

# Revue de presse 2016

Du 1<sup>er</sup> janvier au 19 décembre 2016

Frank Rosenthal Conseils



# BFM Business

La Matinale Stéphane Soumier  
26 juillet 2016



BFM HD BUSINESS 06:39



Le journal  
**FRANK ROSENTHAL**  
Expert en marketing du commerce

La Chine est désormais premier exportateur mondial avec 14% des exportations mondiales en 2015 (OMC). CAC 40

BFM HD BUSINESS 06:39



Le journal  
**FRANK ROSENTHAL**  
Expert en marketing du commerce

GOOD MORNING BUSINESS  
Le gouvernement turc va élaborer une nouvelle constitution avec l'opposition (Premier ministre). +0,16%

# BFM Business

L'Heure H  
18 juillet 2016





L'invité

L'HEURE Suivez-nous sur @bfmbusiness

M. Valls à N. Sarkozy : "Aucun gouvernement n'a fait autant jusqu'à présent" contre le terrorisme. - 0,34 %



L'invité

L'HEURE Suivez-nous sur @bfmbusiness

Nice : les liens entre le tueur et "les réseaux terroristes" pas encore établis par l'enquête (Cazeneuve) CAC 40



L'invité

L'HEURE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE AUTORISE LA FNAC À RACHETER DARTY, À CONDITION DE CÉDER SIX MAGASINS

4 357,74

L'invité

**FRANK ROSENTHAL**

Expert en marketing du commerce

*Attentat de Nice : une garde à vue levée, encore six en cours (source judiciaire).*

CAC 40

## La Fnac est autorisée à racheter Darty sous condition - 18/07

Aujourd'hui, l'Autorité de la concurrence a annoncé qu'elle autorisait la Fnac à racheter l'enseigne d'électroménager Darty. La finalisation de l'opération ne sera cependant possible qu'à condition que le distributeur spécialisé cède six magasins Darty en région parisienne. Ce feu vert ouvre alors la voie au mariage des deux enseignes, approuvé fin avril par les actionnaires de Darty après plusieurs semaines de surenchères avec Conforama. - Avec: Philippe Moati, co-président de l'Observatoire Société et Consommation. Et Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. - 18h l'heure H, du lundi 18 juillet 2016 présenté par David Dauba, sur BFM Business.



Partager



Tweeter

Mise en ligne le

18/07/2016

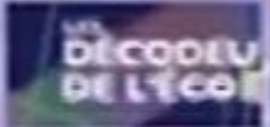
# BFM Business

Les décodeurs de l'éco  
11 mai 2016





Aujourd'hui Amazon, bientôt l'acteur incontournable du cinéma ?



**FRANK ROSENTHAL**

Consultant, spécialiste de la consommation, Franck Rosenthal Conseils

Toyota : bénéfice net annuel en hausse de 6,4% à 17,4 Mds €, un nouveau record.

CAC 40



# BFM Business

Les décodeurs de l'éco  
21 avril 2016



Fnac, Conforama... Jusqu'où iront-ils pour prendre Darty ? - 21/04

**BFM BUSINESS** PARIS

20:08  
DIRECT

**BFM BUSINESS**

Aujourd'hui Fnac, Conforama... Jusqu'où iront-ils pour prendre Darty ?

**FRANK ROSENTHAL**  
Consultant, spécialiste de la consommation, Franck Rosenthal Conseils

LES DÉCODEURS DE L'ÉCO

02:50 Téléchargez l'app gratuite BFM Business pour tablettes et smartphones. 23:48 CAC 40

# BFM Business

Les décodeurs de l'éco  
13 avril 2016



**BFM**  
BUSINESS

**BFM**  
BUSINESS

19:29  
DIRECT



Aujourd'hui Amazon va-t-il remplir votre caddie ?

LES  
DÉCODEURS  
DE L'ÉCO

**FRANK ROSENTHAL**  
Fondateur de Frank Rosenthal Conseils

Emirates a annoncé la commande de deux Airbus A380, livrables au 4ème trimestre 2017.

+3,32 %

# BFM Business

Les décodeurs de l'éco  
23 février 2016







Aujourd'hui Amazon va-t-il remplir votre caddie ?

LES DÉCODEURS DE L'ÉCO

Vos questions sur @decodeurseco

Les objectifs de déficit public maintenus à 3,3% du PIB en 2016 et 2,7% en 2017 (Bercy).

+ 3,32 %



## Amazon va-t-il remplir votre caddie ? - 13/04

Amazon passe à la vitesse supérieure dans la vente de produits alimentaires en France. Le site d'e-commerce s'est fait un joli coup de publicité en ouvrant, ce mercredi 13 avril, une boutique en ligne dédiée à la marque Michel et Augustin. Cette nouvelle enseigne s'ajoute à une offre déjà bien fournie. À ce jour, Amazon France compte quelque 100 000 références dans son rayon alimentaire, contre 30 000 à son lancement. Mais l'Américain n'est pas le seul sur ce marché, également dominé par d'autres acteurs, comme CDiscount. Alors, va-t-on encore acheter dans les magasins en France, ou Amazon et ses concurrents vont-ils remplir votre caddie ? - Avec: Isabelle Bordry, cofondatrice de Retency, Vincent Ducrey, PDG du Hub Institute, Frank Rosenthal, fondateur de Frank Rosenthal Conseils, Expert en marketing du commerce. Et Michael Levy, Président fondateur de Deliverree. - Les Décodeurs de l'éco, du mercredi 13 avril 2016, présenté par Fabrice Lundy, sur BFM Business.

f Partager

Twitter Tweeter

Mise en ligne le  
13/04/2016

# BFM Business

Articles sur le site  
Janvier, février, mars, avril, septembre 2016





# Voilà en images comment Carrefour veut relancer ses hypermarchés

© 24/09/2016 à 13h15

Six ans après l'échec de Carrefour Planet, c'est dans un immense magasin de 25.000 m<sup>2</sup> en région parisienne que l'enseigne teste de nouvelles idées afin de relancer les ventes de ces très grands formats qui ont de moins en moins la cote. Visite guidée.

C'est une formule qu'on aime répéter comme un mantra dans le monde de la grande distribution: "Non l'hypermarché n'est pas mort." Et pourtant, si les très grandes surfaces de plus de 10.000 m<sup>2</sup> n'ont pas disparu, elles ne sont pourtant pas au mieux de leur forme. Ainsi, dans le classement 2016 des plus gros hypers français du magazine **Linéaires**, 78% ont vu leur chiffre d'affaires baisser. Et cela fait plusieurs années que ça dure. Les Français privilégient aujourd'hui les plus petites surfaces de proximité ou encore le drive et le e-commerce pour les produits non-alimentaires.

Quelle solution pour ces enseignes de grande distribution? Réduire la taille de ces mastodontes de la grande consommation en privilégiant les galeries marchandes aux gros hypermarchés. Une stratégie que toutes les enseignes ont adoptée mais qui n'est pas suffisante. Alors il faut réinventer l'hypermarché. C'est la stratégie de Carrefour, le numéro 1 français de la grande distribution. Le groupe a tenté de s'y atteler en 2010 avec le concept Carrefour Planet. L'idée était alors de casser la structure classique de l'hypermarché (en gros une grande allée centrale entrecoupée de rayons) pour le réorganiser en 8 pôles clés bien identifiés (marché, maison, bébé, beauté, surgelés etc.)



Un projet ambitieux que les clients n'ont pas plébiscité. Lancé en pleine crise, le concept qui s'accompagnait d'une montée en gamme a pâti d'une mauvaise image-prix. Alors que Carrefour rénovait à grand frais ses magasins (369 millions d'euros ont été consacré en 2011), Leclerc martelait sur les prix bas et raflait la mise. Et si certaines idées de Planet ont ensuite infusé dans les autres hypermarchés du groupe, Carrefour a décidé de repartir d'une feuille blanche afin d'imaginer à nouveau l'avenir de ses très grandes surfaces.

## Carrefour Iorgne du côté de la Fnac et ToysRUs

Et c'est l'hypermarché de Villiers-en-Bière (77) qui fait office de laboratoire. Situé en pleine campagne à une quarantaine de kilomètres au sud de Paris, cet hypermarché d'une superficie de 24.720 m<sup>2</sup> n'est rien moins que la plus grande surface alimentaire française. Et comme les autres géants de la distribution, elle n'est pas au mieux. En 2015, son chiffre d'affaires a cédé 3% à 173,4 millions d'euros. Pas fameux. Pour relancer les ventes, voilà des mois que l'état major de Carrefour s'affaire pour une rénovation de fond en comble. Mais cette fois pas question de faire les mêmes erreurs que par le passé. "Avec Planet, Carrefour avait quelques magasins tests et le but était de copier partout le même modèle, explique Frank Rosenthal, consultant spécialisé en marketing du commerce. Cette fois, ils vont plutôt travailler au cas par cas. Certaines idées pourront être reprises, d'autres pas."

Pour cela, Carrefour n'a pas foncièrement changé la structure du magasin. Il est toujours construit autour d'une grande allée centrale et de rayons. Dès l'entrée du magasin, on retrouve sur la gauche un grand espace dédié aux promotions et à droite l'espace librairie. La déco de ce dernier est particulièrement soignée avec ses grandes étagères de livres peintes en trompe l'œil, son parquet au sol et ses tables en bois. Une ambiance de librairie plutôt bien retranscrite avec notamment des canapés pour ceux qui veulent lire un livre ou des journaux.



Plus loin dans ce rayon culture, on retrouve un espace musique digne d'une grande surface culturelle avec notamment un coin consacré aux disques vinyles plus important que celui des CD. Même si les ventes de ce support vintage sont en hausse depuis quelques années, le pari est tout de même audacieux.



Et si Carrefour Iorgne du côté de la Fnac pour la culture c'est à Toys'R'Us qu'on pense au rayon des jouets. Comme chez le spécialiste américain, l'espace est désormais entièrement implanté par marque avec des espaces Lego, Barbie, Marvel, Transformers ou encore Cars. "On n'a vraiment plus l'impression d'être chez Carrefour là mais chez un spécialiste du jouet", constate Frank Rosenthal.



Côté textile aussi, on sent l'influence des boutiques de prêt-à-porter avec des mannequins habillés et mis en scène. A noter qu'à l'entrée de tous les rayons, on retrouve cette décoration qui ressemble à de grands parasols colorés.



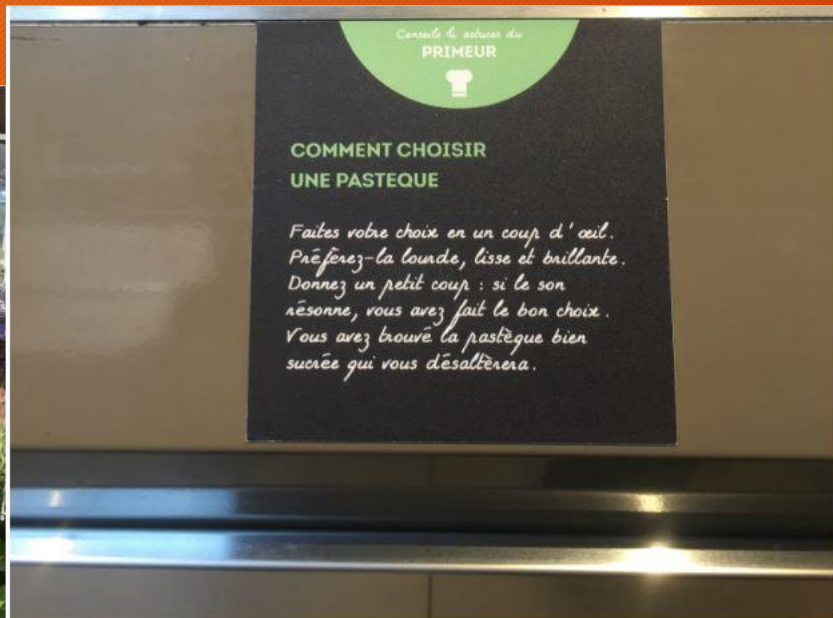
Si Carrefour a soigné la déco dans la partie des produits non-alimentaires, c'est dans l'alimentaire qu'il faut chercher les innovations. Et notamment dans le "marché" qui est un peu le cœur du réacteur du magasin. Avec l'arrivée de nouveaux acteurs comme Amazon sur l'alimentaire, la multiplication des grandes surfaces spécialisées dans les produits frais (Grand Frais) et le bio, Carrefour veut rester le champion de ce rayon hautement stratégique. Le marché est ainsi un immense espace qui occupe aux alentours de 1.500 m<sup>2</sup> avec les fruits et légumes, les traiteurs (italiens, chinois, japonais...), la poissonnerie ou encore la fromagerie. Une ambiance marché de campagne se dégage de cet ensemble avec notamment un vieux fourgon Citroën (le "Tube") pour présenter les produits bio.



Ses herbes, pour qu'elles donnent l'impression d'être fraîchement coupées, sont arrosées d'un nuage de gouttelettes d'eau.



A noter cette petite idée sympathique de petites fiches qui donnent des conseils d'achats (ici comment choisir une pastèque).



Enfin les deux grosses nouveautés du rayon. D'abord un espace "produits d'exception" qui propose chaque jour une sélection de fruits et légumes différents. A la différence du reste du rayon, c'est un vendeur qui conseille et sert ici le client. Ce dernier devra y mettre le prix. Le kilo de tomates "d'exception" était par exemple à 9,90 euros lors de notre visite! Et pas de chance ce jour-là, le vendeur était bien en peine pour nous expliquer en quoi ces tomates étaient si exceptionnelles...



Du bio, des produits d'exception et du vrac. Beaucoup de vrac. Un immense linéaire propose toute sorte de céréales, graines, fruits secs, pâtes, riz et confiserie. Comme dans les boutiques spécialisées en vrac, les clients se servent dans un petit sac en papier.



Une démarche qualité que l'on retrouve aussi au rayon viande où Carrefour a affiché des photos de ses fournisseurs les plus importants (boeuf, agneau, veau...) avec un petit portrait d'eux.



Si l'ensemble est esthétiquement réussi, on peut légitimement se poser la question de l'image-prix de l'ensemble. La règle dans la grande distribution c'est de ne pas faire "trop beau" car les clients ont alors l'impression, justifiée ou pas, de payer plus cher. Or dans ce Carrefour avec ses produits d'exception, son bio omniprésent et ses nombreux éléments de déco, l'image-prix risque d'en prendre un coup. Sentiment confirmé au rayon café avec son torréfacteur qui travaille directement devant les clients ou au vin où un espace "chai" propose une sélection de grands crus (tous les Premiers grands crus classés Bordeaux sont de la partie) avec notamment un Château Lafite Rothschild de 2004 à 865 euros.

## Le Carrefour des "bobos"?

Pour contre-balancer cet impression de magasin très haut-de-gamme ("bobo" diront certains) et ainsi éviter l'écueil de Planet, Carrefour a tout de même prévu un rayon éco avec sa signalétique rouge et ses produits premier prix. Mais le rayon a quelque chose d'incongru dans cet ensemble, comme si -en forçant le trait- Fauchon ouvrait un corner Aldi au sein d'une de ses boutiques. En revanche, chaque tête de gondole met fortement les promos à l'honneur avec une grande signalétique rouge "Bon Plan".



Officiellement inauguré en octobre, le magasin proposera aussi un espace restauration à l'entrée ainsi que des cours (cuisine, déco...) à l'étage. Beaucoup d'expériences donc afin de transformer la corvée des courses en un moment agréable, une sortie familiale. Mais les clients attendent-ils cela de leur hypermarché?



**Et si le rebond en 2016 venait du commerce? La preuve en 10 points**

Par Frank Rosenthal



Par **Frank Rosenthal**  
Expert en marketing du commerce



A l'heure de formuler les vœux, espérons que 2016 permettra au commerce dans son ensemble de repartir, de retrouver une vraie croissance. Rien ne sera facile mais soyons optimistes et donnons quelques raisons d'y croire et pour se dire que 2016 s'annonce sous de meilleures auspices, donnons en 10.

## 1/ Un appétit de consommation

La consommation tient et tient bien en France depuis quelques années. Le commerce s'appuie donc sur des bases réelles mais tout peut toujours changer.

## 2/ Les Français amateurs de commerce

Les Français continuent d'aimer le commerce, même si les attentats ont ralenti les achats sur Paris et la région parisienne quelques temps, finalement et heureusement leur impact sur le commerce a été moins fort qu'on pouvait le craindre.

## 3/ Des magasins et de l'internet

Les Français continuent de fréquenter massivement les magasins, tout en plébiscitant Internet et les nouvelles technologies.

4/ Les enseignes s'adaptent et vont vite. A ceux qui en doutent regardez les chiffres incroyables d'implantation du drive dans l'alimentaire en quelques années. Si vous doutez toujours regardez la vitesse de propagation du click & collect. Si vous doutez encore regardez les chiffres de pénétration de Primark.

## 5/ De nouvelles têtes

Les enseignes renouvellent massivement leur état-major et une nouvelle génération arrive au pouvoir, dans l'alimentaire citons Auchan ou Intermarché par exemple en 2015.

## 6/ Les idées reçues sont balayées les unes après les autres, rien que cela c'est une bonne nouvelle !

Non l'hyper n'est pas mort, je me plais à répéter que c'est l'idée que l'hyper est mort...qui est morte. Non les magasins ne vont pas fermer à cause du e-commerce ! Non le discount alimentaire ne va pas tout écraser sur son passage, certains le disaient en 2008 après la forte inflation des matières premières et les nouvelles réglementations de la LME...Qu'en est-il en 2015 après les pics de chômage ? Nous sommes à un des niveaux les plus faibles d'Europe pour le hard discount alimentaire, surtout si Lidl change officiellement de catégorie auprès des panélistes ! Donc plus que jamais en 2016 pour un commerce positif, balayons les idées reçues !

## 7/ Le digital change les mentalités

Le digital est enfin une priorité pour beaucoup d'enseignes. La guerre des canaux (qui avaient lieu dans les différents silos et business units des enseignes) n'a plus de raison d'être. Chacun est convaincu de la complémentarité des canaux. C'est donc sur la mise en musique de cette complémentarité, que va se faire la différence et beaucoup s'y emploient déjà.

## 8/ La prise de risque est récompensée

Les risques payent pour ceux qui en prennent. Bravo à ceux qui osent et qui continuent d'oser année après année. Citons-en quelques-uns, la liste n'est pas exhaustive, loin de là: Kiabi qui connaît une croissance à 2 chiffres, innove toujours plus et montre sa résistance au phénomène Primark. Vente-Privée qui après avoir cassé tous les codes...ose casser les siens et proposer un rendez-vous quotidien à 19 heures après le désormais célèbre de 7 heures. Carrefour qui continue, persiste et progresse. Relisez les déclarations avant l'arrivée de Georges Plassat et vous mesurerez le chemin parcouru. Lidl qui change du tout au tout, quel virage ! Et qui rayonne dans les parts de marché et sur Facebook (avec plus d' 1 120 000 J'aime, plus de 100 000 de plus que Monoprix désormais deuxième dans la course aux fans). Qui aurait pu le croire au moment de l'effondrement du discount ? Le tout en pariant sur la communication, quel investissement média ! Et avec un ton simple et direct.



“Il y a tout ce qu'il faut chez Lidl !”

- Pain cuit sur place toute la journée\*
- Large sélection de viandes
- Produits bio
- Fruits et légumes frais livrés chaque jour
- Poisson frais\*\*

Avec plus de **70 % de produits issus de nombreuses PME françaises**, vous bénéficiez chez Lidl d'un choix efficace et d'une qualité incomparable au meilleur prix, pour des courses sans stress, pratiques et quotidiennes. Retrouvez toutes nos offres sur [www.lidl.fr](http://www.lidl.fr)

\*Dans les magasins disposant d'un point chaud \*\*Dans les magasins qui référencent la gamme poissons frais

POUR VOTRE SANTÉ, ÉVITEZ DE GRIGNOTER ENTRE LES REPAS - [WWW.MANGERBOUSSER.FR](http://WWW.MANGERBOUSSER.FR)



[www.lidl.fr](http://www.lidl.fr)



E.Leclerc qui a su, au fil des ans, continuer à bâtir son image-prix et qui multiplie les preuves à sa déclaration "Chez E.Leclerc, vous savez que vous achetez moins cher." et qui décline astucieusement la thématique dès ce début de janvier en promotion. La communication est bonne quand on y croit et c'est en cela que E.Leclerc est fort.

CHEZ E.Leclerc,  
VOUS SAVEZ QUE VOUS ACHETEZ  
IMMÉDIATEMENT MOINS CHER.

DU 30 DÉCEMBRE  
AU 9 JANVIER 2016

**40%**  
DE RÉDUCTION  
IMMÉDIATE  
SUR 96 NOUVEAUX PRODUITS

**MAINTENANT**

**-40%**  
DE RÉDUCTION  
IMMÉDIATE

1,89 € ~~3,15~~

Offre  
Lot de 2

SOUPE  
"PURI SOUP" DE LIEBIG  
7 x 11,2 cl  
Vendus page 7

www.e-leclerc.com

**E.Leclerc**

© DR

## 9/ Un contexte macro-économique

Nul doute que certains éléments de contexte seront plus favorables en 2016. L'évolution de la législation en espérant pour ceux qui le veulent quelques ouvertures dominicales ! La baisse de l'Euro face au dollar. Le prix du pétrole très bas qui redonne du pouvoir d'achat aux Français. Sans oublier l'effet calendrier. 2016 compte en effet un jour ouvré supplémentaire le lundi 29 février et trois jours fériés qui tombent le dimanche : le 1er et le 8 mai et le prochain Noël qui tombe un dimanche. Pas idéal pour ceux qui travaillent, mais très favorable à l'activité. Selon l'Insee, ce seul effet calendrier devrait se traduire par un gain de PIB de +0,11 (déjà 10% de la croissance de 2015 sur le seul effet calendrier !)

## 10/ De bonnes idées à piocher partout

Pour booster le commerce, priorité à la créativité commerciale. C'est une conviction profonde... et le thème de mon prochain livre. Un sujet dont on parle le peu (la créativité commerciale) et qui pourtant fait beaucoup pour les enseignes qui misent dessus. Un exemple : l'opération Super Pouvoirs d'achat de E.Leclerc, un pari sur la mécanique promo des remises immédiates, un très bon dispositif de communication et de théâtralisation en magasin... et une progression record sur une seule période en parts de marché.

Un autre exemple REI aux Etats-Unis. L'enseigne, spécialiste de l'*outdoor* a fait le pari de fermer ses magasins le Black Friday pour encourager ses clients à faire des activités outdoor. En communiquant sur toutes les possibilités, un moteur de recherches ville par ville, de multiples partenaires...a fait participer plus d'1,2 million d'américains à ses activités sur une seule journée et avec des retombées énormes. Enfin, de nouveaux modèles voient le jour. Enjoy.com par exemple aux Etats-Unis. Enjoy a été lancé par Ron Johnson, fondateur des Apple Stores et patron viré de JC Penney il y a 3 ans. Enjoy est un site marchand qui fait le pari de vendre des produits technologiques et de les faire livrer par des experts qui prennent rendez-vous avec vous à votre domicile, au travail ou au café et vous explique tout ce qui va faciliter la mise en mains de votre produit. La livraison, les courts d'experts et la hotline sont gratuits ! C'est disponible pour le moment à San Francisco et New York.

# Mais pourquoi Leboncoin est-il aussi moche?

© 19/01/2016 à 07h59 Mis à jour le 20/01/2016 à 09h00



Malgré son design vieillot, Le Bon Coin qui fête ses 10 ans cette année s'est imposé comme le leader incontesté des petites annonces en France. Le site qui montre de légers signes d'essoufflement va lancer de nouvelles fonctionnalités en février pour rajeunir son image.

Comment écoeurer un site de e-commerce qui multiplie les innovations? Parlez-lui du Bon Coin. Car eBay, Amazon ou encore la Fnac et CDiscount ont beau multiplier les services, améliorer leur expérience utilisateur ou encore dénicher de nouveaux produits, c'est sur un site qui n'a quasiment pas bougé en 10 ans que les Français se rendent toujours en priorité. Ainsi en 2015, le Bon Coin a réuni en moyenne 23,3 millions de visiteurs uniques par mois contre 16,8 millions pour Amazon ou encore 7,9 millions pour son rival direct eBay.

Et la comparaison avec ce dernier est dinglante. Lorsque le Bon Coin s'est lancé en France en 2006, eBay était alors avec 11 millions de visiteurs par mois de loin le site marchand le plus fréquenté de France. En quelques années, le site américain s'est fait dévorer le "petit" franco-suédois. Alors qu'aujourd'hui **eBay tente une énième transformation** en place de marché pour les vendeurs pro, Le Bon Coin creuse le même sillon de la petite annonce gratuite. "Le Bon Coin supprime les intermédiaires, (...) en ce sens c'est un site anti-système", résumait dans *Le Monde* l'historien Jacques Le Goff.

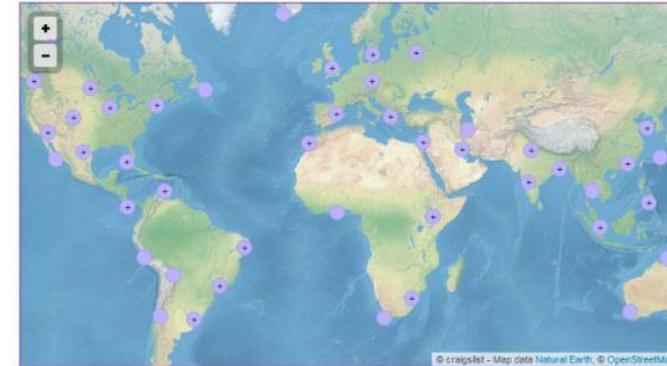
## De l'intérêt du "jaune pisseux"

Et être joli, c'est le cadet des soucis des responsables du Bon Coin. "Les esprits chagrins qualifient le design de notre site de "vaguement soviétique" et la couleur du fond d'écran de "jaune pisseux", expliquait en 2013 à *L'Express* **Entreprise** Olivier Aizac, le patron du site à l'époque. Héritage de nos origines scandinaves, notre approche est avant tout fonctionnelle: le design est pensé d'abord par rapport à la fonction que doit jouer le site. C'est la logique de l'étagère Billy d'Ikea: ce n'est pas la plus belle mais c'est celle qu'on a tous chez soi."

Mais "le jaune pisseux" n'était pas une coquetterie à l'époque où le Bon Coin s'est lancé. Si les équipes de design ont choisi cette couleur, c'était avant tout pour une question de confort. À son lancement en 2006, la grande majorité des ordinateurs avaient des écrans qui scintillaient. Et particulièrement sur les sites de couleur blanche. Le "jaunasse" était en fait reposant pour les yeux des internautes. Et vu le succès du site, la couleur est restée. À croire d'ailleurs que le design spartiate fait partie du succès de ces sites. Il suffit pour s'en convaincre de jeter un oeil sur **Craigslist**, le "Bon Coin américain". Il est encore plus dépouillé...

# craigslist®

US Canada Europe Asia/Pacific/Middle East Oceania Latin America Africa



US

<b>Alabama</b> auburn birmingham dothan florence / muscle shoals gadsden-anniston huntsville / decatur mobile montgomery tuscaloosa	<b>Illinois</b> bloomington-normal champaign-urbana chicago decatur la salle co mattoon-charleston peoria rockford southern illinois springfield western IL	<b>Montana</b> billings bozeman butte great falls helena kalispell missoula eastern montana	<b>Rhode Island</b> rhode island
<b>Alaska</b> anchorage / mat-su fairbanks kenai peninsula southeast alaska	<b>Indiana</b> bloomington evansville fort wayne indianapolis kokomo lafayette / west lafayette muncie / anderson richmond south bend / michiana terre haute	<b>Nebraska</b> grand island lincoln north platte omaha / council bluffs scottsbluff / panhandle	<b>South Carolina</b> charleston columbia florence greenville / upstate hilton head myrtle beach
<b>Arizona</b> flagstaff / sedona mohave county phoenix prescott show low sierra vista tucson	<b>Nevada</b> elko las vegas reno / tahoe	<b>South Dakota</b> northeast SD pierre / central SD rapid city / west SD sioux falls / SE SD south dakota	<b>Tennessee</b> chattanooga clarksville cookeville jackson
<b>New Hampshire</b>			

© 2016 craigslist help safety privacy feedback cl jobs terms about Mobile

Mais être "minimaliste" (appellation gentille pour dire "moche") n'est pas la seule explication du succès du Bon Coin. Le site fondé conjointement par Spir Communication (filiale de Ouest-France) et l'éditeur suédois Schibsted (le créateur de 20 Minutes) qui en est le seul propriétaire depuis 2010, est le premier à avoir compris qu'Internet pouvait aussi avoir une utilité locale. Sur la page d'accueil, on retrouve toujours cette même carte de France pour chercher les produits à proximité. Chose impossible à faire sur eBay à l'époque. "C'est cette combinaison parfaite entre simplicité et local qui explique l'énorme succès du Bon Coin, explique Frank Rosenthal, consultant en marketing du commerce. Ce sont deux tendances très fortes dans le retail et Le Bon Coin l'incarne parfaitement." La gratuité en plus. Car le modèle économique du Bon Coin ressemble finalement plus à celui d'un média que d'un site de vente. Il monétise ses très grosses audiences avec la publicité.

## Un site rajeuni en février

En 10 ans, le site n'a finalement pas changé grand chose, se contentant d'ouvrir de nouvelles catégories comme l'immobilier et surtout l'emploi. Le site propose aujourd'hui près de 200.000 offres d'emplois qui trouvent en moyenne preneur au bout de 13 jours selon les responsables du Bon Coin. Il s'agit principalement de postes d'employés ou d'ouvriers (95% des offres) mais les ambitions du site commencent à inquiéter les spécialistes du recrutement des cadres que sont Monster ou Cadremploi. Le Bon Coin a d'ailleurs racheté l'application Kudoz en septembre dernier qui est une sorte de Tinder de l'emploi qui permet de mettre rapidement en relation recruteurs et demandeurs d'emplois.

Et il ne compte pas en rester là. Début février, Le Bon Coin devrait annoncer une kyrielle de nouveautés. "C'est un grand virage", assure Antoine Jouteau, le directeur général du site dans *Le Monde*. Un design et un logo rajeunis, un site mieux optimisé pour le mobile (55% de sa fréquentation à date) et surtout de nouvelles fonctionnalités comme la géolocalisation ou un système de messagerie.

## Des signes d'essoufflement

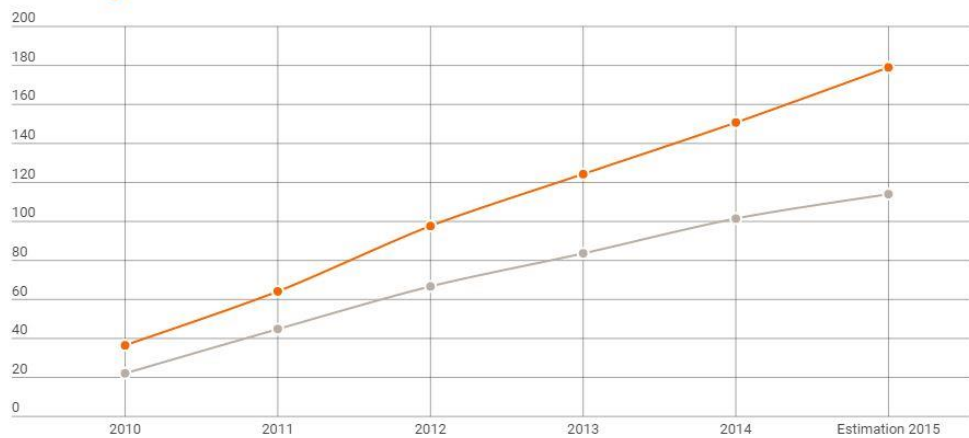
Car à trop vouloir rester simple, le Bon Coin s'est peut-être un peu endormi sur ses lauriers. Le site ne permet pas par exemple de faire des recherches de produits ou de services à proximité sur un rayon de plusieurs kilomètres. Il faut chercher soit au niveau départemental, soit ville par ville. Or la moindre application aujourd'hui offre ce type d'option.

Par ailleurs, s'il continue à croître et à être très rentable, le Bon Coin a montré en 2015 **quelques signes d'essoufflement**. Malgré une croissance soutenue du chiffre d'affaires de l'ordre de 19%, la rentabilité, elle, n'a pas suivi la même cadence. "Et la prévision pour 2016 est plus faible que ce à quoi nous nous attendions", explique Per Gunnar Nordahl, analyste chez Arctic Securities. Le site table sur une progression de 15 à 20% quand les analystes espéraient près de deux fois mieux. À 10 ans, Le Bon Coin va peut-être atteindre la maturité, un âge considéré comme ingrat dans le *business*.

## La croissance inexorable du Bon Coin



# leboncoin.fr

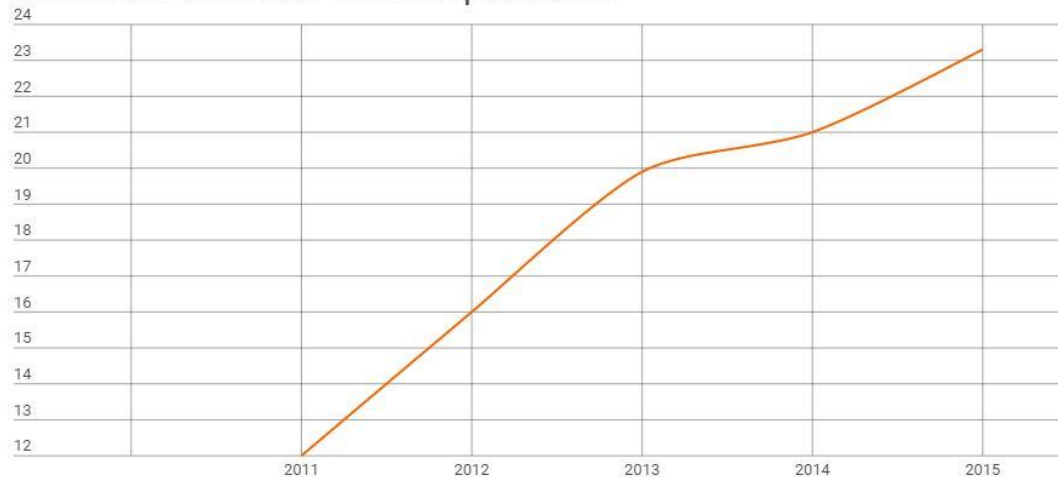


● Chiffre d'affaires (millions d'€) ● Résultat d'exploitation (millions d'€)

Ces 5 dernières années, le chiffre d'affaires du Bon Coin a été multiplié par près de 5. Un site très rentable puisque son Ebitda a dépassé les 100 millions d'euros en 2014, soit les 2 tiers de son chiffre d'affaires.

Ces 5 dernières années, le chiffre d'affaires du Bon Coin a été multiplié par près de 5. Un site très rentable puisque son Ebitda a dépassé les 100 millions d'euros en 2014, soit les 2 tiers de son chiffre d'affaires.

## La hausse continue de la fréquentation



● Visiteurs uniques par mois selon Médiamétrie (en millions)

Share

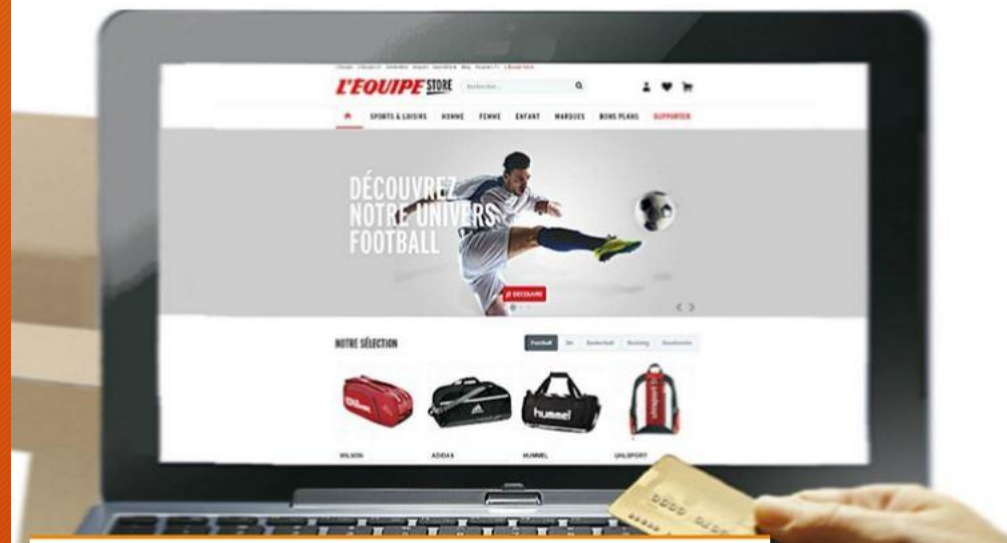
infogr.am

Le Bon Coin  
Create line charts

Par Frédéric Bianchi

## L'Équipe se rêve en concurrent de Decathlon et Amazon

© 23/02/2016 à 16h58



Le groupe L'Équipe vient de lancer un site de e-commerce en place de marché dédiée aux articles de sport. Et avec 70.000 produits vendus, L'Équipe ne compte pas faire de la figuration. Le e-commerce est-il l'avenir des médias?



Le groupe L'Équipe vient de lancer un site de e-commerce en place de marché dédiée aux articles de sport. Et avec 70.000 produits vendus, L'Équipe ne compte pas faire de la figuration. Le e-commerce est-il l'avenir des médias?

Décidément, la vente d'articles de sport aiguise les appétits en ce début d'année. Ainsi, **après la Fnac il y a quelques semaines**, c'est au tour de L'Équipe de lancer sa marketplace dédiée à ces produits. Ballons de foot, maillots, sacs de sport mais aussi battes de baseball, combinaisons de ski ou encore haltères et planches de skateboard. Voilà une sélection non exhaustive du type de produits que vous pourrez acheter sur **L'Équipe Store**. Au total, le site qui s'est lancé lundi propose quelque 70.000 références d'articles de sport en tous genres. C'est presque autant que la Fnac qui dispose de 80.000 produits et déjà bien plus que les 22.500 produits vendus par Decathlon sur son site qui vend en revanche en direct tous ses produits, sans marketplace.

Et L'Équipe ne compte pas s'arrêter là. "Nous avons un objectif de 250.000 références de produits d'ici la fin de l'année, confie Emmanuel Alix, le directeur du pôle numérique du groupe. Nous comptons notamment nous développer fortement dans le sport loisir et l'outdoor". Voilà qui ne devrait pas plaire aux grands commerçants du sport que sont Decathlon, GoSport (le seul site qui dispose d'une marketplace) et même Amazon qui est mine de rien un des plus gros vendeurs en ligne de ce type de produits. Et L'Équipe dispose d'une forte audience que le groupe espère convertir en clients. Le site accueille chaque mois 11 millions de visiteurs uniques contre 5 millions pour Decathlon par exemple.

## "L'Équipe.fr est déjà rentable"

Et L'Équipe n'est pas le seul site de médias à tenter l'aventure du commerce en ligne. Le Figaro avait notamment racheté il y a quelques années le site de billetterie Ticketac, et Doctissimo a lancé en 2014 **DoctiPharma**, une marketplace consacrée aux produits parapharmaceutiques et aux médicaments délivrables sans ordonnance. Mais c'est l'éditeur américain Condé Nast qui est allé le plus loin dans la démarche. Le groupe qui édite les magazines *Vogue*, *GQ* ou encore *Vanity Fair* s'est lancé dans la vente de produits de luxe et de mode avec Style.com. L'éditeur a même débauché Franck Zayan, un spécialiste français de la vente en ligne, ancien directeur e-commerce des Galeries Lafayette et co-fondateur de Sarenza.

Bref, la tentation e-commerce est grande pour des sites de médias qui cherchent la martingale afin de financer la production de contenu éditorial. Ce que la publicité seule ne suffit pas à faire. "Le pôle numérique de L'Équipe réalise 30 millions d'euros de chiffre d'affaires et est rentable, assure néanmoins Emmanuel Alix, mais nous cherchons des sources de revenus complémentaires pour continuer à nous développer." Et si L'Équipe faisait déjà de l'affiliation (des liens vers des sites vendeurs pour certains produits comme les maillots de foot par exemple), le site a décidé de passer à la vitesse supérieure.

## 4 personnes pour gérer le site

D'autant qu'avec la marketplace, le risque est limité. Le site ne stocke rien, n'achète rien, n'expédie rien, il se contente de mettre en relation des clients avec les vendeurs. Empochant au passage une commission généralement autour de 20%. Sur le site sportif par exemple, l'équipe en charge du projet est pour le moment composée d'à peine 4 personnes, qui sont chargées d'animer la communauté des vendeurs (ils sont 30 pour le moment), de gérer la page d'accueil ou encore d'acheter les mots clés dans Google. L'Équipe a par ailleurs fait appel à la société spécialisée Mirakl pour créer l'architecture technique du site et sous-traite la relation client à Salesupply.

Un investissement minime, une forte audience, une marque connue. Sur le papier, le succès semble promis aux sites de médias qui se lancent dans le e-commerce. À un détail près seulement: les lecteurs ne sont pas des acheteurs. "Je préfère avoir les 5 millions de visiteurs uniques de Decathlon que les 11 millions de L'Équipe, assure Franck Rosenthal, consultant spécialisé dans le marketing du commerce. Car ceux de Decathlon viennent sur le site pour acheter, pas ceux de L'Équipe qui va devoir convaincre". Et pour ça, le site va devoir communiquer autour de cette nouvelle offre et surtout mettre en avant sa spécificité qui est l'éditorial. Ce qu'il ne fait pas vraiment pour le moment. Il faut ainsi vraiment chercher pour trouver le lien vers L'Équipe Store sur la page d'accueil de L'Équipe.fr.



Idem concernant l'éditorial qui est le point fort de la marque L'Équipe par rapport aux autres vendeurs de sport. "Aujourd'hui il y a Arsenal-Barcelone par exemple, j'attends d'un site marchand de L'Équipe qu'il me propose par exemple sur la page d'accueil les maillots officiels des deux équipes, ce qu'il ne fait pas", observe Franck Rosenthal. Mais le site qui vient de se lancer est encore en rodage. Emmanuel Alix promet de davantage mêler l'éditorial et le commercial dans les mois qui viennent.

Avec le risque de perdre la confiance des lecteurs. Pour jouir d'une forte audience, le média doit en effet être crédible. Et pour être crédible, il ne doit pas se transformer en prospectus commercial. "Tout l'enjeu de L'Équipe sera de trouver cet équilibre complexe entre la mise en avant du site marchand sur le site d'information sans saper la confiance du lecteur en ce qui concerne le contenu éditorial", résume Franck Rosenthal. Un vrai travail de tacticien.

Par Frédéric Bianchi



# Comment Coca va vous faire rester 3 fois plus longtemps au rayon boisson

© 15/03/2016 à 13h16



Commenter <sup>5</sup>

Partager <sup>1.3k</sup>

Tweeter

Alors que les consommateurs passent en moyenne 43 secondes au rayon des boissons sans alcool, Coca-Cola veut les faire rester 2 minutes. Objectif: qu'ils achètent davantage. Et la recette pour y parvenir est très... sportive. Explications.

Économisez jusqu'à 35% sur le même hôtel.

Rechercher

A small advertisement featuring a cow's head in the foreground, looking towards the camera, with a green landscape and a red roof in the background.

Alors que les consommateurs passent en moyenne 43 secondes au rayon des boissons sans alcool, Coca-Cola veut les faire rester 2 minutes. Objectif: qu'ils achètent davantage. Et la recette pour y parvenir est très... sportive. Explications.

Vous ne savez certainement pas combien de temps vous passez au rayon des boissons lorsque vous faites vos courses. Mais les experts de Coca-Cola, eux, le savent. La marque, en bonne championne mondiale du marketing, réalise toutes sortes d'études pour savoir comment se comportent les consommateurs afin de mieux les cibler. Ainsi, en France, on passe en moyenne 43 secondes au rayon des boissons sans alcool. Ce qui est trop peu au goût de la firme internationale.

"Le Coca-Cola est un achat d'impulsion, les gens n'écrivent pas forcément "Coca" sur leur liste de course, explique un porte-parole de la marque. Il faut donc les attirer en rayon pour qu'ils y restent plus longtemps. Notre objectif c'est qu'ils y restent en moyenne 2 minutes." Ce qui est logique. Plus on passe du temps dans un rayon, plus on achète. Et pour Coca, comme pour les autres marques, le temps c'est de l'argent.

Sauf qu'attirer les gens au rayon boisson n'est pas une mince affaire. Car ce coin est un peu le parent pauvre dans les super comme dans les hypermarchés. Les produits sont présentés dans des packs, généralement éventrés, les bouteilles sont couchées... Le linéaire a un petit côté entrepôt qui n'incite pas le client à y passer du temps. D'autant qu'il est généralement situé en sortie du magasin. Ce qui n'est d'ailleurs pas un hasard. "C'est totalement délibéré de la part des magasins, explique Frank Rosenthal, spécialiste du marketing du commerce. Au rayon boisson, les gens prennent des packs qui prennent de la place dans le chariot. S'ils le faisaient au début des courses, ils n'auraient plus de place et achèteraient moins de choses."

## Un casque de réalité virtuelle Coca

Une implantation qui contraint les industriels des boissons à faire preuve de créativité pour attirer les clients dans "leur" rayon. A commencer par Coca-Cola, le leader de la catégorie. La firme réalise 70% de son chiffre d'affaires dans les supermarchés en France (30% dans les bars et restaurants). Et elle compte profiter de l'Euro de football en France dont elle est partenaire pour faire exploser ses ventes. Lors de la dernière Coupe du monde au Brésil, Coca avait vu ses ventes bondir de 16% dans l'Hexagone. La croissance était même de 24% en 98 quand la compétition avait lieu en France.

Pour faire aussi bien cette année, la marque a prévu un dispositif marketing inédit. Une équipe dédiée planche même depuis mars 2015 sur le sujet. L'idée est de stimuler les clients aux quatre coins du magasin. Dans une centaine de grands hypermarchés, la marque va ainsi installer en collaboration avec Panini des cabines qui permettront aux clients d'imprimer des stickers à leur image. Des images que les clients pourront recevoir sur leur smartphone.

Ce dispositif sera décliné hors des hypermarchés, grâce à des camionnettes sillonnant les villes hôtes de l'événement. Le partenariat avec la marque d'images italienne se poursuivra aussi sur les packs. Au dos des étiquettes des grandes bouteilles de 1,5 litre seront collées des images des joueurs de l'équipe de France. 140 millions de bouteilles seront ainsi mises en circulation à partir d'avril. Coca-Cola a mis un an à adapter son outil industriel afin qu'il soit capable de produire à grande échelle ces étiquettes avec image collée au dos.



Mais c'est dans le rayon que Coca va mettre le paquet. La marque va ainsi insister sur la déco (on appelle ça la théâtralisation dans le jargon) comme elle ne l'avait jamais fait auparavant. Elle va ainsi recouvrir le sol de stickers verts qui donneront l'impression de marcher sur un terrain de foot. Sur les linéaires de nouveaux formats seront mis en avant comme des bouteilles de 33 cl en aluminium refermables (bouchon à vis). Elle sera vendue 1,49 euro pièce. Une première pour Coca. "C'est fondamental de jouer avec les formats, explique Frank Rosenthal. Pour que les gens passent plus de temps en rayon, il faut créer une rupture visuelle dans leurs habitudes. Ca passe par la théâtralisation, les nouveaux emballages et le divertissement."



©DR

Et sur le divertissement justement, Coca a développé un dispositif secret qu'elle va déployer dans quelques grands hypers. Il s'agit de box dotés de **casque de réalité virtuelle Oculus**. Les clients pourront jouer à une simulation de foot en étant dans la peau d'un joueur de foot. Un box peint aux couleurs de la marque qui ressemblera sensiblement à celui-ci.



Bref Coca-Cola ne lésinera pas pour transformer l'Euro de foot en espace géant de promotion de la marque. Elle espère ainsi marquer durablement les esprits même au-delà de la compétition sportive. "Si on compte tripler le temps de passage en rayon boisson pendant l'Euro, on espère que le pérenniser dans le temps", explique-t-on du côté de Coca France. Et l'enjeu est de taille. En France, Coca peine à **enrayer la chute de ses ventes**. Depuis 2011, les ventes du soda rouge reculent dans l'Hexagone et ce malgré **le lancement de nombreuses innovations comme le Life** en 2015. Mais le succès croissant des *energy drinks*, des boissons aux fruits sans bulle et même de la bière pour les adultes fait beaucoup de mal à Coca. Et passer 2 minutes en rayon c'est bien, à condition d'acheter du Coca...

---

Par Frédéric Bianchi

# Pourquoi smartphones et petits commerces ne font pas bon ménage

© Mis à jour le 23/03/2016 à 18h36



Promesse de modernité pour les commerçants indépendants, bons plans suggérés aux clients... Sur le papier, les applications de mise en relation entre vendeurs et acheteurs étaient prometteuses. Mais la réalité est plus rude.

D'un côté, des consommateurs qui passent de plus en plus de temps sur leur smartphone. De l'autre des commerçants indépendants qui luttent pour continuer d'attirer une clientèle séduite par les petits prix de la grande distribution. Entre les deux, une solution: les applis de mise en relation. Depuis quelques années, elles fleurissent. A l'image d'**Optimiam**, application lancée en octobre 2014 à Paris.

Grâce à cet intermédiaire, les commerçants alimentaires envoient des offres promotionnelles à leurs clients connectés. Exemple: "-30% sur les éclairs au chocolat!". Idéal pour éviter de jeter de la marchandise rapidement périssable et offrir un bon plan aux consommateurs.

"Nous référençons actuellement environ 200 points de vente dont une cinquantaine en province, et en moyenne 2.000 consommateurs se connectent à l'application chaque jour", annonce Alexandre Bellage, cofondateur de la start-up qui l'édite. 60% des utilisateurs ont entre 18 et 35 ans. La jeune pousse démarche des commerçants indépendants type boulangeries et sandwicheries, et mise aussi sur des partenariats avec des chaînes comme La Mie Câline et Subway.

## The Must cible les indépendants

Depuis septembre 2015, elle a une concurrente bordelaise: **The Must**. Créée par David et Carole Piéjos, elle s'adresse exclusivement aux commerçants indépendants, qu'ils soient coiffeur, boulanger, artisan ou esthéticien. "L'application est téléchargée en moyenne 750 fois chaque mois, ce qui représente un total de 3.500 particuliers ayant testé l'application depuis son lancement", indique Carole Piéjos. Pour l'instant, seule une centaine de commerçants de Gironde et une dizaine située à Bayonne l'utilisent pour envoyer des notifications de promotions éphémères aux consommateurs. "Nous souhaitons nous étendre à Paris, où il y a de la demande", annonce sa créatrice.

Dans la même veine, la société **Actitouch'** vient de lancer le service "**Miam Express**", permettant d'acheter des produits provenant uniquement des artisans de bouche.

Et avant The Must, Miam Express et Optimiam, plusieurs autres applications dont l'objectif est d'attirer les consommateurs dans les 600.000 commerces de proximité de France avaient vu le jour. Créé en 2011, l'application **O'Debi** permet par exemple de géolocaliser des bureaux de tabac. Elle référencerait pas moins de 28.000 adresses. Cette grande famille d'applis accueille aussi en son sein depuis 2014, **Deaz**, qui s'adresse aux particuliers à la recherche d'un "happy hour" intéressant dans les bars situés autour du lieu où il se trouve, ou encore **MyWits** créé fin 2014, sur laquelle les consommateurs peuvent acheter en une seule fois de la viande, du pain, des fleurs ou des légumes vendus par les commerçants de son quartier.

## Un besoin établi?

Mais au final, toutes ces applications répondent-elles à une demande réelle? Pour les commerçants, même indépendants et de proximité, elles peuvent certes permettre de se lancer dans le commerce en ligne. "Le numérique représente une opportunité pour tous les commerces indépendants, alimentaires ou non: gagner en visibilité, générer du trafic et des ventes additionnelles en magasin, en un mot regagner des parts de marché perdues sur le commerce organisé et les *pure-players*", jugeait d'ailleurs l'institut Xerfi-Precepta au printemps 2015 dans son étude intitulée "**Le commerce indépendant de proximité face à Internet et au e-commerce**". Avant de tempérer son enthousiasme: "Les plateformes d'intermédiation représentent de formidables opportunités pour le petit commerce, mais une présence sur ces portails ne saurait revêtir un caractère nécessaire et suffisant".

Force est de constater que l'utilisation de ces applications semble encore limitée et la viabilité des start-up qui les éditent fragiles. "Nous sommes présents sur l'application The Must depuis son lancement l'été dernier, mais cela ne nous a apporté que quelques clients, ce n'est pas énorme", témoigne Vincent MBassi, le gérant du Spa Eleven lancée à Bordeaux, sous l'égide du joueur de basket professionnel Boris Diaw.

## Coursenville n'est plus

Optimiam comme The Must basent leur modèle économique sur un abonnement annuel que paient les commerçants pour être référencés sur leur application. The Must leur coûte ainsi 650 euros (HT) par an et Optimiam 400 euros. "Sur la première année d'exercice, nous avons dégagé un peu plus de 10.000 euros de chiffre d'affaires", précise Alexandre Bellage d'Optimiam. Seuls 25 commerçants auraient donc accepté de payer pour s'abonner, hors promotions de lancement. "On n'est pas rentable pour l'instant, mais nous sommes encore une jeune société et nous avons levé 600.000 euros en janvier 2016 auprès de business angels", ajoute le jeune homme, qui vise 600 points de ventes affiliés et 150.000 utilisateurs particuliers d'ici à un an.

La version Android de MyWits aurait quant à elle été téléchargée moins de 5.000 fois d'après la plateforme de téléchargement. Et peine à s'implanter ailleurs qu'à Paris, comme le raconte *L'Echo Républicain*.

Il y 7 ans, le site Coursenville promettait déjà de jouer les intermédiaires numériques entre commerçants locaux et habitants du quartier. En 2012, trois ans après sa création, elle ne comptait que 1.200 inscrits et des commerces affiliés dans une trentaine de communes du Val d'Oise et des Hauts-de-Seine. Mais depuis, le site et ses relais sur les réseaux sociaux semble à l'arrêt. Et pour cause, la société qui l'édite, Revival Coms, a mis la clé sous la porte l'an passé, comme le [confirme le site Verif](#).

## Les observateurs plus que sceptiques

Bref, parmi les entreprises essayant de "connecter" consommateurs et commerces de proximité, toutes proportions gardées, **les difficultés de Groupon** ne constituent pas un cas isolé. "Dans notre enquête la plus récente, nous n'avons pas identifié de bon réel sur ce segment applications dédiées aux commerces indépendants. Les innovations significatives constatées relèvent davantage de la logistique et des services apportés par les grandes enseignes", témoigne Pascale Hébel, responsable du pôle Consommation et entreprise au Crédoc.

Et en tant qu'observateurs avisés du monde du commerce, Olivier Dauvers et Frank Rosenthal, auteurs de l'ouvrage "Les Incontournables du Commerce de demain", ont un avis encore plus tranché. "Je crois qu'il n'y a pas encore une attente vis-à-vis du commerce indépendant de la part du consommateur. Même les expériences initiées par de grands distributeurs sont assez décevantes et ils n'ont font pas une priorité. Les seuls exemples de réel succès sont observés aux Etats-Unis, lorsque l'application mobile permet d'améliorer l'offre. **Avec celle de Macy's** par exemple, on peut référencer des couleurs supplémentaires pour certains articles comme les polos, les magasins ne pouvant pas toujours avoir en stock la trentaine de couleurs différentes", relativise **Frank Rosenthal**.

Témoin des évolutions dans la distribution depuis 25 ans, **Olivier Dauvers** est plus sévère: "Ces applications répondent d'abord aux besoins et à l'ambition de technophiles de créer un business autour de l'intermédiation, qui est le graal de l'économie numérique. Mais elles sont d'abord faite pour enrichir ceux qui les créées, avant d'apporter un service tangible aux clients. (...) Personnellement, je ne crois absolument pas à ce type d'application, même si je comprends que ces petits commerçants aient un besoin. Avant de les créer, il faut se demander: "Quel est le bénéfice consommateur?" Or je doute qu'aujourd'hui, ils aient envie de recevoir chaque jour des messages non sollicités mettant en avant un rabais sur le kilo de porc ou la botte de radis!".

VOIR LE DIRECT BFM BUSINESS | VIE DE BUREAU | FORMATION | MÉTÉO | INFO-TRAFIC | ÉVÉNEMENTS | SERVICES |

VIDÉOS ACTUALITÉ ÉCONOMIE SPORT BOURSE HIGH-TECH AUTO ETUDIANT TÉMOINS

BFM BUSINESS BFM RMC RMC Sport RMC

Recherche...

Entreprise Dirigeants France Monde Bourse Votre Argent Immobilier Énergie et Climat L'observatoire 01 Business Forum Dossiers

REPLAY EMISSIONS

BFM BUSINESS > Entreprise > Consommation, Distribution, Pharmacie

# Pub: pourquoi Lidl ose s'attaquer à Grand' Mère, Kinder et Heinz

Mis à jour le 04/04/2016 à 19h08



Commenter 0

L'enseigne de hard-discount lance une grande campagne de communication dans laquelle elle affirme que ses produits sont exactement les mêmes que ceux des grandes marques mais qu'elle les vend bien moins cher. Risqué? Pas vraiment.

Imprimer



"Le café Grand' Mère? J'aime. Le café Lidl? J'aime. Deux "j'aime", mais pas au même prix." Voilà la pub que Lidl diffuse depuis lundi sur internet et à la télévision. Le hard-discounter se met donc à la pub comparative. Mais d'une manière qui rompt avec les habitudes de la grande distribution. Plutôt que de vanter ses prix en se comparant à ses concurrents, l'enseigne organise un banc d'essai avec des produits de 20 marques nationales. Et pas n'importe lesquelles. Le Café Grand' Mère, les glaces Magnum, le Kinder Délice, le ketchup Heinz... Autant de produits que Lidl vend par ailleurs en magasin.

"C'est assez agressif mais c'est plutôt malin, analyse Frank Rosenthal, consultant spécialisé en marketing. Alors que Leclerc a cantonné Lidl sur les premiers prix dans ses pubs comparatives, l'enseigne vient nous dire qu'en allant chez elle, on n'achète du café dégueulasse mais du bon café. Comme celui d'une grande marque. Mais pas meilleur non plus, en ce sens c'est de la fausse pub comparative." Le message martelé par Lidl est clair: "Chez nous c'est aussi bon et moins cher, donc arrêtez de vous faire avoir."

## L'embourgeoisement fructueux de Lidl

Ce message ne va évidemment pas plaire aux marques ainsi ostracisées. C'est d'ailleurs une pratique très rare dans la grande distribution. Seule l'enseigne Casino s'était permis de le faire, voici quelques années, en comparant sa pâte à tartiner sans huile de palme au Nutella.



**AVEC HUILE DE PALME**  
**13% DE NOISETTES**  
**7% DE CACAO**

SUCRE - HUILE VÉGÉTALE - NOISETTES 13% - CACAO MAIGRE 7.4% - LAIT ÉCRÉMÉ EN POUDRE 6.5% - LACTOSÉRUM EN POUDRE - EMULSIFIANTS : LÉCITHINES (SOJA) - VANILLINE



**SANS HUILE DE PALME**  
**13% DE NOISETTES**  
**7% DE CACAO**

SUCRE - HUILE DE TOURNESOL - NOISETTES 13% - CACAO MAIGRE 7.4% - POUDRE DE LAIT ÉCRÉMÉ - BEURRE DE CACAO - HUILE DE COCO - LACTOSÉRUM EN POUDRE - EMULSIFIANTS : LÉCITHINES DE TOURNESOL - ARÔME

© LIDL

"Mais ça n'avait pas l'ampleur de la campagne de Lidl, souligne Yves Marin, spécialiste de la distribution chez Kurt Salmon. Et c'est d'ailleurs un peu paradoxal car ce sont les marques qui ont permis à Lidl de sortir du gué." L'enseigne allemande de hard-discount a en effet introduit les marques nationales dans ses magasins à la fin des années 2000 pour enrayer la chute de ses parts de marché. Attaqué par Leclerc sur les prix, le hard-discount avait fini par perdre de son attrait sur le plan financier tout en conservant une image médiocre quant à la qualité des produits.

Coca, Nutella, Heinz, Grand' Mère et consorts ont ainsi contribué à redorer le blason de Lidl en élargissant son offre et d'améliorer son image. D'ailleurs **l'enseigne réfute aujourd'hui l'étiquette de hard-discounter**. Cet embourgeoisement a d'ailleurs porté ses fruits puisqu'après des années de recul, Lidl a redressé la barre ces derniers mois. Sur trois ans, sa part de marché est passée de 4,5 à 4,9% selon Kantar (un gain non négligeable dans un secteur très disputé). Et Lidl vise désormais les 8% pour 2020.

Mais si les marques ont sauvé Lidl, n'est-il pas risqué de les attaquer de la sorte? "Un peu mais c'est la seule enseigne qui peut se le permettre, répond Frank Rosenthal. Les grandes marques dans un magasin Lidl, ce sont 200 références de produits sur un total de 1.600. Et en terme de chiffre d'affaires, cela ne représente pas plus de 20% contre 70% pour un distributeur classique." Et si certaines marques n'apprécient guère de jouer les faire-valoir pour Lidl (jointes par BFM Business, aucune n'a souhaité commenté), il y a peu de chance qu'elles déréférencent leurs produits de l'enseigne. "Mais ils sortent de négociations tendues, il va sûrement y avoir des tensions", reconnaît néanmoins Yves Marin.

## "La marque c'est le faux prix"

Malin, Lidl n'a d'ailleurs pas fait le comparatif avec n'importe qui. Le distributeur a bien pris garde de ne pas se comparer aux marques incontournables. "Il y en a trois dans l'alimentaire: Coca, Nutella et Harrys" explique Frank Rosenthal. Autrement dit, le risque de l'enseigne est très calculé. Si elle ne peut pas se passer de Coca, elle peut aisément faire l'impasse sur le taboulé Bonduelle, le thon Petit Navire ou la confiture Bonne Maman (3 références de produits ciblés par Lidl).

Et les consommateurs dans tout ça, que vont-ils penser d'un enseigne qui reconnaît vendre des produits trop chers? "C'est très osé effectivement, remarque Frank Rosenthal. Les clients peuvent se dire que Lidl leur vend depuis des années des produits à la qualité comparable mais plus chers, sous-entendu la marque, c'est le faux prix."



# Cosmétique Mag

25 janvier 2016 , 20 juin 2016, 4 juillet 2016, 3 octobre, novembre et décembre 2016



(parole  
d'expert)

# Retail : France vs États-Unis, vers la fin des idées reçues ?

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, et le cabinet d'études Toluna ont voulu savoir si les distributeurs américains sont plus innovants que leurs homologues français.

**F**ace aux challenges et au développement rapide du commerce en ligne, les magasins innovent pour augmenter l'expérience consommateurs et fidéliser leur clientèle. Caisses automatiques, Wi-Fi gratuit, promotions géolocalisées, drive, click & collect, e-réservation... Les enseignes ont essayé et adopté de nombreuses innovations. Les technologies de réalité virtuelle, augmentée et de reconnaissance faciale, les multiples solutions de paiement élargissent encore les possibilités. L'idée reçue qui circule dans le milieu du marketing est que les Américains ont deux ou trois temps d'avance sur la technologie en comparaison avec les Français. Est-ce vrai ? Toluna et Frank Rosenthal Conseils ont voulu le savoir et ont réalisé un sondage comparatif des deux côtés de l'Atlantique début novembre 2016. Celui-ci a été réalisé par Internet auprès d'un échantillon représentatif de la population nationale de 1 517 personnes de 18 ans et plus en France et de 1 514 personnes aux États-Unis. Deux questions identiques étaient posées aux Français et aux Américains (voir ci-contre) : Quelles utilisations actuelles des principales technologies en magasin ? (une liste de 16 innovations était proposée) et quelles utilisations souhaitées de ces mêmes innovations à l'avenir ?

**Philippe Guilbert, directeur général Toluna, commente les résultats.**

« Même si les habitudes d'achat sont très différentes, les consommateurs français n'apparaissent pas en retard technologiquement par rapport aux Américains. Les services permettant



de faire gagner du temps (caisse automatique, drive, click & collect, retrait ou livraison express...) suscitent un vif intérêt dans les deux pays. Les technologies immersives sont encore à leurs débuts, mais les "early adopters" sont aussi fréquents de chaque côté de

l'Atlantique. En revanche, la reconnaissance faciale convainc moins les Français, sans doute plus soucieux de protection de la vie privée... »  
Au final, Les résultats de ce sondage viennent remettre en cause une idée reçue sur l'avance technologique des Américains.

**Trois enseignements majeurs.**

Les innovations plébiscitées par les consommateurs sont porteuses de sens comme le Wi-Fi gratuit ou la rapidité de la livraison... A contrario, les miroirs interactifs, la réalité virtuelle ou autres doivent démontrer qu'elles apportent du sens. Les enseignes françaises ont considérablement innové ces dernières années (le drive et la quasi-généralisation du click&collect sont deux exemples majeurs) et on ne le dit pas assez. Cela explique finalement le peu de différence entre les deux pays. Enfin, s'il y a bien une uniformisation du commerce (offre de centres commerciaux, prêt-à-porter), elle se fait aussi sur l'usage des technologies majeures. Le triptyque devenu quasi obligatoire est Wi-Fi gratuit, caisses automatiques et click&collect. À signaler également le retard plus significatif en France sur le mobile, qu'il y a fallu combler vite.

FRANK ROSENTHAL,  
EXPERT EN MARKETING DU COMMERCE

## L'UTILISATION ACTUELLE DES PRINCIPALES TECHNOLOGIES...

**90,2% des Américains et 88,3% des Français** ont déjà expérimenté au moins **une de ces innovations commerciales**. 62,3 % des Français ont utilisé une caisse automatique, contre seulement 56,3% des Américains. À l'inverse, les Américains devancent les Français sur le **Wi-Fi gratuit (52% et 41,8%)**.

Plus généralement, les innovations portant sur **l'usage du mobile** (avis, paiement, promotions via l'appli magasin) sont **plus utilisées chez l'oncle Sam**. En revanche, le succès du drive et du retrait express (**click & collect**) en 1h ou 2h est plus **important chez nous**.

Malgré tout, **les innovations les plus récentes** (miroir et cabine interactifs, réalité virtuelle, réalité augmentée, reconnaissance faciale) sont aussi **rares des deux côtés de l'Atlantique**.

## ...ET DANS LE FUTUR

Interrogés ensuite sur leur souhait de **retrouver à l'avenir** ces innovations dans leurs magasins habituels, les consommateurs sont à nouveau assez proches : **87,4% des Américains et 84,3% des Français** aimeraient pouvoir les utiliser dans leurs enseignes.

Globalement, Wi-Fi gratuit et caisses automatiques suscitent le plus d'intérêt dans les deux pays. De même, le **retrait et la livraison express** sont presque autant appréciés de part et d'autre. Les Américains se distinguent cependant par un attrait plus marqué pour **les fonctionnalités liées au mobile** (promotions, avis, paiement). **Les précurseurs** des dernières technologies interactives (miroir-cabine, réalité virtuelle, réalité augmentée) sont peu nombreux, mais autant aux États-Unis qu'en France.

(parole  
d'expert)

## Quel avenir pour le e-commerce ?

Comme l'explique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, de plus en plus intégrée au commerce physique, la vente en ligne continue de croître. Elle est loin d'avoir fait le plein de consommateurs. Les perspectives sont donc très encourageantes.

**L**a montée en puissance du e-commerce en France est de l'ordre de 15% en rythme annuel selon la Fevad. Quelles sont les prévisions pour le futur ? Faudra-t-il compter encore plus avec le e-commerce ? Aux États-Unis, l'augmentation annuelle est, selon Internet Retailer, de 15% également et les estimations de Forrester, à horizon de 2020, indiquent qu'il représentera de 10 à 12% du total commerce. On est très loin de ceux qui annonçaient, sans grande analyse, la fin des magasins. Toutefois, le e-commerce va continuer sa progression sans faille. Chez les distributeurs les plus digitalisés, comme l'enseigne de grands magasins Nordstrom, le e-commerce pèse déjà 20% du chiffre d'affaires. Quand on s'interroge sur la croissance de la vente en ligne, il faut nécessairement analyser le phénomène Amazon qui depuis 2006 progresse plus vite que les ventes en ligne aux États-Unis et dont la part de marché dépasse dorénavant les 20%. En 2015, 33% des produits

**Quand on s'interroge sur la croissance de la vente en ligne, il faut nécessairement analyser le phénomène Amazon.**

vendus sur Internet aux États-Unis ont été commandés sur Amazon. Avec le succès d'Amazon Prime et le développement tous azimuts, le géant américain devrait rentrer dans les cinq premiers du commerce très vite et monter sur le podium d'ici peu. Le e-commerce va aussi croître dans les années à venir de façon significative, là où on l'attendait le moins, sur les marchés de l'alimentaire comme le montre un récent rapport *The future of the e-commerce in FMCG* publié par Kantar Worldpanel. On apprend que le secteur des FMCG (produits de grande consommation) qui réalise en 2016, 4,4% de son chiffre d'affaires sur le Net va passer à 9% à l'horizon de 2025. C'est une étude mondiale. Et si la



moyenne est spectaculaire, les chiffres par pays sont encore plus frappants. En Corée du Sud, le e-commerce alimentaire atteindra 25% du marché, en Chine 15%, au Royaume-Uni 12%, en France 11%, aux États-Unis 6%. Comment arrivons-nous à une telle progression ? Les facteurs de développement sont nombreux :

- Le e-commerce sous l'impulsion de l'omnicanal est de plus en plus intégré au commerce, ce qui est rendu possible par la technologie et notamment les énormes bases de données permettant de consolider toutes les informations sur les consommateurs.
- Pour les deux tiers des moins de trente-cinq ans aux États-Unis, le digital représente un achat sans stress alors que c'est exactement le contraire en faveur du commerce physique pour les shoppers les plus âgés.
- Plus les achats sont « mécaniques », plus la recherche de gain de temps est forte. Ce qui explique, par exemple, le succès du drive en France. Kantar Worldpanel révèle dans son étude que 55% des shoppers reconduisent leur liste d'achat la fois suivante.
- Le développement du smartphone est un facteur permettant de réaliser les achats en mobilité et le smartphone est le *device* de l'avenir.
- La livraison à domicile, qui reste la

forme dominante du e-commerce, malgré le développement très rapide du click and collect, a de beaux jours devant elle dans l'alimentaire alors qu'elle avait été enterrée faute de business model. Ainsi en 2016, on a vu arriver sur Paris sur la rapidité de la livraison à domicile Amazon avec Prime Now. Paris était d'ailleurs la 38<sup>e</sup> ville développée par le géant américain ! On assiste depuis quelques semaines à la réplique de Carrefour (Paris étant l'un de ses bastions) avec livraisonexpress.fr, une offre de livraison à domicile dans l'heure qui suit. D'ailleurs, la France avec le fort développement du drive, réalise en 2016, plus de 5% de parts de marché en e-commerce. Ce qui la place au deuxième rang européen derrière le Royaume-Uni et au 4<sup>e</sup> plan mondial, les leaders étant la Corée du Sud (dont l'équipement en smartphone est un record) et le Japon.

- L'arrivée de nouveaux acteurs comme pour les États-Unis, Uber ou son concurrent Lyft ou encore Instacart qui

**Le e-commerce va aussi croître dans les années à venir de façon significative, là où on l'attendait le moins, sur les marchés de l'alimentaire.**

fait du *picking* pour ses enseignes partenaires comme Whole Foods ou Kroger et ne possède aucun produit, son activité étant uniquement du service. Bref, il va falloir compter avec le e-commerce et nul doute que ceux qui proposeront des solutions allant dans le sens de leurs clients (simplicité, accessibilité, coût faible de livraison, fiabilité et excellence dans la relation client comme Amazon) sauront tirer leur épingle du jeu. Compte tenu des taux de croissance forts en e-commerce et modestes dans le commerce physique, c'est une nécessité pour tous ! La bataille n'en sera que plus rude.

FRANK ROSENTHAL  
EXPERT EN MARKETING DU COMMERCE



Chanel sur les Champs-Élysées. Ambiance épurée et moderne pour cette boutique voisine de l'ex-Virgin Megastore fermé pour travaux par les Galeries Lafayette.



Dior à Parly 2. La marque n'hésite pas à aller en centre commercial, certes situé dans une zone de chalandise de CSP+.

## Marque cherche boutique

Les acteurs de la beauté sélectives ne sont plus les seuls à ouvrir leurs magasins en plus de leur diffusion en parfumerie, les experts du maquillage du mass-market se découvrent aussi des vocations de retailers.

**J**usqu'où iront les marques de beauté ? En moins de trois mois, de juillet à septembre, Chanel et Dior ont ouvert chacune une boutique, respectivement avenue des Champs-Élysées à Paris et dans le centre commercial Parly 2 près de Versailles (78). Toutes les deux ayant déjà des points de vente beauté à Paris. Ce choix semble plus motivé, pour l'instant, par la volonté de se rapprocher des consommateurs que de construire un réseau. « *La Maison Chanel tisse ainsi des liens inédits avec ses client(e)s* », annonce Chanel Parfums Beauté. Sur 100m<sup>2</sup>, elle mixe espaces événementiel et de consultation (bar à parfum, make up stations...). Quant à Dior, elle

s'aventure sur de nouvelles terres, preuve que « *l'on peut conserver ses codes de luxe et se rendre plus accessible* », estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. « *Au moins Dior se démarquera plus facilement de ses concurrents par le lieu.* »

Ouvrir des magasins est plus motivé par la volonté de se rapprocher des consommateurs que de construire un réseau.

*La présence avenue Montaigne et rue Saint-Honoré ne suffit plus pour les marques de luxe ; surtout quand leurs parfums sont déjà vendus dans un grand nombre de points de vente sélectifs. Être là où on ne les attend pas, un*

*nouveau terrain de jeu pour les marques de luxe ?* » Ces dernières ne sont pas les seules à vouloir se rapprocher de leurs clients. C'est aussi le cas de Nyx et des marques de mass-market qui se dotent de leurs magasins. L'Oréal Makeup Designer Paris, qui a commencé en France par des outlets, a ouvert un point de vente au 62 rue Caumartin, près des grands magasins parisiens et des boutiques Bourjois et Kiko. En revanche, le groupe est resté plus discret sur son lieu de vente Gemey Maybelline à Orléans, annoncé sur twitter. Les produits de maquillage sont aussi présents en kiosques dans les allées de certains centres commerciaux.

MARYLINE LE THEUF



L'Oréal Makeup Designer Paris près des grands boulevards, situé dans une rue piétonne très passante (entre la gare Saint-Lazare et le boulevard Haussmann).



Nyx Professional Makeup, né sur la toile aux États-Unis, a ouvert deux boutiques à Paris.

(parole  
d'expert)

# Starbucks invente son futur et celui de la distribution

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce décrypte le nouveau concept du géant mondial du café. En effet, peu nombreuses sont les innovations dans le domaine de la distribution. Et celle de Starbucks aux États-Unis pourrait bien inspirer d'autres marchés.

Starbucks n'en finit plus d'innover aux États-Unis. Après avoir acheté la chaîne Teavana, plus de 400 points de vente sous cette marque et en la relayant dans ses salons de café, l'enseigne américaine se développe ainsi sur le thé, devenu la première boisson chaude consommée dans le monde. Starbucks se renouvelle en diversifiant son offre et aussi en présentant Starbucks Everings dans certains de ses points de vente. Le principe est simple : à l'heure où l'on cesse de boire du café vers 17 heures, on peut déguster de la bière et du vin accompagné d'assiettes légères ou d'apéritifs. Cette initiative vise à élargir les heures de consommation, d'ouverture, mais aussi à développer le chiffre

« À l'heure où l'on cesse de boire du café vers 17 heures, on peut déguster de la bière et du vin accompagné d'assiettes légères ou d'apéritifs. »

d'affaires. Au-delà de ces nouveautés, pour voir à quoi rassemblera le Starbucks du futur, il faut se rendre à Seattle, dans l'état de Washington, au nord de la côte ouest des États-Unis, le fief du géant mondial du café. Starbucks avait inauguré là-bas son premier point de vente près du port, il y a quarante-cinq ans. C'est à quelques encablures (exactement à neuf blocs) du tout premier Starbucks, qu'a été ouvert il y a quelques mois un nouveau point de vente qui pourrait bien être celui du futur pour le leader de la distribution mondiale du café tant il est spectaculaire.

En rupture avec les Starbucks classiques. Au minimum faisons le pari qu'on pourra retrouver dans les années qui viennent ce nouveau modèle de magasin dans les grandes



capitales. Le visiteur est et sera surpris. D'abord, par le nom : The Starbucks Reserve Roastery and Tasting Room. Un nom assez long qui traduit bien l'idée d'un magasin unique en rupture avec les Starbucks classiques.

Un flagship ? Mais, l'étonnement ne s'arrête pas là. Avec une superficie de plus de 2 000 m<sup>2</sup>, ce n'est ni plus ni moins le plus grand Starbucks du monde. Alors un flagship ? Oui, mais pas seulement. On y retrouve tous les ingrédients habituels du

« Avec une superficie de plus de 2 000 m<sup>2</sup>, ce n'est ni plus ni moins le plus grand Starbucks du monde. »

flagship (produits dérivés exclusifs, restaurants, librairie, salon de café confortables où l'on peut passer un bon moment en étant connecté à son ordinateur ou à sa tablette). Mais, ce qui en fait un point de vente unique est sa localisation : au cœur d'une usine de café où l'inverse on ne sait pas très bien. Un formidable décor. On peut visiter une grande partie de l'usine où l'on voit les experts Starbucks en train de travailler et

de transformer les grains dans des torréfacteurs géants.

Le café suit un parcours que l'on observe, avant d'être emballé et expédié vers les boutiques Starbucks. Si vous n'êtes jamais entrés dans une usine de café, Starbucks vous en donne l'occasion. C'est un formidable décor pour le point de vente et cela a du sens de montrer le savoir-faire et l'expertise sur son métier. Cela correspond aussi à une grande tendance du commerce : être transparent sur la production, la transformation et l'origine des produits. Les experts de la marque goûtent ainsi chaque

« Les experts de la marque goûtent chaque année plus de 250.000 tasses de café, afin de sélectionner les meilleurs crus et leur donner l'appellation de Starbucks Reserve. »

année dans la salle de dégustation la tasting room plus de 250.000 tasses de café, afin de sélectionner les meilleurs crus et leur donner l'appellation de Starbucks Reserve. L'enseigne assure que seulement 1% de toute la production mérite cette appellation de Reserve. Le lieu permet bien sûr de déguster ces cafés Reserve, mais on peut aussi s'abonner sur son site à Starbucks Reserve pour prolonger l'expérience chez soi. L'abonné reçoit chaque mois pour une fourchette de prix allant de 19 à 44 dollars (uniquement aux États-Unis) un à trois sacs de café Reserve de 250 g chacun. Ce qui est encore mieux pour renforcer le lien entre la marque et ses clients. La rareté se fait aussi sur les ouvertures, seules Shanghai et New York sont prévus pour le moment !

FRANK ROSENTHAL EXPERT EN MARKETING DU COMMERCE

SPÉCIAL BREXIT

## Le jour d'après

Personne n'osait vraiment imaginer que le vote *Leave* l'emporterait. Personne, y compris parmi les *Brexiters*, ne s'était vraiment préparé à la violence du choc, le lendemain. Et personne ne pensait qu'une telle paralysie persisterait tout au long de la semaine suivante. Dix jours plus tard, les zones de flou subsistent sur les conditions de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. Le rétropédalage des leaders du camp pro-Brexit suggère même que cette sortie pourrait n'être que partielle, même si la chancelière allemande Angela Merkel a rejeté l'idée d'une Europe à la carte en faveur du Royaume-Uni.

Dans tous les cas, la seule certitude est qu'une longue période d'incertitude commence, puis que le délai de sortie de l'Union est de deux ans, selon l'article 50 du Traité de Lisbonne. Ce délai peut être un problème autant qu'un atout, comme l'estime la Cosmetic, Toiletry & Perfumery Association (CTPA) dans un communiqué publié après le scrutin: «*Pour le secteur des cosmétiques, cela signifie que toutes les lois existantes, réglementations et codes de bonne pratique vont rester en place, comme avant le vote. Rien ne change. Plus précisément, cela signifie que tous les produits cosmétiques vendus au Royaume-Uni doivent continuer d'être conformes avec la réglementation européenne sur les cosmétiques, y compris les exigences relatives à la sécurité, aux labels et à l'interdiction des tests sur animaux.*»

**Quid des sièges sociaux européens ?**  
L'impact pourrait être nettement plus important sur le plan commercial. Le pays était jusqu'ici le marché de la

beauté le plus dynamique de l'Union (voir page 3), et aussi le parfait tremplin des entreprises américaines souhaitant se lancer en Europe en raison de sa situation géographique, de ses facilités administratives et de la langue anglaise. Pour elles, installer leur siège européen à Dublin, Francfort ou Paris pourrait être nettement plus judicieux lorsque les baux commerciaux arriveront à leur terme. Quatre patrons d'Unilever avaient d'ailleurs publié une lettre commune en forme d'avertissement avant le vote, estimant que en cas de Brexit: «*Unilever au Royaume-Uni, avec son activité prospère, ses centres de recherche internationale, ses usines et sièges sociaux (...) serait affectés*». Selon un sondage interne du Institute of Directors, 20 % des patrons affirment être prêts à dépla-

cer tout ou partie de leurs activités en dehors du pays. Le directeur général du Institute of Directors, Simon Walker a indiqué que les «*dirigeants d'entreprises sont extrêmement inquiets. Près de la moitié d'entre eux s'attend à voir les autres États membres chercher à punir le Royaume-Uni.*»

cer tout ou partie de leurs activités en dehors du pays. Le directeur général du Institute of Directors, Simon Walker a indiqué que les «*dirigeants d'entreprises sont extrêmement inquiets. Près de la moitié d'entre eux s'attend à voir les autres États membres chercher à punir le Royaume-Uni*». Si les produits de consommation courante, importés d'Europe en euros, commencent à voir leurs prix augmenter, grevant le pouvoir d'achat des Britanniques, les analystes tablent sur un effet positif de l'effondrement de la livre sterling sur le tourisme (mais probablement circonscrit à Londres). Dans tous les cas, des mois, des années, peut-être même des décennies seront nécessaires pour analyser pleinement les conséquences profondes de cette décision historique, bien au-delà des frontières du Royaume-Uni.

JOHANN HARSÇOËT, À LONDRES

### (dernière heure)

**L'Oréal mise sur le parfum de niche**  
Le groupe a signé un accord en vue de l'acquisition d'Atelier Cologne. Fondée en 2009 par Sylvie Ganter et Christophe Cervasel, cette griffe de parfum est distribuée dans 800 parfumeries et grands magasins dans 40 pays. Elle dispose en outre de six boutiques (trois en France, deux aux États-Unis et une à Hong Kong). Atelier Cologne rejoindra la division L'Oréal Luxe.

### (verbatim)



**Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce**

«Il est très difficile d'avoir de la visibilité. Mais pour être positif, la baisse de la livre sterling pourrait accroître le tourisme et le commerce: les grands magasins anglais pourraient en profiter. Les industriels et les retailers britanniques pourraient geler leur investissements faute de visibilité pendant un certain temps.»



**Joël Palix, PDG de Feelunique**

«Nous avions anticipé le Brexit en ouvrant une filiale France pour, en priorité, mieux servir le marché français et acheter auprès de nos fournisseurs dans la monnaie utilisée par nos clients. (...) Nous avons de nombreuses nationalités employées dans nos différentes filiales et à notre siège de Londres. Et avons rassuré tout le monde sur le fait qu'il n'y avait pas de conséquences immédiates ni sur leur statut ni sur nos plans de développement.»



**Mathilde Lion, experte beauté NPD**

«Si les prix des marques étrangères augmentent, cela va grever le pouvoir d'achat des Anglais. À l'inverse, on peut avoir un effet positif via le tourisme, mais il sera concentré sur certaines zones, comme Londres.»

### (verbatim)



**Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce**

«Il est très difficile d'avoir de la visibilité. Mais pour être positif, la baisse de la livre sterling pourrait accroître le tourisme et le commerce: les grands magasins anglais pourraient en profiter. Les industriels et les retailers britanniques pourraient geler leur investissements faute de visibilité pendant un certain temps.»



(parole  
d'expert)

# USA : les grandes tendances du commerce et e-commerce

Le salon IRCE (Internet Retailer Conference Exhibition) sur les évolutions du e-commerce outre-Atlantique s'est tenu il y a quelques jours (7-10 juin) à Chicago. Le e-commerce est de plus en plus intégré dans la distribution avec le développement de l'omnicanal et d'un nouveau mot à la mode, le «commerce unifié». Dix grandes tendances se dégagent.

## 1 Une croissance forte du e-commerce, similaire à celle de la France

Un peu plus de 15% de hausse en 2015, selon Internet Retailer, mais l'US Census Government a fait apparaître qu'Amazon a accaparé 42% de cette croissance aux Etats-Unis. Hors Amazon, la progression du e-commerce en France est donc plus forte qu'aux Etats-Unis. En revanche, selon Comscore, le commerce américain progresse en 2015 de 4% dans son ensemble et ce chiffre est très nettement supérieur à celui de la France.

## 2 Ralentissement des prévisions à l'horizon 2020

Selon e-Marketer, on devrait atteindre 13% d'augmentation en 2016, puis 12,2% en 2017, 11,6% en 2018, 11% en 2019 et 10,9% en 2020, un rythme qui reste soutenu.

«Amazon pulvérise la compétition». Une transaction sur trois a été réalisée par le *pure player* aux Etats-Unis.

## 3 Une domination encore plus marquée d'Amazon

Internet Retailer faisait remarquer que le chiffre d'affaires d'Amazon est passé de 80 Md\$ en 2014 à 107 Md\$ en 2015. Une transaction sur trois a été réalisée par le *pure player* aux Etats-Unis ! Pour reprendre les termes d'Internet Retailer : «Amazon pulvérise la compétition».

## 4 Lessor fulgurant du portable

Selon Comscore, la croissance du m-commerce a atteint 40% en 2015. Le taux de satisfaction est au plus haut, il se monte à 73%, en augmentation de 8 points selon une étude d'UPS en janvier 2016. 44% des consommateurs achètent des produits sur leur smartphone et 29% l'ont déjà utilisé comme moyen de paiement. En complément,



Frank Rosenthal est expert en marketing du commerce et auteur du livre «Booster le commerce» paru en avril 2016 aux Editions Kawa.

les applications jouent un rôle moteur dans le trafic : 82% des consommateurs utilisent des applis d'enseigne selon UPS. Elles servent à rechercher des informations sur les produits (50%), acheter des articles (47%), télécharger des coupons (47%), regarder si la référence est disponible en magasin (43%).

## 5 Le développement sans précédent de la livraison gratuite

Sous l'effet de la grande bataille de fin 2015, le taux de livraison gratuite a atteint aux troisième et quatrième trimestres un record de 69% des commandes en e-commerce selon Comscore. La livraison gratuite est d'ailleurs la première motivation d'achat pour 53% des acheteurs en ligne, devant les promotions qui arrivent à 22% au dernier trimestre 2015.

## 6 Les recherches se font majoritairement sur le mobile

En octobre 2015, selon Google, 51% des recherches aux Etats-Unis se sont faites sur un mobile contre 49% en *desktop*. Rappelons que c'est aussi le cas en France depuis la même période de la fin de l'année dernière. Cette tendance profite à Google qui capte 94%

de la recherche sur mobile loin devant Bing à 4% et Yahoo à 2%.

## 7 La bataille se joue entre Google et Amazon

En 2013, selon Forrester, 30% des recherches de produits par des Américains commençaient sur Amazon et 13% sur les moteurs de recherche. En 2015, selon Survata, Amazon atteint 44% de part de marché sur les recherches et Google arrive à 34%, réduisant ainsi fortement l'écart.

## 8 L'influence des réseaux sociaux est de plus en plus réelle

Selon UPS, les consommateurs sont 39% à suivre les enseignes sur les réseaux sociaux (*versus* 33% en 2015) et 34% à dire que ces derniers influencent leurs achats (*versus* 25% en 2015). Enfin, en 2016, 23% reconnaissent avoir acheté directement un produit *via* les réseaux sociaux.

«La livraison gratuite est la première motivation d'achat pour 53% des acheteurs en ligne, devant les promotions, à 22%.»

## 9 Le click & collect se développe

Selon UPS, ces douze derniers mois, 50% des clients ont fait du *click & collect* (*buy on line, pick up in store*, en américain) ; 46% d'entre eux ont déclaré avoir acheté des produits complémentaires en magasin.

## 10 Le magasin continue de plaire aux consommateurs

Le commerce traditionnel représente toujours 90% des achats, mais 45% des consommateurs déclarent aimer dénicher les bonnes affaires en magasin, 34% vont chercher de nouvelles idées et 36% disent même que le shopping les détend, selon l'étude d'UPS.

FRANK ROSENTHAL

(parole  
d'expert)

# Commerce : l'émergence de la personnalisation

Les enseignes américaines ont trouvé un autre moyen de se différencier, grâce à la customisation de l'offre, laissant même parfois carte blanche aux consommateurs dans l'élaboration du produit. Présent au salon new-yorkais NRF 2016, **Frank Rosenthal**, expert en marketing du commerce, nous livre des exemples.

**L**es retailers parlent de personnalisation depuis plusieurs années. Le phénomène se développe finalement avec pas mal de retard. D'une manière générale, l'offre ou la largeur de l'offre n'a jamais été aussi importante dans le commerce. Plus celle-ci s'étioffe dans tous les secteurs du retail, plus le besoin de personnalisation chez les consommateurs se fait ressentir. Une étude, présentée par Planet Retail et Wipro à l'occasion d'une conférence (Is personalization dead ?) lors du salon Retail's Big Show (36 000 personnes attendues pour cette édition 2016) organisé par la NRF (National Retail Federation), le

41% des consommateurs disent qu'une expérience plus personnalisée influence leur choix d'enseigne.

confirme. La personnalisation intéresse à la fois les clients et les distributeurs. Ainsi, 41% des consommateurs disent qu'une expérience plus personnalisée influence leur choix d'enseigne. Pour leur part, 82% des commerçants s'accordent à dire que les investissements dans les technologies, qui jouent un rôle de plus en plus important, et les améliorations opérationnelles encouragent ce type de promotions. 56% des clients sont conscients que la technologie améliore leur expérience du shopping. Par ailleurs, Planet Retail fait remarquer que le manque de personnalisation en ligne est d'ores et déjà la principale raison d'abandon des sites avec 38%, devant l'ergonomie à 32%. Alors, à New York, la personnalisation est partout et on peut l'observer en particulier sur les produits. On connaissait les expériences réussies des chaussures Nike du M&M'S Store qui datent déjà d'il y a quelques années. Ils sont de plus en plus nombreux à



s'engouffrer dans la brèche. Bucketfeet propose plus d'un millier de modèles de baskets sneakers : ces dernières sont dessinées par des artistes. Il s'agit d'une personnalisation par la différence. Chez Converse, on peut tout customiser (lacets, chaussures, des-sins...) et les produits préférés des clients sont vendus dans un nouvel espace dédié de son magasin «Black Canvas». Lululemon a créé, dans sa boutique de Soho, un espace nommé «The Joinery» pour les vêtements masculins avec de la broderie.

Ray Ban peut aller jusqu'à proposer 164 696 possibilités, avec le concours de Ray Ban Remix. L'équivalent en nombre de références de deux hypermarchés !

Le *flagship* de la Ligue américaine de basket-ball (NBA) personnalise les maillots et les floque à l'inscription choisie, le tout en s'assurant de l'effet sur grand écran. L'éclairage de l'enceinte de chez Harman Kardon est laissé au choix de chacun parmi un vaste catalogue de couleurs. New Balance a ouvert un atelier avec un «maker» pour custo-

miser les chaussures au sein même de son magasin new-yorkais et Normal modélise les écouteurs à l'empreinte précise de vos oreilles.

Les consommateurs ne veulent plus se ressembler. Avec le développement de la technologie, la personnalisation a de beaux jours devant elle.

Enfin, Ray Ban va très loin dans son espace Remix du point de vente ouvert en décembre dernier. La marque met en avant toutes les combinaisons possibles, que ce soit avec les verres, les montures ou les branches, tout en donnant bien sûr le mode d'emploi, indispensable et facteur-clé du succès. Elle avance des chiffres spectaculaires. Le champion des lunettes peut aller jusqu'à proposer, avec le concours de Ray Ban Remix, 164 696 possibilités. L'équivalent en nombre de références de deux hypermarchés ! De quoi s'assurer que le modèle ne ressemblera à aucun autre et aussi de marquer sa différence avec n'importe quelle autre enseigne grâce à une offre de lunettes de soleil à la largeur inégale. A titre d'exemple, sur son modèle Wayfarer, 26 974 combinaisons sont réalisables. Il existe 420 possibilités rien que pour les verres. Une façon de se différencier, mais aussi d'en faire un véritable argument de préférence. Ce n'est pas négligeable à l'heure où les distributeurs cherchent à émerger face à une concurrence sans cesse plus intense. Il faut aussi garder à l'esprit que beaucoup de consommateurs ne veulent plus se ressembler. Avec le développement de la technologie, la personnalisation a de beaux jours devant elle ! Le retail new-yorkais en est une preuve flagrante.

FRANK ROSENTHAL



Chanel sur les Champs-Élysées. Ambiance épurée et moderne pour cette boutique voisine de l'ex-Virgin Megastore fermé pour travaux par les Galeries Lafayette.



Dior à Parly 2. La marque n'hésite pas à aller en centre commercial, certes situé dans une zone de chalandise de CSP+.

## Marque cherche boutique

Les acteurs de la beauté sélectives ne sont plus les seuls à ouvrir leurs magasins en plus de leur diffusion en parfumerie, les experts du maquillage du mass-market se découvrent aussi des vocations de retailers.

**J**usqu'où iront les marques de beauté ? En moins de trois mois, de juillet à septembre, Chanel et Dior ont ouvert chacune une boutique, respectivement avenue des Champs-Élysées à Paris et dans le centre commercial Parly 2 près de Versailles (78). Toutes les deux ayant déjà des points de vente beauté à Paris. Ce choix semble plus motivé, pour l'instant, par la volonté de se rapprocher des consommateurs que de construire un réseau. « *La Maison Chanel tisse ainsi des liens inédits avec ses client(e)s* », annonce Chanel Parfums Beauté. Sur 100m<sup>2</sup>, elle mixe espaces événementiel et de consultation (bar à parfum, make up stations...). Quant à Dior, elle

s'aventure sur de nouvelles terres, preuve que « *l'on peut conserver ses codes de luxe et se rendre plus accessible* », estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. « *Au moins Dior se démarquera plus facilement de ses concurrents par le lieu.* »

Ouvrir des magasins est plus motivé par la volonté de se rapprocher des consommateurs que de construire un réseau.

*La présence avenue Montaigne et rue Saint-Honoré ne suffit plus pour les marques de luxe ; surtout quand leurs parfums sont déjà vendus dans un grand nombre de points de vente sélectifs. Être là où on ne les attend pas, un*

*nouveau terrain de jeu pour les marques de luxe ?* » Ces dernières ne sont pas les seules à vouloir se rapprocher de leurs clients. C'est aussi le cas de Nyx et des marques de mass-market qui se dotent de leurs magasins. L'Oréal Makeup Designer Paris, qui a commencé en France par des outlets, a ouvert un point de vente au 62 rue Caumartin, près des grands magasins parisiens et des boutiques Bourjois et Kiko. En revanche, le groupe est resté plus discret sur son lieu de vente Gemey Maybelline à Orléans, annoncé sur twitter. Les produits de maquillage sont aussi présents en kiosques dans les allées de certains centres commerciaux.

MARYLINE LE THEUF



L'Oréal Makeup Designer Paris près des grands boulevards, situé dans une rue piétonne très passante (entre la gare Saint-Lazare et le boulevard Haussmann).



Nyx Professional Makeup, né sur la toile aux États-Unis, a ouvert deux boutiques à Paris.

# Europe 1

C'est arrivé demain David Abiker 11 décembre 2016



Europe 1 11H00 - 12H00 ISABELLE MORIZET  
EN DIRECT IL N'Y A PAS QU'UNE VIE DANS LA VIE LIVE

POLITIQUE INTERNATIONAL SPORT MÉDIAS CULTURE ÉCONOMIE SOCIÉTÉ FAITS DIVERS SANTÉ COMPLÉMENTAIRE

DECATHLON

DU 16 NOVEMBRE AU 24 DÉCEMBRE  
**UN NOËL SPORTIF**  
DÉCOUVRIR >

ACCUEIL / C'EST ARRIVÉ DEMAIN / 11/12/2016

## C'est arrivé demain David Abiker – 11/12/16

SAISON 2016 - 2017 10h02, le 11 décembre 2016



PODCASTS TÉLÉCHARGER

Partagez sur :    

L'actualité de la semaine et des jours à venir revisitée, analysée et réinterprétée par David Abiker en compagnie d'intellectuels, d'artistes, de chefs d'entreprises et d'acteurs institutionnels.



Virgin

**JOIN SIR RICHARD BRANSON**  
Founder of Virgin Group to keynote Retail's BIG Show

REGISTER TODAY

LIEN :  
<http://www.europe1.fr/emission/s/c-est-arrive-demain/cest-arrive-demain-david-abiker-111216-2923925>

L'actualité de la semaine et des jours à venir revisitée, analysée et réinterprétée par David Abiker en compagnie d'intellectuels, d'artistes, de chefs d'entreprises et d'acteurs institutionnels.

**1/ « Le FN peut-il se fracturer pendant la campagne présidentielle ? »**

**Jean-Yves Camus**

Politologue, directeur de l'Observatoire des radicalités politiques de la Fondation Jean-Jaurès et chercheur associé à l'Iris

Co-auteur de « Les droites extrêmes en Europe », avec Nicolas Lebourg, éd. le Seuil (2015)

**2/ « Lascaux 4, Chapelle Sixtine de l'art pariétal »**

**Yves Coppens**

Paléontologue, Président du Conseil scientifique chargé de la conservation de la grotte de Lascaux et membre de l'Académie des Sciences

Ouverture du Centre International de l'Art Pariétal Montignac-Lascaux 4, le 15 décembre

**3/ « Innovation : tour du monde des grands magasins »**

**Frank Rosenthal**

Expert en marketing du commerce, il a visité et acheté dans tous les nouveaux concepts de magasins ouverts en 2016

Auteur de « Booster le commerce : 100 idées made in USA, place à l'innovation et à la créativité ! », éd. Kawa (avril 2016)

**4/ « Juliette, chanteuse multiprimée »**

**Juliette**

Chanteuse, parolière et compositrice

Elle publie sa discographie complète dans un coffret de 13 CD + 1 CD de rareté, chez Polydor - Universal (sortie le 28 octobre)

# Les Echos

Les Echos Week-End 8 janvier et Les Echos 26 janvier, 10 mars, 11 mai et  
20 juin

**Les Echos**  
*Le Quotidien de l'Économie*

## LE LIVRE DU JOUR

### S'inspirer des concepts américains

---

**LE SUJET** Pour Frank Rosenthal, la créativité commerciale dans l'Hexagone est « *en panne ou au minimum au ralenti* ». Lui qui traque de longue date les nouveaux concepts à travers les Etats-Unis propose d'aller puiser des idées outre-Atlantique. Parmi la centaine d'exemples détaillés, on trouve dans un Whole Foods Market de Georgie la possibilité de dialoguer en direct, via un écran tactile, avec les producteurs et fermiers locaux, voire d'assister à la traite des vaches. Le centre commercial Mall of America dispose, de son côté, d'un service de voiturier permettant de récupérer son véhicule à un autre endroit que là où on l'a laissé. A New York, l'enseigne Normal capitalise sur la technologie 3D pour vendre des écouteurs sur mesure. Quant à Container Store, dédié aux solutions de rangement, il propose une consultation à domicile pour faire des recommandations.

**L'INTÉRÊT** A l'heure où le commerce, en magasin ou sur le Web, évolue à vive allure, toutes les pistes d'inspiration sont les



---

**Booster le commerce :  
100 idées made in USA**  
Par Frank Rosenthal,  
éditions Kawa, 278 pages,  
33,95 euros.

---

bienvenues. L'auteur ne se contente pas de jouer les observateurs, il donne pour chaque exemple les enseignements à tirer.

**L'AUTEUR** Spécialiste du marketing lié au commerce, Frank Rosenthal a fondé une structure de conseil portant son nom et publie ici son sixième livre. Il tient son propre blog [Retail-distribution.info](http://Retail-distribution.info) et a cofondé [Nouveaux-concepts.com](http://Nouveaux-concepts.com).  
— **Clotilde Briard**



# marketing

## Quand les sites Web ouvrent boutique

### TENDANCE

Dans tous les domaines, les « pure players » sont de plus en plus nombreux à s'incarner dans un point de vente.

**Clotilde Briard**  
@ClotildeBriard

Les frontières entre Internet et distribution physique se font toujours plus mouvantes. Les « pure players » ne le sont plus tant que cela. Ils sont de plus en plus nombreux à s'offrir des points de vente. L'ouverture par Amazon d'une librairie à Seattle rassemblant les ouvrages les plus vendus sur le site a fait grand bruit, alimentant une rumeur, démentie ensuite, de projet de déploiement à travers tous les États-Unis. En France, un acteur de la vente en ligne comme le spécialiste des chaussures Spartoo fait des magasins un axe clef de son développement. Le groupe, qui en a ouvert une douzaine depuis l'an dernier, envisage d'en avoir une centaine plus d'ici à 2020. De son côté le site de mode Balsamik ouvre une boutique à Lille et un corner aux Galeries Lafayette d'Orléans pour neuf mois.

d'acheter un canapé sur Internet. Avoir une boutique contribue aussi à accroître la notoriété de nos marques dans la décoration. Tout le monde connaît La Redoute, mais le public n'y pense pas toujours quand il cherche un meuble », note Sylvie Guichard, directrice maison de La Redoute. Les espaces de vente servent de vitrine autant que de vecteur de chiffre d'affaires sur place mais aussi en ligne. L'impact positif de ceux d'AM.PM. s'est ainsi fait sentir dès l'an dernier sur les ventes à Paris sur Internet. La maison n'exclut pas d'avoir, un jour, des lieux de vente dans d'autres grandes villes.

**2 TROUVER DE NOUVEAUX PUBLICS**  
Dans l'univers de la beauté, Birchbox, qui mêle diffusion de box mensuelles contenant une palette de produits en petit format et vente en ligne de références de taille normale, a pris goût au contact direct avec les consommateurs. Après des premiers tests, l'e-commerçant s'installe au rez-de-chaussée du Bon Marché à Paris et dans les Galeries Lafayette de trois villes. « Nous visons aussi bien la clientèle habituelle des grands magasins, qui découvre la marque, que des personnes qui ont été abon-



La marque de décoration La Redoute Interieurs a ouvert un point de vente dans le Marais à Paris, où elle présente une sélection de ses collections. Photo La Redoute Interieurs

« Si un distributeur considère sa présence sur Internet comme une nécessité absolue, il devient tout aussi évident pour un « pure player » d'aller dans le monde physique. Il y a recherche notamment un renforcement de sa relation client, une autre manière d'écouter ses consommateurs mais aussi une valorisation de son offre », constate Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom.

**1 SE DONNER DE LA VISIBILITÉ**  
La Redoute mise sur une présence physique pour son pôle décoration. Depuis l'an dernier, elle présentait déjà l'offre de sa marque AM.PM. à la tonalité contemporaine dans deux espaces, au BHV Marais et dans un point de vente du 6<sup>e</sup> arrondissement parisien. Elle vient d'ouvrir rue du Trésor, dans le Marais, une boutique pour sa jeune griffe La Redoute Interieurs. Environ 5% des collections y sont présentées, avec un accent mis sur les best-sellers. « Nous voulons aller à la rencontre des clients pour qu'ils puissent toucher et découvrir les produits. Les gens ont encore souvent des freins à l'idée

de nos box et qui retrouvent notre griffe », indique Quentin Reygrobellet, directeur général France.

### 3 CAPITALISER SUR SON ADN DIGITAL

L'enjeu est de bien réussir à faire l'interface entre le numérique et le point de vente. Dans le « flagship » qu'il vient d'ouvrir à la canopée des Halles, L'Exception, site de mode sélectionnant des créateurs français, veut prolonger l'expérience digitale, avec écrans en magasin et équipement des cabines en tablettes. La Redoute Interieurs donne à voir l'intégralité de l'offre sur des tablettes en libre-service. « Mais la navigation se fait beaucoup avec les vendeurs. Les gens ont besoin de contacts et de conseils, voire de coaching déco », relève Sylvie Guichard. Birchbox reproduit, lui, l'expérience de la box dans sa Fabrique avec la possibilité de choisir cinq produits en format voyage.

« Il faut savoir transposer dans le monde physique le caractère innovant d'un site », ajoute Frank Rosenthal. Car le magasin en lui-même doit aussi se démarquer des autres boutiques de son secteur. ■

## Verre : un fonds chinois à la tête de la branche pharma de SGD

### EMBALLAGE

Le groupe d'investissement Jiayinya est entré en négociations exclusives avec Daktree.

Pour une offre valorisée autour de 700 millions d'euros.

Alexis Dreyfus

Le grand groupe pharmaceutique chinois Jiayinya a annoncé l'acquisition de la branche pharma de SGD, un fonds chinois de 21 milliards d'euros, qui a été racheté par le groupe d'investissement Jiayinya.

Le fonds américain Oaktree, qui avait repris l'entreprise en 2014, a été racheté par le groupe d'investissement Jiayinya. Le fonds américain Oaktree avait racheté la branche pharma de SGD en 2014, mais il a été racheté par le groupe d'investissement Jiayinya. Le fonds américain Oaktree avait racheté la branche pharma de SGD en 2014, mais il a été racheté par le groupe d'investissement Jiayinya.

## marketing

## Quand les sites Web ouvrent boutique

### TENDANCE

Dans tous les domaines, les « pure players » sont de plus en plus nombreux à s'incarner dans un point de vente.

**Clotilde Briard**  
@ClotildeBriard

Les frontières entre Internet et distribution physique se font toujours plus mouvantes. Les « pure players » ne le sont plus tant que cela. Ils sont de plus en plus nombreux à s'offrir des points de vente. L'ouverture par Amazon d'une librairie à Seattle rassemblant les ouvrages les plus vendus sur le site a fait grand bruit, alimentant une rumeur, démentie ensuite, de projet de déploiement à travers tous les États-Unis. En France, un acteur de la vente en ligne comme le spécialiste des chaussures Spartoo fait des magasins un axe clef de son développement. Le groupe, qui en a ouvert une douzaine depuis l'an dernier, envisage d'en avoir une centaine plus d'ici à 2020. De son côté le site de mode Balsamik ouvre une boutique à Lille et un corner aux Galeries Lafayette d'Orléans pour neuf mois.

La marque de décoration La Redoute Interieurs a ouvert un point de vente dans le Marais à Paris, où elle présente une sélection de ses collections. Photo La Redoute Interieurs

« Si un distributeur considère sa présence sur Internet comme une nécessité absolue, il devient tout aussi évident pour un « pure player » d'aller dans le monde physique. Il y a recherche notamment un renforcement de sa relation client, une autre manière d'écouter ses consommateurs mais aussi une valorisation de son offre », constate Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom.

Les Echos **FRANCHISE**

Investissez dans un projet solide en toute sécurité grâce à la franchise

Découvrez notre sélection d'enseignes parmi + de 800 opportunités de création d'entreprise en réseau

MONSTER

<p><b>class'roulotte</b></p> <p>Secteur : Restauration</p> <p>Nb. d'implantations : 540</p> <p>Apport : de 120 à 500 k€</p> <p>classroulotte.com</p> <p>05 69 18 16 16</p>	<p><b>Liberty Auto</b></p> <p>Secteur : Auto-Moto</p> <p>Nb. d'implantations : 17</p> <p>Apport : de 25 à 60 k€</p> <p>liberty-auto.fr</p> <p>06 58 67 65 77</p>
<p><b>Anacours</b></p> <p>Secteur : Services aux particuliers</p> <p>Nb. d'implantations : 25</p> <p>Apport : de 30 à 130 k€</p> <p>anacours.com</p> <p>01 42 77 42 77</p>	<p><b>King Jouet</b></p> <p>Secteur : Culture et loisirs</p> <p>Nb. d'implantations : 243</p> <p>Apport : de 40 à 150 k€</p> <p>kingjouet.com</p> <p>04 76 67 29 55</p>
<p><b>MOBALPA</b></p> <p>Secteur : Décor d'aménagement</p> <p>Nb. d'implantations : 370</p> <p>Apport : de 60 à 100 k€</p> <p>mobalpa.fr</p> <p>04 50 55 53 14</p>	<p><b>O2 Home Services</b></p> <p>Secteur : Services aux particuliers</p> <p>Nb. d'implantations : 75</p> <p>Apport à partir de 20 k€</p> <p>o2.fr</p> <p>02 43 72 02 02</p>

Pourquoi la franchise ou le commerce associé ?

- La notoriété d'une marque
- La transmission d'un savoir-faire à succès
- Une création d'entreprise accompagnée

Plus d'infos sur [lesechosdelafranchise.com](http://lesechosdelafranchise.com)

Un service **Les Echos SOLUTIONS**

# Walmart-Amazon : le match

LE DÉCRYPTAGE de Laurent Flallo



Les révolutions sont toujours silencieuses. Lorsqu'il a lancé en 2005 la livraison gratuite en deux jours par abonnement (de 79 dollars à l'époque aux États-Unis), Amazon n'avait touché personne : trop cher pour les clients, trop lent pour celui qui n'était alors déjà plus qu'un libraire en ligne, s'inscrivant les autres.

Cinq ans plus tard, le service Prime coûte 20 dollars de plus, a couvert 54 millions de membres et équipe entre 25 et 40 % des foyers américains d'après les estimations. « Entrez la moitié des visiteurs du site d'Amazon outre-Atlantique et soustrayez l'extrapolé Frank Rosenthal, expert en marketing. Une moitié qui compte double : ces abonnés dépenseraient 1,100 dollars annuellement chez le premier e-commerçant de la planète, contre 600 dollars pour le visiteur occasionnel », selon le cabinet Consumer Intelligence Research Partners.

Dans le flot des annonces d'Amazon, une autre est passée inaperçue : le lancement, ce mois-ci au Royaume-Uni, d'une offre de livraisons deux heures de produits d'épicerie (hors frais) et d'ingrédients surgelés, avec un abonnement d'un abonnement Prime, qui devra acquiescer d'un supplément. Rien de neuf et trop cher, il se fera dans la poussière.

Ce genre d'« effet papillon », Walmart est devenu sensible. Le quinzième plus gros magasin du monde, dans l'Amérique du Nord, opposé des « milliardaires » (généraliste Y) franchisé ? de Seattle. Première entreprise de la planète par le chiffre d'affaires – la vingt-huitième économiquement (selon le *Forbes*) – et par le nombre d'employés – 2,2 millions, autant que de fonctionnaires d'Etat en France –, le maître un mondial de la distribution fait le quintuple de la taille de Carrefour et décline du quatre fois son poids net salarial, son compte de profits net qui lui octroie en un jour de 700 millions de dollars, ce qui n'est pas rien. Mais cette fois-ci, c'est différent. Au Royaume-Uni, le seul pays d'Europe où Walmart a percé, avec Asda, l'entreprise de Jeff Bezos vise pour la première fois clairement le cœur du marché du groupe britannique : remplir les fonds de placard du globe.

En une décennie, le diplômé de Princeton a porté Amazon au sein du Top 30 des distributeurs mondiaux. Les ventes ont été multipliées par plus de 12, sans que les coûts de distribution ne dépassent Walmart. Il accueille aujourd'hui 260 millions de clients de « Main Street » pour se rendre chaque semaine dans les rayons qui promettent le concept de « everyday low price ». Mais Walmart a déjà anticipé le saut. Après le croisement des courbes boursières mi-2015, Amazon est désormais le premier distributeur mondial par la capitalisation.

La rivalité ne date pas d'ici. Amazon ? Le « Walmart du Web », répond « The Economist » en 2011. Les deux faces jumelles ont en commun de s'être frayé leur chemin en jouant le rôle d'élément perturbateur. Sur le passage d'Amazon, les petites librairies ont été repoussées. Celles de Walmart ont subi des « conversions stores » (rayons de la campagne nord-américaine, qu'il a consciencieusement laborés. Trente ans avant

## Le chiffre d'affaires de Walmart

En milliards de dollars



### Chiffres clés

- Numéro 1 mondial de la distribution, 11,528 magasins dans 27 pays.
- 5,229 magasins aux États-Unis, dont 625 Super Centers (Cash & Carry).
- 106,8 millions de mètres carrés de superficie, soit celle de la ville de Paris.
- Chiffre d'affaires : 482 milliards de dollars en 2015-2016 (clic en janvier).
- Résultat d'exploitation : 24,1 milliards de dollars.
- International : 29 % du chiffre d'affaires.
- E-commerce : 12,2 milliards de dollars (soit 2,5 % du total).
- 8 millions d'articles vendus en ligne.
- 2,2 millions d'« associates », le terme utilisé pour désigner les employés, dont 1,6 million aux États-Unis.
- Salaire horaire : 10 dollars depuis le 1er février 2016, une hausse de 10 % en deux ans.

Jeff Bezos, son fondateur, Sam Walton, inverse le paradigme du petit commerce dans les campagnes et les villes moyennes. « Une volée de petits magasins, plutôt que petits magasins et grosses chaînes » devient la formule qui va évangéliser la concentration de masse dans l'Amérique profonde.

Walmart est autant une icône qu'un concurrent d'Amazon américain. Le phénomène de son développement par cercles concentriques sur tout le territoire à partir du Sud, pauvre, rural et conservateur, a été étudié sous toutes les coutures. Ses concurrents peinent à destruction des boutiques, les pertes d'emploi, une porte ouverte aux importations chinoises, des salaires et des conditions de travail longtemps restés en dessous de la moyenne sectorielle, et une image dégradée par les procès et les affaires de corruption. Ses laudateurs voient le pouvoir d'achat redistribué à la classe moyenne et aux populations défavorisées, et un inimitable modèle d'« every day low cost ».

« Le miracle de la production américaine et l'émergence du commerce de style Walmart sont pratiquement synonymes », remarque au milieu des années 2000 l'économiste Kenneth Rogoff.

« Walmart, c'est bon pour l'Amérique ! », résume un jour l'un de ses patrons.

Cette période-là appartient maintenant au passé. Le rouleau compresseur des Super-centers, incroyables machines à cash, impitoyables des hypermarchés français, deux fois plus grande que les Carrefour français, n'a plus ni dignité ni la vitesse nécessaires au temps du numérique. Parti d'Arkansas, il aura mis presque trois décennies pour atteindre la côte californienne (Le modèle a aussi vieilli avec ses concurrents). La moitié est issue de baby-boom et un quart d'eux n'a pas de compte bancaire. La généraliste s'y efforce de chercher les bonnes affaires chez Target ou Family Dollar, ou commander en ligne.

Sur ce terrain virtuel, Amazon, autoproclamé « la compagnie au monde la plus tournée vers le consommateur », a en l'espace de partir d'une page blanche. Pendant que Seattle installe ses entrepôts en suivant la demande, Bentonville joue sur le levier d'un renouvellement de place : 70 % de la population américaine est à moins de 8 kilomètres d'un Walmart. Le groupe a ainsi transféré 150 des 4.600 magasins en nature de points de

collecte pour les achats sur Internet. L'effort en ligne du distributeur, déjà vingt fois moins performant que celui d'Amazon, est aussi plus rentable que le drive en France.

Le temps d'accroître aussi pour le management, qui a connu trois patrons en quarante-sept ans, puis deux en sept ans. Nati de l'Arkansas, Doug McMillon n'en tente pas moins de faire passer le siège social à l'Amérique du Nord (évidemment moins cher qu'Amazon), l'implantation de « hubs » dans la Silicon Valley, paiement par smartphone, livraison par drone. Plus de 2,5 milliards de dollars ont été investis en trois ans dans le numérique.

« Walmart a retrouvé son statut sur Internet et retrouvé sa place naturelle dans

## Le rouleau compresseur de Walmart perd en puissance.

### Face à Amazon, il lui manque l'agilité à l'ère numérique.

e-commerce, relève Frank Rosenthal (3), mais, depuis l'an dernier, il ne fait plus que suivre la croissance du secteur et de l'Amazonogone du parti de marché. « Il s'y agit-il même qu'Amazon pour pouvoir s'insérer entre les industriels, tenus de se réajuster prior les données sur leurs produits, et le consommateur final avec des besoins de réapprovisionnement connectés à Internet.

Walmart tente donc parallèlement de retrouver son ADN original en rénovant ses magasins, en diagonant les sites et l'effort de produits frais et en augmentant les salaires pour attirer les plus qualifiés. Mais à voir l'échec récent des petits formats de proximité, on chancelle-tout aussi long. « Fictif le détail », et la famille, trop longtemps concentrée sur les rachats d'actions (340 milliards en trois ans), qui lui ont permis de reprendre la majorité du capital, la peut-être un peu négligé. « Plus en ce gros, plus il faut penser petit », réplique Sam Walton. Certainement pas le genre de réflexions qui effleurent l'esprit de Jeff Bezos. »

(3) - Le Real aux États-Unis, Editions Kowa, 2012.



## DANS DEUX JOURS, CETTE BOUTIQUE S'AUTODÉTRUIRA...

Pour séduire des consommateurs volages, adeptes du zapping, les marques ont trouvé la réponse: les pop-up stores, ces boutiques éphémères qui fleurissent aujourd'hui partout. Un outil marketing devenu incontournable.

Par Stefano Lupieri

Illustration: Tristan Bonnemain

«Aujourd'hui, si vous ne surprenez pas en permanence vos clients, vous ne durez pas!» Directrice de la marque de chocolats Les Marquis de Ladurée, Safia Thomass n'a pas lésiné sur les moyens pour charmer les sens dans sa nouvelle boutique inaugurée au début du mois de décembre rue François-1<sup>er</sup>, à Paris. Lumière tamisée, décor tout en reflets, accentués par une pluie de pampilles de cristal qui tombe du plafond... l'ambiance invite à la dégustation gourmande. Vedettes des délices chocolatées s qui s'exhibent sur le comptoir: les Diamants du marquis, une création de Johanna Le Pape, championne du monde des arts sucrés 2014. Mais attention, les amateurs n'ont que jusqu'à fin février pour s'en délecter. Car cet écrin de douceurs n'a pas vocation à durer. La boutique, tout comme cette friandise créée pour l'occasion, est... éphémère. Le mot est lâché. Le commerce n'échappe pas à l'ère de «l'instantané» et du «zapping». Happenings, flash mobs, speed dating, messageries éphémères... On veut vivre des expériences fortes. Mais de préférence sans lendemains – c'est souvent encombrant, un lendemain.

D'où le succès des pop-up stores. Quoi de mieux, en effet, pour attirer l'attention d'un consommateur volage, que de le convier en un lieu à durée de vie limitée?

Lancées dans les années 2000 aux Etats-Unis, ces boutiques temporaires ont longtemps été utilisées surtout comme une arme de communication ponctuelle, voire exceptionnelle. «On vient faire du bruit puis on dégage», disait déjà dans les années 80, avec son sens habituel de la formule, Nicolas Hayek, le fondateur de Swatch, inspirateur de ces «guerrilla stores». Aujourd'hui, les marques et les réseaux de distribution les intègrent de plus en plus dans leurs stratégies de distribution. «Nous n'excluons pas d'ouvrir un lieu permanent entièrement dédié aux présentations temporaires de toutes les marques et les collections de Ladurée», confirme Safia Thomass. Pérenniser l'éphémère, superbe oxymore...

À l'origine de ces nouvelles boutiques, on trouve le désir de reconquête des réseaux physiques face à la concurrence des cybercommerçants. «Les enseignes de magasins ont compris qu'elles avaient tout intérêt

Une boîte à chaussures géante en plein Manhattan : à l'occasion du tournoi de la NBA en février 2015, Nike avait installé ce pop-up store avec façade à écrans LED.

Ci-dessous : moins flashy mais aussi éphémère, l'un des points de vente de Canal+ dans les galeries commerciales, ici à Nantes.



■ L'OFFRE DE LIEUX DISPONIBLES S'ÉLARGIT

Si les magasins éphémères connaissent un tel développement, c'est aussi parce qu'ils profitent d'une nouvelle offre immobilière ad hoc. Depuis la fin des années 2010, des agences d'un nouveau type ont vu le jour, qui se font fort de recenser tous les locaux commerciaux vacants susceptibles d'accueillir des pop-up stores. La crise a multiplié les disponibilités en accélérant la rotation des boutiques. Les propriétaires ont vite compris l'avantage financier qu'ils pouvaient tirer de ce nouveau créneau. Entre-temps, l'offre locative s'est étendue à des lieux alternatifs comme des galeries d'art, qui, entre deux expositions, peuvent privatiser avec profit leurs espaces. Surtout s'ils se trouvent dans des quartiers très demandés comme le Marais. Un coin de Paris où des lieux permanents se destinent à accueillir des boutiques... éphémères, en rotation. Mais la grande nouveauté, c'est l'arrivée sur ce marché des centres commerciaux. « Dans la foulée d'Unibaï, la plupart des foncières ont créé leur département spécialisé dans l'accueil de boutiques éphémères », précise Thierry Bisseliches, fondateur de l'agence My Pop-Up Store. Installés dans les allées centrales, ces points de vente leur permettent d'animer leurs centres tout en générant une source de revenus supplémentaires. Cette nouvelle offre permet aussi aux marques de monter une opération « pop-up » sur toute la France en très peu de temps.



16 février. Ses incontournables Thermolactyl y côtoient des sweats dessinés par la créatrice Isabelle Oziol de Pignol ou des charentaises «reloquées» par la marque tendance Andrea Crews. Cas plus rare, le pop-up peut aussi attirer l'attention sur une expansion géographique. Il est alors un poisson pilote. Peu développée dans les grandes métropoles, l'enseigne à petits prix Kiabi s'est installée en septembre dernier pendant un semaine dans le très branché Marais parisien avec toute une panoplie digitale : tablettes en libre-service, vitrine virtuelle et casque de réalité augmentée Oculus Rift. Ikea, enseigne de périphérie, a donné un avant-goût de ce que pourrait être une implantation de centre-ville en ouvrant en novembre dernier, à Paris, pendant deux jours, une... épicerie suédoise regorgeant de spécialités de son pays d'origine. Le distributeur avait déjà sévi quelques mois plus tôt à Londres avec un « Breakfast in Bed café ». En plein cœur du quartier à la mode de Shoreditch, les Londoniens pouvaient, en pyjama, prendre un petit-déjeuner suédois... au lit, assistés par les spécialistes du sommeil de l'enseigne.

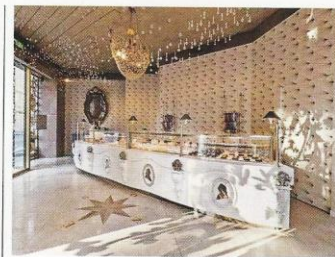
Parfois, il s'agit de tester de nouveaux merchandisings, voire des concepts de



magasin tout entier. Habitat a occupé pendant sept mois 800 m<sup>2</sup> dans le très chic centre commercial Passy Plaza, dans le XVI<sup>e</sup> arrondissement, pour évaluer l'impact de ses nouvelles mises en scène de meubles. Pour Biocoop, qui testait depuis novembre dernier un magasin 100% « en vrac », le verdict n'a pas trahi. Au bout d'un mois, la fréquentation dépassait de 40% les objectifs. Du coup, le distributeur de produits biologiques a décidé de prolonger l'opération. En attendant de passer à la vitesse supérieure, comme l'ont déjà fait d'autres distributeurs ailleurs en Europe du Nord.

■ LES CYBERCOMMERÇANTS FONT LEUR COM'

Un outil aussi polyvalent ne pouvait pas rester longtemps l'apanage des seuls réseaux physiques. De plus en plus de cybercommerçants veulent « tâter du magasin ». Certains s'en servent pour préparer leur saut dans le « brick and mortar ». Comment interpréter le point de vente éphémère ouvert par Amazon aux Quatre Temps, à La Défense – le premier en Europe –, autrement que comme un nouvel indice de la possible arrivée de l'Américain dans la distribution physique ? Une



Les marques ne manquent pas d'idées pour faire le buzz. Du haut en bas et de gauche à droite : boutique Les marquis de Ladurée ouverte jusqu'au 28 février, opération 100% sans emballages chez Biocoop et le Breakfast in Bed Café d'Ikea à Londres.



**61%**  
des Français ont envie de voir «éclorre» des pop-up stores dans leur ville, selon un sondage Ipsos de décembre 2014.

bonne manière, en tout cas, de faire monter la pression chez les concurrents ! Pour beaucoup de jeunes marques nées sur le Web, le pop-up est un moyen facile de rencontrer leurs clients « in real life ». Le chemisier Hast y recourt systématiquement une fois par an. « Nous n'avons pas l'intention de renoncer à notre modèle de distribution sur Internet, souligne Samy Ziani, l'un des cofondateurs. Mais pas question non plus de se priver, en complément, du potentiel des pop-up stores, particulièrement efficaces pour acquérir du trafic à un prix somme toute modique : 15 000 euros pour un mois en plein cœur de Saint-Germain-des-Prés pour un

espace partagé avec deux autres marques. » Canal+ va encore plus loin. La chaîne payante a carrément industrialisé l'opération. « L'an dernier, nous avons lancé quatre vagues de 40 à 60 points de vente éphémères, dans les galeries de près de 200 centres commerciaux français », précise Stéphanie Fraise, directrice du réseau. L'opérateur veut ainsi reprendre à son compte la commercialisation d'une offre d'abonnements devenue de plus en plus sophistiquée et difficile à valoriser pour le vendeur d'un Auchan ou d'un Carrefour. Le tout à un prix accessible, car ces pop-up lui coûtent six fois moins cher au mètre carré que son magasin pérenne de Vélizy. Cette année, Canal+ va tester des durées d'ouverture beaucoup plus longues. Brouillant encore un peu plus les cartes entre l'éphémère et le permanent. Et ce n'est probablement qu'un début. Le pop-up store est en train de devenir un nouveau pilier de la stratégie à géométrie variable des marques et enseignes. On avait compris que le commerce moderne était « omnicanal ». Le voici résolument engagé dans la... « multitemporalité ». ●

Plus d'infos sur [www.lesechos.fr/ue](http://www.lesechos.fr/ue)

## Trois des meilleures utilisations du numérique dans les magasins new-yorkais

Photos Frank Rosenthal



### H&M met ses clients en façade

Chez H&M à Times Square, l'enseigne suédoise a créé un studio photo dans le magasin où chaque client(e) peut poser dans le décor de la campagne de publicité et passer ensuite, comme les mannequins, sur les écrans géants de la façade du magasin, a repéré le consultant Frank Rosenthal.



### Ray-Ban personnalise ses lunettes

Dans le premier magasin Ray-Ban ouvert aux Etats-Unis, en décembre 2015 dans le quartier très commerçant de Soho à Manhattan, le client peut customiser ses futures lunettes sur une tablette puis imprimer un ticket qui va lui permettre de les commander.



### Brookfield Place facilite la vie

Le tout nouveau centre commercial Brookfield Place, installé au pied du One World Trade Center (tout proche de « ground zero »), multiplie les écrans qui permettent aux visiteurs de s'orienter et de consulter les réseaux sociaux en temps réel, a observé l'expert en marketing du commerce.

# Comment la révolution digitale bouleverse les modes de consommation

- John Lewis en Grande-Bretagne fait 40 % de ses ventes sur le Net tout en continuant d'ouvrir des grands magasins.
- Face au raz-de-marée Amazon, les meilleures enseignes traditionnelles jouent la carte de l'« omnicanal », applis à l'appui.

## COMMERCE

Antoine Bouffé  
abouff@lechos.fr  
— A New York

Une tirade de chiffres d'abord, en forme de devinette : 40 % de ses ventes réalisées sur Internet, soit une croissance de 26 % sur un an ; 21 % de hausse de son chiffre d'affaires « online » sur la période de six semaines close le 2 janvier, par rapport à un an plus tôt ; des ventes « like for like » (à périmètre constant) à +3,1 % sur un marché britannique pourtant difficile... De quel distributeur s'agit-il ? D'une jeune pouce de l'e-commerce anglais ? Tout le contraire, d'une institution vieille de cent cinquante ans : John Lewis.

L'enseigne semble avoir conjuré le mauvais sort qui s'acharne sur les grands magasins, dont témoignent la défilée récente de V&A, la première chaîne de secteur aux Pays-Bas, l'annonce par Macy's, icône du commerce américain (→ Les Echos

du 18 janvier), de fermetures de magasins et de licenciements, le départ du patron de Marks & Spencer, Mark Bonfield, sur fond de résultats décevants dans le même environnement pourtant que John Lewis, ou encore, en France, le Printemps et les Galeries Lafayette, qui luttent pour maintenir à flot leurs magasins de province.

Mais quelle est donc la recette de John Lewis ? Sondageur informatique, Paul Coby, Ds en partie dévoué au Retail's Big Show de New York, le Salon annuel de la NRF, la Fédération nationale du commerce aux États-Unis, qui s'est tenu la semaine dernière. Elle tient en un mot, déjà passé dans le langage courant des professionnels de la distribution, l'« omnicanal ». Autrement dit, la capacité d'une enseigne à offrir à ses clients la possibilité de faire leurs achats aussi bien en magasin que sur la Toile ou via leur smartphone, de se les faire livrer à domicile ou de les retirer en magasin ou dans un point de collecte, enfin, de les rencontrer éventuellement dans un point de vente ou directement par un

transporteur. Le jour et la nuit avec ce qu'était la pratique du commerce traditionnel : avoir le bon produit, au bon moment, au bon endroit pour voir le consommateur venir dans son magasin et en ressortir avec ses achats.

« Opération à cœur ouvert »

« C'est une véritable révolution », a insisté Paul Coby. Et pour ce dernier, l'opération s'est avérée réussie. Car, afin d'accompagner ce mouvement, John Lewis a subi une « opération à cœur ouvert », opérée (et orchestrée) de British Airways. Et y a eu, au distributeur, des choses à chanter de son futur site marchand. « L'aplanissement a été de briser les fondations solides », a-t-il souligné, en insistant sur les nombreux allers-retours avec Oracle, le fournisseur de la plateforme Internet, par la multiplication des tests afin de favoriser de la pertinence des choix et de leur efficacité opérationnelle.

« Le commerce, c'est très simple, mais le site est beaucoup plus complexe », a lancé Paul Coby, un brin provocateur, en évoquant le par-

coeur tortueux entre le moment où un consommateur veut un produit, après avoir vu une publicité, la voir venir, évaluer les réseaux sociaux, solliciter les moteurs de recherche et le moment où il passe à l'achat après avoir été en magasin ou visité le site marchand. « In store, online, mobile » (en magasin, en ligne ou sur le mobile), pour reprendre la signature des messages publicitaires de l'enseigne, c'est cette capacité qu'offre John Lewis à ses clients de consommer plus facilement.

Pour ce faire, le distributeur a investi plusieurs centaines de millions de livres, non seulement sur son site, mais aussi dans sa logistique avec un nouveau centre de distribution automatisé, dans le lancement il y a deux ans d'un programme de fidélité avec déjà 16 millions de porteurs actifs, et encore dans l'ouverture de nouveaux grands magasins, dont un superbe flagship à Birmingham.

Et pour rester à l'abri des incertitudes, John Lewis a créé JL AI, un incubateur de jeunes pousses technologiques. ■

INTERVIEW  
GILLES GOLDENBERG  
Consultant, spécialiste  
de la distribution



« Le poids de l'influence du digital dans l'acte d'achat va encore croître »

● Au Retail's Big Show à New York, il a été beaucoup question d'omnicanal. Concrètement, cela se traduit comment ?

Le point stratégique central est l'influence du digital dans l'émergence du besoin consommateur, de la prise d'information préalable à l'achat et du lieu où l'acheter. Si les ventes par Internet représentent encore moins de 10 % du chiffre d'affaires, on estime à déjà 30 % le poids de l'influence du digital dans l'acte d'achat et ce pourcentage va encore croître. Cela entraîne une très forte volatilité des parts de marché.

Dans le classement Deloitte des 250 distributeurs, Carrefour, qui a été longtemps le numéro deux, est brutalement tombé à la sixième place, tandis qu'Amazon apparaît déjà à la douzième.

● Comment les distributeurs traditionnels réagissent-ils ? Les grands distributeurs n'ont pas encore compris combien l'arrivée du digital impacte la totalité de leur business. Souvent, ils se contentent de créer leur propre site Internet pour regagner la clientèle, qui s'évapore. Mais cela est très insuffisant car le digital transforme les comportements des consommateurs même quand ils ont l'intention de se rendre en magasin. Ils détestent leurs envois et leurs stratégies d'achat bien en amont, au travers de leurs relations avec leurs amis, des médias sociaux, des blogs, des moteurs de recherche, etc.

L'impact du digital pour répondre à ce besoin d'information varie considérablement en fonction des catégories de produits : il est très élevé pour les produits électroniques, liqui-

deux, mais il l'est moins pour l'alimentaire. Cela pose un problème de complexité aux distributeurs diversifiés, comme Carrefour, de pouvoir modular leur stratégie digitale, à la différence des spécialistes.

D'ores et déjà, des indicateurs mesurent le degré d'implication et la position compétitive des distributeurs dans le digital, comme l'Omnichannel Retail Index.

● Quel est l'avenir du commerce en magasin ? Il existe des plans pour permettre au commerce traditionnel de résister à la vague du digital. Leur point commun est de rendre les magasins plus attractifs et sources d'étonnement. Un distributeur a déclaré à la NRF avoir augmenté des deux tiers les chances de vendre un produit chaque fois qu'il a pu mettre des cabines d'essayage confortables à la disposition des clients. Un architecte de magasins a mis en avant le potentiel d'attraction renouvelé des centres commerciaux, dès l'instant où les enseignes qui en font partie seraient disposées à échanger entre elles les informations consommateur dont elles disposent. La réalité augmentée, enfin, permet au distributeur de représenter un produit dans le contexte de son utilisation. Par exemple, simuler une robe portée par une cliente sur un grand écran, sans qu'il soit nécessaire de l'essayer, ou encore, consulter le programme d'un produit dans l'appareil du client dont il aura apporté la photo.

Le retour sur investissement de ces technologies est encore coûteuses mais il sera déterminé. Prenez rendez-vous par A. B.

### Trois des meilleures utilisations du numérique dans les magasins new-yorkais



**H&M met ses clients en façade**  
Chez H&M à Times Square, l'enseigne autrichienne a créé un studio photo dans le magasin où chaque client(e) peut poser dans le décor de la campagne de publicité et passer ensuite, comme les mannequins, sur les écrans géants de la façade du magasin, a expliqué le consultant Frank Rosenthal.



**Ray-Ban personnalise ses lunettes**  
Dans le premier magasin Ray-Ban ouvert aux États-Unis, en décembre 2015 dans le quartier très commerçant de SoHo à Manhattan, le client peut customiser ses futures lunettes sur une tablette et puis imprimer un ticket qui va lui permettre de les commander.



**Brookfield Place facilite la vie**  
Le tout nouveau centre commercial Brookfield Place, installé au pied du One World Trade Center (ou juste devant de « ground zero »), multiplie les écrans qui permettent aux visiteurs d'orienter et de consulter les réseaux sociaux en temps réel, a observé l'expert en marketing du commerce.

# Le Nouvel Economiste

4 février 2016

Le **nouvel**  
**Economiste.fr**



15 & 16 Juin 2016  
Porte de Vers  
Paris, Pavillon



Biographie, Document, Essai

## BOOSTER LE COMMERCE - 100 idées made in USA - Place à l'innovation et à la créativité

**Auteur :** Frank Rosenthal  
**Editeur :** Editions Kawa  
**Édition :** 5 Avril 2016  
**Longueur :** 278 Pages  
**ISBN :** 2367780927  
**EAN :** 978-2367780924

Acheter ce livre sur Amazon

Booster le commerce est le titre de ce livre. Plus qu'un titre, c'est un credo qu'adopte l'auteur. Le commerce français est sur son territoire presque à l'arrêt. En 2012, le TOP 100 de LSA des 100 premières enseignes françaises affiche +2,9% de croissance, puis

0,7% en 2013 et en 2014, il ne progresse plus que d'un faible +0,46% ! Dans le même temps, le commerce américain selon la NRF (Fédération Américaine du Retail) affiche respectivement +3,7%, +3,2% et +3,5%. Pour booster le commerce, l'auteur s'est penché prioritairement sur la créativité et l'innovation. Il a recensé, mais surtout sélectionné et décortiqué, 100 bonnes idées pour booster le commerce, et les a classé selon 5 registres correspondant aux grands objectifs des enseignes : exceller dans son métier, enrichir l'expérience client, être unique, surprendre les clients, et créer et développer de la valeur.

Ces 100 idées ont toutes en commun de venir des Etats-Unis. Pourquoi ? D'abord, parce que cela reste plus que jamais le pays n°1 mondial du commerce. 80 enseignes américaines se classent dans le top 100 mondial. A l'heure du bouclage de ce livre, notons que ce pays est en situation de plein emploi. Mais aussi parce que les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) sont particulièrement actifs dans leur pays d'origine. Bref, les Américains ont à la fois « le pétrole et les idées » ! Au cours de ses multiples voyages aux Etats-Unis, l'auteur a observé les meilleures idées du commerce américain tant en physique qu'en digital (qui occupe plus d'un tiers des 100 idées sélectionnées).

Ce livre est enrichi par le témoignage de deux personnalités du commerce. Pour la préface, il s'agit de Gary Swindells, Président de Costco France, qui explique comment cette enseigne fait preuve d'une créativité débordante. Utile pour mieux comprendre l'arrivée prochaine du numéro deux mondial du commerce en France. Enfin, dans son avant-propos, Yves Puget, Directeur de la rédaction de LSA, explique « l'urgence du mouvement ». Ces 100 idées n'ont pas vocation à être transposées, mais si elles pouvaient inciter les enseignes françaises à s'interroger, oser plus, innover, ou surprendre leurs clients...alors ce livre aurait contribué modestement et à son échelle à encourager une nouvelle croissance du commerce en France, notre pays en a tellement besoin !

### Biographie de l'auteur

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, a fondé en 2008 sa structure de consulting : Frank Rosenthal Conseils. Il a fait carrière auparavant dans la communication et notamment dans les groupes TBWA France et HighCo. Depuis plus de 25 ans, Il a travaillé pour plus de 75 enseignes. Ce livre est son 6ème livre. Auparavant, il est l'auteur de 5 livres sur le commerce : « Value for money » en 2007, « Image-prix mode d'emploi » en 2008, « Mieux Piloter sa relation client » en 2010 tous trois parus aux Editions Dauvers, « Le Retail aux Etats-Unis » en 2013 aux Editions Kawa et « Les Incontournables du commerce de demain » (co-écrit avec Olivier Dauvers) en mai 2015 aux Editions Dauvers. Il est fondateur des 2 blogs retail-distribution.info en 2008 et retailauxetatsunis.com en 2013. En 2010, il est co-fondateur du blog nouveaux-concepts.com sur le thème de l'innovation. Outre ses missions de conseil, il donne de nombreuses conférences et intervient régulièrement dans les médias et est notamment chroniqueur pour LSA et Cosmétique Magazine.

Publié le 29/04/2016



# E-Commerce Magazine

4 février 2016

**e-commerce**  
Le magazine

## À LA UNE



### [Sommets du Digital ] Les consommateurs en mutation

La table ronde d'ouverture des Sommets du Digital portait sur le thème : nouveaux consommateurs, nouveaux marketeur(s). Un sujet décrypté par des experts du marketing et du conseil.

> [Lire la suite](#)

## [Sommets du Digital ] Les consommateurs en mutation

Publié le 02/02/2016 par Martine Fuxa

La table ronde d'ouverture des Sommets du Digital portait sur le thème : nouveaux consommateurs, nouveaux marketeur(s). Un sujet décrypté par des experts du marketing et du conseil.

Le consommateur change et avec lui la relation que les marques entretiennent avec leurs publics. Le modèle sur lequel fonctionnaient le marketing et la communication depuis 20 ans - un modèle descendant - évolue à grande vitesse.

Désormais, les modes d'interactions entre la marque et le consommateur s'écrivent de manière horizontale. Venu débattre de l'évolution du consommateur lors des Sommets du Digital, le 2 février à La Clusaz, Yan Claeyens (Publicis/ETO), Franck Rosenthal (Franck Rosenthal Conseil), François Laurent (Adetem) et Philippe Jourdan (Promise Consulting) mettent en relief les changements qui s'annoncent.

Premier vecteur de changement, **l'image de marque dont jouit une marque est désormais avant tout liée à l'expérience réellement vécue** par les consommateurs. " Les consommateurs sont divers et changent d'identité. Ils modifient leurs caractéristiques et leurs comportements, négociateurs un temps, minimalistes sur un autre achat...Les segmentations classiques sociodémographiques perdent de leur sens. L'expérience prime", souligne Philippe Jourdan.



### Une exigence accrue

Placée au centre de toutes les attentions, l'exigence des consommateurs- vis à vis des expériences d'achat qu'ils vivent- s'est accrue et "digitalisée ". " Chez Décathlon, 88% des consommateurs se renseignent sur Internet avant d'aller acheter en magasin", souligne Franck Rosenthal. Et ces recherches se font majoritairement sur mobile. " En France, en octobre dernier pour la première fois, les recherches sur mobile sont plus fortes que les recherches sur desktop ", ajoute Franck Rosenthal.

Quant au marketing, il suit le mouvement. " Très peu de fonction en entreprise se sont autant adaptées que le marketing ces 10 dernières années ", souligne Philippe Jourdan. " Le consommateur adopte des comportements hiératiques d'où l'importance d'utiliser la data pour le comprendre ", note quant à lui Yan Claeyens, mettant l'accent sur la data liée à la connaissance client que toutes les marques veulent décrypter.

### Et demain...

Preuve s'il en fallait que le consommateur est en pleine mutation, de nouveaux modèles éclosent à l'instar de ce renversement de la relation qu'est le modèle de VRM. "On parle aujourd'hui de VRM (vendor relationship management), qui consiste à inverser la relation, le consommateur mettant son appel d'offre en ligne et attendant la réponse appropriée à ses besoins émanant des marques ", souligne Yan Claeyens. Des plateformes encore en test pourraient faire des émules dans des secteurs d'activité comme celui du voyage.

Autres révolutions, celles induites par l'arrivée massive des objets connectés et des imprimantes 3D. " Les consommateurs seront à l'avenir des producteurs de produits. En filigrane, les entreprises doivent trouver de la valeur d'usage pour l'ensemble des produits lancés", prévoit François Laurent de l'Adetem.

A la fin de cette édition des Sommets du Digital, les éditions Kawa sortiront un livre reprenant les enseignements principaux des débats menés durant ces deux journées.

# E-Marketing/Marketing

29 et 30 mars, 28 mai, 15 et 21 juin, 4 juillet 2016, septembre 2016

[emarketing.fr](http://emarketing.fr)



**Frank Rosenthal**, expert en marketing du commerce, est consultant indépendant depuis 2008. Il a fondé le blog Retail-distribution.info en 2008 et cofondé le blog Nouveaux-concepts.com en 2010.

RETAIL WORLD TOUR



# Made in Europe

Locaux spectaculaires, implantation originale, Frank Rosenthal, spécialiste du retail, et la rédaction de *Marketing* ont sélectionné six enseignes européennes qui bousculent les codes du secteur.



## FRANCE Undiz Machine réhabilite les pneumatiques

L'enseigne de lingerie Undiz (groupe Etam) a lancé, à Toulouse, un concept qui relie commerces physique et digital de façon originale. Les clients commandent les produits qu'ils désirent essayer sur des bornes installées au rez-de-chaussée, tandis que le stock se trouve en sous-sol. Les articles leur parviennent via un pneumatique, qui propulse des capsules sur lesquelles est indiqué le nom du client. Libre à ce dernier d'essayer les vêtements et de les acheter ou de les renvoyer grâce au même procédé.

**Pourquoi est-ce remarquable?** Le système, au-delà de son aspect ludique, adapté à une cible jeune, répond au besoin de cette boutique de petite taille, située en centre-ville. En effet, cela permet de ne pas présenter l'ensemble

des collections, tout en conservant un grand nombre de références.

## ITALIE Ode à la gastronomie transalpine

Une épicerie dans un mégastore : c'est le concept d'Eataly, dédiée à la gastronomie italienne. Ce temple de la cuisine compte également plusieurs restaurants et même un centre



culturel. Mais surtout, l'accent est mis sur l'origine des produits, puisque les magasins sont également des lieux de production. Le magasin de Rome, le plus vaste, s'étend sur 17 000 m<sup>2</sup> et compte plusieurs dizaines de rayons spécialisés. L'enseigne compte 30 points de vente dans le monde (dont 15 en Italie) et annonce l'ouverture d'une boutique à Paris en 2018.

**Pourquoi est-ce remarquable?** L'offre pléthorique de ce magasin spécialisé a séduit l'Italie, l'Amérique et est très attendue en France. Un nouveau concept de magasin qui allie shopping et restauration gastronomique (l'offre de restauration s'étend de 4 à 150 euros pour un repas).



## TURQUIE Le mall de tous les records

Le plus grand centre commercial d'Europe, Istanbul Cevahir, s'étale sur 672 000 mètres carrés. Chargé d'or et de palmiers géants, le bâtiment de dix étages compte 341 boutiques (majoritairement de prêt-à-porter), 52 restaurants, 14 cinémas, une salle de bowling et un véritable parc d'attractions, dont le fleuron est une montagne russe couverte. **Pourquoi est-ce remarquable?** Istanbul Cevahir, implanté dans un quartier populaire de la capitale, constitue une destination touristique à part entière et attire des visiteurs venus d'Europe et du Moyen-Orient. S'il ne brille pas par sa sobriété, le mall se distingue néanmoins par la variété des divertissements et la largeur de l'offre qu'il propose. Le bâtiment comporte de superbes volumes, propices à éviter le sentiment de foule dans ses allées.

## ALLEMAGNE Ikea s'implante en centre-ville

Le géant suédois ouvre un magasin qui pourrait bien bousculer le futur des boutiques de centre-ville. Le point de vente se situe dans un quartier populaire de Hambourg, en Allemagne, à quelques kilomètres de l'ultra centre-ville, dans un lieu qui ne ressemble en rien aux zones périphériques où les magasins Ikea sont traditionnellement installés. Celui-ci se distingue par ses nombreux accès par les transports en commun, par sa vitrine sur rue, par sa cafétéria surdimensionnée, qui concurrence toute l'offre de restauration du quartier et qui a été repensée pour que les clients y accèdent de façon séparée. Enfin, les services de livraison, compte tenu de l'emplacement, sont particulièrement développés.

**Pourquoi est-ce remarquable?** Parce que les distributeurs (même les plus standardisés, comme Ikea) sont de plus en plus multiformats, Ikea se pose ici en précurseur.



## ALLEMAGNE Le temple berlinois du vélo

Stadler se définit comme la plus grande enseigne de vélos en Allemagne et compte 18 magasins. Celui de Berlin se différencie de ses concurrents grâce à son choix époustouflant de modèles : plus de 2 000 références de vélos classiques et électriques sont exposées au sein d'une gigantesque halle. Le magasin propose également



un vaste choix d'accessoires et de services. Le centre de réparation intégré ne compte pas moins de 14 postes, pour une efficacité maximale. Et surtout, le point de vente renferme des pistes pour tester les modèles. **Pourquoi est-ce remarquable?** Parce qu'en vrai spécialiste, Stadler fait la différence sur l'expérience client, incomparable!

## ITALIE Un marché dans un hyper

Iper (l'enseigne d'hypermarchés du groupe Finiper) a ouvert son dernier hyper à Arese, sur les anciennes pistes d'essai d'Alfa Romeo, au cœur du plus grand centre commercial italien, qui a ouvert le 16 avril 2016. Sur près de 8 000 m<sup>2</sup>, Iper met en valeur son savoir-faire concernant les produits frais et les produits "marché", dont beaucoup sont transformés sur place. **Pourquoi est-ce remarquable?** Iper est un champion reconnu de la zone "marché". C'est le magasin à suivre en 2016 sur les produits frais en Europe.

RETAIL WORLD TOUR



# Made in USA

Aux États-Unis, les retailers ne se contentent plus de booster leurs ventes : ils s'engagent aux côtés de leurs clients et concourent à replacer l'acte d'achat dans la vie quotidienne.

## CVS renonce à la vente de tabac

Le numéro deux de la pharmacie américaine, CVS, a décidé de cesser de vendre des cigarettes, lesquelles lui apportaient pourtant plus de 2 milliards de dollars de chiffre d'affaires chaque année. Question d'éthique, on ne peut pas vendre des médicaments et des cigarettes sous le même toit. Afin d'impliquer ses clients dans cette démarche, l'enseigne a décidé de mettre en place une campagne de publicité sur les réseaux sociaux. Plutôt que d'utiliser un ton moralisateur,



CVS donne la parole à des Américains qui expliquent pourquoi ils ont arrêté de fumer. Une belle campagne omnicanale, notamment sur Twitter : #OneGoodReason.

## Walgreens récompense les sportifs

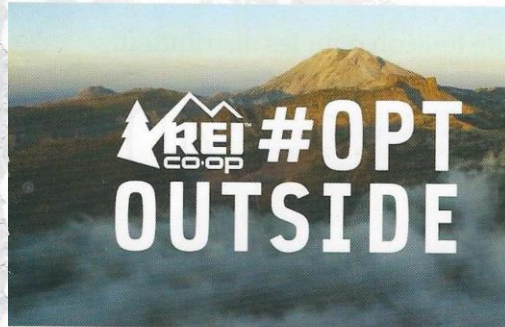
Le leader de la pharmacie américaine a entièrement reformaté son programme de fidélité et l'a mis au service de la santé de ses clients. Renommé "Balance Rewards", il les récompense en fonction des distances parcourues

pendant la journée. Loin de l'image du simple point de retrait de médicaments, Walgreens s'engage pour la prévention des problèmes de santé et accompagne ses clients en encourageant une bonne hygiène de vie. Les clients s'équipent d'un bracelet connecté à une application et renseignent chaque jour sur le site Walgreens.com les miles parcourus. Pour chaque mile effectué (soit 1,6 km), le client gagne 20 points de fidélité, convertibles en bons de réduction. Le système repose sur la confiance, car les consommateurs peuvent déclarer le nombre de miles parcourus, lequel n'est pas vérifié par l'enseigne.



## Macy's se différencie en valorisant son patrimoine

Certaines enseignes mythiques préfèrent valoriser leur patrimoine plutôt que de s'engager dans la course à l'innovation. C'est le cas de Macy's, dont le flagship de New York a connu une grande rénovation durant cinq ans. En plus des designers et architectes d'intérieur, l'enseigne a eu l'idée de consulter ses clients. Ces derniers se sont mobilisés pour exprimer leur désir de conserver ce qui fait le charme de ce magasin : les escalators en bois. Le nouvel établissement conserve ainsi son statut de destination touristique, grâce à ses éléments



patrimoniaux qui lui confèrent une véritable signature et le différencient des enseignes plus récentes.

## Room & Board livre en chaussettes

Livreaux indécents, manque de confiance... Les livraisons de meubles sont la hantise de nombreux ménages. Pour y remédier, Room & Board, entreprise de mobilier artisanal, accorde à la livraison une place très importante afin qu'elle ne constitue plus un point négatif de l'expérience client. C'est pourquoi elle est effectuée par les salariés qui construisent les meubles, capables de parler du produit qu'ils apportent et garants de sa fabrication locale. De plus, ces professionnels proposent de se déchausser en

entrant dans la maison afin de respecter au mieux le client. Une façon pour l'entreprise de montrer à ses clients qu'elle est respectueuse de leur intérieur... Une petite attention de plus.

## REI encourage ses clients à sortir

Fermer lors du Black Friday, jour faste par excellence pour les retailers : c'est le pari audacieux de REI, une chaîne d'outdoor. Considérant que le shopping ne doit pas empêcher les clients de pratiquer des activités en extérieur, l'enseigne a fermé, lors du dernier Black Friday, tous ses magasins ainsi que son site web, où s'affichait un message encourageant les clients à sortir et à faire du sport. L'enseigne a proposé une liste d'activités, en partenariat avec



des associations sportives, dont le nombre d'inscrits ce jour-là a augmenté de plus d'1 million.

## Mall Of America embauche des voituriers connectés

Mall Of America tente de décharger le client des impératifs matériels pour maximiser son temps de shopping. Situé près de Minneapolis, il s'agit du plus grand centre commercial américain. Mais, eu égard à sa surface immense, le traverser se révèle problématique. Un client garé à l'entrée nord peut se retrouver, après plusieurs heures de shopping, à l'entrée opposée. Il doit alors marcher deux heures pour atteindre sa voiture. Mall Of America a donc décidé d'instaurer un système de voiturier adapté, en lien avec une application mobile. En arrivant au centre commercial, le client confie ses clés au voiturier, qui lui donne son numéro de téléphone. Après ses courses, le client va alors envoyer un SMS au voiturier lui indiquant sa position et celui-ci lui apporte son véhicule sans qu'il ait besoin de marcher en portant ses sacs. Mall Of America offre ainsi un service haut de gamme, aussi efficace en termes de travail d'image que pratique pour les clients.

## Warby Parker instaure un prix unique

Comment faire pour que le tarif ne soit plus un obstacle à l'acte d'achat ? La chaîne américaine d'opticiens Warby Parker a instauré, depuis sa création, en 2010, un prix unique de 95 dollars par paire de lunettes afin de permettre au client de choisir celle qui lui plaît le plus sans se soucier de son prix. L'offre est donc simplifiée et plus lisible pour le consommateur. Warby Parker, qui compte une trentaine de magasins aux États-Unis, a été élu retailer le plus innovant de l'année 2014 par le magazine *Fast Company*.

## Kmart surprend les clients via ses promotions

Dans les années soixante, les "Blue Light Specials" étaient bien connus des mères de famille américaines. Ces promotions spectaculaires, annoncées à grand renfort de gyrophares et de sirènes de police par les employés de Kmart, étaient synonymes de bons plans. Elles ont été abandonnées petit à petit, pour être réinstaurées en 2015 avec, cette fois, le recours aux réseaux sociaux pour attirer les consommateurs.



Frank Rosenthal est l'auteur du livre *Booster le commerce - 100 idées made in USA* (Kawa, avril 2016). Les initiatives présentées dans ces deux pages sont tirées d'une webconférence accompagnant sa parution.

## À LA UNE



### **Retour sur le New York Shopper Marketing Summit**

Pour nos lecteurs qui n'auraient pas pu se rendre au New York Shopper Marketing Summit, Franck Rosenthal, expert en marketing du commerce, revient sur les tendances qui vont guider le retail et les acteurs qui ont fait parler d'eux.

# Où en est le shopper marketing aujourd'hui?

Publié par Franck Rosenthal le 1 juil. 2016 - mis à jour à 11:18





## Retail

Pour nos lecteurs qui n'auraient pas pu se rendre au New York Shopper Marketing Summit, Franck Rosenthal, expert en marketing du commerce, revient sur les tendances qui vont guider le retail et les acteurs qui ont fait parler d'eux.



Du New York Shopper Marketing Summit, il faut retenir une tendance-phare du retail aux États-Unis: beaucoup d'entreprises de grande consommation ont fusionné leurs départements marketing et ventes pour n'en former plus qu'un seul, le shopper marketing. Les clés du succès, pour ce nouveau service, demeurent sans grande surprise: aller vite, tester et apprendre, exécuter et analyser, développer dès que c'est possible sans chercher à tout finaliser, partager ce qui a été appris. Il en va de même pour les quatre pièges les plus courants: ne pas définir ses objectifs, dire oui à tout, ne pas anticiper que le chemin va être plus difficile que prévu et pas se donner le droit à l'erreur.

En parallèle, pour les Américains, l'insight (terme qui prend de plus de plus en plus de valeur) est le nouveau roi. Le porte-parole de Target va jusqu'à affirmer "C'est l'insight ou la mort." Un bon moyen de s'assurer que l'on écoute les clients et qu'ils sont vraiment la préoccupation centrale! Ce point de convergence se subdivise en plusieurs tendances qui guident les pas des retailers, rassemblées ici au sein d'un tableau:

Tendances	Sous tendances	Exemple marquant
Shopping is about happiness	Ere de la récréation, facilitation du quotidien, nouvelles expériences personnalisées, petites attentions authentiques	Lowe's l'enseigne de bricolage permet à ses clients à l'entrée de ses magasins à New York de laisser ses manteaux dans un vestiaire
Shopping is about me	Enrichissement de la vie sociale, contenu valorisant, choix	Whole Foods qui facilite les rencontres avec els producteurs locaux
My store is many stores	Lieux différents, atypiques, multifonctionnels, adaptables	Nouveau concept Apple Store je ne vais plus vers un conseiller qui vient à moi et s'adapte totalement à mes demandes
My store is human	La reconnaissance de l'individu	Lululemon et ses cours de yoga en magasin
My store is digital	Digital esthétique (écrans, décor), digital pertinent (contenu), digital social (partage)	Target et ses conseillers présents en magasins « Digital service advisor » pour faire la pédagogie du digital

Les données de ce tableau sont extraites d'une analyse de Lætitia Faure, fondatrice du bureau de tendances marketing Urban Sublime. En plus de ces mastodontes, un exemple étonnant: le magasin Story, qui change totalement chaque trimestre en fonction du thème abordé. Après les vacances et le féminisme, en ce moment chez Story New York, tout se fait sur le thème de la disruption, à la fois pour les produits vendus et le décor, jusqu'aux distributeurs automatiques de billets.

Par ailleurs, le New York Shopper Marketing Summit a distingué les "Feel good retailers", ces marchands avec lesquels ou chez lesquels les consommateurs se sentent bien. Amazon est en tête, avec 80% de clients convaincus. Victoria's Secret arrive en troisième position, avec 77%, avant Costco et Sephora (75%) et Whole Foods (73%). La surprise de ce classement tient à la deuxième place des supermarchés Publix, originaires de Floride (qui obtiennent un score de 78%). Depuis très longtemps, Publix a fait de sa signature "Where shopping is a pleasure" un vrai axe de travail. Finalement, donner ou redonner du plaisir aux clients est un vrai programme et cela, des deux côtés de l'Atlantique!

*L'expert:*



*Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, a fondé en 2008 sa structure de consulting, Frank Rosenthal Conseils. Il a fait carrière dans la communication et, notamment, dans les groupes TBWA France et HighCo. Il est l'auteur de six livres sur le commerce, dont le dernier est sorti en avril 2016: "Booster le commerce", aux éditions Kawa. Il a fondé le blog [retail-distribution.info](http://retail-distribution.info) en 2008 et est cofondateur du blog [nouveaux-concepts.com](http://nouveaux-concepts.com) (créé en 2010).*

# 5 exemples inspirants de magasins augmentés

Publié par Floriane Salgues le 21 juin 2016

## *Marketing digital*

Le magasin connecté est mort, vive le magasin "augmenté". Invité de l'assemblée générale du SNCD, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, a détaillé le concept de commerce augmenté et cité 5 exemples à suivre.



Imprimer

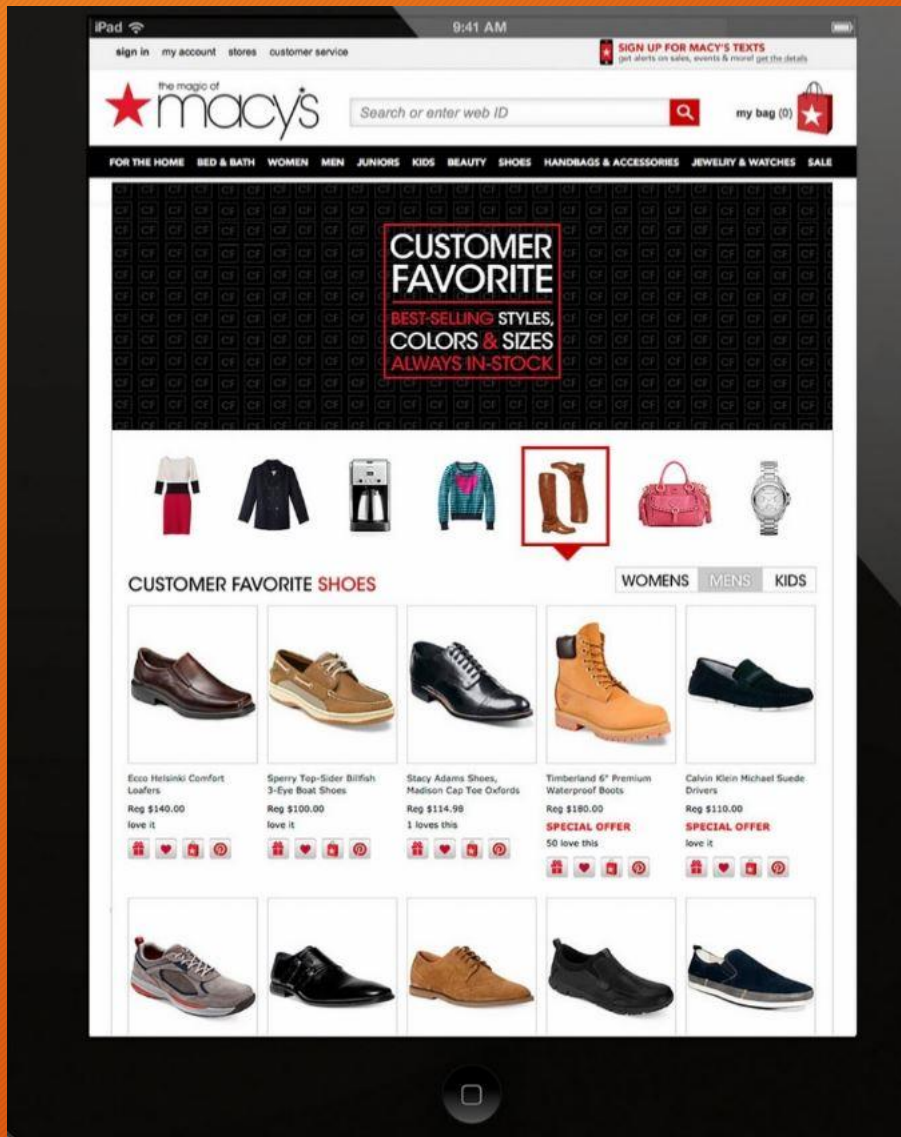




1 / 7 >

### **Du magasin connecté au commerce augmenté**

"Je considère le magasin connecté comme un concept faisant parti du passé, tranche Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et auteur de l'ouvrage Booster le commerce (éditions Kawa, 2 016), à l'occasion de l'assemblée générale du Syndicat National de la Communication Directe (SNCD), le 16 juin. Le terme date de cinq ans, lorsque les bornes et Internet ont fait leur apparition dans les magasins. Nous vivons aujourd'hui dans un monde connecté, poursuit l'auteur. Le commerce doit donc forcément être également connecté, et ce, pour ne pas interrompre la fluidité de l'expérience client." Frank Rosenthal lui préfère le principe moins daté de magasin "augmenté". Sa définition ? L'accès des consommateurs à davantage d'offres, de canaux, de data, de concurrence et de technologie. "Avec le commerce augmenté, les acteurs sortent de leur secteur d'activité pour aller chercher de la croissance sur d'autres territoires, explique-t-il. À l'instar de la Fnac qui investit le segment équipement maison et bricolage." Voici 5 exemples de commerce augmenté sélectionnés par l'expert.



### Macy's, le mobile comme extension du magasin

La chaîne de magasins américaine Macy's (à New-York, en Californie et dans le Minnesota), joue sur la complémentarité entre ses magasins et le mobile. Ainsi, les boutiques présentent une sélection de produits et le mobile offre la possibilité d'étendre l'offre, de connaître l'état du stock en temps réel et de choisir son lieu de livraison. La démarche, labellisée "Customer Favorite", peut ainsi prendre la forme d'un écran sur lequel le client choisit la ou les couleurs d'un modèle exposé en magasin.



< 3 / 7 >

### Ray-Ban, la personnalisation des modèles iconiques

Dans son premier magasin new-yorkais, situé dans le quartier de Soho, Ray-Ban propose de personnaliser sa paire de lunettes. Le point de vente se transforme en un espace "ludique", le Remix, grâce aux tablettes et autres écrans en réalité virtuelle, afin d'inviter les visiteurs à personnaliser les branches des modèles iconiques et à se visualiser avec leur création. Le nombre de possibilités ? 164 696, soit plus que les formes de vie (divers insectes) se développant dans le métro de New-York, communique la marque.



< 4 / 7 >

### Starbucks, "no time ? No line"

## Starbucks, "no time ? No line"

Ne plus faire la queue en magasin grâce à son mobile ? Pour répondre à cet enjeu, l'enseigne Starbucks a lancé son application "No time ? No line" ("Pas le temps ? Pas de queue"). L'app permet de commander et de payer sa boisson à distance et de venir la récupérer dans la boutique la plus proche en évitant la file d'attente.

À lire : [\[Peps Lab\] J'ai testé le "No Time No Line" de Starbucks](#)

No more latte line time at Starbucks



< 5 / 7 >

### Walgreens et son application mobile multi-usage

Le groupe pharmaceutique Walgreens est à la pointe du digital. Son application mobile, récompensée à plusieurs reprises - dont le prix de la NRF, en 2016 -, offre la possibilité à ses utilisateurs de commander des médicaments, de renouveler leur commande en un scan, de recevoir des notifications pour la prise de médicaments, de vérifier les points de vente ouverts, d'obtenir une assistance en direct ou, encore, d'imprimer des photos. Outil de fidélisation, l'application permet aussi de présenter des bons de réduction en magasin.



< 6 / 7 >

### CVS, la formule la plus avancée en click and collect

Le concurrent de Walgreens, CVS mène l'offensive avec le programme CVS Express. "Il s'agit de formule la plus avancée en click and collect", avance Frank Rosenthal. Le principe : passer commande via l'application mobile CVS et récupérer son achat devant le magasin, sans avoir à se garer. Grâce à la technologie Curbside, le retrait est en effet possible une heure après la prise de commande : la géolocalisation permet de synchroniser l'arrivée du client devant le point de vente avec la sortie d'un employé pour lui remettre ses produits.



## À LA UNE

100 idées made in USA  
**BOOSTER  
LE COMMERCE**  
Place à l'innovation et à la créativité !

Un livre de Frank Rosenthal

Préface de Gary Swindells, Président de Costco France  
Avant-propos d'Yves Puget, directeur de la rédaction de LSA

  
www.editions-kawa.com

### 10 retailers qui se sont renouvelés

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, explique comment des chaînes américaines ont su renouveler leur relation client et leur parcours client.

> Lire la suite



### 10 retailers qui se sont renouvelés

Publié par Stéphanie Marius le 14 juin 2016

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, explique comment des chaînes américaines ont su renouveler leur relation client et leur parcours client.



1 / 11 >

#### CVS : arrêter de vendre des cigarettes afin de préserver la santé de ses clients

Aux États-Unis, les cigarettes s'achètent dans les pharmacies. Trouvant anormal le fait que leurs clients puissent se procurer dans leurs pharmacies des produits sévèrement nocifs à la santé, la 1ère chaîne pharmaceutique américaine CVS a décidé de retirer les paquets de cigarettes de leurs étagères et les remplacer par des panneaux arborant la phrase "Let's quit together" (arrêtons ensemble). Cette phrase fut utilisée par la chaîne dans une campagne de publicité mettant en scène face caméra des clients expliquant pourquoi ils ont arrêté de fumer et que chacun pouvait y arriver. Ce mouvement lancé par la chaîne arriva même jusqu'aux réseaux sociaux avec le hashtag #ONEGOODREASON (Une bonne raison).


emarketing.fr ACTU RESSOURCES EVENTS MARKETPLACE HUBS FRANK ROSENTHAL

## 10 retailers qui se sont renouvelés

Publié par Stéphanie Marius le 14 juin 2016

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, explique comment des chaînes américaines ont su renouveler leur relation client et leur parcours client.


f t in G+ Imprimer



**Earn Automagically!**

Track and earn points automatically with new health apps & devices. Find an app or device right for you and get 250 points just for connecting!

Visit Health Apps & Devices >



**Get Rewarded. Stay Motivated.**

Collect badges for reaching milestones as you stay on track with helpful tips, articles and support from groups.

< 2 / 11 >

**Walgreens : récompenser les clients en fonction de leur activité physique**

En 2012, le géant pharmaceutique américain Walgreens a reformaté entièrement son programme de fidélité. Renommé "Balance Rewards", le programme consiste à récompenser les clients en fonction des distances parcourues pendant la journée. Le soir, les clients entraînent sur le site Walgreens les miles parcourus sachant que pour chaque mile effectué (1,6 Km), le client récupérait 20 points de fidélité. Le développement des applis connectées a permis de vérifier les affirmations des clients Walgreens. Comme CVS, Walgreens a prouvé son engagement sur la santé de ses clients.

#AMAZON #ENJOY #FRANK ROSENTHAL #MACY'S #REI



emarketing.fr ACTU RESSOURCES EVENTS MARKETPLACE HUBS FRANK ROSENTHAL

## 10 retailers qui se sont renouvelés

Publié par Stéphanie Marius le 14 juin 2016

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, explique comment des chaînes américaines ont su renouveler leur relation client et leur parcours client.

f t in G+ Imprimer

**Mall of America** @mallofamerica · 19 h  
Just in time for #MOAHoliday! Valet parking is now available through a paperless service with your mobile device.

< 3 / 11 >

**Mall Of America : un service de voiturier sur commande**

Situé près de Minneapolis, accueillant plus de 40 millions de visiteurs, Mall Of America est le plus grand centre commercial américain. Mais avec sa surface immense, un problème s'est posé. Un client garé à l'entrée nord pouvait se retrouver, après plusieurs heures de shopping, vers l'entrée opposée. Il devait alors marcher avec ses sacs de courses deux ou trois heures afin d'atteindre sa voiture. Mall Of America a donc décidé d'instaurer un système de voiturier adapté. En arrivant au centre commercial, le client confie ses clés de voiture au voiturier, qui lui donne son numéro de téléphone. Après ses courses, le client va alors envoyer un SMS au voiturier lui indiquant sa position et le voiturier va lui apporter son véhicule sans qu'il n'ait besoin de marcher en portant ses sacs.

Dans cette Masterclass dédiée au commerce, Frank Rosenthal, auteur du livre "Booster le commerce", présente 10 idées "made in USA" et inspirantes pour les retailers français.



Une enseigne d'outdoor qui ferme ses portes le jour du Black Friday pour offrir à ses clients l'opportunité de sortir en pleine nature, une chaîne de pharmacies (drugstore aux États-Unis), qui stoppe la vente de cigarettes au nom de l'éthique professionnelle ... Ces choix paraissent risqués mais pourtant, ils ont fait leurs preuves outre-Atlantique.

Car oui, pour booster le commerce, il faut oser. Oser innover, oser se différencier, oser surprendre, à l'instar de ces entreprises américaines qui rivalisent de créativité pour améliorer l'expérience clients et développer leur chiffre d'affaires.

Dans cette Masterclass, Frank Rosenthal présente et explique 10 initiatives de distributeurs américains de toutes tailles et de tous secteurs qui ont un point commun, leur réussite. Alors que la croissance du commerce en France semble à l'arrêt, l'expert du marketing du commerce nous présente des concepts qui marchent. De la startup à la multinationale, de la vente de lunettes à la livraison express, tous les secteurs et domaines d'activité sont abordés dans "Booster le commerce". De quoi renouveler votre inspiration.

# Booster le commerce Masterclass



État des lieux du  
commerce en France

Le commerce aux États-Unis

10 idées inspirantes venues  
des États-Unis

Exceller dans son métier  
- CVS, Walgreens

Enrichir l'expérience client  
- Mall of America, Room & Board

Etre unique  
- Warby Parker, Macy's

Surprendre les clients  
- K Mart, REI

Créer / développer de la valeur  
- Amazon, Enjoy



Ressources



## Les enseignes les plus tendance de NYC

29 mars 2016

# Les enseignes les plus tendance de NYC

Publié par Stéphanie Marius le 29 mars 2016

## Ressources

Notre expert Franck Rosenthal a sélectionné les enseignes américaines les plus inspirantes dans le cadre de la conférence Marketing du point de vente, organisée par la rédaction d'emarketing le 29 mars. Les retailers américains sont-ils vraiment en avance sur les Français?



© Frank Rosenthal

1 / 7 >

## **Best Buy assouvit les envies de musique nocturnes**

*L'enseigne Best Buy, spécialisée dans le matériel électronique et l'électroménager, s'est dotée à New York d'un bras articulé jaune, nommé Chloé et destiné à aller chercher les articles de petite taille dans les rayonnages, au sein d'un espace réservé. L'appareil fonctionne 24 heures sur 24. Les clients passent commande sur un écran interactif et reçoivent leur produit à la façon d'un distributeur automatique. Lorsque Chloé a récupéré l'objet demandé, elle le dépose dans une petite boîte en métal. Best Buy propose avec son robot Chloé plus de 15000 références en CD/DVD. Avec Chloé, le magasin redevient une alternative à toutes les plateformes de téléchargement.*



© Frank Rosenthal

< 2 / 7 >

### **Best Buy rentabilise l'espace et limite les vols**

*Best Buy crée un magasin dans le magasin: l'espace dans lequel évolue le robot Chloé est clos et vitré. Un système ingénieux pour éviter les vols (fréquents lorsqu'il s'agit de petit matériel, comme les CD, DVD, casques audio...) et gagné des mètres carrés, puisque le client n'a plus à se faufiler entre les rayonnages.*



< 3 / 7 >

### **Ray Ban mise sur la personnalisation**

*La marque Ray Ban a ouvert à New York son premier magasin aux États-Unis (dans le quartier de SoHo, à Manhattan). La boutique, dans son espace "Remix", propose 165000 combinaisons possibles afin de personnaliser ses lunettes.*



< 4 / 7 >

### ***Ray Ban théâtralise son merchandising***

*L'enseigne travaille également sa mise en scène: les produits iconiques sont mis à l'honneur, tandis que le magasin comporte un véritable amphithéâtre.*



< 5 / 7 >

### ***Urban Space Vanderbilt, un marché pas comme les autres***

*À New York, près de la station de métro Grand Terminal, Urban Space Vanderbilt regroupe au sein d'un même espace 20 restaurants. Il est le représentant le plus abouti de cette tendance des food halls.*





< 6 / 7 >

***Urban Space Vanderbilt mise sur la naturalité et la convivialité***

*Le food hall regroupe 20 des meilleurs restaurateurs de New York. Les New-yorkais manifestent une tendance de plus en plus prononcée pour la nourriture saine et "faite maison". De nouveaux concepts voient ainsi le jour, qui allient petits restaurants, stands artisanaux et "food courts", ces espaces traditionnellement dévolus aux enseignes de restauration rapide.*



**"Les consommateurs concurrencent la distribution"**

29 mars 2016



# "Les consommateurs concurrencent la distribution"

Publié par Dalila Bouaziz le 29 mars 2016



Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, décrypte les grandes tendances du retail de demain. Il revient notamment sur la montée en puissance de l'e-commerce et du local, lors d'une conférence organisée par la rédaction d'emarketing.fr.

- Quelle est votre perception du commerce de demain ?

Pour mieux appréhender le commerce de demain, il faut bien comprendre le commerce d'aujourd'hui. En effet, il faut bien avouer que ce secteur est de plus en plus complexe, tant il évolue rapidement. Le digital et toutes ses transformations en sont la principale cause. Le commerce d'aujourd'hui se résume en cinq postulats : Tout d'abord, les consommateurs et clients font preuve d'une exigence absolue. Une des dernières campagnes de Burger King résume cette tendance (voir l'image ci-jointe) :



Revue de presse 2016 au 19 12 2016

Par ailleurs, l'offre en termes de mètres carrés et en ligne se développe fortement: il n'y a jamais eu autant de choix de magasins, de sites, de produits ! Fin 2015, nous avons ainsi dépassé les 182000 sites marchands sur le seul territoire français, selon la Fevad. Troisième constat: tout le monde devient le concurrent de tout le monde. Chaque secteur va chercher de la croissance sur des marchés autres que les siens. Par exemple, il y a un an, qui s'attendait à ce que L'Équipe et la Fnac deviennent les concurrents de Decathlon et Go Sport via leurs marketplaces?

En parallèle, les enseignes de grande distribution ne constituent plus un point de passage obligé pour les consommateurs. Les sites comme Le Bon Coin, par exemple, explosent, et BlaBlaCar est devenu le premier concurrent de la SNCF. Les consommateurs sont eux-mêmes devenus concurrents des enseignes! Enfin, la "value for money" est omniprésente dans le commerce. Les consommateurs veulent, plus que jamais, en avoir pour leur argent. Outre les prix, condition nécessaire mais non suffisante, il faut améliorer l'offre et l'expérience client. C'est l'ensemble qui intéresse le client, pas seulement le plus bas prix.

- Quelles sont les grandes tendances qui se dégagent ?

Elles sont très nombreuses mais je vais me limiter à cinq, qui sont pour moi les principales. En premier lieu, Internet est de plus en plus présent dans la préparation des achats. Par exemple, aux États-Unis, 60% du total du commerce sont directement influencés par le digital.

Ainsi, la poussée de l'e-commerce est forte (environ 15% par an) mais elle diffère selon les secteurs. Par exemple, si la part de marché totale de la vente en ligne est d'environ 8% sur l'ensemble du commerce, elle est beaucoup plus forte sur le marché de la chaussure (Xerfi faisait valoir récemment qu'elle dépassait 11%).

Par ailleurs, la personnalisation me paraît être un sujet d'ampleur parce que cela apporte de la valeur aux enseignes et que les consommateurs veulent se différencier de plus en plus.

Autre tendance forte: le local prend du sens. Cela concerne d'abord le secteur alimentaire, bien entendu. Mais les expériences se multiplient et ce que fait la Camif, par exemple, est très intéressant.

L'expérience joue un rôle de plus en plus grand, à tel point que je pense dorénavant qu'en plus du trinôme historique de la distribution, prix/choix/services, il faut ajouter une quatrième variable: l'expérience.

- Et en quoi cela résonne-t-il sur le marché français ?

*Le marché français n'est pas aussi différent que l'on veut le dire.*

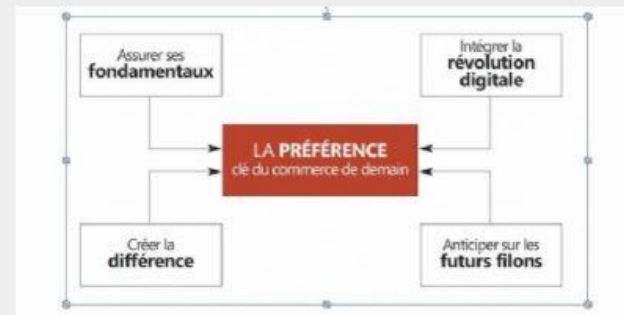
Les enseignes sont à mon avis beaucoup plus défensives et conservatrices que leurs clients. Quand un nouvel arrivant entre en France, s'il a une vraie proposition de valeur, il connaît le succès. Qui aurait dit, il y a 20 ans, que la France serait le deuxième pays mondial de McDonald's avec deux restaurants français (Champs Elysées et La Défense) qui se classent dans le top 4 mondial en CA.

Qui aurait parié sur l'ampleur du succès de Primark ? Costco arrive et les sceptiques sont nombreux. Pour avoir observé beaucoup l'enseigne aux États-Unis, au Canada ou au Japon, je fais partie de ceux qui

pensent que le succès va être réel en France.

- Comment cultiver la préférence d'enseignes en magasin ?

Là aussi, les possibilités sont nombreuses et beaucoup de choses demeurent à inventer ou à réinventer. Dans le livre "Les incontournables du commerce de demain" que j'ai coécrit avec Olivier Dauvers, nous avons réfléchi et écrit sur cette question. Nous partons du principe que la préférence est la clé du commerce de demain. Pour accéder à la préférence, nous proposons le schéma suivant :



Une enseigne doit réfléchir en même temps sur tous ces sujets et surtout définir les points sur lesquels elle peut se différencier pour susciter la préférence des consommateurs. Il faut que tout cela soit lisible. Le positionnement, la vision et la proposition de valeur des enseignes sont plus importants que jamais. Parce que cela permet de donner une ligne directrice à l'ensemble et aussi parce que c'est cela qui permet aux clients d'assembler les pièces du puzzle. Le client n'a ni le temps ni l'envie de passer du temps à comprendre, analyser et décrypter ce que propose une enseigne. Il faut donc le faire à sa place, le mieux possible et le tout, avec une grande simplicité.

# France Inter

Demain la veille, 25 septembre 2016



• Dimanche 25 septembre 2016

## DEMAIN LA VEILLE

*PAR* Dorothée Barba

### Shopping en 2047

🎧 Ecouter l'émission 53'20

🍏 iTunes

📡 RSS

RÉAGISSEZ



**Essayez un pantalon sans vous déshabiller grâce à la réalité virtuelle, et payez en présentant votre doigt. Bienvenue dans le magasin du futur.**



*Jeune fille utilisant un miroir augmenté pour faire ses achats vestimentaires © Getty / Coneyl Jay*

Je sais qui vous êtes. Oui oui, je sais qui vous êtes, je connais vos goûts et vos loisirs, je sais quel âge vous avez, et je sais ce que vous faites en écoutant la radio. Je vous propose donc aujourd'hui une émission personnalisée, adaptée à votre profil.

Bon, en fait non, l'émission sera la même pour tout le monde, désolée. Mais c'est plus convivial, me semble-t-il.

Personnaliser. Adapter son offre. Voilà en tout cas le maître mot dans le commerce, pour les années à venir. Le magasin de demain sait qui vous êtes et vous fait ainsi gagner du temps. Un peu intrusif, me direz-vous. Ou alors très pratique ? On va en parler, avec mes invités. On découvrira les gadgets, les innovations qui vous envahir nos boutiques. Cette semaine, on fait un peu de shopping dans le futur !

**Nos invités :**

- **Sophie Loubet**, organisatrice du salon professionnel *Paris Retail Week*
- **Raphaëlle Toledano**, directrice de projet pour *FaberNovel*
- **Frank Rosental**, consultant indépendant, auteur avec Olivier Dauvers "Les incontournables du commerce de demain" (Editions Dauvers). Voir [son blog](#)

Et :

**Vivement demain, la chronique We demain :** Haro sur le jetable (Antoine Lannuzel)

**Reportage de Raphaëlle Mantoux** au salon *Paris Retail Week*

ILEC

Bulletin de l'Ilec, octobre 2016

le  
Bulletin  
de l'  
ilec



# B<sup>le</sup> Bulletin de l'ilec

*Ceci n'est pas une newsletter*

## Digitalisation, désintermédiation

### SOMMAIRE

IMMÉDIATÉTÉ  
Éditorial page 2

TRANSCANAL,  
ART DES COMBINAISONS  
Entretien avec Frank Rosenthal,  
expert en marketing du commerce page 1

DEMAIN LA MUTUALISATION  
Entretien avec Henri Isaac, maître  
de conférences, Paris Dauphine page 3

ESPRIT DIGITAL, ESPRIT WIKI  
Entretien avec François Deprey,  
directeur général de GSI France page 4

FIDÉLITÉ DIGITALE  
Entretien avec Grégory Thurin,  
président de PurchEase, application  
mobile Fid Marques page 5

LE PARI DE L'INTÉGRATION  
D'OFFRES  
Entretien avec Jean-Pierre Marty,  
consultant en économie collaborative page 6

### Transcanal, art des combinaisons

**L**e numérique rebat les cartes, et peut offrir à chaque enseigne l'opportunité, et le risque, d'un modèle singulier. À la commune condition de viser le meilleur du digital et le meilleur du commerce physique.

*Entretien avec Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce*

■ *Distinguer commerce et « e-commerce » a-t-il encore un sens ?*

**Frank Rosenthal:** Les frontières sont devenues plus floues. L'idée la plus répandue aujourd'hui est qu'ils sont de moins en moins dissociables. Cela a du sens pour trois raisons. D'abord, la complémentarité est de plus en plus forte, l'omnicanal et le transcanal deviennent des réalités ; l'omnicanal se développant, le commerce en ligne est moins isolé. Ensuite, les enseignes et les consommateurs, pour des raisons différentes, apprécient le clic et retrait, qui combine les canaux. Enfin, l'organisation des enseignes est de moins en moins en silos : cela favorise la complémentarité entre les canaux, au lieu de la sempiternelle bataille de chiffres entre magasins et sites en ligne. Malgré ces évolutions, il faut encore distinguer *e-commerce* et commerce pour apprécier la part de l'un et de l'autre. Les derniers chiffres situent aux États-Unis le commerce en ligne entre 8 et 10 % du commerce total. On est loin de l'idée, fautive, que les magasins vont disparaître. Ce qui disparaît, ce sont les mauvaises enseignes, ou celles qui ont raté ou négligé le virage digital.

■ *De grandes enseignes spécialisées ont en effet disparu, faute de s'être adaptées (Virgin, 3 Suisses...); celles de la grande distribution à dominante alimentaire savent-elles s'adapter et anticiper ?*

**F. R. :** Le digital a compliqué le commerce pour plusieurs raisons. Il a fallu évoluer, et vite, compte tenu de la rapidité des changements. Il a aussi fallu revoir les organisations. Et, changement majeur, le digital donne un pouvoir important aux consommateurs. À la fois pour préparer leurs achats, ce qu'ils font – 88 % des visiteurs en magasin chez Décathlon sont allés sur Internet se renseigner avant leur visite –, mais surtout parce qu'avec l'émergence des réseaux sociaux la voix du consommateur porte et l'effet du bouche-à-oreille est multiplié. Devant ces changements, ceux qui sont restés statiques, comme Virgin ou le libraire Bords aux États-Unis, sur des marchés très difficiles, ont disparu. Pour la distribution alimentaire, le sujet est différent. Historiquement, le commerce en ligne y a été un échec. Pour une raison simple : ni les enseignes ni les consommateurs n'ont voulu financer la livraison à domicile. Le drive, lancé par Chronodrive et industrialisé par Leclerc, a été une réussite. Parce que ses prix sont ceux du magasin, mais aussi parce qu'avec des points de retrait en magasin ou en solo le problème de la livraison ne se pose plus. Avec un parc de quatre mille points de retrait, il a pris en un temps record près de 5 % du marché des produits

*(suite page 2)*

## Immédiateté

**A**vec le « digital », la révolution du commerce tient à l'effleurement du doigt sur l'écran, fusionnant décision et acte d'achat. Pour le consommateur, l'immédiateté s'impose dans son acception temporelle : il n'y a plus de moment intermédiaire ; et comme cela s'est vu dans le transport avec le covoiturage ou l'offre de taxis, la révolution du service compte bientôt plus que la rupture technologique.

En amont et en aval de l'acte d'achat, la « désintermédiation » vaut aussi dans l'espace, celui des organisations dont elle supprime des rouages, à l'instar du vendeur dont chaque vente réajuste l'approvisionnement et le niveau des stocks. Certains observateurs soulignent que le commerce électronique ne représente qu'à peine plus de cinq pour cent de la consommation des ménages et pourrait mettre dix ans à en peser le double. Le sens d'une telle course à la part de marché se sera peut-être épuisé avant ce terme. À l'ère digitale, l'« e-commerce » entendu comme circuit spécifique prend un coup de vieux, façon VPC d'avant-hier, car c'est le commerce dans son ensemble que de partout irrigue la mobilité numérique. La portabilité de l'information affecte toutes les ressources des appareils commerciaux et logistiques : information produit, prévision et mutualisation des flux, mise à disposition effective par livraison ou point de retrait, gestion des données et relation clients. Les organisations s'y adaptent, souvent plus vite que le cadre réglementaire, surtout lorsque la révolution « servicielle » que porte le digital rebat les cartes du management, et derrière lui du modèle social des entreprises et du droit applicable (cf. l'article 60 de la récente loi Travail)...

Du côté des relations commerciales, le paysage pourrait-il éviter d'en être affecté, les nouveaux acteurs ne feraient-ils que mettre leurs pieds dans les traces des anciens ? Cela semble le cas du plus connu d'entre eux. Mais voilà que s'inventent pour la chaîne logistique comme pour la promotion d'autres modèles que celui du bras de fer autour du référencement et du prix de cession. Celui d'une relation continue et directe entre une marque et son consommateur final, ou de la mise à disposition sans intermédiaire de marques et de produits locaux, par un maillage des territoires propre à vitaliser jusqu'aux plus délaissés de la « France périphérique ». E-commerce ? Au Danemark, une plateforme de grandes marques désireuses de reprendre la main sur leur diffusion est en passe d'être opérationnelle. Un genre d'idée qui fait aussi son chemin ailleurs.

François Ebrard

&gt;&gt; suite de la page 1

de grande consommation : environ la part de marché de Lidl avec 1 500 magasins.

Son modèle pourrait toutefois être mis en question par l'arrivée d'Amazon, qui, s'il recourt à la livraison à domicile, a un nouveau modèle économique (abonnement Amazon Premium). De plus, l'américain, en se donnant les moyens de livrer en un temps record, renouvelle le service. Les cartes peuvent donc être rebattues. D'autant que le drive est un ovi dans le commerce en ligne. Car alors que celui-ci offre habituellement un choix plus large que celui du magasin, c'est l'inverse avec le drive, qui pour des questions de logistique et de rentabilité limite son assortiment, à dix mille références en moyenne, soit beaucoup moins qu'un hypermarché. Amazon, lui, a déjà cent mille références en alimentaire.

■ *La manne des données clients est-elle sous-exploitée par la distribution ?*

**F. R. :** Quelles sont les conditions d'une bonne exploitation des données clients ? Tout d'abord qu'elles soient complètes, bien collectées et mises à jour. Problème délicat. Sans compter que 10 à 12 % des Français déménagent chaque année : si vous ne faites rien, en moins de cinq ans la moitié de votre base clients n'est plus exploitable. Bien collecter les données demande des efforts. En grande distribution alimentaire, lorsque le personnel de caisse propose la carte gratuite, il est difficile de s'assurer que le remplissage des données est intégral, et à distance sur Internet le client seul choisit ou non de le faire. Ce problème de collecte n'est pas plus facile dans la distribution spécialisée, quand une enseigne compte par chaland trois ou quatre visites annuelles. C'est la raison majeure d'une éventuelle sous-exploitation.

La deuxième raison est l'utilisation de programmes de fidélisation qui, souvent, récompensent un comportement promotionnel et non un comportement de fidélité (je viens plus souvent, je dépense plus, je préfère cette enseigne). Aussi, face à un comportement opportuniste, même si vous avez des données justes et complètes, il est difficile de mener une stratégie de fond en utilisant avec pertinence les données pour modifier le comportement du consommateur. Il faut choisir les combats, et dans le cadre des programmes de fidélité, le choix a été négligé. Stratégiquement, c'est essentiel.

■ *Le numérique, par son potentiel de désintermédiation, remet-il en question le modèle achat-revente du commerce traditionnel ?*

**F. R. :** Totalement, parce que tout le monde peut acheter et vendre. C'est une des plus grandes révolutions du commerce. EBay, Le Bon Coin, Amazon et toutes les places de marché permettent à chacun d'être commerçant. Le phénomène est bien installé et peut s'amplifier, avec la simplification des moyens de paiement. Et encore, je ne parle que de la relation consommateur à consommateur, très importante du fait que la distribution n'est plus un passage obligé. Il y a aujourd'hui 110 000 annonces de produits Ikea vendus sur Le Bon Coin ; si j'achète une bibliothèque Billy à un client Ikea, je ne l'achète pas chez Ikea, donc Ikea réagit et reprend lui-même des meubles usagés contre des bons d'achat. Sur le marché des taxis avec Uber ou de l'hôtellerie avec Airbnb, le digital change tout. C'est loin d'être fini, avec l'essor des places de marché où chacun peut se positionner, ça représente 50 % de l'activité d'Amazon dans la vente en ligne ! De nouveaux acteurs apparaissent et les acteurs bien installés doivent se réinventer. Le processus est loin d'être achevé.

■ *La gestion des entrepôts a-t-elle beaucoup changé avec le digital? Sous cet aspect, acteurs traditionnels et commerçants en ligne se différencient-ils?*

**F. R. :** Je ne crois pas qu'un modèle soit plus fort que l'autre en logistique. Il existe juste des acteurs qui en font leur force. C'est le cas d'Amazon. Quand on commercialise plus de trois cents millions de produits, être excellent en logistique est une nécessité. La « longue traîne » est une promesse forte de l'américain depuis ses débuts. Ce qui change, c'est la rapidité avec laquelle il faut livrer. La livraison le même jour pour être presque aligné sur le commerce physique est une grosse bataille. Cela va encore plus loin quand on peut livrer dans l'heure ou dans les deux heures (*Amazon Prime Now*): dans ce cas, il faut des entrepôts proches des grandes zones urbaines, celles où résident la grande majorité des clients. C'est ce que fait Amazon dans son bastion américain, où il couvre avec ses entrepôts toutes les métropoles. Les acteurs traditionnels quadrillent déjà le territoire avec leurs magasins, le drive leur permet de multiplier les points de retrait. Casino avec Cdiscount a très bien utilisé cette stratégie de maillage, qui est un réel atout concurrentiel. Walmart fait de même aux États-Unis.

■ *Le numérique a-t-il élargi l'offre de PGC? Les gammes? On trouve 1 800 références de pâtes sur Amazon, soixante pour une même marque...*

**F. R. :** Pas vraiment avec le drive: il a plutôt raccourci l'offre, pour des questions logistiques et financières, se concentrant sur les marques majeures et les MDD. Mais la largeur de choix, l'atout numéro un des grands hypermarchés, est-elle encore une force dans l'alimentaire? C'est à voir, car cela complique l'offre. Comment choisir parmi 1 800 références de pâtes? Les logiques d'*e-merchandising* ressemblent à celles du merchandising.

■ *Va-t-on vers une multiplication des points-relais multicommerces aménagés, ou celle des consignes propriétaires?*

**F. R. :** C'est déjà le cas et cela va l'être de plus en plus. Parce que le client ne subit plus l'heure de livraison, il la choisit. Et

**"Pas de modèle plus fort qu'un autre en logistique, mais des acteurs qui en font leur force."**

parce qu'il est plus facile de récupérer un produit sur le trajet domicile-travail ou inversement que de se faire livrer. Et là, c'est l'e-commerce qui est en retard (mis à part quelques acteurs ou quelques promesses) en imposant l'incertitude horaire du

passage du livreur, qui ne convient pas à des actifs urbains. La multiplication de points de retrait va continuer. Dernier exemple en date, Darty, depuis son achat par la Fnac, pourra proposer son réseau de points de retrait aux clients de la Fnac, et inversement.

C'est l'une des multiples synergies que le nouveau groupe va développer. Tout ce qui contribue à apporter plus de liberté aux clients améliore leur expérience, et c'est le cas des casiers et des points de retrait.

■ *La numérisation favorise-t-elle le commerce de proximité? Est-elle un facteur de recomposition de parc commercial traditionnel?*

**F. R. :** La numérisation suscite nombre de transformations, mais elle est complémentaire du parc traditionnel. Le commerce de proximité est fondé sur l'humanisation par la connaissance réciproque entre le consommateur et le commerçant. Cette relation va se renforcer. Lorsque des clients ont un problème avec leur commande en ligne, ils aiment contacter un magasin. C'est une vraie limite pour les purs opérateurs pointcom.

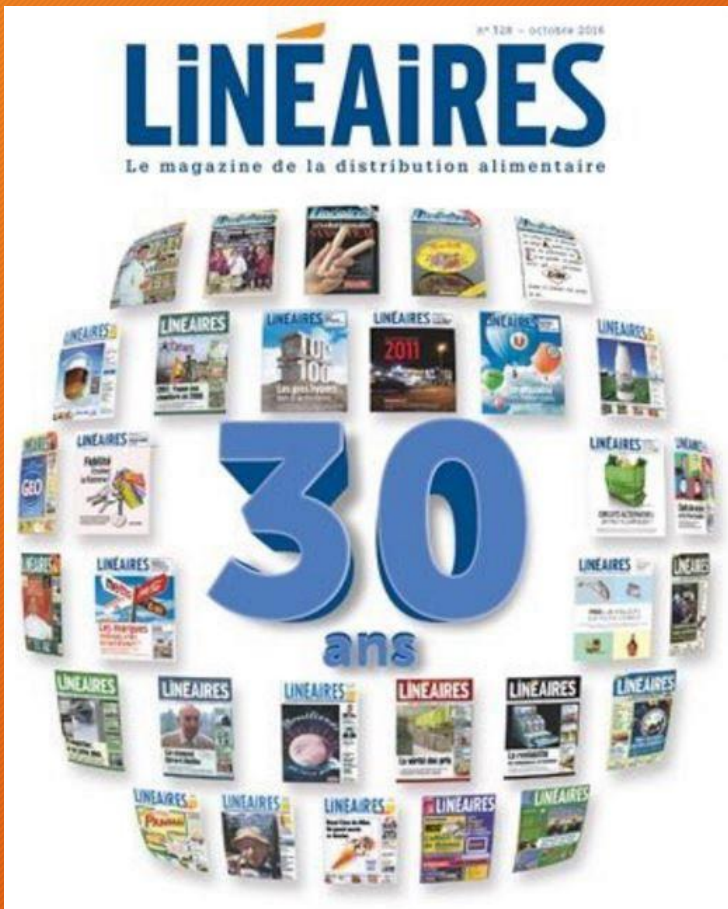
Le contact humain a du sens par le souci de protéger les emplois, mais aussi par le besoin de lien, de rencontre, d'échange ou même de lieu de rendez-vous. Le consommateur et le citoyen y convergent. Les formes de commerce ne s'opposent pas, elles se complètent, les enseignes gagnantes seront sur tous les fronts et offriront en même temps le meilleur du commerce physique et le meilleur du digital. Bref, nous allons vers l'essor du transcanal... quand le choix des canaux ne sera plus influencé par le prix, ce qui est encore loin d'être le cas.

*Propos recueillis par Jean Watin-Angouard*

# Linéaires

octobre 2016

LiNÉAIRES



**Frank Rosenthal,**  
fondateur de **Frank Rosenthal Conseils,**  
expert en marketing du commerce.

**Et si le drive était menacé dans les 5 ans ?** La concurrence est de plus en plus forte dans l'alimentaire. Les hypers multiplient les efforts d'optimisation des concepts (le frais/marché et bientôt la restauration sur place) et des parcours clients notamment avec l'aide de la technologie. Dans le même temps, Amazon développe ses positions sur l'alimentaire et privilégie la livraison à domicile avec un modèle d'abonnement comme Amazon Premium qui peut tout changer. Le drive, pris en étau, pourra-t-il résister ?

LINEAIRES n° 328 octobre 2016

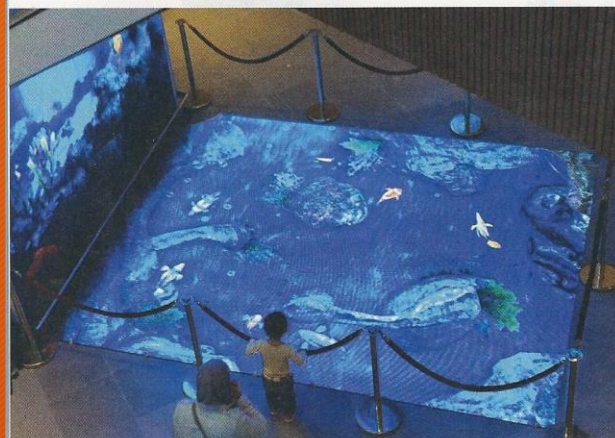
# LSA

7 janvier, 14 janvier, 4 février, 18 février, 24 février, 27 février, 10 mars,  
24 mars, 21 avril, 5 mai, mai 2016 Hors série non alimentaire, 8 juin,  
23 juin, 15 septembre, 22 septembre, 27 octobre



LE MAGASIN CONNECTÉ DE LA SEMAINE

Un aquarium digital aux Trois Fontaines pour fidéliser



Lors de la rénovation de son centre commercial Trois Fontaines à Cergy, Hammerson a confié à Dalcans, Zen'to et AdMemori la réalisation d'un aquarium digital interactif. 25 m<sup>2</sup> de dalles leds ont ainsi été installées au mur, sur les poteaux et au sol. Le client, via son mobile, se crée un poisson avatar avec lequel il peut interagir: le nourrir, le faire creuser pour trouver des objets, le faire jouer... À chaque visite, cet

avatar évolue. Techniquement, il s'agit d'un site mobile accessible via le wi-fi du centre, qui ne nécessite donc pas d'application sur le smartphone. À terme, l'objectif consiste à associer les enseignes à ce dispositif afin de permettre aux visiteurs de gagner des offres spéciales en fonction du développement de leur poisson, de créer des robes de poissons sponsorisées, et des animations spécifiques. ■ CLOTILDE CHENEVOY

DATA

99% 19 500 m<sup>2</sup> 6%

Le taux de disponibilité des pages affichées par les sites marchands de La Redoute et Auchan. Source: Dynatrace

La surface du nouveau centre de distribution de l'e-commerçant Sarenza, inauguré le 10 octobre près de Paris. Source: Sarenza

La part des Français qui utilisent les réseaux sociaux pour contacter les marques. Source: BVA

AU TOP...

**L'APPLI**  
**Too Good To Go**  
Cette appli gratuite met en relation les commerçants qui souhaitent revendre leurs invendus et les utilisateurs en quête de bonnes affaires.



**L'EXPRESSION**  
**Beacon**  
C'est une petite balise Bluetooth qui géolocalise les clients porteurs de smartphones leur envoi des infos ou des offres.



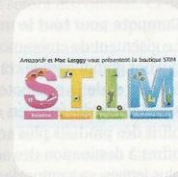
**LA SOLUTION**  
**Armis.tech**  
La start-up réalise des campagnes de pub propres à chaque magasin sur le digital grâce aux datas, à la géolocalisation...



**L'OPÉRATION**  
**Le jeu-concours Sostrene Grene**  
L'enseigne danoise a lancé un concours en faisant poser ses clients sur leur lieu de vacances avec un sac de la marque.



**L'E-BOUTIQUE**  
**Stim**  
C'est le nom de la nouvelle boutique Amazon dédiée aux jouets scientifiques et technologiques, et parrainée par Mac Lesggy.



L'OPÉRATION  
Le jeu-concours Sostrene Grene

L'enseigne danoise a lancé un concours en faisant poser ses clients sur leur lieu de vacances avec un sac de la marque.



© FRANCK ROSENTHAL

# L'ouverture des magasins 24 h/24 en vaut-elle le coût ?

Dans le monde, plusieurs distributeurs ont ouvert certains de leurs magasins en continu, et Carrefour est très actif sur le sujet en Italie. Mais ce service connaît une évolution contrastée, vu les coûts et contraintes spécifiques. Il n'a, pour l'instant, aucune chance de toucher la France.

## LES AVANTAGES

- La possibilité pour les clients d'étaler la plage horaire des courses.
- L'idée de donner une image positive en termes de service.

## LES INCONVÉNIENTS

- L'existence de contraintes réglementaires dans certains pays.
- Un facteur de tension dans le dialogue social.
- Une gestion du personnel plus compliquée, et des coûts supplémentaires

(primes, dispositifs spéciaux, frais généraux).

- Des perturbations dans la bonne tenue du magasin (cohabitation clients/employés lors du réassort, rayons vides, gestion des produits frais).

*continu: les coûts de personnel, la législation et, enfin, la culture du pays concerné, souligne Frank Rosenthal, expert du commerce. Certains distributeurs estiment ainsi qu'on n'a pas forcément besoin d'étendre les plages horaires d'ouvertures. Mais dans les pays où ce dispositif existe, les consommateurs en profitent, car ils savent qu'ils ne trouveront pas porte close.* C'est le cas en Asie, au Royaume-Uni, et aux États-Unis, où les Américains peuvent aller faire leurs courses dans des supermarchés ouverts 24 h/24 depuis plusieurs décennies. Une aubaine pour les envies de glaces à 3 heures du matin, ou pour les salariés aux horaires décalés. Avec un peu de chance, il y aura bien un Walmart ou un Kroger ouvert dans les parages.

### Un mouvement tactique plutôt que stratégique

Si l'ouverture en continu peut rendre des services, elle n'est pas pour autant généralisable, tant les contraintes sont nombreuses et réservent ce dispositif aux zones à forte densité urbaine. Tout d'abord, le nombre de clients effectuant leurs achats de nuit est limité, de quoi relativiser le gain des enseignes. Et le jeu n'en vaut pas forcément la chandelle, devant les charges engendrées (personnel, éclairage, etc.). À cela s'ajoute la loi: dans certains pays, elle encadre sévèrement les horaires de travail, comme en France. «La loi Macron a créé une notion intermédiaire, celle du "travail en soirée", qui s'étend de 21 heures à minuit. Cela concerne les zones touristiques internationales. Paris en compte douze. [...] Pour les enseignes, qui ne sont pas dans les ZTI, les possibilités d'ouvertures étendues sont assez limitées, cela relève d'un régime d'exception. Par rapport à ce que l'on peut constater en Italie et en Espagne, la France est assez loin...», éclairent Serge Wilinski, associé, et Julia Mohamed, conseil au pôle social de Marvell Avocats. Un autre facteur très terre à terre pèse aussi dans la balance: les linéaires sont plus souvent en rupture la nuit (mo-

© CORBIS VIA GETTY IMAGES



Aux États-Unis, une quarantaine de Walmart sont passés du 24 h/24 à une fermeture entre minuit et 6 heures du matin, en juillet 2015.



© CARREFOUR

### En Italie, mode d'emploi

Les Italiens urbains ont l'habitude de sortir en soirée, et d'effectuer leurs achats plus tard qu'en France. De quoi motiver Carrefour à ouvrir une partie de ses supermarchés de centre-ville 24 h/24 à Milan, Turin, etc., avec quelques adaptations. La nuit, les rayons «métiers» traditionnels (boucherie ou poissonnerie) sont fermés, et la vente d'alcool est interdite. Selon une source proche du dossier, ce système a permis de lisser la fréquentation, et ne nécessite pas d'investissements particuliers. «En Italie, les magasins sont remplis la nuit, donc l'ouverture à la clientèle ne bouleverse pas notre fonctionnement. Tout juste faut-il avoir deux personnes en caisse, et un agent de sécurité», confie-t-elle. Le pic de fréquentation n'a pas bougé, entre 21 heures et 23h30, et la reprise d'activité est notable vers 5-6 h du matin. Pourquoi alors ne pas fermer entre minuit et 5 h? «Ceux qui le font perdent du chiffre d'affaires par rapport à un magasin ouvert en permanence, répond l'expert. Et certains clients aiment flâner et ne pas se stresser pour aller faire leurs courses en soirée.»

### PETIT TOUR DU MONDE, NON EXHAUSTIF, DES PAYS OU CERTAINES GRANDES SURFACES ALIMENTAIRES SONT OUVERTES 24 H/24



ment d'ailleurs choisi par les enseignes dans certains pays pour se réapprovisionner), ce qui a de quoi décourager les clients devant des rayons vides. D'ailleurs, aux États-Unis, Walmart a réduit la voilure sur les horaires d'une partie de ses magasins. En juillet 2015, une quarantaine de Supercenter passaient du 24 h/24 à une fermeture entre minuit et 6 heures du matin. Une décision économique. Alors que le groupe s'est engagé depuis plusieurs années à améliorer le salaire minimum (9 \$ de l'heure en 2015, puis 10 \$ en

2016), les dépenses engendrées pour une poignée de clients la nuit ne sont peut-être plus justifiées. «Dans un univers concurrentiel, être ouvert tout le temps permet de fidéliser sa clientèle. C'est intéressant lorsqu'on est le premier à le faire», note Frank Rosenthal.

### Des ajustements ponctuels

Toujours dans le monde anglo-saxon, mais plus proche de nous, Tesco est un grand connaisseur de l'ouverture non-stop. Le service a démarré il



7-Eleven, l'un des pionniers du 24 h/24

**En Asie ou en Amérique du Nord, impossible d'échapper à 7-Eleven.** Cette chaîne de petits supermarchés de dépannage et de convenience stores, créée aux États-Unis, compte aujourd'hui 60 000 magasins dans le monde. Son nom tient aux horaires d'ouvertures (de 7 heures du matin à 11 heures du soir) pratiqués dans les années 50. Mais tout a changé un soir de 1963, dans le Texas, à Austin. Alors qu'un match de base-ball se jouait à proximité du magasin,

les clients n'ont cessé d'affluer après la rencontre. Le magasin est donc resté ouvert pour servir tout le monde... et n'a finalement pas fermé ses portes de la nuit. Peu après, d'autres magasins ont suivi cet exemple, qui s'est rapidement répandu dans la chaîne. 7-Eleven a même fait ses comptes : aux États-Unis, plus de 10 millions de personnes se lèvent à 3 heures du matin, et 7 millions sont en train de travailler à cette heure-là. Soit énormément de clients en puissance.



© BETTY MADDES/ONLY PLANET IMAGES

Il y a vingt ans, et concerne aujourd'hui 400 de ses 3 400 magasins dans le Royaume-Uni. Et l'enseigne ne cesse de procéder à des ajustements. Pendant les Jeux Olympiques de Londres en 2012, certains magasins sont restés ouverts en permanence. Et en réponse à la décision récente de faire fonctionner le métro londonien 24 h/24, Tesco a précisé que certains de ses magasins situés à proximité du « Tube » adopteraient les mêmes horaires le vendredi et le samedi. Mais le distributeur n'échappe pas à une réflexion plus globale, et vient de réduire, lui aussi, l'amplitude horaire d'une centaine de ses magasins ouverts en continu. Tony Hoggett, directeur du commerce de Tesco, justifie cette décision sans langue de bois : « Avec le développement de la vente d'alimentation en ligne, ces magasins accueilleraient très peu de clients durant la nuit. » Même le remplissage des rayons la nuit réduit la voilure, 150 magasins allant désormais l'effectuer en journée.

Reste à se poser la question de la possibilité d'ouvrir en permanence en France. « L'ouverture 7 jours sur 7 peut se faire pour le BHV, le Sephora des Champs-Élysées, et concerne des zones bien définies. Mais le 24 h/24,

c'est non en l'état actuel de la législation. C'est minuit maximum, et il faudra déjà un certain temps pour digérer cette mesure », pointe Serge Wilinski.

Possible et utile sur des petites surfaces

Ainsi, le chemin promet d'être semé d'embûches. Il faut d'abord être situé dans une zone concernée, et que l'entreprise et les syndicats se mettent d'accord. « Je serai excessivement surpris que certains magasins français ouvrent en continu », avoue Gary Swindells, président de Costco France. « Déjà, selon moi, le fait d'être ouvert en permanence ne change pas le pouvoir d'achat des clients, poursuit-il. Chez Costco, nos frais les plus importants, c'est le salaire. Et sur une surface de 13 000 m<sup>2</sup>, il faut un minimum de personnel. Si nous ouvrons toute la nuit, je ne vois pas comment on s'y retrouverait. Sur des petites surfaces, des convenience stores, cela peut être très utile. Mais sur une grande surface, on dépense plus qu'on ne gagne. » Et pour les GMS, garder des produits frais en libre accès en permanence impose plus de casse et de pertes. « Cela nécessiterait d'augmenter les prix et de ne plus être compétitif », insiste encore Gary Swindells.

L'ouverture non-stop n'apparaît donc pas vraiment comme une voie d'avenir, y compris pour contrer le commerce en ligne. Tout au plus peut-elle, en fonction des modes de vie et de zones bien ciblées, apporter un service apprécié du client. C'est notamment le cas en Asie, où les 7-Eleven permettent de faire ses courses ou de manger sur le pouce à toute heure du jour et de la nuit. Depuis un an, les magasins du centre-ville de Montréal ont la possibilité d'ouvrir en permanence, pour une expérimentation jusqu'en 2020. Mais la généralisation d'une telle pratique est loin. En France, les syndicats ont de quoi dormir tranquilles. ■

MORGAN LECLERC

LSA N° 2427 | 22 septembre 2016



« Selon moi, le fait d'être ouvert en permanence ne change pas le pouvoir d'achat des clients. »

Gary Swindells, président de Costco France

© LAETITIA DURANTE

# Les premiers pas de la réalité virtuelle dans la distribution

La réalité virtuelle en GMS, un mythe? Plus vraiment, selon de nombreux experts. Voici cinq applications métier à retenir.

**P**eu à peu, la réalité virtuelle gagne du terrain. Gear VR de Samsung, PlayStation VR de Sony, HTC Vive, VR 360 de LG... Les constructeurs de smartphones développent chacun leur propre équipement, casque ou lunettes, accompagné parfois même d'une caméra 360°. Le marché mondial de la réalité virtuelle devrait ainsi atteindre 30 milliards de dollars en 2020, d'après une étude du cabinet Digi-Capital, publiée au prin-

## À SAVOIR

Lorsque l'on parle de réalité virtuelle, trois composantes sont à prendre en compte

- **L'immersion** Se plonger dans un environnement virtuel ou physique
- **L'interaction** Pouvoir regarder, visualiser et interagir
- **La collaboration** Pouvoir partager cette immersion

temps 2015. C'est certes encore loin du potentiel du marché de la réalité augmentée, estimé à 120 milliards de dollars, mais l'offre se structure avec des produits nouvelle génération. Et

plus seulement pour le gaming ou les jeux vidéo! Cinéma, sport, tourisme, shopping... Tous les secteurs sont concernés. De là à s'installer (réellement) dans notre quotidien? Le président-directeur général de Facebook, Mark Zuckerberg, en est persuadé: «La réalité virtuelle est la prochaine plate-forme qui va changer notre façon de vivre, de travailler et de communiquer.» Et Facebook compte bien sur la notion de partage pour démocrati-

Prototype d'un magasin virtuel Conforama, par Bonial.



© BONIAL

## VISITER

«La réalité virtuelle permettra de recréer l'expérience du point de vente à la maison», annonce Renaud Ménérat, président de Joshfire. Après le prototype de Bonial en janvier 2016, eBay vient même de développer un casque de réalité virtuelle, le «shopicals», pour visiter un magasin virtuel. L'intérêt: «Cela peut avoir un sens en avant-vente. Cela peut donner envie au consommateur de se rendre dans le point de vente ou d'acheter», indique Matthias Berahya-Lazarus, président de Bonial France.

## VENDRE

À New York, Ray-Ban offre la possibilité à ses clients de tester ses lunettes avec son Virtual Mirror. «C'est pour moi l'un des exemples les plus frappants d'utilisation de la réalité virtuelle en magasin, exprime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Cela permet d'essayer un nombre infini de modèles. L'expérience est fun, et le rendu fidèle.» Une idée reprise par l'enseigne d'optique grenobloise Evioo. Quelques initiatives émergent aussi dans l'univers de l'aménagement de la maison. Ikea a ainsi lancé une application de jeu vidéo, la Kitchen VR Experience, permettant de plonger les clients dans une cuisine et d'en modifier certains éléments.



La Kitchen VR Experience d'Ikea.

ser le produit... De son côté, YouTube aurait, quant à lui, rencontré plusieurs fabricants de caméras à 360° pour pouvoir diffuser des vidéos en réalité virtuelle en direct.

## À l'aube du v-commerce

«La réalité virtuelle se développe rapidement et, d'ici à cinq et dix ans, elle fera réellement partie du quotidien des gens», assure aussi Jesper Brodin, managing director d'Ikea Suède et range & supply manager du groupe Ikea. Une idée partagée par les consommateurs! «Les Français sont persuadés que ces technologies de réalité virtuelle vont se développer d'ici à cinq ans,

même si elles ne remplaceront pas tous les écrans traditionnels», ajoute Philippe Guilbert, directeur général de Toluna. Selon l'étude exclusive LSA-Toluna réalisée début avril 2016, plus de la moitié des Français pensent utiliser un casque ou des lunettes de réalité virtuelle pour des spectacles, la télévision ou des visites avec vue à 360°. Près d'un quart y voient même une utilité pour «mieux choisir avant d'acheter».

À en croire de nombreux experts, il se pourrait, en effet, que la réalité virtuelle soit LE nouvel outil des commerçants. «On est à l'aube du v-commerce [virtual commerce, NDLR]», lance Re-

Une cliente de la marque 1.2.3 revit une séance photo grâce à un casque Oculus Rift.

## ANIMER

De plus en plus d'enseignes utilisent la réalité virtuelle en magasin pour créer l'événement. Objectif: faire vivre des expériences en point de vente. Au printemps 2016, l'enseigne de prêt-à-porter 1.2.3. (Groupe Etam) a ainsi convié ses clientes «encartées» à revivre la séance photo de sa collection printemps-été 2016 en 360°, un casque Oculus Rift sur les yeux.

Dans un autre genre, le flagship de Samsung à New York propose un tunnel de réalité virtuelle, qui permet de vivre une expérience immersive.



naud Ménérat. Le président de Joshfire, agence spécialisée dans l'Internet des Objets (IoT), est convaincu que la réalité virtuelle va véritablement s'imposer dans le monde du retail: «En termes d'impact business, il va certainement encore falloir attendre deux à trois ans. Il va y avoir une phase d'"early adopters", avant d'entrer dans une autre plus aboutie. Certes, ce sont davantage des opérations de communication aujourd'hui, mais il est certain qu'il va se passer quelque chose. La réalité virtuelle fera partie de la digitalisation des points de vente.»

## Bouleversement dans le retail

Également convaincu, Kantar Retail Virtual Reality, fournisseur de solutions de réalité virtuelle, lui a d'ailleurs consacré sa keynote, lors du salon RBTE de Londres, en mars 2016. Le nom de la conférence? «La réalité virtuelle est en train de changer le monde du retail.» Plutôt explicite! Autre preuve du potentiel de la technologie dans le commerce: Dassault Systèmes, partenaire de Kalista, a ouvert une entité dédiée à la distribution et aux fabricants de produits de grande consommation. En attendant, l'expert en



© KALISTA

Perfect Shelf, de Dassault Systèmes et Kalista Solutions, chez Intermarché.

### TESTER

La réalité virtuelle s'invite dans les plans merchandising. Intermarché vient de présenter sa solution. L'outil utilisé ? Perfect Shelf, développé par Dassault Systèmes et Kalista Solutions. Concrètement, les distributeurs et leurs fournisseurs peuvent s'immerger dans un rayon et tester le balisage, l'implantation... « Cela offre un gain de temps et permet de diminuer les ruptures de stock », assure Philippe Loeb, vice-président CPG-Retail chez Dassault Systèmes. La réalité virtuelle permet également de mesurer le comportement des consommateurs.

marketing du commerce, Frank Rosenthal, reste tempéré : « Cela fait plusieurs années qu'on en parle, mais on ne voit pas grand-chose arriver. » Plusieurs raisons à cela, selon lui : « La complexité de la technologie, l'intégration compliquée, le bud-

get et l'implication des vendeurs. » Et d'ajouter : « L'impact sur le business est difficile à mesurer et pas forcément prioritaire. » D'après Frank Rosenthal, plusieurs points conditionnent la réussite d'un projet de réalité virtuelle en magasin.

« Je suis pour à deux conditions, indique-t-il. La réalité virtuelle doit apporter du sens au parcours magasin. Et la technologie doit être impeccable. » Julie Hermann, fondatrice de Focus Shopper, partage son avis : « Cela doit être fluide, simple et intuitif. »

### Un nouvel outil B to B

Au-delà des points de vente, la réalité virtuelle s'invite aussi dans les plans merchandising des enseignes et des fabricants de produits de grande consommation. « L'utilisation de la réalité virtuelle permet de s'adapter rapidement, d'itérer et d'optimiser l'assortiment traditionnel, souvent restrictif et isolé du contexte du magasin et des réelles attentes des clients », exprime Jeremy Cohen, CEO de Kantar Retail Virtual Reality. Erwan Krottoff, directeur

### FORMER

« La formation est l'un des premiers axes en matière de réalité virtuelle, indique Maxime Guirauton, directeur marketing & communication B2B de Samsung Electronics France. C'est toujours un peu compliqué de former un vendeur de manière standard alors qu'il va se retrouver avec des configurations potentiellement

très différentes. » La réalité virtuelle comporterait d'ailleurs des bénéfices favorables à l'apprentissage et à la mémorisation. « Cela stimule d'autres zones du cerveau. L'engagement est plus total et vecteur de plus d'émotions », explique Philippe Loeb, vice-président CPG-Retail chez Dassault Systèmes.



© WAVEBRAIN/MICRO - FOTOLIA

commercial et marketing de Kalista, partenaire de Dassault Systèmes depuis trois ans, insiste : « Cela permet de simuler des magasins virtuels, de tester le merchandising sur le rayon, le concept du magasin, le merchandising, l'expérience consommateur et les plans de marketing et communication. » La réalité virtuelle est également de plus en plus utilisée comme

« D'ici cinq à dix ans, la réalité virtuelle fera réellement partie du quotidien des gens. »

Jesper Brodin, managing director d'Ikea Suède et range & supply manager du groupe Ikea

outil d'aide à la formation, notamment des vendeurs et des chefs de rayon. « Elle a un vrai potentiel au niveau de la formation et de l'éducation. Cela va permettre de former les équipes à distance et d'aller plus loin que les MOOC [formations en ligne massive ouvertes à tous, NDLR] actuels. Tout le B to B va être concerné par ces solutions, souligne Jean-Baptiste de La Rivière,

directeur R & D d'Immersion. Nous n'avons pas toujours la possibilité d'avoir tous les outils sous la main. Si on peut le faire en virtuel, cela permet d'adapter les scénarios au niveau de chacun des participants. » Dans les magasins comme aux sièges des entreprises, les initiatives émergent donc. Bienvenue dans la matrice... ■

STÉPHANIE MUNDUBELTZ-GENDRON

Longtemps atone, le marché du Gem bouge enfin, dans ses gammes comme dans sa distribution. Les spécialistes, un temps chahutés par les pure players, ont repris le contrôle. Mais ni les hypermarchés, ni les pros du meuble et de la cuisine, n'ont dit leur dernier mot.

## Les spécialistes, maîtres du jeu sur le gros électroménager

Les vieilles (mauvaises) habitudes ont la vie dure... « Rien ne change au rayon gros électroménager », « Les offres y sont partout les mêmes, quelles que soient les enseignes. » Des assertions aussi courantes que... complètement fausses. C'est, certes, souvent subtil – rien ne ressemble plus à un lave-linge qu'un autre lave-linge –, mais bien réel : le petit monde du Gem, en devenant plus attractif, est en passe de changer de modèle.

Comment expliquer, sinon, que, sur ce secteur, les magasins spécialisés, Darty et Boulanger essentiellement, aient gagné, en trois petites années, la bagatelle de 3,9 points de part de marché, selon l'étude sur « La distribution d'électroménager et d'électronique grand public », menée par Xerfi en début d'année, d'après les données de l'Insee ? 45,6 %, 47,9 % et, donc, aujourd'hui, 49,5 %...

L'explication ? « Le marché évolue, il y a de la couleur là où il n'y en avait pas avant, des efforts sur le design des produits : en rayon, c'est plus attrayant », relève Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Couplé à des innovations technologiques bien réelles, sur les économies d'énergie ou les matières utilisées, par exemple, cela profite surtout au circuit leader.

### LE CONTEXTE

■ **Bénéficiaire d'avancées technologiques et esthétiques réelles**, l'offre en gros électroménager devient plus attractive.

■ **De quoi rendre plus intéressant le contrôle** de ce marché par les distributeurs : le Gem a beau rester un marché de renouvellement, il retrouve de l'allant.

Stone. On pense aux améliorations portées aux services, avec notamment le Bouton Darty. On pense aussi à la manière de vendre. Quelque chose de tout bête : les promotions. Darty s'y refusait avant l'arrivée à sa tête de Régis Schultz, en 2013. L'enseigne s'y est mise, et n'a pas à s'en plaindre : « 10 % de chiffre d'affaires en plus sur trois ans », comme le résumait Régis Schultz, maintenant parti chez Monoprix (LSA n°2424).

### La crise a profité aux costauds

« Les spécialistes ont pris le parti de traiter le GEM comme n'importe quel segment de grande consommation. Certes, ce sont des marchés de renouvellement, et pas d'impulsion, mais on peut quand même y insuffler un peu d'envie, avance Yves Marin. On peut animer le rayon, le théâtraliser. » Cette prise de conscience, récente, doit beaucoup à la crise. Consommation en berne, achats repoussés, entreprises en difficulté : ce vicieux triptyque n'a pas épargné les pros du Gem. Les grands ont profité des faiblesses des plus petits en étendant leur présence, via la franchise – Darty en premier lieu. Cela les a rendus plus forts. Donc capables de plus d'audaces opérationnelles.

Une nécessité, de toute manière, pour endiguer la progression des pure players. Une mission d'ailleurs bien remplie : 12,1 % des ventes il y a trois ans pour ces derniers, 11,8 % aujourd'hui. « Certains pensaient que l'e-commerce allait tout balayer. Cela ne s'est pas produit, explique

2,64  
MILLIARDS D'EUROS

Le poids des ventes « fabricants » de gros électroménager en France, en 2015

Source : Gifam

+3,7%

L'évolution ventes de Gem en valeur, en 2015

Source : Gifam

+3%

L'évolution des ventes de Gem en volume, en 2015

Source : Gifam

337 €

Le prix de vente moyen, soit 34 € de perdus en cinq ans

Sources : Gifam et Xerfi



FROID

27%  
des ventes du Gem, soit 712 M €, +7,1% en valeur en 2015



LAVAGE

42%  
des ventes du Gem, soit 1,1 Mrd €, +3,2% en valeur en 2015



CUISSON

31%  
des ventes du Gem, soit 818 M €, +1,5% en valeur en 2015

Source : Gifam, d'après ventes fabricants

### PRIME À L'EXPERTISE

Part de marché, en valeur, des circuits de distribution sur les appareils électroménagers  
Source : Xerfi, étude sur La distribution d'électroménager et d'électronique grand public, février 2016, d'après Insee.



L'offensive des pure players a été contenue par les distributeurs historiques du Gem. Les consommateurs se tournent plus que jamais vers l'expertise et le service proposés par les magasins spécialisés.

Magasins spécialisés



49,5%

de part de marché  
+3,9 points  
en trois ans  
Source: Xerfi

Les points forts

→ Le conseil, le SAV, la largeur des gammes proposées, leur présentation, les prix pratiqués.

Les points faibles

→ Une offre qui peut paraître standardisée entre enseignes, un maillage du territoire encore un peu limité.

Une offre pléthorique couplée à un service à la pointe: de quoi rassurer les consommateurs.

Grandes surfaces alimentaires



18,4%

de part de marché  
-2,9 points  
en trois ans  
Source: Xerfi

Les points forts

→ Les prix proposés, le parc de magasins.

Les points faibles

→ La faible confiance, le manque de conseil, la pauvreté de la théâtralisation.

Les GSA s'appuient souvent sur de spectaculaires offres promotionnelles.

Frank Rosenthal. Et pour cause: vous avez beau parfaitement maîtriser la chaîne logistique, le gros électroménager n'est pas qu'un métier de livreurs. C'est un métier tout court, où les services tiennent une place importante.»

Contre-offensive des hypers

Pour preuve, même Amazon, pourtant d'ordinaire calibré en mode bulldozer, s'y est cassé les dents: aussitôt arrivé, aussitôt sorti, en 2013. Un autre indice pour mettre en lumière cette difficulté à faire du Gem? Cdiscount? Casino derrière. Rue du Commerce? Racheté par Carrefour. Mister-gooddeal? Absorbé par Darty... Les pure players indépendants n'existent plus guère, et c'est tout sauf un hasard. Le marché a été repris en main par les «historiques», qui savent répondre aux attentes des clients: pouvoir comparer les gammes, avoir accès à une offre pléthorique, toucher les produits et, in fine, les acheter au meilleur prix. Darty, par exemple, a bien compris l'importance de ces enjeux: en trois ans, les ventes en ligne de

l'enseigne ont bondi de 37 %, pour s'établir, au dernier pointage, à 16 % du chiffre. C'est aussi vrai pour les hypers. Durement attaqués sur le créneau des prix par les vendeurs du web, et après avoir d'abord, pour certains, abandonné le combat en réduisant les surfaces allouées au non-alimentaire, ils ont, depuis, trouvé un semblant d'équilibre: certes, 2,9 points de part de marché laissés sur le chemin en trois ans, mais encore 18,4 % des ventes. Et on parle bien en valeur: par définition positionnés sur des offres d'entrée de gamme, les hypers sont encore plus forts en volume. Donc, encore puissants. Géant, par exemple, a été malin en multipliant les corners Cdiscount en lieu et place des rayons classiques du Gem: une manière de jouer de la modernité de la marque estampillée web, pour retrouver de l'allant. «Les hypers ont un savoir-faire en la matière, pointe Frank Rosenthal. L'une de leurs armes les plus efficaces réside dans les opérations promotionnelles, via leur carte de fidélité. Quitte, même, à sacrifier leurs marges

Les magasins d'ameublement et cuisinistes



14,4%

de part de marché  
+0,7 point  
en trois ans  
Source: Xerfi

Les points forts

→ Le conseil apporté, l'originalité de l'offre, plus souvent haut de gamme.

Les points faibles

→ Les prix, la faible notoriété sur ces marchés, leur faiblesse sur le Net.

De l'installation des meubles de cuisine aux appareils qui viennent s'encaster dedans, il y a une cohérence naturelle.

Les pure players



11,8%

de part de marché  
-0,3 point  
en trois ans  
Source: Xerfi

Les points forts

→ La possibilité d'acheter 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, de comparer les prix et les offres.

Les points faibles

→ L'impossibilité de voir et de toucher.

Le web permet de comparer les prix et les modèles. Souvent nécessaire, mais pas toujours suffisant.

sur des marchés pour eux secondaires.» Secondaires, peut-être, mais néanmoins importants pour le trafic et pour l'image. «Et même pour le chiffre: sur des marchés PGC en déflation, le Gem a clairement un rôle à jouer pour maintenir l'activité des hypers», soutient Frank Rosenthal.

Toucher les produits

En parlant d'un rôle à jouer: c'est assurément le cas pour les magasins d'ameublement et les cuisinistes. On s'étonne, d'ailleurs, de ne les trouver qu'avec 14,4 % de part de marché. En progression, d'accord (+ 0,7 point en trois ans), mais finalement encore assez faibles. «Peut-être souffrent-ils d'un problème de clarification de leur positionnement», avance Frank Rosenthal. Très axés «discount», ils ont parfois du mal à se différencier des grandes surfaces alimentaires. Pour autant, leur légitimité sur ces marchés paraît évidente: de la maison à l'équipement de la maison, il ne devrait y avoir qu'un pas. «Les marchés du blanc sont vecteurs de trafic», reconnaît ainsi

Thierry Huz, directeur commercial de Conforama. Mais pas seulement: «Dans le groupe, le blanc représente un peu plus de 20 % du chiffre d'affaires, précise-t-il. Nous en sommes un acteur historique, et, depuis quatre ans, nous nous efforçons de combler le retard pris sur la cuisine. Les progrès y sont nets et, dans son sillage, cela entraîne tout l'encastrable dans un mouvement vertueux.» De plus, Conforama est aidé par les évolutions récentes du Gem: «Les marchés du blanc voient aujourd'hui se développer de nouvelles formes: sur les hublots, dans le lavage, avec l'Inox ou les doubles portes, sur le froid», se réjouit Thierry Huz. L'attractivité visuelle est plus forte: même si un client n'est pas «en situation d'achat», quand il passe à proximité, il se rend compte de tous ces petits changements. «Cela peut aider à accélérer le rythme du renouvellement des gammes», insiste Thierry Huz. Et comme tous les distributeurs, de tous les circuits, se font la même réflexion, les lignes, sur ce marché du Gem, devraient encore sensiblement bouger. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL



EN PARTENARIAT AVEC  
Frank Rosenthal Conseils  
Frank Rosenthal,  
Expert en marketing du commerce  
Auteur de son livre «Booster le commerce» - Avril 2016 - Ed. Kawa



## «L'enjeu de la bataille du choix»

**LSA - Vous insistez souvent sur la taille de l'assortiment...**

**Frank Rosenthal -** Oui. Il faut comprendre qu'aux États-Unis les enseignes spécialisées gagnent des parts de marché. D'un côté, vous avez les hypermarchés qui misent sur quelques références et se battent sur les prix; de l'autre, vous avez l'e-commerce avec son offre extra-large. Au milieu, les enseignes spécialisées peuvent très bien se positionner sur l'offre suffisante. Chez ce spécialiste, Brandsmart, une enseigne locale de Floride, j'ai trouvé 23 blenders. Ce rayon donne clairement l'image d'un spécialiste. Trop souvent, la perception du choix a été oubliée en faveur de l'image prix ou de la multiplication des services. C'est certainement une erreur. La bataille sur le choix n'appartient pas qu'à e-commerce. Le rôle du spécialiste est donc d'aller loin dans les catégories et de proposer une largeur de choix pour répondre aux principaux usages.

**LSA - Seconde tendance, la consommation énergétique...**

**F. R. -** Effectivement, une enseigne comme Brandsmart donne sur ses étiquettes le coût annuel d'utilisation moyen pour un client. Chiffrer la consommation énergétique en dollars est utile et démontre que le prix d'achat seul ne fait pas tout! En France, nous avons un principe de codes couleur. C'est déjà bien. Mais les Américains vont encore plus loin... ■

PROPOS RECUEILLIS PAR YVES PUGET



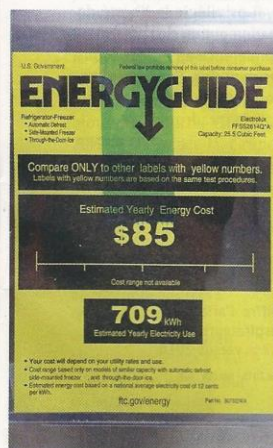
**SATURN**  
BERLIN, ALLEMAGNE  
L'offre, un levier important

On a vu beaucoup de distributeurs réduire leur offre et diminuer leur surface. Saturn montre année après année dans ses magasins que le choix reste un levier important pour rassurer le client, proposer toutes les innovations et répondre à tous les budgets.

**L'idée à retenir** La bataille sur le choix n'appartient pas qu'à e-commerce, un choix large peut être en soi une réelle motivation de visite pour les clients.



**BRANDSMART**  
MIAMI, ÉTATS-UNIS  
Quand la consommation énergétique démontre que le prix n'est pas tout



Au-delà des prix, promotions et services habituels, l'enseigne locale Brandsmart propose aux clients d'aller plus loin. Sur la consommation énergétique des produits, elle va traduire les informations en donnant le coût annuel d'utilisation moyen pour un client.

**L'idée à retenir** Sur le GEM, dont la fréquence d'achat est faible, il faut fournir toutes les indications utiles aux clients pour faire le meilleur choix. Chiffrer la consommation énergétique est utile et démontre que le prix d'achat ne fait pas tout!



**BRANDSMART**  
MIAMI, ÉTATS-UNIS  
La largeur de choix pour déclencher la confiance et l'achat d'impulsion

Être spécialiste aujourd'hui, c'est exposer un choix important sur des produits simples pour améliorer le confort de vie à la maison au quotidien. Le rôle du spécialiste est donc d'aller loin dans les catégories et de proposer une largeur de choix pour répondre aux principaux usages.

**L'idée à retenir** Surprendre les clients par le choix sur des catégories sur lesquelles l'enseigne est a priori moins attendue. Pour les blenders par exemple, Brandsmart va jusqu'à exposer 23 références, et pas moins de 9 pour les ouvre-boîtes! On est ainsi sûr que les différents usages du marché sont couverts. Un bon moyen de se différencier quand certains concurrents directs ou indirects font carrément l'impasse. De fait, la perception choix se trouve ainsi très largement renforcée.

RETROUVEZ TOUS LES CONCEPTS SUR LSA.FR



**BED BATH BEYOND**  
MIAMI, ÉTATS-UNIS  
Tester ses capsules de café avant achat

Dans son nouveau concept situé dans le centre commercial Aventura Mall, Bed Bath Beyond se distingue. L'enseigne d'équipement de la maison a intégré à son offre le PEM. Ainsi Keurig, leader sur le marché américain propose un meuble avec toutes ses capsules que le client peut choisir librement.

**L'idée à retenir** Ce meuble répond à toutes les attentes et améliore sensiblement l'expérience client. Les machines des différents systèmes sont placées autour de cet îlot central.



## « Le local prend tout son sens »

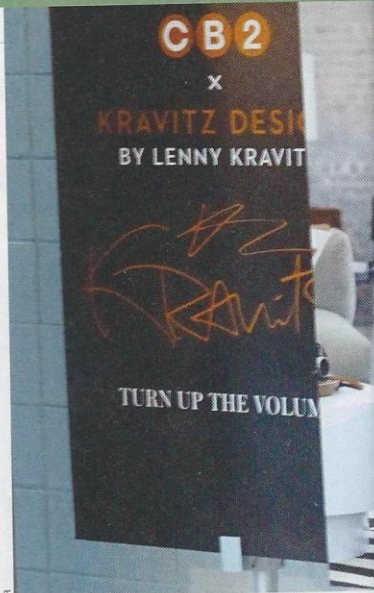
**LSA - Aux États-Unis, la production locale est visiblement mise en avant...**

**Frank Rosenthal** - Oui, l'enseigne West Elm réserve une partie de son offre aux produits conçus par des locaux. C'est-à-dire celle des États américains. Et surtout, chez West Elm, cette offre n'est pas cachée au fond du magasin. Elle est clairement visible. C'est même un axe de communication. Ils ont parfaitement compris qu'on n'équipe pas sa maison de la même façon en Caroline du Nord qu'en Floride ou à Boston qu'à Los Angeles. Cette démarche de différenciation est utile pour des clients qui recherchent justement des produits originaux. C'est une tendance de fond et j'y crois beaucoup. Le local n'est pas seulement une notion réservée aux enseignes alimentaires.

**LSA - Et en Allemagne, vous avez constaté qu'Ikea casse ses habitudes...**

**F. R.** - À Hambourg, Ikea casse en effet ses habitudes et donc son concept historique. En centre-ville, ils tiennent compte du fait que le client ne vient pas en voiture mais à pied. Le parcours client a donc été changé ainsi que l'offre. Ils ont inventé des services et bousculé leurs habitudes. Dans les années à venir ce besoin de faire bouger les lignes, donc d'accepter de faire évoluer des vieux préceptes, sera essentiel. À condition, bien sûr, de préserver sa valeur de marque. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR YVES PUGET



RETROUVEZ TOUS LES CONCEPTS SUR LSA.FR



**CB2**  
ÉTATS-UNIS

Les collections exclusives pour renouveler l'intérêt CB2 est la deuxième enseigne du groupe Crate & Barrel, originaire de Chicago. L'enseigne se veut plus jeune que l'enseigne mère. Aller chercher Lenny Kravitz est un bon moyen de parler au plus grand nombre, de montrer sa créativité et de faire du business. **L'idée à retenir** CB2 emprunte ici les recettes des géants du textile comme H & M ou Uniqlo avec des partenariats produits avec des stars. C'est non seulement un moyen de créer du trafic, mais aussi de sortir du cadre habituel de l'offre et de modifier la perception de l'enseigne dans son ensemble.



**IKEA**  
HAMBURG, ALLEMAGNE

**S'adapter pour conquérir de nouveaux territoires** Le géant suédois est probablement l'un des distributeurs les plus standardisés du monde. Quand il teste son implantation dans un quartier urbain et populaire de Hambourg, il fait preuve d'une grande créativité (vitrines, cafétéria, moyens de livraison comme ci-dessous ces vélos qui permettent de charger les produits achetés...). Ikea change tout parce que le centre-ville change de la périphérie.

**L'idée à retenir** Un concept qui plaît a vocation à devenir encore plus accessible. Inventer des services et bousculer les habitudes est une nécessité. Ikea le démontre en multipliant les innovations.



**LOWE'S**  
ÉTATS-UNIS

**Des magasins totalement repensés en zone urbaine** Lorsque Lowe's, numéro 2 américain du bricolage, arrive à Manhattan en ouvrant ses deux premiers magasins, c'est un événement. Comment s'adapter à une cible très urbaine en passant d'entrepôts de près de 20 000 m<sup>2</sup> à des magasins vitrines de 4 000 m<sup>2</sup>? L'enseigne propose une mise en scène plus travaillée des produits, une complémentarité avec le digital, et une batterie de services (comme ici le rempotage gratuit) pour renforcer sa compétitivité. **L'idée à retenir** Une enseigne forte et reconnue peut s'implanter partout, à condition de donner une logique à son offre avec l'extension possible du digital, de multiplier les services pertinents et d'enrichir l'expérience client.



**WEST ELM**  
ÉTATS-UNIS

**Le local prend son sens dans la déco** Une partie de l'offre de décoration et d'équipement de la maison est réservée aux produits « designés » par des locaux. La définition du local est simple : c'est celle de l'État dans lequel le magasin est présent. **L'idée à retenir** L'offre proposée par West Elm (une vingtaine de produits par État) est suffisante pour communiquer sur ses designers locaux. Une démarche de différenciation utile pour ceux qui recherchent des produits originaux.



EN PARTENARIAT AVEC Frank Rosenthal Conseils  
**Frank Rosenthal**, Expert en marketing du commerce. Auteur de son livre « Booster le commerce » - Avril 2016 - Ed. Kawa

## « Valoriser les équipes »

**LSA - Que retenez-vous comme tendance sur ces marchés ?**

**Frank Rosenthal** - Regardez du côté de Best Buy. Dans le magasin de New-York, vous trouvez pas moins de 15 000 références de CD et de DVD. Quand les solutions technologiques permettent de redonner l'avantage aux magasins et d'optimiser l'expérience client, elles ont toute leur place. Ici, il est évident que la technologie vient à la rescousse du point de vente. Et qu'il ne sert à rien de les opposer.

**LSA - Vous insistez sur l'humain...**

**F. R.** - Mediamarkt affiche dès l'entrée de ses magasins la liste des salariés. Je reste persuadé que la valorisation des équipes est une priorité absolue. Les distributeurs français n'insistent pas assez sur ce point. Face au commerce électronique, ils doivent mettre en avant leurs salariés. Pour leurs compétences, leurs disponibilités, mais aussi pour montrer que le magasin joue la carte de l'emploi. Dans les années à venir, cet aspect prendra de l'importance.

**LSA - Et pour le textile ?**

**F. R.** - Primark rentre sur le très bataillé marché américain avec ses armes : les prix bas et une expérience client plus pointue. Le magasin dispose aussi d'écrans géants tout au long du parcours client, pour valoriser la présence en ligne et sur les réseaux sociaux de Primark et faire oublier que l'irlandais ne propose pas de e-commerce.

PROPOS RECUEILLIS PAR YVES PUGET



ÉTATS-UNIS  
**CHARMING CHARLIE**  
 NEW YORK,  
 Raisonner client avec un choix par couleur

RETROUVEZ TOUS LES CONCEPTS SUR [LSA.FR](http://LSA.FR)

L'enseigne Charming Charlie, originaire du Texas, est l'un des phénomènes de la distribution américaine. Forte de son parc de près de 400 unités, l'enseigne a ouvert en 2015 son flagship à New York sur la très recherchée 5<sup>e</sup> Avenue. Sa particularité est de proposer aux femmes les meilleures associations de couleur tant sur le textile que sur les accessoires.

**L'idée à retenir** L'offre et la mise en scène orientées client. Charming Charlie s'adresse à toutes celles qui ont du mal à associer les couleurs ou n'osent pas. L'enseigne permet de choisir une panoplie complète ou simplement céder à un achat d'impulsion sur un simple accessoire. Sa politique de promotion et de fidélisation vient enrichir ses propositions pour faire passer à l'acte et faire monter le panier moyen.



**PRIMARK**  
 KING OF PRUSSIA, PENNSYLVANIE, ÉTATS-UNIS  
 Le prix et l'expérience

Primark n'en finit plus de franchir les frontières et de rencontrer le succès. En 2015, l'enseigne irlandaise a fait son entrée sur le très bataillé marché américain. Ses armes : un prix bas et une expérience client plus pointue.

**L'idée à retenir** Pas moins de 90 cabines d'essayage sont disponibles dans le magasin de moins de 10 000 m<sup>2</sup> du centre King of Prussia, qui a aussi multiplié les points d'encaissement. Limiter les points noirs de l'expérience client permet de limiter les abandons.



**MEDIAMARKT**  
 BERLIN, ALLEMAGNE

Mettre en avant les hommes

Dans son immense magasin d'Alexander Platz, Mediamarkt met les hommes à l'honneur. Dès l'entrée pour montrer que c'est une priorité, mais aussi étage par étage pour les univers concernés.

**L'idée à retenir** La valorisation des équipes est un bon moyen de valoriser la disponibilité du personnel, ses compétences et de montrer aux clients que le conseil est partout.



**BEST BUY**  
 NEW YORK, ÉTATS-UNIS

La technologie redonne l'avantage aux magasins

Pour réagir à la dématérialisation de la musique et à l'essor du streaming, Best Buy met à la disposition de ses clients le robot Chloé, qui propose un choix élargi de CD et DVD.

**L'idée à retenir** Les distributeurs avaient baissé les bras face au commerce en ligne. Cette solution permet d'accéder à un choix élargi et de récupérer son produit trente secondes après la commande.



**IDEE**  
 HAMBURG, ALLEMAGNE  
 Encourager la créativité

Choix, parcours client, merchandising, théâtralisation... Idee offre un choix élargi de produits et renforce sa vocation de spécialiste en proposant seulement des loisirs créatifs.

**L'idée à retenir** Quand on distribue des produits sur les passions des clients, proposer un magasin triste est banni. Le plaisir doit être au centre de tout.





Beau succès pour **ALEXANDRE BOMPARD**, le PDG de la Fnac. Mais le rachat en cours de Darty recèle de nombreuses interrogations.

# La Fnac rachète Darty, et maintenant...

PAGE 8

Entretien avec Bernard Magrez, PDG-fondateur de Bernard Magrez Grands Vignobles  
LES STRATÉGIES p. 20

Lush voit grand à Londres  
LES MAGASINS p. 28

Trois experts expliquent le recul des MDD  
LE DOSSIER p. 36

Le rosé creuse l'écart avec les autres couleurs de vin  
LES PRODUITS p. 54

## L'événement

Alexandre Bompard, PDG de la Fnac, peut être satisfait. La prise de Darty, acquise de haute lutte, est un sacré joli coup pour son groupe. Reste maintenant à capitaliser sur ce succès.

# La Fnac rachète Darty, et maintenant...

### LE PROJET D'ALEXANDRE BOMPARD

■ **Bâtit un groupe leader européen**, de 7,4 Mrds €, capable d'être plus fort aux achats pour ensuite pouvoir proposer de meilleurs prix.

■ **Conserver deux enseignes distinctes**, mais optimiser ce qui peut l'être en amont (logistique, transport et fonctions supports).

■ **Développer les ponts commerciaux entre les enseignes**: introduire des corners de produits éditoriaux Fnac chez Darty et des corners Darty de produits électroménagers à la Fnac, élargir l'offre de billetterie de la Fnac au réseau de magasins Darty.

■ **Travailler sur les complémentarités** en ligne pour proposer un meilleur service omnicanal (click & collect facilité via un plus grand nombre de points de retraits) et être ainsi en mesure de mieux rivaliser avec Amazon.

désormais un enjeu aussi colossal que passionnant devant le PDG de la Fnac: s'atteler à la construction d'un nouveau groupe, «leader européen». Pas simple, au vu des nombreuses questions encore en suspens...

### Résoudre le problème de l'endettement

La Fnac, dans son bilan annuel 2015, présente une dette fournisseurs de 761 millions d'euros, et, maintenant, pour financer son offre sur Darty, lève une ligne de financement de 950 millions d'euros, auprès de Natixis, du Crédit agricole et de la Société générale. Autant dire que cela commence à être tendu, persiflent certains... Sans compter qu'il faut également prendre en compte les quelque 200 millions d'euros de dette de Darty. Pour autant, on peut aussi voir cela comme un investissement. Quoi qu'il en soit, cette question financière est essentielle: de sa maîtrise dépendra le niveau de latitude dont disposera la Fnac pour agir. Ira-t-on vers une option défensive, destinée à se refaire une santé? Auquel cas, la Fnac risque de tomber dans une petite sieste digestive qui la ferait un peu disparaître des radars commerciaux. Ou bien, au contraire, verra-t-on se mettre en place une option offensive, afin de profiter de son nouveau statut de poids lourd de son secteur - 7,4 milliards d'euros dans sa nouvelle

**V**eni, vidi, vici... Au tie-break, certes, comme on dit dans le tennis, mais vici quand même. Alexandre Bompard, PDG de la Fnac, a finalement réussi son coup: prendre le contrôle de Darty. Pour autant, il lui aura fallu batailler ferme pour cela: sept longs mois durant lesquels son offre de rachat se sera surenchérie de 440 millions d'euros, pour aboutir à 1,16 milliard. La faute à Conforama, venue jouer les trouble-fête ces deux derniers mois. Mais, après tout, seule la victoire est belle, non? En tout cas, voilà que se dresse

Après moult rebondissements, Alexandre Bompard, PDG de la Fnac, acquiert Darty et remporte le match contre Steinhoff (Conforama).



## Un nouveau géant

<b>7,4 Mrds€</b>	<b>625</b>	<b>410</b>	<b>57 M€</b>	<b>15,1 M€</b>
de chiffre d'affaires, dont <b>3,9 milliard</b> pour la Fnac et <b>3,5 milliard</b> pour Darty	magasins dans le monde, dont <b>202</b> pour la Fnac et <b>423</b> pour Darty	magasins en France, dont <b>128</b> pour la Fnac et <b>282</b> pour Darty	de résultat net pour la Fnac	de résultat net pour Darty

Source: entreprises

entité, contre 3,9 milliards pour la Fnac et 3,5 milliards pour Darty – pour enfoncer le clou et prendre le pas sur la concurrence ?

Sur le papier, cette seconde option est, bien sûr, davantage enthousiasmante. Mais elle est suspendue à la marge de manœuvre que saura se dégager la Fnac. Avec, en filigrane, la question du prix payé pour s'emparer de Darty... « 1,16 milliard d'euros, c'est 60 % de plus que l'offre initiale, et cela commence à faire beaucoup », remarque Frank Rosenthal, expert spécialiste de la distribution et de la consommation. On peut s'interroger pour savoir si cela vaut le coup, mais seul l'avenir le dira. »

Chez Conforama, on semble déjà avoir une idée de la réponse. « Nous ne sommes pas prêts à faire des acquisitions à n'importe quel prix, soutient Alexandre Nodale, son PDG. Évidemment, tout le monde est surpris, puisque nous avions les liquidités, mais nous appartenons à un groupe qui veut créer de la valeur et construire

une croissance rentable. Nous avons des critères très clairs d'investissement. Sur chacun d'entre eux, quand on se lance, on définit notre prix maximum. Là, c'était 160 pence par action [1,09 milliard d'euros, N.D.L.R.], et il était hors de question de dépasser ce seuil. »

### Construire un champion pour l'export

Pour la Fnac, il y avait dans ce rachat une importance stratégique majeure, susceptible de la laisser très affaiblie si jamais il ne s'était pas fait. « Dans ce combat pour Darty, in fine, c'est le plus motivé qui a gagné », souligne Frédéric Boublil, président de Boublil Conseil. Et la pertinence de ce rapprochement résultera bien moins du montant payé que de la capacité à écrire une histoire inspirante pour ce nouvel ensemble : la question est celle de l'engagement des équipes autour d'un projet d'entreprise permettant de bâtir un champion français capable ensuite de s'exporter et devenir un champion international. C'est

## L'événement

obligatoire, car on ne peut pas construire un projet en se basant uniquement sur des réductions de coûts et en focalisant les efforts sur un marché de 65 millions d'habitants. »

Cela tombe bien, c'est exactement l'ambition dévoilée par Alexandre Bompard à l'occasion de la présentation des résultats annuels de son groupe, en février dernier : faire de l'alliance Fnac-Darty « un grand leader européen ». Une nécessité, à l'entendre : « Nous devons faire face à la concurrence des pure players, mais aussi à celle des groupes historiques, qui, du fait de développements ou de rapprochements successifs, comme Carrefour du Commerce, Casino avec Cdiscount, ou encore Auchan avec Boulanger, sont devenus eux aussi des acteurs sinon importants sur ces marchés, du moins actifs. »

En somme, grandir pour être plus fort. Un grand classique de la distribution. Ce que résume ainsi un proche de la Fnac dans *Les Échos* en évoquant un mariage devant se solder par un « 1 + 1 = 4 ». Une sortie pas forcément très heureuse, car rappelant le fameux « 1 + 1 = 3 » claironné à l'époque chez Carrefour, lors de la fusion avec Promodès, en 1999. On connaît la suite : on en parlait encore, de cette fusion finalement ratée, quand Lars Olofsson s'est fait débarquer... en 2012.

### Désamorcer la crise sociale

Pour éviter pareilles mésaventures, la Fnac a intérêt à prendre ses précautions. Elle a ainsi mandaté le cabinet Ernst & Young pour mettre en lumière les synergies sur lesquelles miser. Or, au fil du temps, et des contre-offres émises par Conforama, ces synergies, d'abord estimées à 85 millions d'euros par an, sont maintenant passées à 130 millions. La Fnac justifie cela par des analyses affinées de ce que pourrait être la situation, demain, une fois Darty intégré.

Mais, bien sûr, ce subit gonflement inquiète les syndicats de Darty. Ils craignent d'y voir les prémices d'une politique destructrice : la Fnac se nourrissant sur « la bête », en comptant bien retrouver ses millions engloutis au plus vite. Cela les effraie tellement qu'ils avaient officiellement pris fait et cause pour l'offre de Conforama... L'intersyndicale de Darty – CAT, CFE-CGC, CGT, CFDT, CFTC et FO – estime ainsi que ces synergies « ne pourraient se faire sans une réduction dramatique de la masse salariale », et craint des risques « pour près de 3 000 emplois », sur les 14 000 que compte le groupe. En cause, notamment, les magasins « doublons » que l'Autorité de la concurrence obligera à céder : entre dix



« L'enjeu sera d'abord humain : comment garder les talents, mobiliser les équipes et développer un ensemble cohérent et puissant, additionnant les forces respectives des deux marques. »

Frédéric Boublil, président de Boublil Conseil

et trente unités, peut-être. « Nous attendons la décision en juillet », juge Corinne Demouy-Godin, délégué syndicale CAT pour Darty en Ile-de-France, la région qui risque d'être la plus directement concernée.

Une incertitude qui ne plaide pas pour la sérénité. Ni chez Darty ni à la Fnac... Or, on le sait, dans tout rapprochement, la dimension humaine est essentielle. Dans ces conditions, Alexandre Bompard va devoir jouer très finement pour éviter de heurter les susceptibilités. Les deux groupes, c'est de notoriété publique, n'ont ni les mêmes cultures ni les mêmes habitudes managériales... Dès sa victoire acquise, le PDG a cherché à rassurer ses 14 000 salariés. « Des affichettes sont apparues dans le magasin, précisant que rien ne changeait, Fnac et Darty restant deux sociétés indépendantes », raconte Houman Ahmadi, délégué syndical Seci-Unsa, qui travaille à la Fnac-Italie 2, dans le XIII<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Des précautions pas inutiles, mais pas forcément suffisantes... « On se demande quel intérêt il y aura à garder deux entrepôts, deux SAV », s'inquiète le délégué syndical, qui déplore, sur les trois dernières années, « avoir perdu 10 % des effectifs à la Fnac. »

Demain, Alexandre Bompard devra gérer un groupe de 28 000 personnes, et « l'enjeu sera d'abord humain », souligne Frédéric Boublil. Comment garder les talents, mobiliser les équipes et développer un ensemble cohérent et puissant, additionnant les forces respectives des deux marques. »



« La répartition des points de vente des deux enseignes permettra un maillage du territoire plus fin, facilitant de fait les mécaniques web-store, et notamment le click & collect. »

Philippe Corrot, cofondateur de Miraki

### Trouver la bonne harmonie commerciale

Pas facile, bien sûr. Mais, déjà, la Fnac lève un petit pan de voile. Ainsi, si une moitié des économies identifiées doit provenir de ce qui inquiète les syndicats, à savoir « de l'optimisation de la logistique et du transport, de l'intégration de certaines fonctions informatiques et support au niveau des sièges, et d'économies sur les achats de prestations de services », une autre moitié, elle, s'avère commercialement plus intéressante. La Fnac évoque des synergies d'achat – sur les produits bruns, gris et sur le Pem –, mais liste surtout des synergies de revenus : des corners Fnac de produits éditoriaux chez Darty, et des corners Darty de produits électroménagers à la Fnac, mais aussi l'extension de l'offre de billetterie de la Fnac au réseau Darty, de même que le développement des ventes online, lié aux complémentarités des sites des deux enseignes.

Online... Le mot est lâché. Cela tombe bien, il est dans toutes les bouches. Avec, en filigrane, le fantôme d'Amazon, qui plane forcément.



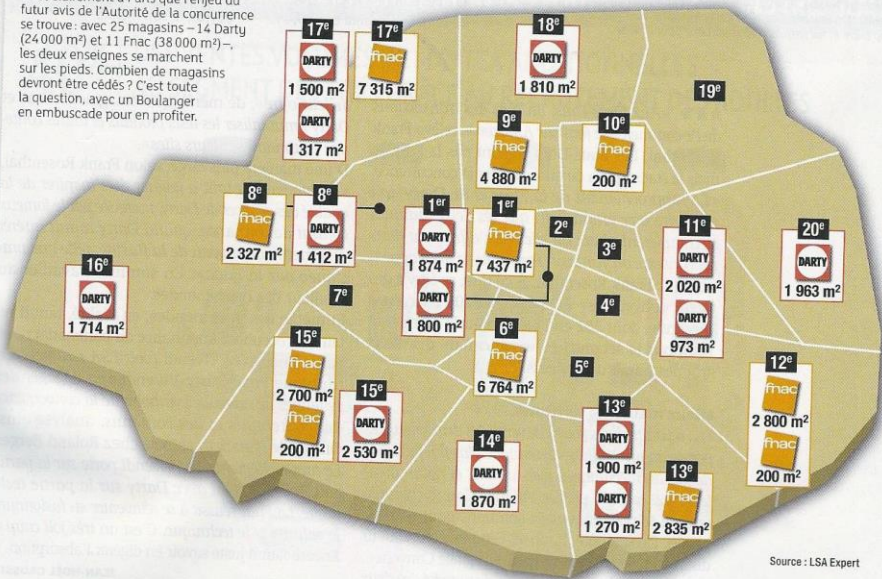
L'un des enjeux, pour la Fnac, consistera à se faire accepter par les équipes de Darty, un groupe aux habitudes culturelles et de management bien différentes.

## Les incertitudes

- ↳ **Que décidera l'Autorité de la concurrence ?** Soucieuse de la sauvegarde de la concurrence zone de chalandise par zone de chalandise, l'Autorité pourrait obliger le nouveau groupe à céder de 10 à 30 magasins. Et notamment à Paris, où la Fnac et Darty sont souvent en frontal.
- ↳ **Quelle marge de manœuvre, pour une Fnac très endettée, pour construire ce nouveau groupe ?**
- ↳ **Comment absorber le choc des cultures, très fort entre la Fnac et Darty, sans enclencher une grogne sociale trop forte, qu'on sent déjà poindre ?**
- ↳ **Comment développer un projet ambitieux** si la conjoncture, elle, demeure difficile sur les marchés historiques de la Fnac comme de Darty ?

## Paris, centre névralgique

C'est clairement à Paris que l'enjeu du futur avis de l'Autorité de la concurrence se trouve : avec 25 magasins - 14 Darty (24 000 m<sup>2</sup>) et 11 Fnac (38 000 m<sup>2</sup>) -, les deux enseignes se marchent sur les pieds. Combien de magasins devront être cédés ? C'est toute la question, avec un Boulanger en embuscade pour en profiter.



Source : LSA Expert

## La vie de Conforama sans Darty continue



Alexandre Nodale, PDG de Conforama, propriété du groupe Steinhoff, a renoncé à acheter Darty, car le prix devenait trop élevé et les risques trop importants pour la suite.

**Un empire de 6,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires et de 718 magasins ?** Des matelas et des cuisines en commun ? Fini le rêve. En abandonnant la partie en bout de course, Alexandre Nodale, le PDG de Conforama, pourtant adepte du semi-marathon, voit s'échapper un projet industriel qu'il jugeait il y a quelques semaines « cohérent », avec une « base de consommateurs et une culture d'entreprises assez proches ». À l'entendre, le prix devenait trop élevé. « Quand vous dépensez plus que ce qui est prévu, il faut aller trouver des ressources additionnelles ailleurs et, forcément, cela peut peser sur les salariés ». Mais ce n'est plus son affaire. Reste juste en suspens la question financière : que va faire Conforama des 20,4 %

acquis de Darty ? Alexandre Nodale ne donne pas de réponse pour l'instant. En revanche, il ne se départ pas de son calme : pour lui, rien ne bouge. « Cela ne change pas notre stratégie. Si nous avions racheté Darty, les deux enseignes auraient été gérées de manière autonome. Nous continuons à nous développer en France et à l'étranger. En l'espace de deux semaines, nous aurons inauguré deux magasins en Espagne, ce qui fait que nous atteignons 36 magasins en péninsule Ibérique. Et un autre, à Zurich, début juin. Les affaires continuent. » D'ailleurs, alors que le communiqué annonçant le renoncement de Conforama tombait, le patron de 38 ans prenait l'avion pour Barcelone. Un magasin à Sitges ouvrait le soir même.

« Aux États-Unis, un tiers des transactions de l'e-commerce se font sur Amazon », relève Frank Rosenthal. Les États-Unis ne sont pas la France, mais la statistique a de quoi alarmer la concurrence. « Le rapprochement de la Fnac et de Darty doit répondre à ce grand défi : que les deux marques se complètent plutôt qu'elles ne s'affrontent dans un contexte où Amazon Premium se développe », explique Frank Rosenthal. À ce titre, se servir des forces « physiques » (423 Darty et 202 Fnac dans le monde, dont 282 en France pour le premier et 128 pour le second) et « omnicanal » des deux groupes paraît une nécessité.

### Mieux mailler le territoire

« La répartition des points de vente des deux enseignes permettra un maillage du territoire plus fin, facilitant de fait les mécaniques web-to-store, et notamment le click & collect », précise Philippe Corrot, cofondateur de Mirakl, éditeur de solutions pour marketplaces. De son côté, Raphaël Fétique, cofondateur du cabinet de conseil en stratégie digitale Converteo, estime probable « que les places de marché des deux enseignes s'enrichissent mutuellement d'une partie

de leur offre », de même qu'il imagine la Fnac et Darty « mutualiser les tests produits et autres contenus éditoriaux sur leurs sites ». D'une manière plus large, selon Frank Rosenthal, « la Fnac aurait tout à gagner de s'inspirer de la qualité des services de Darty, marquée par le fameux contrat de confiance, quand Darty aurait intérêt à se mettre au niveau de la fidélité, telle que pratiquée par la Fnac ». En somme, travailler au meilleur des deux mondes. Et même des trois mondes, en réalité, tant il ne faut pas occulter l'importance du partenariat noué par la Fnac avec Vivendi (voir LSA n°2409). Ce triptyque Fnac-Darty-Vivendi « va dégager des synergies de revenus, symboles de la convergence des contenants et des contenus, analyse ainsi Olivier de Panafieu, associé chez Roland Berger. Le rapprochement avec Vivendi porte sur la partie culturelle, et celui avec Darty sur la partie technique. La Fnac réussit à se réinventer en fusionnant le culturel et le technique. C'est un très joli coup ». Encore faut-il juste savoir en digérer l'absorption. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL,

AVEC MAGALI PICARD ET FRANÇOIS DESCHAMPS

# E-commerce : l'irrésistible ascension des places de marché

FRANÇOIS DESCHAMPS | ALIBABA, COMMERCE CONNECTÉ, E-COMMERCE

PUBLIÉ LE 08/08/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

Érigées en véritable panacée de l'e-commerce, les places de marché sont l'objet d'un engouement sans précédent de la part des distributeurs traditionnels et des pure players. Leur force ? Allier croissance rapide et rentabilité, sur un secteur qui en a bien besoin.

The screenshot shows the Darty website interface. At the top left is the Darty logo and 'PETITS TRAVAUX' with 'partenaire de hellocasa.fr'. A phone number '01 76 34 01 35' is displayed. Navigation links include 'À PROPOS', 'AIDE', 'CONNEXION', and a shopping cart icon. A horizontal menu lists categories: PEINTURE, BRICOLAGE, PLOMBERIE, ÉLECTRICITÉ, NETTOYAGE, and JARDINAGE. The main heading is 'Les travaux en toute simplicité'. Below it is a search bar with the placeholder text 'Dites-nous comment nous pouvons vous aider ?'. A list of services is provided: 'Les plus consultés : Carte cadeau, Forfait horaire bricolage, Cuisine, Salle de bain, Pose vitre, carreau ou miroir, Pose et remplacement colonne de douche, Portes, fenêtres et accessoires, Peinture autre, Forfait ballon d'eau chaude, Pose et fixation murale'. A link 'VOIR TOUS LES SERVICES' is present. At the bottom, four key features are highlighted: 'PROS SÉLECTIONNÉS' (Très sur le terrain dans toute la France), 'PRIX FIXÉS À L'AVANCE' (Prix les plus fiables, sans surprises), 'SATISFACTION GARANTIE' (Avec la garantie "Satisfait ou remboursé"), and 'RÉSERVATION EN 48H' (Quand vous voulez ?). Below these are five stars and the text 'Plus de 3000 interventions avec'. At the very bottom, there are four quotes: 'Aucune surprise : il y a une grille de prix qui est absolument transparente', 'Des pros fiables et qualifiés, tout est réglé à l'avance, on a rien à prévoir d'autre !', 'Tarifs transparents et définis à l'avance, en plus ils sont à l'heure', and 'Des artisans à votre disposition pour vos petits travaux'.

C'est un véritable raz-de-marée auquel la distribution est en train d'assister. Les places de marché – ou marketplaces – sont en plein apogée en France, et tout le monde veut sa part du gâteau. Depuis les pure players, comme Cdiscount, Amazon, Zalando ou Spartoo, en passant par les géants de la distribution traditionnelle tels Fnac, Darty ou Auchan, qu'ils soient BtoC ou BtoB, sites de niches ou multigénéralistes, tout le monde ou presque possède sa marketplace. Dans le top 15 des audiences de l'e-commerce français établi par Médiamétrie//NetRatings, pas moins de 10 sites marchands disposent d'une telle activité. Et tous sont unanimes, c'est en plein essor. « C'est étroitement lié à l'évolution des attentes des consommateurs français qui veulent plus de choix à la fois sur l'offre, les prix, et les services », explique Christian Lou, directeur digital et marketing chez Darty. Pour les acteurs du secteur, elles sont un levier de croissance et de rentabilité grâce à leur modèle économique reposant sur des commissions sur ventes.

L'an passé, les ventes en ligne en France ont progressé de 14%, et, dans le même temps, le volume des ventes réalisées depuis les marketplaces a augmenté trois fois plus vite (+46%). Le marché français des marketplaces est désormais estimé à près de 37 milliards d'euros en 2015, soit 9% des ventes de produits en ligne.

## Cercle vertueux

Exemple le plus emblématique des avantages qu'elle procure aux marchands l'ayant adoptée, Amazon est un précurseur en la matière. Lorsque Jeff Bezos, fondateur et PDG d'Amazon, lance sa propre marketplace, sa réflexion est guidée par une idée simple : pour croître à moindre coût, il faut travailler avec des vendeurs tiers, ce qui créera davantage de trafic, et attirera encore plus de vendeurs, stimulant encore plus le trafic. Un cercle vertueux en somme, qui mise notamment sur les effets de volume pour tirer encore plus les prix des produits vers le bas. Résultat, rien que pour la France, « Amazon dispose de 31 boutiques, et chacune a l'ambition d'augmenter son offre », expliquait Frédéric Duval, directeur général France d'Amazon, dans un entretien accordé à LSA en janvier dernier.

Dernier exemple en date, l'incursion du géant de la vente en ligne dans l'alimentaire en France, avec le lancement d'une boutique dédiée, composé de 100 000 références, avec une dominante issue de sa place de marché. « *Dans ce cas précis, le recours à la marketplace leur a permis de proposer l'offre alimentaire la plus large sur le marché en un temps record* », souligne Frank Rosenthal, consultant, expert en marketing du commerce. À l'échelle globale, l'e-marchand ne réalise plus que 55% de ses ventes avec des produits dont ils disposent en stocks, et 45% via la marketplace, et cette part continue de croître. À n'en pas douter, la marketplace est un bon mode de développement.

C'est aussi un levier de rentabilité précieux. L'e-commerce est historiquement confronté à des problèmes de rentabilité, intensifiés ces dernières années. « *Avec l'arrivée des distributeurs traditionnels sur le digital, certains pure players se sont retrouvés en difficulté, comme Rue du Commerce, Pixmania, ou Mistergooddeal. Ceux qui ont résisté sont les grands groupes comme Amazon et eBay, et l'un comme l'autre possèdent une activité de place de marché* », note Olivier Mathiot, président et cofondateur de PriceMinister-Rakuten.

### Gagner en rentabilité

La marketplace présente, en effet, des atouts à bien des égards pour travailler sur la rentabilité des sites, raison majeure de leur succès aujourd'hui. Les marchands partenaires étant bien souvent chargés d'expédier eux-mêmes les marchandises, l'e-commerçant se déleste de la problématique du stockage des produits. « *Elles permettent d'économiser sur les frais logistiques, le service client, et le marketing* », assure Philippe Corrot, cofondateur et CEO de l'éditeur de solution de places de marché Mirakl. Grâce à elles, les distributeurs peuvent vite accroître la largeur et la profondeur de leur assortiment de produits, gagnant de fait en visibilité sur le web marchand, à moindres coûts. Un distributeur ayant, en effet, plus de chances de remonter naturellement dans les résultats des moteurs de recherche si son offre de produits est aussi pertinente que large. Et certains, comme la Fnac, ne s'en privent pas.

Depuis début 2016, l'enseigne a multiplié les initiatives sur sa place de marché. En quelques mois, la Fnac a lancé une offre de 80 000 produits sur les marchés du sport. Mais aussi une offre d'articles de bricolage et autour du jardin – entre 30 000 et 40 000 produits –, dans la droite lignée de sa stratégie de diversification poursuivie par le spécialiste depuis l'ouverture des catégories jouet ou petit électroménager. Si la Fnac joue semble jouer son va-tout, Darty, pour sa part, use la carte de la prudence, de la complémentarité, et du test & learn. « *Notre marketplace est un bon terrain pour innover en testant des catégories ou des familles de produits auprès de nos clients*, indique Christian Lou. *Nous avons, par exemple, testé la catégorie literie sur la place de marché. Les résultats ont été tellement positifs que, désormais, nous avons un programme autour de la literie dans plusieurs magasins physiques.* » Deux approches différentes mais complémentaires, et le mariage récent des deux entreprises constituera à n'en pas douter l'une des offres de marketplace parmi les plus larges du web marchand français. Une vraie arme de guerre pour entrer en résistance contre le glouton et non moins concurrent Amazon. À condition, bien sûr, d'en maîtriser tous les aspects.

### Veiller à l'image de marque

Il n'est pas rare que la place de marché accueille des distributeurs, eux-mêmes revendeurs de produits provenant de fabricants, qui aiment à connaître les réseaux de vente de ses partenaires. Ajoutons à cela les clients, et cela donne « *une relation tripartite très complexe à gérer* », confirme Frédéric Maus, directeur marketplace & business development chez La Redoute, dont l'activité de place de marché est passée de 0 à près de 100 millions d'euros de volume d'affaires en six ans.

Certains industriels ou certaines marques voient d'un très mauvais œil le recours aux marketplaces pour la distribution de leurs produits. Si les distributeurs sont frileux à l'idée de communiquer les noms des marques concernées, les industriels de l'univers de la cosmétique seraient très tatillons, exigeant l'interdiction pure et simple de revendre leurs articles sur des places de marché. La raison ? Une atteinte à l'image de leurs produits.

Les propriétaires de marketplace sont aussi confrontés à des risques de doublons sur certains produits vendus en propre, d'une part, et sur la place de marché, d'autre part, plaçant ainsi la plate-forme en concurrence directe avec ses marchands. Le spectre de la cannibalisation des ventes devenant alors, réalité. Une situation à laquelle a été confronté le géant américain de la distribution Best Buy. 70% des articles commercialisés sur la place de marché étaient aussi vendus sur le site bestbuy.com. Ce qui a conduit l'enseigne à prendre une décision radicale : la fermeture définitive et assumée de sa place de marché. Preuve que l'équation qui associe les market places au succès est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît.

#### À quoi sert une place de marché ?

- Élargir l'offre de produits rapidement et à faibles coûts
- Mutualiser les coûts logistiques
- Accroître sa visibilité en ligne
- Augmenter le trafic sur le site marchand
- Dégager davantage de rentabilité sur l'activité online
- Tester de nouvelles catégories de produits, à moindres risques

#### Les limites du modèle

- Cannibalisation des ventes entre l'offre en propre et l'offre marketplace
- Différence entre les standards de services de l'enseigne et ceux des marchands partenaires
- Incohérence du mix produits avec l'image de marque de l'enseigne

#### eBay mise sur l'international et les faibles commissions

C'est un pionnier du genre. Né en 1995, eBay n'est pas un distributeur, ne possède ni stock ni entrepôt.

Le site revendique plus de 800 millions de produits et se distingue par une forte présence à l'international. Ses vendeurs peuvent ainsi tester à moindre coût l'appétence des internautes pour leurs produits sur des marchés très matures.

Ses taux de commission sur les ventes font partie des plus faibles, entre 3,9% et à 6,5% du CA selon le produit.

Le chiffre : 800 millions de produits disponibles

#### Développement tous azimuts chez Amazon

La stratégie d'Amazon est claire : multiplier à vitesse grand V les ouvertures de boutiques sur sa plate-forme et étendre toujours plus son influence. Depuis les produits destinés aux personnes allergiques, en passant par la beauté, les sports d'hiver jusqu'aux produits alimentaires ou encore à la mode...

Son expansion est étroitement liée à la croissance de son activité de place de marché, qui représente 45% de ses ventes en volume, à l'échelle mondiale. Guidée par une logique centrée sur le service client, la marketplace d'amazon.fr regroupe aujourd'hui plus de 10 000 TPE et PME et près de 25% d'entre elles vendent à l'export. La clé de sa qualité de service ? Son système d'avis clients accolé aux marchands et leurs produits, s'avère un arbitre très efficace.

Le chiffre : 45% des ventes en volume d'Amazon dans le monde

#### Darty, l'image de marque avant tout

D'aucuns diraient que l'enseigne a mis du temps avant de lancer sa place de marché, et ils auraient raison. Lancée fin 2014, Darty souhaitait préserver son image de marque, associée au Contrat de confiance, a priori plus difficile à maîtriser dans une place de marché regroupant des centaines de vendeurs tiers.

Animée par l'envie de proposer une offre complémentaire à celle présentée sur le site marchand et en magasins, l'enseigne se revendique très exigeante et attend de ses marchands partenaires un service à la hauteur. Et n'hésite pas à s'en séparer. La marketplace chez Darty, c'est de la vente de produits et de services, avec Darty Petits Travaux, pour trouver des artisans afin de réaliser des menus travaux de bricolage à domicile.

Le chiffre : 450 000 produits sur sa marketplace

### Levier de croissance fort pour La Redoute

Passée de 0 à près 100 millions d'euros de volume d'affaires en six ans d'existence, sa place de marché est un levier de croissance fort pour l'e-marchand, qui redresse la barre après des années de difficultés financières. La marketplace repose sur une sélection stricte des marchands plus que dans une course au volume de vendeurs partenaires.

L'objectif : générer de la croissance en se reposant sur les partenaires existants, et minimiser le recrutement de marchands. Les univers de marques de ces derniers doivent être complémentaires avec ceux de La Redoute.

Le chiffre : 100 M€ de volume d'affaires environ

### Top 3 en market places

- Alibaba 149 Mrds \$ de volume d'affaires en 2015, 407 millions d'acheteurs
- Amazon 107 Mrds \$ de volume d'affaires, 300 millions de clients livrés en 2015.
- eBay 82Mrds \$ de volume d'affaires, 162 millions d'acheteurs actifs.

Source : entreprises

# Pourquoi l'e-commerce ouvre des boutiques

Ils ont décidé de ne pas se limiter aux frontières du web, ni de céder à la mode des boutiques éphémères. Tour d'horizon de ces pure players qui ont choisi le point de vente physique comme ouverture sur l'omnicanalité.

**E**t si l'avenir était dans les « vraies » boutiques ? À l'heure où les commerçants ne peuvent plus faire l'impasse sur une activité en ligne, certains pure players font le chemin inverse en ouvrant un point de vente physique. « La première raison, sans doute la plus importante, est la complémentarité des canaux. Pour les magasins, le fait de pouvoir toucher, essayer, tester les produits, ressort de toutes les études comme une priorité absolue... que ne peut offrir l'e-commerce », explique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Si certains se cantonnent aux boutiques éphémères, comme Amazon, d'autres optent pour une structure physique pérenne, fondant ainsi des espoirs à long terme. « Il y a dix ans, les financiers exigeaient des réseaux de magasins qu'ils ouvrent des sites web ; aujourd'hui, ils demandent aux pure players d'ouvrir des maga-

## LES ATOUTS

- **Notoriété** de la marque
- **Temps fort** événementiel
- **Incarnation** de l'enseigne
- **Valorisation** de l'offre
- **Distribution** omnicanal

sins, ça les rassure sur la stabilité des modèles économiques », analyse de son côté Cédric Ducrocq, PDG du Groupe Dia-Mart.

## Recréer le lien avec le client

Désormais omnicanal, cette nouvelle stratégie se développe sur le physique comme sur le digital. Sur certains marchés, comme celui du high-tech, cette multicanalité et cette complémentarité sont essentielles. Objets connectés, appareils photo, mais aussi offre mode et maison premium : certaines références ont besoin d'être touchées et expliquées pour déclencher l'achat. Un canal complémentaire à une offre en ligne souvent beaucoup plus large, qui se doit d'être à la fois sélectif et représentatif.

Un point de vente physique offre d'autres avantages. « Il peut répondre à un besoin particulier en marketing, comme Zalando, qui ouvre un point de vente à Berlin consacré au déstockage, précise Frank Rosenthal. Il peut aussi permettre de crédi-

biliser une offre ou de lui donner une bonne image prix, à l'instar de Cdiscount dans les hypermarchés Géant Casino. » Le grand gagnant de ces extensions physiques ? Le consommateur, qui gagne sur le service et sur une forme de proximité avec le commerçant, qui n'est plus un site parmi d'autres, mais une enseigne désormais identifiable via son point de vente et les équipes dédiées. « L'argument du lien au client est souvent avancé, mais en pratique, c'est rarement une bonne raison : combien de magasins faudrait-il ouvrir pour toucher ne serait-ce que 50 % des clients internautes ? », s'interroge le PDG du Groupe Dia-Mart.

## L'innovation, point fort des pure players

Car la logique commerciale est bien là. « La véritable raison est souvent économique, poursuit Cédric Ducrocq. Finalement, il est plus rentable d'exploiter un magasin, malgré les coûts d'immobilier et de personnel, que de créer de toutes pièces le trafic pour une marque web inconnue. » Sans compter qu'avec le temps, un bon nombre d'e-commerçants ont progressivement noté les limites d'une activité exclusivement en ligne. « Leurs premières promesses sont souvent leur profondeur de gamme et la flexibilité de leur offre et de leurs prix. Aucun de ces atouts n'est aisément trans-



© JÉRÔME QUARTE

« Au final, il est plus rentable d'exploiter un magasin malgré les coûts, que de créer de toutes pièces le trafic pour une marque web inconnue. »

Cédric Ducrocq, PDG du Groupe Dia-Mart

posable en magasin : qu'est-ce qu'un magasin de pure player a de plus qu'une boutique normale dotée un bon site web ? », poursuit-il.

Pour le moment, difficile de savoir si le succès sera au rendez-vous. Spartoo vise une centaine de points de vente à l'horizon 2020. AM.PM. reste discret sur d'éventuelles autres ouvertures. Sarenza refuse catégoriquement ces incursions dans le monde physique, temporaires ou non, à l'instar de Vente-privée, qui a prouvé que l'on pouvait réussir sans se lancer dans le commerce physique. « Il faut de bonnes raisons pour aller ou ne pas aller dans le commerce physique et pas seulement "il faut qu'on y soit à tout prix" », explique l'expert en marketing. Un constat que partage Cédric Ducrocq : « Ceux qui réussiront apportent une vision nouvelle du magasin très excitante. L'innovation, l'invention du point de vente de demain, a de bonnes chances de venir d'un pure player : ils ont une culture de R & D et une propulsion à remettre en cause les vieilles idées bien supérieures à celles des retailers classiques », analyse-t-il. Innovation, bon sens, mais aussi bonne utilisation des données et multiplication des services : les pure players doivent capitaliser sur leurs atouts, quel que soit le canal. ■

AUDE CHARDENON

## Sézane

La référence de la mode féminine à la française a ouvert un concept store à Paris (II<sup>e</sup>), le 21 octobre. Ce showroom, baptisé L'Appartement, présente 300 références à essayer avant de les commander, via ordinateur ou tablette, sur l'e-shop de la marque.



## Spartoo

Le site français a ouvert son premier point de vente physique en mars, à Grenoble. Un levier de croissance assumé qui permet, selon son directeur commercial, Jérôme Chevat, « d'humaniser la marque ».

## Sensee

Avec l'ouverture consécutive de deux boutiques en novembre, à Paris et Marseille, le site dédié à l'optique a procédé à une véritable autocritique en revoyant son modèle économique.



## Sodezign

Le pure player propose une offre à fort capital design dans un premier espace de 60 m<sup>2</sup>, rue Oberkampf, à Paris, qui côtoie les studios d'architectes et des décorateurs du quartier.



Et aussi sur le web  
 • Miss numérique  
 • AM.PM • Smallable • Evioo  
 • e.i.t • Made in Design





### E-COMMERCE

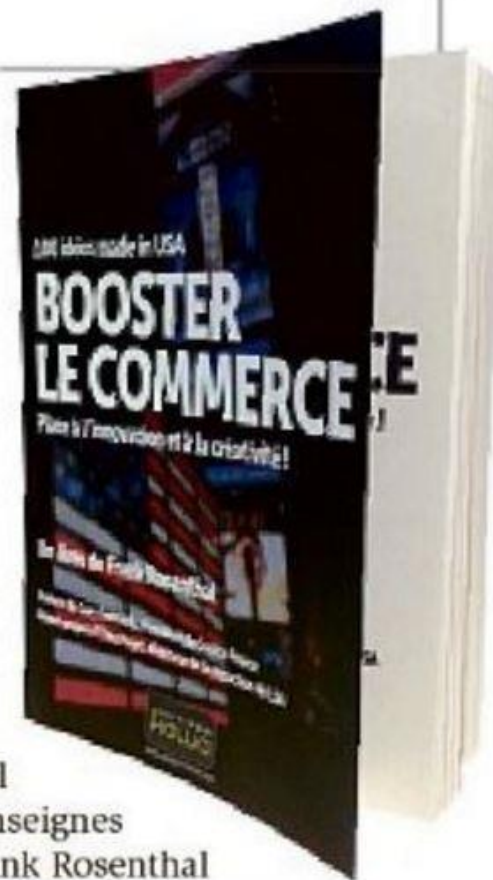
**E. Leclerc lance son site e-commerce dédié au sport**  
Euro 2016 oblige, [www.sport.leclerc](http://www.sport.leclerc), en ligne depuis le 11 avril, propose aux fans de foot d'acheter accessoires et maillots officiels des équipes participant à la compétition avec des avantages réservés aux porteurs de la carte Leclerc. L'offre sera élargie en août par une collection de grandes marques. Outre la livraison à domicile,

### BIBLIOGRAPHIE

## 100 idées made in USA pour stimuler le commerce

Et si on partait pêcher directement depuis le magasin; et si on signalait les promos à grands coups de sirène; et si on récompensait les clients qui ont fait des efforts pour leur santé; et si... Pour étonnantes qu'elles paraissent, ces initiatives ne sont pas des scénarios de distribution fiction. Mais 3 des 100 idées remarquables recensées par le consultant Frank Rosenthal lors de ses nombreux déplacements aux États-Unis, dans son dernier livre *Booster le commerce*, qui vient de paraître aux éditions Kawa ([editions-kawa.com](http://editions-kawa.com)). À chaque fois, l'expert présente l'idée, illustre sa mise en pratique photos à l'appui et, surtout, décrypte les points forts de l'initiative.

Une mine pour les commerçants à la recherche de solutions pour enrichir l'expérience clients, le nouveau Graal de toutes les enseignes innovantes. Frank Rosenthal collabore depuis de nombreuses années avec LSA pour qui il publie notamment ses chroniques « Il fallait y penser » qui recensent les bonnes idées des distributeurs, dénichées partout dans le monde. ■ J. P.



# New York, les 4 tendances de la créativité commerciale

L'inventivité du laboratoire du commerce mondial ne tarit pas. Nos visites d'une trentaine de magasins le prouvent encore une fois cette année. Le point sur quatre tendances fortes.

Aux États-Unis, en 2015, le commerce a progressé six fois plus (+3,5%) qu'en France, et cela se voit. En particulier à Manhattan, où l'effervescence se ressent jusque dans les enseignes, qui ne lésinent pas sur les investissements pour offrir la plus belle, la plus créative ou la plus interactive des vitrines. Au sud de Gotham, Brookfield Place, un superbe centre commercial de luxe qui donne sur l'Hudson, réunissant des enseignes comme Hermès, Gucci, Bonobos ou J.Crew, illustre à merveille la surenchère commerciale. Tout comme la rénovation du sous-sol de l'un des plus grands magasins du monde, Macy's. « Ça bouge énormément », estime Frank Rosenthal, expert en marketing. *Cela saute aux yeux dans les magasins par des investissements sur la technologie, mais aussi une grande créativité en termes d'offre et d'agencement.*

## Connexion entre la brique et le web

Et les exemples foisonnent. La personnalisation tient toujours le haut du pavé. Dans SoHo, Ray-Ban magnifie les lunettes dans un écran de brique et de métal et cède à la tentation des miroirs interactifs, tout comme la marque de yoga Lululemon ou Ralph Lauren sur la Cinquième Avenue. Expérience de réalité virtuelle, personnalisation et, évidemment, personnel compétent disponible,

rien ne manque sur la liste des fondamentaux du commerce. « *Tout ce qui permet d'avoir une connexion entre le magasin et le web et d'étendre l'offre monte en force*, constate Mike Hadjadj, fondateur de Log on Experience, conseil en marketing. *Il s'agit de vendre plus grâce à un magasin connecté.* » C'est ce que fait le robot Chloé, testé par Best Buy à Chelsea, en proposant 15000 DVD et CD vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

## Retour de l'humain

Pour « vendre plus », il faut aussi se différencier. Le « made in USA » et le charity business se portent bien, comme le montre l'enseigne de meubles Room & Board, dont le flagship à Chelsea nous a bluffés. Ou le magasin Toms qui vient d'ouvrir sur Elizabeth Street, dans lequel un café acheté équivalait à une journée avec eau pour les populations défavorisées. La digitalisation n'empêche pas l'humanisation. « *On assiste à un retour de l'humain*, note un patron français faisant partie d'un des nombreux « store tours » qui sillonnent la ville à l'occasion de la NRF. *Toutes les enseignes travaillent sur l'expérience client.* » Convivialité et créativité se retrouvent dans les « food court » : dans celui inauguré à deux pas de Central Station, Urban Space; dans les magasins de marques uniques, tel celui de NBA, la ligue de basket-ball, qui fait les

choses en grand sur la 5th Avenue; ou encore dans le concept-store Public Factory, sorte de Merci au cœur de SoHo. Mais dans la « Mecque » du commerce, le Merci américain devient éphémère : les marques de vêtements toutes plus pointues les unes que les autres louent un espace pour une durée de trois mois. Le « coretailing », une tendance de demain? ■ **MAGALI PICARD**

En partenariat avec



## 10 concepts inspirants



### Charming Charlie, la présentation

**LE CONCEPT** L'enseigne de mode va plus loin dans la personnalisation, en rangeant l'armoire par couleurs. Vert, rose, noir, bleu, impossible de commettre une faute de goût, du moins selon Charlie, avec cette présentation peps et rafraîchissante.

**LE CONTEXTE** Jusqu'ici surtout cantonnée aux centres commerciaux où l'enseigne exploite 200 magasins, Charming Charlie fait son arrivée sur la 5th Avenue dans un magasin flambant neuf ouvert il y a six mois.



### 1 Personnalisation toujours, différenciation encore

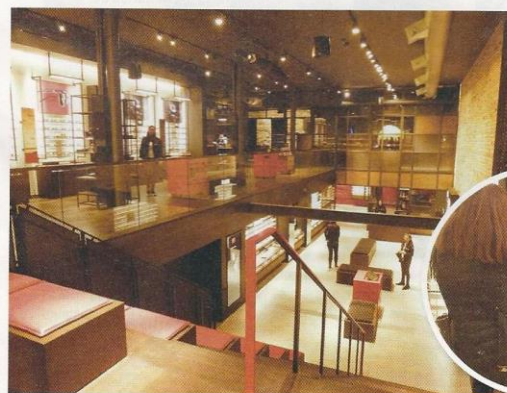
### Public Factory, le « coretailing »

**LE CONCEPT** C'est un magasin unique qui applique l'économie collaborative à la mode. Une douzaine de marques pointues, repérées dans le monde entier, louent pour trois mois un espace chez Public Factory. Après le coworking, le « coretailing »?

**LE CONTEXTE** Ce concept-store, inauguré dans SoHo il y a trois mois, pourrait faire des émules. Ses fondateurs rêvent d'ouvrir le même pour des objets high-tech, à San Francisco cette fois.



PHOTOS CAMARAU/FICARD



### Ray-Ban, la réalité virtuelle

**LE CONCEPT** La marque de lunettes propose une expérience de réalité virtuelle dans son flagship ouvert à SoHo. On peut choisir la couleur des verres, des branches, se voir dans un miroir interactif et envoyer le cliché à ses amis via les réseaux sociaux.

**LE CONTEXTE** Ray-Ban a ouvert ce magasin sur Wooster Street, à SoHo, il y a deux mois. Sur deux étages, la brique et le métal rappellent l'architecture des immeubles industriels du Triangle d'or. Toutes les lunettes du fabricant sont présentes dans cet écran rouge et noir.

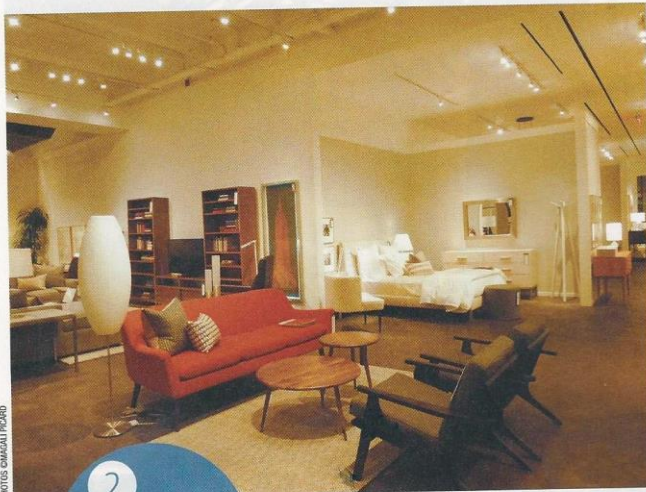


Quand les industriels se font aussi distributeurs p. 8

Déathlon joue la carte du web à fond p. 14

Six start-up pour stimuler le marché de la mode p. 27

L'épicerie sucrée éveille la curiosité p. 42

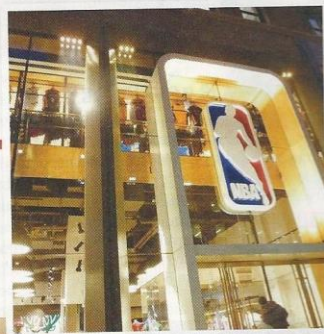


2  
Made in USA  
et  
made in local

### Room & Board, la mise en scène

**LE CONCEPT** Dès l'entrée, le client est averti: ici, presque tous les meubles (90%) sont fabriqués dans un État américain. MH Parks dans le Massachusetts, ou McCreary Modern en Caroline du Nord.

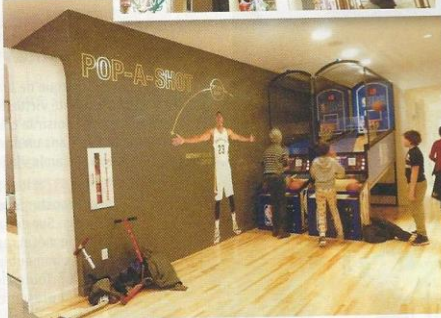
**LE CONTEXTE** L'entreprise originaire du Minnesota a ouvert un superbe magasin sur trois étages dans Chelsea. Tout est dans le détail: de la mise en scène impeccable, par pièces de la maison, à la livraison, dont le prix est annoncé, sans oublier les points d'encaissement, soignés, tout en bois.



### NBA Store, la diversification

**LE CONCEPT** Les 30 équipes nationales de basket-ball n'avaient pas leur vitrine physique. C'est chose faite avec cette réouverture sur la 5<sup>e</sup> Avenue, l'ancien magasin ayant fermé en 2011. Les fans de ce sport pourront personnaliser évidemment leur maillot.

**LE CONTEXTE** C'est le seul magasin pour la NBA et l'un des plus visités à New York. Mur digital immense dès l'entrée, chaque équipe a son maillot et son matériel, et les enfants peuvent s'entraîner à taper dans le ballon. La diversification va jusque dans la chambre d'enfants, à l'effigie de la ligue.



3  
Le charity  
business



### Toms, la solidarité

**LE CONCEPT** «One to one», c'est le principe de Toms, qui a fondé son business sur du caritatif. Une paire de lunettes achetée et c'est une paire d'yeux sauvée, idem pour une paire de chaussures ou un café, qui équivalent à un jour avec eau pour les défavorisés.

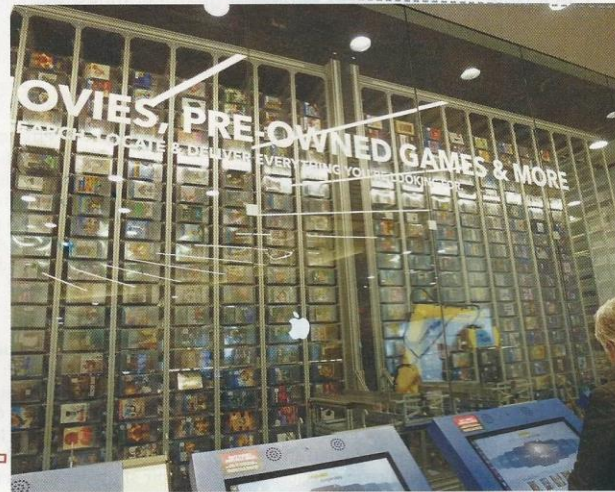
**LE CONTEXTE** Créé en 2006, Toms exploite cinq magasins aux États-Unis et deux en Europe, à Londres et à Amsterdam. La générosité a du succès puisque, depuis l'origine, Toms a vendu 35 millions de paires de chaussures.

4  
Les services  
dans tous  
leurs états

### Best Buy, la disponibilité

**LE CONCEPT** Il s'appelle Chloé et c'est un robot. En moins d'une minute, il peut attraper un des 15 000 DVD ou CD que vous cherchez à n'importe quelle heure de la journée ou de la nuit. Autant de références quasi impossibles à trouver dans un magasin en si peu de temps.

**LE CONTEXTE** Best Buy, l'équivalent du Darty américain, propose ce service uniquement dans ce magasin new-yorkais situé à Chelsea. 70% des Américains habitent à moins de quinze minutes d'un Best Buy.



### Bonobos, le showroom

**LE CONCEPT** Un magasin showroom. Présentés élégamment, les vêtements ne s'emportent pas. Ils sont livrés chez vous vingt à quarante-huit heures après l'achat réglé en magasin ou sur le site.

**LE CONTEXTE** Le principe présente mout avantages pour le magasin: pas de stocks ni de caisses, mais une logistique pointue. La marque a une vingtaine de magasins aux États-Unis.

### Garden of Eden, l'atmosphère

**LE CONCEPT** Sorte d'épicerie de luxe, Garden of Eden soigne la présentation de ses 10 000 produits, balayant les codes de la GMS. Boîtes entassées jusqu'au plafond, clin d'œil vintage avec des balances en métal, signalétique en bois, le lieu dégage une atmosphère unique.

**LE CONTEXTE** Garden of Eden exploite six magasins dans Big Apple. Même si elle existe depuis vingt ans, les responsables français des grandes enseignes alimentaires qui l'ont découverte cette année à New York en sont ressortis emballés.

### Urban Space, la convivialité

**LE CONCEPT** Un «food court» à deux pas de la gare centrale de New York, qui expose une vingtaine de corners différents présentant les cuisines du monde entier. Chacun dans sa spécialité, avec, à chaque fois, le meilleur, comme Roberta's pour les pizzas.

**LE CONTEXTE** Un emplacement exceptionnel tout en préservant de la convivialité au cœur de Manhattan, le pari est réussi.



C'est une première. Sollicités par LSA, dix éminents consultants, spécialistes du commerce, ont ausculté la grande distribution. Ils partent tous d'un constat commun : les vents ne sont pas favorables. Mais tous proposent des solutions pour sortir de l'impasse.

# 10 experts du commerce dessinent 2016

« Les marques ont moins besoin de gestionnaires que de stratèges et d'entrepreneurs. Innover ou mourir... » Le salut passera, selon Philippe Nobile, directeur général de Javelin Group, cabinet spécialisé dans le retail, par une prise de risque nécessaire. Anne-Lise Glauser, associée chez PricewaterhouseCoopers (PwC), incite aussi les distributeurs à « oser ». De stratégies défensives, comme les alliances à l'achat, il va falloir passer à l'offensive. « Le prix n'étant plus une variable de comparaison, les enseignes doivent rénover leur marketing », estime Christophe Burtin, associé chez Kea & Partners. « La lenteur de leur réaction laisse les enseignes dans une position inconfortable, renchérit Cédric Ducrocq, président fondateur du cabinet spécialisé Dia-Mart. La cote d'alerte est atteinte. »

**Faire face à l'adversité**  
Tous sollicités par LSA, ces experts – dix au total – sont livrés pour la première fois à un exercice délicat : donner des pistes de croissance pour 2016. Qu'ils appartiennent à des cabinets de conseil prestigieux, généralistes ou plus pointus, ou qu'ils préfèrent rester libres, tous dressent le même

## LES ENJEUX

■ L'année 2016 s'annonce difficile pour les distributeurs, soumis à la concurrence de l'e-commerce, qui poursuit sa croissance et fait pression indirectement sur le chiffre d'affaires et la rentabilité.

■ Les perspectives de croissance pour les cinq ans à venir sont maigres, les priorités des ménages allant à la santé et au logement, au détriment des dépenses consacrées aux produits alimentaires et non alimentaires.

■ L'omnicanal va de soi. Pour les distributeurs, il s'agit de trouver une troisième voie, entre la nécessité de développer de nouveaux marchés et celle de contenir les coûts.

verdict : face à des vents contraires, l'exercice sera difficile, mais ô combien passionnant, comme tous les nouveaux départs. Prise en étau entre l'érosion du trafic en magasins, un chiffre d'affaires au mètre carré atone et un e-commerce toujours plus agressif, la distribution traditionnelle voit le ciel s'obscurcir. Et ce n'est pas du côté du pouvoir d'achat qu'il faut attendre une évolution. En 2016, les Français continueront d'arbitrer au plus près leurs dépenses. Comme le rappellent Clarisse Magnin-Mallez et Franck Laizet, de McKinsey, « la croissance rentable se réduira à quelques poches, à certains services de niche ». Avec, en arrière-plan, une nécessaire « excellence opérationnelle », pour reprendre les termes de Bernard Demeure, senior partner chez Oliver Wyman. Ce sont les entreprises qui s'attellent le plus à exceller sur le plan opérationnel qui ressortiront gagnantes ».

Sur ce chemin étroit, en bordure de falaise d'où certains (Fly, Bata, Pixmania, Vivarte...) ont chuté, les vainqueurs de demain seront des modèles hybrides. C'est ce que prévoient les experts de McKinsey. Hybridation du périmètre, à l'instar de Fnac-Darty, Nocibé-Douglas ou Staples-Office Depot; hybridation de la chaîne de valeur pour jouer sur les prix et les marges; hybridation de l'offre sur des segments plus attractifs; hybridation des formats. Mais, attention, prévient Anne-Lise Glauser (PwC) : « Les essais les plus osés se tournent vers les nouveaux modes de consommation plutôt que vers un élargissement des gammes de produits. » Hybridation, enfin, des modèles opérationnels avec un mélange de points de vente intégrés et de franchises. Picard, Celio, Fnac ou Darty n'ont pas hésité à s'aventurer sur ce terrain.

## Combiner les cultures web et magasin

Passée la « sidération », pour reprendre les mots de Cédric Ducrocq (Dia-Mart), place à l'action. L'omnicanal va de soi, tous en sont sûrs. Capital-risqueur, Jean-David Chamboredon insiste sur la complémentarité des cultures web et distribution physique, tout en soulignant le manque de profitabilité des sites d'e-commerce. « Ces derniers se retrouvent coincés entre le "percepteur" qu'est Google et le "rouleau compresseur" qu'est Amazon. [...] Ils disposent de données phénoménales sur leurs visiteurs et clients, mais d'une faible culture relation client. Les acteurs traditionnels en ont une plus forte, mais finalement peu de données sur leurs clients. » D'où la conclusion, sans appel : seuls ceux qui sauront combiner ces deux cultures s'en sortiront. « Tout est allé plus vite que prévu, renchérit Philippe Nobile (Javelin Group). Avec, en moyenne, 10 à 20 % par an de hausse ces trois



© PWC/RECOUARD PWC

## « VERS DES MODÈLES HYBRIDES »

« Les essais les plus osés de diversification se tournent vers les nouveaux modes de consommation plutôt que vers un élargissement des gammes de produits, en développant des services ou des articles répondant aux tendances de consommation hors foyer ou d'achats mutualisés et d'occasion. Leroy Merlin lance des opérations de vente et d'achat d'objets d'occasion, ou Vestiaire Collective anime sur internet une communauté

d'acheteurs et de vendeurs de produits de luxe d'occasion. [...] Tout comme les ménages, les distributeurs subissent l'augmentation des coûts et se tournent vers des modèles hybrides, avec des points de vente intégrés et d'autres confiés à des partenaires franchisés. »

Anne-Lise Glauser, associée de Strategy&, entité de PwC

## « EXCELLER SUR LE PLAN OPÉRATIONNEL »

« Ce sont les entreprises qui s'attellent le plus à exceller sur le plan opérationnel qui sortiront gagnantes du coûteux changement en cours. [...] Les consommateurs restent prêts à faire confiance aux distributeurs qui réussiront l'évolution entamée vers l'omnicanal. Le magasin physique est un atout, désormais reconnu, dont ne disposent pas les pure players. [...] Faut-il être pessimiste? Non, il faut être volontaire. Parce que le coût de la croissance et de la réinvention n'a jamais été aussi élevé, il faut se dégager des marges de manœuvre, gérer au mieux ses revenus et ses coûts, et se donner les moyens de ses – légitimes – ambitions. »

Bernard Demeure, senior partner chez Oliver Wyman



© OLIVER WYMAN/OLIVER WYMAN



dernières années, le commerce en ligne est souvent l'opportunité de la croissance la plus forte sur un marché. Or, trop peu d'acteurs historiques disposent aujourd'hui d'une stratégie digitale. »

ROPO (actes d'achat sur internet qui se finalisent dans un lieu physique), SoLoMo (Social, local, mobile), Big Data, cross-canal... Les néologismes abondent depuis l'essor de l'e-commerce. Mais comment transformer tous ces enjeux clés

« UNE BOÎTE MANAGÉRIALE OBSOLÈTE »

« Certaines méthodes de gestion sont inchangées depuis cinquante ans. En vrac, procédure budgétaire rigide et décorrélée de la stratégie; objectifs morcelés et divergents; réunions interminables et déstructurées; temps de travail quotidien à la fois trop long et trop fragmenté; innovation bridée. [...] Les gisements de productivité sont sous nos pieds, plus écologiques à extraire que des gaz de schiste, pour peu que l'on dépasse les tabous culturels et que l'on rénove les habitudes. »

Yves Marin, consultant en management au sein de Kurt Salmon

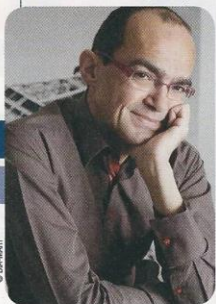


© Y. SALMON

« LE CHANGEMENT DOIT ÊTRE CELUI DE LA CULTURE ET DE L'ORGANISATION »

« L'enjeu n'est pas de convaincre l'entreprise que le client est important, ni de mobiliser les équipes pour la qualité de service: on espère que c'est déjà le cas. Il s'agit de construire une culture réellement orientée client, par la systématisation de l'écoute et l'instauration de réflexes et de process visant, non pas à faire le bonheur du client malgré lui, mais à générer des interactions productives et intelligentes. [...] Il faut inventer une relation nouvelle avec le client: plus "horizontale", plus authentique, plus personnalisée. »

Cédric Ducrocq, président fondateur de Dia-Mart



© DIA-MART

« ENRICHIR LA VALUE FOR MONEY PAR L'EXPÉRIENCE »

« Costco et Eataly vont bientôt arriver en France. Ces enseignes ne ressemblent à aucune autre. C'est une expérience différente et incomparable. [...] Faire en sorte que l'on puisse en avoir pour son argent peut se faire autrement que par les prix. Les centres commerciaux d'Unibaïl proposent aux enfants d'assister à des séances de cinéma Disney pendant que leurs parents font les soldes. Il n'y aurait donc pas que la guerre des prix dans le commerce, bonne nouvelle! »

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce



© FRANK ROSENTHAL CONSEILS

« INNOVER OU MOURIR »

« Les bases de l'expérience client omnicanal deviendront de nouveaux basiques. Le mobile sera central. Avec plus de 15% des ventes en ligne et 50% qui commencent sur internet et se finalisent en magasin, une restructuration des réseaux de magasins s'imposera. [...] Les leaders sont lancés. Le ciel s'obscurcit pour les autres, car ils verront se cumuler à leur manque de cap et de résultat la fuite de leurs talents. Aujourd'hui, les marques ont moins besoin de gestionnaires que de stratèges et d'entrepreneurs. Innover ou mourir... »

Philippe Nobile, directeur général de Javelin Group, Accenture Strategy



© JAVELIN GROUP



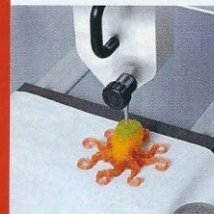
en expériences pratiques probantes? «Le grand défi du Big Data est de l'exploiter au service de la conquête de clients, du pilotage des stocks et des promotions, et d'une meilleure prise de décision, sans construire une usine à gaz», répond Jean-Daniel Pick, associé chez Ernst & Young.

Prendre des risques

Face au Net, certains distributeurs cherchent et prennent des risques. Tel Carrefour à Mons, en Belgique, qui se met à l'heure du digital, avec un mur permettant de commander les produits pon-

déreux ou des bornes pour demander les livres qui ne sont pas disponibles en rayons. «Le digital permet un enrichissement de l'expérience client, à condition que ce soit simple et utile et non un gadget ou un mode d'emploi trop compliqué», note Frank Rosenthal, expert en marketing. Car, plus que jamais, le rôle du magasin physique va changer. Certains vont devoir se structurer. «L'équation économique globale se dégrade souvent tant que le réseau n'est pas restructuré, souligne Jean-Daniel Pick. Le rôle et la valeur ajoutée de ce dernier doivent être repensés.»

Retrouvez les tribunes des 10 experts sur [lsa.fr](http://lsa.fr)



# Pop-up stores

PAGE 8

## Les raisons de la déferlante



Une consommation  
2016 sous de bons  
auspices ?  
LES STRATÉGIES p. 16

Entretien  
avec Sébastien Berghe,  
PDG de Lutti  
LES STRATÉGIES p. 20

La RFID révolutionne  
les magasins  
Decathlon  
LES MÉTIERS p. 26

Ultrafrais,  
recherche croissance  
désespérément  
LE DOSSIER p. 30

## L'événement

Ce n'est plus seulement l'apanage des petites structures en quête de notoriété. Distributeurs, marques et e-commerçants, tous créent leur magasin éphémère. Pourquoi se tourner vers ces pop-up stores ? À force de se diffuser, ces boutiques ne risquent-elles pas de lasser les clients ? Enquête.

# Pop-up stores, les raisons de la déferlante

### PLUS QU'UN PHÉNOMÈNE DE MODE, UNE TENDANCE DURABLE

Plus de 10 000 recensés au Royaume-Uni en 2014, près de 400 en France sur la même période (source : Centre For Economics and Business Research). En 2015, pour la première fois en France,

tous les grands centres commerciaux ont leur emplacement dédié au pop-up stores. L'engouement est tel que les centres commerciaux ont désormais des listes d'attente pour

les espaces consacrés aux pop-up stores. Le phénomène se propage : des tournées françaises et européennes sont mises en place pour faire durer ces magasins limités dans le temps.

attention à la cohérence de l'offre, mais nous avons surtout voulu créer un endroit où le consommateur se sente chez lui», avance Jean-Pierre Lagain, grand maître d'œuvre de la transformation à Passy. Ici, le magasin éphémère se transforme en laboratoire. Une façon de se tester qui plaît à l'enseigne; elle en a, en effet, créé un deuxième à Paris, les deux étant ouverts jusqu'au mois de février 2016.

Ces pop-up stores, jadis préconisés pour les magasins et marques en mal de notoriété, sont aujourd'hui devenus le fer de lance des plus grands noms du retail. En France, leur nombre explose, on en recensait plus de 400 en 2014. Sur la même période, les Britanniques en ont ouvert plus de 10 000 ! Mais pourquoi se ruent-ils tous sur ces boutiques à courte durée de vie ? Ce règne de l'éphémère, à force d'exploser, ne risque-t-il pas de lasser la clientèle ? Pour les experts du secteur, cette stratégie est amenée à perdurer.

### Créer l'événement

« Le pop-up store arrive à un moment où le point de vente a besoin de se réinventer. Il est une solution pertinente pour dynamiser les lieux et points de vente », avance Frédérique Lebrault Benedetti, directrice commerciale du département animation chez CPM France. C'est effec-



tivement le dessin de tous ces acteurs et l'essence même des pop-up stores, créer l'événement et surprendre les clients, le terme « pop-up » signifiant d'ailleurs en anglais « surgir ». Comme de grandes griffes, la marque de rhum Havana Club (groupe Pernod-Ricard) a bien compris cet impératif. Elle a ainsi édifié un petit bout de Cuba à Paris, pour faire vivre l'expérience de sa marque à une cible urbaine et plutôt jeune.

Ikea, l'e-commerçant Etsy, Elizabeth Arden, Parrot, la marque de textile Cococolico, Monoprix, Biocoop, Havana Club et Habitat... Tous ont succombé à la vague des pop-up stores en 2015.

Les consommateurs confirment globalement leur engouement pour ces magasins éphémères. Dans une enquête menée en décembre 2014 par l'institut Ipsos, la majorité des 1 008 sondés se déclarent surpris (65 %) et intrigués (68 %) par ces dispositifs; ils se disent également avides d'en découvrir dans leur quartier (74 %), leur ville (61 %) et leur centre commercial (71 %).

### L'émergence d'un secteur dédié

Pour répondre aux enseignes et aux clients friands de nouveautés et d'expériences, un marché s'est structuré afin de faciliter la mise en œuvre de ces événements ponctuels. De nouveaux acteurs émergent, à l'instar des créateurs de boutiques éphémères (My Pop Up Store), des entreprises dédiées à la location d'espaces pour de courtes durées (HopShop et PopUp Immo, notamment). Des sociétés d'animation ouvrent en outre de nouveaux services dédiés. Le leader français de l'action commerciale, CPM France, vient par exemple de

« Les pop-up stores sont un premier test pertinent pour se lancer dans le commerce physique. Avec l'explosion de leur nombre, nous étudions chaque dossier pour voir si les démarches ou les produits proposés sont vraiment différenciants pour nos centres commerciaux. »

Stanislas Goupil, directeur brand events chez Unibaill-Rodamco



Des bénéficiaires variés selon les acteurs

Marques, enseignes, e-commerçants, tous ont recours aux pop-up stores. Les motifs sont divers.



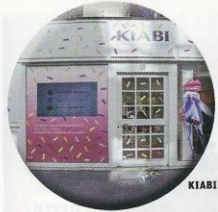
THE SUB

→ Pour une marque, étrangère ou française, ils permettent de gagner en visibilité et en notoriété. Le pop-up sert aussi à tester des innovations possibles. Heineken et Lipton ont ainsi opté pour ces boutiques éphémères afin d'expliquer leur nouvelle machine: the Sub, pour obtenir chez soi sa bière pression, et T.O., machine à thé à capsules.



AMAZON

→ Pour les e-commerçants, c'est un premier pas vers les magasins physiques à moindre risque, car l'investissement est moins onéreux comparé à un magasin physique. Cela permet aussi d'être connu auprès d'un public plus large et d'assurer une présence. Comme en témoigne le pop-up store d'Amazon, installé aux 4-Temps (la Défense) en décembre ou Etsy, qui met à l'honneur ses créateurs (ici à Paris).



KIABI

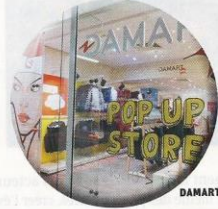
→ Pour les enseignes physiques, c'est un moyen de tester un nouvel emplacement, un nouveau marché ou de diversifier sa cible. Kiabi s'est ainsi essayé dans le Marais, en plein cœur de Paris, loin des périphéries où elle est habituellement implantée. C'est aussi l'occasion de tester de nouvelles gammes (Habitat) ou de faire évoluer son image, à l'instar de Damart et son Damart Pop, à Parly 2.



T.O.



ETSY



DAMART

commercialiser un service, Brandshops, qui permet la conception, le déploiement et la gestion de ces points de vente. Éclosent aussi les lieux dédiés. Le numéro un de l'immobilier commercial, Unibaill-Rodamco, a mis en place en 2015 des espaces consacrés aux pop-up stores dans l'ensemble de ses 25 centres commerciaux.

Vitrines de choix

Des lieux de centre-ville accueillent également ce nouveau type de commerces. Le parvis de la gare Saint-Lazare, à Paris, a ainsi présenté pendant les fêtes de fin d'année le premier «pop-up mall en France» (centre commercial dédié aux pop-up stores), réunissant une vingtaine de créateurs, se targue SNCF Gares et Connexion, accompagnée pour cet événement par l'agence HopShop. Ces baux de courte

durée s'avèrent précieux; ils permettent d'obtenir une vitrine de choix dans un emplacement numéro un. Un argument de poids qui a décidé Kiabi à tester son format urbain à l'aide d'un pop-up store parisien. «À travers cette opération, nous avons annoncé notre volonté de développer notre présence à Paris et en Ile-de-France en y implantant 40 nouveaux magasins d'ici à 2020», a précisé le groupe de textile nordiste. Mais pourquoi favoriser l'éphémère pour ces virages d'entreprises hautement stratégiques? Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, ces magasins temporaires ne peuvent se soustraire à une campagne de communication, mais ils la complètent avantageusement: «C'est un levier plus qualitatif pour communiquer. Pour les marques et les enseignes. C'est aussi un endroit idéal pour recueillir des données

clients, en proposant, par exemple, des jeux sur place en échange d'une adresse mail», souligne-t-il. Du street marketing couplé avec de précieuses données clients, un «combo» gagnant sur lequel s'est appuyée Natura Brazil. Cette enseigne de cosmétiques s'est ainsi offert quatre boutiques éphémères, le temps de son changement d'implantation à Paris, en décembre 2015. Et pour accroître sa notoriété, la chaîne récompensait les joueurs avec des produits à gagner... moyennant une adresse mail, a minima.

Un test stratégique

En plus d'être un moyen de communication efficace, les pop-up stores constituent désormais une solution pertinente pour s'essayer à un nouveau marché: «C'est un moyen très flexible pour tester un concept ou une diversification. Et l'investissement est moindre comparé à l'ouverture d'un magasin physique», souligne Stanislas de Goupil, directeur brand events de la foncière Unibaill-Rodamco. Même si, événement oblige, le loyer de ces points de vente reste globalement plus élevé. Cet intérêt, plus récent, explique la multiplication de ces points de vente éphémères. Un argument supplémentaire qui a convaincu les grandes marques et distributeurs de s'essayer aux pop-up stores. Monoprix, Biocoop, Amazon, Ikea, Habitat, Heineken, Lancôme... Tous se plient à l'exercice, pour offrir une expérience nouvelle... et amorcer un virage stratégique. En effet, l'objectif premier n'est pas une recherche de rentabilité –les professionnels interrogés restent très discrets sur leurs résultats. Si les acteurs étrangers et marques en quête de notoriété ont traditionnellement recours à ces dispositifs, désormais s'ajoutent à cette liste les e-commerçants. Pour eux, ces magasins éphémères pallient en effet de façon ponctuelle la dématérialisation et permettent de renforcer la relation client. Le site Groupon, et plus récemment Amazon, dans le centre commercial des Quatre-Temps à la Défense (92), ont ainsi eu pignon sur rue le temps de leur pop-up store. C'est également, en même temps, une première étape vers les magasins physiques, que semblent

«Le pop-up store permet de créer un univers différent des codes habituels de l'enseigne. C'est un laboratoire intéressant pour se tester.»

Jean-Pierre Lagaïn, scénographe des pop-up stores Habitat et directeur d'Habitat 1964



© HABITAT

Un potentiel encore important

À force d'éclorre partout, les boutiques éphémères pourraient-elles lasser? Non, à en croire les experts et les Français. 46% de personnes interrogées en décembre 2014 disent ne jamais en avoir vu. Plus de 70% d'entre eux aimeraient en voir apparaître dans leur quartier ou leur ville (71%, selon Ipsos). Ce dispositif, qui explose,

reste donc encore unique pour la clientèle qui en raffole. Les raisons de cet engouement? Les consommateurs jugent l'offre des distributeurs globalement insatisfaisante, les pop-up stores combient donc en partie ce déficit. Les centres commerciaux recherchent d'ailleurs des acteurs qui offrent des services inédits dans leurs centres:

réparation de mobiles avec Save, vente de glaces avec la Yogourt Factory etc. Autre point fort de ces installations: elles créent de l'événement... et constituent une bonne raison de préférer les magasins physiques, à l'heure où les clients se tournent de plus en plus vers les ventes en ligne.



© SAVE

convoyer beaucoup d'e-marchands... La marketplace Etsy a aussi profité de boutiques «réelles» pour valoriser plusieurs créateurs peu connus par le grand public au mois de décembre, à Paris et à Lyon. Mais désormais, les mastodontes du commerce se testent aussi grâce aux pop-up stores. Parmi tous les avantages cités (lire encadré p. 10), l'un d'entre eux revient comme une rengaine: accéder à une vitrine en plein centre-ville. «Notre pop-up store Ikea, consacré aux produits alimentaires de notre épicerie suédoise, n'a pas du tout vocation à être renouvelé. Il s'agissait d'événementialiser notre offre et de mieux la faire connaître par une cible urbaine en nous implantant en centre-ville, zone où nos magasins ne sont pas présents», explicite Muriel Rolland, responsable de la communication produits chez Ikea France. C'est pour cette même raison que Mondial Tissus, ou encore Kiabi, se sont tournés vers une boutique éphémère. Mais comment se distinguer encore si tous ont recours à ces points de vente? Aucune crainte du côté des experts du retail. Car, si le phénomène grandit, près de un consommateur sur deux assure encore n'en avoir jamais vu. Et tous réclament en priorité, selon Ipsos, des activités plus ludiques, divertissantes, et des lieux de commerces plus animés afin d'améliorer leur shopping. ■

JULIE DELVALLÉE



En mai 2016, Stéphane Maquaire quittera la présidence de Monoprix pour celle de Vivarte. À la clé, pour cet homme de 41 ans, un pari qui paraît bien fou : redresser le géant du textile qui, en deux ans, a perdu 600 millions d'euros de chiffre d'affaires.

# Stéphane Maquaire sauvera-t-il Vivarte ?

## COMMENT AIDER À LA RELANCE

- **Travailler sur la valeur de marque des enseignes du groupe, largement dégradée.** C'est-à-dire redevenir offensif sur le concept, l'offre et les discours pour retrouver de la visibilité.
- **S'atteler à l'e-commerce sur lequel Vivarte est toujours en retard,** alors que 16,3% du prêt-à-porter féminin se vend en ligne, vs 4,3% en 2008, selon la Fédération française du prêt-à-porter féminin.
- **Revoir les modèles opératoires des business units, trop structurés en silos.** Trouver des synergies et, sinon, accepter de se séparer de quelques enseignes.

En deux ans, Vivarte a perdu 600 millions d'euros de chiffre d'affaires. Soit une chute de 20% des ventes, pour atterrir à 2,4 Mrds€ à la fin de l'exercice 2014-2015, achevé fin août dernier. Tel est le difficile contexte dans lequel a dû batailler Richard Simonin, le temps de sa présidence du groupe, entre octobre 2014 et février 2016, avant de passer la main à Stéphane Maquaire, transfuge de Monoprix. Il était là pour cela, cela dit : affronter le gros temps, couper les « branches mortes » et remettre d'aplomb son groupe.

Pour couper, ça oui, mission accomplie. Près de 40% du parc de magasins La Halle fermés : 232 sur 608, de même que 35 André sur 247 et 21 Défi Mode sur 106, cette dernière étant maintenant mise en vente, après la cession, déjà effective, d'Accessoire Diffusion. Pour ce qui est de remettre d'aplomb... « Vivarte souffre d'une instabilité chronique, pointe un consultant. Certes, Richard Simonin,



après l'échec de Marc Lelandais [PDG entre 2012 et 2014, NDLR], ne s'inscrivait pas dans la durée, mais de là à le voir partir en plein milieu du gué, cela a de quoi surprendre. Chez Vivarte, plus que jamais, règne un grand flou généralisé, qui donne des allures ingérables à l'ex-géant du textile.»

### Un timing qui étonne

Dans l'entreprise, évidemment, on s'échine à dire le contraire : « Richard Simonin s'est attelé, avec les équipes du groupe, à remettre le navire à flot, en stabilisant la situation financière, menant une importante restructuration opérationnelle et repositionnant l'offre de certaines enseignes, notamment La Halle Mode et Accessoires. » Un travail qui, à en croire le groupe, commence à porter ses fruits : « Les chiffres de l'année 2015 ne permettent pas d'apprécier le début d'amélioration enregistré depuis septembre. » Ainsi apprend-on que le chiffre d'affaires, à fin décembre, est en hausse de 1,5% par rapport



© DENIS ALARDIERNA

## Des enseignes en perte...

	La Halle	La Halle aux Chaussures	Naf Naf	André	Kookai
<b>SUR 5 ANS</b>					
Évolution du CA	-33%	-17%	-15%	-11%	-40%
<b>2015/2014</b>					
Évolution du CA	-9% à 543 M€	-5,5% à 607 M€	-11% à 175 M€	-10% à 114 M€	-22% à 73 M€
Pertes	-330 M€	-31 M€	-18 M€	-24 M€	-30 M€

Certes, ces baisses de CA doivent beaucoup aux fermetures. Certes, le résultat net d'une filiale doit être pris avec des pincettes dans un groupe consolidé. Il n'empêche : ces mauvais indicateurs ne plaident pas pour la confiance.

## ... Celles qui résistent n'en compensent pas les pertes

	Caroll	San Marina	Besson	Minelli
<b>SUR 5 ANS</b>				
Évolution du CA	+3%	+6%	+5%	+16,5%
<b>2015/2014</b>				
Évolution du CA	-5% à 205 M€	-7% à 128 M€	-2% à 236 M€	-4% à 127 M€
Bénéfices ou pertes	+13 M€	-22,5 M€	+15 M€	+1,4 M€

Vivarte affirme que, depuis septembre, le groupe va beaucoup mieux. Son résultat opérationnel s'est monté à 74 M€, contre 170 M€ l'année précédente.

Sources : vérif.com et societe.com

à la même période de l'exercice précédent. Idem pour l'Ebitda, en progression de 34%, en comparable, au premier trimestre de l'exercice, soit entre septembre et fin novembre.

Dont acte. Vivarte va mieux. Dans ce cas, c'est le timing du changement de président qui étonne. « C'est bien le signe de dissensions internes. Richard Simonin était là pour faire le ménage, c'est une chose entendue. Mais quitte à endosser le mauvais rôle, pourquoi ne pas aller jusqu'au bout ? », s'interroge un expert. Car en partant ainsi, forcément, son bilan est noirci par la cruauté des chiffres.

La Halle s'affiche ainsi en recul de 9% sur le dernier exercice, à 543 M€ (275 M€ envolés depuis 2011). Avec, surtout, des pertes colossales de 330 M€. Évidemment, beaucoup à voir, là-dedans, dans les coûts liés aux fermetures et restructurations engagées, et moins aux (sous-)performances commerciales. Mais de lourdes pertes tout de même.

Et d'autant plus inquiétantes que partagées par la plupart des autres marques du groupe. Ainsi, La Halle

aux Chaussures, rentable encore en 2013-2014 (9 M€), ne l'est plus : 31 M€ de pertes en 2014-2015, pour un chiffre d'affaires en baisse de 5,5%, à 607 M€. Seules trois enseignes de Vivarte dégagent encore un résultat net positif : Caroll (13 M€), Minelli (1,4 M€) et surtout Besson (15 M€). Avec, quand on étudie cette ligne du bilan, la précaution voulant que ce résultat net, pris à l'échelle de chacune des filiales, n'apporte pas forcément une vision globale de la situation dans un groupe consolidé. Il n'empêche : trois enseignes bénéficiaires seulement...

### Des maux structurels

Parmi elles, le cas de Besson est intéressant. De toutes, sans doute, c'est elle qui a su rester le plus fidèle à elle-même, ancrée dans son concept de périphérie. De quoi toucher du doigt l'erreur majeure commise dans le groupe. « Rarement on aura vu un groupe autant malmené ses marques malgré leur territoire d'expression, à faire le yo-yo entre positionnement discount et premium », se lamente un analyste.

SEIZE MOIS DU TUMULTE

● **2 JUILLET 2012**  
Nomination de **Marc Lelandais** au poste de PDG de Vivarte.



● **29 OCTOBRE 2014**  
Vivarte obtient la **restructuration de 2 Mrds € de dette**, sur les 2,8 Mrds € qu'affiche l'ardoise du groupe, ainsi qu'un plan de refinancement de 500 millions d'euros.



● **30 OCTOBRE 2014**  
Marc Lelandais est débarqué, remplacé par **Richard Simonin**.

● **MARS 2015**  
Annonce d'un **plan drastique de fermetures de magasins pour La Halle**, l'ex-enseigne star du groupe, alors tombée de 800 M€ de CA en 2011 à moins de 600 M€ en 2014. Plus d'un tiers du parc, soit 232 magasins sur 608, est concerné.



● **24 OCTOBRE 2015**  
Un symbole, le **flagship parisien de La Halle**, ouvert boulevard Montmartre en avril 2014, ferme à son tour.

● **2 FÉVRIER 2016**  
**Vivarte vend Accessoire Diffusion à Carel**, et annonce ses projets de cession pour CVC et Défi Mode (une cinquantaine de millions d'euros de chiffre d'affaires).

● **19 FÉVRIER 2016**  
**Richard Simonin = est remplacé par Stéphane Maquaire**, transfuge de Monoprix, qui prendra ses fonctions au cours du deuxième trimestre 2016.

PHOTOS : DR - DAVID LEBRIN - GUILAUME LAMORY / VIVARTE

Il ne s'agit pas de distribuer les bons et les mauvais points – c'est toujours facile a posteriori –, mais une large part de responsabilité en revient à Marc Lelandais.

«Richard Simonin, son successeur, a dû parer au plus pressé, et agir dans l'urgence. Il s'est attelé à un travail de rationalisation, il faut lui rendre cela, souligne un consultant. Le parc de magasins La Halle était, par exemple, devenu trop hétérogène, avec des écarts de performance énormes entre les points de vente. Se séparer de près de 40 % du parc était donc sans doute indispensable. Mais, assurément, pas suffisant : en dehors de ce nettoyage drastique, La Halle n'a pas vraiment changé. Or, évidemment, ses maux ne sont pas que de façade : ils sont structurels.»

«C'est un travail de fond, basé sur le repositionnement de la marque, qui est à mener» Dans ce contexte, le grand problème, c'est que la seule solution testée, pour faire bouger les bases de La Halle, s'est soldée par un échec cuisant (LSA n° 2362). Une année de fuite en avant, puis un recul brutal quand la concurrence, elle, n'attendait pas. «Cela fait trop longtemps que Vivarte est coincé dans une stratégie défensive, réagit Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Cette phase de repli doit maintenant se terminer pour entrer dans une stratégie de conquête et de développement.»



«Cela fait trop longtemps que Vivarte est coincé dans une stratégie défensive. Cette phase de repli doit maintenant se terminer pour entrer dans une stratégie de conquête et de développement.»

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

La question est de savoir comment... «La plupart des enseignes ne sont pas aux standards de performance de leur marché. On a affaire à une constellation de business units indépendantes qui n'arrivent pas à créer de liens et de synergies entre elles», précise un autre expert. En clair, peu de cohérence de groupe. Donc un immense travail de remise à niveau commencé par Richard Simonin, mais encore à poursuivre, marque par marque, pour pouvoir retrouver un esprit offensif, commercialement parlant. «Les défis propres au groupe ont trait à la gouvernance, au moral des troupes, aux relations avec les actionnaires, en plus des challenges commerciaux liés à l'offre, aux concepts, au merchandising, au marketing ou à l'e-commerce, pointe l'expert. Le risque est de voir les urgences internes prendre une fois de plus le pas sur la préoccupation du client.» On souhaite ainsi bien du courage à Stéphane Maquaire. «La valeur de marque de La Halle, pour ne parler que d'elle, a quasi disparu», avance Frank Rosenthal. Que raconte cette enseignes? Que veut-elle et où va-t-elle? «Une simple réponse par le prix ne suffira pas. C'est tout un travail de fond, basé sur le repositionnement de la marque, qui est à mener. En cela, l'apport de Stéphane Maquaire, via l'expérience tirée de Monoprix, peut être utile, même si les concordances entre les métiers de l'alimentaire et de la mode, de même qu'entre un modèle de centre-ville et un autre de périphérie, ne sautent pas forcément aux yeux.»

Le tout sera de connaître sa feuille de route: conquête commerciale ou réorganisation interne, avec de nouvelles ventes à prévoir? La première option, plus plaisante, demande du temps et des budgets. Les actionnaires lui en accorderont-ils? On peut se dire que Stéphane Maquaire a obtenu quelques assurances avant de quitter la *success story* Monoprix pour se plonger dans la tempête Vivarte. Pour lui, le challenge est fascinant. Propre à faire de lui le prochain cadreur de la distribution. S'il réussit... ■■ JEAN-NOËL CAUSSIL

## L'événement

Le groupe sud-africain, qui possède entre autres Conforama, riposte à l'offre de la Fnac en proposant de racheter Darty, en cash. Au-delà de l'intérêt financier, la manœuvre a du sens sur le plan stratégique et dévoile les ambitions d'un géant sur lequel il va falloir compter, Steinhoff.

# Jusqu'où ira Steinhoff, le propriétaire de Conforama ?

UN GROUPE NÉLONDI PRÉSENT DANS LE MONDE ENTIER

• 9,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires	• 205 900 employés	• 20 ans de présence en France	• 60% de chiffre d'affaires réalisés en Europe
• 267 millions d'euros de bénéfice net	• 6 900 magasins, dont 2 300 dans l'équipement de la maison et 4 600 dans la mode et les chaussures	• 10 pays	• 34% en Afrique
• 26 milliards d'euros de capitalisation boursière	• 2 300 dans l'équipement de la maison et 4 600 dans la mode et les chaussures	• 10 pays	• 77% de l'activité effectuée dans le secteur de la maison
• Une présence dans 30 pays	• 60 magasins	• 10 pays	• 77% de l'activité effectuée dans le secteur de la maison

En France, Steinhoff est présent dans la table. « L'action de la Fnac était remarquable. Les actionnaires de Darty n'ont pas forcément réagi à l'offre en actions d'Innovation Bergson (IBG de la Fnac, SEUR), amigale, car très déçu. C'est d'ailleurs, pédiatre fondateur de Darty. Depuis de suite pour l'entreprise qu'il dirige, le patron de la Fnac peut éventuellement, même s'il n'a pas beaucoup de usage de matériaux Steinhoff pour contre l'offre de Steinhoff. Lors de l'offre de rachat les investisseurs ont cru dans les jours qui suivent, après la réaction du conseil d'administration de Darty, une fois l'offre formelle de Conforama déposée, sans doute vers la mi-août.

**Peils tout économiques**  
En termes de poids économique, il n'y a pas plus entre les deux perspectives. Avec un bilan de 20 milliards d'euros et qui génère environ un milliard de euros de exploitation chaque semaine, soit la capitalisation de Fnac et Darty réunis. « Il ne faut pas dans le même temps, comme un expert, en voir bien qui est le plus fort, mais il y a aussi l'offre qui compte. » Or, si l'acquisition semble jamais être pour la Fnac, elle est plutôt pour Steinhoff, même si le projet industriel qu'il veut tend à beaucoup d'effort et que le groupe sud-africain et sa filiale française passent avec bien étudié la question.



## Darty, Home Retail, deux offres spectaculaires

### Une contre-proposition pour racheter Darty à la Fnac

- La contre-proposition de Darty est de 1,25 milliard d'euros, soit une offre de 4 850 millions d'euros, au lieu des 1 900 proposés par la Fnac, sous forme d'actions en majorité et d'un peu de cash, à raison de 120 euros par titre.
- L'offre est rendue publique le 2 mars.

**La contre-proposition** La contre-proposition de Darty se résume à une promesse d'achat. Dans les semaines qui suivent, Steinhoff offrira à son intention. La Fnac peut aussi s'attendre.

**L'offre** Conforama et Darty sont complémentaires en offre, particulièrement en magasins. Steinhoff veut ainsi des magasins industriels et logistiques à venir. En plus, l'offre de

Conforama a de quoi séduire les actionnaires de Darty. Ils seraient ainsi en mesure de bénéficier de la croissance de Conforama, ainsi que de ses magasins industriels.

**Les bénéfices** Le groupe Steinhoff pourrait être intéressé par les bénéfices de Darty. Par exemple, Darty pourrait bénéficier de la SAH de Conforama, notamment à travers

### Et une sursurveillance sur Sainsbury's pour emporter Home Retail

- Le scénario Le 18 février, Steinhoff est la surprise de la semaine pour racheter Home Retail, propriétaire des magasins d'équipement de la maison (FBI) points de vente. Cela quelques semaines après l'offre de la chaîne de supermarchés Sainsbury's, qui valoriserait Home Retail à 1,68 milliard d'euros.

**La contre-proposition** Le 18 février, Steinhoff est la surprise de la semaine pour racheter Home Retail, propriétaire des magasins d'équipement de la maison (FBI) points de vente. Cela quelques semaines après l'offre de la chaîne de supermarchés Sainsbury's, qui valoriserait Home Retail à 1,68 milliard d'euros.

**L'offre** L'offre de Steinhoff est de 1,25 milliard d'euros, soit une offre de 4 850 millions d'euros, au lieu des 1 900 proposés par la Fnac, sous forme d'actions en majorité et d'un peu de cash, à raison de 120 euros par titre.

en France, Steinhoff est présent dans la table. « L'action de la Fnac était remarquable. Les actionnaires de Darty n'ont pas forcément réagi à l'offre en actions d'Innovation Bergson (IBG de la Fnac, SEUR), amigale, car très déçu. C'est d'ailleurs, pédiatre fondateur de Darty. Depuis de suite pour l'entreprise qu'il dirige, le patron de la Fnac peut éventuellement, même s'il n'a pas beaucoup de usage de matériaux Steinhoff pour contre l'offre de Steinhoff. Lors de l'offre de rachat les investisseurs ont cru dans les jours qui suivent, après la réaction du conseil d'administration de Darty, une fois l'offre formelle de Conforama déposée, sans doute vers la mi-août.

**Les bénéfices** Le groupe Steinhoff pourrait être intéressé par les bénéfices de Darty. Par exemple, Darty pourrait bénéficier de la SAH de Conforama, notamment à travers

COMMERCE & CONSOMMATION

**LSA**

10:05 11:10 12:15 13:20 14:25 15:30 16:35 17:40

Deutsche welcome

equinet bank

## Jusqu'où ira Steinhoff, le propriétaire de Conforama ?

• Il s'attaque à Darty  
• Il convoite Home Retail

PAGE 8

Origine des viandes, les industriels sous pression (15 JANUARIER) p. 32

Les coopératives agricoles luttent pour la distribution (15 JANUARIER) p. 34

The Body Shop ouvre sa boutique des Malles (15 JANUARIER) p. 38

Rayos tracking, un tour de manège d'Europe en 2019 (15 JANUARIER) p. 32

## L'irrésistible montée en puissance de Steinhoff

**2013** Le groupe voit affaiblir double de l'unité en achetant à l'étranger. Avec l'achat de la filiale Conforma, Steinhoff acquiert de 7 entreprises. 1,4 milliard d'euros Steinhoff acquiert sur la filiale Carlight et un consortium italien pour 1,1 milliard d'euros d'achat de véhicules de la filiale à Carbisma. Cinq ans après, le numéro deux de l'armement en France se profile bien.

**2014** Steinhoff reprend pour 1,2 milliard une entreprise sud africaine de vêtements implantée notamment en Afrique. Philippe Darty réalise un chiffre d'affaires de 1,1 milliard pour 110 magasins. Après

**7 NOVEMBRE** Steinhoff reprend en 2014 en France. Steinhoff reprend en Allemagne et fait son entrée à la Bourse de Frankfurt. Steinhoff acquiert un milliard plus large d'investisseurs et se renforce sur ses marchés : « Belgique », « Espagne », « Italie », « Allemagne », la Grande-Bretagne et la France.

**2015** **10 OCTOBRE** Steinhoff inaugure un centre de distribution à Dremmingen sur 40 000 m<sup>2</sup>. Il est destiné à remplacer tout le réseau de magasins allemands en ligne.

**NOVEMBRE** Steinhoff reprend dans le sud-est de la France, au village de Dremmingen, 140 magasins en Europe.

**2014** Steinhoff acquiert un centre de distribution de magasins d'électronique dans le Sud de la France, à Carbisma.

« En termes de mode de fonctionnement et de gestion, l'union entre Conforma et Darty peut être confondue », estime Philippe Noëlle, directeur général de Jentini Group, Accorion Strategic. « Ces synergies sont dérivées, mais les technologies », reconnaît Frank Reinhold, expert en marketing du consommateur. Chiffres à 300 M€ en cas de rachat entre Fnac et Darty, les synergies pourraient être plus élevées.

pour les magasins Conforma-Darty. « C'est évident, on a des synergies de coûts marginales notamment par la façon des règles, des Amis de la Magasin et des suppressions de points de vente, un point de vente », reconnaît son expert. « Les gains à l'achat entre Conforma et Darty peuvent être un tiers du business, selon les technologies, selon de volumes à l'achat », ajoute Cédric Hocquard. Sans oublier, le centre ville - plus important - la Fnac, selon les points de vente au regard Darty mais un peu depuis quelques semaines dans ses magasins de Dremmingen.

**Compétences industrielles et logistiques**  
Une restructuration des achats anglophone par l'impact de la propriété de Conforma. Steinhoff, en fait que gagner intégré verticalement, peut se targuer de compétences industrielles - le groupe possède une vingtaine d'usines dans le monde - et logistiques. Le groupe voit affaiblir vient tout juste d'acquiescer un centre de distribution en France, à Dremmingen, de 40 000 m<sup>2</sup>. Sur un axe stratégique comme le retail, géant de l'industrie européenne, le potentiel était évident entre les deux entreprises. S'ajoute à un peu du modèle comme Conforma en ce point pour Darty. Inversement, les ventes de la filiale comme le service après-vente et le web, l'appari du jeu de « services de consommateurs » peut être que Steinhoff Steinhoff réalise particulièrement les gros volumes et le marketing en



Avec, quand Darty s'est fait une spécialité de l'achat, des petits vols et de la livraison à domicile dans les grandes villes. Les deux entreprises avaient aussi un positionnement complémentaires, « une offre de gestion pour Conforma, plus élevée pour le second. Sans compter que sur le plan territorial, les magasins ne font pas doublets. L'un occupe les zones-ville (Darty), l'autre s'élève en campagne de la périphérie et des villes moyennes. De quoi stabiliser la dette de l'activité de la consommation qui s'écoule en ce moment même les années où Fnac et Darty se retrouvent finalement, comme à Paris. Sur le papier donc, le candidat Steinhoff a de quoi séduire. Et d'ailleurs, son arrivée sur le devant de la scène s'inscrit parfaitement dans sa stratégie de conquête de l'Europe. Une conquête commencée il y a cinq ans avec le rachat de Conforma à l'IFB et renforcée par l'acquisition à la Bourse de Frankfurt le 7 décembre 2015. Un rachat au total pour un groupe basé en Allemagne, en Belgique notamment, en 1984 par l'ancien Steinhoff, qui possède toujours 1 % de capital. Frankfurt sera son deuxième centre de création, notamment dans le premier. Sa création en Allemagne donne à Steinhoff les racines de ses ambitions européennes. « Il ne s'agit pas de lever de l'argent ou d'augmenter le capital. Mais cela permet de donner accès à plus d'investisseurs et de développer les sources de financement », reconnaît-il à quelques jours de l'annonce Noëlle, le PDG de Conforma.

**Résumé numéro un de la maison en Europe ?**  
Depuis la reprise de Conforma, qui fut la première de droite de la Fnac, Steinhoff a vu de l'usage d'investir dans la distribution en Europe, à une cadence élevée (150 M€ en 2015). De 2,5 Mds€ de chiffre d'affaires en 2012 sur le continent, il est passé à 6 Mds€ en 2015. Petit à petit, Steinhoff grignote des parts de marché grâce à des achats comme celui de K&A Lohse en Autriche ou de Darty en Belgique. Il faut dire que le potentiel de Steinhoff, Markus Janke, avait tout de même prévu le groupe à ses côtés locales, avec ses deux qui s'ajoutent que 1,3 fois le résultat opérationnel, et dispose d'une structure financière. « Ne pas compter dans une telle situation, ce serait presque faire preuve d'inefficacité capitalistique », reconnaît-il. Steinhoff l'a bien compris. Avec Darty, il a fait son entrée sur Home Retail, immédiatement sur l'Allemagne, le 19 février. Pas beaucoup plus de deux semaines après que celle de la filiale de l'achat anglophone. L'offre présente un intérêt stratégique : acquérir des compétences en ligne avec le rachat du précurseur du click & collect, Agor,

**CÉDRIC FACHROUC**  
Directeur général de Home Retail

« L'arrivée de Steinhoff pour Darty relève de l'évidence. En phase de croissance, Steinhoff est une entreprise solide dotée d'une force capable d'investissement. La complémentarité entre les deux se situe à des niveaux multiples. Darty peut apporter son expertise Internet à Conforma et son service après-vente. Conforma des synergies sur l'électronique, produits à forte valeur ajoutée ».

**PHILIPPE NOËLLE**  
Directeur général de Conforma

« Conforma et Darty, c'est le mariage électro-magasin. Ils proposent de nombreuses complémentarités. Tous deux ont quasi 40 % de leur chiffre d'affaires en commun. Steinhoff apporterait une extension de l'offre sur la maison, des compétences logistiques et une rationalisation des achats. Pour la Fnac, les choses se compliquent. Pour reconnaître, il faut du cash... ».

Home Retail. « Ce doit représenter un bon investissement », reconnaît-il. Avec Home Retail, Steinhoff deviendrait le numéro deux de l'électronique en Grande-Bretagne et le numéro deux européen, avec l'appui de Darty. Comme il est déjà le numéro deux du mobile en Europe, il deviendrait le numéro un européen de la maison... qui plus est connecté. Mais l'appari de Steinhoff avec Home Retail par le nouveau rachat de Conforma, arrive d'un moment tardif en France pour s'ajouter à Darty? Conforma évoque déjà Darty, qui a dû mal à se vendre. Enfin, une stipule de la Fnac, qui pourrait ne pas être désirable à ses actionnaires de l'Allemagne et es propriétaires, Gering, de soutenir la ou augmentation de capital pour s'ajouter à, ou autre des d'investisseurs. La bataille se fait sans doute que commencent. **Journaliste PHILIPPE NOËLLE**

Très dynamique, le marché du petit électroménager vient surtout de connaître, en moins de cinq ans, l'un de ces retournements de tendance qui, sans faire de bruit, vient pourtant bouleverser la donne. Les spécialistes ont, en effet, repris la main sur les hypers, à la dérive.

## Les spécialistes sont devenus les rois du Pem

**Q**uatre ans, huit points. Le renversement de tendance est spectaculaire. Entre 2011 et 2015, selon le Groupement interprofessionnel des fabricants d'appareils d'équipement ménager (Gifam), Darty, Boulanger et consorts – autrement dénommés « grandes surfaces spécialisées » dans la nomenclature officielle – ont grappillé huit points de part de marché, passant de 33,8 % à 42,1 % des ventes sur les articles de petit électroménager (Pem).

Le gâteau faisant toujours 100, cette conquête, impressionnante, s'est évidemment faite au détriment d'autres circuits de distribution. D'un autre, au singulier, en réalité. Celui des hypermarchés, grands perdants de cette bataille. L'histoire devra retenir qu'au mitan des an-

### LE CONTEXTE

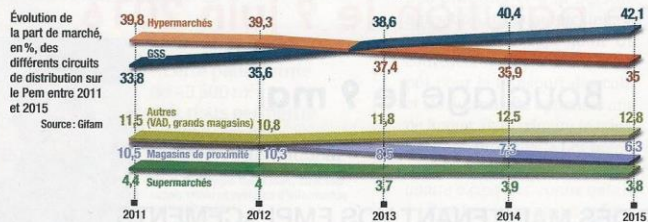
- Un marché du Pem très dynamique.
- La préparation culinaire, en fort développement, attire toutes les convoitises.
- Un secteur qui se transforme, avec des spécialistes qui prennent le pas sur les hypermarchés.

nées 2010, ces derniers auront perdu leur leadership sur ce marché du Pem, pourtant si porteur (voir chiffres ci-dessous).

### Contraction des surfaces en GMS

Premier élément d'explication, d'après Frank Rosenthal, spécialiste de la distribution et du marketing: la réallocation des mètres carrés, engagée par des hypermarchés en proie à une forte crise. « Dans le sillage du gros électroménager, marché sur lequel c'est encore plus flagrant, le Pem a lui aussi été concerné par cette contraction des surfaces », observe-t-il. Mécaniquement, moins de place en magasins se traduit par moins de ventes... « Les distributeurs alimentaires, durant cette période, ont donné une priorité absolue à la zone frais de leurs magasins », précise Frank Rosenthal.

### UN GAIN DE 8 POINTS DE PART DE MARCHÉ EN QUATRE ANS



Les « spécialistes » (Darty, Boulanger et consorts) ont repris la main sur leur marché en un temps record. Le résultat d'un effort considérable de leur part, couplé à un désengagement massif des hypermarchés qui, crise oblige, ont eu bien d'autres problèmes à traiter. Cela induit, pour les marques, des stratégies nouvelles, tant en marketing qu'en merchandising: elles ont plus de place pour s'exprimer chez les spécialistes. Donc plus d'audace à faire valoir.



Les chiffres clés du marché en 2015

1,29 Mrd €

Le chiffre d'affaires des fabricants du Pem en 2015

<b>PETIT DÉJEUNER</b>	<b>DONT</b>	
 <b>282 M€</b> -0,1% en valeur -4% en volume	<b>CENTRIFUGEUSES</b> +42,1% en valeur +42,2% en volume	<b>BOUILLIÈRES</b> +2,8% en valeur -4,3% en volume
	<b>PRESSE-AGRUMES</b> +18,4% en valeur +7,3% en volume	<b>CAFETIÈRES ÉLECTRIQUES</b> -2% en valeur -6% en volume
	<b>GRILLE-PAIN</b> +3,8% en valeur -2,3% en volume	

<b>PRÉPARATION CULINAIRE</b>	<b>DONT</b>	
 <b>238 M€</b> +17,4% en valeur +5,3% en volume	<b>BLENDERS</b> +36,6% en valeur +38,6% en volume	<b>MIXEURS PLONGEANTS-HAND BLENDERS</b> +6,7% en valeur +1,8% en volume
	<b>ROBOTS CULINAIRES</b> +20,2% en valeur +6,8% en volume	<b>BATTEURS-HAND MIXERS</b> -2,2% en valeur -5,4% en volume

<b>ENTRETIEN DES SOLS</b>	<b>DONT</b>	
 <b>220 M€</b> +7,6% en valeur +3,2% en volume	<b>ASPIRATEURS SANS FIL</b> +22,9% en valeur +15,9% en volume	<b>AUTRES</b> -9,8% en valeur -10% en volume
	<b>ASPIRATEURS AVEC FIL</b> +5,7% en valeur +0,2% en volume	

<b>BEAUTÉ/BIEN-ÊTRE</b>	<b>DONT</b>	
 <b>190 M€</b> +4,3% en valeur +3,5% en volume	<b>ÉPILATION</b> +25,7% en valeur +30% en volume	<b>RASAGE ET TONDEUSES HOMMES</b> +5,3% en valeur +5,4% en volume
	<b>COIFFURE</b> -3,9% en valeur -1,4% en volume	

<b>SOIN DU LINGE</b>	<b>DONT</b>	
 <b>124 M€</b> -1,2% en valeur -4,3% en volume	<b>CENTRALES VAPEUR</b> -1,2% en valeur -0,7% en volume	<b>FERS À REPASSER</b> -4,5% en valeur -7,2% en volume

<b>CUISSON DES ALIMENTS</b>	<b>DONT</b>	
 <b>76 M€</b> -2,7% en valeur -1,4% en volume	<b>GRILLE-VIANDE</b> +29,9% en valeur +23,5% en volume	<b>MACHINES À PAIN</b> -4,3% en valeur -10,1% en volume
	<b>FOURS COMPACTS</b> +3% en valeur +7,8% en volume	<b>AUTRES</b> -8,4% en valeur -5,9% en volume

■ ■ ■ ■ Ajoutez à cela la vague du développement du drive, avec son lot de considérations techniques et logistiques à maîtriser, sans parler des problématiques de rentabilité, et comprenez que ces enseignes, dites alimentaires, « ont eu bien d'autres priorités en tête », selon notre expert. Au détriment du Gem et du Pem. *A fortiori*, aussi, quand l'ambiance est plutôt à la panique – on exagère à peine. « *Beaucoup avaient en tête que ces marchés allaient passer sous la coupe de l'e-commerce* », analyse Frank Rosenthal. À quoi bon continuer à se battre, dans ce contexte? Il faut dire que la croissance des ventes en ligne s'avérait fulgurante, en effet: 6,7% de part de marché, en valeur, sur le Pem en 2009, puis 9%, 12,2%, 12,8%, 14,8% et 15,8% les années suivantes, selon GfK, pour atteindre 16,1% en 2015.

**Pas de triomphe des pure players**  
Le phénomène des ventes en ligne ne s'est pas tari, et n'est sans doute pas près de se tarir, mais il a été maintenant largement repris à son compte par les enseignes « classiques ». « *Le triomphe des pure players ne s'est pas produit*, confirme Frank Rosenthal. *L'e-commerce a obligé les spécialistes à se ressaisir, et ces derniers se sont attelés à la tâche en développant le cross-canal via, notamment, le click & collect.* »

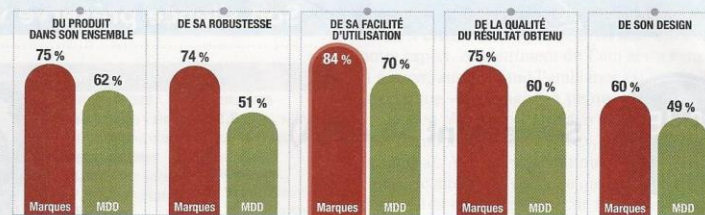
Voilà les cartes rebattues. Des hypermarchés occupés par d'autres marchés. Des spécialistes, attaqués par une concurrence nouvelle, qui ont réagi. Et bien. « *Des quatre grands piliers du marketing, qui font souvent toute la différence, à savoir le prix, le choix, les services et l'expérience clients, il n'y a plus guère de match*, pointe Frank Rosenthal. *Sur le prix, les hypermarchés ne dominent plus, ou alors seulement à la marge.* » En tout cas, pas assez pour faire la différence et faire accepter aux clients des kilomètres en plus: on parle ici, sur le Pem, selon le Gifam, d'articles au prix d'achat moyen de l'ordre de 50 à 60 €. Quelque 2 ou 3% de plus ou de moins, même si c'est déjà beaucoup pour certaines bourses bien entamées par la crise, cela ne justifie pas forcément les efforts... Surtout que pour ce qui est du choix, l'avantage est maintenant clairement aux spécialistes. « *Lesquels, historiquement, mènent la danse sur le service et l'expérience clients* », complète notre expert.

Va, donc, pour ce triomphe des spécialistes. Mais, pour les industriels, cela change-t-il quelque chose? La réponse est oui, évidemment. Pour les marques, ce n'est pas une mauvaise chose. Elles ont ici davantage de place ■ ■ ■ ■

Un marché de marques

SUR TOUS LES POINTS, LES CONSOMMATEURS SONT MOINS SATISFAITS PAR LES MDD

Réponses des consommateurs à la question « Pour un achat de Pem, êtes-vous satisfaits...? » par rapport aux marques et aux MDD  
Source: Toluna, pour le Gifam, 2015



Parce qu'un quart des articles de Pem est acheté pour offrir, et qu'on ne lésine pas sur les cadeaux, il s'agit d'un marché de marques. Cela tombe bien: ces dernières donnent satisfaction aux consommateurs, surtout pour la facilité d'utilisation.

374 MILLIONS  
Le nombre d'appareils de Pem en France

14  
Le nombre d'appareils par foyer

25%  
Le pourcentage d'achats cadeaux

50 à 60 €  
Le prix de vente moyen

Source: Gifam



« Le petit électroménager est un marché qui progresse beaucoup, avec des extensions de linéaires qui permettent d'ouvrir la porte à de nouveaux entrants. »

Eric Novel, directeur général de Panasonic France

■ ■ ■ ■ pour s'exprimer, s'expliquer, et ce sur des largeurs de gammes sans commune mesure. C'est le cas, évidemment, pour les deux grands groupes leaders, Seb et Philips, présents sur toutes les catégories de produits, et qui jouissent d'une notoriété importante. Pour eux, c'est là un double avantage considérable. « *Le petit électroménager est un marché d'offre*, affirme André Dot, directeur général de Seb. *Donc d'innovations.* » Une preuve de cette assertion? « *Un quart des ventes est réalisé pour faire des cadeaux à des proches* », poursuit-il. Et comme cela peut faire un peu « radin » avec un produit « no name », dans 90% des cas, quand il s'agit d'offrir, ce sont des marques que l'on choisit.

**Deux mastodontes et les autres**

À charge pour ces derniers de savoir répondre à ces besoins et à ces attentes de « réassurance » et d'impulsion... De fait, elles s'en donnent les moyens. Chez Seb, pour s'en tenir à ce seul exemple, pour un chiffre d'affaires de 4,77 milliards d'euros en 2015 (739 millions d'euros en France), les investissements en innovations se montent à 156 millions d'euros, et ceux en publicité et en marketing à 390 millions. Dans

le lot des nouveautés récentes, destinées à être les best-sellers de demain, citons par exemple Cookeo Connect, déclinaison connectée, comme son nom l'indique, de Cookeo, sorti en 2006; ou encore Actify Smart XL, dérivé du produit mère, lancé en 2006. Chez Philips, son Soup-Maker ou sa centrifugeuse Viva Avance...

Même si les positions de ces deux grands groupes sont solides, les autres tentent aussi d'émerger. Il en va ainsi de Panasonic, par exemple. « *Le petit électroménager est un marché qui progresse beaucoup, avec des extensions de linéaires qui permettent d'ouvrir la porte à de nouveaux entrants* », se réjouit Eric Novel, directeur général de Panasonic France. Comprendre, donc, qu'il y a, pour qui sait s'en donner la peine – les moyens plutôt – des opportunités à saisir. « *Nous avons démarré notre implantation sur les marchés de la beauté* [rasoirs, tondeuses, épilateurs, NDLR], et nous développons maintenant des gammes sur l'électroménager culinaire », précise le directeur général. Ce sera notamment le cas, d'ici à la fin du premier semestre 2016, avec des robots et autres blenders. Une logique totale, puisque c'est là le segment le plus dynamique, et de très loin. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL

**LSA.fr**  
autres articles

**LSA** Commerce  
& Consommation

# Innovations en magasins : le match France-Etats-Unis [Exclusif]

JULIE DELVALLÉE | COMMERCE CONNECTÉ, CROSS-CANAL, CONNECTED RETAIL  
PUBLIÉ LE 14/11/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

**ETUDE** Wifi sur le lieu de vente, service de click & collect, caisse automatique, livraison express... L'agence Frank Rosenthal Conseils et l'institut de sondage Toluna se sont prêtés au jeu des comparaisons entre la France et les Etats-Unis pour voir où les innovations en magasin rencontraient le plus de succès. Avec, à la clé, quelques surprises...



Les clients français se servent plus des bornes interactives (comme ici à Decathlon) en magasin que les Américains.

## LA RÉDACTION VOUS CONSEILLE

- > La Fnac offre désormais le wifi en magasin
- > Livraison express : la bataille des distributeurs pour remporter Paris

Comment les consommateurs s'approprient les innovations en magasins ? Les Américains sont-ils plus friands que les Français de ces technologies ? Pour le savoir, Franck Rosenthal Conseils et l'institut Toluna ont sondé plus de 1500 personnes de chaque côté de l'océan Atlantique. Premier enseignement de cette étude, 90,2% des Etatsuniens ont déjà expérimenté au moins une de ces innovations commerciales sur le lieu de vente (wifi, caisse automatique, miroir interactif, reconnaissance faciale...), contre 88,3% des Français.

### Les Américains plus familiers avec le mobile

Il faut bien l'avouer, la clientèle américaine s'empare davantage des nouveautés présentées en magasin. Elle utilise, par exemple, davantage le wifi ( 52% contre 41,8 % en France). Leur supériorité est réelle pour tous les usages liés au mobile : plus d'un Américain sur 5 reçoit et profite par exemple d'offres reçues par Sms pendant sa visite, contre 8.5 des clients français. Même avance pour l'utilisation des avis consommateurs consultés en magasin sur le smart phone. Le paiement mobile est également plus répandu au pays de Donald Trump.

### Les Français s'approprient davantage le retrait et la livraison

De l'autre côté de l'Atlantique, les enseignes françaises tirent leur épingle du jeu sur plusieurs innovations: 62,3% des Français ont déjà utilisé une caisse automatique contre seulement 56,3% des Américains. Globalement, la clientèle du Vieux-Continent plébiscite davantage le retrait rapide en magasin et utilise plus les bornes présentes sur les lieux de vente. La livraison express, qui fait actuellement l'objet d'une vaste bataille stratégique parmi les enseignes, est l'autre point fort des Frenchies, 24,3 % ont déjà pratiqué le click and collect avec retrait en magasin en moins de deux heures (17.1 % aux Etats-Unis); 15,5 % se sont essayés à la livraison rapide (contre 13 % aux USA)



## Récapitulatif des innovations utilisées aux Etats-Unis (US) et en France

Source : Toluna

Dans cette liste, quelles innovations en magasin avez-vous déjà utilisées ?	US	FR
caisse automatique (pour scanner et payer soi-même ses achats)	58,3%	62,3%
wifi gratuit	52,0%	41,8%
click & collect (commande en ligne, retrait en magasin)	28,6%	25,5%
avis d'utilisateurs sur mobile	27,0%	14,1%
borne interactive/tablette dans le magasin (pour se renseigner ou commander)	22,9%	23,9%
file d'attente unique pour toutes les caisses d'un supermarché (au lieu d'une file par caisse)	22,7%	20,9%
réception d'info/promotion pendant sa visite grâce à l'appli du magasin	21,6%	8,5%
paiement mobile en caisse (paiement NFC via smartphone...)	21,0%	8,6%
e-réservation (réservation en ligne, essai gratuit en magasin)	19,3%	15,0%
retrait 1h ou 2h (commande en ligne et retrait rapide en magasin)	17,1%	24,3%
livraison rapide à domicile (achats en magasin, livraison à domicile en 1 ou 2h)	13,4%	15,5%
vitrine interactive (renseignements, commande...)	11,9%	7,2%
miroir ou cabine interactifs (pour tester un article, modifier l'image ou le produit, prendre une photo...)	9,7%	4,7%
casque de réalité virtuelle (pour essayer un produit avec une vision interactive)	8,9%	4,8%
reconnaissance faciale (identification, reconnaissance des émotions)	8,5%	3,9%
réalité augmentée (accès à des éléments virtuels sur mobile)	8,7%	4,3%
aucune de celles-ci	9,8%	11,7%

### Des attentes ciblées

Au regard des innovations présentées en magasin, la priorité est donnée au wifi et aux caisses automatiques aux yeux des consommateurs. Côté français, la livraison et le retrait en magasin arrivent aussi dans la short list de leurs attentes, suivi par une meilleure diffusion des bornes interactives. Aux Etats-Unis, le click and collect et l'e-réservation sont les services privilégiés par les consommateurs.

### Les innovations plébiscitées par les sondés :

Quelles sont les innovations que vous aimeriez trouver dans vos magasins ?	US	FR
wifi gratuit	46,7%	36,4%
caisse automatique (pour scanner et payer soi-même ses achats)	40,0%	34,2%
click & collect (commande en ligne, retrait en magasin)	28,2%	21,2%
e-réservation (réservation en ligne, essai gratuit en magasin)	28,2%	20,9%
retrait 1h ou 2h (commande en ligne et retrait rapide en magasin)	28,1%	24,1%
livraison rapide à domicile (achats en magasin, livraison à domicile en 1 ou 2h)	27,4%	29,3%
réception d'info/promotion pendant sa visite grâce à l'appli du magasin	26,7%	17,4%
file d'attente unique pour toutes les caisses d'un supermarché (au lieu d'une file par caisse)	26,1%	18,7%
borne interactive/tablette dans le magasin (pour se renseigner ou commander)	23,0%	23,1%
paiement mobile en caisse (paiement NFC via smartphone...)	22,4%	15,6%
avis d'utilisateurs sur mobile	22,3%	11,7%
miroir ou cabine interactifs (pour tester un article, modifier l'image ou le produit, prendre une photo...)	18,8%	18,6%
casque de réalité virtuelle (pour essayer un produit avec une vision interactive)	17,3%	15,1%
vitrine interactive (renseignements, commande...)	16,5%	15,1%
reconnaissance faciale (identification, reconnaissance des émotions)	13,2%	7,4%
réalité augmentée (accès à des éléments virtuels sur mobile)	11,4%	10,0%
aucune de celles-ci	4,8%	8,5%
je en sais pas	7,8%	7,2%

# Fnac/Darty et si ensemble ils réinventaient le e-commerce ? [Tribune]

LA RÉDACTION | TRIBUNE D'EXPERTS, FNAC, DARTY

PUBLIÉ LE 04/05/2016



**TRIBUNE D'EXPERTS** Frank Rosenthal, consultant qui collabore de longue date avec LSA, livre son analyse sur le rachat de Darty par la Fnac.



Pour l'expert, les principales synergies seront sans doute celles de coupler les atouts du commerce physique avec ceux du digital.

© DR

## LA RÉDACTION VOUS CONSEILLE

- > "L'expérience client va devenir centrale", Frank Rosenthal
- > Interview de Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce : « Le prix ne suffit plus »
- > La Fnac rachète Darty, et maintenant ...

Ces dernières semaines et avant la finalisation du rachat de **Darty** par la Fnac, on a beaucoup (trop ?) parlé du prix de rachat de Darty. A un degré moindre des enjeux et encore moins des opportunités. Elles sont pourtant multiples et c'est probablement ce qui explique le décalage entre la première offre de la Fnac, à 101 pence l'action Darty, et l'offre finale après surenchère de 170 pence. Parmi ces opportunités, deux me paraissent prioritaires.

### Deux priorités

**Le marketing client en premier lieu.** La Fnac, forte de ses plus de 4,2 millions d'adhérents à la Carte Fnac en France et 6,1 millions dans le monde (Source : Groupe Fnac), a su créer un lien fort et aussi, il faut bien l'avouer, regagner en compétitivité prix avec ses offres adhérents, mais aussi ses week-end ou ses soirées adhérents qui, en général, avec 10 € de cagnotte sur la carte pour 100 € d'achats placent l'agitateur culturel comme le mieux disant, mais cela n'apparaît pas dans les comparateurs de prix.

L'image-prix en résultante sera d'ailleurs un des principaux enjeux du groupe avec ses deux enseignes. Pour rembourser les lignes de financement liées à l'acquisition de Darty (950 millions d'euros), il faudra faire plus que l'efficacité commerciale et les fameuses synergies, tant débattues, mais aussi aller chercher de la valeur. **Deuxième gisement d'opportunités, le e-commerce** pourrait être l'un des principaux vecteurs de croissance du Groupe Fnac au contour redéfini, et cela pour au moins 2 bonnes raisons.

### L'e-commerce principal vecteur de croissance

#### 1/ Du fait de la croissance du marché du e-commerce lui-même

La croissance des ventes du e-commerce s'établit à 14% sur la dernière année en France et selon Internet Retailer à 14,6% aux Etats-Unis en 2015, le e-commerce franchissant outre-Atlantique pour la première fois avec 10,2% du marché total la fameuse barre des 10%. Si l'on tient compte de l'explosion du m-commerce, la croissance est loin d'être achevée et ce sont de beaux gisements de chiffres d'affaires en perspective pour les 2 enseignes.

## 2/ Parce que Fnac et Darty, déjà fortes en e-commerce, ont la capacité de contrer deux grands concurrents, Amazon mais aussi Cdiscount

Si on observe les chiffres Mediamétrie pour le quatrième trimestre 2015, Fnac se classe en 3<sup>ème</sup> position avec 11,05 millions de visiteurs uniques et Darty en 8<sup>ème</sup> position avec 5,92 millions. La nouvelle force de frappe cumulée des 2 enseignes est donc potentiellement de 16,97 millions de visiteurs uniques. Des chiffres qui parlent quand on les compare aux 11,81 millions de Cdiscount et aux 19,36 millions d'Amazon. Il s'agit d'améliorer les conditions d'achats bien évidemment, mais pas que... Selon Internet Retailer, Amazon a représenté 33% des transactions en e-commerce en Amérique du Nord en 2015 et son programme Amazon Prime compte selon les sources entre 30 et 40 millions de foyers membres. Mais pour contrer ces deux concurrents redoutables, il faudra faire preuve d'imagination surtout face à l'américain, redoutable innovateur ! **La bataille pourrait bien se jouer sur la créativité commerciale.** Faisons donc ici un peu de « e-commerce fiction » en oubliant les défaitistes et traditionnels « c'est impossible ! ou encore Ils ne peuvent pas le faire ! ».

### Un peu de e-commerce fiction

Le click and collect se développe ? En France, les deux réseaux représentent **près de 400 points de retraits** et un vrai service serait de commander sur fnac.com et de retirer en magasin Darty ou l'inverse !

La bataille sur les prix est redoutable ? **La carte Fnac est une arme pour contrer Amazon Premium**, qui ne se limite pas à de la livraison illimitée mais dont le contenu est encore faible, et ainsi proposer de nouvelles offres aux adhérents historiques et potentiels et de participer à des événements en plus des offres. Mais au-delà, pourquoi pas un vrai comparateur de prix avec toutes les variables ? On pourrait imaginer la naissance d'un super comparateur de prix maison un peu comme « Qui est le moins cher » pour affirmer sa nouvelle supériorité prix, un comparateur qui intégrerait prix, services, livraison ou retrait, bref toutes les variables ? A prendre en considération car si les comparateurs ne manquent pas, il n'existe pas de référent.

L'assortiment commun entre Darty et Fnac n'est pas si important... **Là aussi, le e-commerce peut jouer le rôle d'extension de l'offre en magasin** (ce qu'il fait déjà mais en allant plus loin) et donc pourquoi ne pas proposer aux clients de bénéficier dans un espace limité des **produits culturels** Fnac en magasin Darty ou des lave-linges dernière génération Darty en magasin Fnac. Les cornes peuvent se développer mais le digital a un rôle à jouer, notamment de passerelle entre les deux enseignes.

La livraison est un problème majeur en e-commerce ? **Les équipes de livreurs Darty peuvent livrer des produits Fnac et inversement.** Pas idiot de livrer un four Darty avec un pack de livres de **cuisine** Fnac ou encore une cuisine Darty avec des articles de sports achetés sur Fnac.com.

## Nouveaux territoires, nouveaux marchés

Les champs de concurrence vont sauter. La Fnac l'a prouvé ces dernières années avec la conquête de nouveaux territoires et là aussi fort de la confiance des deux marques, beaucoup de choses sont possibles pour améliorer la vie des individus et de leur habitat. Le bouton connecté pourrait aussi être un formidable vecteur de relation client instantané avec les deux enseignes.

Enfin, sur le développement des objets connectés, la pédagogie sera nécessaire et les réseaux physiques ont aussi une belle carte à jouer pour finalement être préférés en ligne ou en magasins.

Imaginons aussi que la vente de produits techniques soit couplée avec des formations à domicile et/ou en magasin, là encore une arme redoutable à actionner pour se différencier des seuls vendeurs ou revendeurs habituels en e-commerce !

Au final, **les principales synergies seront sans doute celles de coupler les atouts du commerce physique avec ceux du digital.** Le groupe Fnac a un vrai rôle à jouer, à condition d'innover et de ne pas compter seulement sur les seules améliorations des conditions d'achat... une condition elle-même nécessaire mais pas suffisante !

### L'auteur



Frank Rosenthal est expert en marketing du commerce. Il édite le blog **Retail-distribution** et est l'auteur de nombreux livres, dont le dernier, sorti en avril 2016, "**Booster le commerce**", paru aux Editions Kawa

## A LA UNE



**Le Conseil économique et social veut des négociations commerciales dans un "lieu neutre"**

→ Lire la suite



**5 super idées made in USA pour stimuler le commerce [Diaporama]**

→ Lire la suite

Le consultant [Frank Rosenthal](#), grand connaisseur de la distribution américaine, vient de publier un nouveau livre intitulé « [Booster le commerce](#) » (éditions Kawa). LSA a choisi de mettre en scène en images 5 des 100 bonnes idées que l'auteur dans les magasins américains, son analyse à l'appui.

### **Pêcher derrière le magasin, Snober les Black Friday, Récompenser les efforts de santé...**

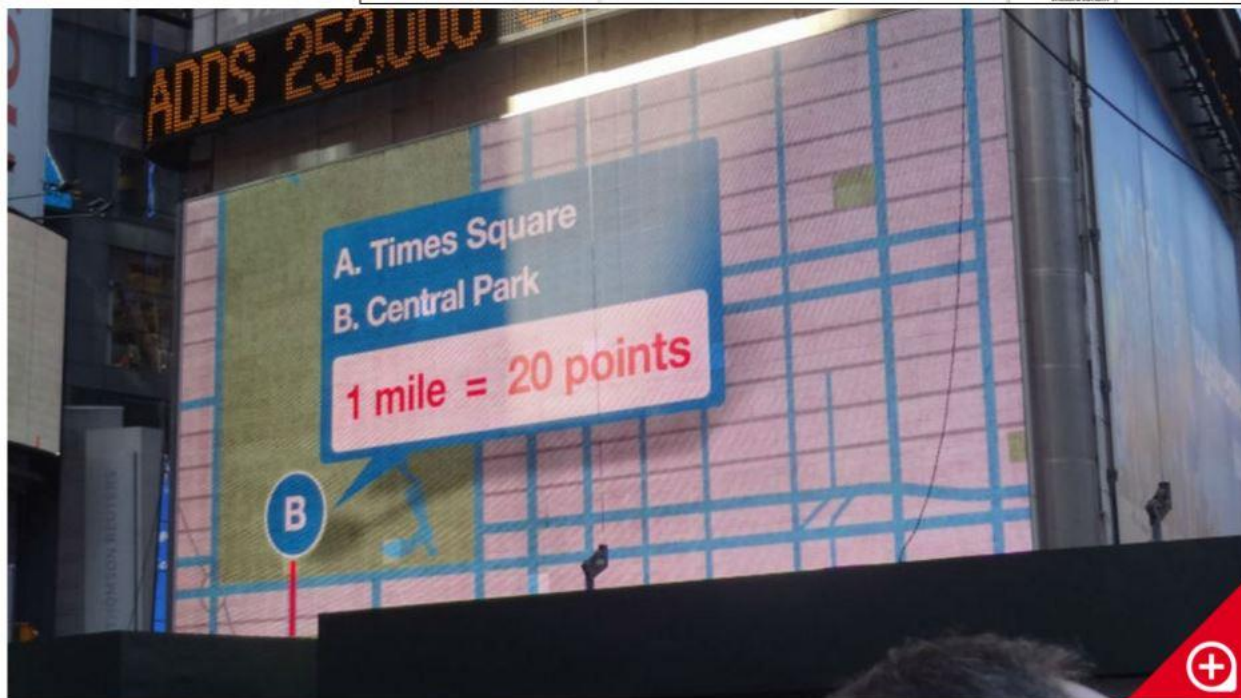
Et si on partait pêcher directement depuis le magasin (Bass Pro Shops) ; Et si on signalait les promos à grands coups de sirène (KMart) ; Et si on détaillait par le menu toutes les attentions consacrées à vos produits lors de sa livraison et de son installation (Room & Board) ; Et si on récompensait les clients font des efforts pour leur santé (Walgreens) ? ; Et si on mettait en avant son personnel (Lululemon) ; Et, enfin, si on osait fermer lors du plus grand jour de promo de l'année, le black Friday (REI). Pour étonnantes qu'elles paraissent, ces initiatives ne sont pas des scénarii de distribution fiction.

### **95 autres bonnes idées...**

Ce sont 5 des 100 idées remarquables recensées par le consultant Frank Rosenthal, lors de ses nombreux déplacements aux USA, dans [son dernier livre « Booster le commerce » qui vient de paraître aux éditions Kawa \(editions-kawa.com\)](#). A chaque fois, l'expert présente l'idée, illustre sa mise en pratique photos à l'appui et surtout décrypte les points forts de l'initiative. Une mine pour essayer d'enrichir l'expérience clients, le nouveau Graal de toutes les enseignes innovantes. Frank Rosenthal collabore depuis de nombreuses années avec LSA pour qui il publie notamment ses chroniques "Il fallait y penser" qui recensent, elles aussi, les bonnes idées des distributeurs, dénichées partout dans le Monde.

Voici, décrites et analysées en images, 5 de ces idées un peu folles parfois (on vous épargne la sirène de Police) mais qui donnent un vrai plus aux pourtant très grandes enseignes qui les ont essayé.

JÉRÔME PARIGI



Walgreens a relancé en 2012 son programme de fidélité « Balance Rewards » qui devient très vite en nombre de membres **le programme numéro 1 aux Etats-Unis**. Le leader des pharmacies adopte un nouveau positionnement « At the corner of happy and healthy » (au croisement du bonheur et de la santé). Balance Rewards récompense les bons choix en matière de santé, notamment au quotidien l'activité physique de ses membres. Il suffit pour cela d'une montre connectée ou d'une simple déclaration sur le site dédié à son espace de fidélité. Tout repose sur la confiance ! L'enseigne affiche ce programme sur les écrans géants de Times Square, à New York.

F Rosenthal



L'activité physique des clients est récompensée, d'abord 10 points puis 20 points pour chaque mile effectué. Le rappeler en magasin près des boissons énergétiques est astucieux tellement le contexte a du sens. On peut déclarer quand on le souhaite son activité physique sur son espace fidélité, on peut aussi avec les montres et objets connectés, le faire automatiquement.

F.Rosenthal

### Earn Automagically!

Track and earn points automatically with new health apps & devices. Find an app or device right for you and get 250 points just for connecting!<sup>1</sup>



[Visit Health Apps & Devices >](#)

### Get Rewarded. Stay Motivated.

Collect badges for reaching milestones as you stay on track with helpful tips, articles and support from groups.

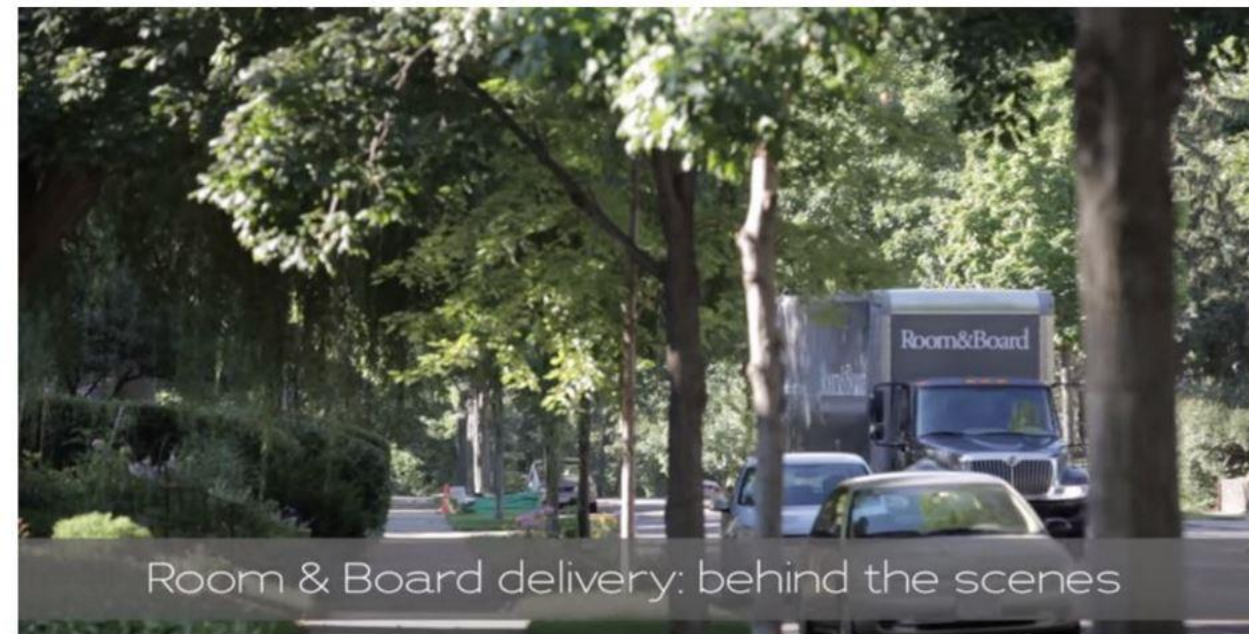


Pour encourager les clients à utiliser les applications et les montres connectées, ce qui au passage permet un contrôle, l'enseigne récompense le téléchargement d'une application par 250 points.

#### Trois enseignements à tirer de cette initiative :

- 1/ Intéressant de s'engager en récompensant les clients en fonction de leur activité. Cela montre que la préoccupation, louable, de l'enseigne est réelle et prouvée.
- 2/ C'est très cohérent avec un programme de fidélité. Une enseigne de pharmacies se veut être dans le quotidien de ses clients... L'activité physique doit être aussi une préoccupation quotidienne.
- 3/ Il n'est pas évident d'avoir un programme de fidélité en cohérence totale avec le positionnement de la marque Walgreens, dans le cas présent le positionnement sert le programme et vice-versa.

F. Rosenthal



## Room & Board delivery: behind the scenes

# FULL-SERVICE DELIVERY. UNLIMITED ITEMS.

\*89 within 100 miles of our store

\*129 anywhere else in the 48 contiguous states

[FIND YOUR RATE](#)



89 \$ dans un rayon de 100 kilomètres autour du magasin, 129 \$ dans les 48 états principaux « le mainland » qui ne couvre pas l'Alaska et Hawaï, un prix unique quel que soit le nombre de produits achetés.

F Rosenthal

Cette enseigne d'équipement de la maison premium veille à la qualité de ses produits (sa marque est présente sur ses meubles) et à leur origine en défendant le Made in America et en présentant ses fournisseurs état par état. Elle estime aussi que la livraison fait partie intégrante de l'expérience. En magasins, elle la forfaitise en fonction de la distance et va jusqu'à réaliser un film pour montrer toutes les précautions prises par les livreurs. Room & Board propose même que ses livreurs se déchaussent sur simple demande. <https://www.youtube.com/watch?v=98D0Fkp1YII>

F Rosenthal



Sur la photo, les livreurs se déchaussent avant d'entrer au domicile d'un client.

### Quels enseignements pour booster le commerce ?

1/ Le détail des livreurs qui se déchaussent n'est pas anecdotique et montre que l'enseigne peut faire beaucoup pour s'adapter à toutes les demandes de ses clients et mieux les satisfaire. Un symbole pour le démontrer.

2/ Simplifier la livraison, c'est d'abord simplifier les démarches en magasin. Plus d'inconnue, le client sait s'il paye 89 \$ ou 129 \$ sans attendre un devis. C'est un bon moyen de diminuer la part d'hésitation des clients... et de mieux transformer les ventes.

3/ En forfaitisant la livraison même avec un nombre d'articles illimité, l'enseigne encourage à acheter plus chez elle... et simplifie la vie du client.

4/ L'enseigne pense juste en considérant que les livreurs vont avoir une forte influence sur la réussite de l'expérience client et seront des acteurs à part entière de la relation client.

F Rosenthal

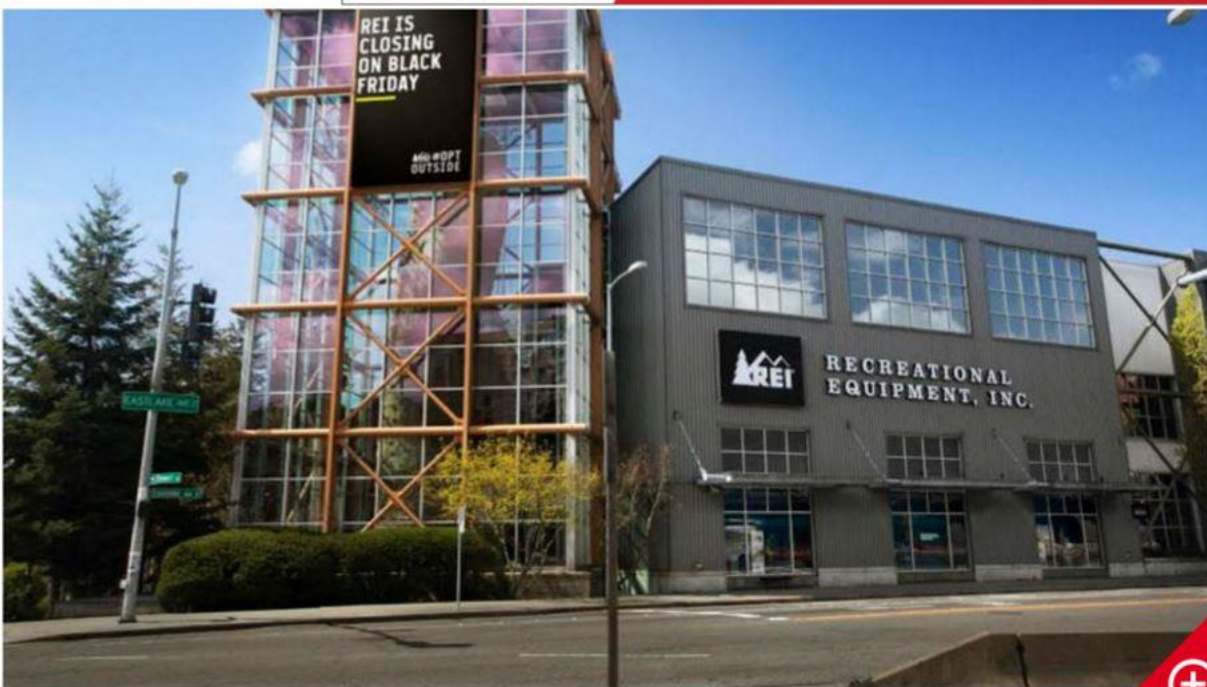
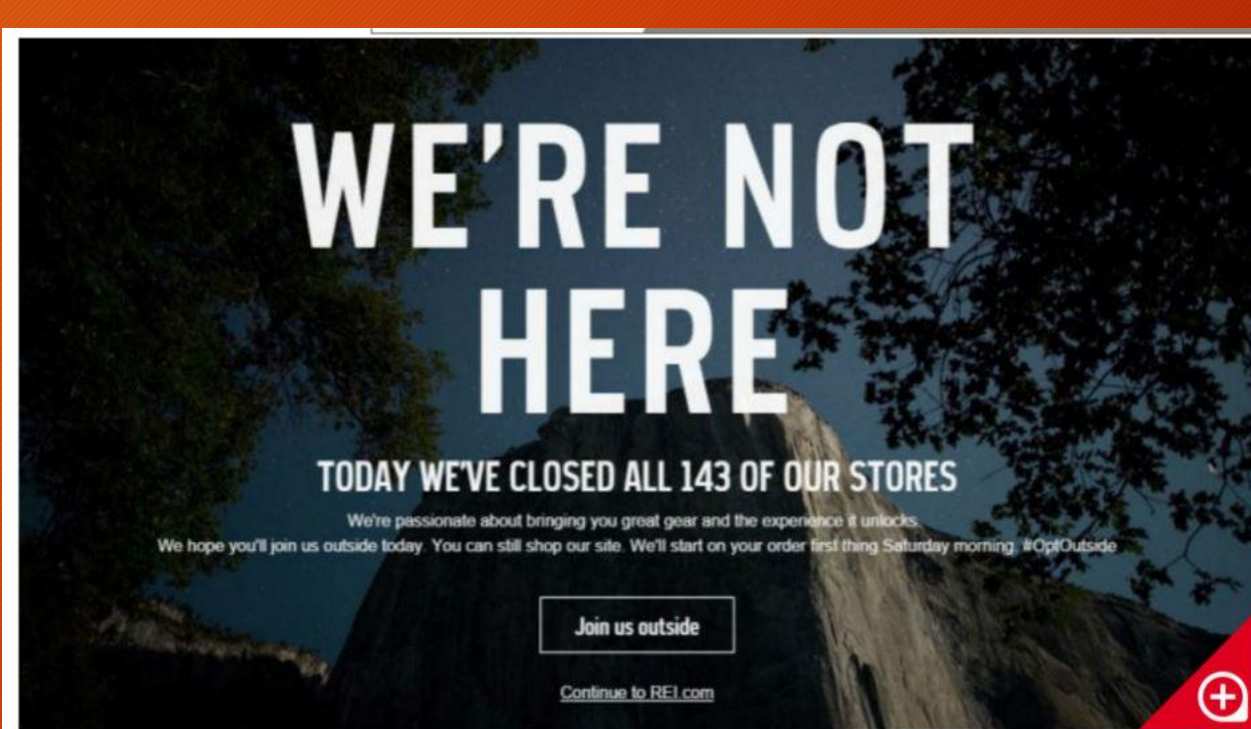


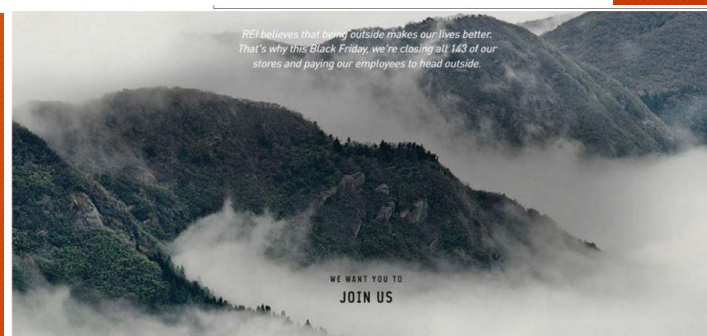
Photo Credit: REI



L'enseigne d'outdoor avec ses 143 magasins a marqué les esprits lors du dernier Black Friday, le 27 novembre 2015. Tout en payant ses employés, REI a choisi de fermer ses magasins et son site pour prolonger le congé de Thanksgiving, une fête familiale très suivie aux Etats-Unis. Le motif ? Inciter à pratiquer des activités outdoor ce jour-là. Un paradoxe tant les Américains seront nombreux à être enfermés dans les magasins (ou dans leurs voitures avec les embouteillages) sur ce jour de pic de ventes du commerce !

F Rosenthal

La home page de REI le jour du Black Friday. L'enseigne appelle à multiplier les activités dehors sur plusieurs catégories comme la marche, le vélo... sur tout le territoire. Elle propose un moteur de recherches qui vous indique les activités outdoor de votre région. Après l'opération, l'enseigne continue de communiquer et remet notamment à ses clients des autocollants sur ce qui est devenu son credo : #OptOutside.



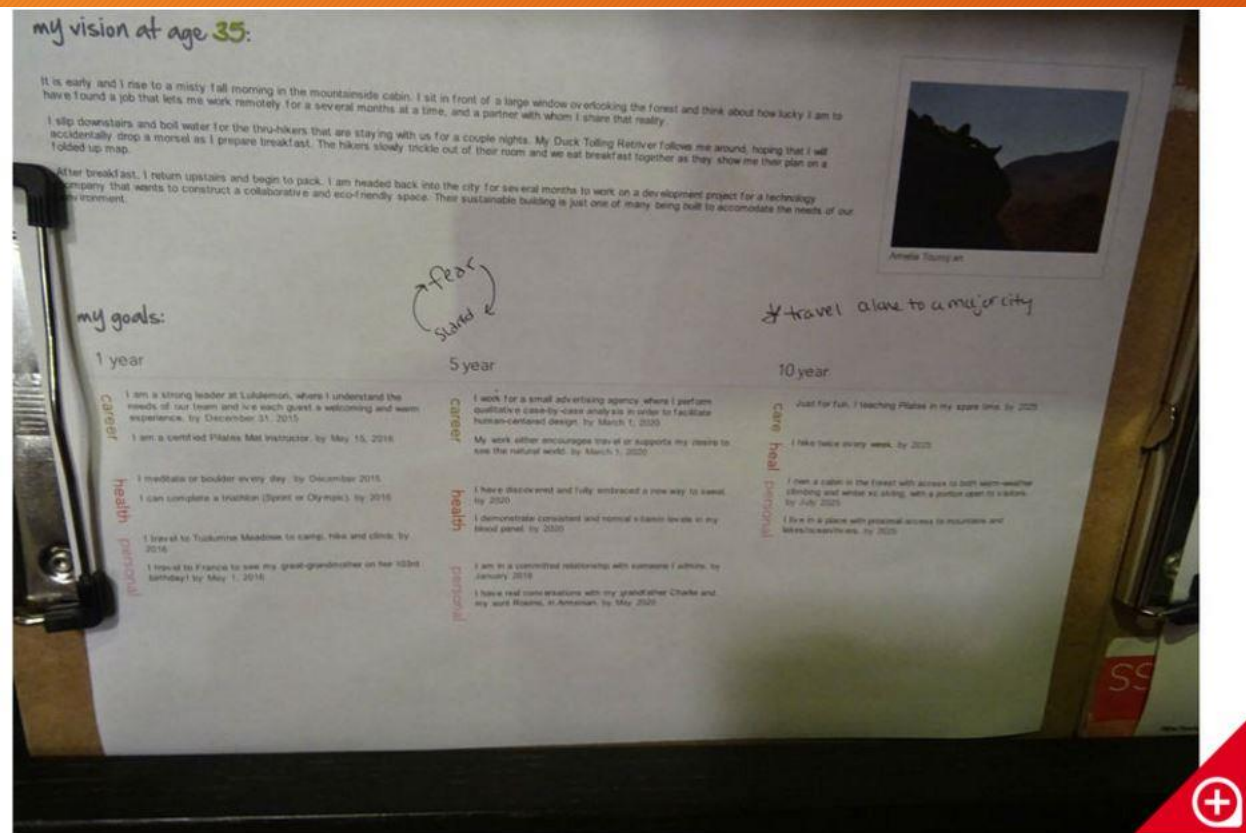
Revue de presse 2016 au 19 12 2016

1/ Même si c'est un risque commercial et qu'il y a un manque à gagner important, l'enseigne se démarque, s'offre une visibilité énorme et une importante campagne notamment sur les réseaux sociaux que les médias américains ont fortement relayé cette initiative. Les télé ont tourné devant les devantures de magasins fermées pour le Black Friday.

2/ REI fédère son personnel, renforce son positionnement et surtout créé une vraie préférence.

3/ Le bilan avec plus d'un million de participants est à la hauteur de l'initiative. Surtout, REI connaît individuellement chacun des participants inscrits sur la plateforme #OptOutside. Elle s'est constituée en quelques jours une gigantesque base de données et peut de nouveau rassembler et fédérer, proposer des activités.

F Rosenthal



L'enseigne d'origine canadienne Lululemon a fait de ses magasins des lieux d'expérience et de pratique du yoga. Et le personnel, pratiquant et passionné de yoga, est aussi un vecteur du positionnement de l'enseigne. Chaque employé des boutiques indique sur des fiches son âge, un résumé de son parcours et sa vision de lui-même dans 1, 2 ou 5 ans tant sur le plan professionnel, que sur celui de la santé ou sur le plan personnel. De quoi renforcer la relation clients/employés/enseigne. Les conseillers Lululemon sont d'ailleurs très fiers d'expliquer la démarche. Les « visions » de chaque employé sont affichées dans le magasin et consultables par tous, comme le montre la photo. La démarche valorise le capital humain

F Rosenthal



1/ Lululemon est une enseigne atypique. Dans la façon de montrer la vision du personnel, elle montre aux clients qu'elle se préoccupe des valeurs et du bien-être de tous, tout ce qui fait la force de son positionnement, elle se l'applique à elle-même.

2/ Peu d'enseignes communiquent sur le capital humain de leurs employés, Lululemon en fait un atout et un moyen de se différencier.

DR





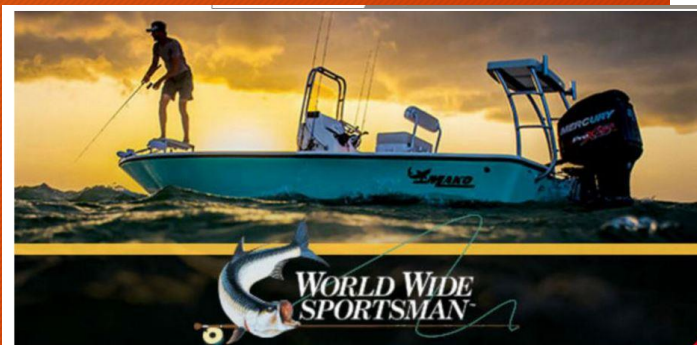
L'enseigne Bass Pro, fondée en 1971 a une promesse simple : the adventure starts here (l'aventure commence ici). C'est particulièrement vrai dans son magasin d' Islamorada. Situé sur les keys au sud de la Floride il comporte un immense choix d'articles dédiés à la pêche, des services spécifiques et surtout facilite la pratique de la pêche avec ce magasin intégré dans la marina. Au bout du ponton, on peut partir directement à la pêche en mer avec différentes formules proposées par l'enseigne qui propose aussi sur le même site un gigantesque restaurant de poissons : Islamorada Fish Company. Cette chaîne de restaurants est implantée désormais dans 18 de ses 70 magasins américains.

F Rosenthal



Au bout du magasin, le ponton et la marina pour partir directement à la pêche. On part directement à la pêche, tout l'équipement est prévu.

F Rosenthal



Revue de presse 2016 au 19 12 2016

1/ L'enseigne montre qu'au-delà de son assortiment très large de produits pour pratiquer la pêche, elle va plus loin en se faisant organisateur de sorties en mer et en développant la pratique. Une excellente façon de créer de la valeur, d'enrichir l'expérience client et de montrer que Bass Pro n'est pas un distributeur comme les autres.

2/ Les restaurants de poisson renforcent encore cette expérience.

3/ L'enseigne justifie totalement sa promesse « l'aventure commence ici » qui prend du sens, bien au-delà d'une simple visite en magasin !

F Rosenthal



Comment les casques de réalité virtuelle vont nous changer la vie 2 / 7

Accueil LSA > Commerce connecté > Solutions & Techno

# 1 – La réalité virtuelle comme outil d'aide à la vente

STÉPHANIE MUNDUBELTZ-GENDRON | COMMERCE CONNECTÉ, MAGASIN CONNECTÉ, SOLUTIONS & TECHNO

PUBLIÉ LE 14/04/2016

TWITTER | FACEBOOK | LINKEDIN | GOOGLE+ | EMAIL | IMPRIMER

**DOSSIER** Et si la réalité virtuelle permettait de mieux vendre ? C'est ce que testent actuellement plusieurs enseignes, aux Etats-Unis mais aussi en France. Voici comment.



Tunnel de réalité virtuelle du magasin Samsung 837 à New York

© Samsung

## SOMMAIRE DU DOSSIER

› La réalité virtuelle dans le retail, c'est maintenant. La preuve par 5 !

### › 1 – La réalité virtuelle comme outil d'aide à la vente

› 2 – La réalité virtuelle, la nouvelle solution pour créer l'événement et générer du trafic en magasin

› 3 – La réalité virtuelle au service du showrooming

› 4 – La réalité virtuelle, la nouvelle solution merchandising

› 5 – La réalité virtuelle, au service de la formation des vendeurs et chefs de rayon

› Les Français sont prêts à entrer dans le monde de la réalité virtuelle et on vous dit comment [Infographie]

A New York, le magasin Ray-Ban offre la possibilité à ses clients de tester ses lunettes avec son **Virtual Mirror**. Il suffit de se mettre face caméra, sans bouger. Le consommateur peut ainsi essayer un nombre infini de montures totalement personnalisées. "*C'est pour moi l'un des exemples les plus frappants d'utilisation de la réalité virtuelle en magasin*", exprime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *Cela permet d'essayer un nombre infini de montures et des modèles que l'on n'aurait peut-être pas osé tester.*

*L'expérience est fun et le rendu est fidèle".*

### Une offre personnalisée et moins de stock

Séduisant, le principe se déploie aussi en France. Devant l'échec de la vente de lunettes sur Internet, la start-up grenobloise Evioo a décidé d'ouvrir en août 2015 des corners physiques sur lesquels elle offre la possibilité aux clients d'essayer leur future monture grâce à la réalité virtuelle. Concrètement, Il suffit au client de se placer devant un écran tactile de 42 pouces. Celui-ci analyse la morphologie du visage (forme, âge, sexe...). Le client remplit un questionnaire de style. Les données sont croisées avec une technologie d'intelligence artificielle multicritère et auto-apprenante. Un choix personnalisé de montures est alors proposé. Le client peut passer aux essayages devant un miroir virtuel. Un moyen pour l'enseigne de proposer un large choix (5000 montures et plus de 100

marques) avec zéro stock. Selon le fondateur Philippe Wargnier cité par Viuz, le taux de satisfaction s'élèverait à 100% et le taux d'intention de rachat à 95%.

#### Une expérience immersive pour mieux se projeter

Les initiatives comme outil d'aide à la vente ne se limitent pas à l'optique. Dans ses nouvelles agences immobilières, Nexity propose à ses clients des visites d'appartement via le Samsung Gear VR. Un bon moyen d'éviter des déplacements "physiques" inutiles et donc de perdre du temps...

Pour le neuf, un configurateur permet de voir le rendu et de choisir ses finitions. A chaque fois, un écran retransmet le scénario vécu par le client afin que l'agent immobilier puisse accompagner le futur acheteur.

Dans le tourisme, Thomas Cook propose dans ses agences de voyage un aperçu des destinations via un casque Samsung Gear VR. L'enseigne redynamise ainsi ses agences et renforce l'expérience client. Au RBTE 2016 à Londres, nous avons ainsi pu tester une visite virtuelle plutôt convaincante de New York. L'automobile a également de plus en plus recours à la réalité virtuelle. Dans certaines concessions, Audi propose ainsi à ses clients de se plonger dans la voiture de leur rêve au travers d'un casque de réalité virtuelle. Du tableau de bord à la couleur des sièges, le client choisit ses options. A l'extérieur de la voiture, un vendeur visualise sur un écran affiche ce que voit le client. Une discussion peut alors s'engager.

Quelques initiatives commencent également à émerger dans l'univers de l'aménagement et de la décoration. Ikea vient ainsi de lancer une application de jeu vidéo, la Kitch VR Expérience, permettant de plonger les clients dans une cuisine et d'en modifier certains éléments. Un prototype qui pourrait bien ouvrir la voie à d'autres applications pour l'ensemble des pièces de la maison et ainsi permettre de se projeter véritablement dans un nouveau décor personnalisé.

## Réalité virtuelle : les clés du succès en magasin

En attendant, Frank Rosenthal reste tempéré : "*Cela fait plusieurs années qu'on en parle mais on ne voit pas grand-chose arriver*".

Plusieurs raisons à cela selon lui : la complexité de la technologie, l'intégration compliquée, le budget et l'implication des vendeurs. Et d'ajouter : "*L'impact sur le business est difficile à mesurer et pas forcément prioritaire*". Selon lui, *plusieurs points conditionnent la réussite d'un projet de réalité virtuelle en magasin*. "Je suis pour à deux conditions, indique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

La réalité virtuelle doit apporter du sens au parcours magasin. Et la technologie doit être impeccable". Julie Hermann, fondatrice de Focus Shopper, partage son avis. "*Cela doit être fluide, simple et intuitif*."

- Apporter une valeur ajoutée lors du parcours client
- Disposer d'une technologie parfaite pour une expérience client optimale
- Rester cohérent avec l'image et le positionnement de la marque

## Avis d'experts

"*Cela enrichit l'expérience client en magasin et facilite les achats d'impulsion. Que vous achetiez ou pas, la visite du magasin est différente...*", Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

"*La réalité virtuelle aider les consommateurs à prendre de meilleures décisions*", assure Jeremy Cohen, CEO de Kantar Retail Virtual Reality

# 10 experts du commerce dessinent 2016

MAGALI PICARD | GRANDE CONSOMMATION, L'ÉVÈNEMENT DE LA SEMAINE, COMMERCE

PUBLIÉ LE 17/02/2016



**DOSSIER L'ÉVÈNEMENT DE LA SEMAINE** C'est une première. Sollicités par LSA, dix éminents consultants, spécialistes du commerce, ont ausculté la grande distribution. Ils partent tous d'un constat commun : les vents ne sont pas favorables. Mais tous proposent des solutions pour sortir de l'impasse.



## SOMMAIRE DU DOSSIER

- > 10 experts du commerce dessinent 2016
- > "Innover plus radicalement...", Anne-Lise Glauser (PWC)
- > "Construire une culture réellement orientée clients", Cédric Ducrocq (Dia-Mart)
- > "Innover ou mourir", Philippe NOBILE (Javelin Group)
- > "Personnalités fortes, low capex", Christophe Burtin (Kea&Partners)
- > "L'excellence opérationnelle d'abord", Bernard Demeure (Oliver Wyman)
- > "Vers un distributeur génétiquement modifié ?", Clarisse Magnin et Franck Laizet (McKinsey)
- > "Réformer la boîte à outil managériale", Yves Marin (Kurt Salmon)
- > "L'expérience client va devenir centrale", Frank Rosenthal
- > "Concilier Internet et magasins", Jean David Chamboredon (ISAI Gestion)
- > "Redonner de l'attractivité aux magasins", Jean-Daniel Pick (Ey)

« Les marques ont moins besoin de gestionnaires que de stratèges et d'entrepreneurs. Innover ou mourir... » Le salut passera, selon Philippe Nobile, directeur général de Javelin Group, cabinet spécialisé dans le retail, par une prise de risque nécessaire. Anne-Lise Glauser, associée chez PricewaterhouseCoopers (PwC), incite aussi les distributeurs à « oser ». De stratégies défensives, comme les alliances à l'achat, il va falloir passer à l'offensive. « *Le prix n'étant plus une variable de comparaison, les enseignes doivent rénover leur marketing* », estime Christophe Burtin, associé chez Kea & Partners. « *La lenteur de leur réaction laisse les enseignes dans une position inconfortable, renchérit Cédric Ducrocq, président fondateur du cabinet spécialisé Dia-Mart. La cote d'alerte est atteinte.* »

## Faire face à l'adversité

Tous sollicités par LSA, ces experts – dix au total – se sont livrés pour la première fois à un exercice délicat : donner des pistes de croissance pour 2016. Qu'ils appartiennent à des cabinets de conseil prestigieux, généralistes ou plus pointus, ou qu'ils préfèrent rester libres, tous dressent le même verdict : face à des vents

contraires, l'exercice sera difficile, mais ô combien passionnant, comme tous les nouveaux départs. Prise en étau entre l'érosion du trafic en magasins, un chiffre d'affaires au mètre carré atone et un e-commerce toujours plus agressif, la distribution traditionnelle voit le ciel s'obscurcir. Et ce n'est pas du côté du pouvoir d'achat qu'il faut attendre une évolution. En 2016, les Français continueront d'arbitrer au plus près leurs dépenses. Comme le rappellent Clarisse Magnin-Mallez et Franck Laizet, de McKinsey, « *la croissance rentable se réduira à quelques poches, à certains services de niche* ». Avec, en arrière-plan, une nécessaire « excellence opérationnelle », pour reprendre les termes de Bernard Demeure, senior partner chez Oliver Wyman. Ce sont les entreprises qui s'attellent le plus à exceller sur le plan opérationnel qui ressortiront gagnantes ».

Sur ce chemin étroit, en bordure de falaise d'où certains (Fly, Bata, Pixmania, Vivarte...) ont chuté, les vainqueurs de demain seront des modèles hybrides. C'est ce que prévoient les experts de McKinsey. Hybridation du périmètre, à l'instar de Fnac-Darty, Nocibé-Douglas ou Staples-Office Depot ; hybridation de la chaîne de valeur pour jouer sur les prix et les marges ; hybridation de l'offre sur des segments plus attractifs ; hybridation des formats. Mais, attention, prévient Anne-Lise Glauser (PwC) : « *Les essais les plus osés se tournent vers les nouveaux modes de consommation plutôt que vers un élargissement des gammes de produits.* » Hybridation, enfin, des modèles opérationnels avec un mélange de points de vente intégrés et de franchises. Picard, Celio, Fnac ou Darty n'ont pas hésité à s'aventurer sur ce terrain.

### Combiner les cultures web et magasin

Passée la « sidération », pour reprendre les mots de Cédric Ducrocq (Dia-Mart), place à l'action. L'omnicanal va de soi, tous en sont sûrs. Capital-risqueur, Jean-David Chamboredon insiste sur la complémentarité des cultures web et distribution physique, tout en soulignant le manque de rentabilité des sites d'e-commerce. « *Ces derniers se retrouvent coincés entre le "percepteur" qu'est Google et le "rouleau compresseur" qu'est Amazon. [...] Ils disposent de données phénoménales sur leurs visiteurs et clients, mais d'une faible culture relation client. Les acteurs traditionnels en ont une plus forte, mais finalement peu de données sur leurs clients.* » D'où la conclusion, sans appel : seuls ceux qui sauront combiner ces deux cultures s'en sortiront. « *Tout est allé plus vite que prévu*, renchérit Philippe Nobile (Javelin Group). *Avec, en moyenne, 10 à 20% par an de hausse ces trois dernières années, le commerce en ligne est souvent l'opportunité de la croissance la plus forte sur un marché. Or, trop peu d'acteurs historiques disposent aujourd'hui d'une stratégie digitale.* »

ROPO (actes d'achat sur internet qui se finalisent dans un lieu physique), SoLoMo (Social, local, mobile), Big Data, cross-canal... Les néologismes abondent depuis l'essor de l'e-commerce. Mais comment transformer tous ces enjeux clés en expériences pratiques probantes ? « *Le grand défi du Big Data est de l'exploiter au service de la conquête de clients, du pilotage des stocks et des promotions, et d'une meilleure prise de décision, sans construire une usine à gaz* », répond Jean-Daniel Pick, associé chez Ernst & Young.

### Prendre des risques

Face au Net, certains distributeurs cherchent et prennent des risques. Tel Carrefour à Mons, en Belgique, qui se met à l'heure du digital, avec un mur permettant de commander les produits pondéreux ou des bornes pour demander les livres qui ne sont pas disponibles en rayons. « *Le digital permet un enrichissement de l'expérience client, à condition que ce soit simple et utile et non un gadget ou un mode d'emploi trop compliqué* », note Frank Rosenthal, expert en marketing.

Car, plus que jamais, le rôle du magasin physique va changer. Certains vont devoir se structurer. « *L'équation économique globale se dégrade souvent tant que le réseau n'est pas restructuré, souligne Jean-Daniel Pick. Le rôle et la valeur ajoutée de ce dernier doivent être repensés.* » - Comment ? « *Il faut inventer une relation nouvelle avec le client, plus "horizontale", plus authentique, plus personnalisée* », prévient Cédric Ducrocq (Dia-Mart).

### Faire la révolution managériale

Avec une équation pas simple à résoudre, comme l'explique Yves Marin (Kurt Salmon) : « *Alors que se multiplient les canaux de vente et de communication, les ressources financières ou humaines sont restées stables ou ont diminué.* » Dès lors, il faut se méfier, selon ce consultant, de « l'effet mitrailleuse », qui consiste à dépenser de manière trop peu ciblée. Tous les experts se rejoignent pour pointer l'urgence d'une révolution managériale. « *Le changement le plus important est celui de la culture et de l'organisation* », assure Cédric Ducrocq. « *Les figures libres et imposées des équipes magasins sont à clarifier pour créer les conditions de l'apprentissage permanent au contact quotidien avec les clients* », ajoute Christophe Burtin (Kea & Partners). Bref, devant un outil managérial qualifié d'obsolète par nos experts, il y a urgence.

# "L'expérience client va devenir centrale", Frank Rosenthal

JÉRÔME PARIGI | ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS, TRIBUNE D'EXPERTS

PUBLIÉ LE 18/02/2016



**DOSSIER TRIBUNE D'EXPERTS** [10 experts du commerce décryptent 2016] **Nouvel expert à livrer en exclusivité pour LSA son diagnostic pour 2016, Frank Rosenthal, est expert en marketing du commerce et collabore depuis des années avec LSA. Selon lui, l'expérience client va venir compléter le tryptique Prix/Choix/Service et devenir de plus en plus centrale dans le combat que se livre les enseignes. Il liste 7 bonnes raisons au triomphe de l'expérience client.**



Frank Rosenthal

Prix/choix/services comme toujours... En 2016 l'expérience vient compléter le trinôme ! D'un trinôme presque immuable, nous sommes en train de passer à un quadrinôme qui intégrerait l'expérience client. En effet, alors que selon Gartner, en 2012, 36% des entreprises américaines pensaient que la bataille principale se livrait sur l'expérience client, aujourd'hui, en 2016, elles sont 89% à le penser ! L'expérience client va être de plus en plus centrale dans le combat que se livre les enseignes et cela pour au moins 7 bonnes raisons :

## 1/ Se différencier et se faire préférer des clients

L'expérience sur ce point est utile face à une offre de plus en plus

## SOMMAIRE DU DOSSIER

- > 10 experts du commerce dessinent 2016
- > "Innover plus radicalement...", Anne-Lise Glauser (PWC)
- > "Construire une culture réellement orientée clients", Cédric Ducrocq (Dia-Mart)
- > "Innover ou mourir", Philippe NOBILE (Javelin Group)
- > "Personnalités fortes, low capex", Christophe Burtin (Kea&Partners)
- > "L'excellence opérationnelle d'abord", Bernard Demeure (Oliver Wyman)
- > "Vers un distributeur génétiquement modifié ?", Clarisse Magnin et Franck Laizet (McKinsey)
- > "Réformer la boîte à outil managériale", Yves Marin (Kurt Salmon)
- > "L'expérience client va devenir centrale", Frank Rosenthal
- > "Concilier Internet et magasins", Jean David Chamboredon (ISAI Gestion)
- > "Redonner de l'attractivité aux magasins", Jean-Daniel Pick (Ey)

plethonique : ouvertures et extensions en physique, mais aussi des 2016 la barre des 200 000 sites marchands actifs en France qui pourrait être atteinte ! (180 000 sites à fin 2015 selon la FEVAD) Sans compter les nouveaux champs de concurrence qui s'élargissent sans cesse. Rien que sur les produits financiers **Amazon** vient de se lancer en Angleterre et **Orange** va lancer sa banque mobile. Dans le commerce en 2016, définitivement, il n'y a plus de secteur réservé !

## 2/ Donner un supplément de sens à la visite en magasins...ou sur un site

Là aussi l'expérience est partout : de la préparation des achats sur Internet ou encore lors du recours de plus en plus massif à la combinaison des canaux, comme le click & collect qui touche déjà environ 2/3 des enseignes ou enfin par exemple pour l'utilisation massive des store locators et cartographies pour se rendre en magasin.

## 3/ Faire vivre de nouvelles expériences au client est de plus en plus facilité avec l'essor des technologies

On a peu insisté sur un fait majeur pour le commerce français. Pour la première fois, en France, en octobre 2015 selon **Google France**, les recherches sur mobile ont dépassé les recherches sur desktop.

Les clients se sont déjà habitués aux usages principaux que leur permet la technologie. Exemple, selon **Deloitte**, 67% des consommateurs déclarent lire des avis produits en magasin. C'est bien aujourd'hui et pas demain ! Le phénomène Trip Advisor ne touche pas qu'au tourisme et déjà lors des fêtes de fin d'année 2015, **Cdiscount** faisait figurer des notes moyennes issues des avis clients sur ses pubs produits prix. Le digital permet incontestablement un enrichissement de l'expérience client à condition que ce soit simple et utile et non un gadget ou un mode d'emploi bien trop compliqué !

#### **4/Renouveler le commerce en mettant l'expérience au coeur**

Costco, qui va arriver en France à la rentrée 2016, fait la différence par ses prix, mais pas seulement. Prix. C'est avant tout une expérience réservée exclusivement à ses membres. Eataly qui arrivera un peu plus tard en France, là aussi c'est une expérience, différente et incomparable. Pourquoi Costco et Eataly performant et connaissent le succès dans tous les pays où ils s'implantent ?

Parce que ces enseignes ne ressemblent à aucune autre, sont reconnaissables et plaisent à ceux qui les fréquentent. D'ailleurs le taux de renouvellement des cartes chez Costco est le meilleur moyen pour s'assurer que l'expérience plait.. ; et elle plait !

Les nouvelles formes de commerce qui se généralisent du drive aux pop-up stores plaisent parce qu'elles proposent aussi une expérience différente. Le drive, c'est assurément gagner du temps, le pop-up un moyen de découvrir et de s'étonner, drive.

#### **5/ Créer de la valeur par l'expérience client est une bonne voie**

Des géants comme Google, **Apple** ou Amazon mais aussi **Nespresso**, Nature et Découvertes, **Sephora**, H&M, Vente Privée et bien d'autres encore le prouvent chaque jour.

#### **6/ S'obliger à proposer des expériences positives a bien des vertus !**

Une expérience positive déclenche de la fidélité auprès de ceux qui la reçoivent et pour cela pas besoin de programme de fidélisation compliquée ! Mais au-delà, cela permet de transformer des clients en ambassadeurs et notamment sur les réseaux sociaux. La barre des 30 millions de Français sur Facebook est allégrement franchie.

On doit d'ailleurs reconsidérer la valeur d'un client. Elle n'est plus seulement sur une suite de transactions, comme le « customer life time value » (déterminer la valeur du client à vie) mais aussi en fonction de sa force de recommandations. Si vous en doutez, étudiez le cas d'une enseigne américaine qui vient de s'implanter en France, ça aussi c'est nouveau pour 2016 (à orly pour le premier magasin), Victoria's Secret.

Enfin, là aussi il faut se méfier des idées reçues. Dans une récente publication en décembre 2015 sur les réseaux sociaux, le CREDOC indiquait : « *Longtemps l'apanage des jeunes et des catégories diplômées, le profil des membres de réseaux sociaux a évolué. Dans l'ensemble de la population, 47 % des bas revenus y participent contre 41 % des hauts revenus. Parmi les seuls internautes, le décalage est encore plus important : 65 % des bas revenus sont sur les réseaux sociaux contre seulement 45 % des hauts revenus.* »

#### **7/Enrichir la value for money par l'expérience**

L'expérience permet aussi de faire percevoir aux clients qu'il en a pour son argent (à condition que les fondamentaux soient assurés). Mais, faire en sorte que l'on puisse en avoir pour son argent peut se faire autrement que par les prix ! En valorisant les marques et leurs codes, dès son lancement en 2001 vente-Privée était précurseur. En 2016, pour les soldes, les centres commerciaux d'Unibail proposent aux enfants d'assister à des séances de cinéma Disney pendant que leurs parents font les soldes. Voilà aussi une expérience enrichie et nul doute que dans ce cas, les parents apprécieront les soldes pas uniquement par le taux de démarque sur leurs achats.

Il n'y aurait donc pas que la guerre des prix dans le commerce, bonne nouvelle !

#### **L'auteur**

**Frank Rosenthal**, expert en marketing du commerce a fondé en 2008 sa structure de consulting, Frank Rosenthal Conseils. Il a fait carrière auparavant dans la communication et notamment dans les groupes TBWA France, directeur associé de Tequila France et directeur de marque de TBWA Paris et HighCo. Vice-président de K-agency.

Il a travaillé pour plus de 70 enseignes et 80 marques au cours des 15 dernières années. Il est l'auteur de 5 livres sur le commerce : « Value for money » en 2007, « Image-prix mode d'emploi » en 2008, « Mieux Piloter sa relation client » en 2010 tous trois parus aux Editions Dauvers.« Le Retail aux Etats-Unis » en 2013 aux Editions Kawa et « Les Incontournables du commerce de demain » en mai 2015 aux Editions Dauvers.

Frank Rosenthal est fondateur du blog retail-distribution.info en 2008 et en 2010, co-fondateur du blog nouveaux-concepts.com sur le thème de l'innovation. Il intervient dans les médias et donne de nombreuses conférences.

# Jusqu'où ira Steinhoff, le propriétaire de Conforama ?

STRATÉGIE, RACHAT ENTREPRISE, FNAC

PUBLIÉ LE 09/03/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

**L'ÉVÉNEMENT DE LA SEMAINE** Le groupe sud-africain, qui possède entre autres Conforama, riposte à l'offre de la Fnac en proposant de racheter Darty, en cash. Au-delà de l'intérêt financier, la manœuvre a du sens sur le plan stratégique et dévoile les ambitions d'un géant sur lequel il va falloir compter, Steinhoff.



Personne ne s'y attendait. Alors que l'Autorité de la concurrence examine, en ce moment même, le mariage entre Fnac et Darty qui donnerait naissance à un géant culturo-électronique de plus de 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires, un acteur surprise s'invite à la cérémonie, Conforama. Tout le monde connaît "Confo", peu savent que son propriétaire s'appelle Steinhoff, basé en Afrique du Sud depuis 1997.

Le 3 mars au matin, Darty a, en effet, confirmé avoir reçu une "offre conditionnelle de Conforama pour acquérir Darty à 125 pence par action en numéraire". Ce dernier détail a toute son importance. La proposition de la Fnac se réalise en majorité en actions ; Steinhoff met de l'argent frais sur la table. "L'action de la Fnac étant surévaluée, les actionnaires de Darty n'ont pas forcément intérêt à souscrire à l'offre en actions d'Alexandre Bompard [PDG de la Fnac, NDLR]", souligne, un brin dubitatif, Cédric Ducrocq, président-fondateur de Dia-Mart. Enjeu de taille pour l'entreprise qu'il dirige, le patron de la Fnac peut surenchérir, même s'il n'a pas beaucoup de marge de manœuvre financière pour contrer l'offre de Steinhoff. L'avis de l'objet de toutes les convoitises sera connu dans les jours qui viennent, après la réunion du conseil d'administration de Darty, une fois l'offre ferme de Conforama déposée, sans doute vers la mi-mars.



## Poids lourd économique

En termes de poids économique, il n'y a pas photo entre les deux prétendants. Avec un Steinhoff dont la capitalisation boursière avoisine les 20 milliards d'euros et qui génère environ un milliard de résultat d'exploitation chaque semestre, soit la capitalisation de Fnac et Darty réunis. *"Ils ne boxent pas dans la même catégorie, commente un expert, on voit bien qui est le plus fort, mais il y a aussi l'envie qui compte."* Or, si l'acquisition semble presque vitale pour la Fnac, elle l'est moins pour Steinhoff, même si le projet industriel qu'il sous-tend a beaucoup d'allure et que le groupe sud-africain et sa filiale française paraissent avoir bien étudié la question.

*"En termes de mode de fonctionnement et de gestion, l'union entre Conforama et Darty paraît très cohérente",* estime Philippe Nobile, directeur général de Javelin Group, Accenture Strategy. *"Les synergies sont différentes, mais très intéressantes",* renchérit Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Chiffrées à 100 M€ en cas de mariage entre Fnac et Darty, les synergies pourraient être plus élevées pour un ensemble Conforama-Darty. *"D'un côté, on a des synergies de coûts marquées notamment par la fusion des sièges, des fermetures de magasins et des suppressions de poste ; de l'autre, un projet de croissance",* renchérit un expert. *"Les gains à l'achat entre Conforama et Darty portent sur un tiers du business, surtout sur l'électroménager, source de volumes à l'achat",* signale Cédric Ducrocq. Sans oublier, la cuisine voire – plus surprenant – la literie, secteur très porteur sur lequel Darty mène un test depuis quelques semaines dans son magasin de Deauville.

## Compétences industrielles et logistiques

Une massification des achats amplifiée par l'expertise du propriétaire de Conforama. Steinhoff, en tant que groupe intégré verticalement, peut se targuer de compétences industrielles – le groupe possède une vingtaine d'usines dans le monde – et logistiques. Le groupe sud-africain vient tout juste d'inaugurer un centre de distribution en Suisse, à Derendingen, de 40 000 m<sup>2</sup>. Sur un axe stratégique comme la cuisine, génératrice de fortes marges, le potentiel paraît évident entre les deux enseignes. S'adosser à un pro du meuble comme Conforama est un atout pour Darty. Inversement, sur ses points faibles comme le service après-vente et le web, l'apport du pro du "contrat de confiance" ne peut être que bénéfique. Steinhoff maîtrise parfaitement les gros volumes et le sourcing en Asie, quand Darty s'est fait une spécialité du fine tuning, des petits colis et de la livraison

à domicile dans les grandes villes.

Les deux enseignes avancent aussi un positionnement complémentaire, « entrée de gamme » pour Conforama, plus élevé pour le second. Sans compter que sur le plan territorial, les magasins ne font pas doublon. L'un excelle en centre-ville (Darty), l'autre s'érige en champion de la périphérie et des villes moyennes. De quoi simplifier la tâche de l'Autorité de la concurrence qui scrute en ce moment même les zones où Fnac et Darty se retrouvent frontalement, comme à Paris.

Sur le papier donc, le candidat Steinhoff a de quoi séduire. En réalité, son arrivée sur le devant de la scène s'inscrit parfaitement dans sa stratégie de conquête de l'Europe. Une conquête commencée il y a cinq ans avec le rachat de Conforama à feu-PPR et couronnée par l'introduction à la Bourse de Francfort le 7 décembre 2015. Un retour au bercail pour un groupe fondé en Allemagne, en Basse-Saxe exactement, en 1964 par Bruno Steinhoff, qui possède toujours 5% du capital. Francfort sera son deuxième centre de cotation, Johannesburg restant le premier. Sa cotation en Allemagne donne à Steinhoff les moyens de ses ambitions boulimiques. *« Il ne s'agit pas de lever de l'argent ou d'augmenter le capital. Mais cela permet de donner accès à plus d'investisseurs et de diversifier les sources de financement »*, confiait il y a quelques mois **Alexandre Nodale**, le PDG de Conforama.

## Futur numéro un de la maison en Europe ?

Depuis la reprise de Conforama, qui lui a permis de doubler de taille, Steinhoff n'a eu de cesse d'investir dans la distribution en Europe, à une cadence élevée (350 M€ en 2015). De 2,5 Mrds € de chiffres d'affaires en 2012 sur le continent, il est passé à 6 Mrds € en 2015. Petit à petit, Steinhoff grignote des parts de marché grâce à des rachats comme celui de Kika-Leiner en Autriche ou de Pepkor en Pologne. Il faut dire que le patron de Steinhoff, Markus Jooste, aurait tort de s'en priver : le groupe a les coudées franches, avec une dette qui n'atteint que 1,3 fois le résultat opérationnel, et dispose d'une trésorerie confortable. *"Ne pas investir dans une telle situation, ce serait presque faire preuve d'inefficacité capitalistique"*, commente un expert.

Steinhoff l'a bien compris, hormis Darty, il a jeté son dévolu sur Home Retail, surenchérissant sur Sainsbury's, le 19 février. Pas beaucoup plus élevée financièrement que celle de la chaîne de supermarchés anglaise, l'offre présente un intérêt stratégique : acquérir des compétences on-line avec le rachat du précurseur du click & collect, Argos, fleuron de Home Retail. *"Ces deux acquisitions ont beaucoup de sens, commente un concurrent. Avec Home Retail, Steinhoff deviendrait le numéro deux de l'électrodomestique en Grande-Bretagne et le numéro deux européen, avec l'apport de Darty. Comme il est déjà le numéro deux du meuble en Europe, il deviendrait le numéro un européen de la maison... qui plus est connectée."*

Mais l'appétit de Steinhoff sera peut-être freiné par de nouveaux trouble-fête. Contre-offre de Sainsbury's sur Home Retail en Grande-Bretagne, arrivée d'un troisième larron en France pour s'attaquer à Darty ? Certains évoquent déjà **But**, qui a du mal à se vendre. Enfin, une réplique de la Fnac, qui pourrait par exemple demander à son actionnaire de référence et ex-proprétaire, Kering, de soutenir à une augmentation de capital pour surenchérir, n'aurait rien d'étonnant. La bataille ne fait sans doute que commencer.

# Euro 2016 : en coulisses, les marques s'activent

AUDE CHARDENON | MARKETING &amp; CONSO, EURO 2016

PUBLIÉ LE 29/02/2016



**DOSSIER** L'Euro ne serait pas l'Euro sans sa dimension marketing. Quels seront les leviers utilisés et quand seront-ils actionnés à l'occasion de cet Euro 2016 ? Les points de vue de Bruno Bianzina, Olivier Royon et Frank Rosenthal, trois experts du marketing, sur cet événement sportif attendu par les fans de football comme par les professionnels de la consommation.



Publicité, réseaux sociaux, animations commerciales. Les marques s'activent en multipliant les points de contact avec le consommateur.  
© vectorfusionart - Fotolia

## SOMMAIRE DU DOSSIER

- > Pour l'Euro 2016, Panini France sort le grand jeu
- > Marché de la TV : pourquoi et comment les pros préparent l'Euro 2016 !
- > **Euro 2016 : en coulisses, les marques s'activent**
- > Euro 2016 : les produits dérivés prêts à envahir le terrain
- > Euro 2016 : le non-alimentaire aux premières loges, l'alimentaire au second rang
- > L'album Foot Panini célèbre ses 40 ans
- > Euro 2016 : Adidas dévoile le nouveau ballon
- > Euro 2016 et TNT HD, ces deux événements qui devraient booster le marché TV en 2016

## LA RÉDACTION VOUS CONSEILLE

- > [Marché TV 2016] Comment Darty et la Fnac se préparent au passage à la TNT HD
- > Euro 2016 : Adidas dévoile le nouveau ballon
- > Coca-Cola, prêt pour l'UEFA Euro 2016

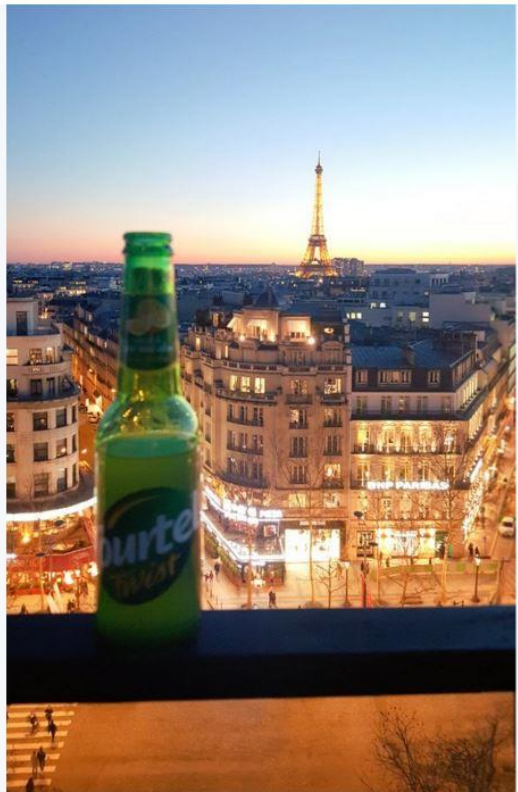
L'Euro ne serait pas l'Euro sans sa dimension marketing. Ou plutôt, ses dimensions. L'événement, qui va rassembler des millions de spectateurs - et téléspectateurs - est attendu au tournant, et pas que par les fans de football. *"Le sport est un levier aujourd'hui utilisé par la très grande majorité des marques dans leur communication, rappelle Bruno Bianzina, Directeur Général Adjoint chez Sport Market. Et l'Euro est sans doute, après les Jeux Olympiques, la Coupe du Monde de Football et le Super Bowl, l'un des plus grands événements sportifs et un actif puissant en terme de business"*. Notoriété, notion de valeurs collectives, adhésion interne... l'événement a également de solides répercussions économiques. Sport le plus pratiqué au monde, populaire malgré les polémiques et générateur des plus grandes audiences, et donc de revenus publicitaires, *"le football reste le territoire d'expression le plus fédérateur, et il est donc aujourd'hui incontournable pour les marques"*, poursuit Bruno Bianzina. Les sponsors officiels, comme **Coca-Cola, Adidas, Carlsberg** ou McDonald's, mènent une stratégie internationale car ils peuvent activer les leviers dans l'ensemble des pays. Les sponsors nationaux (FDJ, **Abritel, La Poste...**) *"ciblent leur marchés domestiques, et le fait que ce soit la France qui accueille la compétition est un vrai enjeu"*, précise l'expert. Même les marques non partenaires ont un rôle à jouer. *"Si les marques partenaires bénéficient au maximum de ce lien privilégié en s'assurant d'une présence massive sur les plans*

*promotionnels des distributeurs, on constate néanmoins certaines marques n'ayant pas de partenariat officiel arrivent à surfer sur la vague des événements populaires en faisant preuve*

d'imagination", ajoute Olivier Royon, dirigeant de Roanier France. Ainsi, certains pourraient profiter de l'occasion pour promouvoir le "Made in France", en mettant en avant les symboles et les drapeaux, et en mettant en avant l'équipe nationale...

### Premiers plan media et hors media

Les marques s'activent en multipliant les points de contact avec le consommateur : en média, les partenaires officiels ont déjà lancé des opérations. Hors média, sur les réseaux sociaux par exemple, la bière sans alcool Tourtel Twist (groupe Carlsberg) a lancé début février sa campagne #TrinquonsPourLEuro, qui récompense les participants par des places pour assister aux matches.



Mike Jfox  
@MikejfoxIG

Suivre

Soirée @TourtelTwist pour le lancement de la petite dernière  
#tourteltwist #trinquonspourleuro

18:44 - 16 Févr 2016

1 3

Adidas a présenté, au mois de novembre 2015, le premier stade de football en réalité virtuelle baptisé Future Arena. Autre sponsor officiel, Continental a débuté dès l'automne ses opérations commerciales. La FDJ a proposé quant à elle une opération spéciale sur tous ses jeux (Bingo Live!, Illiko, Euro Millions, Loto) avec de belles dotations, dont des places pour les matches. Coca-Cola, qui a lancé en janvier sa nouvelle campagne et sa nouvelle signature, "Taste The feeling" (adaptée en France en un "Savourez l'instant"), depuis Paris et simultanément dans 206 pays, va annoncer le 10 mars l'ensemble des dispositifs prévus à l'occasion de la compétition lors d'une conférence de presse.

### Un Euro très discret... en magasins

Côté magasin en revanche, il faudra attendre le printemps pour voir les premières animations commerciales, en alimentaire comme en non-alimentaire. "Actuellement, à plus de trois mois du début de la compétition, la pression promotionnelle et les activations concernant l'événement sont encore très modérées en point de vente, explique Olivier Royon. On en trouve cependant quelques-unes, en particulier de marques partenaires qui ont les moyens d'investir sur une période longue pour maximiser leur partenariat, comme Coca-Cola avec ses bouteilles à l'effigie des joueurs mais aussi des totems avec des jeux concours pour gagner des mini cages de foot ou des appareils de musculation", poursuit-il.

Globalement, les animations commerciales autour de la bière et des chips et les opérations spéciales autour des téléviseurs sont pour le moment plus que discrètes. On sait que Maître Coq, non partenaire, a prévu un kit de maquillage aux couleurs françaises inséré dans certaines références (CoQenBox et Coq'Ailes) et un nouveau dispositif de PLV, accompagnés de jeux en magasin. Pour le reste, il faudra attendre. Simple sticker au sol ou barnum imposant, activations instore couplées à un animateur ou une animatrice... *"Hormis l'aspect volume et gain de part de marché qui reste un enjeu clé, le but recherché est de créer du lien entre les marques, les enseignes et les consommateurs en leur faisant vivre une expérience différente"*, poursuit Olivier Royon. **Pour réussir, pas de précipitation.** *"L'exécution magasin restera le maître mot, et la préparation et la coordination avec le distributeur reste également l'un des piliers du succès pour une exécution parfaite. Attention aux emplacements inappropriés, aux dispositifs partiellement mis en place et aux ruptures"*, préconise l'expert.



Olivier Royon  
@Olivier42



Quand distributeurs et marques ne font qu'un, c'est le consommateur qui est bluffé! Bravo @AUCHAN\_France @cocacolafr  
09:33 - 19 Févr 2016

## Déploiement au printemps

A quel moment ces dispositifs seront mis en œuvre en GSA et en GSS ? Pas tout de suite, si on en croit Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *"C'est à partir du printemps que les marques déploieront leurs dispositifs, en non alimentaire comme en alimentaire. Les consommateurs n'ont pas encore véritablement la tête à l'Euro 2016, d'une part parce que la saison de football n'est pas terminée et que les fans de football suivent à la fois le championnat et la Ligue des Champions, et d'autre part parce que tant que l'équipe de France n'est pas rentrée dans la compétition, le grand public ne sera pas vraiment réceptif"*, explique-t-il. *"La mise en place de place d'opérations théâtralisées en magasin va aller crescendo pour atteindre son apogée en juin où il sera difficile d'entrer en magasin et d'échapper à l'évènement"*, confirme le directeur de Roamler France.

## L'enjeu des fan zones

Autre enjeu marketing de cet Euro 2016, les fan zones, ces espaces de retransmission des matchs conviviaux et communautaires, et qui représentent de vraies opportunités pour les marques qui les sponsorisent et qui ont rencontré un énorme succès lors de la dernière Coupe du Monde au Brésil, en 2014. *"Les billets se vendent extrêmement bien et les fan zones feront certainement le plein"*, prévoit Bruno Bianzina. Un succès qui s'accompagnerait de retombées positives, en termes de visibilité immédiate, et donc de notoriété. Mais pour Frank Rosenthal, le pari s'annonce difficile. *"Les supporters doivent vraiment avoir envie de se rassembler, d'autant plus que la crainte de nouveaux attentats et les règles draconiennes de sécurité sont encore dans tous les esprits"*, analyse-t-il. *"Et pour toucher un public large et susciter l'adhésion, et pas seulement les amateurs de foot, il faut que l'équipe de France réussisse"*. **Des bonnes performances sportives seront nécessaires pour que l'Euro soit une véritable fête pour le business.**

- Retrouvez le dossier "Euro 2016" dans le numéro 2402 du magazine LSA.

# LSA.fr

Rubrique hebdomadaire « Il fallait y penser » sur les bonnes idées dans la distribution



Accueil LSA &gt; Grande Distribution &gt; GSS - Grands magasins

# [Il fallait y penser] Rinascente Milan associe food et fashion lors d'une grande opération

LA RÉDACTION | MARKETING &amp; CONSO, GRANDE DISTRIBUTION, GSS - GRANDS MAGASINS

PUBLIÉ LE 16/12/2016

[TWITTER](#) [FACEBOOK](#) [LINKEDIN](#) [GOOGLE+](#) [EMAIL](#) [IMPRIMER](#)

[Vu à Milan] Frank Rosenthal, spécialiste en marketing du commerce, a repéré sa bonne idée de la semaine chez Rinascente. Fin novembre 2016, le grand magasin a organisé une grande opération pendant 3 jours, qui associait nourriture et mode.



When Food Meets Fashion, l'évènement qui allie deux univers milanais forts.

© FR

WFMF ou "When Food Meets Fashion". Tel est le nom de l'opération qui se tenait dans l'enceinte du grand magasin Rinascente à Milan, du 17 au 19 novembre. Pour sa 4e édition, le WFMF avait pour but d'associer food et fashion pendant 3 jours. Si l'alliance paraît audacieuse, Rinascente qui a été élu meilleur grand magasin du monde en 2016 lors du Global Department Store Summit, a fait de l'opération un évènement.



## Pourquoi fallait-il y penser ?

- 1/ L'opération associe deux univers très présents à Milan et dont la combinaison est pour le moins inattendue.
- 2/ Elle correspond bien à l'image luxe et premium du grand magasin milanais.
- 3/ L'opération est un vrai évènement pour le magasin entre les animations, les cours et les dégustations qui ont lieu à chaque étage.

Accueil LSA > Réalité virtuelle

# [Il fallait y penser] Galeries Lafayette magnifie son Noël extra-polaire avec la réalité virtuelle

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, GALERIES LAFAYETTE, RÉALITÉ VIRTUELLE  
 PUBLIÉ LE 09/12/2016

[TWITTER](#)
[FACEBOOK](#)
[LINKEDIN](#)
[GOOGLE+](#)
[EMAIL](#)
[IMPRIMER](#)

[Vu à Paris] Frank Rosenthal, **spécialiste en marketing du commerce**, a repéré sa bonne idée de la semaine chez Galeries Lafayette. Pour Noël 2016, le grand magasin a misé sur une expérience immersive pour ses clients.



L'application de réalité virtuelle anime les décors de Noël de Galeries Lafayette. © Capture d'écran YouTube

"Noël n'est pas seulement un pic annuel des ventes. Depuis longtemps c'est aussi un pic de l'expérience client," souligne Frank Rosenthal. Ce spécialiste en marketing du commerce a repéré sa bonne idée de la semaine chez Galeries Lafayette. Si depuis de nombreuses années, le grand magasin mise sur son fameux sapin et ses vitrines aux couleurs des fêtes de fin d'année, pour Noël 2016, Galeries Lafayette a choisi l'expérience immersive de la réalité virtuelle pour ses clients. Une application permet d'entrée dans l'univers du Noël extra-polaire choisit par l'enseigne, avec une expérience en réalité virtuelle dans laquelle le client voit le décor s'animer.

### Pourquoi fallait-il y penser ?

1/ L'utilisation de la technologie, quand elle est simple, permet d'accroître l'expérience client et de renforcer les raisons de visite pour les clients sur un moment pas comme les autres.



La vidéo présentée en réalité virtuelle :





Votre prochain rendez-vous TRADEXPO  
15-18 janvier 2017 - Paris Le Bourget

Accueil LSA > Marketing > Publicité

# [Il fallait y penser] Le patron de Wal-Mart se met en scène dans ses publicités

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, MARKETING, PUBLICITÉ

PUBLIÉ LE 02/12/2016

TWITTER | FACEBOOK | LINKEDIN | GOOGLE+ | EMAIL | IMPRIMER

[Vu aux Etats-Unis] Frank Rosenthal, spécialiste en marketing du commerce, a repéré sa bonne idée de la semaine dans une publicité de l'enseigne Wal-Mart. Le spot télévisé met directement en scène le CEO Doug McMillon, qui explique sa fierté d'appartenir au groupe.



Le CEO aime "partager les réussites de ses employés" dans le spot de l'enseigne.

© Capture d'écran

Wal-Mart se la joue "corporate" dans son dernier spot télévisé. C'est Doug McMillon, le CEO de l'enseigne, qui se met directement en scène dans la dernière publicité de Wal-Mart. Il explique sa fierté de partager avec ses collaborateurs et rappelle au passage que Wal-Mart a investi 2,7 milliards de dollars ces 3 dernières années en salaires et formations pour ses employés.

## Pourquoi fallait-il y penser ?

- 1/ Le patron s'engage pour son entreprise et valorise les investissements faits, notamment les salaires.
- 2/ c'est une excellente manière de démontrer la fierté d'appartenance et de valoriser les collaborateurs.
- 3/ Le CEO de Wal-mart montre qu'il est féru de nouvelles technologies, utile pour moderniser l'image du géant de l'Arkansas.



Boostez les ventes, la visibilité et la DN

Accueil LSA > Marketing & Conso

# [[Il fallait y penser] Un marché de producteurs sur le Parvis de La Défense

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, CENTRE COMMERCIAL, COMMERCE DE PROXIMITÉ  
 PUBLIÉ LE 25/11/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

**[Vu à Paris] Frank Rosenthal, spécialiste en marketing du commerce, a repéré sa bonne idée de la semaine sur le parvis de la Défense. De Facto, l'établissement qui gère le site, tient chaque jeudi un marché de producteurs locaux.**



Le marché anime le Parvis de la Défense chaque jeudi. © FR

L'initiative vient de De Facto, l'établissement qui gère le site de La Défense près de Paris. Désormais chaque jeudi se tient un marché de producteurs locaux sur le parvis de La Défense. Ce marché permet d'animer le site et met en avant des produits de qualité.

**Pourquoi fallait-il y penser ?**

- 1/ La demande est forte pour la qualité des fruits et légumes, donner l'accès direct aux producteurs est une bonne idée
- 2/ C'est un bon moyen d'animer le Parvis et

de compléter l'offre de **produits frais**, relativement restreinte compte-tenu du trafic chaque jour sur le site de La Défense.



# [Il fallait y penser] Cos la joue malin pour les soldes

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, AUTRES SECTEURS, EQUIPEMENT DE LA PERSONNE

PUBLIÉ LE 30/09/2016



[Vu à Paris Madeleine] Frank Rosenthal, **un spécialiste en marketing du commerce**, a repéré sa bonne idée de la semaine chez Cos, une enseigne du groupe H&M. La marque met en avant la date de fin des soldes pour inciter ses clients à passer à l'achat.



La vitrine de la boutique Cos précise aux clients la date de fin des soldes.  
© Frank Rosenthal

"Les soldes en général les clients ne savent jamais quand cela se termine et après le rush du démarrage, ils reportent leurs achats ou attendent une nouvelle démarque," explique Frank Rosenthal. Ce spécialiste en marketing du commerce a repéré une bonne idée chez Cos. L'enseigne du Groupe H&M, a trouvé un bon moyen pour lutter contre ces deux problèmes commerciaux récurrents. Sur la vitrine de son magasin de Madeleine à Paris, Cos précise la date de fin des soldes et incite ses clients à passer à l'achat.

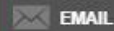
## Pourquoi fallait-il y penser ?

1. Le début des soldes est toujours fortement médiatisé, la fin des soldes personne ne sait très bien quand cela s'arrête.
2. Le principe de la disponibilité est évident mais mérite d'être rappelé aux clients qui sont d'une manière générale attentistes.

# [Il fallait y penser] L'été, Confluence Lyon se donne un air de vacances

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, CENTRE COMMERCIAL, LYON CONFLUENCE

PUBLIÉ LE 07/10/2016



[Vu à Lyon] Frank Rosenthal, un spécialiste en marketing du commerce, a repéré sa bonne idée de la semaine dans le centre commercial Confluence, géré par Unibail-Rodamco. Avec des animations l'été, Confluence casse les habitudes de shopping.



Avec Confluence Plage, le centre commercial diversifie les activités pour l'été.

© Frank Rosenthal

Tout le monde pense aux vacances l'été...même ceux qui ne partent pas et qui veulent trouver des activités. Le centre commercial **Lyon Confluence** a concocté un beau programme en cette période estivale, pour répondre aux besoins de ses clients et changer les habitudes.

## Pourquoi fallait-il y penser ?

Les animations l'été sont un bon moyen de conserver un minimum de trafic et de casser les habitudes routinières de shopping. Avec son programme diversifié d'activités pour tous, Unibail montre que Confluence est bien une destination d'été à part entière.

# [Il fallait y penser] Uniqlo valorise les victoires de Djokovic

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, UNIQLO, AUTRES SECTEURS

PUBLIÉ LE 23/09/2016



[Vu à Paris Opéra] Franck Rosenthal, **spécialiste en marketing du commerce**, a repéré cette idée dans une boutique d'Uniqlo. La marque japonaise met en avant, Novak Djokovic, le champion de tennis qu'elle sponsorise, et raconte une histoire autour du joueur.



La marque japonaise consacre une vitrine au champion, et n'oublie pas de faire le lien avec les produits.

© Frank Rosenthal

"On dit généralement que quand on sponsorise un champion ou une équipe, il faut investir autant dans la visibilité et la communication que dans le contrat lui-même," note Frank Rosenthal. Pour ce spécialiste en marketing du commerce, Uniqlo ne déroge pas à la règle dans son magasin d'Opéra.

## Pourquoi fallait-il y penser ?

1. D'abord le choix de Djokovic, numéro 1 mondial du tennis, une personnalité internationale reconnue qui est une bonne égérie pour le numéro 4 mondial du **textile**.
2. Uniqlo n'est pas que sponsor, il est équipementier et on peut ainsi retrouver en magasins, polos, sweats, survêtements du champion serbe.
3. Uniqlo a su parfaitement mettre en scène son sponsoring en racontant une histoire autour du champion.



# [Il fallait y penser] Sostrene Grene maintient le lien avec ses clients pendant l'été

LA RÉDACTION | COMMERCE CONNECTÉ, MARKETING DIGITAL, MARKETING & CONSO

PUBLIÉ LE 14/10/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

[Vu à Paris-La Défense] Frank Rosenthal, **spécialiste en marketing du commerce**, a repéré sa bonne idée de la semaine, chez Sostrene. L'enseigne danoise lance un jeu concours avec ses clients pour maintenir le lien pendant les vacances.



Avec son jeu concours, Sostrene Grene incite ses clientes à parler de la marque.  
© Frank Rosenthal

L'enseigne danoise a trouvé un bon moyen de maintenir le lien avec ses clients... surtout s'ils sont en vacances : organiser un jeu concours en les faisant poser sur leur lieu de vacances avec un sac de l'enseigne.

## Pourquoi fallait-il y penser ?

1. Un bon moyen de maintenir le lien avec les clients
2. Rebondir sur l'actualité et valoriser ses sacs durables
3. Montrer que les sacs/cabas neutres et en

couleurs unies de Sostrene sont parfaits pour s'adapter aux déplacements !

# [Il fallait y penser] Ikea adapte ses showrooms pour les activités entreprises

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, MAGASINS & ENSEIGNES, IKEA

PUBLIÉ LE 04/11/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

[Vu à Palma de Majorque] Frank Rosenthal, **spécialiste en marketing du commerce**, a repéré sa bonne idée de la semaine dans les rayons d'Ikea en Espagne. L'enseigne suédoise met en avant l'univers de l'entreprise dans son showroom, et donne des idées pour le monde professionnel.

Après les particuliers, Ikea se tourne vers l'entreprise. Frank Rosenthal a repéré sa bonne idée de la semaine dans les rayons d'Ikea à Palma de Majorque. L'enseigne suédoise y possède deux magasins, l'un classique, destiné aux particuliers, et l'autre qui s'adresse aux professionnels : Ikea Business. Dans ce dernier, les salles d'expo sont présentées selon divers domaines d'activités des entreprises : salon de coiffure, restaurant, agence de voyage...



Les rayons d'Ikea sont une inspiration pour les petites entreprises de la région. © FR

## Pourquoi fallait-il y penser ?

- 1/ Ikea montre son savoir-faire dans tous les domaines
- 2/ Le Showroom est une méthode éprouvée d'Ikea auprès des particuliers, pourquoi ne pas l'utiliser sur les entreprises ?
- 3/ Ikea s'adapte aux contraintes de budget des entreprises en proposant quelques idées qui coûtent peu (ex : le mur d'horloges en agence de voyages)



# [Il fallait y penser] Les concerts d'été de Bercy Village

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, ALTAREA COGEDIM, CENTRE COMMERCIAL

PUBLIÉ LE 21/10/2016



[Vu à Paris-Bercy] Frank Rosenthal, un spécialiste en marketing du commerce, a repéré sa bonne idée de la semaine dans le centre commercial de l'ouest parisien. Tout l'été, des artistes ont été présentés en plein air.



Le centre commercial a installé un rendez-vous musical, tous les jeudis soirs de cet été.  
© Frank Rosenthal

"L'été c'est aussi le temps des concerts, même avec les problèmes de sécurité, et chaque jeudi pendant tout l'été Bercy Village et la foncière *Altarea Cogedim* ont présenté différents artistes en concert et en plein air," explique Frank Rosenthal. Ce spécialiste en marketing du commerce a repéré les animations estivales de Bercy Village. Le centre commercial a ainsi accueilli en juillet derbuer l'hawaïenne Taimene, une virtuose du ukulélé.

## Pourquoi fallait-il y penser ?

1. Un bon moyen de créer des visites et du trafic
2. Un public plus détendu et mieux disposé à faire du shopping dans les différents magasins du centre commercial
3. L'horaire unique du jeudi soir est un moyen d'installer un rendez-vous





# [Il fallait y penser] L'espace bagages de Rinascente Milan

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, GRANDE DISTRIBUTION, GSS - GRANDS MAGASINS  
PUBLIÉ LE 29/10/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

[Vu à Milan] Frank Rosenthal, [spécialiste en marketing du commerce](#), a repéré sa bonne idée de la semaine chez La Rinascente. La société milanaise de grands magasins amène ses clients dans l'univers du voyage avec un rayon bagages particulièrement immersif.

Une excellente idée de la Rinascente qui a mis en place dans son grand magasin milanais un espace dédié aux bagages. Le rayon avec une mise en scène léchée illustre les différents décalages horaires des villes internationales. Le rendu est très immersif pour le client.

## Pourquoi fallait-il y penser ?

- 1/ Une mise en scène simple, peu coûteuse et qui installe les clients dans l'univers voyages
- 2/ Une idée qui s'adapte très bien à la clientèle internationale de Rinascente



# [Il fallait y penser] Whole Foods propose un documentaire à ses clients

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, [WHOLE FOODS MARKET](#), MAGASINS & ENSEIGNES  
PUBLIÉ LE 11/11/2016

TWITTER | FACEBOOK | LINKEDIN | GOOGLE+ | EMAIL | IMPRIMER

[Vu à Chicago] Frank Rosenthal, [un spécialiste en marketing du commerce](#), a repéré sa bonne idée de la semaine Whole Foods Gold Coast de Chicago. L'enseigne propose de voir un documentaire à ses clients. Avec "At the fork", elle sort du terrain du discours produit pour s'intéresser directement à l'éthique.



"At the fork". C'est le nom du documentaire que propose de voir Whole Foods à ses clients. Celui-ci s'intéresse à la manière dont sont élevés les animaux pour la **grande consommation** : un cinéaste omnivore et sa femme, végétarienne, ont un accès sans précédent aux exploitations conventionnelles à grande échelle. Ils vont poser les questions qui fâchent : qu'est-ce qu'il se cache derrière chaque hamburger, chaque verre de lait ? Le couple va directement rencontrer les agriculteurs américains, de vraies personnes qui, comme eux sont aux prises avec les dimensions morales de l'élevage des animaux pour la consommation.



## Pourquoi fallait-il y penser ?

- 1/ Cela correspond bien aux engagements de l'enseigne.
- 2/ Whole Foods dépasse ici le cadre du discours produits pour aller sur le terrain de l'éthique



# [Il fallait y penser] El Corte Ingles propose de privatiser sa terrasse

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, GRANDE DISTRIBUTION, GSS - GRANDS MAGASINS

PUBLIÉ LE 18/11/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

[Vu à Palma de Majorque] Frank Rosenthal, **spécialiste en marketing du commerce**, a repéré sa bonne idée de la semaine chez Corté Ingles. La chaîne de grands magasins propose à ses clients de privatiser ses terrasses aux vues exceptionnelles.



Difficile de trouver une terrasse l'été ? Dans les différentes villes d'Espagne où El Corte Ingles est présente, l'enseigne est réputée pour avoir de très belles terrasses et les meilleures vues sur les villes. A Palma de Majorque, El Corte Ingles va encore plus loin en acceptant de privatiser sa terrasse, une partie est couverte, une partie découverte.



## Pourquoi fallait-il y penser ?

- 1/ Pouvoir faire bénéficier les clients d'un lieu exceptionnel est un bon moyen de le rentabiliser et de créer un lien durable avec les clients
- 2/ Communiquer sur cette offre à l'entrée du restaurant et du bar est un excellent moyen in situ de la valoriser.

# [Il fallait y penser] La Fnac donne réalité à ses marketplaces en magasin

LA RÉDACTION | COMMERCE CONNECTÉ, CROSS-CANAL, MARKETING & CONSO

PUBLIÉ LE 24/06/2016



[Vu à Paris - St-Lazare] Frank Rosenthal, **spécialiste en marketing du commerce**, a repéré sa bonne idée de la semaine dans le magasin Fnac St-Lazare. L'enseigne met en valeur sa marketplace dans les rayons de son magasin. Cette promotion valorise les passerelles entre le web et le magasin physique, mais permet aussi de générer du trafic vers l'offre web.



Les rayons de la Fnac mettent en valeur la marketplace dédiée au sport de l'enseigne.

© Frank Rosenthal

Face aux marketplaces, le consommateur a l'embarras du choix. La Fnac a décidé de pousser habilement ses clients vers ses propres marketplaces avec une signalisation en magasin. Et pas n'importe laquelle, c'est celle consacrée au sport qui est mise en avant dans les rayons de la Fnac St-Lazare à Paris (75). Si aujourd'hui, les marketplaces permettent d'aller vers n'importe quel marché, encore faut-il le faire savoir, surtout si celui-ci est éloigné du domaine de prédilection de la marque.

## Pourquoi fallait-il y penser ?

- 1/ Le meilleur moyen de favoriser les passerelles magasins/web est d'utiliser le trafic magasin pour communiquer sur l'offre web
- 2/ La mise en scène avec des produits donne une réalité aux messages.
- 3/ La diversification est ainsi assumée dès le magasin, on peut imaginer que c'est une première étape vers un département entier dans le magasin.



# [Il fallait y penser] Habitat Bedding derrière la personnalisation du business

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, HABITAT

PUBLIÉ LE 17/06/2016



[Vu à Paris - La Défense] Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, a repéré sa bonne idée de la semaine du côté du centre commercial les Quatre Temps (92). Habitat y fait la promotion de son équipement avec une chambre entièrement personnalisable. L'enseigne a même recruté le champion Teddy Riner pour mettre en avant son offre de "bedding".

L'achat d'une nouvelle literie est l'occasion de renouveler l'équipement d'une chambre dans son ensemble. Partant de ce principe, **Habitat** propose une chambre entièrement personnalisable, une démarche nommée "Habitat bedding" est déjà présente en magasin. Pour vanter la démarche "Habitat Bedding" Teddy Riner est devenu l'ambassadeur d'Habitat.



## Pourquoi fallait-il y penser ?

- 1/ L'enseigne essaye de développer son taux de nourriture et d'aller plus loin que la seule literie.
- 2/ Nommer la démarche est intéressant car cela facilite la communication et montre qu'il y a quelque chose de nouveau
- 3/ On peut regretter l'absence de promotions, c'est le principe même d'un bundle.

# [Il fallait y penser] Ikea valorise ses effectifs en magasin

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, IKEA, DÉCIDEURS & MÉTIERS

PUBLIÉ LE 27/05/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

[VU A FRANCOVILLE 06] Franck Rosenthal, spécialiste en marketing du commerce, a repéré sa bonne idée de la semaine chez Ikea. Le Suédois a décidé de communiquer intelligemment sur ses effectifs en donnant leur nombre en magasin. Ikea se donne une image d'entreprise employeur.

Dès l'entrée de son magasin, Ikea souhaite la bienvenue avec ses 446 collaborateurs et invite le client à plus de courtoisie avec son personnel.

## Pourquoi fallait-il y penser ?

1. Ikea montre que le personnel est nombreux. Cela peut rendre le client plus indulgent s'il doit attendre par exemple à l'espace cuisine, pour obtenir un bon de commande, ou en restaurant et même en caisses. Plus difficile alors de se dire que l'enseigne suédoise n'embauche pas assez.
2. Cela valorise l'image de l'enseigne en tant qu'employeur. L'entreprise signifie de cette manière qu'elle crée des emplois. Pas du tout incompatible avec le travail sur l'image-prix.



Une communication juste pour montrer sa force en tant qu'employeur.

© Franck Rosenthal

# [Il fallait y penser] Quand Ikea met de la couleur dans ses magasins

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, IKEA

PUBLIÉ LE 15/04/2016



Frank Rosenthal, **expert en marketing du commerce**, a repéré sa bonne idée de la semaine chez Ikea. Habituellement assez froid, ou dans des tons primaires, l'enseigne suédoise a décidé de mettre des couleurs chaudes dans ses rayons.



Du jaune, du violet, du rouille... Ikea change et ne compte plus que sur les couleurs primaires.

© Frank Rosenthal

Ikea, en dehors de ses showrooms, utilisait jusque-là très peu de couleurs : essentiellement le blanc pour les produits, le noir pour le design et les designers et le rouge pour les premiers prix... Donc un magasin un peu triste. On voit sur les images ci-dessous, une très nette évolution :



## Pourquoi il fallait y penser ? L'avis de Frank Rosenthal

1. C'est un bon moyen peu coûteux de réchauffer le magasin. Pour reprendre le terme de l'édito de Yves Puget dans LSA du 24 mars 2016, il s'agit de "chaleur ajoutée"
2. Cela évite d'avoir un magasin à 3 vitesses : avec d'un côté le showroom et les pièces à vivre, les expo produits, et l'entrepôt. La partie expo produits devient moins froide et se rapproche ainsi des pièces à vivre. Une bonne idée assurément avec des moyens très limités.

# [Il fallait y penser] Vivez le foot à la Fnac grâce à son guide

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, AUTRES SECTEURS, MULTIMÉDIA

PUBLIÉ LE 10/06/2016



La Fnac lance un guide de 90 pages pour l'Euro 2016 ! Frank Rosenthal, **spécialiste en marketing du commerce**, a repéré sa bonne idée de la semaine dans les rayons de l'enseigne spécialisée. La Fnac propose un magazine qui revient sur le calendrier des matchs, les groupes, mais aussi des éléments techniques : comment bien choisir son téléviseur ? Pourquoi passer à la 4K ?



La Fnac s'associe à l'Euro 2016 avec un magazine spécialement édité pour l'occasion, et gratuit.

© DR

90 pages consacrés à l'Euro 2016. La Fnac a édité un magazine en parallèle du lancement de l'Euro 2016, disponible en libre service dans les magasins de l'enseigne spécialisée. Dans les colonnes de son guide, la Fnac revient sur le programme de la compétition, la composition des groupes, le calendrier des matchs. Mais la Fnac joue aussi son rôle de spécialiste et apporte des éléments techniques. Le guide de la Fnac revient sur la bonne manière de choisir son téléviseur, les produits indispensables pour l'Euro 2016, décrypte le jargon. L'enseigne met aussi en valeur un de ses

éléments de différenciation, son labo.



## Pourquoi fallait-il y penser ?

- 1/ La Fnac joue ainsi son rôle de spécialiste.
- 2/ L'achat de téléviseurs est un achat impliquant et l'enseigne donne toutes les clés pour bien choisir.
- 3/ La présence du Labo Fnac permet de valoriser une des différences de la Fnac
- 4/ En ajoutant une partie rédactionnelle, le magazine a plus de chances d'être lu et conservé (notamment parce que le calendrier des matchs est présent)



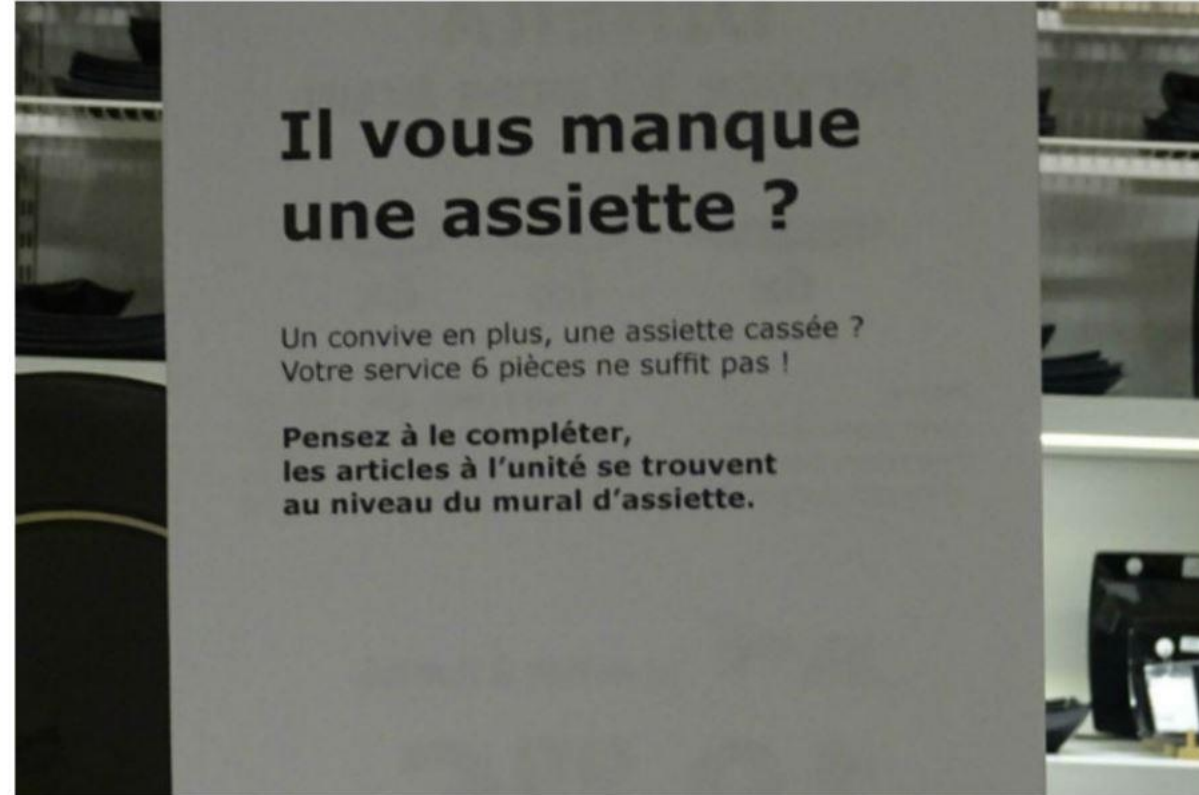
# [Il fallait y penser] Ikea surprend avec la vente à l'unité

LA RÉDACTION | IKEA, MARKETING & CONSO

PUBLIÉ LE 13/05/2016



Frank Rosenthal, [expert en marketing du commerce](#), a repéré sa bonne idée de la semaine dans les rayons du suédois Ikea. La marque a décidé de vendre, aussi, ses assiettes à l'unité, et le fait savoir ! En plus de donner une bonne image prix de l'enseigne, Ikea se positionne comme une enseigne pratique pour ses clients.



A la pêche aux assiettes manquantes ? Ikea a trouvé la bonne solution, en proposant les assiettes à l'unité, l'enseigne soigne son image-prix. © Frank Rosenthal

L'enseigne vend dorénavant ses assiettes à l'unité, et le fait savoir dans les rayons de ses magasins.

## Pourquoi fallait-il y penser :

- 1/ l'enseigne montre qu'elle n'incite pas à la dépense et n'oriente pas vers le rachat d'un service, elle travaille bien son image-prix par sa posture.
- 2/ L'enseigne montre qu'elle sait être pratique, soit pour remplacer, soit si on a un convive en plus.
- 3/ La communication est suivie par un emplacement dédié avec les assiettes à l'unité.



Rendez-vous  
le mardi 31 mai 2016

Accueil LSA > Commerce connecté > Solutions & Techno

# [Il fallait y penser] Avec CVS Express, CVS va encore plus loin que le click and collect !

LA RÉDACTION | COMMERCE CONNECTÉ, SOLUTIONS & TECHNO, CVS

PUBLIÉ LE 25/04/2016



TWITTER



FACEBOOK



LINKEDIN



GOOGLE +



EMAIL



IMPRIMER

**[Vu aux Etats-Unis] L'enseigne CVS a déployé un service de click-and-collect efficace pour ses clients en seulement quelques semaines. Décryptage des avantages de la solution élaborée par CVS avec Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.**



Dans le service click-and-collect proposé par CVS/Pharmacy, le client n'a même pas besoin de sortir de sa voiture.

© CVS/Pharmacy

Direction les Etats-Unis où CVS propose un tout nouveau service de click-and-collect efficace pour ses clients et déployé en quelques semaines. Un nouvel épisode alors que les deux grands acteurs de la pharmacie Walgreens et CVS ne cessent de s'affronter et de multiplier les innovations. CVS avait arrêté de vendre du tabac il y a deux ans et son initiative a connu un beau succès tant sur le plan de l'image que du business. Walgreens a été élue enseigne innovante de l'année à la NRF notamment pour son application mobile et son programme de fidélité.

Cette fois, c'est CVS, qui vient de reprendre plus de 1500 pharmacies dans les Target pour les relooker et les mettre à son nom, qui mène une nouvelle offensive avec CVS Express.

## De quoi s'agit-il ?

CVS Express est un programme qui permet de passer une commande sur l'application mobile de CVS et grâce à la technologie Curbside de passer devant le magasin sans avoir à se garer et rentrer pour qu'un employé de CVS vienne vous remettre votre commande.

Les commandes sont récupérées une heure après devant le magasin. Pour le client, le retrait de la commande est gratuit. Dans Business Insider, le fondateur de Curbside a déclaré : "Une visite à un CVS pourrait prendre 15 minutes, pour retirer un paquet avec Curbside, cela prend 20 secondes."

Un service rendu possible par la géolocalisation qui permet de synchroniser l'arrivée du client devant le point de vente avec la sortie d'un employé pour remettre la commande.



### Pourquoi il fallait y penser ? L'avis de Frank Rosenthal

1. Un service qui fait vraiment gagner du temps et utilise la technologie pour amener un bénéfice aux clients.
2. Pour les familles et notamment les mères actives, c'est très pratique pas besoin de descendre de véhicule pour récupérer les médicaments de son enfant.
3. Cela valorise énormément le mobile qui une nouvelle fois prend de plus en plus d'importance dans le commerce.
4. CVS montre à ses clients qu'il est à leur service en mobilisant un employé qui va directement vous remettre votre produit.
5. L'enseigne peut ainsi accroître sa préférence en proposant une expérience client optimale.
6. L'implémentation est très rapide : CVS Express a été créé en moins de trois mois, et est déjà en cours de test à San Francisco, Charlotte en Caroline du Nord et à Atlanta en Géorgie.

# [Il fallait y penser] Euralille ouvre ses "Tables" avec un grand show culinaire

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO. CENTRE COMMERCIAL

PUBLIÉ LE 12/05/2016



[VU A LILLE] Franck Rosenthal, [spécialiste en marketing du commerce](#), s'intéresse à une nouvelle proposition en plein dans la tendance actuelle : la toute nouvelle offre de restauration d'Euralille présentée le 12 mai 2016. Au programme animations, shows et tour du monde culinaire !

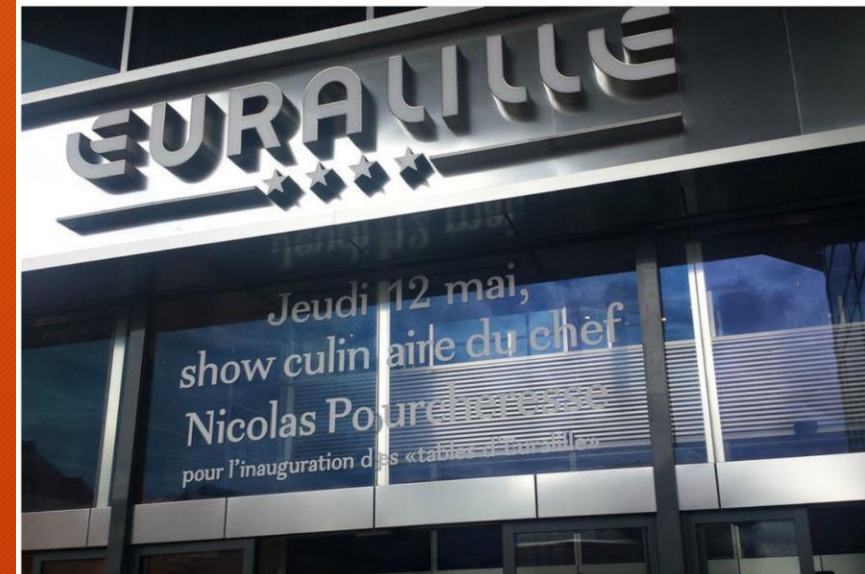
## LA RÉDACTION VOUS CONSEILLE

> [Il fallait y penser] Ikea surprend avec la vente à l'unité

> [Il fallait y penser] La Fnac aligne ses prix e-commerce et magasin

> [Il fallait y penser] Toms Shoes implique habilement ses clients

Le centre commercial de Lille Euralille marque une nouvelle étape dans sa rénovation avec l'ouverture des Tables d'Euralille, une toute nouvelle offre de 5 restaurants thématiques, ce jeudi 12 mai 2016. Cette inauguration illustre bien la nouvelle tendance des centres commerciaux : proposer de nouvelles expériences de restauration avec une offre originale. Pour faire de cette inauguration un événement, le chef étoilé, Nicolas Pourcheresse donne un show culinaire de 18 à 20 heures. Il dévoile deux de ses recettes phares et conclut par une séance de dédicaces.



## Pourquoi fallait-il y penser ?

1. L'offre est nouvelle et méritait bien un événement pour la valoriser. Le nouvel espace "Les Tables d'Euralille" met en exergue la **cuisine** du monde avec BeefHouse (le steak house new-yorkais), le mexicain Fresh Burritos, le diner des années 50 **HD Diner**, Mama Kitchen Caffè qui permet de découvrir les saveurs italiennes et enfin Mööti, un nouveau concept en soi : un verre qui permet de boire et manger en même temps, avec des recettes made in France tant en salé, qu'en sucré, en froid ou en chaud.
2. La communication est omniprésente dans le centre Euralille et difficile de passer à côté de cette ouverture.
3. Le show culinaire de Nicolas Pourcheresse crée à lui seul l'évènement. Unibail Rodamco reprend ici une "recette" à succès avec les différentes animations et shows du grand



# [Il fallait y penser] Et si on allait vers des promos qui donnent de la valeur aux prix ?

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, AUTRES SECTEURS, MULTIMÉDIA

PUBLIÉ LE 01/07/2016



La Fnac a décidé de redonner de la valeur au prix en proposant une extension de garantie de 5 ans sur les télévisions S-UHD Samsung qui ne dégrade pas la valeur du produit. Frank Rosenthal, spécialiste en marketing du commerce, nous explique en 5 points pourquoi l'offre de la Fnac est intéressante.

L'enseigne spécialisée a mis en place une offre intéressante, en parallèle de l'Euro 2016. La Fnac propose à ses clients une extension de garantie de 5 ans sur les télévisions S-UHD de Samsung. L'offre a l'avantage de ne pas dégrader le prix du produit.

## Pourquoi fallait-il y penser ?

Pour au moins 5 bonnes raisons :

- 1/ C'est un bon moyen de ne pas dégrader le prix mais d'offrir une valeur supplémentaire.
- 2/ Beaucoup de consommateurs ne veulent pas ajouter de supplément pour prendre l'extension de garantie, c'est assurément donner de la valeur à l'offre.
- 3/ A prix marché, c'est un bon moyen de se faire préférer car l'offre est différenciante.
- 4/ Lorsque la promo s'arrêtera, cela évitera le traditionnel yoyo en valeur facial qui fait plonger les ventes.
- 5/ La dimension "services" de la Fnac se trouve ainsi renforcée.



Accueil LSA &gt; Ikea

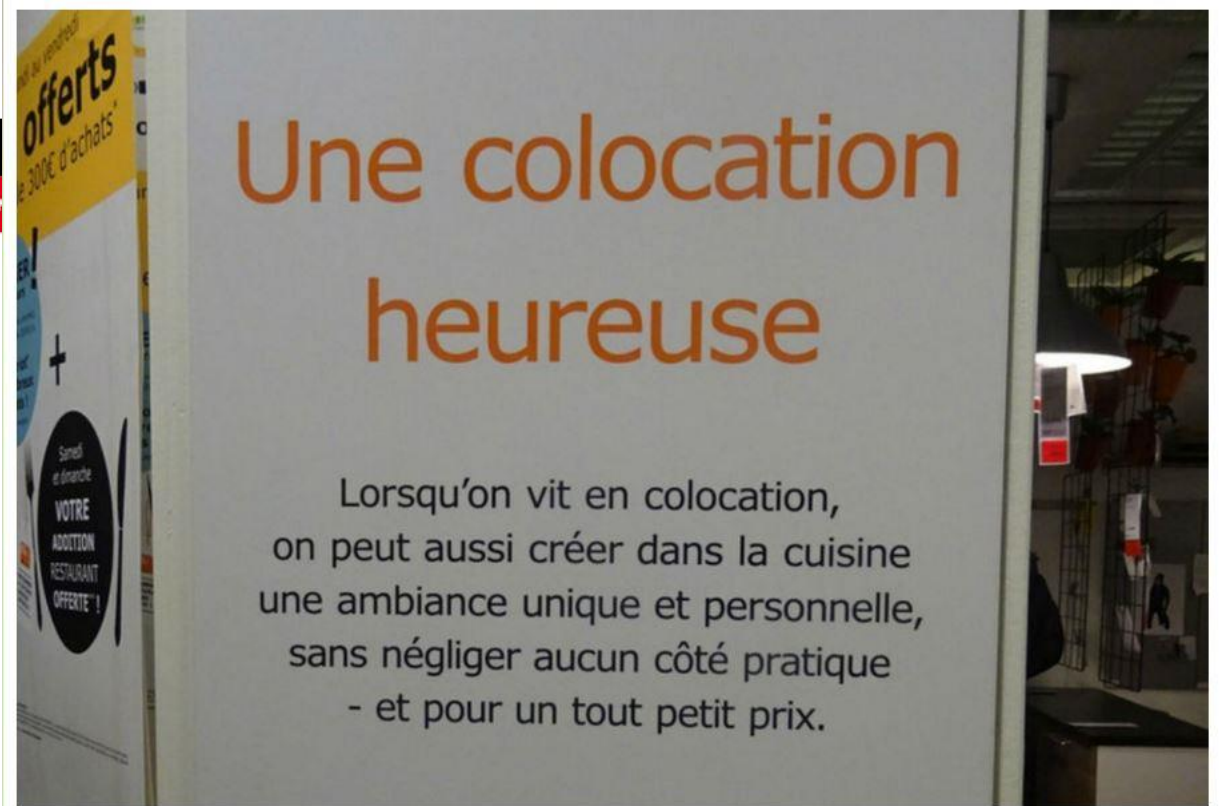
# [Il fallait y penser] Quand Ikea surfe sur la colocation

LA RÉDACTION | MARKETING &amp; CONSO, IKEA

PUBLIÉ LE 22/04/2016

[TWITTER](#) [FACEBOOK](#) [LINKEDIN](#) [GOOGLE+](#) [EMAIL](#) [IMPRIMER](#)

Frank Rosenthal, **expert en marketing du commerce**, a déniché sa bonne idée de la semaine chez Ikea. La marque suédoise a décidé de parler directement aux colocataires avec des thématiques qui les intéresse : l'ambiance, le côté pratique... et le petit prix !



La colocation, une vraie tendance, qui amène quelque contrainte dont Ikea s'empare.

© Frank Rosenthal

Quand on connaît les prix de l'immobilier, la tendance est plus qu'une tendance ! C'est donc naturellement que les colocataires vont venir seuls ou à plusieurs s'équiper chez **Ikea**. La marque suédoise a donc décidé de leur parler directement.

## Pourquoi il fallait y penser ? l'avis de Frank Rosenthal

1. Cela représente un vrai marché, encore faut-il le saisir et s'adresser aux colocataires
2. C'est attendu chez Ikea et somme toute assez naturel.
3. Cela se fait avec la démarche prix : tout ça pour moins de X euros qui convient parfaitement aux colocataires qui peuvent alors partager.

## [Il fallait y penser] Marks & Spencer en édition limitée pour l'été

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, EPICERIE, MARKS & SPENCER  
PUBLIÉ LE 20/05/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

[VU A LA DEFENSE] Une édition limitée pour l'été dans... l'alimentaire ! Franck Rosenthal, **un spécialiste en marketing du commerce**, a déniché cette idée dans les rayons de Marks & Spencer à la Défense à Paris. Etonnante, cette édition "summer" a un impact visuel fort et déclenche l'achat d'impulsion.

L'édition limitée de produit alimentaire, il fallait vraiment y penser ! On connaissait les éditions limitées sur les produits non alimentaires et quelques produits alimentaires, mais pour l'été c'est une gamme entière sous le nom de "Spirit of summer" que propose Marks & Spencer Food en magasins.

### Pourquoi fallait-il y penser ?

1. Intéressant pour renouveler l'offre et l'intérêt autour des produits
2. Le savoir-faire **packaging** de M&S est utile pour donner un impact visuel très fort dans les linéaires du magasin
3. La gamme participe totalement aux achats d'impulsion et a donc toutes les chances d'augmenter le panier moyen. A optimiser cependant : l'annonce de l'arrivée des produits et surtout la communication qui pourrait faire percevoir un effet de gamme.



Couleurs vives et nouveautés pour la gamme "Spirit of summer" de Marks & Spencer.

© Franck Rosenthal

# [Il fallait y penser] Les caisses qui portent un nom et jouent la relation client

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO  
PUBLIÉ LE 06/05/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

[Vu à Paris] Frank Rosenthal, **un spécialiste en marketing du commerce**, a repéré sa bonne idée de la semaine, à la Défense à Paris. L'enseigne danoise Sostrene Grene, qui vient d'ouvrir 3 magasins en France, a décidé de nommer ses caisses. Décalé et drôle, cette idée apporte plus de chaleur dans le magasin.

Une superbe idée cette semaine. L'enseigne danoise Sostrene Grene qui commence son entrée en France avec 3 magasins dont un à la Défense, près de Paris, a eu l'idée de nommer ses **caisses**. Les clients sont libres de choisir le qualificatif qui leur convienne le mieux. Dans l'ordre, ils ont le choix entre la caisse pour les parfaits, les belles et les beaux, les intelligents, les rigolos, les gentils, les souriants ou encore les chics.

## Pourquoi fallait-il y penser ?

1. Sostrene Grene adopte un ton différent.
2. L'idée est amusante et le client se prend à la valorisation, il choisit d'être chic ou souriant ou intelligent...
3. Cela facilite le dialogue avec les hôtes ou hôtesse de caisse et c'est plus facile d'obtenir le sourire du client.
4. L'idée nécessite une certaine fluidité du passage en caisse et une grande courtoisie du personnel de caisse, mais quand c'est le cas comme ici, cela valorise l'ensemble du personnel.



A la Défense, Sostrene Grene propose à ses clients de choisir le qualificatif qui leur sied le mieux.

© Frank Rosenthal



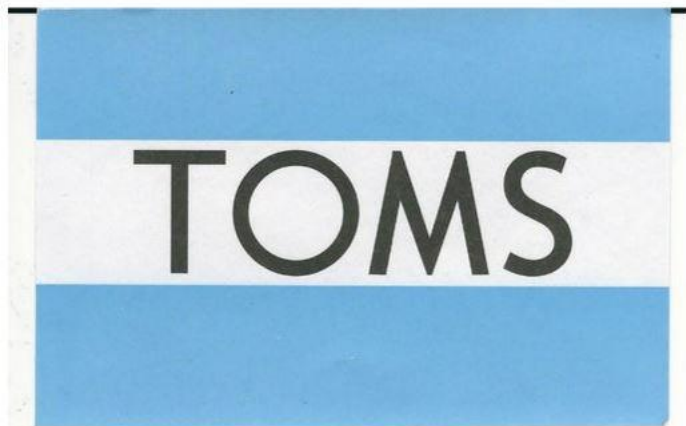
# [Il fallait y penser] Toms Shoes implique habilement ses clients

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO

PUBLIÉ LE 22/04/2016



[Vu aux Etats-Unis] Frank Rosenthal, spécialiste en marketing du commerce, a repéré sa bonne idée de la semaine, à travers les rues de New York. Dans le flagship de la marque californienne Toms, une paire de chaussures achetée permet d'offrir une paire neuve à un enfant en difficulté.



Toms Shoes est la marque californienne qui propose d'offrir une paire de chaussures aux enfants en difficulté pour toute paire Toms achetée. Dans son flagship new-yorkais ouvert en 2015, La marque valorise le sens qu'elle donne à ses actions mais tente aussi d'impliquer ses clients en leur remettant l'autocollant ci-contre.

Dans son flagship de New York, Toms offre une paire de chaussures pour un enfant en difficulté.  
© Frank Rosenthal






Le flagship de Toms à New York

## Pourquoi fallait-il y penser ?

1. La marque a un business model "One for one" qu'elle communique très fortement. Cela lui permet de se différencier.
2. En impliquant ses clients et en leur proposant par exemple de marcher pieds nus une journée par an, la marque incite à l'action et à se mettre à la place des enfants qui eux n'ont pas le choix et sont toujours pieds nus. C'est d'ailleurs sur cette idée que Blake Mycoskie a fondé Toms en voyant les enfants pieds nus en Argentine.
3. La marque en impliquant ses clients évite d'être donneuse de leçons ou trop impérialiste, cela lui permet de travailler son capital sympathie.

## 5 Ways To Get Involved

1. Put this sticker on your laptop, notebook, car, or wherever people will see it.
2. Host a "Style Your Sole" party with friends and family.
3. Screen the TOMS documentary,  
*For Tomorrow: The TOMS Shoes Story.*
4. Go barefoot on One Day Without Shoes.
5. Stay connected and share your TOMS story.

Follow us on:   

[www.TOMS.com](http://www.TOMS.com)

P030515

2 2016

Accueil LSA > Gap

# [Il fallait y penser] : le kiosque à cadeaux de Gap

LA RÉDACTION | MAGASINS & ENSEIGNES, GAP

PUBLIÉ LE 15/01/2016

TWITTER | 
 FACEBOOK | 
 LINKEDIN | 
 GOOGLE+ | 
 EMAIL | 
 IMPRIMER

[VU A PARIS] Cette semaine, **Frank Rosenthal** nous replonge dans l'ambiance de Noël. L'expert en marketing du commerce a repéré la bonne idée de Gap dans sa boutique des Champs-Élysées. Au sein de son magasin, l'enseigne de prêt-à-porter a fait réaliser un kiosque pour fabriquer les paquets cadeaux. Cet élément pratique donne du cachet à la boutique. Il fallait y penser !



Le kiosque Gap est au service des clients.

© DR

Pendant les fêtes, dans son magasin des Champs-Élysées, l'enseigne américaine **Gap** a dédié son dernier étage (le plus petit) à la partie cadeaux et a fait réaliser un kiosque pour les papiers cadeaux qui donne du cachet à Gap en tant que destination cadeaux.

## Pourquoi fallait-il y penser ?

- C'est à la fois pratique, accessible directement pour les clients, cela libère les conseillers et fluidifie les lignes de caisse.
- C'est aussi un élément de décor.
- Une bonne idée de se pencher sur le design de ces endroits pour les papiers cadeaux, car le plus souvent c'est une seule table avec une chaise et encore !

# [Il fallait y penser] Les avis clients intégrés aux pubs produits-prix de Cdiscount

LA RÉDACTION | COMMERCE CONNECTÉ, E-COMMERCE, CDISCOUNT  
PUBLIÉ LE 12/02/2018



Pour **Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce**, c'est la bonne idée publicitaire de Cdiscount ! L'e-commerçant a décidé d'intégrer les avis clients directement dans ses publicités diffusées sur Direct Matin. C'est l'occasion pour le site marchand de valoriser son offre produit avec d'excellentes opportunités à d'excellents prix !



Dans ses publicités diffusées sur Direct Matin, Cdiscount présente les avis clients de ses produits. © DR

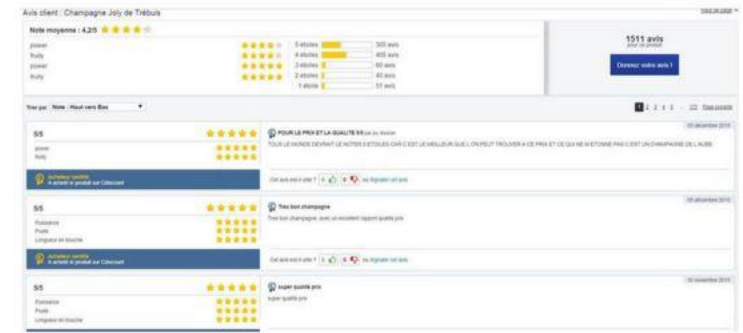
Pendant toute la période des fêtes, Cdiscount a astucieusement inséré les notes moyennes des avis clients sur tous les produits soutenus dans ces pubs. Si la présence des avis clients est généralisée sur le web, c'est une bonne idée d'avoir intégré ces avis clients aux pubs...Preuve que plus rien ne se décide en matière de décisions d'achats sans regarder précisément les informations produits et donc les avis clients.

## Pourquoi il fallait y penser ? L'avis de Frank Rosenthal

- C'est un bon moyen de renforcer la value for money du produit. Pour moins de 10 €, j'ai un champagne qui bénéficie d'une excellente note, quand le prix est faible et que la marque a une faible notoriété, incontestablement un bon moyen de renforcer la perception de qualité du produit.
- Le site marchand valorise son offre car on se doute bien, à juste titre, que la pub avec les produits, ne va soutenir que d'excellents produits...à d'excellents prix.
- C'est un bon moyen de favoriser les achats sur le web qui a incontestablement plus de place pour détailler les avis produits.
- Les avis sont certifiés...pour ne pas créer de doute supplémentaire.



Les détails du champagne : une note supérieure à 4 étoiles et plus de 1500 avis clients



Les avis en détails avec les notes en fonction des différents niveaux

# [[Il fallait y penser] La promo vraiment intelligente de Norauto

LA RÉDACTION | NORAUTO, MARKETING, PROMOTIONS

PUBLIÉ LE 15/02/2016



Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, a identifié la bonne idée promo de la semaine ! Face au dilemme des automobilistes qui hésitent entre acheter des chaînes ou préserver leur porte-monnaie, Norauto a mis en place une opération promotionnelle avantageuse entre le 25 janvier et le 6 mars 2016.



Norauto a trouvé la bonne idée pour promouvoir les chaînes en période de neige.

© Norauto

Plutôt malin, la récente promo de **Norauto**. Beaucoup d'automobilistes hésitent à acheter des chaînes pour leur voiture avant de partir en vacances aux sports d'hiver, si la neige n'est pas au rendez-vous, la dépense est inutile. Si par contre, il y a des intempéries, c'est imprudent. Face à ce dilemme. Norauto propose astucieusement de rembourser les chaînes si elles ne sont pas utilisées. De quoi lever les freins et booster les ventes !

# L'hiver tout confort !

25 janvier ● 06 mars 2016

CHAINES NEIGE  
**UTILISÉES OU  
REMBOURSÉES**  
EN BONS D'ACHAT

J'en profite >

Norauto rembourse vos chaînes neige **sous forme d'avoir** si vous ne les utilisez pas dans les 30 jours suivant l'achat. Le produit doit être non utilisé et dans son emballage d'origine. Remboursement sur présentation d'une preuve d'achat, sous forme d'avoir valable 3 mois (l'avoir est utilisable uniquement dans le centre ayant édité l'avoir).

Offre valable pour tout achat de chaînes neige effectué du **25 janvier 2016 au 6 mars 2016** (offre non valable sur les chaussettes à neige, chaînes réglables : Norauto premium, Thule : ksummit, RUD centrax) dans l'un des centres Norauto participant à l'opération ou sur [www.norauto.fr](http://www.norauto.fr).

Pour tout achat sur [norauto.fr](http://norauto.fr), vous avez deux possibilités :

- Soit vous retournez vos chaînes neige non utilisées, dans leur emballage et accompagnées de votre facture d'achat, dans un centre Norauto ou dans le centre Norauto dans lequel vous les avez réceptionnées, dans un délai de 30 jours suivant l'achat. Vous bénéficierez alors de notre offre commerciale et serez remboursé sous forme d'avoir valable 3 mois (valable uniquement dans le centre ayant édité l'avoir).

- Soit vous exercez, conformément à la loi et à nos conditions générales de vente, votre droit de rétractation dans un délai de 15 jours calendaires et vous serez re-crédi-té sur votre compte bancaire du montant de la valeur de vos chaînes neige. Les conditions liées à la rétractation sont disponibles dans les conditions générales de vente du site [www.norauto.fr](http://www.norauto.fr) et sur votre email d'enregistrement de commande.

## Pourquoi fallait-il y penser :

- L'enseigne se met du côté de l'automobiliste et ne veut pas forcer sur des achats qui ne sont pas totalement utiles, en tout cas, le doute existe au moment de l'achat. Elle renforce ainsi considérablement son capital sympathie.
- On peut soit se faire rembourser soit avoir l'équivalent en bons d'achat. C'est simple et clair pour le client.
- La programmation de cette opération relayée en radio avant les vacances de février est idéale.
- On peut imaginer que le passage en magasin avant vacances, voire après vacances va se traduire par des achats complémentaires ou services complémentaires dans le magasin.
- Face à une profusion de promotions, faire de la promo qui a vraiment du sens est un moyen idéal pour émerger.

# [Il fallait y penser] Les 4 Temps organisent une consigne pour les casques

LA RÉDACTION | MAGASINS & ENSEIGNES, CENTRE COMMERCIAL

PUBLIÉ LE 15/02/2018



**Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce**, a déniché une nouveauté intéressante dans les travées du centre commercial de la Défense (92). Les 4 Temps proposent à leurs clients de consigner leurs casques pour leur assurer un shopping avec les mains libres.

- Un service qui confirme l'importance accrue de l'expérience client.



Un nouveau service utile... surtout en centre commercial



Avec ses consignes pour casques, Les 4 Temps aide ses clients à respecter les règles de vigipirate.

© DR

Les 4 Temps proposent depuis peu un nouveau service avec un consigne gratuite pour laisser son casque. Plutôt malin de développer des petits services et attentions surtout dans une période où il est compliqué avec le plan Vigipirate renforcé de présenter son casque en entrant dans chaque magasin.

## Pourquoi il fallait-il y penser ? L'avis de Frank Rosenthal

- Les 4 Temps, premier centre commercial en France par son nombre de visiteurs, doit présenter en permanence des services innovants... sans forcément augmenter les frais de personnel.
- Le service est gratuit et utile pour tous ceux qui viennent en moto ou scooter et peuvent ainsi faire du shopping mains libres.
- Le service est nommé simplement « Gardien de Casques » il est explicite et c'est une bonne chose.

# [Il fallait y penser] Le magasin qui accepte les chiens...et les nourrit

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO

PUBLIÉ LE 19/02/2016



**Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce**, est passé par Berlin pour nous dénicher une idée qui a du chien cette semaine ! Une enseigne de la capitale allemande, spécialisée dans les produits pour animaux, met des croquettes en libre-service, pour les animaux domestiques de passage dans la boutique.



Dans cette animalerie de Berlin, les chiens sont les bienvenus.

© DR

Fressnapf est une enseigne d'animalerie. On y trouve tous les produits pour chiens, chats, poissons rouges et autres animaux domestiques. L'originalité : les animaux sont tellement les bienvenus que certains d'entre eux, comme les chiens, disposent de croquettes en libre-accès à l'entrée du magasin.

## Pourquoi il fallait y penser ? L'avis de Frank Rosenthal

- C'est une attention gratuite qui montre d'abord aux maîtres tout ce que l'enseigne peut faire pour eux et leurs animaux.
- C'est un bon moyen de développer un partenariat avec un fournisseur et nul doute que si ses croquettes plaisent les ventes pourront s'en ressentir.
- Utile pour se faire préférer sur le choix des croquettes et donc améliorer la fréquence d'achat.





# [Il fallait y penser] Veritas donne du contenu en magasin à ses clientes

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO

PUBLIÉ LE 04/03/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

[VU EN BELGIQUE] Cette semaine, c'est à Ostende, que Frank Rosenthal, **expert en marketing du commerce**, a repéré LA bonne idée. Avec son magazine, l'enseigne Veritas inspire ses clientes et propose une gamme complète d'accessoires. C'est aussi un bon moyen de générer des revenus additionnels, et d'ancrer la marque dans l'actualité.



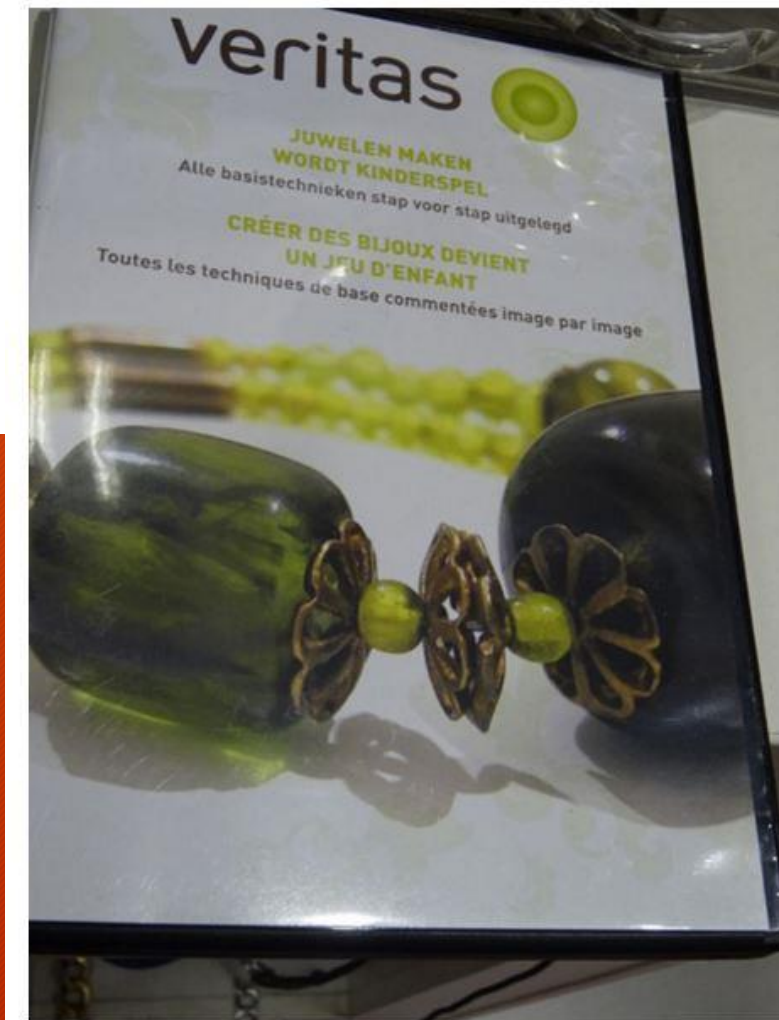
Revue de presse 2016 au 19 12 2016

Avec ses catalogues, Veritas propose à ses clientes un contenu proche de ce qui se fait dans la presse féminine. © Frank Rosenthal

Veritas est une enseigne belge, disposant de plus de 107 magasins en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg. Sa mission est d'inspirer ses clientes avec une gamme complète d'accessoires, idées et ingrédients qui permettent d'exprimer sa créativité. On trouve en magasins : **lingerie**, chaussettes, pyjamas, pulls et de quoi les personnaliser, de faire du tricot. L'enseigne se doit d'inspirer ses clientes et pour cela elle met à leur disposition un très beau magazine mensuel vendu près de 7 € mais avec un coupon de réduction de 3 €, des fiches produits et des DVD...

### Pourquoi il fallait y penser ? L'avis de Frank Rosenthal

- Veritas donne du contenu en magasin et facilite ainsi l'expérience sans pour autant mobiliser les locaux pour des ateliers ou le personnel pour des conseils.
- L'enseigne s'assure aussi des revenus additionnels avec ces différents produits. Certes, elle n'est pas la seule à les proposer mais elle se place plus en concurrent de la presse féminine.
- C'est un excellent moyen de montrer que l'enseigne est dans l'actualité...et travailler son image mode.



## [Il fallait y penser] La Fnac aligne ses prix e-commerce et magasin

LA RÉDACTION | COMMERCE CONNECTÉ, E-COMMERCE, MARKETING & CONSO

PUBLIÉ LE 24/03/2016

TWITTER | FACEBOOK | LINKEDIN | GOOGLE+ | EMAIL | IMPRIMER

[VU A LA FNAC PARIS CHAMPS-ELYSEES] Frank Rosenthal, **spécialiste en marketing du commerce**, a repéré la bonne idée de la semaine à la Fnac des Champs-Élysées à Paris. Le distributeur a décidé d'aligner ses prix en magasins et en ligne. Une bonne initiativeeée lorsqu'on sait que 2/3 de la population est équipée de smartphones et que les consommateurs sont très nombreux à comparer les prix en magasins.

## NOUS ALIGNONS NOS PRIX entre nos magasins et fnac.com



Les prix web changent souvent. Malgré tous nos efforts, si vous constatez entre nos magasins et fnac.com des prix différents, faites-en la demande, nous vous **remboursons la différence**.



Sur votre demande, **nous alignons nos prix** entre nos magasins et fnac.com où que vous soyez.



Offre valable sur tous les produits neufs pour tous les clients avec la **Carte Fnac**.

Offre valable hors prix marketplace\*\*

De nombreuses études le prouve, les consommateurs n'hésitent pas à comparer en magasin. Alors l'idée de la Fnac prend tout son sens © Capture d'écran / Fnac.com

Lorsque les consommateurs comparent les prix (plusieurs études américaines l'ont démontré), ils le font d'abord entre le prix en magasin et le prix de l'enseigne sur son propre site web. Communiquer sur la politique de prix et son (éventuelle) cohérence est donc une bonne idée. Certes, **Boulangier** avait initié le mouvement, notamment dans sa pub TV, mais l'alignement de la Fnac prouve que c'est une vraie tendance marché.

### Pourquoi il fallait y penser ? L'avis de Frank Rosenthal

1. Avec l'usage massif du smartphone, près des deux tiers de la population équipée, la comparaison est plus que jamais facilitée, la stratégie des enseignes doit donc être la plus claire possible.
2. C'est un moyen, dès l'entrée du magasin, de déclencher de la confiance...et on sait que ce capital confiance est crucial pour construire et renforcer l'image-prix.
3. Aligner les prix en magasin vient casser l'idée reçue selon laquelle le web (même sur le propre site de l'enseigne) est moins cher. La mesure incite ainsi les clients à venir en magasin.

4. La synergie physique/digital est évidemment un avantage comparée aux pure-players et à Amazon notamment, encore faut-il la jouer à fond, ce que fait ici la Fnac.



Accueil LSA > Marketing > Promotions

# [Il fallait y penser] Chez Ikea, l'addition au restaurant est gratuite !

LA RÉDACTION | MARKETING & CONSO, IKEA, IKEA FRANCE  
PUBLIÉ LE 01/04/2016

TWITTER | FACEBOOK | LINKEDIN | GOOGLE+ | EMAIL | IMPRIMER

Frank Rosenthal, spécialiste en marketing du commerce, a repéré sa bonne idée de la semaine dans les rayons d'Ikea. Les magasins suédois offrent sur une courte période les repas dans son restaurant aux porteurs de la carte Ikea Family. Si l'offre permet de prolonger la visite dans le magasin, elle encourage aussi les clients à souscrire à la carte de fidélité.



Ikea a décidé... de payer l'addition ! Le magasin suédois dévoile son offre tout au long du parcours client. Réservée aux membres du programme de fidélité Ikea Family et sur une courte période, l'idée est intéressante.



suédois.

## Pourquoi fallait-il y penser ?

- 1/ c'est un bon moyen de travailler son image-prix
  - 2/ Un bon moyen aussi de prolonger la visite en magasin... et on sait que le temps de visite a une influence sur le panier moyen surtout chez Ikea
  - 3/ Enfin avec le système de bon d'achat, c'est un moyen d'assurer le trafic sur les semaines suivantes.
  - 4/ L'offre fonctionne avec la carte. Pour les encartés, cela lui donne du contenu et de la valeur. Pour les autres, c'est un excellent moyen de recruter.
- Un pari qui apparemment peut coûter cher mais qui sera bien perçu par les clients...qui du coup peuvent augmenter leur "générosité" envers le distributeur

# LSA.fr

Rubrique quotidienne à l'occasion du salon IRCE Chicago juin 2016



Accueil LSA > Commerce connecté > Cross-canal

## [IRCE 2016] "Unified Commerce", le retail à la recherche du Nirvana

COMMERCE CONNECTÉ, CROSS-CANAL, TRIBUNE D'EXPERTS

PUBLIÉ LE 09/06/2016



TWITTER



FACEBOOK



LINKEDIN



GOOGLE +



EMAIL



IMPRIMER

**TRIBUNE D'EXPERTS** [En direct de Chicago] C'était l'une des conférences remarquées du mercredi 8 juin 2016 au Salon IRCE. Boston Retail Partners présentait le "Unified commerce", comme la recherche du Nirvana pour les retailers. Par Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.



Unified Commerce, quand tout le parcours client s'entremêle.

© madpixblue - Fotol

Le Boston Retail Partners s'est appuyé sur une de ses études pour lancer sa conférence sur le "Unified Commerce" (commerce unifié en français), organisée à l'occasion du salon IRCE 2016 de Chicago, qui se teint du 7 au 10 juin. Au total, 68% des retailers indiquent que l'engagement et l'expérience client sont une de leur top priorités. **Le "Unified Commerce" rassemble tout ce qui fait le parcours client** : la mémorisation, la recherche, l'achat, le paiement, la commande et le service de livraison ou de retrait. On ne parle plus ici de canaux tellement ils s'entremêlent !

### Unified Commerce, LA nouvelle priorité des retailers

Et selon le Boston Retail Partners, 85% des retailers fixent cet « Unified Commerce » comme une de leurs tops priorités dans les 12 prochains mois. On est passé successivement du mono-canal au multi-canal, puis de l'omnicanal, une sorte d'aspiration des clients à "L'unified commerce" qui serait le nouveau Nirvana !

Pour traiter ce commerce unifié, il faut une plateforme globale. 18% des retailers déclarent en disposer, 57% devraient s'en doter dans les trois ans à venir. A suivre !





Accueil LSA &gt; Commerce connecté &gt; E-commerce

# [IRCE 2016] Amazon : décryptage du business case en 10 chiffres clés

TRIBUNE D'EXPERTS, COMMERCE CONNECTÉ, E-COMMERCE

PUBLIÉ LE 08/06/2016



TWITTER



FACEBOOK



LINKEDIN



GOOGLE+



EMAIL



IMPRIMER

**TRIBUNE D'EXPERTS** Le salon IRCE 2016 se tient à Chicago du 7 au 10 juin. Il s'agit de l'un des principaux événements américains sur le e-commerce organisé par Internet Retailer, le média du e-commerce qui donne chaque année le classement très attendu du TOP 500 en e-commerce et toutes les tendances. 10 000 visiteurs sont attendus. En direct de Chicago, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, publie pour LSA le meilleur de l'événement.



Onze conférences de suite sur Amazon ont été organisées à l'occasion du IRCE 2016 de Chicago. Un cas traité à fond !

© Amazon

Le e-commerce aux Etats-Unis se porte bien et vient pour la première fois de franchir selon Internet Retailer la barre des 10% (10,2% du total retail en 2015). L'évènement de la première journée sur salon IRCE à Chicagp, c'était le workshop très attendu "Amazon & Me". Pas moins de plus de 8 heures avec 11 conférences sur le sujet très riche et toujours porteur d'Amazon. Une salle bien pleine, près de 500 personnes pour voir les orateurs se succéder.

### Les principaux chiffre-clés d'Amazon :

- 1 - **107 milliards de dollars**, c'est le chiffre d'affaires d'Amazon en progression en 2015 de +26% vs 2014.
- 2 - Le portefeuille clients d'Amazon est estimé à **310 millions de clients** au total dans tous les pays, en progression de +13% en 2015 vs 2014

3 - La progression d'Amazon est bien plus forte que celle du e-commerce aux Etats-Unis et toujours au-dessus depuis le 1<sup>er</sup> trimestre 2007 !



La courbe du dessus est celle d'Amazon, en dessous le e-commerce, encore plus bas la courbe du global retail (Source : Conférence IRCE, Channel Advisor)

4 - Le total de références disponibles sur Amazon est de **288 millions de produits**.

5 - Sur ces 288 millions, 32 millions soit 13% sont éligibles au programme « Amazon Prime ».

6 - Sur le site lui-même on trouve **2,8 millions de produits Amazon**, le reste soit plus de 285 millions sont issus de la market place !

7 - US Census Government et Wells Fargo ont analysé qu'Amazon s'était accaparé aux Etats-Unis à lui seul **51% de la croissance du e-commerce** au dernier trimestre 2015. Sur l'ensemble de l'année, c'est 42% de la croissance captée par Amazon contre 22% en 2014. Autrement dit, Amazon accélère sa croissance et sa prise de parts de marché. Cela s'appelle écraser la concurrence !

8 - Le nombre de produits livrés par Amazon est en croissance forte selon la société d'analyse Piper Jaffray. En 2014, ce sont **4,9 milliards de produits expédiés**. En 2016, les pronostics de l'analyste s'élèvent à 7,2 milliards de produits. Ce chiffre devrait atteindre plus de 12 milliards à l'horizon 2020.

9 - Il existe **123 centres de logistique FC** (Fulfillment Center) dans le monde dont les 2/3 aux Etats-Unis.

10 - En mai 2016, toujours selon Piper Jaffray, ce sont **37 villes** dans lesquelles on peut bénéficier de Amazon Prime Now, 28 villes supplémentaires de la livraison le même jour et enfin 5 villes qui peuvent expérimenter Amazon Fresh.

*En direct de Chicago*

*Frank Rosenthal, Expert en marketing du commerce et auteur du livre « Booster le commerce » (100 idées made in USA) aux Editions*

*Kawa*

# LSA.fr

Rubrique quotidienne à l'occasion du salon NRF New York



## [NRF 2016] Comment Amazon s'installe dans la vie quotidienne des New-Yorkais

LA RÉDACTION | NRF 2016, AMAZON, COMMERCE CONNECTÉ

PUBLIÉ LE 21/01/2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

**Dossier** Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, profite du Retail's Big Show 2016 de la NRF, pour nous livrer SES photos du jour prises dans les rues de New York. Focus ici sur la manière dont Amazon s'invite dans le quotidien des New-Yorkais.

Amazon est partout. A New York, le géant américain du e-commerce s'installe véritablement dans le quotidien des habitants. Comment? Avec ses séries produites et désormais primées avec des Golden Globes, avec sa société Audible rachetée pour développer les livres audios en streaming ou encore la livraison rapide en 2 heures proposées par Eatly pour les membres Amazon Prime Now...







Accueil LSA > Concepts de magasins > Concepts internationaux

## [Il fallait y penser] NRF 2016 : CW Pencil Entreprise, le magasin dédié uniquement aux crayons !

LA RÉDACTION | NRF 2016, MAGASINS & ENSEIGNES, CONCEPTS DE MAGASINS

PUBLIÉ LE 17/01/2016



TWITTER



FACEBOOK



LINKEDIN



GOOGLE+



EMAIL



IMPRIMER

**DOSSIER** [EN DIRECT DE NEW YORK] Le Retail's Big Show 2016 de la NRF a débuté ! L'occasion pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, de dévoiler ses magasins coups de coeur. Premier concept : CW Pencil Entreprise, un magasin monoproduit entièrement dédié au crayon. Voilà pourquoi il fallait y penser.



Boutique CW Pencil Entreprise à Soho, New York.

© Frank Rosenthal

[VU A NEW YORK] CW Pencil Enterprise est une toute jeune entreprise fondée en Novembre 2014 par Caroline Weaver, une passionnée de crayons. Sur le papier, le segment est une ultra niche. Pourtant, l'unique magasin lancé à Soho sur Forsyth Street, est une vraie réussite ! Loin des emplacements de première catégorie de Broadway, Prince ou Greene, le nouveau point de vente fait revivre l'histoire des crayons. Crayons, blocs notes, cartes et autres accessoires... L'offre est large et particulièrement bien mise en valeur. L'ambition de la fondatrice est simple : que le crayon ne soit jamais obsolète. Et ce, malgré les avancées technologiques. Le point de vente recèle également d'excellentes idées d'un point de vue commercial. Décryptage :

### Pourquoi il fallait y penser : l'avis de Frank Rosenthal

1 - Tous les produits sont présentés avec leur lieu de production. Beaucoup viennent des Etats-Unis, du Tennessee ou du New Jersey, de Suisse, d'Inde ou d'Allemagne. Un détail simple qui valorise l'offre et une origine à laquelle on ne pense jamais.



2 - Les différents accessoires (taille crayons, blocs, livres, enveloppes, cartes...) permettent de créer un vrai univers. L'odeur du crayon est très présente. Un effet agréable et qui permet de raconter une vraie histoire. Autre point positif : tous les crayons peuvent être testés pour dessiner ou écrire.



3 - L'attention portée au client est maximale que ce soit dans les renseignements donnés, la rapidité du paiement sur tablette avec Square, ou la pochette jaune offerte au client pour tout achat, même d'un seul crayon.

4 - Le merchandising reste très simple pour valoriser les produits.

# [NRF 2016] L'image du jour : la folie des (food)trucks et pas uniquement food !

NRF 2016, DIAPORAMA, TRIBUNE D'EXPERTS, MARKETING & CONSO | PUBLIÉ LE MARDI 19 JANVIER 2016

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

Chaque jour, en marge du Retail's Big Show 2016 de la NRF, Frank Rosenthal, nous livre une image insolite, remarquable ou reflet d'une tendance du retail. Pour le deuxième jour, focus sur les food-trucks

New York : omniprésence des trucks



Le pop-up de chaussettes Happiness Everywhere à Chelsea.

Frank Rosenthal



Macy's met en scène sa restauration pour les ados.

Frank Rosenthal





Pour mieux cibler les édos, Macy's a mis en place une équipe jeune.

Frank Rosenthal

Qu'ils soient éphémères pour vendre des chaussettes à Chelsea devant le magasin Warby Parker ou permanents pour faire un décor étonnant dans l'étage dédiée aux ados "One Below" de Macy's... et au-delà proposer de la restauration. Après avoir envahi les rues, les food trucks s'invitent dans le retail !

# [NRF 2016] Au NBA store de New York, le show est en magasin

LA RÉDACTION | MAGASINS & ENSEIGNES, CONCEPTS DE MAGASINS, NRF 2016

PUBLIÉ LE 18/01/2016



**DOSSIER** [En direct de New York] **Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce**, profite du salon NRF Retail's Big Show 2016, pour nous faire découvrir ses concepts coup de coeur. Visite du NBA store, le magasin de la célèbre ligue de basket américaine.



Le NBA Store est situé sur la 5e avenue à New York.

© Frank Rosenthal

Retour au spectaculaire pour la NBA. Après avoir déménagé de la 5e Avenue pour un magasin trop petit et trop classique, la célèbre ligue de basket américaine a décidé de revenir sur la célèbre avenue pour ouvrir un nouveau NBA Store. Cette fois, le spectacle est au rendez-vous !

## Pourquoi il fallait y penser ? L'avis de Frank Rosenthal

1/ Le basket, c'est le mouvement. Il faut donc des écrans, très grands, pour assurer le spectacle. Dès l'entrée, un immense écran 360° retient l'attention.

2/ Le basket, c'est aussi les équipes. Pas une seule ne manque à l'appel, que ce soit dans le matériel et les accessoires.



3/ Le basket, c'est le sport des statistiques. Un écran interactif permet de lire toutes les stats disponibles sur l'équipe et les joueurs de son choix. Un bonheur pour les passionnés !



4/ le basket c'est le jeu. Au NBA Store, on peut jouer et tester son adresse aux lancers francs.



5/ Le basket c'est la personnalisation... Le NBA Store donne la possibilité de personnaliser son maillot sur un écran tactile. Maillot, numéro, inscription : on peut tout choisir. Il suffit ensuite d'imprimer un ticket et aller régler sur place pendant que le maillot est réalisé. Autre possibilité : se le faire envoyer par free shipping. A plus de 125 dollars le maillot personnalisé la livraison est offerte !

## [NRF 2016] Retail disrupted : quelles évolutions à l'ère du digital ?

LA RÉDACTION | NRF 2016, MAGASINS & ENSEIGNES, TRIBUNE D'EXPERTS

PUBLIÉ LE 19/01/2016



**TRIBUNE D'EXPERTS** Dans la cadre du Retail's Big Show de la NRF, qui se tient du 17 au 20 janvier 2016 à New York, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, nous livre son retour quotidien sur le salon géant de la distribution. Voici son retour sur la conférence "Retail disrupted".



La grande salle du Javits Center qui accueille la NRF pour l'édition 2016 du Retail's Big show avait fait le plein plus de 4000 personnes pour assister à cette conférence "Retail disrupted". C'est d'abord Rod Sides, vice chairman de **Deloitte** et patron du retail qui a pris la parole pour résumer les transformations du secteur :

1. Le shopping est de plus en plus influencé par le digital.
2. La concurrence ne cesse de changer et de se modifier.
3. Les utilisations de la technologie sont exponentielles

### Pas de clients mais des invités chez Disney Store

Paul Gainer a ensuite pris la parole. L'executive vice president de Disney Retail a rappelé la mission des 350 Disney Stores dans le monde : créer des moments magiques pour les invités (guests est le terme employé plutôt que "customer", ou client en français) de tout âge. Et de lister les 4 canaux prioritaires pour Disney : **les magasins, le e-commerce, le mobile et les réseaux sociaux**. Enfin, il a rappelé que les attentes des "guests" étaient prioritairement sur l'excellence du service fourni. Place ensuite à John White. Le COO et executive vice president de Fossil Group (montres, bijoux et cuir) est intervenu sur les transformations du retail : **l'omnicanal et la mobilité, les évolutions du consommateur, la complexité sans cesse plus forte et le changement permanent avec les nouveaux entrants**.

John White a ensuite développé quelques visions intéressantes : le mobile est le "connecteur", le on line est le nouveau flagship, et les magasins le lieu de expérience.

Christiana Shi, Président du réseau de magasins **Nike**, réseau qualifié de "Nike direct to consumer" a conclu cette session. Selon elle, le rôle du digital et de Nike.com se résume en 3 mots : "catalyze", "create" et "connect". Une bonne stratégie, vraisemblablement, puisque le trafic du site Nike.com explose avec une progression du nombre de visites de +26% en 2013, +42% en 2014 et +56% en 2015.

## Décryptage des tendances promo à l'occasion de la Holiday Season



Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, profite du Retail's Big Show, pour nous livrer une chronique quotidienne sur le salon de la NRF organisé à New York du 17 au 20 janvier 2016. Pour le deuxième jour, il revient sur le keynote-bilan de la Holiday Season et ses bonnes pratiques. Pas [...]

LIRE LA SUITE

## NRF 2016



NRF Retail's Big Show 2016 : en direct de New York 19 / 29



Accueil LSA > Tribune d'experts

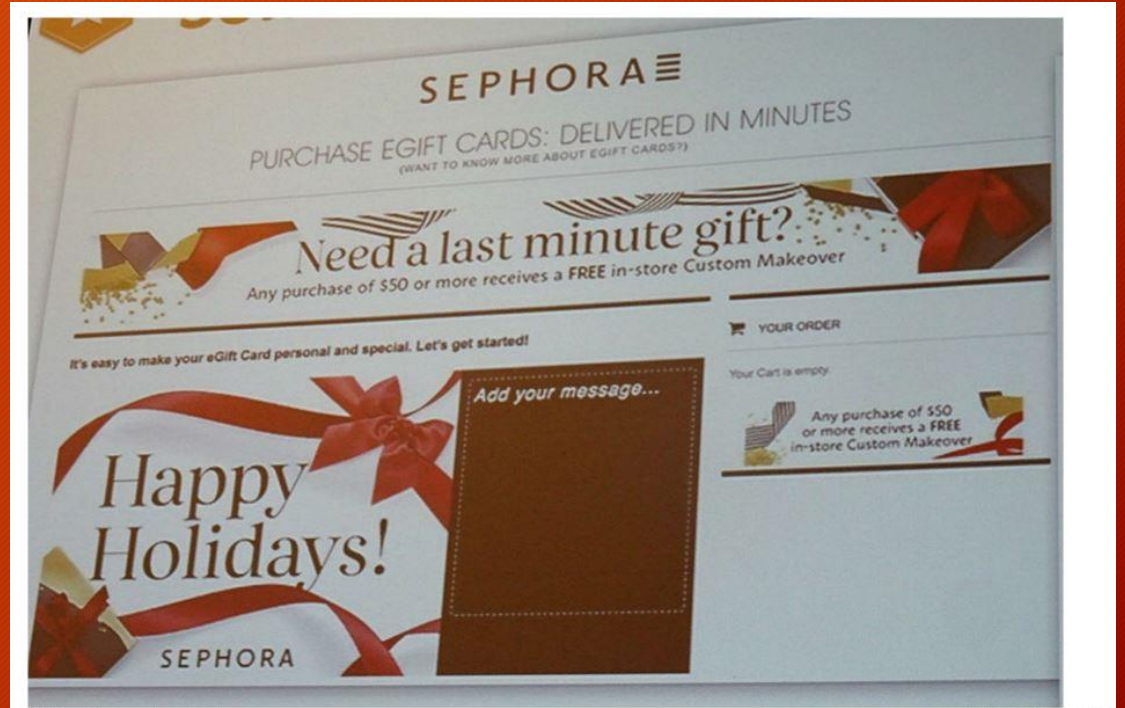
# [NRF 2016] Décryptage des tendances promo à l'occasion de la Holiday Season

TRIBUNE D'EXPERTS, NRF 2016, COMMERCE CONNECTÉ

PUBLIÉ LE 19/01/2016

[TWITTER](#) [FACEBOOK](#) [LINKEDIN](#) [GOOGLE +](#) [EMAIL](#) [IMPRIMER](#)

**DOSSIER** **TRIBUNE D'EXPERTS** **Frank Rosenthal**, expert en marketing du commerce, profite du Retail's Big Show, pour nous livrer une chronique quotidienne sur le salon de la NRF organisé à New York du 17 au 20 janvier 2016. Pour le deuxième jour, il revient sur le keynote-bilan de la Holiday Season et ses bonnes pratiques.



Holiday Season chez Sephora

© Frank Rosenthal

Pas moins de deux conférences pour décrypter avec 3 semaines de recul la précédente holiday season. Cette période, rappelons-le, est la plus importante période commerciale et représente sur les seuls mois de novembre et décembre plus de 35% du commerce américain.

Les premiers chiffres sont ceux de la NRF. la période a vu une progression de 3%, un peu moins que les 3,7% attendus mais tout de même une progression solide qui ferait rêver pas mal de distributeurs français quand on examine la croissance quasi nulle du TOP 100 de LSA ces deux dernières années (+0,7% pour 2013 et +0,46% pour 2014). Dans le même temps, le marché du e-commerce a progressé de +13%.

### Explosion du m-commerce

Mais c'est le m-commerce qui explose selon la conférence donnée par Cashstar qui explose avec un +59% versus la holiday season 2014, alors que le desktop ne progresse que de 6%. Cashstar s'est ensuite livré à l'exercice de recenser les meilleures pratiques promotionnelles à l'occasion de la holiday season. Parmi les meilleures, honneur à Walmart avec sa carte Layaway qui permet sans aucun frais de payer ses achats et d'obtenir des réductions. Toujours parmi les best, Amazon pour sa théâtralisation du Black Friday et la répétition colossale de ses deals. Amazon a d'ailleurs

illustré la tendance de la synergie promotions push et mobile pour faire réagir quasi instantanément un consommateur américain inondé de promos. Kohl's a joué la quantité de promos (Plus de 500 pour le seul Black Friday et Target des deals de 10 jours. L'intensité de la promo est bien un sujet puisque l'indice prix fixé à 100 début novembre s'est effondré (sur un échantillon représentatif de toute l'offre produits) à 85 la semaine du Black Friday à son plus bas. Toujours parmi les best, Lululemon qui habille discrètement son site pour le Black Friday sans succomber à la promotion ou encore Sephora qui offre pour des achats supérieurs à 50 dollars un maquillage sur mesure gratuit en magasin.

### Le carton des cartes cadeaux

Cashstar a également fait remarquer qu'on a assisté à une bataille très forte pour les cartes cadeaux. Petco s'est distingué sur ce plan avec une carte de 15 dollars offerte pour un achat de carte de 50 dollars ! L'enseigne de grands magasins Nordstrom, championne du digital, a communiqué une offre "Last Minute" avec une carte de 20 dollars offerte pour une carte achetée à 150 dollars. Brooks Brother se montrant plus généreux avec une carte offerte de 25 dollars. Un foisonnement d'offres qui a contribué au résultat plus que correct de cette holiday season version 2015.

## [Image du jour] Toys"r"Us abandonne Times Square... et la relation client !



Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, profite du Retail's Big Show 2016 de la NRF, pour nous livrer SA photo insolite du jour. Focus ici sur la drôle de manière de l'enseigne de jouets Toys"R"Us de communiquer avec ses (anciens) clients ! Le magasin Toys"r"Us de Times Square a [...]

LIRE LA SUITE

## NRF 2016

Accueil LSA > Magasins & Enseignes

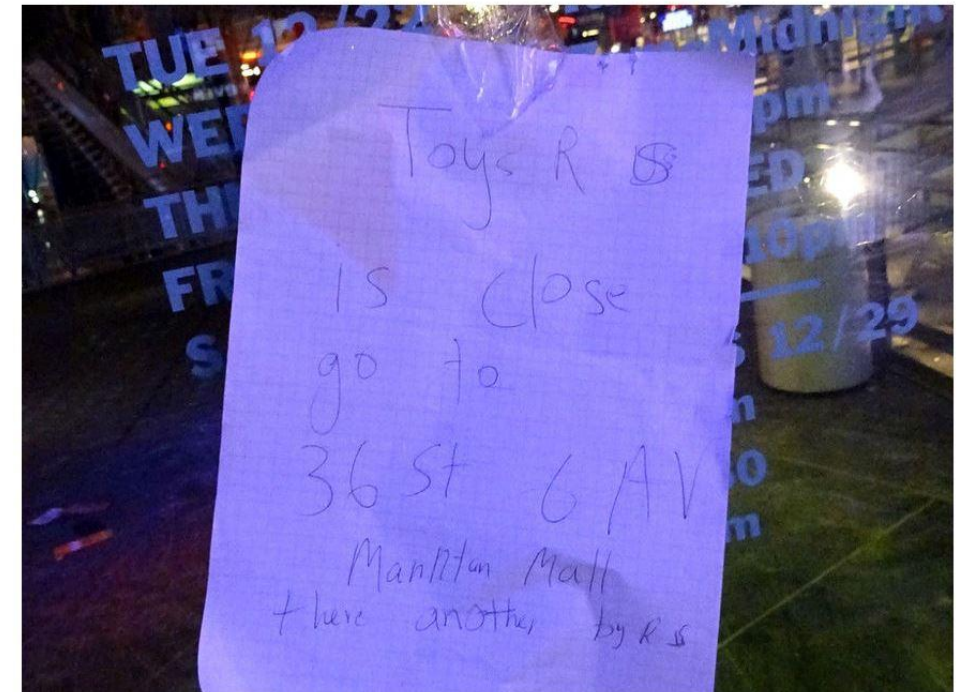
# [NRF 2016] Toys"r"Us abandonne Times Square... et la relation client !

LA RÉDACTION | NRF 2016, MAGASINS & ENSEIGNES, TRIBUNE D'EXPERTS

PUBLIÉ LE 19/01/2016



**TRIBUNE D'EXPERTS** Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, profite du Retail's Big Show 2016 de la NRF, pour nous livrer SA photo insolite du jour. Focus ici sur la drôle de manière de l'enseigne de jouets Toys"R"Us de communiquer avec ses (anciens) clients !



Juste quelques mots sur une feuille A4 pour avertir les clients de la fermeture du magasin Toys'r'Us de Times Square, à New York. © Frank Rosenthal

Le magasin Toys"r"Us de Times Square a fermé définitivement le 31 décembre 2015. L'enseigne abandonne littéralement les lieux... et la relation client avec une annonce minimale sur une feuille A4 à petits carreaux. Traduction : "Toys"R"Us est fermé. Allez au Manhattan Mall, il y a un autre Toys"R"Us." Indigne d'un distributeur de ce niveau !

# M6 le JT de 19h45

26 et 27 avril 2016

Les prix en France, le rachat de Darty par Fnac







Revue de presse 2016 au 19 12 2016

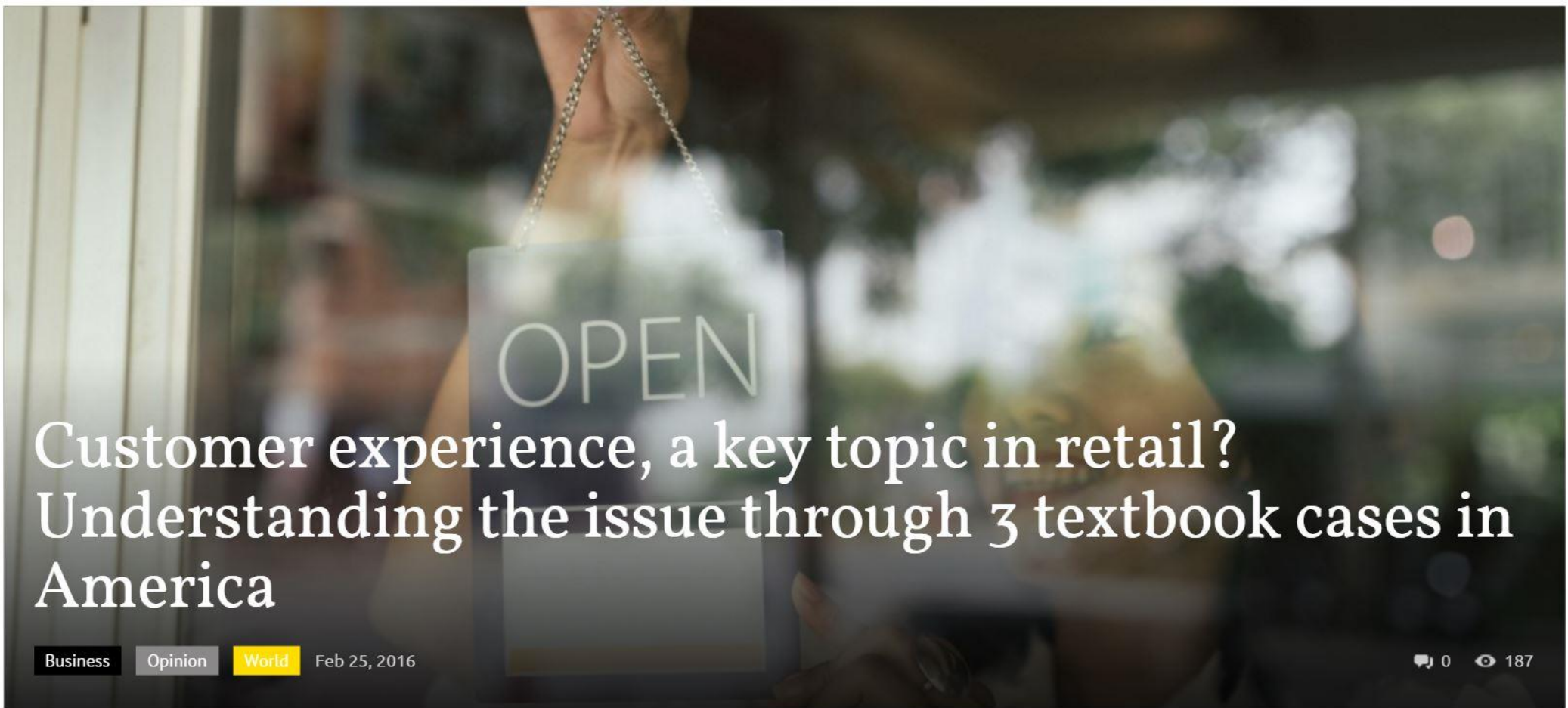


Revue de presse 2016 au 19 12 2016

# Paris Retail Week

24 février 2016

PARIS  
RETAIL  
WEEK



# Customer experience, a key topic in retail? Understanding the issue through 3 textbook cases in America

Business

Opinion

World

Feb 25, 2016

0 187

## Frank Rosenthal



1 POSTS

0 COMMENTS

Frank Rosenthal, retail marketing expert, founded his consulting structure 'Frank Rosenthal Conseils' in 2008 having previously made a career in communications and especially with TBWA France as associate director of Tequila France, brand director of TBWA Paris and HighCo and Vice President of K-agency. He worked for more than 70 store brands and 80 brands over the past 15 years. He is also author of five books on retail and founder of 2 blogs: retail-distribution.info in 2008 and retailauxetatsunis.com.en in 2013. In 2010, he co-founded the blog nouveaux-concepts.com focusing on innovation. Frank Rosenthal regularly takes the floor in the media and numerous conferences. He is a columnist for LSA since 2010, and Cosmétique Magazine and BFM Business since September 2015. Frank is also co-president of the distribution Club Adetem (national association of marketing professionals), honorary member of Popai France, member of the French Institute of Merchandising and member of the Social Media Club France.

<http://www.retail-distribution.info>

American retail is faring well. Supported by a strong economic dynamic, with unemployment at 5%, retail and e-commerce are making good progress. Moreover, Forrester has recently adjusted its forecasts, predicting a 56% increase in American e-commerce between now and 2020. At the same time, retail is growing even faster overall, by over 3% in 2015 according to the NRF (the American National Retail Federation).

This context is favourable to the development of new concepts. Here we list three that merit a closer look, as in some ways they are oddities in the American retail environment.

Let's begin with Warby Parker, the brand created in 2010 that's been revolutionising the optical business ever since. Glasses at a single price of 95 dollars, vintage and designer models and a simplified, redesigned customer experience... that's all it took to attract customers and the brand's appeal is real. This was clearly demonstrated to me at its New York stores when visiting for the NRF show in January last year. The Chelsea and SoHo stores were packed...while the surrounding shops struggled to attract even a few visitors.

Attractiveness in retail is a major subject and Warby Parker is a model to follow. What's more, Warby Parker won the award for most innovative brand of the year at the NRF show in 2015, and the American magazine Fast Company named it the world's most innovative retailer.



*Warby Parker in the Chelsea district, a shop like no other*

The second brand to watch in 2016 is RH (Restoration Hardware). RH is a chain of upmarket homeware and decoration stores. Originating in California, the chain already has over 60 stores in the biggest American cities, offering dream homes tailored to the local context. The store in Houston, Texas is a ranch. The brand has also taken over and renovated the Museum of Natural History building in Boston, and recently opened a store in a huge Californian house. This is a brand to watch, and its stores are well worth a visit. What's more, RH recently achieved a turnover exceeding a billion dollars and is growing by nearly 20% a year! The brand has made the customer experience (including many retailers) a central focus and when you visit its stores, just like with Warby Parker, you are in the presence of a brand that is totally unlike any other.



Revue de presse 2016 au 19 12 2016

*Above, the RH store in Los Angeles*



*Above, the RH store in Boston*

Last but not least, the third brand to follow is the Canadian brand Lululemon, because it just keeps on growing. Originally a specialist yoga brand, it is now expanding into fitness, indoor clothing and fashion. The chain already has over 200 stores in the United States, and after being voted Retailer of the Year in the US by the NRF in 2013, it's expanding internationally with new store openings in London and Berlin. More than just innovating, it has achieved a rare thing in the distribution business by creating a new category: yoga stores. Lululemon does all it can to encourage yoga practice: putting people in touch with local yoga teachers, and giving in-store classes – the furniture is on castors and is pushed back so people can put their mats down and start practising!





*In the Lincoln Square store in New York, classes are taught every Saturday morning!*



*The latest Lululemon store in Flatiron, New York opened in November 2015 and offers a dedicated yoga room in the basement where customers can try out all the equipment.*

Customer experience is a major topic in retail. Firstly because it enables differentiation from an ever-growing crowd of competitors (online and physical), but also and above all because it really develops brand preference and therefore helps to create value (when done well).

# Petit Web

8 février 2016



petit web  
Le décodeur du numérique

és d'un projet Big Data réussi, selon ING et Orange / 3 exemples qui illustrent le

## ACTUALITÉS



8 FÉVRIER 2016

**Mark Read, CEO de Wunderman : « nous gérons un petabyte de données dans le monde »**

Qui ?



Les start-up toulousaines qui grandissent dans le giron de Sigfox

 33

[Lire l'article](#)



Les 6 points clés d'un projet Big Data réussi, selon ING et Orange

 38

[Lire l'article](#)



3 exemples qui illustrent le renouveau du (e)-commerce

 23

[Lire l'article](#)



Les 7 règles de BBDO pour innover comme les start-up

 257

[Lire l'article](#)

inge / 3 exemples qui illustrent le renouveau du (e)-commerce / Les 7 règles de BBDO pour innover comme les sta

## 3 exemples qui illustrent le renouveau du (e)-commerce

ACTUALITÉS 2 FÉVRIER 2016

Qui ?

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce (en photo), Damien de Blignières, Digital Business Director de Tape à l'œil et Grégoire Kaufman, directeur commercial et marketing de Carrefour Italie.

Quoi ?

3 exemples de distributeurs qui réinventent le (e)commerce, en France, en Italie et aux États-Unis.

Comment ?

### 1/ Tape à l'œil forme ses vendeurs à la relation avec les blogueurs

Lancée en 1993, la marque de mode pour enfants **Tape à l'œil** s'est développée principalement grâce au bouche à oreille. Depuis 2013, cette enseigne du groupe Mulliez a décidé de mettre davantage l'accent sur le communautaire et les réseaux sociaux. "Nous avons vocation à gérer le communautaire au niveau local, en magasin" explique Damien de Blignières, qui a rejoint le groupe il y a deux ans. S'il n'y a pas (encore) de page Facebook pour chaque magasin, les employés (ou "fashion advisors" dans le jargon de l'enseigne) sont progressivement formés... à la relation avec les blogueurs, depuis un an. Une demi-douzaine de blogueuses de la région sont ainsi invitées aux inaugurations des nouveaux magasins, à charge ensuite pour les responsables locaux de les animer sur le long terme, en leur proposant des opérations spéciales, telles que la privatisation des lieux pour des soirées shopping.



23  
partage(s)

L'ambition de Tape à l'Œil de "faire entrer le client au cœur de la marque" se traduit aussi par le lancement d'un "Family Lab" : une cinquantaine de clientes reçoivent tous les quinze jours des produits à tester et le panel change tous les trois mois. "Avec ces clientes, nous sommes dans une logique de co-création : elles ont accès à des informations en avant-première et leurs avis sont intégrés au réseaux social interne. Nous testons aussi auprès d'elles des objets de newsletters, des PLV, etc."

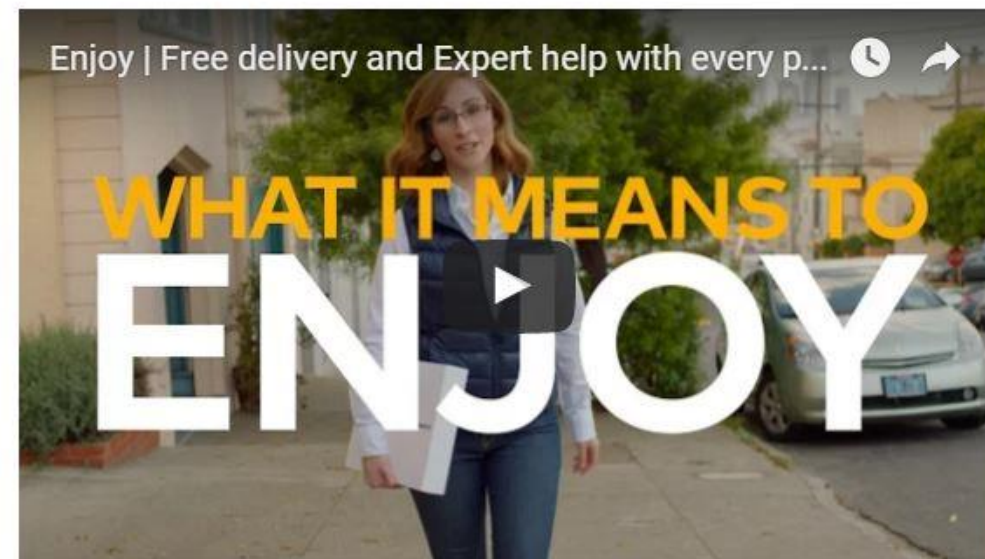
La page Facebook de l'enseigne fédère aussi plus de 570 000 fans, "avec des taux d'engagement parmi les plus importants de notre secteur" précise Damien de Blignières. "25% du SAV est géré là." La marque entretient aussi une présence sur Instagram, Pinterest et Twitter, mais réserve à Facebook l'achat média de contenus sponsorisés. "Sur Instagram, nous faisons des tests, mais pour l'instant, nous recrutons surtout des gens qui ne sont pas dans notre cible." La gestion des contenus et des interactions est entièrement centralisée dans l'outil Spinklr. Près de 15% des budgets digitaux de l'enseigne sont consacrés aux réseaux sociaux et six personnes gèrent ce sujet au siège, à Lille. "L'impact sur la notoriété se mesurera sur le long terme, mais on observe déjà de plus en plus de trafic sur le site ainsi que des taux d'engagement bien au-dessus de la moyenne du secteur. Nous croyons énormément à la recommandation, plus durable que la télévision."

## 2/ Carrefour Italie transforme ses magasins en lieux de convivialité... 24h/24, 365 jours par an.

Plus polémique, Carrefour a décidé de répondre à la concurrence du e-commerce et aux nouvelles habitudes de consommation en ouvrant sans discontinuer une partie de ses points de vente italiens, depuis le printemps 2015. Une centaine d'entre eux sont désormais ouverts 24h/24, majoritairement des supermarchés Carrefour Market, mais aussi des Hypers. Signe que l'idée fonctionne, l'enseigne déploie maintenant le même concept en Espagne. "Cela va de pair avec un changement total de l'expérience en magasin. Celui-ci devient un lieu de rencontre, d'échange et de convivialité, car c'est le seul endroit ouvert la nuit" expliquait Grégoire Kaufman lors des Sommets du Digital de La Clusaz. "Beaucoup de clients dînent tranquillement en famille et viennent ensuite faire leurs courses, en prenant leur temps, dans une ambiance conviviale". Pour animer le lieu, l'enseigne organise des concerts et des événements, tout en repensant les espaces. Carrefour offre aussi le café aux policiers et aux chauffeurs de taxi, car "ça ramène des gens qui rassurent". Aux caisses, pas de femmes, seulement des caissiers. En parallèle, une campagne sur les réseaux sociaux met en avant "la gente di Carrefour" : ses employés et ses fournisseurs, pour humaniser la marque. "En à peine dix-huit mois, Carrefour est devenu le premier distributeur en Italie sur le digital, avec une fanbase sur Facebook de 500 clients."

## 3/ Enjoy révolutionne l'expérience de la livraison

Imaginé par le fondateur des Apple Store et ex-PDG de JC Penney, Enjoy ambitionne de combiner les meilleurs aspects du e-commerce et du commerce physique, en transformant totalement l'expérience de livraison. "Si vous leur dites de vous livrer à 23h au Starbucks, vous êtes livrés à 23h au Starbucks" résume Frank Rosenthal, lors des Sommets du Digital. Mieux : cette livraison en main propre est réalisée par des experts des produits vendus (principalement du high-tech, mais aussi des skateboards). Le but : créer du lien avec le client, tout en l'aidant dans la prise en main des drones, smartphones et autres "wearables" vendus par Enjoy. Les experts peuvent aussi être sollicités pour des cours à domicile. La start-up, qui a levé 80 millions de dollars, est pour l'instant uniquement disponible à New York et San Francisco, mais prévoit un développement rapide dans d'autres villes.



# Points de Vente

3 février 2016

Points de Vente

# GUERRE DES PRIX

## L'INCONNUE DE 2016

**La grande distribution peine à sortir de la spirale de la déflation** issue d'une concurrence centrée sur le prix. Le processus a déjà fait des dégâts dans le secteur et aucune porte de sortie ne semble se dégager. Et si quelques enseignes tentent de se différencier par la qualité ou l'origine des produits, rigueur budgétaire oblige, le prix reste le facteur majeur de l'acte d'achat des Français. Mais encore faut-il que ceux-ci perçoivent les efforts que les enseignes fournissent pour baisser leurs prix, au risque de déstabiliser leur modèle économique.

PAR DAMIEN DURAND



# -15%

*C'est la baisse estimée des marges des opérateurs téléphoniques après la guerre des prix en 2011 initiée par Bouygues en ne répercutant pas la hausse de la TVA sur ses abonnements. La grande distribution est prévenue.*

“**Q**uand il n'y a plus que le prix, c'est la guerre des prix. Elle fragilise l'emploi et se termine sur des ruines car il est facile d'y entrer et difficile d'en sortir”. Les mots de Georges Plassat, le PDG de Carrefour, sonnent comme un ras-le-bol face à une situation qui s'éternise. La guerre des prix avait déjà fait baisser les tarifs de la grande distribution de 4,3 % en 2014. Quelques économistes prédisaient timidement un répit pour 2015. Il n'en a rien été. Selon les chiffres de l'Institut de recherche et d'innovation (IRI), l'année qui vient de s'achever s'est encore

caractérisée par une baisse continue des étiquettes. Certains mois, le plongeon était spectaculaire : en juin 2015, la baisse s'établissait même à -4,33 % sur un an à un rythme de -0,2 % à -0,3 % par mois. La fin de l'année a finalement été plus calme (seulement -0,09 % en octobre et -0,11 % en novembre). Il n'en

faut pas plus pour susciter l'espoir que s'achève un phénomène qui nuit aussi bien aux grandes enseignes qu'aux fournisseurs, en passant par les salariés de ces enseignes qui subissent une pression plus forte au travail. Si tant est qu'ils parviennent à le conserver.

#### LIMITE PHYSIQUE SUR LES MARGES

Il est difficile de dater avec exactitude le début de cette "guerre des prix". Cela fait au moins dix ans que les enseignes insistent un peu plus sur une offre à prix réduit (en témoigne l'émergence des marques de distributeurs). Mais

grimpé à la deuxième place du panier le moins cher et a pu, ainsi, développer sa clientèle, les rapports de force n'ont jamais réellement changé. Talonné, le leader Leclerc a, de son côté, accéléré la cadence infernale. Les autres enseignes ont suivi pour ne pas se laisser distancer. Conclusion, un impact moindre dans la hiérarchie de la grande distribution... Mais une marge des enseignes qui se réduit dangereusement, plafonnant entre 1 % et 4,5 % de résultat net.

#### SPIRALE DÉFLATIONNISTE

Le secteur va-t-il embrayer pour une quatrième année consécutive à ce

## 367,9 MILLIONS D'EUROS

*C'est le montant de l'amende infligée par l'Autorité de la concurrence au "cartel des lessives en 2011" pour une entente sur une hausse des prix.*

rythme ? Même si certains analystes (voir notre interview) ne voient pas la situation changer en 2016, dans un contexte qui va rester déflationniste, la plupart n'imaginent pas que le mouvement puisse durer... faute de marge à rogner ! "Je pense qu'en 2016, les acteurs vont finir par s'autoréguler et qu'une sorte de "paix des braves" va s'installer. De toute façon, il n'y a pas vraiment d'autres alternatives puisque les combattants de cette guerre n'ont plus de munitions" prédit Yves Marin, senior manager du cabinet Kurt Salmon. Qui constate également que "si la guerre des prix a duré aussi longtemps, c'est parce qu'il n'y a finalement eu aucune défaillance d'enseignes, que ce soit chez les gros acteurs qui n'ont pas lancé la bataille comme Auchan, que chez les petits comme Carrefour. Finalement, cette phase de guerre des prix a confirmé la solidité des acteurs de la grande distribution en France". L'idée qu'un seuil physique serait atteint en 2016 est une intuition que partage également Frank Rosenthal, expert en →

## Outre-Manche

C'est aussi la guerre des prix



La grande distribution française n'est pas la seule à voir ses enseignes s'épuiser dans une guerre des prix qui n'a d'autres effets qu'une déflation dans les rayons. De l'autre côté de la Manche en effet, la grande distribution britannique est elle aussi en plein tourment. Et si les causes ne sont pas les mêmes, la conséquence est aussi ravageuse : les marges s'effondrent. Le moteur de la guerre des prix "made in England" a un nom : le hard-discount. Aldi et Lidl mettent une pression considérable sur les acteurs traditionnels du marché. Ironie du sort – ou différence culturelle – en

France, le premier a du mal à étendre son réseau, quant au second il a tout simplement déserté le créneau du hard-discount. Au Royaume-Uni, ils font faire des cauchemars à Morrisons,

Tesco et Sainsbury's, les trois leaders du marché, qui ont vu leurs profits divisés par quatre depuis quatre ans. Face à une clientèle qui attache une grande importance au prix, ces acteurs ont dû se lancer dans de douloureuses restructurations pour suivre la cadence des étiquettes. Et l'année 2016 s'annonce d'ores et déjà perdue avant même d'avoir commencé : les profits cumulés des trois géants britanniques devraient être inférieurs à un milliard de livres sterling, soit le quart de leur performance de 2012. Les analystes voient l'horizon s'éclaircir, un peu, en 2017 : les plans de restructuration devraient porter leurs fruits et les grandes enseignes devraient reprendre un peu de terrain sur le hard-discount. Au prix d'une saignée dans les effectifs.

## Marques de distributeurs

Un avenir incertain

Elles ont été le symbole d'une crise économique poussant les consommateurs vers des prix plus abordables, et l'un des axes majeurs de développement des enseignes au tournant de la décennie. Les marques de distributeurs ont été la principale victime interne aux enseignes, du fait de leur réorientation stratégique en termes de guerre des prix. Juste avant que les grandes enseignes s'échappent sur les étiquettes, les MDD étaient, en effet, à leur apogée, représentant 30 % du chiffre d'affaires. Mais la roue a tourné. En cause: la réduction des écarts de prix entre les MDD et les produits de grandes marques alors que le prix s'est avéré le seul vrai facteur poussant à l'achat d'un produit de marque de distributeur. Un

petit tour des spécialistes du secteur de la distribution amène une estimation unanime: la MDD doit être 25 % moins chère que son homologue "classique" pour susciter un désir d'achat. L'écart se réduisant, les consommateurs en ont profité pour mettre dans leurs paniers les marques les plus connues au détriment de ces produits au packaging souvent simpliste.

### Manque de désir

Mais les enseignes vont-elles revenir à la MDD si la guerre des prix s'éteint en 2016? Pas sûr que la tendance soit aussi mécanique. "Il n'y a plus de discours précis pour promouvoir et clairement identifier l'avantage d'une marque de distributeur aujourd'hui, excepté U

et à un degré moindre Intermarché" annonce Frank Rosenthal, pas certain que les marques feront le nécessaire pour relancer la MDD. "Il n'y a pas de désirabilité d'achat de ces produits, les consommateurs préférant toujours acheter une marque nationale quand ils le peuvent. Intermarché, voire Lidl avec notamment ses produits de beauté, arrivent à développer un positionnement intéressant donnant l'image de la MDD comme alternative. Mais ils sont pour l'instant les seuls". À croire que les grandes enseignes auraient profité de la guerre des prix pour solder des MDD représentant des volumes certes intéressants mais qui ne se retrouvaient pas forcément dans les marges. Un grand ménage interne, à défaut d'une victoire à l'extérieur.

→ marketing du commerce: "On pensait avoir atteint un palier en 2015 et les marges se sont finalement encore réduites. On atteint quasiment un maximum. Les enseignes ont d'ailleurs pu réduire leurs coûts en concentrant leurs achats, mais maintenant, même sur cette question, tout le monde se neutralise. Il n'y a pas de raison objective d'aller plus loin".

### PEU D'IMPACT SUR LES CONSOMMATEURS

D'autant qu'une certaine lassitude risque également de se faire sentir dans le secteur. Primo, parce que la guerre des prix, en ne modifiant que modestement les rapports de force et en éliminant aucun des protagonistes, n'a pas eu l'effet d'une révolution parmi les acteurs de la distribution hexagonale. Secundo, sans doute plus inquiétant et plus frustrant, il n'est pas sûr que les vrais gagnants de cette guerre, les consommateurs, soient particulièrement conscients de ce qui se joue dans leurs paniers depuis 2013. Une indifférence,



ou à minima une méconnaissance, que nous confirme Jacques Dupré de l'IRI: "Les consommateurs français ne savent pas qu'il y a une guerre des prix en ce moment dans le secteur de la grande distribution. À dire vrai, et nous le voyons dans nos enquêtes, 50 % d'entre eux ne connaissent même pas le prix de ce qu'ils viennent d'acheter. Sans même parler du prix chez la concurrence, sachant que les

français ont tendance à faire l'intégralité de leurs courses dans le même magasin". De plus, les consommateurs français ont tendance à analyser le prix total de leur chariot au passage en caisse, sans le détailler par produit. Et même de ce côté-là, la guerre des prix est passée inaperçue: "La guerre des prix induit que l'on dépense moins pour le même produit. Sauf que les Français ont eu tendance à profiter de la baisse des prix pour acheter le bien de qualité légèrement supérieure. Le prix à la caisse est donc resté le même, avec une très légère amélioration qualitative dans les achats" détaille Yves Marin. Qui résume en une phrase l'incompréhension entre les grandes enseignes et leurs clients: "Les consommateurs français raisonnent en termes de budget, pas en termes de prix".

### DES PRIX CASSÉS MAIS PAS SUR TOUT

Cette guerre des prix est d'autant plus imperceptible par le consommateur qu'elle a touché de manière très disparate les différents produits en rayon. En

janvier 2015, alors que la compétition entre enseignes battait son plein, une étude de l'institut Nielsen montrait que la baisse des prix se concentrait principalement sur 1.500 produits de consommation courante (pour qui la déflation est même de 7 % à 8 %) là où de nombreux autres restaient finalement inchangés. Les produits d'entretien, l'hygiène corporelle, les produits d'épicerie et les eaux minérales sont, ainsi, ceux qui supportent la majorité de l'effort consenti.

À l'inverse, les produits frais, la viande et les charcuteries sont restés stables alors qu'ils représentent des jalons symboliques importants dans la perception du coût de la vie par les ménages. Une étude publiée par Familles Rurales en janvier 2016 indique d'ailleurs que sur un panier de 35 produits de consommation



La guerre des prix induit que l'on dépense moins pour le même produit. Sauf que les Français ont eu tendance à profiter de la baisse des prix pour acheter le bien de qualité légèrement supérieure.

### TROIS QUESTIONS À

Véronique Nguyen, professeur à HEC et spécialiste des stratégies d'entreprise et des modèles low cost

## "Les premières victimes de la guerre des prix, ce sont les fournisseurs"



▶ Beaucoup d'observateurs s'attendent à ce que 2016 soit l'année du répit pour la guerre des prix. Partagez-vous cette vision?

Non. Je pense peu probable que la tendance se retourne en 2016. Ce serait pourtant l'intérêt des groupes de la distribution, et c'est même une volonté

de la Banque centrale européenne qui souhaite le retour de l'inflation. Mais aucune enseigne ne pourra laisser ses concurrents lui prendre des parts de marché grâce à des prix plus agressifs. La rivalité entre acteurs continuera à se jouer sur le terrain des prix, au détriment de leur profitabilité.

▶ Pourtant, il y a bien une limite physique au-delà de laquelle les enseignes ne pourront pas aller? Les marges, très faibles, ne peuvent tout de même pas être rognées à l'infini?

Les premières victimes de la guerre des prix, ce ne sont pas les distributeurs, ce sont les fournisseurs qui doivent supporter une pression sur les prix toujours plus forte. Et si certains fournisseurs de produits incontournables peuvent refuser de "casser leurs prix", en prenant le risque de perdre des ventes, les producteurs de "commodités", c'est-à-dire de

courante par les familles, l'inflation était de 4,55 % depuis dix ans, poussée notamment par le pain et la lessive. Un chiffre bien inférieur à l'inflation globale sur la période (+43,7 %) et qui n'enraye pas la déflation issue de la guerre des prix... mais une hausse suffisante pour troubler le consommateur et ne pas le convaincre pleinement de la baisse du montant de son panier.

Autre problème: le milliard d'euros de manque à gagner pour la distribution qu'offrirait ces baisses de prix ne représente pour les ménages qu'une économie de... trois euros! Moralité: les consommateurs gagnent très légèrement, tous les distributeurs perdent. Un bilan lapidaire de trois ans de guerre des prix qui risque d'annoncer la couleur pour 2016... Si les lignes ne bougent pas. ■

produits non différenciés, doivent encaisser le choc. Les enseignes qui sont en position de force dans la chaîne de valeur feront toujours trinquer les plus faibles!

▶ Aucune enseigne n'a intérêt à cette guerre des prix, qui ne change même pas la hiérarchie. Pourquoi est-il alors inenvisageable de trouver une porte de sortie?

En raison du dogme libéral qui sous-tend la construction européenne. Le droit de la concurrence défend le consommateur en lui assurant que le libre jeu de la concurrence tirera les prix vers le bas. Certains ministres français, notamment Arnaud Montebourg, avaient bien compris que les entreprises livrées à elles-mêmes ne pouvaient enrayer seules cette spirale baissière, et se traduisait forcément par des morts et une consolidation du secteur.



## Enseignes du hard-discount Victimes collatérales

Quand les prix baissent, les enseignes de hard-discount perdent toute leur attractivité. La guerre des prix met en effet au tapis ceux qui se pensaient les champions du "cost killing".

Le propre des guerres est souvent de laisser "sur le carreau" des victimes innocentes, qui souffrent de l'affrontement des puissants. La guerre des prix dans la grande distribution ne fait pas exception. Si l'opposition acharnée des grandes enseignes n'a finalement guère changé les rapports de force, le hard-discount ressort ravagé d'un conflit qu'il n'a en rien déclenché. Mais qui s'est joué sur son terrain. Petit rappel : les Lidl, Aldi, Netto et autres Leader Price abordaient la décennie en pleine ascension. Représentant alors environ 15 % des parts de marché de la grande distribution, c'est l'ensemble du secteur qui craignait de les voir atteindre 25 %. Une perspective qui, à l'époque, semblait crédible. Une guerre des prix plus tard, le hard-discount est exsangue. Repassé sous la barre des 10 %, il ne parvient plus à trouver la solution pour faire revenir dans ses rayons des clients à l'affût de prix bas... qu'ils trouvent maintenant dans leur hyper classique. Et les enseignes les plus urbaines, comme Leader Price, ont tenté de jouer une carte qui aurait pu les sortir de l'ornière : la proximité. Las, les grandes enseignes les ont également contrées sur ce créneau grâce à leur magasin de proximité.

pour rejoindre un positionnement plus traditionnel et Carrefour va faire passer, d'ici deux ans au moins, la moitié de ses magasins Dia sous pavillon Carrefour Contact, City ou Market. Alors que le hard-discount a fait trembler pendant dix ans les enseignes traditionnelles, c'est finalement une opposition interne aux acteurs historiques qui coule ceux qui pensaient encore rebattre les cartes. La fragilité du hard-discount souligne les limites du modèle, que les observateurs n'ont pas voulu voir à l'époque du "prix cassé" conquérant. En premier lieu, une dépendance excessive aux logiques quantitatives avec un modèle entièrement tourné vers la croissance. Quand cette croissance s'enraye, lorsque les enseignes classiques remettent la pression sur les prix, le hard-discount est acculé, sans position de repli. Un déclin brutal

**2016, LA FIN DU HARD-DISCOUNT ?** Une étude du cabinet Nielsen confirme la tendance : 2016 sera l'année de la "proximité", signifiant, en filigrane, la fin possible du hard-discount. Ce segment de marché va de défaites en désertion : Aldi ne parvient pas à s'étendre sur le territoire, Lidl a abandonné la partie



© SHUTTERSTOCK

qui rappelle que si le hard-discount a su séduire en apportant un vrai challenge sur les prix, il lui manquait... tout le reste. Car le consommateur français, c'est un fait, s'intéresse autant à l'expérience d'achat et à la qualité qu'au prix final. Et pour proposer l'offre toujours moins chère, le hard-discount a négligé tous les autres facteurs. "Le hard discount, c'est trop réducteur. Ses magasins spartiates avec des produits sur palettes, c'est du passé", résumait Frédéric Valette, directeur du retail pour l'institut d'études Kantar Worldpanel, dans une interview au magazine Capital. Les grandes enseignes craignaient le hard-discount ? Elles avaient dès le début la solution pour le mettre au tapis. Et celui qui se voyait le prédateur des parts de marché des grandes enseignes en est réduit au peu reluisant rôle de... victime collatérale. ■



© SHUTTERSTOCK

## Positionnement prix Guerres de com'

La guerre des prix se mène aussi à coups de spots publicitaires. Fini la subtilité ou la diversité des messages. Un seul mot d'ordre : montrer que l'on est le moins cher.

**Corollaire logique de la guerre des prix** que se livrent les grandes enseignes : les entreprises de la grande distribution ont réorienté leur communication, réduite à sa plus simple expression : "le prix le plus bas", slogan sur lequel s'orientent la quasi-totalité des spots depuis le début du conflit. Paradoxalement, Géant-Casino, à l'origine de la guerre des prix, ne s'est pas jeté dans la bataille de la communication, restant en retrait et jouant plutôt sur le ressenti de ses clients en magasin. Une stratégie longue, mais qui a porté ses fruits, en témoigne son évolution au classement des distributeurs. Pour les autres enseignes, la riposte a d'abord été dans le message ciblé... à tort car la bataille de la "propagande", qui visait surtout à remettre en cause l'image du "chez Leclerc, c'est moins cher" a surtout profité à... Leclerc. "Plus vous allez sur le terrain qui correspond au point fort de votre concurrent, plus vous le favorisez", résume Frank Rosenthal. Quand toutes les enseignes prétendent chacune être la plus performante sur les prix, les consommateurs vont plutôt aller vers celle qui

apporte des preuves. Or, Leclerc partait déjà avec une bonne image et a développé une communication très performante dans ses films publicitaires". Avec, notamment, le matraquage autour du fameux comparateur de prix. Un message de type "comparez, nous n'avons rien à cacher" qui a fait mouche avec des slogans imparables "vous pouvez faire le tour de la France, partout où il y a un E.Leclerc, il est le moins cher".

### MATRAQUAGE PUBLICITAIRE

Ces dépenses considérables risquent fort d'avoir été à somme nulle. Les enseignes qui se sont lancées dans une communication exclusive sur les prix ont oublié la raison pour laquelle elles n'en faisaient pas le point unique de leur message publicitaire passé : les Français ne considèrent pas le prix comme l'élément exclusif de leur décision d'achat. La diversité de choix et la qualité de l'expérience d'achat sont des facteurs importants pour les consommateurs. A fortiori lorsqu'il s'agit de produits alimentaires. Deux enseignes commencent timidement à remettre en

cause ce message monolithique sur les prix. Super U, tout d'abord, qui insiste sur des produits à impact social positif ou fabriqués en France. Malgré tout, leur slogan, "le prix qui profite à tous" reste centré sur le prix. Intermarché, de son côté, essaie de jouer la carte du concept de "producteur commerçant". Difficile de savoir l'impact réel de ce positionnement mais ce parti pris laisse tout de même entrevoir une sortie de la guerre des prix... pas avant 2017. Car si le message va sans doute finir par se diversifier, le prix restera l'élément central dans l'année à venir. Pour la simple et bonne raison que communiquer sur les prix... n'est pas propre à la guerre des prix. "La guerre des prix, c'est quand le montant affiché sur l'étiquette baisse. Mais ce n'est pas parce que les prix augmentent que les publicités ne peuvent pas se positionner sur cet élément. Pour communiquer sur les prix, il n'est pas nécessaire de les baisser forcément" rappelle Frank Rosenthal. Si la fin de la guerre des prix est pour 2016, il n'en sera pas de même pour celle de la communication. ■

# Profession Jeux

Juillet/août 2016





## Pourquoi miser sur la satisfaction client?

*Parce qu'un client satisfait est un client qui revient, la satisfaction client est un levier indispensable pour augmenter la fréquentation des points de vente et ainsi recruter de nouveaux joueurs, enjeu stratégique pour FDJ\* et son réseau dans les années à venir.*

00



**FRANCK ROSENTHAL**

Expert en marketing  
de commerce

### réponses d'expert

#### *Comment la satisfaction client est-elle devenue un levier de fréquentation ?*

**1** Avec l'avènement de l'e-commerce, les clients disposent d'un choix pléthorique, alors que leur pouvoir d'achat stagne. De surcroît, ils ont pris l'habitude de partager leur expérience sur les réseaux sociaux et n'hésitent pas à changer en permanence leurs habitudes. Les commerçants n'ont donc plus le droit à l'erreur.

#### *Pourquoi la qualité d'accueil ou la disponibilité du produit ne suffisent plus ?*

**2** Ce sont des fondamentaux, et il est impératif de les respecter, mais ils ne suffisent pas pour faire la différence. Pour le client, ce n'est pas un plus, mais un dû. D'une exigence absolue, il s'attend à être reconnu, à recevoir des attentions quand il est fidèle, à vivre une expérience qui dépasse ses attentes.

#### *Comment faire la différence ?*

**3** Être à l'écoute, avoir de petites attentions, rendre service et prendre en compte les remarques, tout particulièrement les motifs d'insatisfaction : c'est là une opportunité de répondre à un client mécontent, tout d'abord pour regagner sa confiance, ensuite pour progresser avec tous ses clients!

# Rayons Boissons

octobre 2016

**Rayon Boissons**  
LE MAGAZINE DES BOISSONS EN GRANDE DISTRIBUTION

EN IMAGES  
VISITE À CARUGATE  
LE FLEURON ITALIEN  
DE CARREFOUR  
P. 26



PRIX :  
LA DOMINATION  
SANS PARTAGE  
DE LECLERC  
P. 24

PORTRAIT :  
GUY MAURIN,  
ACHETEUR DE SIMPLY  
MARKET  
P. 116



# Rayon Boissons

OCTOBRE 2016 N° 255 LE MAGAZINE DES BOISSONS EN GRANDE DISTRIBUTION

# ALDI LE DUEL S'INTENSIFIE LIDL

Longtemps austères et discrètes, les deux enseignes d'origine allemande se lancent en France dans une course effrénée à la valorisation. Aldi s'inspirant notamment du repositionnement spectaculaire de son éternel rival Lidl.

P.14

FAV 2016  
ON A TESTÉ  
LES PRÉ-  
COMMANDES  
D'AUCHAN  
P. 33

GRAND ANGLE

14



## ALDI FRANCE

- 900 magasins
- 730 m<sup>2</sup> de superficie moyenne
- 7 420 collaborateurs
- 3,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires (1,6% du groupe Aldi Nord)
- 2,2% de part de marché
- 1 200 références en moyenne par magasin dont 95% de marques propres et 5% de marques nationales

Sources : enseigne, Distribbook Unibates et Kantar Worldpanel

## ALDI VS LIDL LE DUEL S'INTENSIFIE

Longtemps austères et discrètes, les deux enseignes d'origine allemande se lancent en France dans une course effrénée à la valorisation. Aldi s'inspirant notamment du repositionnement spectaculaire de son éternel rival Lidl.

## SOMMAIRE

- P. 17**  
La guerre des foires
- P. 18**  
L'assortiment des boissons en pleine mutation

« Si nous sommes une chaîne de magasins reconnue pour ses prix et la qualité de ses produits, nous voulons l'être aussi pour notre engagement dans la responsabilité sociale. Simplicité, responsabilité et fiabilité : telles sont nos valeurs ». Ces quelques lignes ne sont pas extraites d'un énième rapport d'activité d'une grande entreprise du CAC 40, mais de la page deux du prospectus d'Aldi daté du 10 septembre dernier. Volontiers discrète, pour ne pas dire secrète, la filiale d'Aldi Nord en France a décidé de

prendre la parole en consacrant deux pleines pages de son tract à de la communication institutionnelle, chiffres à l'appui. « Cette initiative d'Aldi est très intéressante, remarque Franck Rosenthal, expert en marketing du commerce. Elle correspond à une prise de conscience de l'enseigne qui doit se faire préférer par ses clients. La seule promesse des prix bas ne suffit plus. »

Sur le fond, Lidl ne fait pas autre chose depuis 2012 et sa sortie proclamée du hard-discount. Le plus emblématique étant sans conteste le maillage

© Rayon Boissons



## LIDL FRANCE

1500 magasins  
900 m<sup>2</sup> de superficie moyenne  
25 000 collaborateurs  
8 milliards d'euros de chiffre d'affaires (13% du groupe Schwarz hors Kaufland)  
5% de part de marché  
1620 références en moyenne par magasin dont 90% de marques propres et 10% de marques nationales

Sources : enseigne, Disabook Lineairs et Kantar Worldpanel

publicitaire ponctué de désormais très populaire « On est mal patron, on est mal ! » associé au slogan « Le vrai prix des bonnes choses. » Le hard-discount austère et recroquevillé sur lui-même est bel et bien révolu. Place désormais au circuit des supermarchés à dominante marques propres (SDMP), pour reprendre la terminologie de Nielsen, composé d'acteurs décomplexés qui veulent valoriser leur savoir-faire.

### DES PARCS EN RENOVATION

En la matière, Lidl a donné le « LA » en clabonnant urbain et rural qu'il n'était plus une chaîne de hard-discount mais une enseigne de supermarchés de proximité. Depuis bientôt quatre ans, la filiale française du groupe Schwarz a décidé de tout changer ou presque : rénovation des points de vente avec un objectif de passer sa surface moyenne de 900 à 1300 m<sup>2</sup>, lancement du concept baptisé « lok », valorisation des zones marchés (fruits & légumes, viandes, points chauds, etc.), et du rayon vins. « Il est désormais implanté en entrée dans les nouveaux magasins, explique-t-on à la direction de Lidl France. Le vin est une famille de produits que nous voulons mettre en avant, à travers la notion du made in France. »

**+10%**

C'est, selon Nielsen, la progression sur un an du nombre de références PGC et Frais LS de Lidl.

Face à l'activisme de son meilleur ennemi, Aldi n'a pas déposé les armes. Bien au contraire. Suivant les traces de Lidl, Aldi France a lancé, il y a deux ans, un vaste programme de modernisation de son parc, n'hésitant pas dans certains cas à raser un magasin

pour en reconstruire un nouveau de 1000 m<sup>2</sup> ou plus. D'après nos informations, près de 40% des 900 points de vente ont été relégués à néant. Dans un style qui n'est pas loin de rappeler celui de son principal concurrent : nouvel éclairage, plafond haut, carrelage gris, affiches d'ambiances, relooking des packs... « Le discount de punition avec ses magasins tristes et austères est appelé à disparaître, car il n'est plus du tout plébiscité par les consommateurs, analyse Frank Rosenthal. Certes, les clients veulent toujours des prix attractifs, mais en vivant des expériences d'achats beaucoup plus positives. » De façon plus modeste, Aldi a également déployé un point chaud afin de booster le trafic et misé sur les produits frais avec la vente de viandes et de poissons.

Cette modernisation d'Aldi s'est aussi traduite par un élargissement de l'offre qui atteint aujourd'hui autour de 1200 références. Une tendance qui vaut également pour Lidl qui profite de l'agrandissement de ses magasins pour densifier ses assortiments au-delà des 1600 produits. D'après les données de Nielsen, le secteur des PGC et frais LS de Lidl a vu son nombre d'articles croître de +10% sur un an. « Et nous remarquons une forte corrélation entre la progression des ventes et l'évolution de l'offre constatée à travers toutes les catégories », a souligné Anne Halne, directrice commerciale fabricants de Nielsen lors d'une matinée organisée le 21 juin dernier. La densification des assortiments de l'offre permet aussi aux ex-hard- ➤

Le concept d'Aldi expose des affiches d'ambiance au niveau des zones frais, et des fruits et légumes ou encore du DPH. Certains rayons, comme ceux du point chaud et du café bénéficient aussi d'un éclairage indirect.



Dans les nouveaux magasins Lidl comme celui flamboyant neuf de L'Haj-les-Roses (94), la famille des vins est implantée à l'entrée juste derrière les fruits et légumes.

discourgers de monter en gamme dans certaines familles comme celle du vin (cf. page suivante). Dans cette course à la valorisation, Aldi France se refuse toutefois à suivre Lidl sur le terrain de la publicité. La chaîne du groupe Schwarz est en effet devenue le premier annonceur du secteur de la grande distribution en France selon Kantar Média avec plus de 300 millions d'euros de budget brut investis dans les médias sur un an à fin juin 2016. Ce à quoi s'ajoutent les activités de sponsoring comme dans le handball avec la création le mois dernier de la Lidl StarLigue ou encore une présence très médiatisée au salon de l'Agriculture.

### UN MILLION DE FOYERS SUPPLEMENTAIRES

Pareils efforts ont spectaculairement impacté les performances commerciales. Selon Kantar Worldpanel, Lidl France a vu sa part de marché croître de +0,3 point pour atteindre la barre symbolique des 5% à fin juin 2016. L'enseigne a gagné près d'un million de foyers acheteurs supplémentaires sur un an à fin mars 2016 pour un total de 14,1 millions selon Nielsen. À titre de comparaison, Leclerc affiche, sur la même période, un solde positif de 200 000 foyers à 16,6 millions. D'un point de vue qualitatif, les études consom-

mateurs montrent des indices de satisfaction en constantes progressions sur plusieurs critères : tenues de magasin, présentation, choix ou qualité des produits. « Deux tiers des clients qui ont essayé disent avoir changé leur comportement après avoir visité Lidl, précise Nielsen. Surtout, cette enseigne fait avant tout souffrir les autres chaînes de SDMP. » Lidl réalise en effet une grande part de ses gains sur Dia, Leader Price, mais aussi Aldi.

### L'EXEMPLE IBERIQUE

Aldi France est aujourd'hui obligé de riposter. D'autant qu'il plafonne à 2,2% de part de marché sur l'alimentaire. Celui qui tient encore à son statut de hard-discounter conserve toutefois un potentiel important de développement. Il suffit de regarder les performances d'autres filiales européennes du groupe plus avancées dans la stratégie de valorisation. Selon son rapport d'activité, le poids des marques nationales dans les Aldi espagnols s'élève à 10% de l'assortiment. Soit deux fois plus que dans l'Hexagone. Toujours en Espagne, un important travail est réalisé sur le merchandising de séduction et sur la signalétique d'après une étude publiée par les Éditions Dauvers. Les magasins disposent d'un espace blo et d'une zone dédiée aux produits régionaux. Leur politique de communication est beaucoup plus inventive avec des prospectus et un site au design audacieux. Lequel présente notamment l'inégalité des offres et donne la possibilité au visiteur d'établir une liste de course. Autant d'initiatives qui pourraient prochainement faire leur apparition dans l'Hexagone et rendre les magasins français encore plus attractifs. Sur le modèle de Lidl, Aldi a clairement pris la voie de la valorisation. La rivalité entre ces deux enseignes est loin d'être terminée.

YVES DENJEAN



« LE DISCOUNT DE PUNITION AVEC SES MAGASINS TRISTES ET AUSTÈRES EST APPELÉ À DISPARAÎTRE, CAR IL N'EST PLUS DU TOUT PLÉBISCITÉ PAR LES CLIENTS. »  
FRANK ROSENTHAL, EXPERT EN MARKETING DU COMMERCE

©Rayon Boissons

# The Good Life

7 juin 2016

The Good Life  
Business & Lifestyle



## T-Mobile transforme ses clients en actionnaires





## La filiale américaine du géant des télécoms allemand va offrir une part de l'entreprise à chacun de ses clients abonnés : du jamais-vu. Chant du cygne ou innovation géniale ?

T-Mobile, filiale de l'Allemand Deutsche Telekom, l'a annoncé sur [son site internet](#) : « Pour nous, vous êtes plus que des clients, alors nous vous offrons une part dans la société. » Cette initiative marketing inédite s'inscrit dans la logique « customer friendly » de T-Mobile depuis trois ans. Après le streaming gratuit, les données mobiles inutilisées reportées au mois suivant et toutes sortes de réduction, le géant de la téléphonie repousse donc les limites de la bienveillance en intéressant ses abonnés aux résultats de l'entreprise.

**Pourquoi cette démarche ? Certains observateurs voient cette manœuvre comme totalement désespérée.** Le nombre d'abonnés T-Mobile aux Etats-Unis chute chaque année et l'opérateur est désormais troisième, loin derrière Verizon et AT&T. Dans ce contexte, offrir des actions qui perdent chaque jour de leur valeur est surtout symbolique. Inclure les clients dans l'entreprise, c'est les fidéliser. Ce qui est sûr, c'est que cela ne rapporte rien, sauf en cas d'afflux massif de nouveaux clients, et c'est peut-être

pour cela que ça n'a jamais été fait auparavant. Mais selon d'autres, comme [Frank Rosenthal](#), expert en marketing du commerce « Offrir une action gratuite aux clients est assurément une bonne idée. D'abord, ils sont les premiers à le faire. Mais aussi cela permet de créer du lien. C'est un bon moyen de renforcer la fidélisation à condition d'être irréprochable sur tout le reste : le réseau, les services, la relation client etc ». Les avis divergent donc pour le moment...

### T-Mobile ne s'arrête pas là...

Moins symbolique que de transformer ses clients en actionnaires, et plus ludique, la firme a annoncé le lancement de son application T-Mobile Tuesday.



Elle offre à ses clients toutes sortes de cadeaux, une fois par semaine, le mardi : pizzas, glaces, trajets en Uber, places de cinéma... Les abonnés T-Mobile pourront également bénéficier d'une heure de Wi-Fi Gogo à bord des vols interne. Mais, sur ce point, pas sûr que ce soit une bonne nouvelle...

### Quitte ou double ?

Le patron du marketing chez T-Mobile déclarait hier à Reuters : « Ces offres vont coûter cher, mais nous les considérons comme un très bon investissement. » Car en plus d'offrir ces actions à leurs 12 millions de clients, l'entreprise récompensera aussi les parrains des nouveaux abonnés. Une ficelle vieille comme le monde, mais qui pourrait permettre à T-Mobile de grignoter des parts de marché à Verizon, Sprint et AT&T, ses principaux concurrents. Bien-sûr, L'effet en bourse n'est pas encore visible, l'action T-Mobile a même perdu 1,3 point cette nuit. Mais si ce système fonctionne, l'opérateur allemand restera comme le pionnier d'un nouveau genre de marketing. Dans le cas contraire, le marché ultra-concurrentiel du mobile américain ne lui laissera pas de deuxième chance...

# 20 Minutes

7 avril 2016, 18 novembre 2016



LIGUE DES CHAMPIONS  
Le PSG se tire  
une balle dans le pied  
contre Manchester  
City (2-2) P.30



www.20minutes.fr

Jeudi 7 avril 2016 N° 2974

GRAND PARIS

RASSEMBLEMENT



La Mairie de Paris  
face au phénomène  
«Nuit debout» P.3

JUSTICE

Salah Abdeslam  
bientôt transféré  
en France P.6

POLÉMIQUE



«TPMP» joue-t-il  
trop avec les  
clichés gay? P.18

CAHIER AUTO

Le succès des  
citadines ne connaît  
pas de frein P.21 à 25



# Une appli qui dépasse les attentes ?

La grande distribution va tester à partir  
de juin une appli qui permettrait de réduire  
à zéro le temps perdu en caisse. P.8

Imprimé sur du papier recyclé, ne jetez pas ce journal sur la voie publique - donnez-le. Merci!



Assurance auto résiliée ?  
Retrouvez votre assurance  
et votre sourire

01 40 73 74 82 - [www.sosmalus.eu](http://www.sosmalus.eu)



PUBLICITÉ

**CONSOMMATION** Des initiatives sont mises en place pour réduire l'attente au supermarché

## Comment éviter de poireauter ?

Nicolas Beunaiche

**A** la caisse du supermarché, le paysage n'a guère changé en quelques décennies. L'attente, non plus. Longue, trop longue pour les clients, quand bien même le temps moyen est estimé à six minutes seulement. La grande distribution en a conscience. Ces dernières années, les supermarchés ont rivalisé d'ingéniosité pour rendre le temps d'attente en caisse plus tolérable (file unique) et détourner les clients des caisses classiques (drive, libre-service, livraison à domicile). Sans pour autant venir à bout du problème, ni satisfaire totalement les clients. Au contraire. Car « en cherchant à réduire l'attente, les magasins ont créé des standards de qualité et, paradoxalement, renforcé leur impatience », analyse Thibaut Nguyen, directeur tendances et prospective à l'Ipsos. Les dernières initiatives pourraient cependant changer la donne. Franprix

s'est lancé le 31 mars dans l'encaissement mobile. Dans deux supermarchés pilotes, les employés ont pour mission d'aller à la rencontre des clients. Avec une bague scanner, ils enregistrent les produits ; puis, avec leur terminal de paiement, ils n'ont plus qu'à les facturer. Un dispositif qui permet à l'enseigne de « dispatcher ses employés plus efficacement en cas de forte affluence en caisse », décrypte Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. D'ici à la fin de l'année, une centaine de magasins, sur les 900 de la chaîne, devraient adopter cette formule. Dans les petites structures, les caisses pourraient même disparaître.

### A l'aide d'un smartphone

Ailleurs, une autre solution est à l'étude : l'application smartphone. Editée par l'agence FWA, JeFile permet au client de prendre un ticket digital. Il n'a qu'à renseigner le temps qui lui reste pour finir ses courses et à se présenter



F. Durand / Sipa

Les enseignes tentent par tous les moyens d'endiguer les embouteillages.

en caisse au moment indiqué. Objectif : « réduire à néant les files d'attente », promet Dimitri Ashikhmin, fondateur de FWA, qui a obtenu d'une grande chaîne de distribution\* un premier test dès le mois de juin. Pour Yves Marin, spécialiste de la distribution au sein du cabinet de conseil Kurt Salmon, le succès de ce type d'appli pourrait se heurter à un problème de taille : le client lui-même.

Car est-il prêt à télécharger une application ? Sans parler de ceux qui n'ont pas de smartphone. « Et quand bien même l'appli serait téléchargée en masse, il faudrait que tout le monde respecte les horaires », ajoute Frank Rosenthal. Le prix à payer pour en finir avec la queue leu leu. ■

\* L'entreprise n'a pas voulu nous préciser le nom de l'enseigne.



## 20 Minutes vous aide à faire votre shopping de Noël

Les Américains ont un vendredi noir, les Français ont trois jours XXL. Partenaire de Klépierre, «20 Minutes» profite des journées de promotions extra-larges dans les centres commerciaux, les 25, 26 et 27 novembre, pour vous proposer des sélections et conseils de pros pour faire plaisir à Noël ou vous faire plaisir.



### On vous dit tout

CONSOMMATION A la fin du mois de novembre, vous pourrez jouir de réductions proposées par des milliers de magasins en tout genre...

## Que sont les jours XXL, héritiers du célèbre black friday?

0 CONTRIBUTION RÉAGISSEZ À CET ARTICLE 120 0 0

IMPRIMER



20 Minutes 2 087 193 mentions J'aime J'aime cette Page Partager



Inspirée du fameux «Black Friday» américain, cette période de promotions adoptée en France depuis quelques années, se déroulera fin novembre dans tout l'Hexagone.

Les frénétiques achats de Noël n'ont pas encore commencé, mais en voici un avant-goût. Lancés par le groupe de centres commerciaux Klépierre, les jours XXL, qui débutent vendredi 25 novembre, promettent au consommateur des journées shopping bien remplies. L'opération s'inspire de la tradition américaine du «Black Friday», ce vendredi qui survient juste après Thanksgiving, où les foules se lancent à l'assaut des grands magasins. Avec, à la clé, de mémorables scènes de bousculade largement partagées sur les réseaux sociaux...

«Le Black Friday est une tradition lointaine aux Etats-Unis», explique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. «Le terme vient du jargon de la comptabilité: quand les comptes étaient négatifs, on les écrivait en rouge. Lorsqu'on revenait en positif, on les écrivait en noir.» Et pour cause: la période de novembre-décembre, dont le Black Friday constitue l'un des temps forts, représente pas moins de 35% du commerce annuel aux Etats-Unis (30% pour la France), selon le consultant.

#### «Une culture du commerce différente»

Renommé «Jours XXL» l'an dernier suite aux attentats du vendredi 13 novembre, le rituel s'implante en France depuis quelques années. De nombreuses enseignes jouent le jeu, tant dans le e-commerce (Amazon, Cdiscount, La Redoute), la grande distribution (Auchan), les vêtements (Jules, Gap) que la culture (Fnac, Cultura).

Si l'intention de mettre aux clients le pied à l'étrier avant les achats de Noël est la même qu'aux Etats-Unis, la perception chez nous n'est pas la même. «Je suis réservé quant au succès de cette édition 2016. Ça commençait à devenir un rendez-vous commercial, mais l'actualité des Etats-Unis en fait un modèle négatif», tempère Frank Rosenthal. «Et puis, la culture française du commerce est différente.»

Ce qui ne veut pas dire que les shoppers ne seront pas au rendez-vous. «Rappelons d'abord que 60% des consommateurs déclarent attendre toujours ou parfois les soldes, et que les promotions représentent 15% du chiffre d'affaires du secteur de l'habillement», analyse Léo Lecoguc, planneur stratégique au sein du cabinet CA-Com. «Etant donné que ce n'est pas une tradition culturellement ancrée en France, l'événement jouit encore du plaisir de la découverte. C'est une expérience en plus d'être une promotion.» ■