# Revue de presse 2019

**Du 1er janvier au 31 décembre 2019**

Frank Rosenthal Conseils

BFM Business, LCI, M6, BFM TV, France 24, France Info, RMC Info, RMC Découverte, Le Figaro, Les Echos, Ouest France, La Croix, Les Echos Week-end, L'Express, L'Obs, Challenges, L'Humanité, AD, LSA, Points de Vente, BFM Business site, SFR Business Premium, E-Commerce Magazine, emarketing.fr, CB News, Stratégies, Cosmétique Mag, Cosmétique Mag Hebdo, Bulletin de l'Ilec, Novethic, Les Numériques, L'Officiel des Réseaux, Pharmacien Manager, Bien Vu, Bonjour PPC, Sens du Client.com

BFM
BUSINESS
BFM
BUSINESS
BFM
BUSINESS
BFM
BUSINESS
BFM
BUSINESS

# TV 2019

# BFM Business

Good Morning Business

Les concepts de Carrefour 4 /9/2019 et Commerce 2.0 le lait 27/11/2019

08:38
Carrefour
IMAGES CARREFOUR
Le journal
BFM BUSINESS
CARREFOUR TESTE LE CONCEPT NEXT
JCDECAUX 24,00 € -0,58 %
KERING 433,40 € -1,69 %
KLEPIERRE 27
SBF120
4 315,50
Bercy prévoit 5 800 suppressions d'emplois au ministère des comptes publics d'ici à 2022 (communiqué).

08:39
Le journal
BFM BUSINESS
CARREFOUR TESTE LE CONCEPT NEXT
NATIXIS 3,47 € -1,48 %
NEOPOST 18,68 € +1,35 %
SBF120
- 0,56 %
J.-B. Djebbari (député LREM) va entrer au gouvernement, en charge des Transports (Elysée).

08:39
Le journal
BFM BUSINESS
FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce
SAFRAN 129,90 € -1,52 %
SAINT-GOBAIN 32,47 € -0,45 %
CAC
- 0,49 %
2:34:15 / 2:51:16

08:38
Carrefour
Toison D'Or
DÉCOUVREZ
VOTRE NOUVEAU
CARREFOUR
8
KIOSQUES
Le journal
BFM BUSINESS
CARREFOUR TESTE LE CONCEPT NEXT
IMERYS 35,44 € -2,58 %
INGENICO 89,40 € +0,74 %
CAC
- 0,49 %
La future Présidente de la BCE, Christine Lagarde, est entendue ce mercredi matin au Parlement européen.

Revue de presse 2019 au 31/12/19 F.Rosenthal

# BFM Business

**Inside Week-end**

**Next, Supeco, Carrefour accélère dans le discount 30/8/2019 et Black Friday 22/11/2019**

19:21 DIRECT
L'info en plus
BFM BUSINESS
BLACK FRIDAY: À QUOI S'ATTENDRE CETTE ANNÉE?
+0,13 %
WALT DISNEY 149,21 $ +1,57 %
3M 166,90 $ +1,07 %
DOW
27 862,21
BCE : l'Europe doit "innover et investir" face aux défis économiques,

19:23 DIRECT
FRANK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce
BFM BUSINESS
BLACK FRIDAY: À QUOI S'ATTENDRE CETTE ANNÉE?
-2,55 %
EDENRED 45,45 € -2,43 %
EDF 9,30 € +0,58 %
EIFFAGE
CAC

19:23 DIRECT
L'info en plus
BFM BUSINESS
BLACK FRIDAY: À QUOI S'ATTENDRE CETTE ANNÉE?

19:27 DIRECT
L'info en plus
BFM BUSINESS
BLACK FRIDAY: À QUOI S'ATTENDRE CETTE ANNÉE?

19:20 DIRECT
INSIDE week-end
INSIDE week-end
NEXT, SUPECO : CARREFOUR ACCÉLÈRE DANS LE DISCOUNT
NT. 416,40 € +5,20 %
EURONEXT 71,35 € 0,00 %
EUROPCAR MOBILITY 5,
CAC

19:22 DIRECT
Carrefour market
RELAIS
NEXT, SUPECO : CARREFOUR ACCÉLÈRE DANS LE DISCOUNT
REMY COINTREAU 137,40 € +1,40 %
RENAULT 52,16 € +0,68 %
DOW
+ 0,12 %
Emplois fictifs : l'ex-eurodéputée Sylvie Goulard a été blanchie par le Parlement européen.

19:26 DIRECT
NEXT, SUPECO : CARREFOUR ACCÉLÈRE DANS LE DISCOUNT
24,50 € +1,24 %
JCDECAUX 24,32 € -1,14 %
KERING 440,40 € +1,16 %
DOW

19:28 DIRECT
NEXT, SUPECO : CARREFOUR ACCÉLÈRE DANS LE DISCOUNT
AMEX 120,44 $ -0,24 %
APPLE 207,63 $ -0,66 %
BOEING
DOW
+ 0,10 %
La holding Auchan essuie une perte nette de 1,5 milliard d'euros au premier semestre.

# BFM Business

## After Business

## Le Black Friday divise 28 novembre 2019

Le + de l'info
LE BLACK FRIDAY DIVISE

22:44 DIRECT
BLACK FRIDAY
AFTER BUSINESS
Le + de l'info
LE BLACK FRIDAY DIVISE
SAFRAN 148,45 € -0,17 %
SAINT-GOBAIN 37,26 € -0,79 %
SBF120

22:45 DIRECT
Le + de l'info
LE BLACK FRIDAY DIVISE

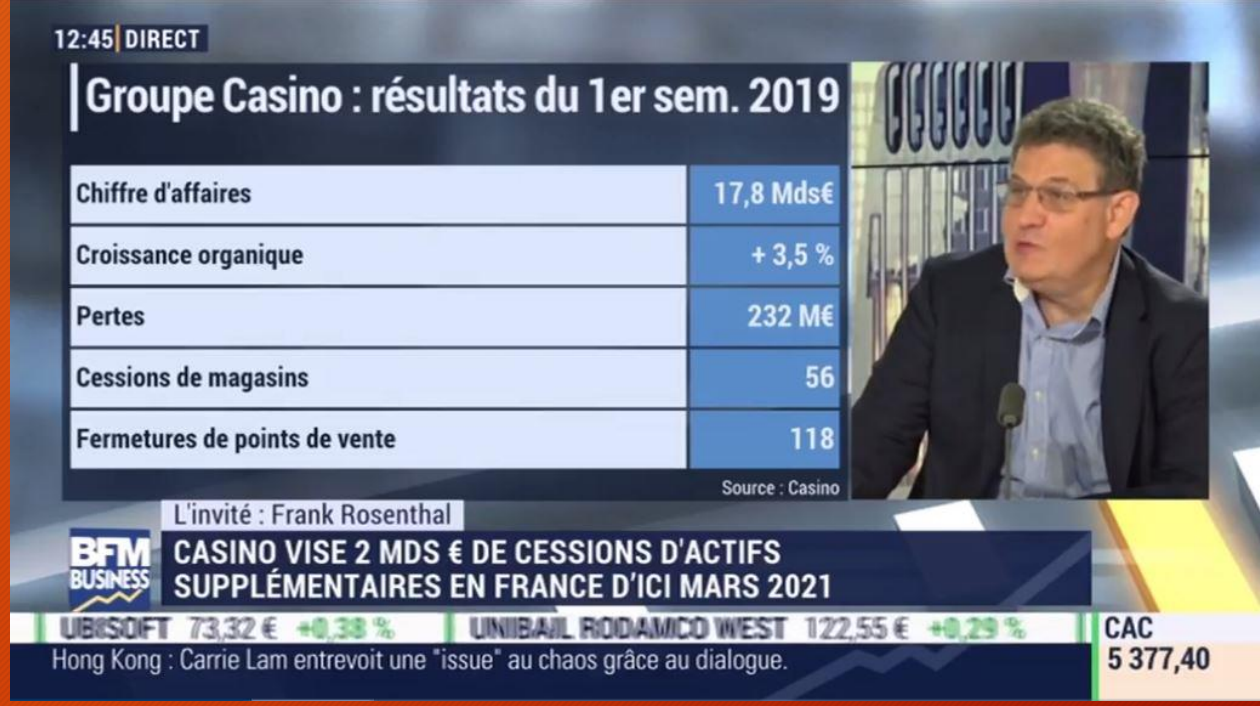
22:49 DIRECT
BLACK FRIDAY
AFTER BUSINESS
Le + de l'info
LE BLACK FRIDAY DIVISE

# BFM Business

## L’Heure H

## Casino plan 2022 20 août 2019

12:44 DIRECT
L'invité : Frank Rosenthal
PEUGEOT 19,30 € -0,31 %
PLASTIC OMNIUM 20,47 € +0,44 %
SBF120
+ 0,15 %
Brexit sans accord : Londres stoppera "immédiatement" la libre circulation des personnes (Johnson).


12:45 DIRECT
Groupe Casino : résultats du 1er sem. 2019
Chiffre d'affaires 17,8 Mds€
Croissance organique + 3,5 %
Pertes 232 M€
Cessions de magasins 56
Fermetures de points de vente 118
Source : Casino
L'invité : Frank Rosenthal
CASINO VISE 2 MDS € DE CESSIONS D'ACTIFS SUPPLÉMENTAIRES EN FRANCE D'ICI MARS 2021
UBISOFT 73,32 € +0,38 %
UNIBAIL RODAMCO WEST 122,55 € +0,29 %
CAC
5 377,40
Hong Kong : Carrie Lam entrevoit une "issue" au chaos grâce au dialogue.

12:48 DIRECT
L'invité : Frank Rosenthal
DIMANCHE PROCHAIN CASINO VA OUVRIR UN HYPERMARCHÉ SANS CAISSIER À ANGERS
ESSILORLUXOTTICA 128,50 € -0,04 %
EURAZEO 59,15 € -0,17 %
SBF120
4 249,39
Hong Kong : Carrie Lam entr

12:50 DIRECT
L'invité : Frank Rosenthal
FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce
VEOLIA 21,84 € -0,91 %
VICAT 39,65 € -0,63 %
CAC
5 375,67
Bayer vend sa division Santé des animaux pour 7,6 milliards de dollars à l'Américain Elanco.

# BFM Business

## Innover pour le Commerce
## Les achats Français ! 11 mai 2019

08:50
100% GAGNANT
Le débat
FRENCH DAYS 2019 CHEZ BUT : HAUSSE DES VENTES DES PRODUITS FRANÇAIS DE +54% VERSUS LA SEMAINE PRÉCEDENTE

08:50
Le débat
FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce

08:53
Le débat
3/4 DES FRANÇAIS SE DÉCLARENT PRÊTS À DÉPENSER PLUS POUR ACHETER FRANÇAIS

08:54
Le débat
3/4 DES FRANÇAIS SE DÉCLARENT PRÊTS À DÉPENSER PLUS POUR ACHETER FRANÇAIS

# BFM Business

## After Business Chine ECO

## Alibaba coté à Hong Ko,ng et après ? 28 novembre 2019

23:23
FRANK ROSENTHAL Spécialiste du marketing du commerce
BFM BUSINESS
ALIBABA COTÉ À HONG KONG : ET APRÈS ?

23:26
Chine Éco
BFM BUSINESS
ALIBABA COTÉ À HONG KONG : ET APRÈS ?

23:27
Chine ECO
Chine Éco
BFM BUSINESS
ALIBABA COTÉ À HONG KONG : ET APRÈS ?

23:27
FRANK ROSENTHAL Spécialiste du marketing du commerce
BFM BUSINESS
ALIBABA COTÉ À HONG KONG : ET APRÈS ?

# BFM Business

## After Business Chine ECO

## « 1111 » vers un nouveau record ? 7 novembre 2019

23:27
Chine Éco
Chine Éco
"11/11" : VERS UN NOUVEAU RECORD ?
DMAN SACHS 223,29 $ +2,23 %
HOME DEPOT 232,94 $ -0,46 %
IBM 137
CAC
+ 0,41 %

23:26
Chine Éco
SOPRA STERIA 126,20 €
SPIE 19,17 €
STMI CAC

23:31
Chine Éco
105,65 € +5,86 %
SOITEC 106,00 € +0,95 %
SOLVAY 99,00 € -4,12 %
CAC
+ 0,41 %
E. Macron sur le déficit public: la règle des 3% du PIB est "un débat d'un autre siècle"(à The Economist)

23:29
FRANK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce
"11/11" : VERS UN NOUVEAU RECORD ?
ESSILORLUXOTTICA 135,35 € +0,26 %
EURAZEO 62,70 € -0,32 %
SBF120
4 640,38
Siemens : le bénéfice net en baisse de 7,7% sur un an en raison d'effets comptables.

# BFM Business

## After Business Chine ECO

## Les grandes marques misent sur la Chine 26 septembre 2019

23:25
Chine Éco
€ +0,11 %
IPSOS 26,45 € -0,94 %
JCDECAUX 24,54 € +0,74 %
KERI
DOW
26 891,12
Budget 2020: le taux de l'impôt sur les sociétés passe à 28% pour les entreprises (sauf pour les grandes)

23:26
Chine Éco
LES GRANDES MARQUES MISENT SUR LA CHINE
,33 %
M6 15,26 € -0,97 %
MICHELIN 100,35 € +0,53 %
NATIXIS 3,7
SBF120
+ 0,64 %
Budget 2020 : le gouvernement prévoit 47 suppressions nettes de postes de fonctionnaires d'État.

23:28
Chine Éco
FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce
VERIZON 60,44 $ +0,28 %
VISA 175,65 $ +0,21 %
WAL-MART 118,30 $
DOW
26 891,12
Budget 2020 : baisse des prélèvements obligatoires de 10,3Mds€.

23:29
Chine Éco
LES GRANDES MARQUES MISENT SUR LA CHINE
09 %
CAPGEMINI 108,05 € +2,51 %
CARREFOUR 16,11 € +0,50 %
CA
DOW
26 891,12
e rétablissement des finan

# BFM Business

## After Business Chine ECO

## Des surprises dans le retail chinois ! 08 mai 2019

23:24
Chine Éco
BFM BUSINESS
SURPRISES DANS LE RETAIL CHINOIS !
36,07 € +1,61 %
CGG 1,54 € +1,38 %
CNP ASSURANCES 20,22 € -0,10 %
SBF120
4 290,23
Siemens : le bénéfice net est stable au 2e trimestre, à 1,92 milliard d'euros.

23:27
Chine Éco
BFM BUSINESS
SURPRISES DANS LE RETAIL CHINOIS !
TARKETT 21,10 € +0,48 %
TECHNICOLOR 1,04 € +0,78 %
TECHNIPFMC
DOW
25 967,33
Allemagne : la production industrielle rebondit à 0,5% en mars (CVS).

23:28
Chine Éco
BFM BUSINESS
SURPRISES DANS LE RETAIL CHINOIS !
200,95 $ -0,83 %
HOME DEPOT 195,17 $ +0,21 %
IBM 138,00 $ +0,26 %
DOW
25 967,33
Google a présenté une nouvelle version de son smartphone Pixel vendue deux fois moins cher.

23:27
Chine Éco
BFM BUSINESS
SURPRISES DANS LE RETAIL CHINOIS !
UBISOFT 83,20 € +2,59 %
UNIBAIL RODAMCO WEST 148,15 € -0,94 %
CAC
+ 0,40 %
Impôt sur le revenu : 95% des contribuables assujettis à l'IR paieront moins, assure Gérald Darmanin.

# BFM Business

## Inside

## Carrefour 1 an après 23 janvier 2019

18:38 DIRECT
BFM BUSINESS
RELANCE DE CARREFOUR, UN AN PLUS TARD
DASSAULT AVIATION 1 282,00 € +0,08 %
DASSAULT SYSTEMES 110,50 €
DOW 24 408,18
France : le climat des affaires reste stable en janvier, à 102 (Insee).

18:38 DIRECT
BFM BUSINESS
FRANK ROSENTHAL
Consultant en marketing du commerce
07 € -1,23 %
EDF 14,04 € -0,07 %
EIFFAGE 78,42 € -0,78 %
ELIOR
CAC 4 840,38
Effet "très limité" des "Gilets jaunes" sur les défaillances d'entreprises à fin décembre (Coface).

18:39 DIRECT
Inside
BFM BUSINESS
RELANCE DE CARREFOUR, UN AN PLUS TARD
MERCIALYS 13,02 € +1,17 %
M6 13,49 € +0,07 %
MICHELIN 93,14
DOW - 0,02 %
Airbus Helicopters : 381 commandes nettes en 2018, en hausse, 356 livraisons, en recul.

18:38 DIRECT
BFM BUSINESS
RELANCE DE CARREFOUR, UN AN PLUS TARD
EXT 52,60 € -0,28 %
EUROPCAR MOBILITY 7,60 € -2,56 %
EUTELSAT 18
ESTX50 3 112,13
Renault : "Jean-Dominique Senard ferait un excellent président de Renault" (Bruno Le Maire).

# BFM Business

## Inside

## Leclerc menacé d'une amende record 22 juillet 2019

18:43 DIRECT
BFM BUSINESS
LECLERC : BERCY EXIGE UNE AMENDE RECORD DE 117 M€ POUR PRATIQUES COMMERCIALES ABUSIVES DE SA CENTRALE D'ACHAT
149,96 $ -0,18 %
UNITED TECHNO. 132,78 $ +0,29 %
UNITEDHEALTH 256
SBF120
4 390,49
lcade publie un bénéfice net au premier semestre en hausse de 73% à 47 millions d'euros.

18:45 DIRECT
BFM BUSINESS
LECLERC : BERCY EXIGE UNE AMENDE RECORD DE 117 M€ POUR PRATIQUES COMMERCIALES ABUSIVES DE SA CENTRALE D'ACHAT
SODEXO 101,40 € -0,25 %
STMICRO 16,66 € +2,15 %
TECHNIPFMC 22
SBF120
+ 0,23 %
La Chine a lancé Star Market, un "Nasdaq chinois", qui regroupe 25 sociétés technologiques.

18:45 DIRECT
BFM BUSINESS
FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce
0,08 %
SBF 120
ACCOR 40,29 € +2,13 %
ADP 164,50 € -0,84 %
SBF120
+ 0,23 %
Tanker saisi par l'Iran : Theresa May présidera ce lundi une réunion de crise (Downing Street).

18:48 DIRECT
BFM BUSINESS
FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce
€ -0,37 %
SOLVAY 90,68 € +1,32 %
SOPRA STERIA 101,00 € -1,37 %
SBF120
+ 0,23 %
Le groupe pétrolier et gazier Maurel & Prom a fait une offre de 210 M£ sur son concurrent Amerisur.

# BFM Business

## Inside

## Conforama 1900 postes supprimés 2 juillet 2019

18:38 DIRECT
CONFORAMA PRÉVOIT DE SUPPRIMER 1 900 POSTES
NDEL 121,20 € +0,83 %
WORLDLINE 63,85 € 0,00 %
DOW JONES
AM
SBF120
+0,12 %
Nominations UE : un accord est "de plus en plus proche" (Donald Tusk).

18:38 DIRECT
FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing de commerce
UBISOFT 69,82 € +0,69 %
UNIBAIL RODAMCO WEST 133,25 € +0,49 %
CAC
5 576,82
Nominations UE : un accord est "de plus en plus proche" (Donald Tusk).

18:39 DIRECT
CONFORAMA PRÉVOIT DE SUPPRIMER 1 900 POSTES
-0,11 %
CAC 40
ACCOR 38,07 € -0,24 %
AIR LIQUIDE 122,95 €
CAC
+0,16 %
Nominations UE : un accord est "de plus en plus proche" (Donald Tusk).

18:41 DIRECT
AMAZON VA CRÉER 1 800 EMPLOIS EN FRANCE
TOTAL 49,59 € -0,37 %
UNIBAIL RODAMCO WEST 133,25 € +0,49 %
VEO
CAC
5 576,82
Nominations UE : un accord est "de plus en plus proche" (Donald Tusk).

# France 24

C’est en France
Les Grands magasins 13/12/2019

Revue de presse 2019 au 31/12/19 F.Rosenthal

Revue de presse 2019 au 31/12/19  F.Rosenthal

# LCI

## Perriscope
## Conforama 02 juillet 2019

PERRI SCOPE
FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce
CONFORAMA, DERNIER DE CORDÉE
LCI

FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce
CONFORAMA : TOUCHÉ MAIS PAS COULÉ
LCI
Conforama

PERRI SCOPE
FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce
LES CONSOMMATEURS VOTENT AMAZON

PERRI SCOPE
FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce
CONFORAMA VICTIME DE LA GUERRE DES PRIX

# RMC Découverte

**Bourdin Direct**

**Faut-il autoriser l'ouverture des magasins le dimanche après-midi**

**22 août 2019**

06H09 DIRECT
RMC
FAUT-IL AUTORISER LES GRANDES SURFACES
À OUVRIR LE DIMANCHE APRÈS-MIDI ?
BFMTV BOURDIN DIRECT
JUSTICE
Arrêté anti-pesticides : le maire de Langouët (35), comparaît ce matin devant le tribunal administratif de Rennes.
ÇA FAIT DÉBAT

06H10 DIRECT
RMC
PRODUITS DE NOTRE REGION
GIRONDE 33
FRANK ROSENTHAL | EXPERT MARKETING DU COMMERCE
FAUT-IL AUTORISER LES GRANDES SURFACES
À OUVRIR LE DIMANCHE APRÈS-MIDI ?
BFMTV BOURDIN DIRECT
ÉTATS-UNIS
D. Trump veut autoriser la rétention illimitée pour les enfants migrants, espérant dissuader les entrées illégales
ÇA FAIT DÉBAT

06H10 DIRECT
RMC
FRANK ROSENTHAL | EXPERT MARKETING DU COMMERCE
FAUT-IL AUTORISER LES GRANDES SURFACES
À OUVRIR LE DIMANCHE APRÈS-MIDI ?
BFMTV BOURDIN DIRECT
ÉTATS-UNIS
D. Trump veut autoriser la rétention illimitée pour les enfants migrants, espérant dissuader les entrées illégales
ÇA FAIT DÉBAT

# LCI

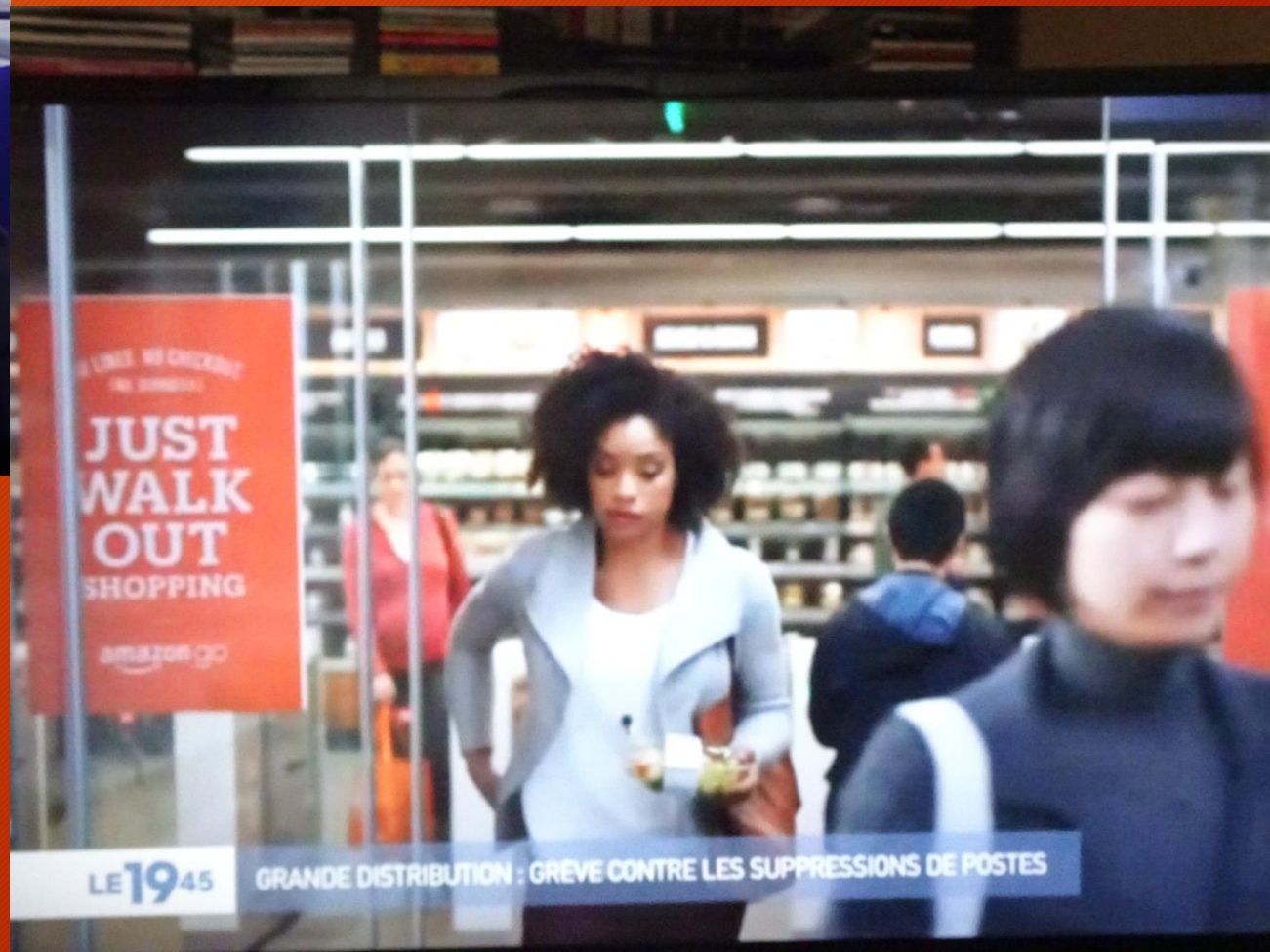
## La matinale
## Mikado 22042019

Revue de presse 2019 au 31/12/19 F.Rosenthal

# M6

## Le 19.45
## Amazon Go 19042019

Revue de presse 2019 au 31/12/19 F.Rosenthal




Revue de presse 2019 au 31/12/19 F.Rosenthal

# M6

## Le 19.45

## La loi alimentation les promos 07 janvier 2019

LE 19 45
FRANK ROSENTHAL
CONSULTANT GRANDE DISTRIBUTION

LA FIN DES SUPER-PROMOS
LA LIMITATION DES PROMOTIONS-CHOCS DANS LES SUPERMARCHÉS

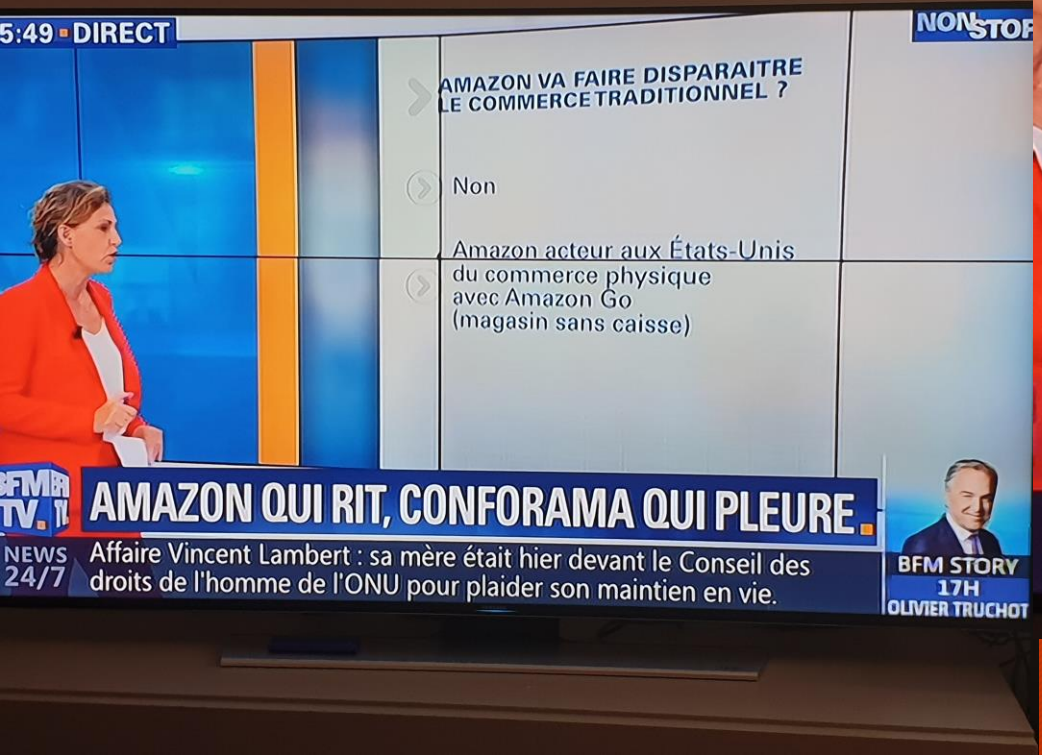
LE 19 45
FRANK ROSENTHAL
CONSULTANT GRANDE DISTRIBUTION

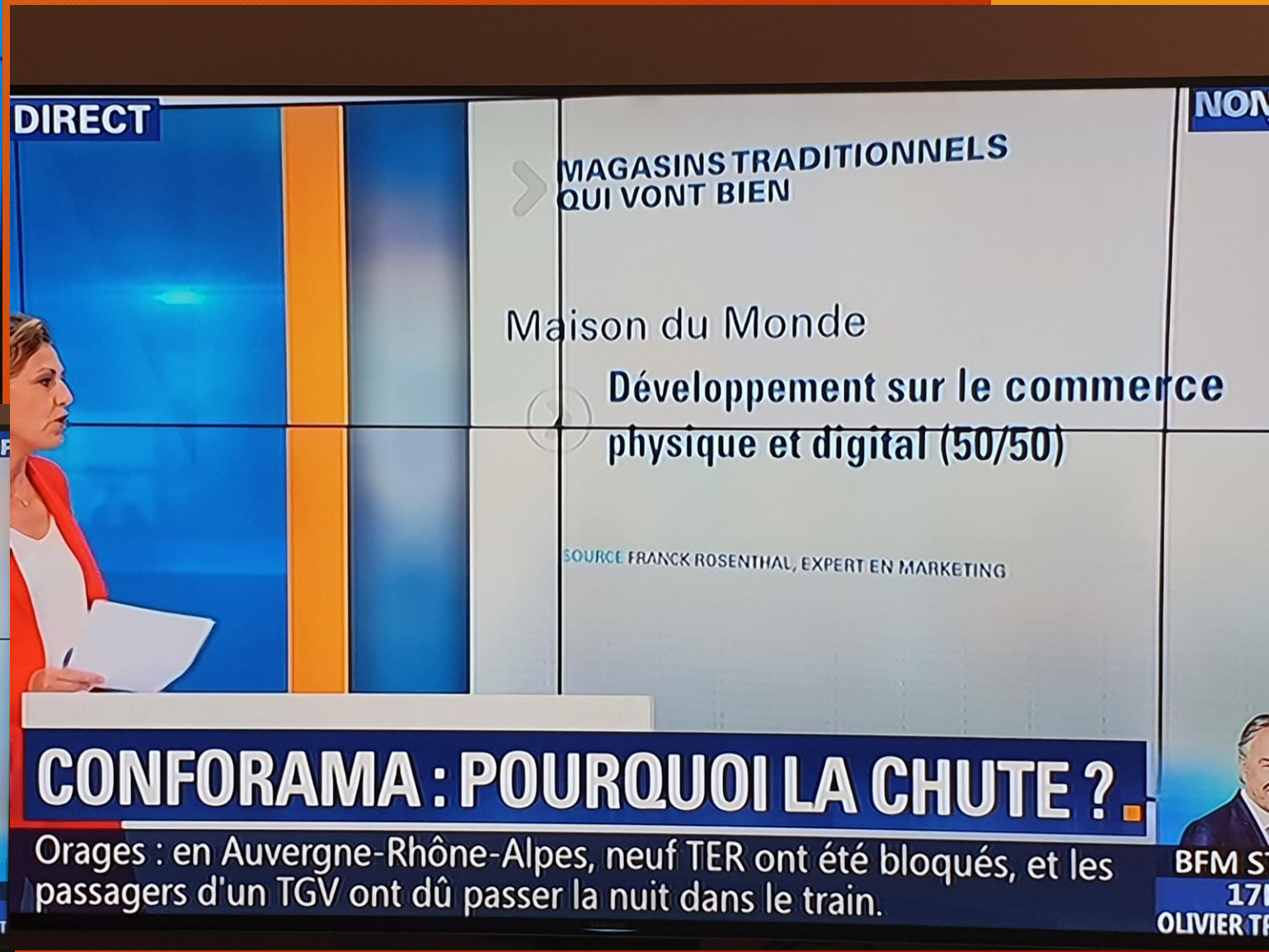
LE 19 45
FRANK ROSENTHAL
CONSULTANT GRANDE DISTRIBUTION

# BFM TV

Non Stop
Conforama 02 juillet 2019

DIRECT
AMAZON QUI RIT, CONFORAMA QUI PLEURE
La justice avait ouvert vendredi la voie à un nouvel arrêt des traitements pour Vincent Lambert, en état végétatif depuis 2008.
19H
RUTH ELKRIEF

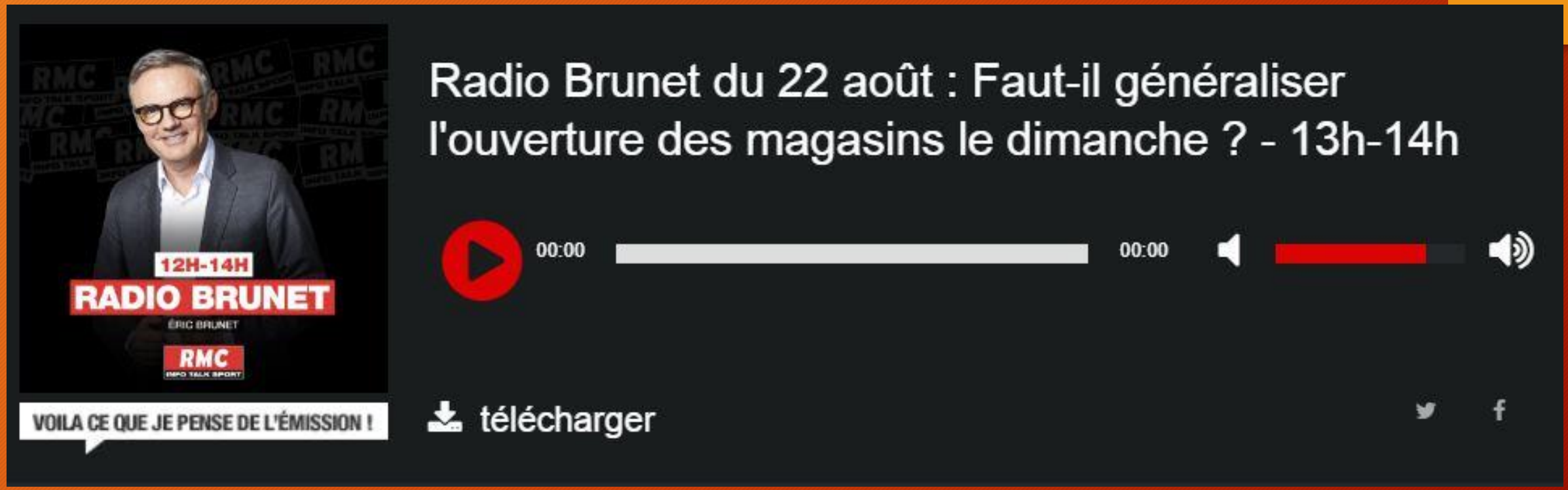

5:49 DIRECT
AMAZON VA FAIRE DISPARAITRE LE COMMERCE TRADITIONNEL ?
Non
Amazon acteur aux États-Unis du commerce physique avec Amazon Go (magasin sans caisse)
AMAZON QUI RIT, CONFORAMA QUI PLEURE
Affaire Vincent Lambert : sa mère était hier devant le Conseil des droits de l'homme de l'ONU pour plaider son maintien en vie.
NEWS 24/7
BFM STORY
17H
OLIVIER TRUCHOT


DIRECT
MAGASINS TRADITIONNELS QUI VONT BIEN
Maison du Monde
Développement sur le commerce physique et digital (50/50)
SOURCE FRANCK ROSENTHAL, EXPERT EN MARKETING
CONFORAMA : POURQUOI LA CHUTE ?
Orages : en Auvergne-Rhône-Alpes, neuf TER ont été bloqués, et les passagers d'un TGV ont dû passer la nuit dans le train.

FM
88 91 95 99 101 103 104
MHZ
MW
550 600 700 800 1000 1200 1400 1600
MHZ

# RADIO 2019

# RMC Brunet Info
# l'ouverture des magasins le dimanche après-midi
# 22 août 2019


12H-14H
RADIO BRUNET
ÉRIC BRUNET
RMC
VOILA CE QUE JE PENSE DE L'ÉMISSION !
Radio Brunet du 22 août : Faut-il généraliser l'ouverture des magasins le dimanche ? - 13h-14h
00:00
00:00
télécharger

# RMC Bourdin Direct
# l'ouverture des magasins le dimanche après-midi
# 22 août 2019

Revue de presse 2019 au 31/12/19 F.Rosenthal

# France Info
# 22 juillet 9h40 5 minutes de direct pour décrypter l'amende record de Leclerc

franceinfo:
deux points ouvrez l'info

Revue de presse 2019 au 31/12/19 F.Rosenthal

Le Parisien
Libération
Le Monde
Le Journal du Dimanche
Le Canard enchaîné
Les Echos
Le Point
l'express
L'OBS
Fragile promesse
CORÉE DU NORD

# PRESSE 2019

# Le Figaro

NRF18 janvier 2019
Auchan 2 mai 2019

# Auchan entre à son tour dans le grand Monopoly de la distribution

*Après les annonces de Casino, le nordiste prévoit de céder 21 magasins, dont un seul hypermarché.*

L'entreprise Auchan espère que les candidats à la reprise se manifesteront rapidement pour que les ventes se concrétisent d'ici à juillet. STEPHANE MAHE / REUTERS

ANGÉLIQUE VALLEZ-D'ERCEVILLE
@Aderceville

DISTRIBUTION Le redresseur est entré en piste. Nommé président exécutif d'Auchan Retail en octobre 2018, Edgard Bonte avait promis lors de la présentation des résultats annuels, début mars, des changements radicaux, « *avec des arbitrages lourds et des renoncements* ». Il est passé des promesses aux actes.

Mardi 30 avril, le fleuron de l'empire Mulliez a annoncé la mise en vente de 21 sites, tous déficitaires et « *sans perspective réaliste de retour à la rentabilité* ». Une mesure inédite chez Auchan, qui illustre la mutation rapide du commerce. Et pas seulement des hypermarchés, comme on le résume souvent. Treize supermarchés Auchan sont concernés, à Faulquemont, Tours, Esvres, Roanne, Marquette-lez-Lille, Arras, Perpignan, Mulhouse, Rouen, Albert, Athis-Mons, Chevilly-Larue et Saint-Ouen-l'Aumône. Le centre de préparation de commandes AuchanDirect de Marseille est également dans le chariot des actifs à vendre, ainsi que quatre Drive (Agen, Bayonne, Caen et Vannes), deux Halles d'Auchan et un seul hypermarché, celui de Villetaneuse, en région parisienne. L'entreprise espère que les candidats à la reprise se manifesteront rapidement pour que les ventes se concrétisent d'ici à juillet. « *Nous ne sommes pas les seuls à vendre* », admet cependant un porte-parole de l'entreprise.

## Cellule psychologique

Dans le cas où certains de ces sites ne seraient pas repris, la direction envisage déjà des fermetures et s'engage à « *accompagner tous les collaborateurs concernés* », via l'ouverture et la négociation d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). L'entreprise familiale qui se présente comme « *un acteur économique humain et responsable* » a déjà prévu la mise en place d'une « *cellule psychologique* »…

En mars, la direction du groupe avait pourtant assuré qu'aucun plan de réduction d'effectifs, notamment en France, n'était programmé. « *Nous ne fermerons pas d'hypermarché en France* », avait assuré Edgard Bonte. Auchan réalise pourtant 80 % de ses 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires en hypermarché.

Après les importantes dépréciations d'actifs passées dans les comptes 2018, qui avaient porté à près d'un milliard les pertes de la branche distribution, les syndicats, s'attendaient à ce « *coup de balai* ». Ce qui n'empêche pas la colère. « *Au total, près de 800 emplois sont menacés, même si les magasins étaient repris avec leur personnel, les conditions sociales ne seront probablement pas les mêmes. En plus, parmi les 21 sites, il y a déjà trois fermetures de magasins fermes* », explique Guy Laplatine, délégué syndical CFDT d'Auchan Retail. Alors que le calendrier du plan de sauvegarde de l'emploi prévoit des réunions à partir du 15 mai, les syndicats veulent que l'Association familiale Mulliez (AFM), à laquelle appartient Auchan, prenne ses responsabilités et propose des reclassements. « *Nous revendiquons une reconnaissance sociale et économique du groupe Mulliez, qui rassemble des dizaines d'enseignes, Auchan, Leroy Merlin, Kiabi, Kiloutou, Flunch… présentes le plus souvent sur les mêmes zones commerciales* », explique la CFDT sur son blog.

Ces annonces s'inscrivent dans le plan de bataille baptisé « Renaissance », porté par Edgard Bonte. Et il est justement de la famille. Celui qui s'attaque au paquebot des Mulliez - après avoir redressé Kiabi - n'est autre que le gendre de Patrick Mulliez, le petit frère du patriarche Gérard Mulliez. « *La priorité à court terme sera le redressement d'Auchan Retail France, c'est l'objectif de ma nomination et du changement de gouvernance* », avait-il indiqué en mars. Après que Casino a fait sauter le tabou des cessions de magasins, Auchan (10,6 % de parts de marché) s'engouffre donc dans la brèche. « *Edgard Bonte s'attaque aux foyers de perte pour arrêter l'hémorragie. Ce n'est qu'une première étape* », souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Mais sa stratégie dénote. Alors que l'hypermarché est régulièrement condamné, Auchan s'attaque aussi bien au Drive qu'aux commandes Internet, censés être des formats porteurs. Pire. Il cherche à céder son magasin pilote Auchan Bio de Marquette-lez-Lille, qui devait servir d'exemple au déploiement d'une centaine d'autres. « *La priorité est à la rentabilité, mais il faudra ensuite très vite un volet commercial à ce plan, pour reconquérir les clients* », souligne Frank Rosenthal. ■

## À vendre, grandes surfaces alimentaires

À la base de l'économie de marché, la loi de l'offre et de la demande est sans concession. Elle repose sur l'équilibre entre la quantité de marchandise offerte et la demande pour celle-ci. Or avec la multiplication des mises en vente de magasins, cet équilibre est en passe d'être rompu. Pour se désendetter, Casino est vendeur d'une vingtaine d'hypermarchés et d'autres actifs de son parc. Leclerc, Système U et Lidl se sont déjà portés acquéreurs de certains. L'arrivée d'Auchan dans le groupe des vendeurs complique le jeu. Les candidats à la reprise vont être de moins en moins nombreux et les offres moins bonnes. « *Les écarts se creusent entre ceux qui vont bien et reprennent des magasins, et ceux qui en vendent* », souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

# Amazon limite les nouvelles technologies dans ses boutiques

> Contrairement aux attentes qu'on pouvait avoir, le magasin est très peu connecté : même les étiquettes ne sont pas électroniques
>
> MIKE HADJADJ, EXPERT EN DISTRIBUTION

Archileader du commerce en ligne, Amazon a ouvert une nouvelle enseigne au 72 Spring Street, dans le quartier branché de Soho, à New York. Le concept Amazon 4-star est expliqué sur la vitrine et des affichettes à l'entrée du magasin : *« Tout ce qui se trouve ici est soit noté quatre étoiles ou plus sur Amazon.com, soit un best-seller, soit une nouveauté. »* Sur 500 mètres carrés, le géant de l'e-commerce propose une sélection d'accessoires de cuisine, de jouets, de livres, de décoration ou d'électronique.

Les étiquettes imprimées indiquent le prix et la note moyenne attribuée par les clients Amazon. *« Contrairement aux attentes, le magasin est très peu connecté : même les étiquettes ne sont pas électroniques »*, regrette Mike Hadjadj, expert en distribution et fondateur de la société I Love Retail. Mis à part l'encaissement en *self check out* via des tablettes tactiles, le lieu est exempt de technologie et ne propose aucun service innovant.

L'inventeur de l'achat en un clic, qui a ouvert le premier magasin automatique Amazon Go, a-t-il voulu présenter un visage plus rassurant avec 4-star, sans technologie anxiogène ? *« La sélection des produits est affligeante, la disposition du magasin très basique et les commentaires sur les étiquettes sont assez vieux »*, déplore Laurent Thoumine, associé chez Accenture. Un seul point trouve grâce à ses yeux : la façon dont l'enseigne utilise ce magasin pour pousser son service Amazon Prime. Nombreux sont les produits à proposer deux tarifs : le prix standard et celui des clients Prime... Le ticket de caisse indique la réduction appliquée en cas d'adhésion au programme.

## Multiples déceptions

Pour ses premiers pas dans la distribution physique, le géant de l'e-commerce est observé de près. Son concept précédent, Amazon Books, est mieux perçu. *« C'est la première fois qu'un libraire accepte d'avoir moins de références »*, souligne Mike Hadjaj, convaincu par la présentation des livres de face et la traduction de l'algorithme qui a fait le succès d'Amazon, avec des étagères « Si vous avez aimé... Vous adorerez... ». Si les critiques fusent, c'est que les ambitions d'Amazon inquiètent. En septembre, Bloomberg affirmait que l'entreprise prévoyait d'ouvrir 3000 Amazon Go d'ici à 2021. *« Ils n'y sont pas encore. Pour le moment, on compte une vingtaine de librairies Amazon Books, sept ou huit Amazon Go et trois boutiques 4-star, dont Soho est la plus récente »*, calcule Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Le plus gros pas d'Amazon dans le commerce physique a été franchi à l'été 2017, avec le rachat de Whole Foods, payé 13,7 milliards de dollars. Là encore, le résultat déçoit. Si l'enseigne accueille quelques promotions réservées aux clients Prime, l'accélération et les synergies attendues semblent faibles. *« Mis à part une attention au prix et la présence d'un meuble d'électronique, Whole Foods a très peu changé »*, analyse Frank Rosenthal. En matière de distribution physique, Amazon semble encore loin de recueillir un avis cinq étoiles. ■ **A.V.-D'E.** (À NEW YORK)

**L'enseigne Amazon 4-star de New York propose à ses clients des produits uniquement notés quatre étoiles ou plus sur le site Amazon.com.** ALTAFFER/AP

# Les Echos et Les Echos.fr

Aux Etats-Unis les centres commerciaux se réinventent 14 novembre2019
Comment Walmart s'est réinventé 3 décembre 2019

Les Echos

TRIBUNE

# Opinion | Comment Walmart s'est réinventé

Dans un texte, Frank Rosenthal, consultant en marketing du commerce, raconte comment le géant américain de la distribution s'est transformé alors qu'il allait moins bien.

Revue de presse 2019 au

Par **Frank Rosenthal** (expert en marketing du commerce)

Publié le 3 déc. 2019 à 16h01

Février 2014. Doug McMillon est nommé directeur général du groupe fondé en 1962 par Sam Walton à Bentonville (Arkansas) après avoir débuté comme stagiaire en entrepôt. L'avenir de Walmart ne s'annonce alors pas rose. Les ventes stagnent depuis des années aux Etats-Unis. L'international ne va pas fort. En e-commerce, Walmart est très largement distancé par Amazon.

Cinq ans après, Walmart s'est transformé en profondeur et préparé pour l'avenir. Pour réinventer Walmart, le patron de ce mastodonte a lancé un plan de bataille dont on peut identifier a posteriori six leviers. Revue de détail.

## . Formation des équipes

*« Notre succès sera toujours celui de nos collaborateurs »*, disait Doug McMillon lors du Salon NRF en 2018. Pas que des mots. Walmart a multiplié les programmes de formation pour inscrire le numérique et les nouvelles technologies dans la culture interne. Par exemple, en préparant le personnel à la journée de chaos du Black Friday avec une simulation en réalité virtuelle afin de s'adapter à la pression, au nombre de clients et de chariots présents en magasin.

## . Contre-attaque sur l'e-commerce

Le 8 août 2016, Walmart rachète Jet.com pour 3,3 milliards de dollars. Marc Lore, son fondateur, devenu depuis vice-président de Walmart chargé des activités e-commerce, déclarait déjà en mars 2018 : *« L'e-commerce est essentiel et stratégique pour Walmart, particulièrement pour attaquer les grandes villes comme New York, San Francisco ou Chicago, où la présence de Walmart est faible ou nulle. »* Walmart va alors attaquer sur tous les fronts : rachat de pépites de l'e-commerce ; signature en août 2017 d'un partenariat avec Google ; généralisation de la livraison gratuite sous deux puis un jour ; lancement d'un abonnement de livraisons illimité ; soutien des magasins (promotions où les prix en magasin sont inférieurs aux prix en ligne) ; amélioration de l'expérience client (drones, intelligence artificielle…)

## . Amélioration de l'image de marque

Walmart a une image contrastée en tant qu'acteur de la société américaine, alors il agit. En janvier 2018, l'entreprise a passé le salaire minimum de 9 à 11 dollars sur tous les Etats américains. Fin août 2019, à la suite de deux fusillades survenues dans ses magasins, Doug McMillon décide de ne plus vendre certaines munitions. Et annonce, dans la foulée, l'arrêt de la vente des cigarettes électroniques.

## . Pari sur l'agilité locale

Walmart multiplie les tests aux quatre coins des Etats-Unis avec son « digital lab ». Il adapte aussi profondément son offre en fonction de ses concurrents de la zone de chalandise. Ainsi, à Woodbridge dans le New Jersey, face à la concurrence de Wegmans, champion des produits frais, l'enseigne a carrément décidé de faire l'impasse sur sa zone marché, seule l'épicerie reste présente pour l'alimentation. La place gagnée a permis de proposer la meilleure offre régionale sur le vélo et le barbecue.

## . Développement des marques de distributeur

Walmart est maintenant offensif sur ce plan pour mieux contrer les discounters allemands Lidl et Aldi.

## . Investissement dans la santé

Le distributeur est déjà un acteur important du secteur avec 4.700 pharmacies attenantes aux magasins pour plus de 36 milliards de chiffre d'affaires. En septembre une clinique Walmart Health en Georgie a vu le jour. On peut y réaliser des tests d'audition et de vision, et certains diagnostics avec rayons X.

Au final, Walmart enregistre une progression en e-commerce de +61 % en 2017 et de +40 % en 2018, selon Internet Retailer. Son cours de Bourse a gagné plus de 67 % au 29 novembre, sur les trois dernières années. Un activisme soutenu, une priorité donnée aux ressources humaines et à la formation, des idées et des tests… Et si finalement Walmart n'était pas en train de devenir le leader mondial du bon sens ?

***Frank Rosenthal*** *est consultant indépendant et expert en marketing du commerce.*

# Aux Etats-Unis, les centres commerciaux se réinventent

**Les fermetures de boutiques pourraient atteindre un nouveau record cette année aux Etats-Unis. Pourtant, de gigantesques centres commerciaux continuent d'ouvrir.**

Le « mall » américain est en crise... Mais il se réinvente. Selon Reis, filiale de Moody's Analytics, le taux d'occupation des boutiques dans ces gigantesques centres commerciaux est tombé au plus bas depuis huit ans au troisième trimestre. Les signes de ralentissement de la consommation américaine se multiplient et l'on pourrait bien battre un record de fermetures de boutiques cette année, aux Etats-Unis.

Selon les chiffres de Coresight Research, les distributeurs américains ont fermé près de 6.000 boutiques sur les premiers mois de l'année 2019, quand ils n'en auront ouvert que 2.641. La même étude estime à 12.000 le nombre total de fermetures sur l'année. Plusieurs enseignes très présentes dans les malls, comme Gap ou Victoria's Secret, ont annoncé leur intention de fermer des points de vente. Forever 21, lui, a fait faillite. Et, devant l'état du marché, les propriétaires de nombreux malls commencent à revoir à la baisse le prix des loyers.

## Projets pharaoniques

D'après Deloitte, leur fréquentation a chuté de 7,6 % l'an dernier aux Etats-Unis. La principale explication avancée est la concurrence des ventes en ligne. Mais ce n'est pas la seule. Les jeunes générations ont tendance à privilégier les quartiers centraux et délaissent les banlieues, où sont le plus souvent installés ces malls. Mais le déclin serait encore plus prononcé chez les consommateurs plus âgés, qui constituaient traditionnellement leur clientèle.

Pourtant, dans le même temps, les projets commerciaux pharaoniques se multiplient aux Etats-Unis. Avant American Dream, dans le New Jersey (lire ci-contre), ouvert fin septembre, le gigantesque complexe de Hudson Yards avait vu le jour au printemps à New York.

## Des modèles hybrides

Dans 13 des 77 plus grandes métropoles américaines, dont San Francisco ou Las Vegas, le commerce physique a progressé de plus de 1 % l'an dernier. En revanche, il était en recul dans des villes où la situation économique est plus difficile, comme Little Rock (Arkansas), Cleveland (Ohio) ou Milwaukee (Wisconsin).

Les malls, eux, cherchent à se réinventer. « *La principale clef reste d'attirer les enseignes les plus attractives. Il ne suffit plus de faire progresser les ventes, il faut aussi anticiper, faire tourner son offre et ainsi créer l'événement* », souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Les propriétaires se tournent aussi vers des pure players, attirés par l'ouverture de boutiques physiques, comme le marchand de matelas Casper, le fabricant de tee-shirts Untuckit ou l'opticien Warby Parker. De nouveaux services sont aussi proposés, comme Happy Returns, qui permet de retourner des produits commandés en ligne, ou des services de conciergerie.

Enfin, des modèles hybrides se construisent. « *La tendance est de mêler commerce et habitat, mais aussi parcs, jardins, restaurants. C'est surtout vrai aux Etats-Unis, mais cela commence à se développer aussi en France* », ajoute Frank Rosenthal. Et ce alors même que le projet EuropaCity a finalement été abandonné sur décision du président de la République.

— *N. Ra.*

Les Echos sur franceinfo
dans C'est mon argent
à 5h51 le vendredi
franceinfo:

# Touchés par la crise, les malls américains se réinventent

Les fermetures de boutiques pourraient atteindre un nouveau record cette année aux Etats-Unis. Pourtant, dans le même temps, de gigantesques centres commerciaux continuent d'ouvrir. La consommation porte toujours la croissance américaine. Mais pour combien de temps ?

Lire plus tard | Conso & Distribution | Commenter

Par **Nicolas Rauline**

Publié le 14 nov. 2019 à 7h28

Le « mall » américain est en crise… Mais il se réinvente. Selon Reis, filiale de Moody's Analytics, le taux d'occupation des boutiques dans ces gigantesques centres commerciaux est tombé au plus bas depuis huit ans, au troisième trimestre. Les signes de ralentissement de la consommation américaine se multiplient et l'on pourrait bien battre un record de fermetures de boutiques cette année, aux Etats-Unis.

Selon les chiffres de Coresight Research, les distributeurs américains ont fermé près de 6.000 boutiques sur les premiers mois de l'année 2019, quand ils n'en auront ouvert que 2.641. La même étude estime à 12.000 le nombre total de fermetures sur l'année. Plusieurs enseignes très présentes dans les malls, comme Gap ou Victoria's Secret, ont annoncé leur intention de fermer des points de vente. Forever 21, lui, a fait faillite. Et, devant l'état du marché, les propriétaires de nombreux malls commencent à revoir à la baisse le prix des loyers.

D'après Deloitte, leur fréquentation a chuté de 7,6 % l'an dernier aux Etats-Unis. La principale explication avancée est la concurrence des ventes en ligne. Mais ce n'est pas la seule. Les jeunes générations ont tendance à privilégier les quartiers centraux et délaissent les banlieues, où sont le plus souvent installés ces malls. Mais le déclin serait encore plus prononcé chez les consommateurs plus âgés, qui constituaient traditionnellement leur clientèle.

Pourtant, dans le même temps, les projets commerciaux pharaoniques se multiplient aux Etats-Unis. Avant « American Dream », dans le New Jersey , ouvert fin septembre, le gigantesque complexe de Hudson Yards avait vu le jour au printemps à New York.

## Des modèles hybrides

En fait, le paysage commercial américain reflète de grandes inégalités. Dans 13 des 77 plus grandes métropoles américaines, dont San Francisco ou Las Vegas, le commerce physique a progressé de plus de 1 % l'an dernier. En revanche, il était en recul dans des villes où la situation économique est plus difficile, comme Little Rock (Arkansas), Cleveland (Ohio) ou Milwaukee (Wisconsin).

Les malls, eux, cherchent à se réinventer. *« La principale clé reste d'attirer les enseignes les plus attractives. Il ne suffit plus de faire progresser les ventes, il faut aussi anticiper, faire tourner son offre afin de proposer les marques les plus en vue et ainsi créer l'événement »,* souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Les propriétaires se tournent donc vers de nouvelles marques, y compris des pure players, attirés par l'ouverture de boutiques physiques, comme le marchand de matelas Casper, le fabricant de tee-shirts Untuckit ou l'opticien Warby Parker.

De nouveaux services sont aussi proposés, comme Happy Returns, qui permet de retourner des produits commandés en ligne, ou des services de conciergerie.

Enfin, des modèles hybrides se construisent, comme dans le nouveau quartier de Hudson Yards, à New York. Les enseignes traditionnelles y côtoient des hôtels, des centres de fitness, et même des appartements. *« Mis à part dans les très gros centres commerciaux, la tendance est de mêler commerce et habitat, mais aussi parcs, jardins, restaurants. C'est surtout vrai aux Etats-Unis, mais cela commence à se développer aussi en France »,* ajoute Frank Rosenthal. Et ce alors même que le projet EuropaCity a finalement été abandonné sur décision du président de la République.

**Nicolas Rauline (Bureau de New York)**

# Les Echos

**Les alliances de marques 11 septembre 2019**

# Les alliances de marques, un jeu subtil

**Bien ancrés dans l'air du temps, les partenariats entre deux grands noms nécessitent de veiller à la cohérence des positionnements et à la lisibilité de la collaboration pour les consommateurs.**

ANALYSE

*Clotilde Briard*
@ClotildeBriard

Nouer des alliances fait figure de nouveau sport pour les marques. Souvent, ces collaborations restent éphémères, le temps d'une série limitée ou d'une cohabitation dans un «pop-up store». De quoi réduire les risques si le mariage ne prend pas. Mais, de plus en plus, les partenariats se montrent pérennes, à l'image de celui que viennent d'annoncer Franprix et Hema dans le non-alimentaire. Car à une époque où la concurrence s'exerce tous azimuts, c'est un bon moyen d'élargir son champ d'action. Et, pour un distributeur, de se doter, à moindres frais, d'une image de multispécialiste.

## Trouver le bon candidat

Il reste cependant à trouver le bon candidat, celui qui saura apporter son univers sans phagocyter l'enseigne qui l'accueille. Et à rendre la proposition lisible pour les consommateurs. « *Les avantages sont multiples, du complément d'offre à l'apport de compétence, en passant par la hausse du panier moyen et du trafic. Mais il faut veiller à aller au bout de la démarche en gardant une approche axée sur le client. Les prix doivent être cohérents et les produits vendus dans un corner sous l'égide d'une autre marque ont intérêt à faire partie du programme de fidélité de l'enseigne* », avertit Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom.

Les griffes dotées d'une vraie personnalité et d'un ADN fort sont les mieux placées pour se prêter à la collaboration. C'est ce qui permettra au duo de perdurer. A condition de mettre en avant la convergence de leur positionnement. « *La logique doit être affinitaire. Franprix, qui a noué de nombreux partenariats, a développé une proposition autour de l'apport de solutions. C'est un terrain sur lequel Hema veut aussi se situer* », analyse Martin Piot, directeur général de W, agence de stratégie et de création consacrée aux marques.

## Gare au retour en arrière

Les alliances ne manquent pas d'atouts. Mais comportent aussi des risques. Revers de la médaille, si celles-là fonctionnent bien, il devient difficile de revenir en arrière sans envoyer aux clients le signal d'une perte d'expertise sur le segment concerné. Le mouvement n'est en tout cas pas près de s'arrêter. Il correspond trop bien à l'époque. « *Face aux attentes d'expérience des consommateurs, il devient indispensable de miser sur l'hybridation. Ensemble, on est toujours plus fort* », estime Martin Piot. Internet a préparé le terrain. Le passage d'une marque ou d'une enseigne à l'autre s'y fait d'un seul clic. ■

DÉCRYPTAGE

# Les alliances de marques, un jeu subtil

Bien ancrés dans l'air du temps, les partenariats entre deux grands noms nécessitent de veiller à la cohérence des positionnements et à la lisibilité de la collaboration pour les consommateurs.

Lire plus tard | Conso & Distribution

Par **Clotilde Briard**

Publié le 11/09 à 08h32

Nouer des alliances fait figure de nouveau sport pour les marques. Souvent, ces collaborations restent éphémères, le temps d'une série limitée ou d'une cohabitation dans un « pop-up » store. De quoi réduire les risques si le mariage ne prend pas. Mais, de plus en plus, les partenariats se montrent pérennes, à l'image de celui que viennent d'annoncer Franprix et Hema dans le non alimentaire. Car à une époque où la concurrence s'exerce tous azimuts, c'est un bon moyen d'élargir son champ d'action. Et, pour un distributeur, de se doter, à moindres frais, d'une image de multispécialiste.

Il reste cependant à trouver le bon candidat, celui qui saura apporter son univers sans phagocyter l'enseigne qui l'accueille. Et à rendre la proposition lisible pour les consommateurs. *« Les avantages sont multiples, du complément d'offre à l'apport de compétence, en passant par la hausse du panier moyen et du trafic. Mais il faut veiller à aller au bout de la démarche en gardant une approche axée sur le client. Les prix doivent être cohérents et les produits vendus dans un corner sous l'égide d'une autre marque ont intérêt à faire partie du programme de fidélité de l'enseigne »*, avertit Frank Rosenthal , expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom

## Gare au retour en arrière

Les griffes dotées d'une vraie personnalité et d'un ADN fort sont les mieux placées pour se prêter à la collaboration. C'est ce qui permettra au duo de perdurer. A condition de mettre en avant la convergence de leur positionnement. *« La logique doit être affinitaire. Franprix, qui a noué de nombreux partenariats, a développé une proposition autour de l'apport de solutions. C'est un terrain sur lequel Hema veut aussi se situer »*, analyse Martin Piot, directeur général de W, agence de stratégie et de création consacrée aux marques.

Les alliances ne manquent pas d'atouts. Mais comportent aussi des risques. Revers de la médaille, si celles-ci fonctionnent bien, il devient difficile de revenir en arrière sans envoyer aux clients le signal d'une perte d'expertise sur le segment concerné.

Le mouvement n'est en tout cas pas près de s'arrêter. Il correspond trop bien à l'époque. *« Face aux attentes d'expériences des consommateurs, il devient indispensable de miser sur l'hybridation. Ensemble, on est toujours plus fort »*, estime Martin Piot. Internet a préparé le terrain. Le passage d'une marque ou d'une enseigne à l'autre s'y fait d'un seul clic.

**Clotilde Briard**

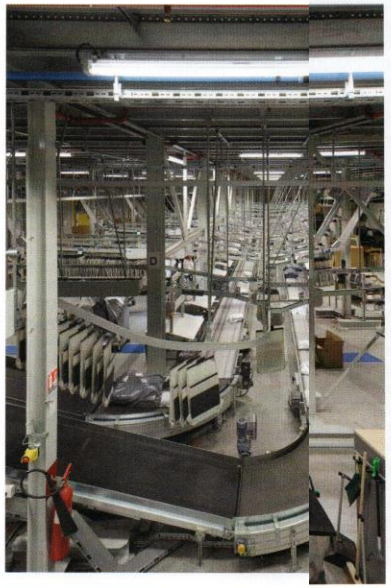
# Les Echos Week-end

Ikea 1er février 2019 La Redoute 29 novembre 2019

# LA REDOUTE, UNE VIEILLE DAME EN MODE AGILE

L'entreprise chérie des Français a frôlé la faillite il y a cinq ans. Sauvée par ses deux anciens dirigeants, Nathalie Balla et Éric Courteille, et désormais contrôlée par les Galeries Lafayette, elle s'est totalement réinventée pour évoluer en mode start-up. Visite rue de Blanchemaille à Roubaix, d'où elle n'a pas bougé depuis 1837.

*Par Isabelle Lesniak - Photographe: Richard Baron*



Les nouveaux visages du vépéciste (de gauche à droite et de haut en bas): hall d'accueil du siège en mode showroom; prototypes dans l'atelier de création; le centre logistique Quai 30 à Wattrelos; boutique AM.PM dans le quartier branché du vieux Lille.

Une minijupe imprimée python à 29,99 euros, un tee-shirt léopard à 19,99 euros: à défaut d'être bien mise en valeur dans le navire-amiral des Galeries Lafayette, boulevard Haussmann à Paris, la collection La Redoute y dénote par ses modèles furieusement dans l'air du temps et son rapport qualité-prix imbattable. Pas un hasard si elle trouve sa place au fond du deuxième étage, près de la marque Galeries Lafayette et de l'anglais Topshop, plus accessibles que les Maje, Claudie Pierlot et autres marques chic représentées dans ces allées. Cette offre est encore plus pertinente dans le reste du réseau français des Galeries (57 magasins en tout). Les 50 corners La Redoute qui s'y sont déployés cette année (20 dans la mode, 30 dans l'ameublement) font souffler un sacré vent de démocratisation dans une enseigne pas spécialement réputée pour ses tarifs abordables.

Pour la vieille dame née à Roubaix en 1837, sa présence dans cette chaîne ô combien prestigieuse est un signe de reconnaissance et de renaissance, qu'illustrent par ailleurs un chiffre d'affaire de nouveau en croissance (750 millions d'euros en 2018, dont 30% à l'international) et un résultat opérationnel positif. La marque revient pourtant de très loin. Il y a cinq ans, elle perdait 50 millions d'euros par an. *«80% des gens la donnaient pour morte»*, rappellent Nathalie Balla et Éric Courteille, qui l'ont reprise en 2014. L'experte de la VPC et l'ex-Arthur Andersen ont de quoi de se réjouir de la rapidité d'un redressement validé par une prise de contrôle inattendue mais logique par les Galeries.

*«Nous sommes deux marques emblématiques françaises, nous partageons une mentalité de commerçants et nos segments sont complémentaires»*, commence Nathalie Balla, brune discrète, dont la robe imprimée ne dépareillerait pas dans le «vestiaire de la femme active» de La Redoute. *«Sans doute nos produits sont-ils plus accessibles que la plupart de ceux des Galeries mais leurs dirigeants, les Houzé, ne nous demandent pas de faire du Galeries-light. Notre offre se démarque parce qu'imaginée par nos équipes, elle présente un rapport style-qualité-prix unique»*, complète Éric Courteille, voix de stentor et stature de volleyeur tout de marine vêtu.

Au siège de Roubaix, dans la bien nommée rue Blanchemaille d'où La Redoute n'a jamais bougé, le duo parle d'une seule voix et prend conjointement les décisions. Il partage infiniment plus qu'un open space: une vision *«alignée»* du glorieux passé, du présent retrouvé et de l'avenir désormais prometteur de la marque; un goût du challenge et une aversion pour *«les jardins à la française»*; *«une horreur de l'ego et du pouvoir»*. Sans parler de CV étonnamment parallèles. Tous deux mariés et parents de trois enfants, «Éric et Nathalie» sont nés en 1967 en région parisienne, ont fréquenté l'ESCP sans s'y croiser, puis ont appris à s'apprécier à La Redoute durant les quatre ans qui ont précédé le plan de sauvetage. La présidente de la société et le secrétaire général-directeur financier de la maison mère Redcats se retrouvaient lors des Comex.

Lorsque, en septembre 2013, aucune offre de reprise ne semble en mesure de ressusciter une enseigne malmenée par les pure players et les nouveaux rois de la fast fashion (Zara, H&M, etc.), ils soumettent à Kering leur propre plan radical de retournement, concocté dans un sentiment d'urgence largement partagé par les équipes. *«La Redoute était au bord du précipice, il y avait une prise de conscience générale qu'elle allait dans le mur»*, insiste le directeur général des Galeries Lafayette, Nicolas Houzé. Même si les deux repreneurs potentiels sont, à ce stade, davantage des managers que des entrepreneurs (ils le deviendront plus tard, sur le tas...), Kering se laisse convaincre par leur audace. Il leur cède la société pour 1 euro symbolique tout en consacrant 500 millions d'euros au redressement de la marque chérie des Français.

*«Loin de se contenter d'un repositionnement publicitaire, les repreneurs se sont attaqués à l'offre, en misant sur l'énorme capital*

Nathalie Balla et Éric Courteille, qui ont repris l'entreprise en 2014 et l'ont redressée.

*de confiance de La Redoute et lui rendant de sa lisibilité»*, souligne le consultant Frank Rosenthal. *«Personne n'y croyait*, reconnaît Yves Marin, associé chez Bartle. *La mission semblait d'autant plus vouée à l'échec que tant d'autres s'étaient cassé les dents: Vertbaudet, l'allemand Quelle, même le vépéciste américain Sears aujourd'hui en faillite. L'écrémage est cruel dans cet univers de l'habillement hyper-morcelé. Bien que leader, le pôle Galeries Lafayette-La Redoute ne détient que 4,4% du marché français!»* Ne pas se transformer en une «marketplace» parmi d'autres, mais promouvoir des créations en marque propre, faire le tri dans son offre pléthorique, en finir avec le catalogue de 1276 pages pour ne distribuer que quelques fascicules ciblés, se réorganiser autour du digital, tout en supprimant 1178 postes (la moitié des emplois en France!), ouvrir le capital aux salariés: autant de choix drastiques qu'il est aujourd'hui facile de qualifier de visionnaires mais qui, en 2014, représentaient un vrai pari.

## UN CENTRE LOGISTIQUE ULTRA-PERFORMANT

Rétrospectivement, le choix de s'appuyer sur deux piliers complémentaires – la mode et la maison – paraît particulièrement astucieux. *«Alors que le prêt-à-porter évolue de manière cyclique dans un environnement fragmenté, le marché de l'ameublement est plus concentré mais plus stable»*, détaille Sandrine Guichard, embauchée comme directrice maison et retail en 2014, après avoir travaillé chez Conforama et Casino. Dans cette société de femmes (70% des effectifs) qui parle aux femmes (plus de 80% de la clientèle), elle est l'une des nombreuses cadres à avoir abandonné un emploi stable – et basé à Paris! – pour *«tenter l'aventure»* avec Éric et Nathalie dans une ville pas des plus attractives. Le Chief Data Officer vient de chez Havas, le directeur de la marketplace de chez Amazon et le directeur de la communication corporate et de la RSE des Caisses d'épargne.

Pour parachever la mue, 50 millions d'euros ont été investis dans un centre logistique hyper-automatisé, Quai 30, à Wattrelos, capable de s'aligner sur les standards imposés par Amazon et ses épigones. *«Là où il fallait deux jours pour traiter une commande, deux heures s'écoulent aujourd'hui entre le clic du client et l'acheminement de ses articles. On est passé de 60 000 références à 300 000, et de 1400 à 500 préparateurs»*, résume Patrice Fitzner, le directeur logistique de La Redoute qui a mis à profit son expérience dans l'automobile pour imaginer cette «usine à colis» ultra-performante. La Redoute, longtemps célèbre pour ses «24 h chrono», garantit désormais le «click-to-ship» en 2 heures, y compris aujourd'hui, le fameux Black Friday, quand tombent jusqu'à 6 000 commandes par heure.

La capacité de réaction de La Redoute est désormais la grande qualité de cette ETI de 1750 salariés qui s'est forgé une nouvelle jeunesse en combattant la faillite. *«La Redoute a 5 ans d'âge, alors que nous en avons 125»*, plaisante Philippe Houzé, le président du directoire des Galeries. Longtemps, le vépéciste a tiré sa force d'une

### EN PLEINE FORME À 182 ANS

**1837** Joseph Pollet, fils d'agriculteurs, fonde une filature de laine peignée à Roubaix.

**1922** Pour écouler ses stocks de laine La Redoute publie dans le *Journal de Roubaix* une petite annonce proposant produit soldé. La vé à distance est née.
**1928** Premier catalogue, de 20 centimètres s 10 et d'une vingtain de pages. Y sont commercialisés lain chaussettes, bas, couvertures, mais aussi savons pour tricots.
**1964** Le leader de la vente par correspondance ave 50 000 références entre en Bourse.
**1968** Partenariat ave Finaref pour la carte de crédit Kangourou première sur le marc pouvant être utilisée par les femmes sans autorisation des ma
**1969** La Redoute init ses «collabs» avec une garde-robe d'hiv conçue par la stylist Emmanuelle Khanh. La couture se démocratise.
**1982** Première filiale à l'international, en Belgique.
**1994** La Redoute lance son site Interne la même année qu'Amazon. L'entreprise devient une filiale du groupe Redcats (propriété de Kering).
**2014** Kering cède La Redoute à ses dirigeants Nathalie Balla et Éric Courteill pour 1 euro.
**2017** Le groupe Galeries Lafayette annonce sa prise de participation de 51 dans La Redoute avec l'objectif de monter à 100% en 2021.





offre conçue très en amont, dont la permanence pendant toute une saison et la présentation dans un catalogue très codifié rassuraient le client. Aujourd'hui, cet acteur digital reconnu fait tourner ses collections pour mieux satisfaire ses 10 millions de clients, répertoriés dans une base de données qui permet d'en savoir *«infiniment plus que du temps de papa et maman»*, reconnaît Nathalie Balla.

La Redoute complète désormais ses ventes Internet (90% du total) par des transactions dans ses boutiques en dur. En plus des 50 corners dans les Galeries Lafayette, le réseau compte douze magasins à Paris, Lille, Montpellier, curieusement consacrés à l'ameublement alors que l'enseigne n'avait au départ pas de notoriété particulière dans ce domaine... Il s'agit à la fois d'enseignes La Redoute Intérieurs – qui proposent une décoration qualifiée d'*«accessible et dans l'air du temps»* par Marie Noulet, l'enthousiaste responsable du bureau de style – et de boutiques AM.PM, plus haut de gamme et intemporelles, très à la mode depuis quelques années. *«Notre alliance est une formidable histoire de rapprochement culturel*, se réjouit Philippe Houzé. *Au-delà de notre mentalité*

**10**

**MILLIONS DE CLIENTS**

*composent la base de données de La Redoute, acteur digital reconnu avec 90% de ses ventes sur Internet.*

*commune de commerçants, on appartient à deux mondes assez différents: celui de la brique et celui du clic. Mais nous savons tous que le futur de nos métiers repose sur l'union des deux.»*

Pas prévue à l'origine, cette stratégie qualifiée de «phygitale» s'est développée au gré des opportunités, à partir d'un premier magasin parisien en 2015 rue Saint-Benoît, à Saint-Germain-des prés. *«Cette boutique, puis un corner au BHV, ont permis de tester notre intuition*, complète Nathalie Balla. *On a constaté qu'on faisait non seulement du chiffre d'affaires en magasins mais que leurs clients achetaient en outre plus sur Internet dans la foulée.»* Accessibles, les codirigeants n'aiment rien tant qu'observer les clients in situ. À la Toussaint Nathalie Balla – qui a relocalisé sa famille p de Roubaix contrairement à Éric Courteille, basé à Clamart – a encore enchaîné une exposition parisienne et un crochet par le magasin AM.PM du Marais. *«Nous avions imaginé ouvrir 40 points de vente en 2021. Grâce au rapprochement avec les Galeries, on est largement au-dessus à la fin 2019»*, se félicite la dirigeante.

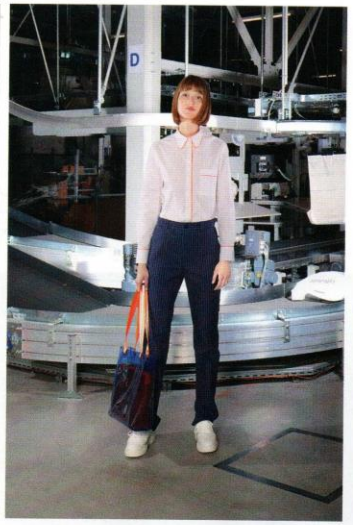
## MODÈLES INSPIRÉS DES GRANDS COUTURIER

Frank Rosenthal le souligne: *«Les espaces physiques sont irremplaçables pour susciter des achats d'impulsion sur les produits du moment.»* La Redoute s'appuie sur ses stylist et modélistes pour sélectionner les tendanc des grands couturiers qu'elle *«fait descendre au niveau des familles»*, selon l'expression d Chrystelle Gauthier, la toute nouvelle directr Prêt-à-porter. Adaptés au plus grand nombr proposés au *«juste prix»*, ses articles *«donn envie»* sans tomber dans l'excentricité. La Redoute défile même pendant la fashion we à Moscou! Les «collabs» – une tradition qui remonte à 1969 – font notamment parler, qu'elles portent sur les élégantes jupes en cu et chemises lavallière Vanessa Seward, ou les trenchs Koché streetwear de la jeune designer Christelle Kocher.

Sous la houlette de Sylvette Lepers, les idé fusent pour concevoir des collaborations capables d'étonner et de séduire. À une collection capsule récemment imaginée avec les joueuses de l'OL succédera, début 2020, une série de quatre vêtements coconçus par six salariés de Quai 30 et le jeune label Abou a Worker. *«Éric et Nathalie poussent les jeune talents*, expose cette rousse flamboyante don le bureau regorge de tissus, de dentelles et d strass. *On ne leur impose ni cahier des charge ni bon de commande précis. Tout ce qu'on leu demande, c'est d'éviter le pantalon à trois jam et de respecter nos valeurs. La fourrure est bie sûr exclue!»*

Cette approche agile et orientée vers les clients a, bien sûr, nécessité une réorganisati totale de la société. *«On ne transforme pas u structure de 180 ans en un claquement de doig* reconnaît la directrice marketing, Amélie Poisson, qui, après une décennie à la Fnac, *« connaît un bout sur les entreprises en mutatio* Quand elle est arrivée à La Redoute il y a hui ans, l'activité était encore structurée autour

Le bureau de style pour l'ameublement est passé de trois à dix personnes en huit ans.



Les « collabs », une tradition remise au goût du jour : le jeune label About A Worker a travaillé avec des salariés de Quai 30 (à gauche) et une collection capsule a été conçue avec l'équipe féminine de l'Olympique lyonnais.

du catalogue. En découlaient des cycles longs – manteaux et doudounes prêts en juin pour figurer dans le « big book » automne-hiver –, des process lourds et des priorités désuètes. *« Bien prévoir les ventes comptait plus que capter le client au bon moment. »*

Désormais, des « équipes de contenu » créent des formats capables de toucher les consommateurs « là où ils sont » : sur Instagram, Pinterest ou YouTube. Sur le modèle de Spotify, La Redoute déploie des « squads » composés de profils complémentaires qui lancent et livrent des miniprojets en une ou deux semaines, sans attendre des processus de validation bureaucratiques. La méthode a tellement fait ses preuves dans les services IT qu'elle a été adoptée par le marketing, le back-office ou les équipes de paiement.

Le sommet aussi se forme au changement. Une dizaine de hauts potentiels ont suivi un e-MBA de l'ESCP sur la résolution de problèmes. Leur mission : faire et défaire jusqu'à réaliser des œuvres d'art qui ont fini par être exposées lors d'un vernissage. Pour *« ne pas s'endormir »*, Éric et Nathalie se *« font challenger »* une demi-journée par mois par un groupe de collaborateurs de moins de 35 ans, faisant partie d'un « sparring board » multi-fonctions. Lors du dernier, ces jeunes salariés ont présenté ce à quoi pourrait ressembler un comité de direction en 2030. À l'honneur : les sujets liés à la responsabilité sociétale, un service de livraisons à vélo et même le rachat d'un média pour toucher différemment la clientèle. *« Ils nous ont fait passer quelques messages »*, rigole Nathalie Balla.

Le rapprochement avec les Galeries Lafayette est encore trop frais pour avoir eu un impact important sur la logistique, les achats ou l'exploitation des data – une base de données commune a néanmoins déjà vu le jour. Si, *« au final, La Redoute restera indépendante des Galeries et vice-versa »*, comme l'assure Nicolas Houzé, des groupes de projet, baptisés « Paris-Roubaix » en référence à la célèbre course cycliste, identifient des *« pistes de travail en commun »*. Une fois par trimestre, un comité de pilotage planche sur ces synergies. Les dernières éditions ont eu lieu à Bordeaux et à Marseille. Les dirigeants des deux sociétés ont profité pour visiter ensemble les nouveaux concepts physiques développés entre les deux marques. La prochaine session aura lieu en décembre à Roubaix.

Il est un domaine dans lequel l'association avec les Galeries a déjà *« changé la vie »* des équipes : l'innovation. Alors que La Redoute n'avait qu'un salarié chargé de développer les relations avec les start-up, elle puise désormais ses ressources dans l'incubateur/accélérateur Plug & Play des Galeries Lafayette. L'an dernier 70 rencontres ont ainsi été organisées avec des jeunes pousses, ayant débouché sur dix Proofs of Concept dont quatre seront industrialisées en 2020. La collaboration avec l'anglais Go Instore a aidé à redéfinir la fonction du vendeur en magasin. Lors de temps morts, il répond aux questions du client à son domicile via une vidéo à la FaceTime. Il peut ainsi l'aider à monter un meuble à distance. La pratique a été testée dans trois magasins et sera étendue à tout le réseau.

Maintenant qu'ils ont sauvé la marque, Nathalie Balla et Éric Courteille voient dans cette approche agile le moyen de garantir son avenir. Si beaucoup de salariés ont en tête l'échéance de 2021, quand les Galeries monteront de 51 à 100% du capital, eux visent 2037. Comme le lance Éric Courteille avec son énergie communicative : *« Le seul mot d'ordre, c'est en route pour l'anniversaire des 200 ans. »*

Plus d'infos sur *weekend.lesechos.fr*

## NORDSTROM, ROI AMÉRICAIN DE L'OMNICANAL

Rarissimes sont les enseignes traditionnelles du commerce de détail à avoir su se réinventer. Alors que les grands magasins Sears (fondés en 1893 dans le Minnesota avant de devenir le symbole de Chicago) ont été placés en faillite, Nordstrom représente l'exemple de reconversion le plus remarquable. À l'origine dédiée à la chaussure, puis diversifiée dans les accessoires, les vêtements, la bijouterie, les cosmétiques et les parfums, la chaîne est devenue une reine de « l'omnicanal ». Elle a lancé son site d'e-commerce dès 1998 – il génère aujourd'hui 30% des ventes – tout en ouvrant des magasins physiques, dont une enseigne pour femmes inaugurée en octobre dernier à Manhattan, sur West 57th Street. Les flagships de prestige au cœur des métropoles se combinent avec des Nordstrom Local orientés services dans les banlieues. La clientèle apprécie le service après-vente légendaire mais aussi les innovations : stands de personnalisation du denim, conseils de stylistes, cirage de chaussures, etc.

Les Echos
WEEK-END
BUSINESS STORY / CULTURE / STYLE / ... ET MOI

# IKEA ACTE 2

Le leader mondial de l'ameublement s'est imposé sur tous les
ntinents. Et le géant suédois se prépare à régner encore longtemps.

**SANTÉ**
Le filon du tourisme médical

**SÉRIES**
Dans les rouages d'« Engrenages »

**SOCIÉTÉ**
L'ère des voisins 2.0



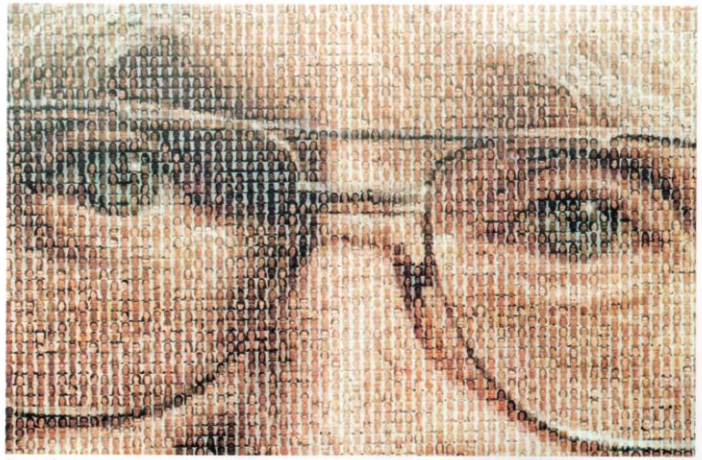
01 FÉVRIER 2019

Au musée Ikea d'Älmhult, en Suède.

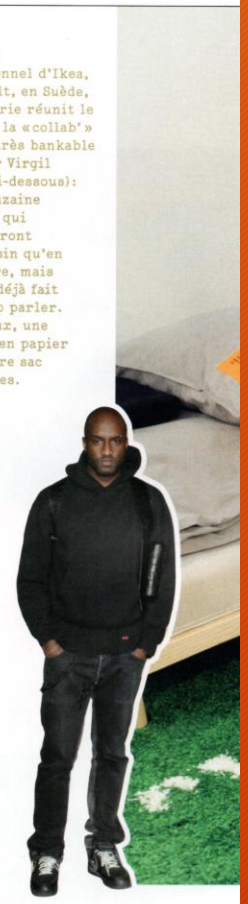
Le leader mondial de l'ameublement, fondé en 1943, prépare son avenir bien au-delà de ses célèbres étagères Billy. Collaborations avec des créateurs en vogue, diversification des formats, prospections futuristes: le géant suédois pense large et voit loin. Reportage entre Copenhague et Älmhult, au cœur du système.

C'est à Copenhague, à deux heures de train d'Älmhult, le centre de la création d'Ikea, que s'écrit l'avenir du géant suédois. Un ancien quartier industriel où pullulent les restos branchés dénommés *Noho* ou *Soho*, les galeries invraisemblables et les espaces de coworking... Avant de devenir le point de rendez-vous des hipsters, cette zone de courants d'air qui résonne du cri des mouettes abritait le Meatpacking District, le quartier des boucheries. Et c'est dans une poissonnerie reconvertie qu'y est, depuis novembre 2015, installé Space 10, le laboratoire indépendant de la maison mère qui nourrit les réflexions futuristes du leader mondial de la distribution d'ameublement. Loin, très loin, des considérations sur les ventes des étagères Billy ou les déclinaisons du divan Klippan – des best-sellers aujourd'hui quadragénaires.

Au sein de cette structure resserrée et éclectique, le mastodonte aux 38,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires prépare un horizon qui va bien au-delà des meubles fonctionnels et bon marché qui font sa réputation. De quoi, espère-t-on en interne, s'assurer soixante-quinze prochaines années aussi glorieuses que celles qui viennent de s'écouler, en dépit du décès, il y a un an, du fondateur, Ingvar Kamprad, à l'âge de 91 ans... *«L'été avant sa mort, alors que nous buvions un café au soleil, il me transmit ce conseil fondamental: toujours penser à long terme. Quand je lui demandai ce qu'il entendait par là, il précisa que la clé du business, c'était de se projeter dans deux cents ans!»*, raconte, dans une interview exclusive qu'il nous accorde à Paris, Jesper Brodin, PDG du groupe depuis septembre 2017. Ce jeune quinquagénaire souriant et décontracté – col roulé noir de rigueur – connaissait bien le fondateur: il fut son assistant durant dix ans.



Portrait d'Ingvar Kamprad, le fondateur, composé de photos d'employés, au musée Ikea.



Au siège opérationnel d'Ikea, à Älmhult, en Suède, une galerie réunit le fruit de la «collab'» avec le très bankable designer Virgil Abloh (ci-dessous): une quinzaine d'objets qui n'arriveront en magasin qu'en novembre, mais qui ont déjà fait beaucoup parler. Parmi eux, une version en papier du célèbre sac de courses.

Space 10 a été conçu dans ce but. Dans le bâtiment industriel qui abrite cette cellule atypique, les homards ont laissé place à des prototypes de toutes formes et tous matériaux qui permettent d'imaginer la vie à l'horizon 2050 et au-delà. Le «fab lab» déborde de maquettes, pièces en impression 3D, schémas préfigurant le monde d'après-demain. Dans les bureaux, 26 salariés de 19 nationalités et de profils divers – architectes, designers, ingénieurs, directeurs artistiques, pros du numérique, mais aussi un psychologue – donnent libre cours à leur imagination. Pas de catalogues Ikea sur les étagères mais les collections de *Monocle* et *Wallpaper*. *«Ici, on ne parle pas d'innovations produits mais des tendances qui impacteront la vie des gens dans vingt ou trente ans*, explique Guillaume Charny-Brunet, le cofondateur français. *Ikea ne nous sollicite pas pour améliorer son taux de conversion sur le web mais pour anticiper les grandes évolutions sociétales, afin de mieux tenir sa promesse originelle – créer des modes de vie meilleurs et durables au profit du plus grand nombre.»* Touche-à-tout, hypercurieux et surdiplômé (ESCP Europe, deux masters en droit), le trentenaire de Saint-Maur-des-Fossés affiche un drôle de CV: après un stage de fin d'études au bureau du procureur du tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie, il fut le sixième employé du cabinet expert en innovation Fabernovel. La feuille de route hors norme de Space 10 lui va comme un gant: *«Ce qui est génial dans ce job, c'est qu'il concerne des questions pas urgentes. La maison-mère n'attend pas de réponses concrètes. Nous avons le luxe d'être amoureux des problèmes sans devoir prescrire les solutions.»*

## LA VOITURE AUTONOME, UN ESPACE À MEUBLER

Intelligence artificielle, coworking et coliving, évolutions de l'alimentation, recyclage, futur de la mobilité: les sujets couverts sont si vertigineux que la tête tourne quand Guillaume Charny-Brunet saute de l'un à l'autre avec un enthousiasme communicatif. Récemment, le labo a sorti un rapport consacré aux «Espaces sur roues» dans le but d'appliquer aux véhicules autonomes l'expertise d'Ikea en matière de petits espaces. *«Puisque la conduite devient obsolète, il faut réfléchir aux nouvelles fonctions de la voiture: espace pour faire la sieste, déconnecter, finir une série Netflix, prendre un café, discuter entre collègues? Ikea est bien placé pour optimiser l'habitacle en fonction de nos réponses. Il faudrait être aveugles et sourds pour passer à côté d'une telle opportunité.»* Pour justifier son existence, Space 10 travaille, parallèlement à ces «moonshots» – des projets révolutionnaires, plus ambitieux que réalistes, comme les Gafa aiment en lancer – sur des chantiers plus concrets, à la valeur marchande et au calendrier plus maîtrisables. Une nouvelle application, baptisée Ikea Space, permet ainsi de visualiser virtuellement 2 000 produits dans son intérieur. On prend avec son smartphone une photo de son foyer et on y dispose

l'article en 3D avant de l'acheter. Finis les doutes sur la taille d'un lit ou la couleur d'un rideau qui empêchent souvent le client de finaliser son emplette.

Pour les équipes opérationnelles d'Älmhult, Space 10 semble parfois évoluer sur *« une autre planète »*. Ici, au cœur des forêts du Småland suédois, région qui vit naître le botaniste Carl von Linné et où Kamprad ouvrit son premier magasin en 1958, on conçoit le futur à « trois à cinq ans », *« pas une maison de science-fiction »*. Toute cette bourgade tranquille de 8 900 habitants porte la marque Ikea, le premier employeur local. 2 200 salariés de 52 nationalités imaginent le design des meubles, les prototypent, les testent dans l'un des deux laboratoires internes au groupe (le second est à Shanghaï) et fabriquent le fameux catalogue diffusé à près de 200 millions d'exemplaires dans 55 pays. Ici, on travaille Ikea, on mange les boulettes Ikea (au bœuf, au poulet, au saumon ou végétariennes pour varier son alimentation !), on visite Ikea (un musée retrace l'épopée de la société). On peut même dormir Ikea, dans un hôtel de 254 chambres qui accueille les collaborateurs, les fournisseurs mais aussi, l'été, les touristes venus faire de la randonnée ou du kayak. En ce matin neigeux de la mi-janvier, la salle du petit-déjeuner tient de la tour de Babel. Une fois par an, les responsables nationaux du catalogue se retrouvent pour échanger sur la bible du groupe. Entre deux tartines au kalles kaviar – la pâte traditionnelle à base d'œufs de cabillaud fumés –, on s'échange des bises, des accolades ou des poignées de main, selon les cultures, avant de démarrer sa journée chez Ikea of Sweden, le siège opérationnel du groupe, tout proche.

Le directeur de la création, Henrik Most, nous y reçoit entre deux espaces d'exposition qu'il est interdit de photographier pour ne pas dévoiler à la concurrence formes, matières et couleurs des prochaines collections. Une galerie a été montée autour de la « collab » fort attendue avec le créateur du moment, Virgil Abloh – si la gamme Markerad ne sera mise en vente qu'en novembre, elle a déjà beaucoup fait parler depuis son annonce via une vidéo Periscope en octobre 2017. Après ses incursions remarquées chez Jimmy Choo, Nike ou Adidas, le fondateur du label de streetwear Off-White, directeur des collections homme de Louis Vuitton, a dessiné pour Ikea des tapis minimalistes, une lampe Mona Lisa un peu kitsch, un miroir, une chaise et une méridienne à l'élégance épurée. Symboliquement, il a revisité le fameux sac de courses bleu Frakta dans une version en papier brun recyclable barrée de la mention « Sculpture » – un clin d'œil au ready made... Une quinzaine d'objets qui doivent changer l'image qu'ont d'Ikea les jeunes générations, allergiques à la consommation de masse

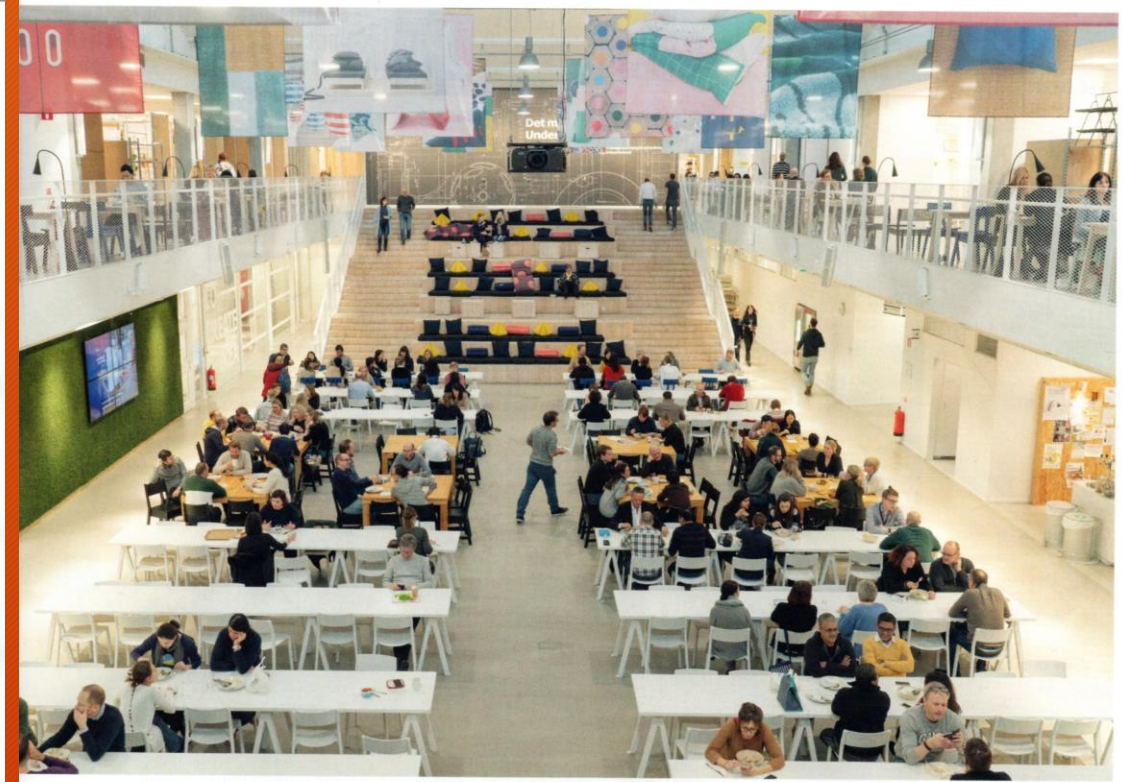
Jesper Brodin (à gauche), l'ancien assistant du fondateur Ingvar Kamprad devenu PDG, et Henrik Most (ci-dessus), directeur de la création du groupe.

## LES TROIS BEST-SELLERS D'IKEA

**Poäng**
Signé du designer japonais Noboru Nakamura, le fauteuil Poäng jouit depuis 1972 d'une popularité bien assise.

**Billy**
Lancée en 1979, la bibliothèque Billy se vendrait au rythme d'une toute les cinq secondes.

**Klippan**
Créé en 1978, le canapé Klippan a souvent changé de housse, mais jamais de forme.



Le berceau historique du groupe (ici, l'espace d'échanges et de restauration) réunit 2 200 salariés de 52 nationalités à Älmhult.

et aux multinationales. *« Ces produits de niche ne nous feront pas gagner d'argent mais doperont la valeur immatérielle de notre marque »*, espère ce Danois bourré de culture et d'humour qui fut conservateur du musée du Design de Copenhague et professeur à l'université avant de rejoindre Ikea il y a dix ans.

### VIRGIL ABLOH, APPÂT À MILLENNIALS

Depuis que la chaîne a commencé à collaborer avec la jet-set du design, de la musique et de la mode il y a cinq ou six ans, le « creative leader » enchaîne les rendez-vous plus glamours les uns que les autres : Walter Van Beirendonck (styliste comptant parmi les « Six d'Anvers », avec lequel a été conçue la collection Glödande en 2016) ; la cofondatrice de l'ancien concept store parisien colette, Sarah Andelman, à l'origine de pochettes colorées, articles de papeterie et quelques meubles pour étudiants qui sortiront en mai ; la chanteuse Solange Knowles (la petite sœur de Beyoncé), avec qui il a passé plusieurs heures la veille à Brooklyn pour évoquer l'avenir. *« J'avais approché Kanye West il y a trois ans, le contact est bien passé mais on a gelé le projet pour des questions d'agenda. »* C'est par le biais du rappeur qu'Henrik Most s'est intéressé à Virgil Abloh, dont il admire *« la forte signature esthétique, la grande valeur émotionnelle et la capacité à ne pas penser en silos »*. *« Je l'ai rencontré pour la première fois il y a deux ans à Milan. Deux heures nous ont suffi pour comprendre qu'on était sur la même longueur d'onde. »* Un partenariat gagnant-gagnant : Ikea donne à Abloh *« accès à 2 milliards de consommateurs »* ; avec sa signature, Ikea drague les millennials, terriblement exigeants. *« Une entreprise qui se replie sur elle-même meurt. Regardez le déclin entamé par Apple faute d'ouverture »*, conclut Henrik Most.

### LE PRIX, LE PRIX, LE PRIX

Les bas prix ne sont que l'un des cinq éléments du « design démocratique » cher à Ikea (avec la forme, la fonction, la qualité et le développement durable), mais c'est le plus connu. Pour rester bon marché, Ikea part toujours du prix final auquel sera vendu le produit avant de le concevoir ; designers et fournisseurs sont tenus de s'y plier. Très directif sur la question, le fondateur Ingvar Kamprad exigea ainsi *« une chaise pliante à moins de 5 euros »*. Le modèle Gunde (photo) en plastique fut d'abord commercialisé à 7 euros avant que sa production de masse permette de rogner 2 euros. Il s'en vend aujourd'hui 15 000 par jour. Idem pour les premières ampoules Led que Kamprad voulait à 1 euro. Mission accomplie après de gros investissements dans l'outil de production et une simplification du concept.

**IKEA, C'EST :**

**38,8 MILLIARDS D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES**

**10% DE VENTES DIGITALES**

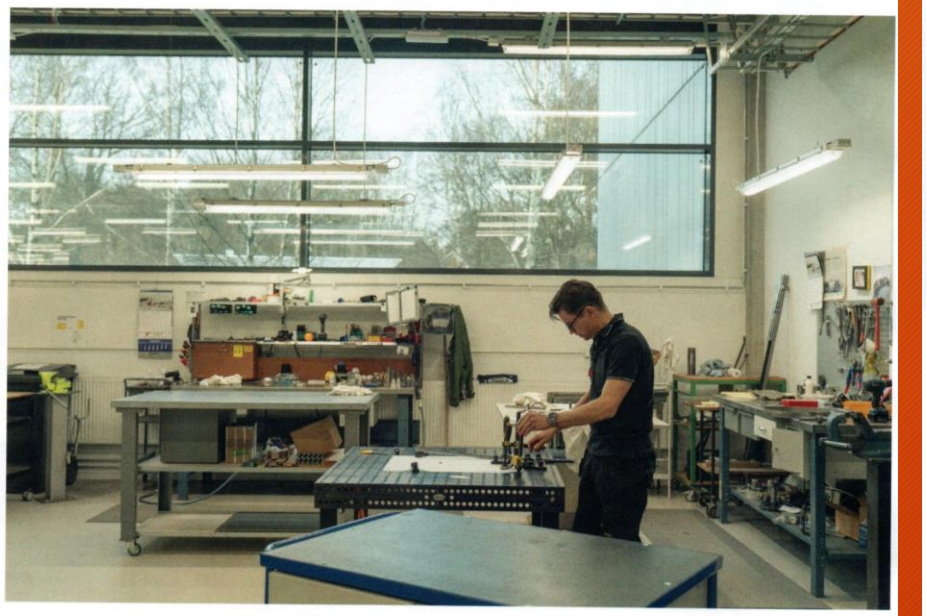
**2,5 MILLIARDS DE VISITES EN LIGNE**

**422 MAGASINS DANS 50 PAYS**

**680 MILLIONS DE CLIENTS DANS LES RESTAURANTS IKEA**

**957 MILLIONS DE VISITES EN MAGASIN**

*Source : Inter Ikea, chiffres 2018.*



Dans le laboratoire de prototypage d'Älmhult. Les produits conçus et testés ici se retrouveront moins de deux ans plus tard dans les magasins Ikea.

Pour travailler avec Ikea, Virgil Abloh a dû respecter les règles maison, dont les cinq piliers du « design démocratique » sur lequel s'est construit le groupe (forme, fonction, qualité, développement durable et bas prix). « *Nos saintes valeurs absolument pas négociables*, martèle le PDG, Jesper Brodin. *Le monde regorge de chaises laides mais confortables et contient aussi quelques sièges très haut de gamme sur lesquels vous ne pouvez rester assis. Le design démocratique nous guide pour produire des objets esthétiques, solides et accessibles. Nous lui faisons tellement confiance que nous nous autorisons à jouer avec lui, et à en explorer les limites en collaborant avec des personnalités extérieures qui partagent notre souci de trouver des solutions pour nos clients.* » Les tapis d'Abloh seront vendus entre 79 et 229 euros ; pour l'objet le plus onéreux – la table – le prix recommandé ne dépasse pas 269 euros. « *Comme dans tout mariage, il a fallu faire des concessions. Au départ, la chaise qu'il avait conçue était plus simple, mais nous lui avons fait ajouter une traverse en bois pour des raisons de sécurité. Nos produits doivent pouvoir supporter 170 kg* », sourit Henrik Most.

## ÉMEUTE À LA CITÉ DE LA MODE

Le résultat devrait faire un carton cet automne. Il suffit de voir l'hystérie provoquée par la vente éphémère d'une édition limitée de tapis Abloh à la Cité de la mode, à Paris, en septembre dernier pour s'en convaincre. En quelques heures, une foule branchée a dévalisé la totalité du stock, dont une partie se revendait entre dix et treize fois sa valeur sur Le Bon Coin dès le lendemain. Même razzia dans les magasins de Tokyo : dès l'aube, 1 000 à 1 500 personnes peu habituées à fréquenter Ikea (et, fait rare, à 90% des hommes) faisaient la queue dans une ambiance glaciale pour acquérir ces objets déjà cultes. « *Avec ces partenariats, Ikea montre qu'il sait concilier les volumes sur lesquels il a bâti son modèle hyperstandardisé et l'impératif de différenciation qu'il doit intégrer pour continuer à être perçu comme désirable par de nouveaux consommateurs* », estime le consultant Frank Rosenthal. Bien que 20% seulement du catalogue soit renouvelé chaque année, ces innovations très médiatisées créent un effet de surprise bienvenu, sur le modèle de la fast fashion qui orchestre la rotation de ses produits pour attirer le chaland. « *Il faut donner au public des raisons de venir plus souvent*, précise Yves Marin, associé du cabinet Bartle. *Ikea réaffirme son modèle tout en le faisant évoluer. Comme ses racines sont bien ancrées, il peut se permettre de laisser les feuilles bouger avec l'air du temps.* »

D'autant plus stratégique qu'à côté des traditionnelles « big boxes » en périphérie, que l'on ne fréquente que de loin en loin, le groupe parie désormais sur des espaces de centre-ville, accessibles à pied ou en transports en commun, qui doivent fidéliser la clientèle grâce à des produits saisonniers et des services de proximité. Le concept inédit du magasin parisien de la Madeleine, dévoilé le 22 janvier, en est la meilleure illustration. Le 6 mai sera inauguré un espace de 5 400 m² – quatre fois moins qu'un format traditionnel. Comme le souligne sa directrice, Annie Bétreau, il n'inclut « *aucune composante classique d'un Ikea : ni parking, ni dépôt, ni chemin imposé* ». 4 000 produits seulement y seront présentés, dont 1 500 (vaisselle, linge de maison, bougies, petits meubles) pourront être emportés – le reste de la gamme devra être commandé en ligne. On pourra y réserver 1 h 30 en tête à tête avec un vendeur ou un architecte d'intérieur pour mieux agencer son foyer.

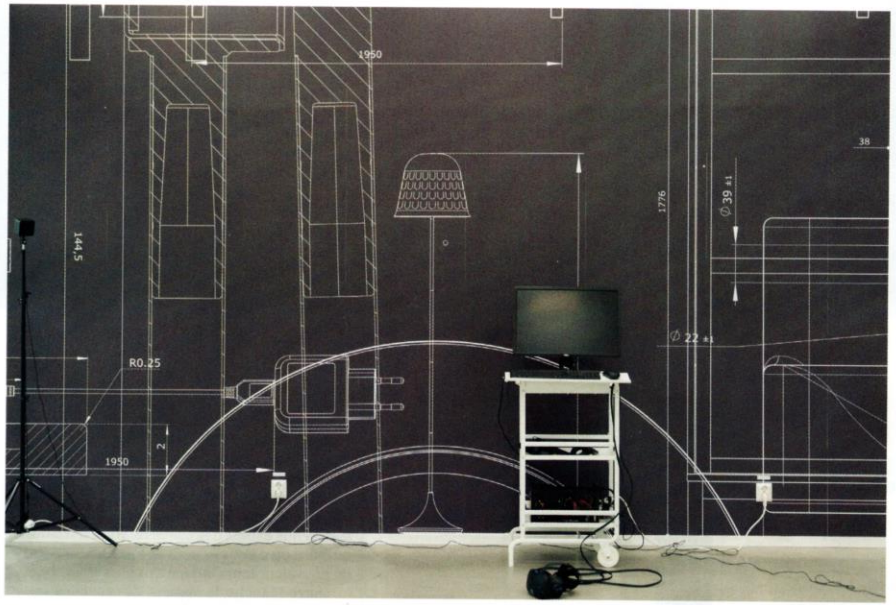
Ce « *lieu de rendez-vous* » vivra au gré des renouvellements du stock et d'ateliers variés (personnaliser ses meubles, les monter sans peine, cuisiner sans gaspiller, trier ses déchets dans un espace réduit).

## « TROIS ANS POUR TESTER ET FAILLIR »

S'il prend, ce concept pourrait être exporté dans une trentaine de métropoles cibles où Ikea se diversifie tous azimuts, comme l'explique depuis Malmö Jette Jørgensen, directrice de l'expansion d'Ingka Group, premier franchisé du groupe. « *En 2018, parmi les huit magasins que nous avons ouverts, il y avait un Ikea Shop de moins de 5 000 m² à Madrid, un planning studio à Londres dans lequel on vous aide à agencer votre dressing ou votre cuisine, et le grand format classique d'Hyderabad qui a attiré 2 millions de visiteurs depuis le 9 août.* » Certaines nouvelles enseignes ont un look révolutionnaire. Avec sa coquille en verre émaillé bleu et son jardin sur le toit dessinés par l'architecte Jean-Michel Wilmotte, le magasin en construction au pied du stade de l'Allianz Arena à Nice ne ressemblera en rien à la grosse boîte bleue classique. D'autant qu'il accueillera logements, bureaux et commerces. Jesper Brodin le confie : en rupture avec les plans décennaux qui dessinent habituellement la stratégie d'Ikea, il se donne trois ans pour « *tester et faillir* » avant de dresser le bilan des expérimentations en cours. Malgré les énormes disruptions que subit le secteur, le PDG se dit plutôt confiant dans l'avenir. Avec ses valeurs fortes et ses ressources financières confortables, Ikea peut, par rapport à ses concurrents, s'offrir le luxe de tâtonner… et même d'un peu se tromper. ●

**LE SOCIOLOGUE DES TEMPS MODERNES**

Ikea connaît à fond les habitudes des consommateurs grâce à d'innombrables visites détaillées d'appartement organisées sur tous ses marchés – certaines durent neuf heures ! –, des questionnaires envoyés en masse à ses bases de clients et quantité d'entretiens menés sur des points précis en échange de cartes-cadeaux ou de petites rémunérations. Son étude annuelle Life at Home, dont la dernière édition s'est fondée sur les réponses de 22 000 personnes sur 22 marchés, est une mine d'informations : évolution de la taille et de la composition du foyer, fonctions remplies par chaque meuble, habitudes alimentaires, sommeil, perception du bien-être à la maison. La recherche débouche parfois sur le développement de nouveaux articles… Après avoir pris la mesure du gaspillage alimentaire, Ikea a sorti l'an dernier de nouvelles boîtes plus transparentes pour stocker plus longtemps les restes au frigo.




Les produits Ikea doivent respecter les règles du « design démocratique » (forme, fonction, qualité, développement durable et bas prix), « *saintes valeurs absolument pas négociables* », dixit le PDG (ici, le laboratoire de prototypage d'Älmhult).

Plus d'infos sur *weekend.lesechos.fr*

# La Croix

**Les caissières font de la résistance 25 novembre 2019**

# Les caissières font de la résistance

## Les caisses automatiques gagnent du terrain dans les magasins, mais les distributeurs assurent que les caissières ne sont nullement appelées à disparaître.

En août, pour la première fois en France, l'hypermarché Casino d'Angers décidait de rester ouvert le dimanche après-midi avec seulement quelques vigiles, mais sans aucun personnel en caisse. L'affaire a fait grand bruit, rebondissant du terrain social au terrain judiciaire, s'imposant comme le symbole de la disparition programmée des caissières face à la progression de l'automatisation et aux changements des modes de consommation.

*« La caisse automatique, c'est l'employée rêvée du patron: jamais de vacances, jamais malade, jamais augmentée. »*

Apparues en France il y a quinze ans, les caisses où le client scanne lui-même ses produits se sont répandues dans les hypermarchés, avant d'essaimer dans les supérettes urbaines. Aujourd'hui, elles sont présentes dans plus de la moitié des grandes surfaces (57 %), selon une étude de l'institut Nielsen. Dans les magasins où elles cohabitent avec des caissier(e)s en chair et en os, elles voient passer un client sur sept et encaissent 10 % du montant des ventes.

*« La caisse automatique, c'est l'employée rêvée du patron : jamais de vacances, jamais malade, jamais augmentée. C'est pour ça que la distribution en veut toujours plus »*, dénonce Dejan Terglav, secrétaire général de la branche commerce de FO. *« Pas du tout »*, répliquent les enseignes qui vantent surtout un moyen de répondre aux aspirations des consommateurs.

L'attente en caisse est *« l'irritant principal des consommateurs »*, avait ainsi lancé en 2018 Régis Schultz, alors patron de Monoprix. *« Attendre cinq minutes pour passer à la caisse avec un gros chariot de courses dans un hypermarché, c'est encore acceptable. Attendre cinq minutes dans le magasin en bas de chez soi quand on veut juste payer une boisson, ce n'est plus accepté »*, résume Frank Rosenthal, consultant spécialiste du commerce.

Cette volonté de satisfaire le client n'empêche évidemment pas les enseignes d'apprécier aussi les caisses automatiques pour les économies qu'elles génèrent. *« La distribution est avant tout une industrie de main-d'œuvre »*, rappelle Mathieu Hocquelet, sociologue au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq). *Les caisses automatiques se sont imposées au milieu des années 2000, au moment où le secteur connaissait les premières difficultés et cherchait à réduire les coûts. »*

Malgré cette pression, les représentants de la grande distribution font valoir que le nombre de caissiers et surtout de caissières (les femmes représentant 80 % des effectifs) ne s'est pas effondré. *« Ceux qui disaient il y a déjà vingt ans que les caissiers allaient disparaître rapidement se sont trompés. Leur nombre est stable et on compte toujours 150 000 équivalents temps plein dont l'encaissement est l'activité principale »*, analyse Renaud Giroudet, directeur des affaires sociales à la Fédération du commerce et de la distribution (FCD).

Si la décrue des effectifs reste limitée, c'est aussi parce que le métier a déjà beaucoup changé. En dehors des grands hypermarchés, les salariés sont devenus polyvalents, assurant également diverses activités, comme la mise en rayon.

De plus, d'autres tendances lourdes viennent freiner la possibilité de supprimer trop d'emplois en caisse. Le vieillissement de la population et la persistance d'un grand nombre de consommateurs peu à l'aise avec les outils numériques pousse à maintenir une présence humaine. Voire à implanter, comme le fait Carrefour dans certains hypermarchés, des « bla-bla-bla caisses » pour les clients désireux de ne pas en rester au *« bonjour, merci, au revoir »* avec la caissière.

Si l'ouverture d'hypermarchés en mode totalement « autonome », comme à Angers, demeure donc l'exception, la pratique s'installe dans les magasins de centre-ville. Fer de lance de cette stratégie, le groupe Casino compte déjà 200

Suite page 14. ●●●

*Malgré l'arrivée des caisses automatiques, le nombre de caissiers s'est stabilisé.* François Destoc/Le Télégramme



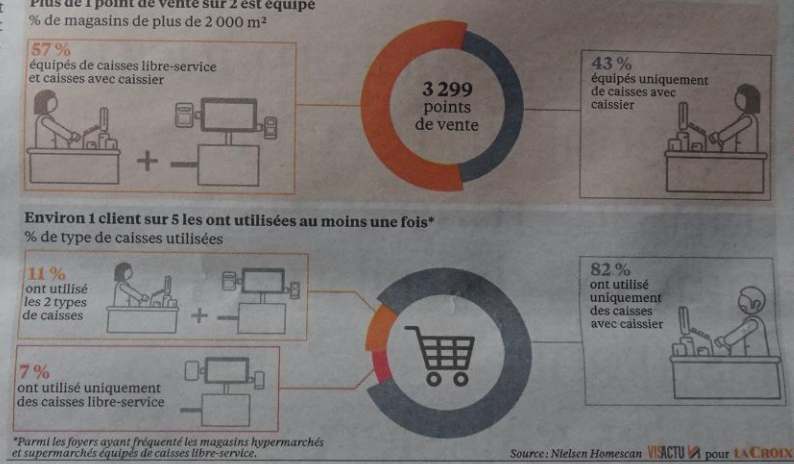
*« Une bascule massive vers le tout-automatique devient possible. Et vu la concurrence exacerbée dans le secteur, si une enseigne se lance, les autres suivront. »*

●●● Suite de la page 13.

magasins susceptibles de fonctionner sans personnel, la nuit ou le dimanche. Son objectif est d'en équiper 500 d'ici à 2021. Les caisses automatiques qui étaient auparavant utilisées aux côtés des caisses classiques se substituent alors totalement aux caissières. *« Le droit du travail reste très restrictif, alors les grands groupes multiplient les expérimentations, notamment pour répondre aux besoins d'une population urbaine qui sort tard du bureau »*, constate Caroline Luche-Rocchia, avocate au cabinet Grant Thornton.

*« Ouvrir sans personnel, c'est dégrader notre service. »*

### Les caisses automatiques dans les grandes surfaces




*Parmi les foyers ayant fréquenté les magasins hypermarchés et supermarchés équipés de caisses libre-service.

Source : Nielsen Homescan VISACTU pour LA CROIX

Les possibilités croissantes ouvertes par la technologie nourrissent évidemment l'inquiétude sur le futur des caissiers et caissières. *« Une bascule massive vers le tout-automatique devient possible. Et vu la concurrence exacerbée dans le secteur, si une enseigne se lance, les autres suivront »*, redoute Dejan Terglav, de FO.

La grande distribution, pourtant, assure n'avoir aucune volonté de faire disparaître les caissières. *« Cela n'est possible que dans des petits magasins, dans des localisations spécifiques. Pour le reste, nous croyons à l'humain, car c'est par les services que nous nous différencions du commerce en ligne »*, fait-on valoir chez Carrefour. *« Ouvrir sans personnel, c'est dégrader notre service. Ce n'est pas du tout ce que nous souhaitons »*, renchérit un porte-parole de Casino.

Dans le même temps, le secteur dit pourtant se préparer à tous les scénarios. *« Nous avons lancé une étude pour être capable d'anticiper les évolutions et voir comment nous pourrons y répondre sur le plan social, notamment par la formation »*, confie Renaud Giroudet, de la FCD. Car si nul ne parie à court terme sur la disparition totale des caissières, rares sont ceux qui n'imaginent pas un recul plus ou moins fort des effectifs dans les années à venir.

Un tel mouvement ne ferait pas que changer la physionomie du commerce. Il constituerait surtout un redoutable problème social. *« Caissier, c'est l'un des rares métiers que l'on peut encore intégrer sans aucun diplôme, aucune formation »*, rappelle Mathieu Hocquelet. Si cette porte venait à se fermer, prévient Dejan Terglav, *« ce serait une catastrophe, avec des répercussions bien au-delà de la grande distribution »*.

**Mathieu Castagnet**

### repères

**Un métier féminisé et peu valorisé**

**La catégorie « caissiers et employés de libre-service » représentait 295 000 personnes en moyenne sur la période 2012-2014, dont 195 000 caissiers, selon les chiffres du ministère du travail.**

**Après avoir beaucoup augmenté dans les années 1990 avec le développement des grandes surfaces, les effectifs ont culminé au milieu des années 2000 avant de commencer à s'éroder.**

**Les femmes représentent huit employés sur dix, une proportion qui a légèrement diminué sur la dernière période. Plus d'un quart des caissiers et employés de libre-service n'a aucun diplôme, un autre quart détient un CAP ou un BEP.**

**Les caissiers et employés de libre-service connaissent plus que la moyenne des salariés des horaires atypiques. *« Neuf sur dix déclarent travailler le samedi, plus du tiers travaille le dimanche »*, note le ministère, qui relève également que *« 43 % exercent à temps partiel, souvent imposé »*.**

# Ouest France

Les magasins de jouets ne sont plus à la fête 13 décembre 2019

# Les magasins de jouets ne sont plus à la fête

À l'approche des fêtes de Noël, les enseignes de jouets de La Roche-sur-Yon subissent de plein fouet la progression des sites en ligne. Leur adaptation, tardive, est bien souvent insuffisante.

Reportage

« **Aujourd'hui, un jouet sur cinq se vend en ligne. C'est pratique, mais ça impacte fortement le commerce local.** » Le patron du magasin JouéClub de zone commerciale Sud Avenue, à La Roche-sur-Yon, parle en connaisseur. Dans le jouet depuis 40 ans, Philippe Gaudru a vu son chiffre d'affaires baisser « **de 6 % en 2017 et de 10 % en 2018.** » La raison ? L'émergence des sites en lignes au détriment des ventes physiques.

Olivier, client du magasin, l'explique : « **Je viens ici quand je ne sais pas quoi acheter. L'avantage c'est qu'on peut être orienté en fonction de l'âge de l'enfant, du budget... Mais quand je sais précisément ce que je veux, j'achète en ligne.** » Quelques rayons plus loin, Amandine est formelle : « **Ici, on voit mieux la taille et la qualité des jouets. C'est plus facile de faire un choix et d'échanger en cas de doublon.** »

## Un effort d'adaptation

En France, les magasins de jouets sont encore les plus gros vendeurs. Mais pour combien de temps ? « **Les enseignes spécialisées détiennent 40 % du marché du jouet, contre 30 % pour la grande distribution et un peu moins de 30 % pour internet,** détaille Michel Moggio, directeur général de la Fédération française du jouet. **En cinq ans, les sites en ligne ont doublé leurs ventes sur ce secteur.** »

« **Pour rivaliser, JouéClub a créé un site internet il y a cinq ans et a mis en place un système de click and collect, pour que les clients puissent récupérer en magasin les produits commandés sur internet** », précise Philippe Gaudru. Une adaptation qui n'a pas suffi à redresser la barre, malgré un « **chiffre d'affaires correct** ».

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, décrypte : « **Les grandes enseignes de jouets ont pris du retard et ne communiquent pas assez. Leurs offres ne sont pas toujours claires ou suffisantes, contrairement aux principaux sites de vente en ligne.** » Olivier confirme : « **Si je ne trouve pas le produit ici, je vais sur internet et je choisis le moins cher.** »

*L'équipe du magasin JouéClub de La Roche-sur-Yon est composée de dix personnes pendant les fêtes contre six habituellement. L'objectif : conseiller au mieux les clients.* PHOTO : OUEST-FRANCE

## Améliorer l'expérience client

Selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance, 85 % des Français achètent en ligne et 35 % d'entre eux ont un abonnement de service de livraison chez Amazon, Cdiscount, la Fnac, ou ailleurs. « **Ils bénéficient ainsi de frais de livraison gratuits, de promotions et de nombreux avantages que n'offrent pas les enseignes physiques,** indique l'expert en marketing. **Il faut donc faire en sorte d'améliorer l'expérience client, par exemple en organisant plus d'animations en magasin tout au long de l'année ou en fidélisant davantage la clientèle.** »

Matthieu Baudet, gérant du magasin de jouets *Sortilèges*, situé rue la Fayette à La Roche-sur-Yon, a dû varier son activité pour s'adapter à cette nouvelle concurrence et tenter de redresser son chiffre d'affaires. « **Le fait d'être en centre-ville complique les choses,** confie-t-il. **Les gens ne peuvent plus se garer, alors ils préfèrent se faire livrer directement chez eux. Depuis deux ans, je vais au contact des clients dans les festivals, les marchés, les écoles... Je me suis également spécialisé dans les cartes à collectionner.** » Un bon point, selon Michel Moggio, de la Fédération française du jeu : « **Se spécialiser permet de s'adresser à un public ciblé et de mieux satisfaire son expérience client. Le contact direct avec le consommateur est un réel avantage des enseignes physiques.** »

Antoine MORIN.

# Challenges

Bricolage 25 avril 2019

Duo de choc

# Quand Leroy Merlin rit, Castorama pleure

PhotoPQR/Voix du Nord/MaxPPP

***Leroy Merlin, dirigé par Thomas Bouret, a vu ses ventes progresser de 2,4% en 2018. Sa stratégie: multiplier les ouvertures et les nouveaux services.***

F. Cruveiller/Réa

***A l'opposé, Kingfisher (Casto, Brico Dépôt), dirigé par Véronique Laury, ferme 11 magasins et baisse ses prix pour pallier le recul des ventes.***

Il n'est pas courant de voir un patron fraîchement remercié organiser une conférence pour présenter sa stratégie quelques mois plus tard. C'est pourtant à cet exercice insolite que va se livrer Véronique Laury, la directrice générale de Kingfisher, maison mère de Castorama et de Brico Dépôt cotée à Londres. Débranchée par son conseil d'administration le 20 mars, en même temps que l'annonce de la fermeture de 11 magasins dans l'Hexagone, la dirigeante, dont le successeur n'est toujours pas nommé, présentera en juin la manière dont son groupe veut *« rendre l'innovation plus visible aux clients »*. *« La façon dont les gens améliorent leur maison est en train de changer, nous aussi »*, écrit-elle.

Le groupe, numéro deux en France derrière Leroy Merlin, est bien mal en point. L'an dernier, Castorama a vu ses ventes diminuer de 7,3% sur un marché du bricolage stable. Le chantier en cours, « One Kingfisher », consiste à unifier les achats dans toute l'Europe, à rétrécir les gammes au profit des marques de l'enseigne, et à supprimer les promotions contre une promesse de prix bas toute l'année. *« Castorama se prive d'un outil d'animation pour ses magasins et ce positionnement discount crée une confusion avec Brico Dépôt*, explique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *Quant aux clients, ils ont un choix restreint de produits et moins de conseillers en magasin. »* Depuis 2017, les syndicats ont comptabilisé 1 350 suppressions de postes dont 400 cadres de la comptabilité délocalisée en Pologne. *« Il s'agit d'une stratégie purement financière qui vise à rétribuer les actionnaires aux dépens de l'outil de travail et des clients »*, dénonce Franck Clet, secrétaire général de la CGT Bricolage.

## Solutions globales

A quelques kilomètres du siège de Castorama, dans le Nord, les équipes de direction de Leroy Merlin ont, elles, le sourire. La chaîne de bricolage du groupe Mulliez, deux fois plus grosse que sa rivale, se porte comme un charme. L'an dernier, ses ventes ont crû de 2,4% à 6,8 milliards d'euros. En fait, Thomas Bouret, son directeur général, semble avoir pris l'exact contrepied de Véronique Laury. Les ouvertures et les agrandissements s'enchaînent et l'enseigne développe des solutions globales pour ses clients avec des tutoriels sur Internet, des cours de bricolage, des conseils de décoration, mais aussi des consignes de retrait et la livraison à domicile. D'ailleurs, il ne considère plus Castorama comme son principal concurrent mais un parmi d'autres, comme Ikea, Monoprix ou encore le site ManoMano.

**Kira Mitrofanoff**



Revue de presse 2019 au 31/12/19 F.Rosenthal

CHALLENGES > SERVICES ET DISTRIBUTION

Services et distribution

# Castorama lance son plan social

Par Kira Mitrofanoff le 23.04.2019 à 16h05

ABONNÉS

**L'enseigne de bricolage voit ses ventes s'effondrer. Elle va fermer 9 magasins en France. L'avocat Thomas Hollande, fils du président, va conseiller le comité d'entreprise.**

L'enseigne de bricolage va fermer 9 magasins en France.
AFP/ARCHIVES - PHILIPPE HUGUEN

Il n'est pas courant de voir un patron fraichement remercié organiser une conférence pour présenter sa stratégie quelques mois plus tard. C'est pourtant à cet exercice insolite que va se livrer Véronique Laury, la directrice générale de Kingfisher, la maison-mère de Castorama et Brico Dépôt cotée à Londres. Débranchée par son conseil d'administration le 20 mars, en même temps que l'annonce de la fermeture de 11 magasins dans l'Hexagone d'ici 2020, la dirigeante, dont le successeur n'est toujours pas nommé, présentera en juin la manière dont son groupe veut "rendre l'innovation plus visible aux clients". La marque propre de Castorama, GoodHome, devrait notamment être étendue à de nouveaux rayons et un concept de magasin proximité en centre-ville sera testé. "La façon dont les gens améliorent leur maison est en train de changer. Nous aussi", écrit-elle. Pourtant, son groupe, numéro deux en France derrière Leroy Merlin, est bien mal en point. L'an dernier, Castorama a vu ses ventes diminuer de 7,3% sur un marché français du bricolage en légère croissance.

## Thomas Hollande va conseiller le comité d'entreprise pour le plan social

Mercredi 24 avril, alors que s'ouvrent les discussions sur le plan social qui concerne 698 salariés Castorama en France, des manifestations sont prévues devant le siège de l'enseigne à Templemars dans le Nord. La CGT, alliée à FO, dénonce le versement de 371 millions d'euros de dividendes en 2018 et une stratégie commerciale incompréhensible. "Nous craignons une nouvelle vague de fermetures car d'autres magasins sont déficitaires, indique Grégory Cipriano, délégué CGT. La direction ne l'a pas démentie la semaine dernière lors du dernier comité central d'entreprise." Quant à la CFDT, majoritaire, elle a mandaté l'avocat Thomas Hollande, fils de l'ancien président de la République, pour conseiller le CCE. Mais la direction du groupe ne semble pas vouloir changer de ligne : "le conseil d'administration de Kingfisher a rappelé toute sa confiance dans la stratégie, qui a d'ailleurs été auditée, en confirmant que c'est la bonne pour donner à l'entreprise les moyens de réaliser son ambition de rendre l'amélioration de la maison accessible à tous", indiquent les communicants. Le profil du successeur de Véronique Laury validera ou non cette affirmation.

## Plus de prix bas et de marques propres ont fini par brouiller l'image de l'enseigne

"La construction de notre " moteur " est désormais en grande partie achevée et nous sommes confiants dans sa capacité à améliorer à terme notre performance financière", explique la directrice générale sur le départ. Ce chantier, baptisé One Kingfisher, a consisté à unifier les achats dans toute l'Europe, à rétrécir les gammes au profit des marques de l'enseigne, plus rentables, et à supprimer les promotions contre une promesse de prix bas toute l'année. "Castorama se prive d'un outil d'animation pour ses magasins et ce positionnement discount crée une confusion avec Brico Dépôt, explique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Quant aux clients, ils ont un choix restreint de produits et moins de conseillers en magasin." Depuis 2017, les syndicats ont comptabilisé 1 350 suppressions de postes dont 400 cadres à la gestion, aux RH et à la comptabilité délocalisée en Pologne. "Il s'agit d'une stratégie purement financière qui vise à rétribuer les actionnaires aux dépens de l'outil de travail et des clients", dénonce Franck Clet, secrétaire général de la CGT Bricolage.

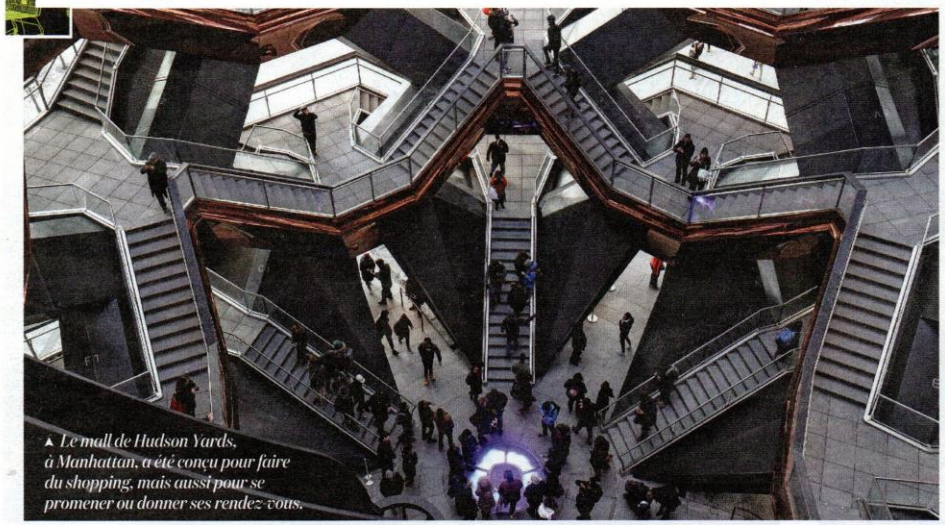
## Leroy Merlin développe une stratégie diamétralement opposée à celle de Castorama

A quelques kilomètres du siège de Castorama, les équipes de direction de Leroy Merlin ont, elles, le sourire. La chaîne de bricolage du groupe Mulliez, deux fois plus grosse que sa rivale, se porte comme un charme. L'an dernier, ses ventes ont cru de 2,4% à 6,8 milliards d'euros. En fait, Thomas Bouret, son directeur général, semble avoir pris l'exact contre-pied de Véronique Laury. Les ouvertures et les agrandissements s'enchaînent et l'enseigne développe des solutions globales pour ses clients avec des tutoriels sur Internet, des cours de bricolage, des conseils de décoration mais aussi des consignes de retrait et la livraison à domicile. D'ailleurs, il ne considère plus Castorama comme un concurrent mais un parmi d'autres comme Ikea, Monoprix ou encore le site ManoMano.

# L'Obs

**Comment achèterons-nous en 2049 ? 28 novembre 2019**

Parce que toute avancée technologique n'est pas forcément un progrès, parce que des incertitudes vertigineuses planent sur le sort de notre civilisation, « l'Obs » a lancé l'opération « 2049 », qui se déclinera jusqu'en décembre en une collection d'articles dans le magazine, une rubrique dédiée sur notre site, une série de soirées-rencontres à Paris et en régions, et enfin en un numéro spécial. L'objectif ? Explorer les scénarios du futur à travers des regards d'experts, de chercheurs, de philosophes ou de sociologues. Et penser un progressisme à visage humain, pour un monde ouvert, tolérant, créatif, dans lequel science, technique et économie sont réellement au service du citoyen et de l'intérêt général pour résoudre les grands problèmes de l'humanité.



▲ *Le mall de Hudson Yards, à Manhattan, a été conçu pour faire du shopping, mais aussi pour se promener ou donner ses rendez-vous.*

# Comment achèterons-nous en 2049 ?

*Dans trente ans, on fera toujours ses courses. Mais différemment... Tour d'horizon en cinq points*

*Par* **MORGANE BERTRAND** *et* **CLAUDE SOULA**

## 1. CONSOMMER EN SE PROMENANT

L'abandon d'EuropaCity a-t-il sonné le glas des centres commerciaux et des hypermarchés ? Loin de là, prophétise le consultant Frank Rosenthal. Pour preuve : seize nouveaux temples de la consommation ont ouvert en France en 2019, et quinze ont été rénovés. *« Ils se réinventent,* assure-t-il. *Même si cela peut paraître contradictoire, les sociétés foncières s'interrogent aujourd'hui sur l'impact local, social et environnemental de leurs centres, qui sortiront de terre dans dix ans. »* Sa conviction : *« Puisqu'on pourra faire ses courses en ligne, le centre commercial deviendra un lieu d'expériences. »* On ira par exemple s'y divertir (la gare du Nord rénovée devrait ainsi compter près de 20 000 m² de commerces mais aussi une salle de concert de 2 000 places). S'y restaurer. Y travailler : *« Dans le mall de Hudson Yards, à New York, pendant que monsieur fait du shopping, madame peut caler un rendez-vous professionnel ou se détendre dans l'espace 3DEN, lounge d'aéroport sans les valises. »* Ou y plonger dans un univers : à Seattle, le Starbucks a ouvert bar et restaurant dans son usine, et l'enseigne d'équipements outdoor REI est installée dans un parc où on peut tester les mousquetons. Côté alimentation, on devrait toujours pouvoir toucher les produits, mais ils seront adossés à une myriade de services, comme la préparation sur place ou la livraison express, à l'exemple de ce qui se fait déjà dans les Hippo Fresh du chinois Alibaba. Quid des caisses ? Pour Frank Rosenthal, elles devraient résister : *« Il y aura toujours des personnes disponibles pour les retraités qui veulent prendre leur temps... »* Et dans trente ans, pas de doute, ils seront nombreux.

## 2. LIVRAISONS 24 HEURES SUR 24

Chez les distributeurs, l'alerte a déjà sonné : tout le système doit changer ! Avec des jours de pointe – comme le Black Friday – à 1 million de colis commandés à Paris, la livraison à domicile engorge déjà nos rues. Qu'en sera-t-il en 2049, dans des villes qui auront comprimé la circulation, alors que les commandes à domicile progressent de 10 % par an ? Certaines start-up, comme Cocolis ou Colisbree, ont l'idée de transformer chacun de nous en livreur occasionnel, sur le modèle Blablacar. Cela ne suffira pas. Jean-Sébastien Leridon, le directeur général de Relais Colis, numéro un français du secteur, se creuse la tête : *« L'infrastructure actuelle ne pourra pas absorber la croissance. Donc comment faire ? D'abord, concentrer les livraisons sur des centres hors du domicile, pour éviter de saturer les rues avec des camionnettes. C'est vous qui irez chercher le colis. Ensuite, livrer ces points avec des véhicules décarbonés, voire autonomes. Enfin, être malin, en utilisant toutes les infrastructures disponibles : les pistes cyclables avec des tripodes, les transports en commun la nuit quand ils ne sont pas utilisés, ou le fluvial. »* Et les drones ? *« Je n'y crois pas dans les villes, mais ce sera une solution dans les campagnes. Si les municipalités nous fixent des règles claires, nous saurons innover. »*

## 3. COMMERCE NUMÉRIQUE : PLUS GROS OU PLUS PETIT

Après vingt ans de règne des nouveaux mastodontes du commerce électronique – les Amazon ou Alibaba – qui ont imposé une nouvelle conception du service (acheter n'importe quoi, n'importe quand et être livré en quelques heures) et une course au toujours moins cher qui a fait la fortune des vendeurs de gadgets basés en Chine, des évolutions vont se déployer d'ici à 2049. La première, c'est le retour des distributeurs traditionnels, comme Carrefour, qui avaient raté le mouvement numérique : *« Ils investissent et rattrapent leur retard »*, analyse Olivier Mathiot, président du centre d'innovation The Camp. Les hypermarchés bougent enfin et vont se faire une place dans nos vies numériques, sous une nouvelle forme. L'autre nouveauté, c'est le foisonnement des vendeurs numériques hyperspécialisés. Ces nouveaux venus sont les « DTC » (*« Direct to Consumer »*) : ils conçoivent des produits pointus, qu'ils vendent directement sur leur site, comme Le Slip français ou les cosmétiques sur mesure Codage. La plupart de ces nouvelles marques respectent aussi la nouvelle règle qui va s'imposer dans le futur : être éthique. *« Le consommateur est devenu celui qui fait changer les entreprises »*, croit Olivier Mathiot. Cette demande sera de plus en plus forte. Enfin, un autre mouvement progresse : c'est le mariage des sites de médias et du commerce. Des sites de conseil, comme Tom's Hardware (bricolage) sont aussi des vendeurs : le commerce digital en 2049 ne prendra pas forcément l'aspect d'un site commercial, même s'il le sera aussi.

## 4. RÉPARER PLUTÔT QU'ACHETER DU NEUF

Dans le cycle de vie d'un appareil électronique, 80 % du $CO_2$ est émis à la fabrication. La pression monte donc sur les fabricants pour en finir avec le *cheap*. En France, la loi anti-gaspillage pour l'économie circulaire les enjoint à informer les consommateurs sur la durabilité des équipements à l'aide d'un nouvel *« indice de réparabilité »*. Ce qui suppose, pour être bien noté, de produire des objets faciles à démonter (vissés et non collés), et de laisser en vente les pièces détachées longtemps disponibles – elles le sont jusqu'à quinze ans chez Miele. Sentant le vent tourner, marques et distributeurs se mettent déjà en ordre de marche. Le groupe Fnac-Darty a racheté la start-up WeFix, experte du reconditionnement, et ouvre des corners de réparation dans ses magasins. Darty vient aussi de créer la garantie « Darty Max » : pour 10 euros par mois, le distributeur répare tout le gros électroménager dont les pièces détachées sont disponibles. *« Si on veut que nos enfants aiment nos marques, il faut inventer un modèle pérenne, qui crée des emplois et ne détruit pas les ressources de la planète,* observe Régis Koenig, directeur de la politique services du groupe. *On assume de vendre moins, des produits un peu plus chers. »* Réparateur : un métier d'avenir.

## 5. DU CIRCUIT COURT POUR TOUS LES JOURS

Dans une France qui aura fait sa transition écologique, sûr que les circuits courts se seront taillé la part du lion. Ce système de commercialisation qui zappe les intermédiaires entre le producteur et le distributeur final est d'ores et déjà au cœur de la stratégie de Grand Frais (222 magasins à ce jour), de O'Tera, enseigne fondée par l'ancien dirigeant de Decathlon, Matthieu Leclercq, du site La Ruche qui dit oui !, et avant eux des fameuses Amap. Mis bout à bout, les magasins de producteurs et autres boutiques de centre-ville pèseraient près de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le système réconcilie tout le monde : le consommateur qui veut connaître l'origine de ses produits et le producteur qui veut pouvoir en vivre ; l'urbain et le rural, quitte à le faire germer sur les toits et le bitume de nos villes. ■



ATILGAN OZDIL/ANADOLU AGENCY/AFP

SPOOH/E+/GETTY IMAGES - MARTA NASCIMENTO/REA - DENIS ALLARD/REA

# L'Express

**Picard 16 janvier 2019**

PICARD/SDP

Le roi du surgelé, qui accélère son développement, a ouvert ses portes à L'Express. Reportage au siège, où les plats sont créés. ***Par Corinne Scemama***

# DANS LES CUISINES DE PICARD

La cuisine en Inox, agrémentée d'une grande table et de six fours à micro-ondes, n'est ni spacieuse ni tape-à-l'œil. Et pourtant, c'est dans cet office situé au cœur du siège social de Picard, à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine), que s'élaborent tous les nouveaux plats cuisinés de l'enseigne. En ce 28 décembre, malgré la trêve des confiseurs, l'équipe est au complet. Delphine Courtier, directrice du marketing et des achats du groupe, est entourée de Bruno, responsable R&D du pôle « entrées », et d'un duo de trentenaires enjouées, prénommées toutes les deux Camille, respectivement chargées des achats et du marketing. Si l'ambiance est bon enfant, les participants, en blouse blanche et carnet à la main, gardent leur sérieux : ils vont tester à l'aveugle sept bols de crudités accompagnées de produits de la mer, envoyés par deux fournisseurs qui ont suivi un cahier des charges bien précis. Petites cuillères à la bouche, le quatuor échange sans complaisance. « C'est trop huileux », « ça manque de fraîcheur », « c'est caoutchouteux ». Les jugements sont parfois peu amènes car l'impératif de commercialiser le produit en mai 2019 n'autorise aucune circonvolution. Moins bousculés qu'à l'habitude – le rush de Noël avec ses tests de dégustation de bûches et de foie gras est passé –, les arbitres du goût Picard se donnent du temps avant d'envoyer aux expéditeurs leurs instructions pour améliorer la texture ou la présentation.

## CONCURRENCER LES COMMERCES DE PROXIMITÉ

La mise au point du produit peut prendre de deux à quatre mois, avec quatre ou cinq allers-retours. Si nécessaire, Bruno se déplacera lui-même à l'usine afin de comprendre pourquoi le fabricant n'arrive pas à lui donner entière satisfaction. Ce souci de perfection et cette volonté d'innovation permanente sont dans l'ADN de Picard depuis sa création, en 1906. Appliquées avec constance depuis des décennies, ces recettes simples mais immuables expliquent le succès durable de l'enseigne, malgré les crises – la viande de cheval en 2013 – et le changement fréquent d'actionnariat, de Carrefour à Lion Capital et à Aryzta, le dernier en date. Aujourd'hui, Picard voit ses ventes exploser dans ses 1000 magasins dans l'Hexagone (1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2017), dans un marché pourtant chahuté. Surtout, elle reste l'une des enseignes préférées des Français, selon le classement annuel d'OC&C.

Avec un tel palmarès, Picard pourrait s'estimer satisfait. Mais « l'enseigne ne s'endort jamais », dixit Mike Hadjadj, patron d'Iloveretail. « Nous nous développons à un rythme soutenu », se félicite Philippe Dailliez, PDG du groupe. Depuis novembre 2018, elle teste le concept Vision, avec des magasins plus colorés et chaleureux. Une nouvelle ère pour Picard, qui veut concurrencer plus directement les commerces de proximité en se livrant, comme ses confrères, à un combat sans merci au cœur des grandes villes.

Fagots de haricots verts extra-fins entourés d'une tranche de lard, moelleux au chocolat – il s'en vend un toutes les six secondes –, spécialités exotiques ou farandole de bûches extravagantes – celle de 2017 représentait une voiture rouge framboise surmontée d'un sapin vert élaborée par le chef pâtissier Christophe Michalak, celle de 2018, le traîneau du Père Noël en chocolat. Depuis la reprise par Armand Decelle, en 1973, des Glacières de Fontainebleau, fondées par Raymond Picard, l'enseigne s'est évertuée à donner au surgelé ses lettres de noblesse. La formule est simple et tient en trois principes : une offre renouvelée, des services et des prix attractifs. « Ce qui fait de Picard le Decathlon du surgelé », affirme Mike Hadjadj. « Comme la marque de sport, elle rénove en permanence ses produits dans une gamme de tarifs qui évoluent peu », ajoute-t-il. Sa politique de prix fait en effet aussi sa force : malgré la sophistication progressive de l'offre, accélérée dans les années 2000, les plats cuisinés de qualité restent abordables.

Retour au siège, au cœur de la machine à gagner Picard. Avant d'entamer les tests en cuisine, les équipes se réunissent dans la « salle de brainstorming » : après avoir fait le tour du monde à la recherche de nouvelles saveurs, elles ne s'interdisent rien. Et les idées loufoques fusent dans une joyeuse cacophonie. Après plusieurs heures à délirer, tous se posent la question : « Est-ce vraiment réalisable ? » La réponse est souvent positive, parce que, assure Delphine Courtier, « tout se surgèle ». Qui aurait cru que Picard pourrait un jour proposer des plateaux de fromages ou des huîtres (cuisinées) ? Qui aurait osé imaginer fabriquer un pain surprise en forme de chalet ? C'est dans ce lieu d'échange et d'anticipation des tendances de la consommation que les gammes bio, veggie ou sans colorants ont été créées. Ici, même les recettes qui marchent sont revisitées : la blanquette de veau

**L'ENSEIGNE EN CHIFFRES**

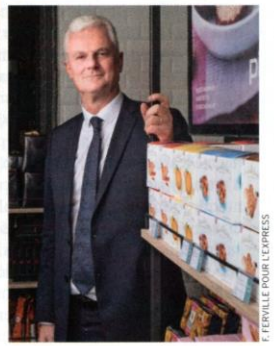
**1000** Picard en France

**12** millions de clients

**1,4** milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2017

**1100** références en magasin

PICARD/SDP



F. FERVILLE POUR L'EXPRESS

**Relooker** L'enseigne ouvre des magasins qu'elle veut plus chaleureux. À dr. : Philippe Dailliez, PDG du groupe.

traditionnelle a, par exemple, été remplacée par un sauté de veau au risotto, plus contemporain. Aucune mode alimentaire n'est laissée de côté. Au risque de se tromper : « Cela ne mord pas toujours », reconnaît-on au siège. Ces discussions à bâtons rompus se prolongent tous les lundis midi, lorsque la direction se réunit autour d'un repas exclusivement composé de plats cuisinés à goûter parmi les 200 nouveautés de l'année (sur 1100 références). Tout le monde y va de son petit couplet acerbe. « C'est un véritable feu roulant », s'amuse Philippe Dailliez.

**« D'un lieu de passage et de dépannage, Picard devient un lieu d'attractivité »**

Cette créativité conforte la notoriété de la marque. « Picard a su construire, année après année, une excellente image de qualité », souligne Guy-Noël Chatelin, associé chez EY. Qu'elle entretient dûment. D'abord en choisissant ses fournisseurs : ils sont 200 à travailler pour l'enseigne, et parfois depuis plus de quarante ans. Picard constitue, pour eux, une carte de visite exceptionnelle et les pousse à se surpasser. La sélection est rude : on ne confie pas au fabricant de hachis parmentier le soin de préparer des pastillas au foie gras. Tout comme les éclairs et les mini-éclairs ne sortent pas de la même usine. Et même si 70 % des plats sont réalisés en France, le pad thaï vient de Thaïlande et le curry, d'Inde. Ensuite, pour entretenir sa réputation, la marque centre ses campagnes publicitaires sur les produits. Les pizzas bio tomates cerises et aubergines, affichées en ce début janvier dans le métro parisien, semblent appétissantes que celles des restaurants italiens les plus branchés.

Pourtant, en cette fin de décennie marquée par le bouleversement de la distribution alimentaire, miser sur la qualité et l'innovation ne suffit plus. Pour transformer le capital de sympathie des Français en addiction, Picard a dû franchir une étape supplémentaire. Désormais, l'enseigne s'inscrit dans la tendance des nouveaux formats de proximité, comme Franprix ou Carrefour City. « D'un lieu de passage et de dépannage, Picard devient peu à peu un lieu d'attractivité et de plaisir », commente Frank Rosenthal, spécialiste du secteur. Jusqu'ici, les clients faisaient d'abord leurs courses dans leur supermarché et allaient chez Picard dans un second temps pour acheter des surgelés. Résultat : le temps moyen passé au milieu du froid n'excède pas six minutes ! Il faut dire que ces endroits dépouillés n'incitent pas à la flânerie. Et même si Armand Decelle avait volontairement choisi le blanc clinique pour montrer la pureté des aliments surgelés, « la marque n'a désormais plus rien à prouver », estime Frank Rosenthal.

Picard a commencé, voilà deux ans, à inclure une offre limitée d'épicerie sèche et de vins, « des produits complémentaires aux surgelés, qui permettent de couvrir tous les besoins du repas sans être obligé de compléter ailleurs », explique Philippe Dailliez. L'enseigne a également lancé, en septembre 2017, sa carte de fidélité « Picard & Moi ». Il était temps ! « La marque avait déjà un excellent score d'appréciation, alors qu'elle ne connaissait pas ses clients. Désormais, elle pourra mieux cibler le type d'innovation selon l'implantation géographique », analyse Guy-Noël Chatelin. Aujourd'hui, Picard compte 5 millions de porteurs de carte.

« Distri-ration » Avec son snack-bar, la marque surfe sur la mode du mix distribution-restauration.

## DES PRODUITS COMPLÉMENTAIRES

Mais le vrai changement vient à peine d'être amorcé, avec l'arrivée des magasins Vision. A Issy-les-Moulineaux, le premier du genre, testé depuis novembre, est plus chaleureux, avec ses couleurs orange et bleu assorties aux meubles en bois clair qui illuminent les bacs rétroéclairés. L'espace est divisé en îlots par thèmes (mer, viandes...) s'inspirant d'une place de marché. « Comme si vous alliez chez votre boucher ou chez votre poissonnier », commente Delphine Courtier.

PICARD/SDP

## DES PAINS DE GLACE AUX PLATS CUISINÉS

**1906** ▶ Création des Glacières de Fontainebleau, entreprise de fabrication et de livraison de pains de glace par Raymond Picard.
**1973** ▶ Rachat de l'entreprise par Armand Decelle.
**1974** ▶ Inauguration du premier magasin Freezer Center à Paris. Le deuxième suivra, un an plus tard, aux Pavillons-sous-Bo (Seine-Saint-Denis).
**1999** ▶ Première ouverture à l'international, en Ital

PICARD/SDP

Si l'expérience se révèle concluante, Picard va rénover entre 100 et 150 magasins par an. « Grâce à ce concept, Picard devient un acteur à part entière de l'alimentation », observe Frank Rosenthal. D'autant que l'enseigne ajoute 60 références d'épicerie sèche, comme les cornichons, les sardines à l'huile ou le ketchup, en plus des produits apéritifs, de la cave à vin et de la collection de bières. Au total, 130 produits complémentaires. A l'écoute des clients, le spécialiste du froid a également ouvert des snack-bars afin de surfer sur la mode de la « distriration » (condensé de distribution et de restauration) : dans un coin du magasin, Picard a installé des tables hautes et des tabourets face à un mur de micro-ondes. Pour conquérir la cible des jeunes actifs et des étudiants, l'enseigne propose des menus à partir de 5 euros. « On veut rassurer sur les prix en offrant 400 produits à moins de 3 euros », affirme Philippe Dailliez.

Une accélération d'autant plus nécessaire que la concurrence s'intensifie. Outre les marchands de fruits et légumes et les supermarchés, les autres acteurs du surgelé bougent eux aussi. Thiriet (1300 références), s'attaque aujourd'hui au quasi-monopole de Picard. Autrefois cantonnée aux petites villes de province, l'entreprise vosgienne vient de s'associer à Monoprix pour séduire la population de Paris et des grandes métropoles, cœurs de cible de Picard. « Avant, nous avions une sorte de pacte de non-agression, avec un partage géographique clair. Aujourd'hui, ils marchent sur nos plates-bandes », se plaint un cadre du groupe. Alors, pour répliquer et se développer loin des centres, Picard se lance dans la franchise. Ses dernières ouvertures ? Guéret (Creuse) et Villefranche-de-Rouergue (Aveyron).

L'enseigne, qui répète à l'envi que « sa vocation reste le surgelé », réussira-t-elle son nouveau pari ? Pour y parvenir, elle devra non seulement relooker ses magasins mais aussi combler ses retards. Son développement international n'est pas à la hauteur de sa réussite en France *(voir l'encadré)*. « Trouver des relais de croissance à travers la planète constitue pourtant un de ses plus gros challenges », souligne Guy-Noël Chatelin. Autre faiblesse à corriger : les ventes sur Internet. Elles ne représentent aujourd'hui que 2,5 % de son chiffre d'affaires. « L'offre s'améliore. Nous enregistrons déjà une belle progression », assure Philippe Dailliez. Picard compte aussi séduire le monde du travail en installant des distributeurs de plats surgelés dans les grandes entreprises. Autant de défis de taille à relever en 2019 et 2020. « Picard a jusqu'ici démontré sa capacité à aller plus loin que ce qu'on avait imaginé », constate le consultant de EY.

Pendant ce temps, concentrée sur ses échantillons trois jours avant la nouvelle année, l'équipe R&D planche sur Noël 2019 et prépare la Saint-Valentin, une des opérations dont Picard a le secret. Décidément, ils n'arrêtent jamais. **C. S.**

### International : un dégel tardif

Et si l'expatrié français pouvait faire ses courses chez Picard, quel que soit son pays de résidence ? Alors que le roi du surgelé a passé ces dernières années à quadriller la France, il ne s'est pas beaucoup développé à l'international. Au total, seuls 91 magasins et 600 corners Picard ont traversé la frontière. En 1999, l'Italie fut sa première incursion hors de l'Hexagone. Depuis, il a conquis la clientèle belge et s'est également installé en Suisse, en Grande-Bretagne, en Suède et aux Pays-Bas. Mais c'est au Japon qu'il se développe le plus depuis 2016, en s'associant avec le premier distributeur nippon, Aeon. Picard y vend ses croissants et ses éclairs comme des petits pains. Les Etats-Unis, eux, sont hors de portée car, pour les Américains, le surgelé est considéré comme de la *junk food*. Malgré tout, Picard veut plus que jamais accélérer sa conquête du monde, qui ne représente que 5 % des ventes. Afin que la *success story* s'exporte enfin.

**2005** ▶ Lancement d'un concept de magasin avec un nouveau logo et des recettes plus sophistiquées.
**2015** ▶ Nomination de Philippe Dailliez, un ancien de Leroy Merlin, comme président.
**2018** ▶ Ouverture du premier magasin Vision, un Picard relooké qui se veut plus chaleureux.

# L'Express

La mode en lambeaux 13 février 2019

# LA MODE EN LAMBEAUX

Mim, Pimkie, New Look, Jules, Brice... Les fermetures de magasins de vêtements se multiplient. Un phénomène structurel qui ouvre une nouvelle ère.

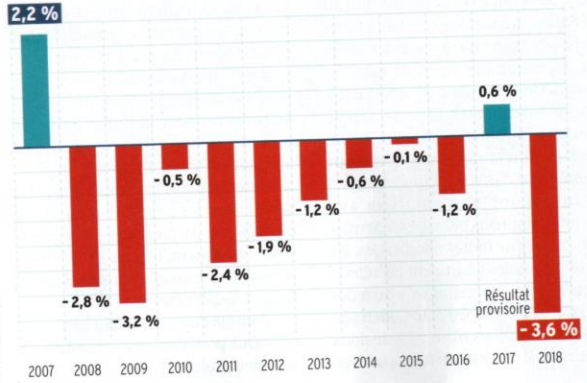
*Par Corinne Scemama*

Sale temps pour les soldes d'hiver. En cette fin d'après-midi pluvieuse de février, le boulevard Haussmann grouille de touristes, d'employés à peine sortis du travail et de Parisiens en goguette. La plupart d'entre eux s'arrêtent devant les vitrines des magasins promettant une dernière démarque de 70 %, voire de 80 %, pour l'achat d'un deuxième article, mais ne se précipitent pas. Même ceux qui poussent la porte des mégastores, fouillant dans les portants surchargés de robes à fleurs, de pulls fluo ou de pantalons « skinny », dont certains jonchent le sol, semblent presque indifférents aux rabais exceptionnels frôlant la gratuité : les chandails roses passés de 29,99 à 8,99 euros et les robes proposées à 2,99 euros n'attirent plus grand monde.

Une fois de plus, le miracle des soldes n'aura pas eu lieu. Et la fête biannuelle de la consommation, particulièrement attendue par les commerçants après le mouvement des gilets jaunes qui a perturbé les achats de fin d'année, n'a pas donné sa pleine mesure, détruisant les derniers espoirs de retour en grâce d'un secteur en perdition.

**Un secteur en crise depuis dix ans**

Evolution de la consommation de mode et textile en France (en %)




Source : Kantar TNS.

## « ÇA VA MAL POUR TOUT LE MONDE. ON TOUCHE LE FOND »

Car, depuis dix ans, le marché du textile et de l'habillement n'en finit pas de s'enfoncer dans la crise : entre 2008 et aujourd'hui, il a perdu 15 % de son chiffre d'affaires, passant de 31 à 26 milliards d'euros, selon l'Institut français de la mode (IFM). Pire, la situation s'est dégradée en 2018, une annus horribilis pour le secteur. En moins d'un an, de nombreuses enseignes ont réduit leur parc de magasins ou fermé boutique : après les cessions de Naf Naf, André et Kookaï par Vivarte, la mort de Mim (160 boutiques liquidées), c'est au tour de Pimkie (37 magasins fermés), Jules et Brice (88 commerces en moins), New Look (21 des 29 boutiques sont menacées) de donner de sérieux signes de faiblesse. Une hécatombe !

Alors, en ce début d'année, les illusions ne sont plus de mise. Fini, l'évocation de la conjoncture morose et des aléas climatiques pour expliquer les difficultés. Le phénomène est bien plus profond. « Nous assistons à un changement structurel fondamental et entrons dans une nouvelle ère », affirme Gildas Minvielle, professeur à l'IFM.

La casse sociale et commerciale est à la hauteur de la crise. Si la Fédération nationale de l'habillement (FNH), qui regroupe 35 000 professionnels indépendants, déplore 17 000 suppressions d'emplois entre 2012 et 2017, les chaînes ne sont pas en reste : Vivarte a dû licencier 650 personnes, Mim 700, Brice et Jules 466. « Aujourd'hui, cela va mal pour tout le monde. On touche vraiment le fond », soupire Martin Crépy, consultant chez Simon Kucher. Une débâcle qui a commencé avec la crise financière mondiale de 2008, où les ventes de vêtements ont plongé d'un seul coup. Auparavant, dans les décennies 1990 et 2000, les grandes marques imposaient aux consommateurs leur tempo et se développaient rapidement. C'était le temps béni de la démocratisation de la mode et de la prospérité. « Certains facteurs, comme la professionnalisation des chaînes ou la baisse des coûts de production ont soutenu la croissance », analyse Guy-Noël Chatelin, associé chez EY-Parthenon. L'invention de la *fast fashion* par Zara, instaurant la multiplication des collections durant l'année, a également joué un rôle capital en suscitant des achats d'impulsion qui ont fait exploser les ventes. « Tout en encourageant la surconsommation de produits jetables », regrette Eric Mertz, président de la FNH.

> **« En se prolongeant indéfiniment, la guerre des prix a fini par miner le marché »**

En réalité, c'est la guerre suicidaire des prix qui est à l'origine de la situation désastreuse dans laquelle se

GETTY IMAGES/ISTOCK PHOTO

**Désillusion** Depuis 2008, le marché du textile a perdu 15 % de son chiffre d'affaires. Les aléas climatiques et la conjoncture morose n'expliquent pas tout.

trouve aujourd'hui le secteur. « En se prolongeant indéfiniment, elle a fini par miner le marché », analyse Hélène Janicaud, expert chez Kantar Worldpanel. Une spirale déflationniste sans précédent qui s'est accélérée en 2013 à l'arrivée de Primark en France : les enseignes ont dû s'aligner sur le géant de l'habillement low cost. En cinq ans, les prix ont chuté de 11 %. A ce jeu de massacre, seules les marques d'entrée de gamme résistantes comme Kiabi ou le luxe accessible (Maje, Sandro ou The Kooples) s'en sortent. A l'inverse, le milieu de gamme *(mass market)*, de Pimkie à Camaïeu, de H&M à Mango en passant par Etam, Kookai, Naf Naf, subit de plein fouet cette nouvelle concurrence. « Sur un marché de plus en plus polarisé, elles souffrent davantage que les autres », affirme Martin Crépy. Pour éviter de se laisser distancer, elles se sont lancées, voilà cinq ans, dans les promotions, ventes privées et autres foires aux bonnes affaires. Avec un effet pervers : plus la situation empire, plus elles multiplient les périodes de rabais. Des ristournes excessives qui ont rendu les consommateurs méfiants. Ils s'interrogent sur le vrai prix des vêtements. Même s'ils profitent de l'aubaine, puisque 50 % des habits sont achetés en solde. C'est clair, « les distributeurs sont devenus promo-dépendants », observe le consultant Frank Rosenthal.

## LES MILLENNIALS PRÉFÈRENT ACHETER EN LIGNE

Mais les prix bradés en toute saison n'expliquent pas à eux seuls la dégringolade. Les dépenses contraintes des Français liées aux loisirs, à la téléphonie, ou à Internet ont pris le pas sur l'habillement. Et comme leur pouvoir d'achat fait du surplace, ils ont dû opérer un choix. Les achats de vêtements sont d'autant plus facilement sacrifiés que « le textile a perdu son statut symbolique. L'appartenance à un clan passe aujourd'hui par le smartphone et les réseaux sociaux », analyse Yves Marin, du cabinet Bartle. Ce sont les millennials, ces jeunes de 18 à 35 ans, qui ont bouleversé la donne : ils n'hésitent pas à commander leurs fringues en ligne (15 % des ventes en France) et boudent les magasins physiques. Ces consommateurs exigeants poussent également les plus âgés à acheter plus responsable et plus durable, en évitant le gaspillage. D'où l'émergence du marché de l'occasion : 16 % des Français ont acheté au moins un produit de seconde main en 2018. Pas de chance pour les marques : « L'initiative a changé de camp. C'est désormais le client qui dicte les règles », affirme Cédric Rossi, consultant chez Bryan Garnier & Co. Et cela se voit : pour la première fois depuis longtemps, les volumes de ventes dégringolent. De fait, 44 % des Français déclarent avoir acheté moins de vêtements en 2018 qu'en 2017. « De ce point de vue, 2018 est une année charnière, avec un nouveau phénomène : la déconsommation », souligne Hélène Janicaud.

Face à la multiplication des signes négatifs, les marques ont longtemps fait l'autruche. Pire, ignorant ostensiblement la chute des ventes et des prix qui plombe ce secteur atomisé, les distributeurs ont persisté dans la surenchère à la baisse. Elles ont également choisi la fuite éperdue en avant. Le chiffre d'affaires s'effondre ? Elles ouvrent illico des magasins supplémentaires pour gonfler les résultats. En cinq ans, le nombre de boutiques a grimpé de 13 % ! L'offre est devenue pléthorique. « On assiste à un "effet de ciseau" entre le rythme intense des ouvertures et le ralentissement de la consommation », observe Yves Marin. Alors, on entre dans un cercle vicieux, avec une rentabilité en chute libre. Tandis que les coûts fixes, eux, ne bougent pas. « Ce n'est pas parce que les prix baissent de 50 % que les loyers suivent la même pente », rappelle Cédric Rossi. Au contraire. « Pendant des années, ils ont beaucoup augmenté sous le poids de la demande », affirme Nathalie Razafine, de Cushman & Wakefield. Aujourd'hui, ils sont devenus trop élevés. Incapables de s'acquitter de leurs charges, des boutiques de centre-ville sont contraintes de fermer. D'autres tentent de négocier avec les bailleurs. D'abord réticents, beaucoup acceptent désormais de baisser les tarifs. Et comme l'habillement n'est plus un eldorado, « les propriétaires cherchent à développer d'autres secteurs, comme la beauté-santé, le sport ou la restauration », affirme Gontran Thüring, délégué général du Conseil national des centres commerciaux.

**Les marques doivent cesser de se copier. Et se différencier à tout prix**

Acculées, les enseignes commencent à réagir. Certes, elles ne sont pas encore prêtes à relever leurs prix pour stopper cette course mortifère. « Qui aura le courage d'arrêter le premier au risque de perdre des parts de marché ? » interroge Martin Crépy. Surtout que la tâche se révèle compliquée : « Après avoir habitué le consommateur aux soldes, il est difficile de revenir en arrière », ajoute Cédric Rossi. La transition doit donc être progressive et s'accompagner d'une offre améliorée, en qualité et en originalité. A force de se copier, les marques proposent toutes la même chose. Or elles doivent se différencier à tout prix. Les chaînes s'y appliquent aujourd'hui. Après H&M qui, en juin 2018, a inauguré son mégastore boulevard Haussmann, Zara vient d'ouvrir un nouveau magasin connecté situé entre les Galeries Lafayette et le Printemps. Le but ? Développer l'omnicanalité et donner envie de tenter des expériences inédites à travers des outils ludiques comme les miroirs interactifs permettant l'essayage virtuel. Cette transformation s'accompagne d'une restructuration en règle : tous les magasins sont regardés à la loupe et les moins rentables sont éliminés.

Mais cette stratégie de reconquête n'est possible que pour les marques qui ont les moyens. Les petites entreprises en difficulté, incapables d'investir, risquent, elles, de décrocher. 2019 pourrait donc bien être l'année de tous les dangers. « La liste des avis de décès n'est pas close », prédit Guy-Noël Chatelin. « La concentration va s'accélérer, avec une redistribution des cartes », estime Frank Rosenthal.

Pourtant, malgré ces sombres pronostics, certains veulent encore y croire. Comme Sébastien Bismuth, qui vient de reprendre Jennyfer, une enseigne en difficulté. L'entrepreneur compte bien dépoussiérer la marque destinée aux filles de 15 à 25 ans et « lui donner davantage d'aspérités », assure-t-il, notamment en engageant les influenceuses adorées des ados. Avec l'espoir d'échapper à une issue (presque) écrite d'avance. ***C. S.***

D. CHARLET/AFP - P. HUGUEN/AFP - S. ATTAL/ONLY FRANCE/AFP

**Déboires** 2018, année chaotique : Pimkie a fermé 37 boutiques, Jules, 88, l'enseigne Naf Naf a été cédée à un consortium chinois. Mim a, elle, été liquidée en 2017.

## La fin des soldes ?

F. FLORIN/AFP

Et si on supprimait les soldes ? La proposition choc énoncée le 28 janvier par Eric Mertz, président de la Fédération nationale de l'habillement, a fait scandale, tant ce rendez-vous semble incontournable. Mais si le professionnel a voulu jeter ce « pavé dans la mare », c'est pour s'interroger sur la multiplication des promotions, qui rendent les soldes (presque) inutiles. Les pouvoirs publics planchent depuis longtemps sur le sujet. En 2008, les soldes flottants avaient été lancés pour relancer la consommation, mesure supprimée en 2015. Aujourd'hui, le gouvernement veut les réduire à quatre semaines. En revanche, en finir avec les soldes semble impensable : les Français restent attachés à cette débauche de consommation à prix cassés.

# L'Express.fr

Picard 16 janvier 2019

INNOVATION

# Dans les cuisines de Picard

**Par Corinne Scemama,**
publié le 15/01/2019 à 07:00 , mis à jour à 15:35

*Le nouveau magasin "Vision" testé à Issy- les- Moulineaux SDP*

Le roi du surgelé qui accélère son développement, a ouvert ses portes à L'Express. Reportage au siège où les plats se créent.

La cuisine en inox, agrémentée d'une grande table et de six fours à micro-ondes, n'est ni spacieuse ni tape-à-l'oeil. Et pourtant, c'est dans cet office situé au coeur du siège social de Picard à Issy-les-Moulineaux que s'élaborent tous les nouveaux plats cuisinés du roi du surgelé. En ce 28 décembre, malgré la trêve des confiseurs, l'équipe est au complet. Delphine Courtier, la directrice du marketing et des achats du groupe est entourée de Bruno, responsable R&D du pôle "entrées" et d'un duo de trentenaires enjouées, prénommées toutes les deux Camille, respectivement responsables des achats et du marketing.

Si l'ambiance est bon enfant, les participants, blouses blanches et carnets à la main, gardent leur sérieux : Ils vont tester à l'aveugle sept bols de crudités accompagnées de produits de la mer, envoyés par deux fournisseurs qui ont suivi un cahier des charges bien précis. Petites cuillères à la bouche, le quatuor échange sans complaisance. "C'est trop huileux", "cela manque de fraîcheur", "c'est caoutchouteux". Les jugements sont parfois peu amènes car l'impératif de commercialiser le produit en mai 2019 n'autorise aucune circonvolution. Moins bousculés qu'à l'habitude - le rush de Noël avec ses tests de dégustation de bûches et de foie gras est passé -, les arbitres du goût Picard se donnent du temps avant d'envoyer aux expéditeurs leurs instructions pour améliorer la texture ou la présentation. La mise au point du produit peut prendre de deux à quatre mois, avec quatre ou cinq allers-retours. Si nécessaire, Bruno se déplacera lui-même à l'usine afin de comprendre pourquoi le fabricant n'arrive pas à lui donner entière satisfaction.

*1906, ancêtre de Picard, les Glacières de Fontainebleau Picard-SDP*

## Une marque qui ne se repose pas sur ses lauriers

Ce souci de perfection et cette volonté d'innovation permanente sont dans l'ADN de Picard depuis sa création, en 1906. Appliquées avec constance depuis des décennies, ces recettes simples mais immuables expliquent le succès durable de l'enseigne, malgré les crises - la viande de cheval en 2013 - et le changement fréquent d'actionnariat, de Carrefour à Lion Capital et à Aryzta, le dernier en date. Aujourd'hui, Picard voit ses ventes exploser à travers les 1 000 magasins de l'Hexagone (1,4 milliard d'euros en 2017), dans un marché pourtant chahuté. Surtout, elle reste l'une des enseignes préférées des Français, selon le classement EY-Parthenon..

Avec un tel palmarès, Picard pourrait s'estimer satisfaite. Mais "l'enseigne ne s'endort jamais", dixit Mike Hadjadj, patron de Iloveretail. "Nous nous développons à un rythme soutenu", se félicite Philippe Dailliez, le PDG du groupe. Depuis novembre 2018, elle teste son concept "Vision", avec de nouveaux magasins plus colorés et chaleureux. Une nouvelle ère pour Picard qui s'apprête à concurrencer plus directement les commerces de proximité en se livrant, comme ses confrères, à un combat sans merci au coeur des grandes villes.

Fagots de haricots verts extra-fins entourés d'une tranche de lard, moelleux au chocolat - il s'en vend un toutes les 6 secondes -, spécialités exotiques ou farandole de bûches extravagantes - celle de 2017 représentait une voiture rouge framboise surmontée d'un sapin vert élaborée par le chef pâtissier Christophe Michalak, celle de 2018 le traîneau du Père Noël en chocolat. ..Depuis la reprise par Armand Decelle en 1973 des Glacières de Fontainebleau, fondée par Raymond Picard, l'enseigne s'est évertué à donner au surgelé ses lettres de noblesse. La formule est simple et tient en trois principes : une offre renouvelée, des services et des prix attractifs. "Ce qui fait de Picard, le Décathlon du surgelé", affirme Mike Hadjadj. "Comme la marque de sport, elle rénove en permanence ses produits dans une gamme de tarifs qui évoluent peu", ajoute-t-il. Sa constance fait aussi sa force : malgré la sophistication progressive de l'offre, accélérée dans les années 2000, les plats cuisinés de qualité restent abordables. Mieux, cette montée vers le premium n'a pas entamé sa rentabilité (8 % de marge !).

## Des fournisseurs triés sur le volet

Retour au siège, au coeur de la machine à gagner Picard. Avant d'entamer les tests en cuisine, les équipes se réunissent dans la "salle de brainstorming" : après avoir fait le tour du monde à la recherche de nouvelles saveurs, elles ne s'interdisent rien. Et les idées loufoques fusent dans une joyeuse cacophonie. Après plusieurs heures à délirer, tous se posent la question : "Est-ce vraiment réalisable ?" La réponse est souvent positive parce que, assure Delphine Courtier, "tout se surgèle". Qui aurait cru que Picard puisse un jour proposer des plateaux de fromages ou des huîtres (cuisinées) ? Qui aurait osé imaginer de fabriquer un pain surprise en forme de chalet ? C'est dans ce lieu d'échange et d'anticipation des tendances de la consommation que les gammes bio, veggie ou sans colorants ont été créées.

*La bûche de Noël 2018, un des must de Picard SDP*

Ici, même les recettes qui marchent sont revisitées : la blanquette de veau traditionnelle a par exemple été remplacée par un sauté de veau au risotto, plus contemporain. Aucune mode alimentaire n'est laissée de côté. Au risque de se tromper : "cela ne mord pas toujours", reconnaît-on au siège. Ces discussions à bâtons rompus se prolongent tous les lundis midi, lorsque la direction se réunit autour d'un repas exclusivement composé de plats cuisinés à goûter parmi les 200 nouveautés de l'année. Tout le monde y va de son petit couplet acerbe. "C'est un véritable feu roulant", s'amuse Philippe Dailliez.

Cette créativité conforte la notoriété de la marque. "Picard a su construire, année après année, une excellente image de qualité", souligne Guy-Noël Chatelin, associé chez EY-Parthenon. Qu'elle entretient dûment. D'abord en choisissant ses fournisseurs : ils sont 200 à travailler pour l'enseigne, et parfois depuis plus de quarante ans. Picard constitue, pour eux, une carte de visite exceptionnelle et les pousse à se surpasser. La sélection est rude : on ne confie pas au fabricant de hachis parmentier le soin de préparer des pastillas au foie gras. Tout comme les éclairs et les mini-éclairs ne sortent pas de la même usine. Et même si 70 % des plats sont réalisés en France, les pad thaï viennent de Thaïlande et le curry d'Inde. Ensuite, pour entretenir sa réputation, la marque centre ses campagnes publicitaires sur le produit. Les pizzas bio tomates cerise et aubergines, affichées en ce début janvier dans le métro parisien, ont l'air aussi appétissantes que celles des restaurants italiens les plus branchés.

## Les courses en 6 minutes

Pourtant, en cette fin de décennie marquée par le bouleversement de la distribution alimentaire, miser sur la qualité et l'innovation ne suffit plus. Pour transformer le capital de sympathie des Français en addiction, Picard a dû franchir une étape supplémentaire. Désormais, l'enseigne s'inscrit dans la tendance des nouveaux formats de proximité, comme Franprix ou Carrefour City. "D'un lieu de passage et de dépannage, Picard devient peu à peu un lieu d'attractivité et de plaisir", affirme Franck Rosenthal, spécialiste du secteur. Jusqu'ici, les clients faisaient d'abord leurs courses dans leur supermarché et allaient chez Picard dans un second temps pour acheter des surgelés. Résultat : le temps moyen passé au milieu du froid n'excède pas 6 minutes ! Il faut dire que ces endroits dépouillés n'incitent pas à la flânerie. Et même si Armand Decelle a volontairement choisi le blanc clinique pour montrer la pureté des aliments surgelés, "la marque n'a désormais plus rien à prouver", souligne Frank Rosenthal.

L'enseigne a commencé, voilà deux ans, à inclure une offre limitée d'épicerie sèche et de vins, "des produits complémentaires aux surgelés , qui permettent de couvrir tous les besoins du repas sans être obligé de compléter ailleurs ", explique Philippe Dailliez. Elle a également lancé, en septembre 2017, sa carte de fidélité "Picard&Moi". Il était temps !" Elle avait déjà un excellent score d'appréciation alors qu'elle ne connaissait pas ses clients. Désormais, elle pourra mieux cibler le type d'innovation selon l'implantation géographique", analyse Guy-Noël Chatelin. Aujourd'hui , Picard compte 5 millions de porteurs de cartes.

*Picard a installé des snack-bars dans certains de ses magasins SDP*

## De nouveaux magasins plus chaleureux

Mais le vrai changement vient à peine d'être amorcé, avec l'arrivée des magasins "Vision". A Issy-les-Moulineaux, le premier du genre, testé depuis novembre, est plus chaleureux, avec ses couleurs orange et bleues assorties aux meubles en bois clair qui illuminent les bacs rétro-éclairés. L'espace est divisé en îlots par thèmes (mer, viandes) s'inspirant d'une place de marché. "Comme si vous alliez chez votre boucher ou chez votre poissonnier", commente Delphine Courtier. Si l'expérience se révèle concluante, Picard va rénover entre 100 et 150 magasins par an. "Grâce à ce concept, Picard devient un acteur à part entière de l'alimentation", observe Frank Rosenthal. D'autant plus que l'enseigne rajoute 60 références d'épicerie sèche, comme les cornichons, les sardines à l'huile ou le ketchup, en plus des produits apéritifs, de la cave à vin et de la collection de bières. Au total, 130 produits complémentaires vont s'offrir à l'acheteur. A l'écoute des clients, le spécialiste du froid a également ouvert des snacks-bars afin de surfer que la mode de la "distriration" (condensé de distribution et de restauration) : dans un coin du magasin, Picard a installé des tables hautes et des tabourets face à un mur de micro-ondes. Pour conquérir la cible des jeunes actifs et des étudiants, l'enseigne propose des menus à partir de 5 euros. "On veut rassurer sur les prix en offrant 400 produits à moins de 3 euros", affirme Philippe Dailliez.

Une accélération d'autant plus nécessaire que la concurrence s'intensifie. Outre les marchands des fruits et légumes et les supermarchés, les autres acteurs du surgelés bougent eux aussi. Thiriet (1300 références) s'attaque aujourd'hui au quasi-monopole de Picard. Autrefois cantonnée aux petites villes en région, l'entreprise vosgienne vient de s'associer à Monoprix pour séduire la population de Paris et des grandes métropoles, coeur de cible de Picard. "Avant, nous avions une sorte de pacte de non-agression, avec un partage géographique clair. Aujourd'hui, ils marchent sur nos plates-bandes", se plaint un cadre du groupe. Alors, pour répliquer et se développer loin des centres, Picard se lance dans la franchise. Ses dernières ouvertures ? Guéret et Villefranche de Rouergue.

## Des ventes sur internet pas encore au niveau

L'enseigne, qui répète à l'envi que "sa vocation reste le surgelé", réussira-t-elle son nouveau pari ? Pour y parvenir, elle devra non seulement relooker ses magasins mais aussi combler ses retards. Son développement international n'est pas à la hauteur de sa réussite en France. "Trouver des relais de croissance à travers la planète constitue pourtant un de ses plus gros challenges", souligne Guy-Noël Chatelin. Autre faiblesse à corriger : les ventes sur internet. Elles ne représentent aujourd'hui que 2,5 % de son chiffre d'affaires. "L'offre s'améliore. Nous enregistrons déjà une belle progression", assure Philippe Dailliez. Picard compte aussi séduire le monde du travail en installant des distributeurs de plats surgelés dans les grandes entreprises. Autant de défis de taille à relever en 2019 et 2020. "Picard a jusqu'ici démontré sa capacité à aller plus loin que ce qu'on avait imaginé", constate le consultant de EY.

Pendant ce temps, concentrée sur ses échantillons trois jours avant la nouvelle année, l'équipe R&D, imperturbable, planche sur Noël 2019 et prépare la Saint-Valentin, une des opérations spectaculaires dont Picard a le secret. Décidément, ils n'arrêtent jamais.

## *International: un dégel tardif*

*Quel expatrié français ne rêve pas de faire ses courses chez Picard dans le pays où il travaille ? Or, si le roi du surgelé a passé ces dernières années à quadriller la France, il ne s'est pas beaucoup développé à l'international. En 1999, l'Italie fut sa première incursion hors de l'Hexagone. Depuis, il a conquis la clientèle belge et commence à s'installer en Suisse, en Grande-Bretagne, en Suède et aux Pays-Bas. Mais c'est au Japon qu'il se développe le plus depuis 2016, en s'associant avec le premier distributeur nippon Aeon. Devenue la 8e marque préférée à Tokyo, Picard y vend ses croissants et ses éclairs comme des petits pains. Au total, seuls 91 magasins et 600 corners Picard ont traversé la frontière. Les Etats-Unis, eux, sont hors de portée car pour les Américains, le surgelé est considéré comme le summum de la junk food. Malgré tout, Picard veut plus que jamais accélérer sa conquête du monde, qui ne représente que 5 % des ventes. Afin que la success story s'exporte enfin, cent douze ans après la naissance du groupe.*

# L'Humanité

**Marché du Bricolage, Castorama ou le fiasco du low cost à tout prix**
**4 avril 2019**

SOCIAL-ECO

# MARCHÉ DU BRICOLAGE. CASTORAMA OU LE FIASCO DU LOW COST À TOUT PRIX

Jeudi, 4 Avril, 2019 | Cyprien Boganda

**Si Casto ferme ses magasins, c'est la faute aux gilets jaunes ! L'argumentaire brandi par la direction du groupe pour justifier sa restructuration masque des erreurs stratégiques, dont 800 salariés risquent de faire les frais.**

La rumeur courait depuis des semaines, elle a fini par être confirmée par la direction de Kingfisher. Le groupe britannique, propriétaire – entre autres – des marques françaises Castorama et Brico Dépôt, a annoncé son intention de fermer 11 magasins dans l'Hexagone, ce qui menacerait près de 800 salariés (sur 18 000). Dans son argumentaire, la direction du géant pointe sans les nommer les gilets jaunes, dont le mouvement aurait pesé sur l'activité des magasins, avec, à la clé, une baisse de 3 % du chiffre d'affaires au quatrième trimestre dernier… Un peu court !

En réalité, Casto bat de l'aile depuis bien plus longtemps, au grand dam des actionnaires du géant Kingfisher (14 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 77 300 salariés dans 10 pays). Pourtant, le marché du bricolage en France se porte comme un charme. Dopé par la bonne santé de l'immobilier – quand les gens achètent des logements, ils font souvent du bricolage dans la foulée –, le secteur pèse près de 30 milliards d'euros par an. Leroy Merlin caracole en tête, avec environ 35 % de parts de marché, suivi par Casto (17 % seulement) et Brico Dépôt (14 %).

En difficultés dans l'Hexagone, le groupe Kingfisher s'est lancé dans un vaste plan de transformation dès le début 2016, avec pour objectif d'augmenter de 600 millions d'euros le bénéfice net en cinq ans. En pratique, il s'agit de réduire drastiquement le nombre de références en magasins, en se recentrant sur quelques marques de distributeur (ou MDD, c'est-à-dire directement détenues par l'enseigne) pour réduire les coûts. Pour le dire autrement, cela revient à proposer le même choix réduit de produits à tous les clients à travers l'Europe. Dans le même temps, les délocalisations se sont accélérées, avec notamment le transfert en Pologne du service comptabilité. Le groupe a restructuré à tour de bras (plus de 400 suppressions de postes en France, déjà en 2018).

Pour l'instant, le résultat de cette thérapie de choc est unanimement décrié, depuis les syndicalistes de la boîte jusqu'aux experts du secteur, en passant d'ailleurs par certains responsables eux-mêmes : ce n'est pas pour rien que le numéro 2 français du groupe, Marc Ténart, a claqué la porte fin 2018, un an après sa prise de fonction... Seuls les actionnaires du groupe n'ont pas trop à se plaindre, dorlotés par une direction compréhensive. Kingfisher leur reverse, en effet, une bonne moitié de ses bénéfices annuels (435 millions d'euros en 2018 sur 883 millions).

« Quand vous donnez la priorité à la finance plutôt qu'aux clients, cela se voit, rappelle Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. La politique de baisse de références s'observe dans les magasins, où des rayons entiers sont abandonnés. Exemple parmi d'autres, les prises électriques : vous trouviez quatre ou cinq marques auparavant, vous n'en avez plus que deux aujourd'hui. Si le prix ou le design ne vous conviennent pas, vous allez voir ailleurs, d'autant que la concurrence est féroce. La stratégie des marques de distributeur, cela peut fonctionner (il suffit de regarder Ikea ou Decathlon), mais cela implique d'investir en innovation et en communication pour en faire un facteur différenciant. »

La fonte des effectifs a eu, elle aussi, des effets dévastateurs, en dégradant les conditions de travail dans le groupe tout en réduisant la qualité du service proposé aux clients. Le magasin des Quatre-Temps, à la Défense (92), aurait ainsi perdu la moitié de ses effectifs en dix ans ! « Résultat des courses, vous courez après les vendeurs dans les magasins, résume Frank Rosenthal, alors que certains concurrents ont fait au contraire le pari inverse. »

Les salariés se demandent, aujourd'hui, si la direction va persister dans sa stratégie. « Castorama fête ses 50 ans, cette année, mais je ne sais pas si on ira beaucoup plus loin, soupire Hugues Bastat, ancien délégué central CGT. Tout porte à croire qu'ils vont nous fusionner avec Brico Dépôt. À force de baisser les prix et la qualité chez Casto, les deux gammes sont désormais identiques : je ne vois pas pourquoi ils s'embêteraient à conserver deux enseignes... »

Cyprien Boganda cboganda@humadimanche.fr

# CB News

**Les vitrines s’ouvrent septembre 2019**

# LES vitrines S'OUVRENT

Sephora (Malherbe Paris) : la vitrine est l'écho de ce qui se passe à l'intérieur.

PHOTO : DR

**ADIEU AUX VITRINES QUI FERMAIENT LE MAGASIN, BONJOUR AUX DEVANTURES ACCUEILLANTES QUI DONNENT ENVIE D'ENTRER ET RACONTENT UNE HISTOIRE.**

Le magasin est un média. Et en poussant la métaphore, sa vitrine est la Une du journal ou le générique de l'émission TV. « La vitrine est le premier media du magasin », affirme Suong-Mai Dang, directrice de création de l'agence design Malherbe Paris. C'est le premier point de contact entre un commerce et un client potentiel. Son objectif est de donner envie au passant de franchir l'entrée du magasin. Or, d'après les études, trois secondes, c'est le laps de temps dont dispose une vitrine pour capter l'attention du fameux passant. Il faut donc qu'elle soit attrayante et dynamique !





## LE PREMIER POINT DE CONTACT ENTRE UN COMMERCE ET UN PROSPECT

« La vitrine a un rôle stratégique et son impact est primordial, déclare Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. C'est elle qui permet de faire franchir au consommateur les derniers mètres. Il faut savoir qu'en commerce physique, le taux de transformation est de 50% en moyenne alors qu'il est de 5% en e-commerce où la vitrine, c'est la home page ». « En commerce physique, reprend-t-il, l'enjeu de la vitrine est donc de faire entrer. Ensuite c'est l'offre, l'accueil… qui feront acheter. La vitrine est encore plus stratégique en centre-ville où le choix est pléthorique, que ce soit en mode, décoration, beauté… ». Et oui, à l'heure du e-commerce et des millennials qui choisissent et commandent avec leur mobile, la vitrine n'a pas disparu ! Elle a même encore plus d'importance. Il faut dire qu'elle a bien changé ! Déjà on voit de moins en moins la mention « vitrine en cours » (« la phrase qui tue ! », note Frank Rosenthal). Ensuite, les vitrines n'obstruent plus la vue de l'intérieur du magasin comme c'était le cas autrefois. « Nous observons actuellement plutôt l'absence de vitrine avec des magasins de plus en plus ouverts, explique Dominique Desmons, directeur de création et associé du pôle Architecture et Retail de Lonsdale. Dans les années 60, la vitrine cachait en quelque sorte l'intérieur du magasin, ce qui permettait d'installer au dos un mural avec des produits. Aujourd'hui, l'enjeu est différent. Il s'agit de symboliser la boutique. Et pour inciter les clients à entrer, rien ne vaut la lumière, la transparence, qui correspond de surcroit au langage actuel des marques ». On voit ainsi, notamment dans les centres commerciaux, de plus en plus de boutiques ouvertes. « Le magasin devient vitrine, ajoute Dominique Desmons. Nous travaillons à l'agence sur ce concept ». Et de citer La Fabrique de Christophe Adam, le spécialiste de l'éclair, et la Maison du Chocolat. « Le traitement des vitrines en transparence permet d'ouvrir sur le magasin et de moderniser le merchandising », résume Dominique Desmons. « Aux Etats-Unis, raconte de son côté Frank Rosenthal, les vitrines sont très ouvertes, le summum étant l'Apple Store avec son Cube de verre transparent à New York, actuellement en chantier. La transparence totale est même devenu un concept en lui-même qui se passe de vitrine ». Mais attention, transparence ne veut pas dire absence. Elle est là pour valoriser ce qui est à l'intérieur. Et l'expert de citer l'exemple de Zara Home dont la stratégie est de laisser voir l'intérieur de ses magasins, scénarisés comme de « vraies » maisons. « Il faut scénariser les vitrines, insiste Suong-Mai Dang. Pour Fred, nous avons décliné le concept de la Riviera en jouant sur la lumière bleue présente sur la façade. Pour L'Occitane au Carrousel du Louvre et à Hong Kong, nous avons privilégié la transparence, dans la tendance actuelle de rompre les barrières entre l'extérieur et l'intérieur du magasin ».

La Fabrique (Lonsdale) : le traitement des vitrines en transparence permet d'ouvrir sur le magasin.

> **« LA VITRINE EST LE PREMIER MEDIA DU MAGASIN. »**
> SUONG-MAI DANG, MALHERBE PARIS

PHOTO : DR

## UNE STRATÉGIE GLOBALE

Mais il y a vitrine et vitrine. De façon unanime, les acteurs reconnaissent que les meilleurs en la matière sont les grands magasins – Printemps, Galeries Lafayette – et Monoprix qui, note Frank Rosenthal, « ont une vraie stratégie vitrine et en ont fait un media et du storytelling ». « La vitrine doit, ajoute-t-il, éveiller notre attention dans un …

couloir de monotonie, comme un spot de pub. Elle doit faire flash très vite. Elle doit aussi, comme un spot, être précise, thématisée, claire, porteuse d'image et donner envie !». Autre exigence : la cohérence avec le magasin. Les grands magasins le font très bien au moment des fêtes. Ils racontent une histoire. « La boutique doit véhiculer le discours de la marque, ce qui se fait de plus en plus facilement grâce aux écrans digitaux qui créent un impact temporaire très fort, indique Dominique Desmons. Grâce à eux, la vitrine change régulièrement. Nous le faisons pour Havas Voyage, Axa… A l'intérieur de vitrines très transparentes, les écrans digitaux apportent mouvement et vie. Ils permettent aussi de changer très rapidement les messages. Nous ne faisons pas du digital pour faire du digital mais c'est le digital qui est au service de la marque. De plus cela permet de faire des économies d'échelle et de temps ». Même discours chez Malherbe Paris qui a notamment installé chez Hema Fresh en Chine des écrans digitaux qui présentent les produits et rassurent sur leur provenance.

Le flagship européen de Zara Home à Palma de Majorque laisse tout voir à l'intérieur : comment faire du client un voyeur !

« Aujourd'hui, pour cibler notamment les millennials, commente Suong-Mai Dang, les vitrines, qu'elles soient ou non digitales, doivent raconter une histoire. C'est du storytelling visuel. Les marques s'exposent graphiquement dans un univers qui charme le client. On n'est plus dans le marketing froid mais dans la poésie. Pour Sephora, nous avons ainsi joué la séduction en transformant par exemple vitrines et façade avec des lèvres pulpeuses ouvrant sur le magasin ».

La vitrine ne doit pas être la dernière roue du carrosse dont on s'occupe au dernier moment. Une des règles, lorsque l'on y présente des produits, est de mettre des produits d'appel, des articles innovants… qui soient à niveau d'œil mais aussi et surtout… présents en magasin. Dominique Desmons donne l'exemple de Parashop qui, en mettant en vitrine un produit qui n'était pas dans le magasin a perdu 70% des actes d'achat ! « On doit parler vitrine dans le cadre du concept global. Il faut travailler en amont, un an à l'avance », affirme le manager de Lonsdale qui travaille en collaboration avec Loop, filiale spécialisée en activation. Autre tendance inspirée du luxe : faire appel à des artistes. Bien L'Épicerie, un client de Lonsdale, fait ainsi appel à une graphiste qui dessine chaque mois sur la vitrine les informations d'actualité…

Mais qui doit gérer les vitrines ? « Les services marketing et commerciaux puis les directions d'exploitation, les directions régionales et aussi les directions de magasin(s), de façon à affecter les bonnes ressources », répond Frank Rosenthal. Le principal est que la réflexion soit stratégique et que les vitrines ne soient pas figées mais au contraire changées régulièrement. Côté organisation, on rencontre plusieurs cas de figure. Les boutiques franchisées reçoivent généralement des kits de la part des enseignes. Certains responsables boutique sont étalagistes. Parfois, la tâche renvoie à un merchandiser global. « Mais cela ne s'improvise pas, insiste Dominique Desmons, même poser des stickers n'est pas évident ! Il faut une réflexion en amont et nous nous battons encore contre la vitrine de Pâques avec la paille et le crépon jaune ! ».

À noter enfin, comme le fait remarquer Suong-Mai Dang, le boom des visuels « au format portrait, ce qui permet à la vitrine de devenir «instagrammable » et « snapchatable », comme d'ailleurs d'autres espaces du magasin. Tout est fait pour que l'expérience retail se partage sur les réseaux sociaux. Mais ça, c'est une autre histoire ! ■

**CATHERINE HEURTEBISE**

PHOTO : DR

# Stratégies

Les Millenials Forever Young 17 octobre 2019

# Paradoxaux millennials

**CONSOMMATION** *La 3e édition de la conférence Forever Young, organisée par Stratégies le 2 octobre en partenariat avec Vice, a mis en évidence une génération partagée entre quête de sens et besoin de divertissement.*

**PASCALE CAUSSAT** @Pascale_Caussat

Pour la 3e édition de la conférence sur les millennials Forever Young, organisée le 2 octobre avec Vice, *Stratégies* avait choisi pour thème « Paradoxe Attitude ». Cette génération des 18-34 ans oscille en effet entre des aspirations contradictoires. D'un côté, elle est engagée sur les questions sociétales, capable d'abandonner une marque parce qu'elle ne s'exprime pas sur des sujets qui lui tiennent à cœur (à 70% selon une étude Elan Edelman, +14 points par rapport à 2017). D'un autre côté, elle est impulsive, capable de réaliser un achat au coup de cœur à 42%, selon La Chose et BVA. L'idéal est donc de concilier ces deux tendances dans des opérations de communication à la fois ludiques et qui incitent à l'action.

**ATTENTION AU WOKE-WASHING.** Comme l'ont rappelé Olivier Lopez, directeur général adjoint de La Chose, et Olivier Bertin, directeur de BVA Limelight, les millennials sont beaucoup moins caricaturaux que l'on croit : ils sont attachés à la famille, font confiance à la télévision et à la presse pour s'informer [lire le dossier du *Stratégies* n°2009]. On les dit adeptes de l'achat en ligne, mais c'est le cas de tous consommateurs. Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, *« il est difficile de faire venir les gens en magasin en général. Les millennials ne désertent pas mais sont très exigeants ». « Il faut donner avant de recevoir,* assure Alexandra Chiaramonti, directrice générale adjointe de Bubbles, spécialiste de la gamification. *On est plus fidèle à un magasin dans lequel on a vécu une expérience. »*

Face à la disponibilité de l'offre sur internet, les marques doivent se distinguer par leurs valeurs et leur sincérité. Mathieu Lacombe, directeur digital et média de Danone Dairy France, a présenté les actions de la marque pour la santé et la planète. *« On est en train de réinventer le marketing. Il faut apporter du sens ou mourir »*, affirme-t-il. Attention au « woke washing » ou « purpose washing », a mis en garde Amélie Aubry, responsable brand marketing chez Elan Edelman. Ainsi le thème du gender neutral ne doit être investi que si l'on se sent légitime, a conseillé Géraldine Bouchot, directrice éditoriale de Carlin Creative. Même s'il est très présent auprès des jeunes : 81% des 13-20 ans sont convaincus que le sexe ne définit pas une personne. Parfois, c'est le pur entertainement qui fait sens, comme lorsque les déodorants Axe et l'agence Marcel créent une véritable application de rencontres.

Le cas d'école de la synthèse entre engagement et divertissement a été présenté par WWF et We Are Social, avec le partenariat noué autour du jeu en ligne *Fortnite*. En créant le « No Build Challenge », un défi pour éviter l'exploitation des ressources, l'association s'est insérée dans les centres d'intérêt des plus jeunes, sans publicité intrusive puisque la conversation a eu lieu sur Twitch. Bilan : 12 millions de vues et l'un des trois thèmes les plus engageants de l'année sur la plateforme. ◇

**THOMAS PONTIROLI**, *Stratégies*; **FABIEN GAETAN**, We Are Social; **ROMAIN MARSILY**, Vice; **JACQUES-OLIVIER BARTHES**, WWF France.

En partenariat avec: VICE

**BENJAMIN TAÏEB**, Marcel; **AMÉLIE AUBRY**, Elan Edelman; **DELPHINE LE GOFF**, *Stratégies*; **MATHIEU LACOMBE**, Danone Dairy France; **INÈS FRESSYNET**, Euronews Living.

**EMMANUEL GAVARD**, *Stratégies*.

**ALEXANDRA CHIARAMONTI**, Bubbles.

**GÉRALDINE BOUCHOT**, Carlin Creative.

**VINCENT COCQUEBERT**, auteur.

**RICARDO CATALANO**, Cheil; **FRANK ROSENTHAL**, consultant.

**OLIVIER LOPEZ**, La Chose.

**ROMAIN MARSILY**, Vice.

**OLIVIER BERTIN**, BVA-Limelight.

© Elawn Cohen

CONFÉRENCE FOREVER YOUNG

# MILLENNIALS : LA PARADOXE ATTITUDE

17/10/2019 - par Pascale Caussat

**La 3ème édition de la conférence Forever Young, organisée par Stratégies le 2 octobre en partenariat avec Vice, a mis en évidence une génération partagée entre quête de sens et besoin de divertissement.**

Pour la 3ème édition de la conférence sur les millennials Forever Young, organisée le 2 octobre avec Vice, *Stratégies* avait choisi pour thème « Paradoxe Attitude ». Cette génération des 18-34 ans oscille en effet entre des aspirations contradictoires. D'un côté, elle est engagée sur les questions sociétales, capable d'abandonner une marque parce qu'elle ne s'exprime pas sur des sujets qui lui tiennent à cœur (à 70% selon une étude Elan Edelman, +14 points par rapport à 2017). D'un autre côté, elle est impulsive, capable de réaliser un achat au coup de cœur à 42%, selon La Chose et BVA. L'idéal est donc de concilier ces deux tendances dans des opérations de communication à la fois ludiques et qui incitent à l'action.

Comme l'ont rappelé Olivier Lopez, directeur général adjoint de La Chose, et Olivier Bertin, directeur de BVA Limelight, les millennials sont beaucoup moins caricaturaux que l'on croit : ils sont attachés à la famille, font confiance à la télévision et à la presse pour s'informer. On les dit adeptes de l'achat en ligne, mais c'est le cas de tous consommateurs. Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, *« il est difficile de faire venir les gens en magasin en général. Les millennials ne désertent pas mais sont très exigeants ». « Il faut donner avant de recevoir,* assure Alexandra Chiaramonti, directrice générale adjointe de Bubbles, spécialiste de la gamification. *On est plus fidèle à un magasin dans lequel on a vécu une expérience. »*

## Attention au woke-washing

Face à la disponibilité de l'offre sur internet, les marques doivent se distinguer par leurs valeurs et leur sincérité. Mathieu Lacombe, directeur digital et média de Danone Dairy France, a présenté les actions de la marque pour la santé et la planète. *« On est en train de réinventer le marketing. Il faut apporter du sens ou mourir »*, affirme-t-il. Attention au « woke washing » ou « purpose washing », a mis en garde Amélie Aubry, responsable brand marketing chez Elan Edelman. Ainsi le thème du gender neutral ne doit être investi que si l'on se sent légitime, a conseillé Géraldine Bouchot, directrice éditoriale de Carlin Creative. Même s'il est très présent auprès des jeunes : 81% des 13-20 ans sont convaincus que le sexe ne définit pas une personne. Parfois, c'est le pur entertainement qui fait sens, comme lorsque les déodorants Axe et l'agence Marcel créent une véritable application de rencontres.

Le cas d'école de la synthèse entre engagement et divertissement a été présenté par WWF et We Are Social, avec le partenariat noué autour du jeu en ligne *Fortnite*. En créant le « No Build Challenge », un défi pour éviter l'exploitation des ressources, l'association s'est insérée dans les centres d'intérêt des plus jeunes, sans publicité intrusive puisque la conversation a eu lieu sur Twitch. Bilan : 12 millions de vues et l'un des trois thèmes les plus engageants de l'année sur la plateforme.

# Cosmétique Mag

GMS, les pistes pour relancer l'hygiène beauté Septembre 2019
Carrefour aux sources de la clean beauty novembre 2019

# CARREFOUR AUX SOURCES DE LA CLEAN BEAUTY

Après Act for Food pour une alimentation saine, **Carrefour** s'engage pour une beauté « clean » avec **Sources, une nouvelle enseigne**. Ce premier magasin ouvert dans le quartier branché du Marais à Paris a sélectionné son offre avec l'application française Clean Beauty.

© MLT

***« Bienvenue à tous !*** *Sauf aux parabènes, sels d'aluminium et perturbateurs en tous genres...* » Dès les premières pages de sa brochure de présentation, Sources va droit au but. Cette enseigne en place depuis début octobre à Paris s'inscrit dans le plan de transformation Carrefour 2022 dont l'objectif est d'apporter la « *qualité pour tous, qu'elle soit alimentaire ou qu'elle concerne le bien-être.* » « *La composition des produits de beauté est le deuxième critère d'achat en France derrière le prix* », déclare Valentine Fournier, cheffe de projets concept Beauté chez Carrefour qui se réfère à une étude Statista. « *Cela montre à quel point les consommateurs sont en attente d'une transparence totale sur les cosmétiques, les formules.* » Comment le groupe d'hypermarchés dont le nom n'apparaît aucunement, leur a-t-il répondu ?

## 1. BLACK LIST D'INGRÉDIENTS

Carrefour a banni de son offre des produits contenant des ingrédients controversés. « *76 ingrédients n'ont pas passé les portes de la boutique, en plus de ceux interdits par la règlementation européenne sur les cosmétiques,* indique Valentine Fournier, *cette liste est amenée à évoluer avec le temps, en fonction de l'avancée des débats scientifiques et de la règlementation.* » Cette black list de composants, consultable en magasin et sur le site sources-beauty.com, a été réalisée avec Clean Beauty, l'application de décryptage des cosmétiques lancée en 2017, en France. « *Nous avons utilisé leur plateforme Beautylitic, version professionnelle de Clean Beauty, pour analyser les formules des produits* », précise la responsable du projet Sources chez Carrefour.

**Enseigne :** Sources.
**Adresse :** 38 rue Sainte-Croix-de-la-Bretonnerie, Paris 4e.
**Ouverture :** du lundi au dimanche inclus.
**Superficie :** 215 m² de surface de vente au rez-de-chaussée et 45 m² d'institut au sous-sol.
**Nombre de salariés :** 9 esthéticiennes et coiffeurs et 1 pharmacien.

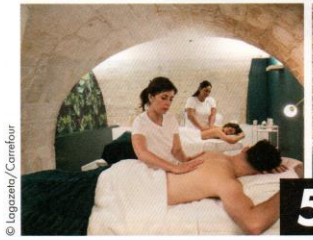
## 2. OFFRE MULTICIRCUIT

170 marques et 3 400 références de toutes catégories (hygiène, soins, maquillage, capillaires, bucco-dentaire, aromathérapie, dermocosmétique...) ont réussi le test. Elles ne sont pas forcément bio. C'est le cas de 70 d'entre elles. Autre caractéristique : l'offre est constituée aussi bien de marques de mass-market, que de dermocosmétique ou sélective. « *Non seulement, les consommateurs s'interrogent sur la composition des produits d'hygiène-beauté, mais ils étaient jusqu'alors obligés d'aller dans plusieurs magasins pour les trouver* », explique Gwenaelle Ogor, directrice catégorie Beauté chez Carrefour. Sources les réunit dans un même lieu dont le territoire de marque a été imaginé avec l'agence W. « *C'est un lieu rassurant, joyeux, pétillant, pas moralisateur, très rythmé par les pictogrammes, la couleur, les services* », affirme Valentin Baumont, directeur de création-branding chez W.

© Lagazeta/Carrefour

© MLT

© MLT


© Lagazeta/Carrefour

© Lagazeta/Carrefour

articles sont accompagnés d'une fiche « Les Yeux Fermés ». Ce label mis en place par Carrefour avec Clean Beauty signale les cosmétiques bien sûr sans ingrédients controversés, mais aussi « sans allergènes ». « *784 références répondent à cette double exigence* », précise Valentine Fournier. Autre signalétique : « Amour Fou » désigne les « coups de cœur » ou nouveautés choisis et expliqués par les équipes du magasin.

## 4. DÉCOUVREUR DE MARQUES

« *Sources est aussi un lieu où l'on peut découvrir de nouvelles marques respectant les engagements*, annonce Gwenaelle Ogor, *elles peuvent être connues ou issues de start-up. Notre site Internet permet d'ailleurs à ces jeunes acteurs de la beauté de candidater.* » Ils représentent à ce jour 40 % de l'offre. « *Les 60 % autres sont vendus dans les hypermarchés et les parapharmacies Carrefour* », indique-t-elle.

## 5. CABINES DE SOIN

Sources, c'est aussi un éventail de services proposés dans le lieu de vente comme le barbier dès l'entrée, au centre du magasin, le bar à coiffures (brushing, chignons, tresses, ondulations), le diagnostic beauté (peau et cuir chevelu), des flashs maquillages, de la manucure ; et au sous-sol un institut de deux cabines dont une double pour des soins du visage, du corps, des épilations. Carrefour compte bien ouvrir d'autres magasins Sources, dès l'année prochaine. Il exclut, en revanche, d'implanter des shop in the shop Sources dans ses hypermarchés. Qu'un groupe de grande distribution soit à l'origine de ce concept peut surprendre – même si Casino et L'Oréal ont ouvert le Drugstore. Carrefour n'est pas à sa première boutique spécialisée hors de ses hypers. Le groupe avait ouvert Pro's &Co – du nom de sa MDD make-up –, un point de vente de maquillage à Vitrolles près de Marseille en 2015, puis en 2016 un institut Soï, à Villiers en Bière (77).

Maryline Le Theuf

### L'AVIS DE FRANK ROSENTHAL,
EXPERT EN MARKETING DU COMMERCE

**Les plus** Afficher en stop trottoir et en vitrine le vrai parti pris « *et si la beauté redevenait transparente ?* » et avoir su prolonger cet engagement en donnant des éclairages sur l'offre avec les coups de cœur « L'Amour Fou », la totale confiance avec « Les yeux fermés ». La plus grande réussite selon moi consiste à avoir su conjuguer un magasin sur la transparence et la clean beauty avec un merchandising et un concept bien éclairé, bien décoré, bien espacé. Un bon exemple de ce que le commerce doit faire pour réussir aujourd'hui et encore plus demain : conjuguer plaisir et envies avec sens et transparence. Les services et notamment le barbier à l'entrée ainsi que l'institut de beauté ou les diagnostics sont également dans la tendance. Au final, un magasin qu'il faut obligatoirement intégrer à sa liste de visites pour tous les professionnels.

**Un léger bémol** La quasi-absence de storytelling sur les nouvelles marques. Carrefour sait dorénavant intégrer des concepts « ultra-spécialistes » comme Sources dans lesquels il sait s'effacer. Cela permet de renforcer son expertise, et de satisfaire les demandes de consommateurs. Sur le marché très bataillé de la GSA où le dixième de point de part de marché vaut très cher, c'est un axe de différenciation. Il peut lui permettre à terme de se faire préférer des consommateurs beaucoup plus exigeants sur toutes ces catégories de produits. Donc, on le voit c'est très stratégique.

sol un institut de deux cabines dont une double pour des soins du visage, du corps, des épilations. Carrefour compte bien ouvrir d'autres magasins Sources, dès l'année prochaine. Il exclut, en revanche, d'implanter des shop in the shop Sources dans ses hypermarchés. Qu'un groupe de grande distribution soit à l'origine de ce concept peut surprendre – même si Casino et L'Oréal ont ouvert le Drugstore. Carrefour n'est pas à sa première boutique spécialisée hors de ses hypers. Le groupe avait ouvert Pro's &Co – du nom de sa MDD make-up –, un point de vente de maquillage à Vitrolles près de Marseille en 2015, puis en 2016 un institut Soï, à Villiers en Bière (77).

Maryline Le Theuf

# **GMS** LES PISTES POUR RELANCER L'HYGIÈNE-BEAUTÉ

Alors que les ventes d'hygiène-beauté en GMS sont toujours dans le rouge(*), marques et distributeurs multiplient les initiatives en matière d'offre et de merchandising pour un rayon plus attractif.

**Avec une prise de conscience** sur l'impact environnemental de chacun qui mène à une consommation plus raisonnée, les Français achètent moins alors même que leur pouvoir d'achat n'est pas en baisse. « *La population continue de croitre, mais la consommation ne suit pas. Ce n'est pas que les gens n'achètent plus en GMS ou n'y vont plus mais chaque individu achète moins* », constate Émily Mayer, directrice Business Insight d'IRI. La multiplicité des circuits et l'émergence d'enseignes petits prix qui n'existaient pas en France il y a cinq ans participent aussi à la baisse des ventes en hypers et supermarchés : « *Si on achète un shampooing chez Action, on ne l'achètera pas en GSA. La pluralité des circuits ne multiplie pas les besoins* », complète Frank Rosenthal, consultant en marketing du commerce. Dans ce contexte morose, il existe pourtant des pistes pour dynamiser à nouveau le rayon hygiène-beauté des GMS. Venue de l'alimentaire, la tendance du bio et du naturel prend de l'ampleur, avec notamment l'arrivée des grands groupes sur ce créneau. « *Il y a une vraie accélération depuis fin 2018. Sur un cumul à date à fin juin 2019, le bio pèse aujourd'hui 3,1 % du C.A. du rayon hygiène-beauté, soit +65 % par rapport à la même période l'an dernier* », annonce Émily Mayer. La division Produits Grand Public du groupe L'Oréal aligne de nouvelles gammes bio chez quatre de ses marques piliers : Dop, Mixa, Garnier et Ushuaïa, auxquelles s'ajoute la Provençale Bio. La marque lancée il y a un an a déjà recruté plus de 170 000 consommateurs (voir pages suivantes). Sur le segment de l'hygiène clean, Unilever entend bien s'approprier une part du gâteau avec sa nouvelle signature Love Beauty and Planet. Lancée en avril, la marque créée par des employés millennials qui propose gels douche, shampoings, masques s'étoffe avec des déodorants ce mois-ci. L'objectif du groupe : atteindre les 20 % de part de marché sur le bio et le naturel. Henkel s'est également mis sur les rangs avec sa marque NAE, labellisée Cosmebio.

> « Sur un cumul à date à fin juin 2019, le bio pèse aujourd'hui 3,1% du C.A. du rayon hygiène-beauté. »
> *Émily Mayer, directrice Business Insight IRI.*

### Shopping experience proche des spécialistes

Les distributeurs, pour leur part, ont commencé à revoir le rayon hygiène-beauté pour accueillir cette offre naturelle-bio plus conséquente, mais aussi pour le rendre plus attractif. En mars, Carrefour a rénové l'espace beauté de son magasin situé à Carré Sénart (77). D'une superficie de 600 m², il a été repensé en collaboration avec le groupe L'Oréal. Le secteur porteur du bio et du naturel occupe logiquement une place importante, « *dans la lignée du programme Act for food, il y a un regroupement de l'offre avec une signalétique qui se veut pédagogique et qui se rapproche de l'alimentaire avec des panneaux informatifs qui expliquent par exemple les différences entre bio et naturel* » (4), indique Gwénaëlle Ogor, directrice beauté et parapharmacie de Carrefour. Pour le soin, l'éducation est de mise avec une borne interactive qui décortique les ingrédients utilisés en cosmétique. Elle s'accompagne au sein du rayon de panneaux délivrant des conseils plus ludiques sur la routine beauté (1). L'offre maquillage, « *catégorie fondamentale pour apporter du trafic et booster le panier* » selon Céline Brucker, directrice générale de la division Produits Grand Public de L'Oréal, est mise en valeur dans des gondoles basses et avec des produits vendus sans blister (3). « *Pour une expérience qui se rapproche des drugstores, voire de la parfumerie* », complète-t-elle. La parapharmacie, elle, bénéficie d'un espace bien distinct (2) et géré par un docteur en pharmacie. Enfin, pour les enfants et les hommes, l'offre qui leur est consacrée est regroupée sur des linéaires dédiés. « *Il fallait aussi apporter une réponse concrète pour les temps forts de l'année comme les départs en vacances avec un rassemblement des formats voyage* », complète-t-elle. Du côté de Système U, le nouvel espace inauguré début 2018 porte ses fruits. « *L'hygiène-beauté doit être une parenthèse de plaisir dans la corvée des courses. Nous avons vocation à donner aux clients l'envie d'y flâner* », explique Karine Peil, chef de groupe DPH. L'espace s'articule autour de cinq piliers : la naturalité, le maquillage sans blister, le soin visage, le dentaire et les produits nomades. « *Le rayon bénéficie d'une lumière spécifique. L'objectif est de mettre en valeur les produits sans pour autant créer de déception sur les autres rayons du magasin* », précise-t-elle. « *154 magasins bénéficient de la refonte au 4 juin. L'objectif est de passer à un peu plus de 200 au 3e trimestre* », complète Karine Peil qui annonce des résultats encourageants, « *nous avons gagné 0,2 point de part de marché, avec une croissance de 1,8 % tirée par le fond de rayon* ». En difficulté financière, les supermarchés Match (groupe Louis Delhaize) retrouvent des couleurs, en partie grâce au concept beauté en cours de déploiement sur ses 116 points de vente d'ici à la fin de 2020. L'espace, qui capitalise sur les mêmes segments porteurs que ses concurrents, est habillé de bois et de laiton cuivré (voir *CosmétiquemagHebdo* n°860). Un écrin qui a permis une croissance de 1,3 % des ventes hygiène-beauté.

> « Les produits du quotidien sont mis en valeur par un travail sur la lumière qui délivre une dimension plaisir. »
> *Gwénaëlle Ogor, directrice beauté et parapharmacie Carrefour.*

> « Nous avons vocation à donner envie aux clients de flâner au rayon beauté. »
> *Karine Peil, chef de groupe DPH Système U.*

> « Proposer une expérience d'achat plus agréable et plus proche de l'ambiance des boutiques. »
> *Marion Van Mullem, responsable communication et concept Match.*

Jessica Huynh

*(*) Voir baromètre annuel IRI p. 48.*

© Photos DR

Inauguré en mars dernier, l'espace beauté du Carrefour Carré Sénart, situé dans la région parisienne, développé avec L'Oréal a livré des premiers retours encourageants.

## Des opés plus généreuses... mais pas plus fructueuses

La loi Egalim(*) a-t-elle incité les distributeurs à accroître les promotions en hygiène-beauté ? Selon IRI, la générosité promotionnelle offerte était plus élevée qu'en 2018 avec +3,6 points pour arriver à une moyenne hygiène-beauté de 45,6%. Cette attractivité prix n'a pourtant pas suffi à faire croître le rayon : « Sur un cumul de mars à mai, le chiffre d'affaires du rayon se contracte en concept HM+SM de 1%. Les supermarchés s'en tirent le moins bien avec un chiffre d'affaires en chute de 2,6% sur le trimestre quand les hypers se stabilisent à +0,1% », précise Émily Mayer, directrice Business Insight.

*(*) La loi Egalim a pour vocation d'établir un équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole. Elle prévoit notamment un encadrement des promotions, tant en valeur qu'en volume. Le dispositif est mis en place à titre expérimental pour une durée de deux ans sur l'alimentaire.*

# Cosmétique Mag Hebdo

## Le marketing du Black Friday 23 novembre 2019

cosmétiquemag

cosmétiquemag
hebdo
N° 876 – 25 NOVEMBRE 2019

**Retail : retrouvez les ouvertures de la fin de l'année.**
Lire p.2 et 3

# Le marketing du Black Friday

Alors que la plupart des retailers et des marques se préparent pour le Black Friday, journée de promotions monstres, des challengers abordent ce rendez-vous commercial autrement. Horace, produits de beauté pour hommes, va fermer sa e-boutique et son pop-up, le 29 novembre. Deciem « *fermera son site Internet et ses boutiques le vendredi 29 novembre* ». La marque de soin dont le groupe Lauder est actionnaire manifeste ainsi son mal être face à « *une journée fortement centrée sur l'hyperconsommation, favorisant l'achat impulsif fait dans l'urgence et qui ne semble pas être un événement respectueux de l'environnement et des consommateurs* », ajoute-t-elle. Opportunisme ou pas, ces engagements les singularisent par rapport à la concurrence sans priver le client de promotions. Par exemple, si Deciem « *encourage ses consommateurs à acheter de manière raisonnée et à se tourner vers les produits dont ils ont besoin* », elle leur propose une réduction de 23% sur tous ses produits pendant tout le mois de novembre, sauf le 29. En France et dans la plupart des pays, hormis aux États-Unis, berceau du Black Friday, cette journée est de plus en plus boycottée. « *Même le Global Shopping Festival d'Alibaba qui a encore battu des records a pour la première fois en onze éditions était controversé sur le plan de la surenchère de consommation et au niveau du développement durable notamment en ce qui concerne l'impact et du retour des commandes en cas d'insatisfaction* », explique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, « *aujourd'hui, on veut mieux consommer, acheter local, protéger la planète* », bref donner du sens à sa consommation. C'est le message que veut faire passer Faguo (marque de mode engagée) et Typology à travers leur collectif respectif « Make Friday Green again » (voir photo) et #blackforgood. Ce dernier regroupe 200 marques françaises – une douzaine en beauté pour la plupart bio et naturelles parmi lesquelles Lamazuna. De son côté, Typology a lancé un appel pour reverser les bénéfices réalisés entre le 29 novembre et le 2 décembre à une association caritative environnementale. Dans la beauté, Balinéa, Exertier, Gallinée, Même Cosmetics, Oh My Cream ont répondu favorablement.

MARYLINE LE THEUF

## UN RENDEZ-VOUS COMMERCIAL FORT

« *Le commerce a besoin d'événements comme le Black Friday* », rappelle Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Un Français sur deux a l'intention de faire des achats avec un budget moyen de 233 € (+10 %) le 29 novembre*. 30 % y voient un moyen de faire leurs cadeaux de Noël et 29 % des économies. Vêtements, chaussures, maroquinerie arrivent en tête des intentions d'achat*. De Thanksgiving au Cyber Monday 2018, les Américains ont dépensé 87 MdS, dont 31,8 MdS de la part de la génération X. Celle-ci a dépensé 5,9 MdS en produits de beauté, selon Research Finder. Parmi les enseignes qui ont le mieux marché : Bath & Body Works (L Brands) et Sephora (LVMH).

*Etude Opinionway-iloveretail.fr : « les Français et le Black Friday », panel de 1 047 personnes.

ACHAT-VENTE

ALERTE MAIL DU 18/11/19

## Coty prêt à contrôler Kylie Cosmetics

Le groupe Coty (C.A. 2018-2019 : 8,6 Md$) s'apprête à acheter 51% des parts de Kylie Cosmetics pour 600 M$. L'entreprise (177 M$ de C.A. sur les 12 derniers mois), fondée en 2015 par **Kylie Jenner,** la petite sœur de Kim Kardashian, a commencé avec seulement un rouge à lèvres liquide et un crayon vendus sur le Net. Ses fans – aujourd'hui 270 M de followers sur les médias sociaux – se sont précipités sur le kit et les produits suivants faisant de la marque, Kylie Cosmetics « le phénomène » du Net. À vingt et un ans, elle était la plus jeune milliardaire. Pour Pierre Laubies, directeur général de Coty, cette prise de contrôle de la start-up permet au groupe de toucher la génération Z, une clientèle à l'intérêt croissant pour les cosmétiques, que les marques classiques ont du mal à séduire.

### Construire une grande marque

En réunissant Kylie, l'égérie des jeunes et l'expérience de Coty, le dirigeant espère construire à terme une grande marque de produits de beauté. Il envisage déjà de développer Kylie Cosmetics sur les parfums et les soins, aux États-Unis et à l'international. Kylie Jenner garde la communication et la création. Pour sa part, Coty prend en charge la recherche, la production et la distribution. Wall Street a accueilli avec un certain scepticisme l'annonce de ce rachat. L'analyste Wendy Nicholson de la banque Citigroup souligne ainsi les risques liés à la popularité de Kylie sur Instagram : « *Qui se souvient encore de Paris Hilton?* »

CAROLINE CROSDALE, À NEW YORK

ISSN 1297 4773

Reproduction interdite sans l'autorisation de l'éditeur



Revue de presse 2019 au 31/12/19 F.Rosenthal

# Bien Vu

**Le digital juillet 2019**

# Nos 5 conseils pour “digitaliser” votre magasin

Qui dit améliorer l'expérience client en point de vente dit utiliser à bon escient les outils digitaux. Décryptage avec Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

**1.** Que vous soyez opticien indépendant ou sous enseigne, le client possède les mêmes réflexes, à savoir qu'il se renseigne au préalable en ligne : horaires, adresse, plan d'accès... Il va donc réaliser sa requête sur un célèbre moteur de recherche. Ce qui vous oblige à vous impliquer dans cette démarche en mettant à jour votre fiche (via Google My Business). Une action minimale mais qui ne se fait pas automatiquement...

**2.** Pour compléter au mieux ladite fiche, il vous faut prendre en compte les avis clients et y répondre, intégrer des photos du point de vente et mettre, le cas échéant, le lien du site web du magasin. Tout ce travail préalable doit être effectué car il s'agit de soigner la vitrine “virtuelle”. Celle-ci doit séduire et capter l'attention. Le parcours client démarre dès lors que le consommateur pense à se rendre chez vous. Et très souvent, ses premiers pas se font sur le digital à l'instar de l'ensemble de la distribution spécialisée.

**3.** Dans un souci d'améliorer le parcours client, vous pouvez mettre en place un système de réservation en ligne un peu dans la même veine que Doctolib. Dès lors qu'il y a réservation, un conseiller va être dédié au client qui, une fois en magasin, ne subira pas de temps d'attente et recevra un meilleur accueil.

**4.** Parmi les outils digitaux de plus en plus incontournables, on peut citer l'essayage de lunettes virtuelles et l'envoi de sms une fois la commande prête.

**5.** L'usage d'écrans ou autres tablettes dans l'enceinte du magasin ou en vitrine doit être pensé pour apporter de la valeur ajoutée. Avoir des écrans où l'image demeure statique ne comporte aucun intérêt. L'idée est que le rendu soit dynamique tout en diffusant un certain nombre de messages auprès du client (services, offre, garantie...). ●

L'usage d'écrans dans l'enceinte du magasin doit être pensé pour apporter de la valeur ajoutée au client.

# BFM Business site

**Amazon Prime Day, supermarchés les caisses, Casino 17 juillet, 8 et 20 août 2019**

# Casino: «l'endettement reste très fort», rappelle Frank Rosenthal

20/08/2019 à 13h49

Le groupe français de distribution vient d'annoncer qu'il envisageait de céder 2 milliards d'euros d'actifs supplémentaires en France d'ici mars 2021 pour accélérer son désendettement. Une stratégie qui, selon Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, n'a rien d'étonnant.

Le moins que l'on puisse dire c'est que **la ligne de conduite de Casino** s'inscrit dans la continuité de celle entamée il y a plus d'une année maintenant. A l'époque, il cherchait déjà par tous les moyens à redresser ses finances au travers d'un plan de cession d'actifs non stratégiques à hauteur de 2,5 milliards d'euros. Ce mardi 20 août, le groupe qui a enregistré une perte nette de 232 millions d'euros sur les six premiers mois de l'année a décidé de se délester de 2 milliards d'euros d'actifs supplémentaires.

Une annonce qui, de l'avis de Frank Rosenthal invité ce mardi sur le plateau de 12h, l'heure H, ne se révèle en rien surprenante. « On est dans la continuité. D'abord parce qu'il y avait une première partie de cessions qui avait été annoncée et qui doit se terminer au premier trimestre 2020. Laquelle a été quasiment réalisée. Et comme l'endettement du groupe reste très fort, il y a une deuxième phase qui a été annoncée ce matin qui n'est pas loin d'être équivalente (2 milliards d'euros). A une période, l'endettement maximal du groupe a été de plus de 7 milliards d'euros. L'ambition est de revenir à 1,5 milliards d'euros de dette, ce qui serait un ratio quasi normal », pointe le spécialiste.

## Galaxie Casino

Pour rappel, « le groupe Casino c'est aujourd'hui des hypermarchés avec Géant, des supermarchés Casino, sur le discount ou hard discount il s'agit de Leader Price, mais c'est aussi Monoprix, Naturalia, Cdiscount en e-commerce, Franprix sur la proximité », rappelle Frank Rosenthal. Soit un groupe dont l'ampleur dans le secteur de la distribution s'avère colossale.

Reste à savoir quels sont les actifs que le groupe envisage de céder ? A cela, l'expert répond que forcément, Casino s'apprête à vendre ce qui, pour lui, est aujourd'hui le moins rentable…

# Supermarchés : les caisses résistent encore à la révolution numérique

09/08/2019 à 13h20

L'ouverture d'un hypermarché Casino sans caissiers le dimanche semble être une nouvelle preuve de la disparition prochaine des hôtes de caisse. Pourtant, l'humain a encore sa place.

La polémique ne dégonfle pas. Le groupe Casino a annoncé cette semaine l'ouverture prochaine d'un hypermarché ouvert le dimanche toute l'après-midi, à Angers. Son secret ? plus de caissiers sur cette tranche horaire ! Il suffit de scanner ces achats. Une nouvelle avancée vers des supermarchés sans caisses ?

Courant juin, le groupe Carrefour a ouvert un petit magasin de 48 mètres carrés à Massy (Essonne). Il a la particularité d'être un concentré de technologies, véritable laboratoire de l'entreprise pour le futur.

Première innovation : le supermarché est bardé de caméras. Elles suivent en temps réel les clients et sont capables de détecter les produits mis dans le panier. Au moment de passer en caisse, le montant est donc déjà connu sans avoir besoin de scanner les articles. Et justement, pour ce qui est des caisses, elles sont remplacées par un système de reconnaissance faciale qui identifie l'acheteur et prélève ainsi la somme nécessaire sur un portefeuille virtuel. Ce magasin est, pour le moment, réservé uniquement aux salariés de l'enseigne.

## « Pas un simple gadget »

Cette expérience s'inspire largement de ce que fait Amazon, de l'autre côté de l'Atlantique. Le géant du e-commerce **ouvre des magasins similaires avec un énorme succès** : ils génèrent en moyenne 26 000 euros par mètre carré, l'équivalent d'une boutique de luxe. Et sans soucis techniques. « Amazon va en ouvrir de nouveaux, cela prouve que la technologie est au point » souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Carrefour n'est d'ailleurs pas la seule marque à s'engager sur cette voie. « Ce n'est pas un simple gadget. Tous les grands du retail travaillent sur des formules sans encaissements » insiste le consultant. Sur les Champs-Elysées, Casino propose un supermarché ouvert 24h/24. Pour les horaires de nuit, il suffit de scanner ses produits avec son smartphone. Côté salariés, seuls des agents de sécurité surveillent des vols éventuels.

Pour les marques, ces nouveaux modèles répondent à plusieurs exigences. D'abord, celle de la rentabilité en économisant du personnel. « Mais c'est aussi un concept intéressant dans les grandes villes » insiste Frank Rosenthal. « Le paiement et le passage en caisse sont les principaux points de friction. A Paris, on peut se faire livrer en 30 minutes, alors ce n'est plus tolérable d'attendre 15 minutes en caisse. »

De son côté, **Monoprix se revendique comme la seule enseigne au monde à proposer partout l'encaissement sur smartphone.**

## Les retraités réfractaires

Ces concepts futuristes signent-ils donc la fin des caisses au supermarché ? Pas forcément, car les usages sont bien différents en fonction des âges et des lieux géographiques. En Chine, le paiement avec le mobile s'est rapidement démocratisé au détriment de la carte bancaire. Pour une simple et bonne raison : « les Chinois ne disposaient quasiment pas de cartes bancaires au moment de l'éclosion du paiement mobile » souligne dans une note Jérémie Herscovic, PDG de SoCloz, une plateforme de digitalisation des points de vente.

En Europe, les bonnes habitudes ont la vie dure. L'argent « physique » tout comme l'hôte ou l'hôtesse de caisse restent des éléments importants notamment pour les retraités. Il s'agit d'une population de plus en plus nombreuse et qui n'est « pas pressée » précise Frank Rosenthal. L'idée de Monoprix est d'ailleurs de déployer les hôtesses de caisse dans les rayons pour de faire l'accompagnement client.

L'avenir n'enterre donc pas les caisses de supermarché mais proposera aux consommateurs de choisir l'usage qui leur parait le plus adapté à leurs attentes. Dans les centres très urbanisés, en revanche, les magasins de proximité risquent rapidement de passer au tout numérique dans les années à venir…

**Thomas LEROY**

# Prime Day d'Amazon : comment le géant américain arrive à écraser les prix

Le géant du e-commerce recherche des agents d'exploitation logistiques - Philippe Huguen-AFP

L'opération promotionnelle Prime Day d'Amazon est terminée. Alors que des salariés du géant de l'e-commerce s'étaient mis en grève pour dénoncer leurs conditions de travail, ces deux jours devraient à nouveau permettre à Amazon de battre un record de vente. Comment l'entreprise arrive-t-il à proposer de tels rabais ?

Le Prime Day d'Amazon, la grande opération promotionnelle mondiale du géant américain qui aura au final duré deux jours, **vient de s'achever.** Et pendant que des millions d'internautes à travers le monde se ruaient sur le site du géant américain du commerce en ligne, ses employés, eux, se mobilisaient dans plusieurs pays, dont les Etats-Unis, l'Allemagne ou encore l'Espagne, pour dénoncer leurs conditions de travail pénibles et des salaires insuffisants. Une politique sociale et salariale qui permet justement à Amazon de proposer des prix défiant toute concurrence. Mais elle n'est pas la seule stratégie qui le lui permet.

### Compresser les prix en jouant sur les coûts

« Amazon offre ces rabais aux clients aux dépens des salaires de ses propres employés et en fuyant les négociations collectives » déplore Orhan Akman, du syndicat allemand Verdi, auprès de l'AFP, alors que plus de 2.000 salariés manifestaient sur sept sites outre-Rhin. Car, comme dans toute entreprise commerciale dont le l'objectif est la réalisation d'un profit, la maximisation des marges d'Amazon passe notamment par la compression de ses coûts. « Le business model d'Amazon est basé sur la productivité, » explique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. « La pression engendrée par les cadences soutenues et l'automatisation crée régulièrement des mécontentements ».

Et pour éviter d'avoir à gérer trop de conflits sociaux, Amazon fait aussi largement appel aux sous-traitants pour la livraison de ses colis. Cela lui permet en outre d'adapter au mieux la quantité de main d'œuvre, de respecter les délais, mais aussi de contrôler ses coûts en leur imposant des salaires bien plus faibles. En amont, la taille et le poids d'Amazon lui confère un avantage certain dans les négociations avec ses fournisseurs. La plateforme de vente en ligne peut ainsi se permettre de réaliser d'importantes économies d'échelle en jouant sur les volumes, en vendant moins cher que dans le commerce traditionnel une quantité de produits plus importante.



### Une stratégie commerciale bien rodée

Toutefois, la politique de compression des coûts et de moins-disant social pointée du doigt par les salariés du géant américain n'est qu'une stratégie lui permettant de proposer de tels rabais. Amazon a également mis en place une stratégie commerciale bien rodée : « Le groupe ne peut pas faire ce type d'opération toute l'année », précise Frank Rosenthal. « La clé du succès est d'en faire un évènement court, de proposer des prix intéressants, tout en jouant sur le sentiment de pénurie. Par ce biais, Amazon ne fait que reproduire le phénomène de promotion bien connu dans le commerce classique ». La plateforme d'e-commerce joue donc sur l'impulsion d'achat du consommateur avec un avantage certain : sur Internet, l'achat impulsif est beaucoup plus facile et beaucoup plus rapide ; par un simple clic sur son smartphone ou son ordinateur, le consommateur se retrouve d'une certaine manière déconnecté de son acte d'achat.

### Attirer toujours plus de nouveaux clients

Une autre stratégie est de réinvestir l'intégralité des profits dans l'entreprise. Amazon est un géant coté au Nasdaq qui ne verse aucun dividende à ses actionnaires. Cooper Smith, un analyste américain spécialiste d'Amazon, estime que « la stratégie est de générer d'importants revenus et de les réinjecter dans l'entreprise. L'objectif est de financer les promotions sur leur plateforme de vente, ce qui va attirer plus de clients et donc booster les ventes ».

C'est donc exactement dans cette optique que s'inscrit le Prime Day. Cette opération commerciale, réservée exclusivement aux plus de 100 millions de membres Prime à travers le monde, permet à Amazon de recruter de nouveaux clients pour son programme. Pour 49 euros par an (119 dollars aux Etats-Unis), les clients peuvent ainsi bénéficier d'une livraison gratuite en 24 heures sur les produits éligibles, d'un service de streaming vidéo et musique, d'un accès au cloud pour le stockage de photos, ainsi que de nombreux autres avantages. Ces clients **sont d'autant plus précieux** qu'ils ont tendance à préserver leur abonnement d'une année sur l'autre et à consommer beaucoup plus. Avec l'accès exclusif à Prime Day, l'opportunité leur est donnée d'amortir leur abonnement en un seul achat.

## 2019 devrait être un nouveau succès

Le Prime Day est donc une opération capitale pour Amazon. Et Malgré les mouvements sociaux et une période de vacances à l'activité généralement calme, elle devrait cette année encore être un succès. Bien qu'Amazon ne communique pas de chiffres officiels sur les revenus qu'elle génère, les analystes estiment que l'édition 2018 avait rapporté plus de 4,2 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Pour Frédéric Duval, le patron d'Amazon France de passage **sur l'antenne de BFM Business ce mardi**, cette année sera encore meilleure : « nous sommes sur les traces d'un record » a-t-il ainsi assuré. Selon la banque J.P. Morgan, l'opération pourrait générer un profit de plus de 5 milliards de dollars, ce qui place cet évènement commercial à un **niveau comparable à celui du Black Friday**. Un véritable carton en perspective, qui montre qu'Amazon fait tout pour satisfaire ses clients. « Ce que veut le client, c'est une offre très large, des prix bas et être livré avec rapidité » a rappelé Frédéric Duval, ressassant à sa manière un vieux slogan de l'entreprise : « Anything, anywhere, anytime ».

---

**Guillaume ALLIER**

# SFR Business Premium

Castorama 21 mars 2019 Printemps 15 mai 2019
Maisons du Monde 22 juin 2019

BFM Business Premium
22 juin 2019

# Le modèle gagnant de Maisons de Monde

Jérémy BRUNO

3 min 1 like

**DECRYPTAGE. Deux milliards d'euros de ventes annuelles en 2024, accélération des ouvertures de magasins à l'étranger, ouverture d'une « marketplace » l'année prochaine : l'enseigne d'ameublement et de décoration se montre ambitieuse.**

L'enseigne d'ameublement et de décoration vise deux milliards d'euros de ventes annuelles en 2024.
AFP

Maisons du Monde ne cache pas ses ambitions. L'enseigne d'ameublement et de décoration vise 2 milliards d'euros de vente annuelles à l'horizon 2024, soit une croissance annuelle d'au moins 10% les cinq prochaines années. Il faut dire que le distributeur tricolore, qui présentait mardi son nouveau plan stratégique, peut se montrer ambitieux : ses ventes ont déjà été pratiquement multipliées par deux entre 2014 et 2018. Dans un marché qui, sans être en berne, n'est pas aussi dynamique, le groupe supplante ses concurrents.

Pour se hisser à la hauteur de ses ambitions, après avoir maillé l'Hexagone, l'entreprise met le cap sur l'international. Le groupe possède déjà plus de 300 magasins dans neuf pays – environ 40% de ses ventes sont réalisées hors de France – et compte ouvrir entre 80 et 100 magasins d'ici 2024, dont une grande partie à l'étranger, l'Europe en ligne de mire. Outre-Atlantique, si l'enseigne a ouvert son premier magasin en propre à Miami en décembre dernier, elle mise avant tout sur l'intégration de l'enseigne américaine Modani qui devrait passer de 13 à plus de 50 magasins.

Sans laisser de côté l'e-commerce qui représente aujourd'hui 23% de ses ventes, bien plus que la moyenne de ses concurrents. Le groupe veut aller encore plus loin et réaliser en ligne jusqu'à 35% de ses ventes au terme de son plan stratégique. En attendant l'ouverture de sa « marketplace » l'année prochaine, promettant jusqu'à 180 millions d'euros de chiffre d'affaires pour ses vendeurs, Maisons du Monde poursuit aussi son développement dans les services digitaux. L'entreprise a récemment mis la main sur la start-up d'aménagement virtuel Rhinov.

## Une stratégie omnicanal

La clef du succès pour Maisons du Monde ? C'est avant tout une stratégie omnicanal réussie, dont l'e-commerce est la tête pensante depuis une dizaine d'années. « C'est la force du groupe. Les consommateurs les plus digitaux trouvent leur compte sur la plateforme de vente en ligne, et les plus réticents à la technologique se rendent en magasin ou utilisent le catalogue. Chaque outil est complémentaire des autres », souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Les magasins n'exposent qu'une petite partie des collections.

« Nous avons équipé de tablettes l'ensemble de nos magasins, grâce auxquelles nos vendeurs peuvent vendre, en magasin, des meubles qui n'y sont pas exposés. Cela permet de poursuivre l'intégration du digital dans notre réseau physique et d'élargir sensiblement notre largeur d'offre. Mais nous avons encore des opportunités : nous sommes en train de tester la prise de rendez-vous avec un vendeur depuis le site web », explique Marie-Laure Cassé, directrice digital et marketing du groupe.

Pour Frank Rosenthal, la raison du succès est aussi à chercher du côté de l'offre. « Le groupe propose une offre constamment renouvelée qui cumule un grand nombre de styles, du design scandinave au vintage en passant par quelque chose de plus classique : par addition, ils peuvent toucher l'ensemble des consommateurs, contrairement à d'autres enseignes qui proposent un style unique », observe-t-il, évoquant le créneau du « design accessible » occupé par Ikea. « Cela explique aussi le virage digital réussi : moins l'offre est figée, plus le web est utile pour chercher les consommateurs », note-t-il.

## Ni low-cost, ni haut de gamme

« On joue sur la complémentarité entre les meubles et la décoration. L'un ne fonctionne pas sans l'autre. Nous sommes passés de 48% de produits décoration à 77% dans notre mix de commandes online entre 2014 et 2018. Par ailleurs, lorsque vous consultez la fiche produit d'un meuble sur notre site, des produits complémentaires sont proposés et mis en scène dans une ambiance générale. On concrétise plus facilement le passage à l'achat », ajoute Marie-Laure Cassé.

Ne jouant ni la carte du low-cost, ni celle du haut de gamme, Maisons du Monde reste dans une fourchette de prix accessible au plus grand nombre. Ni Habitat, ni Ikea : les meubles se vendent le plus souvent pour quelques centaines d'euros, mais certains produits grimpent jusqu'à 3.000 euros. « Ce positionnement milieu de gamme évite de se concentrer uniquement sur les acheteurs à la recherche de prix bas, et s'adresse aussi à ceux qui ont un pouvoir d'achat plus élevé. C'est faire le pari d'un marché de masse, et non de niche », poursuit Frank Rosenthal.

Une stratégie qui, toutefois, pourrait montrer ses limites pour le spécialiste de l'aménagement de la maison. « L'enseigne a placé la barre très haute en misant sur la diversité et le renouvellement constant de sa gamme de produits. Le groupe risque de décevoir ses clients s'il ne tient plus sa promesse. Il faut innover tout en restant lisible pour les consommateurs. C'est un équilibre difficile à trouver », estime Frank Rosenthal. D'autant que ses concurrents, Ikea en tête, sont loin d'être statiques, et que les « pure-players » comme Made.com débarquent un à un sur le marché.

BFM Business Premium
15 mai 2019

# Les grands magasins partent à la conquête du monde

Jérémy BRUNO

2 min 6 likes

**INTERVIEW. Le Printemps se lance à l'international. L'enseigne lèvera le rideau au Qatar et en Italie en 2021, et compte ouvrir entre cinq et dix magasins à l'étranger dans la prochaine décennie. L'analyse de Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.**

Le Printemps ouvrira en 2021 ses deux premiers magasins à l'étranger.

Le Printemps ouvrira son premier magasin à l'étranger en 2021 à Doha, au Qatar, avant une seconde ouverture attendue à Milan la même année. L'enseigne n'avait jusqu'alors jamais mis le pied hors de l'Hexagone. Son grand rival, les Galeries Lafayette, compte déjà cinq magasins hors de nos frontières. Comment expliquer ce changement de stratégie ?

**Frank Rosenthal :** Il faut revenir quelques années en arrière, lorsque ces grands magasins ont opéré un recentrage sur leurs navires amiraux du boulevard Haussmann, au détriment des magasins régionaux. Plusieurs magasins ont été fermés ou cédés en franchise. Ces grands magasins de centre-ville ont besoin d'une solide base de clientèle à fort pouvoir d'achat.

C'est la raison de leur déploiement à l'international plutôt qu'à l'échelle régionale : Milan, par exemple, est l'une des villes les plus riches d'Europe et l'un des fleurons de la mode dans le monde. Cette ville a plus de potentiel que n'importe quelle ville régionale française. L'expansion internationale est nécessaire pour trouver cette clientèle à fort pouvoir d'achat.

**Les hypermarchés semblent de plus en plus boudés par les consommateurs, au profit de plus petites surfaces, jugées plus pratiques et moins stressantes. Des groupes comme Carrefour ou Auchan en font les frais. Cette désaffection des consommateurs touche-t-elle aussi les grands magasins ?**

Ce n'est pas comparable. Les grands hypermarchés souffrent de l'éloignement, d'une disponibilité moindre pour faire ses courses. Les clients sont plus exigeants et plus pressés. La situation est différente pour les grands magasins. Les conditions du succès ne sont pas les mêmes. Le navire amiral du boulevard Haussmann représente 50% du chiffre d'affaires des Galeries Lafayette. C'est sa bonne santé, ou non, qui détermine les performances du groupe. La fréquentation touristique, notamment, est un critère essentiel, car la clientèle étrangère est cruciale pour ces enseignes.

Ceux qui fréquentent les hypermarchés ne sont pas ceux qui fréquentent les grands magasins. Ces derniers ne pâtissent pas d'un « effet de taille ». Au contraire, une grande taille est un argument essentiel car elle se traduit un plus grand choix de produits. C'est cela qui rend leur offre compétitive.

**Le groupe Le Printemps a par ailleurs annoncé l'acquisition de la plate-forme de vente en ligne de mobilier et de décoration « Made in Design ». Les Galeries Lafayette ont, elles, mis la main sur le site de commerce La Redoute. Les grands magasins sont-ils contraints de se diversifier ?**

C'est une stratégie de diversification dans le numérique où bascule une partie de leur métier. Le commerce en ligne représente entre 8% et 10% du commerce en France. Les Galeries Lafayette, La Redoute comprise, doivent tourner autour de 4%. Les grands magasins sont en retard dans ce domaine et doivent accélérer pour ne pas se laisser distancer pour la concurrence. Cela passe le plus souvent par la croissance externe, par des rachats d'enseignes spécialisées dans le commerce en ligne.

Par ailleurs, être fort en e-commerce, c'est aussi être fort en « omnicanal » [proposer ses produits sur différents canaux de distribution]. On peut, par exemple, proposer aux clients de venir récupérer leurs colis en magasin. Sans oublier que le commerce en ligne n'a pas de frontière. C'est une extension de leur terrain au sens propre comme au sens figuré.

BFM Business Premium
20 mars 2019

# Castorama : les raisons d'une déroute

Jérémy BRUNO

2 min 14 likes

**DECRYPTAGE. Propriétaire de Castorama et Brico Dépôt, le groupe britannique Kingfisher fermera une dizaine de magasins de bricolage en France. Castorama, qui souffre d'une fréquentation en baisse, est à la peine sur le marché français.**

Neuf magasins Castorama fermeront leurs portes d'ici 2020.
Philippe Huguen - AFP

Alors que le secteur du bricolage s'essouffle en France, une dizaine de magasins de bricolage Castorama et Brico Dépôt s'apprêtent à fermer le rideau en France. Le groupe britannique Kingfisher, propriétaire des enseignes, a annoncé mercredi la fermeture de neuf magasins Castorama et deux Brico Dépôt entre octobre 2019 et novembre 2020. Les résultats financiers du groupe, dont le plan de transformation peine à porter ses fruits, sont en berne. Si les ventes des enseignes Brico Dépôt affichent une légère hausse en 2018, Castorama souffre de performances décevantes.

Plombé par une baisse de fréquentation, Castorama a en effet vu son chiffre d'affaires fondre de 7% en 2018. Kingfisher, qui possède au total plus de 220 magasins en Europe, « cherche depuis plusieurs années à accroître sa rentabilité. Chez Castorama, il s'est traduit par un plan d'unification des assortiments. L'offre a été resserrée autour de marques de distributeur, de marques nationales, pour dégager une meilleure rentabilité. Le client n'a plus le même choix qu'auparavant lorsqu'il se rend en magasin. Le personnel a aussi été une variable d'ajustement. Or, le conseil est un élément crucial pour le monde du bricolage », souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Par ailleurs, Castorama avait annoncé l'année dernière la mise au placard de ses promotions. L'enseigne lorgne désormais sur le modèle « discount », promettant des prix bas « tous les jours du mois, tous les mois de l'année ». « C'est un pari difficile car le secteur du bricolage fonctionne sur la promotion », poursuit-il. Moins de choix, marques inconnues, difficile d'accéder à un vendeur : « la stratégie financière a été construite au détriment des clients. Or, le client, lui, a accès à un choix pléthorique en matière d'enseignes de bricolage », note Frank Rosenthal.

Une mauvaise passe d'autant plus difficile que le marché du bricolage est à la peine en France. « Par sa nature, il reste fortement lié à la santé de l'économie, de la construction, de l'immobilier. Lorsque la croissance ralentit, comme ce fut le cas l'année passée, il encaisse », observe-t-il. Son concurrent Leroy Merlin, leader sur le marché, affiche pourtant une santé de fer. « Ce constat global cache de grands écarts entre les enseignes. Tout le monde n'est pas à égalité. Certaines enseignes surperforment sur le marché, tandis que d'autres sont à la traîne », nuance-t-il.

## Concurrence de la vente en ligne

Faut-il aussi y voir la concurrence de la vente en ligne ? Manomano, d'ores et déjà implanté dans six pays européens, vient d'annoncer l'ouverture d'un site destiné aux professionnels. Il faut aussi compter sur le pure player normand Bricozor, qui s'attaque lui aussi aux professionnels, ou au site de ventes privées dédié au bricolage, Brico Privé. « Le e-commerce commence à prendre des parts de marché aux enseignes physiques. Certains produits, notamment l'outillage électroportatif comme les perceuses, sont très exposés à la concurrence de la vente en ligne », explique Frank Rosenthal.

Néanmoins, pour les produits de bricolage, seul 5% du commerce passe par la vente en ligne, bien en-dessous de la moyenne globale de la distribution, qui tourne autour de 9%. « Pour les produits plus techniques, les clients préfèrent encore se rendre en magasin. Le secteur du bricolage est, au final, moins exposé que d'autres secteurs de la distribution. Le secteur résiste assez bien au e-commerce », estime l'expert. La messe n'est pas dite.

# BFM Business site

**Castorama 21 mars 2019 L’Oréal 3 juillet 2019**

# Le parfum, nouveau nerf de la guerre dans la cosmétique

03/07/2019 à 14h04

En 2021, les ventes dans le secteur du luxe et des cosmétiques devraient dépasser les 500 milliards d'euros. - Pixabay

L'Oréal a annoncé être entré en négociations exclusives avec le groupe Clarins pour racheter les marques haut de gamme Mugler et Azzaro. De quoi doper la croissance d'un secteur juteux notamment en Asie.

D'un côté, L'Oréal, 86 000 collaborateurs, près de 27 milliards d'euros de chiffre d'affaires l'an passé et une force de frappe à l'international qui n'est plus à prouver. De l'autre, un autre poids lourd de la beauté tricolore, Clarins, 10 000 collaborateurs, 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2018 et des produits qui sont aujourd'hui distribués dans 141 pays.

Deux mastodontes de la filière luxe-cosmétique qui, mardi 2 juillet, ont annoncé de concert être entrés en négociations exclusives. Le deal : un rachat de la part de L'Oréal des marques (sur le volet des licences parfums) Mugler et Azzaro auprès de Clarins. Une cession qui, selon les deux géants cosmétiques, « pourrait intervenir au cours du deuxième semestre 2019 », mais dont on ne connaît, pour l'heure, pas les exactes contours (à commencer par le coût d'acquisition).

## Avoir du nez

Selon Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, l'enjeu s'avère stratégique à plus d'un titre. Et ce, aussi bien du côté de L'Oréal que du côté Clarins. « L'Oréal avait déjà un pied important dans la parfumerie. Il détenait la licence parfum de Giorgio Armani par exemple. Mais il est vrai que des marques comme Mugler et Azzaro avec des best sellers tels que ANGEL (Mugler) et Azzaro se révèlent prestigieuses. Ils permettront à L'Oréal de compléter son portefeuille de marques sur le segment de la parfumerie », pointe l'expert. L'Oréal pour qui « la catégorie parfum est au cœur de la stratégie de croissance mondiale », déclarait mardi le directeur général de L'Oréal Luxe Cyril Chapuy.

« C'est une opération offensive de la part de L'Oréal qui dispose d'importants moyens, d'une présence dans tous les circuits de distribution et non accessoirement d'égéries » souligne Frank Rosenthal.

Un point de vue que partage Frédéric Fréry, professeur à l'ESCP Europe et spécialiste des stratégies d'entreprises. Selon lui, l'attrait de L'Oréal pour l'olfactif ne date pas d'hier. « Il s'agit clairement d'une consolidation pour L'Oréal Luxe qui détient déjà les licences parfums pour Lancôme ou Yves Saint-Laurent. Le fait est qu'il faut bien conserver à l'esprit que, dans l'absolu, cela coûte très cher pour une marque que de concevoir un nouveau produit. Il faut élaborer un nouvel univers, gérer le lancement. Donc se rendre sur des marques qui sont déjà bien implantées, c'est tout à fait cohérent ».

Mais Frédéric Fréry tient à le souligner : l'intérêt de l'opération ne s'observe pas seulement du côté de L'Oréal. Sur le papier, les licences parfums de Mugler et Azzaro représentent à ce jour 26% du chiffre d'affaires annuel de Clarins (soit environ 400 millions d'euros). En les cédant, cela devrait permettre au groupe familiale « de se recentrer sur ses activités de prédilection », note le spécialiste des stratégies d'entreprises.

« Historiquement, Clarins se positionne avant tout comme une marque de beauté, de cosmétique et de santé naturelle. Dans ce schéma, la parfumerie et non accessoirement l'esprit rock de Mugler se révélaient très éloignés. Le fait pour Clarins de céder ces marques lui permet de renouer avec son cœur de métier. Clairement, l'objectif est de se recentrer afin de pouvoir réinvestir sur le segment de la beauté et remédier, par la même occasion, à d'autres enjeux. Cette acquisition à venir a le mérite de repositionner les marques dans leur univers naturel », poursuit Frédéric Fréry.

## L'assaut asiatique

De fait, l'intérêt pour Clarins de se délester de certaines de ses marques olfactives tient au fait que le groupe pourra, d'une part, se recentrer sur ce qu'il sait faire de mieux, d'autres part, investir sur la beauté justement mais également dans la digitalisation de ses ventes et de ses process qui ne constitue, selon Frank Rosenthal, « certainement pas son point le plus fort ». Une orientation qui s'avère d'autant plus nécessaire que, comme L'Oréal, Clarins est désormais confronté à une concurrence asiatique qui se révèle non pas importante, mais simplement colossale.

Entre l'appétit aiguisé des chinois pour le luxe et les cosmétiques (notamment français) et le savoir-faire coréen en la matière, l'enjeu est foncièrement de taille. Les cosmétiques du pays du Matin calme, souvent désignés sous le terme de K-Beauty, comptent aujourd'hui parmi les fleurons du « soft power » (« pouvoir de convaincre ») à la coréenne. Des marques comme Erborian, confondée par Hojung Lee, scientifique coréenne et Katalin Berenyi, entrepreneuse française et ex-collaboratrice de L'Oréal, attestent de cette émergence asiatique dans les cosmétiques haut de gamme.

Un essor que les groupes français et plus largement européens font donc en sorte d'appréhender de différentes manières. Pour Clarins, il est question de renouer avec son savoir-faire initial pour mieux se développer et s'imposer. Du côté de l'Oréal, il s'agit aussi de s'implanter dans pays où sa force de frappe était limitée, voire inexistante grâce au développement de sa gamme olfactive. Reste que, selon Frédéric Fréry, l'avantage de cet assaut asiatique sur la cosmétique force aujourd'hui les acteurs français à se réinventer. « Les groupes de luxe-cosmétiques tricolores ont largement pris la mesure de l'émergence de cette concurrence venue d'Asie. Pour autant, cet assaut a plutôt tendance à les obliger à se renouveler pour faire en sorte de répondre aux attentes de leurs clients qui n'ont de cesse d'évoluer », conclut le professeur de l'ESCP Europe.

Pour Frank Rosenthal, il est certain que l'« on peut faire confiance à de marques comme L'Oréal pour aller chercher de la croissance sur des segments en pleine ébullition. C'est le cas, par exemple, de la 'clean cosmétique' ».

## Grand luxe

Des segments qui, eux-mêmes, s'inscrivent dans un secteur du luxe et de la beauté dont l'essor et les retombées économiques pour ses acteurs constitue une véritable poule aux œufs d'or depuis au moins une dizaine d'années.

La conjoncture actuelle en atteste. Dans la filière luxe, les ventes sur Internet de parfums sont au beau fixe. En 2017, les Français y accordaient près de 32% de leurs dépenses cosmétiques, selon l'Insee. D'où le fait qu'en ligne se joue désormais une guerre sans merci entre les concurrents qui redoublent d'originalité lorsqu'ils sortent un nouvel effluve. Au fil des ans, les consommateurs français ont, en effet, acquis de nouvelles habitudes qui ont bouleversé leur manière de consommer, entraînant de ce fait l'émergence de boutiques en ligne et donc le développement de l'exportation.

En France, le marché de la parfumerie enregistre une croissance annuelle d'environ 3,4% depuis 10 ans, selon l'Institut Xerfi. Parce que les « millenials » représentent une grande partie des consommateurs de parfums et de produits de beauté en général, les marques s'organisent... Et capitalisent sur le numérique pour s'adapter à la demande, aux nouvelles habitudes de consommation et développer leurs ventes.

Plus globalement, les marchés du luxe enregistrent depuis dix ans un taux de croissance moyen au niveau de leurs valorisations boursières de 8,6%. En 2019 et pour les trois prochaines années, la filière luxe devrait, selon le cabinet Bain & Company, surfer sur un taux de croissance oscillant entre 4 et 5% compte tenu, notamment, de l'innovation dont font preuve ses acteurs.

Chaque année, les parfumeries en ligne gagnent également du terrain. En France, les ventes sur Internet représentent 8% des ventes globales du secteur et les e-commerçants parviennent à proposer des parfums à des prix plus attractifs que ceux disponibles en magasins physiques.

Chaque année, les parfumeries en ligne gagnent également du terrain. En France, les ventes sur Internet représentent 8% des ventes globales du secteur et les e-commerçants parviennent à proposer des parfums à des prix plus attractifs que ceux disponibles en magasins physiques.

Outre une concurrence asiatique féroce, celle qui se joue sur Internet le serait donc tout autant. En 2021, tel que le prévoit le cabinet EY, les ventes dans le secteur du luxe et des cosmétiques devraient dépasser les 500 milliards d'euros. A l'heure où les parfumeries en ligne ont le vent en poupe, la question de savoir ce qu'il se profile pour les enseignes physiques du secteur se pose forcément.

D'où les actions ou plutôt réactions de fleurons nationaux comme Clarins et L'Oréal dont les finances et la croissance se révèlent certes, particulièrement, heureuses, mais que l'émergence de sites de e-commerce multimarques et de concurrents asiatiques peu farouches commencent peut-être un peu à alerter.

**Julie COHEN-HEURTON**

BFM BUSINESS ▸ Entreprise ▸ Consommation, Distribution, Pharmacie

# Castorama : « Une stratégie financière au détriment des clients »

21/03/2019 à 06h14 Mis à jour le 21/03/2019 à 10h09

Le groupe britannique Kingfisher a annoncé la fermeture de neuf magasins Castorama. - Philippe Huguen / AFP

En difficulté, le groupe britannique de magasins de bricolage Kingfisher a annoncé mercredi la fermeture d'une dizaine de magasins en France dans ses enseignes Castorama et Brico Dépôt. L'analyse de Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

**Mr Bricolage annonçait en décembre dernier la cession de 65 magasins pour se recentrer sur la franchise, et Bricorama s'est vendu au groupe Les Mousquetaires. Une mauvaise passe générale pour les magasins de bricolage ?**

**Frank Rosenthal :** Dans l'ensemble, le secteur du bricolage est stable. Ni progrès, ni déclin. Par sa nature, il reste fortement lié à la santé de l'économie, de la construction, de l'immobilier. Lorsque la croissance ralentit, comme ce fut le cas l'année passée, il encaisse. Néanmoins, ce constat global cache de grands écarts entre les enseignes. Tout le monde n'est pas à égalité. Certaines enseignes surperforment sur le marché, tandis que d'autres sont à la traîne.

Deux groupes dominent le marché français – on peut aussi ajouter Les Mousquetaires depuis le rachat de Bricorama en 2018. D'un côté Adeo, qui compte notamment le leader Leroy Merlin en pleine croissance, et de l'autre côté Kingfisher, qui regroupe Castorama et Brico Dépôt. Castorama a vu son chiffre d'affaires fondre de 7% l'année dernière. C'est une sévère correction.

**Ce sont donc des difficultés propres à Castorama ?**

Kingfisher cherche depuis plusieurs années à accroître sa rentabilité. Chez Castorama, il s'est traduit par un plan d'unification des assortiments. L'offre a été resserrée autour de marques de distributeur, de marques nationales, pour dégager une meilleure rentabilité. Le client n'a plus le même choix qu'auparavant lorsqu'il se rend en magasin. Le personnel a aussi été une variable d'ajustement. Or, le conseil est un élément crucial pour le monde du bricolage.

Par ailleurs, quelques mois plus tôt, Castorama avait annoncé l'arrêt des promotions et des prix bas tous les jours, sur un modèle « discount ». C'est un pari difficile car le secteur du bricolage fonctionne sur la promotion. Les magasins sont aussi moins animés, et donc moins attractifs. Moins de choix, marques inconnues, difficile d'accéder à un vendeur : la stratégie financière a été construite au détriment des clients. Or le client, lui, a accès à un choix pléthorique en matière d'enseignes de bricolage.

**Peut-on aussi y voir la concurrence de la vente en ligne ? Manomano vient notamment d'annoncer l'ouverture d'un site destiné aux professionnels.**

Les enseignes physiques prennent le tournant du numérique, mais le e-commerce commence à leur prendre des parts de marché. Manomano propose aussi une plateforme communautaire et d'autres services. Brico Privé [site de ventes privées dédié au bricolage] a fondé son modèle sur la promotion : lorsque Castorama arrête les promotions, une partie des clients s'en vont vers Brico Privé. Certains produits, notamment l'outillage électroportatif comme les perceuses, sont très exposés à la concurrence de la vente en ligne.

Néanmoins, pour les produits plus techniques, les clients préfèrent encore se rendre en magasin. Le secteur du bricolage est, au final, moins exposé que d'autres secteurs de la distribution : 5% du commerce passe par la vente en ligne, bien en-dessous de la moyenne globale. Le secteur résiste assez bien au e-commerce.

**Jérémy BRUNO**

# AD

## Maison et Objet La nouvelle vie des boutiques 22 janvier 2019

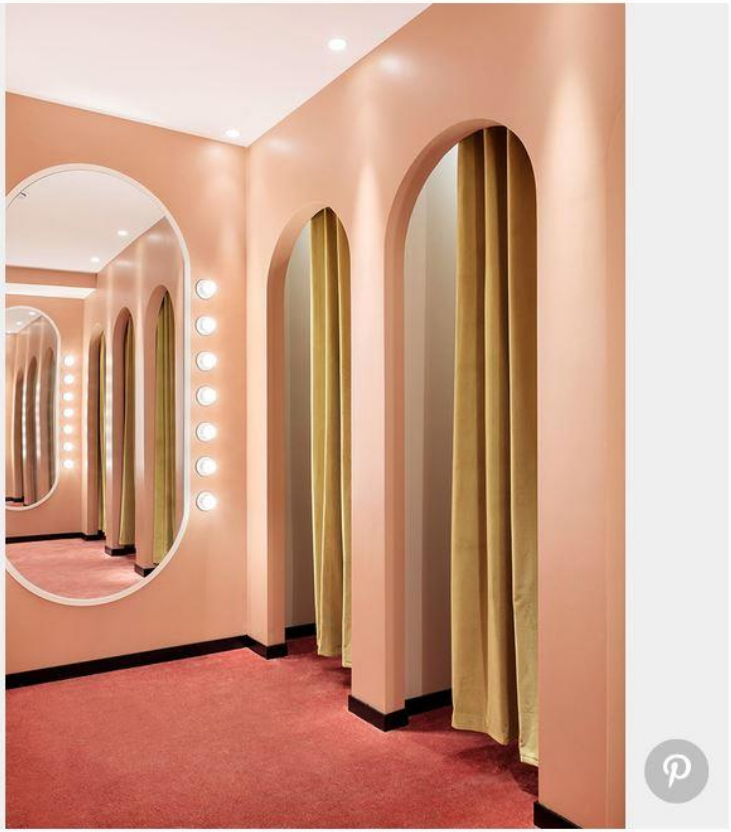
AD Décoration, design, art, architecture, lifestyle, le meilleur de l'actualité

MAISON&OBJET 2019

# La nouvelle vie des boutiques

*Publié le* **MARDI, 22 JANVIER 2019**
*par* **Marie Godfrain**

**Comme les slasheurs, ces professionnels qui cumulent plusieurs casquettes, à l'heure du commerce en ligne, les magasins doivent s'inventer une nouvelle identité. Toujours en mouvement, toujours plus inventives, voici quelques initiatives remarquables.**



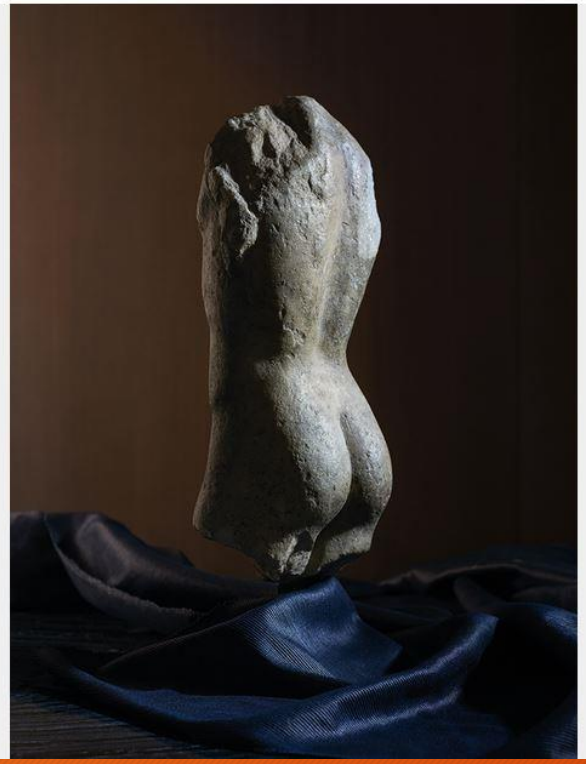
*La boutique Make My Lemonade, au bord du canal Saint-Martin.*

Sur les bords du canal Saint-Martin, une nouvelle enseigne vient de rejoindre la cohorte de lieux branchés. Entre une boutique de vêtements et un bar à jus, Lisa Gachet a ouvert cet automne sur le quai de Valmy le concept store Make my Lemonade. Elle reprend les idées qui ont fait le succès de son site, à savoir des DIY et patrons de vêtements qui inspirent la génération des Millennials. « *J'ai voulu un endroit en perpétuelle évolution où bruncher, s'inspirer, apprendre… Je suis de la génération des slasheurs, je n'ai pas voulu créer une boutique statique mais un endroit où l'on puisse retrouver le bouillonnement du web.* » Ici, les collections s'enchaînent, le décor évolue sans cesse en fonction des inspirations et les ateliers se succèdent… et ne se ressemblent jamais.
Autre quartier, même ambiance : au Bon Marché, les équipes s'activent sur les Valkyries de l'artiste Joanna Vasconcelos. Ces immenses sculptures en tissu vont envahir l'espace pendant quelques semaines. Après les œuvres d'Ai Weiwei ou une immense rampe de skate d'inspiration californienne, le rythme des installations se succèdent à une cadence infernale sous la verrière du grand magasin… Leur ambition : attirer les visiteurs et marquer leur mémoire. « *Seul l'éphémère dure* » : la formule de Ionesco semble avoir été écrite pour le grand magasin parisien.

*À Rebours, la boutique de la fondation Lafayette Anticipations.*

Loin d'être accessoire, ce phénomène d'*événementialisation* des lieux touche jusqu'à leur structure, l'architecture des boutiques se voit bouleversée par ce mouvement perpétuel. « *Aujourd'hui, les marques de luxe ont deux types d'équipes consacrées à l'aménagement des points de vente : les équipes traditionnelles, qui dessinent le lieu et son aménagement pérenne, et les équipes dédiées aux installations éphémères. Ce sont deux métiers devenus distincts* », témoigne Christophe Anjolras, fondateur de Volcan Design, agence de design de lieux de vente et de prospective. À Rebours, la boutique de la fondation Lafayette

Anticipations, est ainsi équipée d'étagères modulaires et de blocs en cellulose compressé légers et donc nomades dessinés par le collectif Ciguë, architectes du lieu.



*Un marbre de la Galerie Chenel dans le showroom de Liaigre.*

Beauté, luxe, mode, décoration, boutique de quartier ou grand magasin… Pour survivre, les lieux de vente doivent multiplier les installations, collaborations, ateliers, signatures. « *Le rôle du magasin a évolué ces dernières années, on y vient pour participer à des ateliers d'origami ou de composition florale, pour prendre des cours de cuisine ou de home staging. La boutique doit répondre aujourd'hui à trois valeurs : apprendre, découvrir, célébrer* », détaille Christophe Anjolras.
Une étude parue dans le magazine en ligne *Marketing Professionnel* analysait ainsi le phénomène : « *La société est flexible et instable, et l'accélération des rythmes de vie cumulée à notre nouvelle relation aux objets conduit les lieux de vente à repenser leur stratégie pour retenir l'attention des consommateurs. Ces derniers sont de plus en plus volatiles et exigeants en raison de la profusion d'offres et d'expériences. Il devient nécessaire de surprendre en créant des événements.* »
La surprise, le showroom Liaigre l'a créée en invitant la galerie Chenel, spécialisée dans l'art antique, à exposer un ensemble de sculptures provenant de l'Empire romain. Des fragments d'architecture disposés dans des pièces contemporaines, créant un lien entre art ancien et intérieur contemporain. Le nouveau showroom Cassina de la rue de Turenne, dans le Marais, invite, lui, régulièrement d'autres marques « amies » comme Alias ou Kvadrat, mais organise aussi des expositions d'artistes pour faire vivre le lieu et donner davantage l'impression au visiteur d'entrer dans un appartement. À l'occasion de ses 150 ans, le Printemps avait lancé une gamme d'objets en édition limitée. Les spécialistes sont formels : l'échéance a un effet puissant sur le consommateur, elle attise sa curiosité.

*l'appartement investi par Merci pour ses expositions et ateliers.*

Mais paradoxalement, ces événements qui participent de l'accélération du monde et de sa frénésie consommatrice peuvent aussi être des moments de réflexion, de pause. C'est tout le propos des expositions proposées par la boutique Merci. « *Quand nous avons lancé Merci il y a dix ans, nous l'avons connectée aux nouveaux modes de vie,* explique Daniel Rozensztroch, son directeur artistique. *Pas question de faire un focus sur une couleur à la mode. Les expositions sont l'occasion de nous questionner sur l'époque. La dernière,* Valeur(s), *est consacrée au prix des choses. À l'heure où l'on pioche aussi bien chez Ikea que dans des marques de luxe, ce qui fait la valeur d'un objet, ce n'est pas forcément son prix. Ces expositions sont l'occasion de donner du sens à la consommation mais sont aussi un laboratoire. Il y a quelques années, nous avons pris la parole sur le high-tech, un domaine que nous n'avions jamais exploré. L'essai a été concluant et nous avons intégré ce secteur dans notre magasin. Mais je vois surtout ces expositions comme un moment de calme face à la course à la nouveauté, et de redécouverte d'objets oubliés.* »

Chez À Rebours, le renouvellement constant du stock et la multiplication des collaborations, loin des méthodes du massmarket, collent à une nouvelle forme de production. La boutique ne propose que des petites séries ou de l'artisanat. Comme chez Merci, l'idée est de ré-enchanter l'achat qui devient un acte quasiment unique. « *Nous abandonnons régulièrement la boutique à des curateurs qui arrivent avec leur sélection… et leur réseau, qu'ils invitent lors des cocktails. Ces événements nous permettent d'accroître notre communauté et de dénicher de nouveaux talents comme Victoria Wilmotte que nous invitons lors de MAISON&OBJET à présenter des nouveaux objets* », explique Pauline Vincent, la responsable du magasin.

« *Autrefois, les magasins raisonnaient sur le prix, le choix et le service. Aujourd'hui, ils doivent aussi prendre en compte l'expérience client. La boutique doit offrir ce qu' Internet ne peut pas faire : elle ne doit pas avoir l'offre la plus large possible ni offrir les prix les plus compétitifs, mais s'adresser à une communauté* », estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Par exemple, la boutique de vêtement Centre Commercial organise des signatures d'essais, de romans et des expositions... qui n'ont pas de rapports avec la mode mais sont plutôt liées à l'éthique que revendique la boutique ; Habitat Pont-Neuf se positionne en tête chercheuse du design en proposant des expositions éphémères de jeunes designers, et Hermès avait créé l'événement avec Hermèsmatic, un service éphémère de teinture des carrés de soie. Autant d'opérations dont la communauté a pris connaissance sur le web et plus particulièrement les réseaux sociaux. Car Frank Rosenthal en est persuadé, « *le web et les boutiques physiques ne sont pas concurrentes, mais vraiment complémentaires* ».

# LSA

10 ans d’errements de la mode 17 janvier, New York fait le show 31 janvier,
17 experts 14 février, Castorama 27 mars, Eataly 3 avril, Galeries Lafayette 4 avril,
les nouveaux lieux de commerce 29 mai
Normal 29 août 20 Paris Capitale retail 17 septembre Picard 17 octobre
Nicolas Houzé DG Galeries Lafayette Trophées de l’innovation 12 décembre

DISTRIBUTEUR NON ALIMENTAIRE

# Nicolas Houzé, le nouveau bâtisseur des Galeries Lafayette

À 44 ans, le directeur général des Galeries Lafayette et du BHV Marais peut s'enorgueillir d'une année hors normes : six ouvertures, des partenariats prometteurs, le virage vers un commerce plus responsable, des synergies avec La Redoute, en même temps que le réveil de la Chine.

TROPHÉES DE L'INNO LSA 2019 40 ANS

Une année exceptionnelle et presque un coup double. Nicolas Houzé, directeur général des Galeries Lafayette et du BHV Marais, désigné comme le retailer non alimentaire de l'année par le jury des trophées LSA de l'innovation, est en effet aussi récompensé dans la catégorie alimentaire, mais comme… franchisé, pour avoir implanté Eataly, le concept d'Oscar Farinetti *(lire p. 66)*, au cœur du Marais. Sans doute la plus belle réussite des six ouvertures réalisées par le groupe de grands magasins en 2019. *« Après six mois, c'est un succès »*, affirme le quadra à la tête d'une entreprise qui a toujours été dirigée par l'un des membres des familles fondatrices. *« Nous sommes au-dessus des objectifs, avec un trafic très important. C'est un nouveau concept, un nouveau métier, avec encore pas mal de choses à caler. »*

Des réglages qui n'ont pas empêché le BHV Marais voisin de profiter de cette ouverture avec une hausse du trafic de 10 %. Une sacrée « perf », quand on sait les perturbations que traverse le commerce parisien depuis des mois, mais que le patron ne cherche pas à mettre en avant outre mesure. Une réaction bien à l'image de ce dirigeant qui pilote un paquebot de près de 4,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 64 magasins et 15 000 salariés, sans se départir de son calme et d'une étonnante modestie. C'est d'ailleurs à ses employés auxquels il pense d'abord en apprenant sa désignation comme manager non alimentaire de l'année. *« Ce prix est une très grande fierté et je le reçois au nom de tous les salariés du groupe qui ont contribué à cet effort remarquable et à ce succès. »*

**« Son initiative la plus importante cette année est pour moi le lancement de la marque responsable Go For Good, qui fait des Galeries Lafayette le premier grand acteur français de la mode à s'engager sur ce terrain porteur de sens et d'avenir. »**
**Frank Rosenthal**, expert en marketing du commerce

### Chantier complexe

Modeste il l'est aussi quand il explique que ces ouvertures – Champs-Élysées et Doha en mars, Eataly en avril, Shanghai en octobre, Beaugrenelle et Luxembourg en novembre – s'inscrivent dans *« une conjonction de circonstances »* dans un métier où il est difficile de prévoir l'aboutissement de projets de cette ampleur. Le bail des Champs-Élysées a été signé en 2014, celui de Shanghai en 2017. La rencontre entre Oscar Farinetti et Philippe Houzé, le père de Nicolas, date de 2012, avec un chantier dans des bâtiments classés qui s'est révélé très complexe. Enfin, le bail de Beaugrenelle avec Apsys a été signé en 2016 et a, là aussi, réclamé des aménagements. Et si l'investissement consenti en 2019 reste, selon le directeur général, dans les moyennes annuelles d'un groupe dont le Capex se situe autour de 150 millions d'euros par an, l'effort se traduira dans les coûts d'exploitation exceptionnels liés à ces chantiers, et notamment à la formation et à l'équipement des personnels.

L'ouverture du magasin des Champs-Élysées a été marquée par une série d'innovations, notamment digitales, et par l'équipement en smartphones des vendeurs pour accompagner les clients jusqu'à l'encaissement. Des outils qui équiperont vite tous les collaborateurs du groupe, partenaires compris, avec une première vague de 3 000 vendeurs dès fin 2019. *« C'est exceptionnel d'avoir été au bout de notre idée de casser les codes des grands magasins sur les Champs, avec une offre différente, digitalisée. Je suis fier de ce qu'on a réussi, sachant que nous avons ouvert à un moment complexe. Quand nous avons initié le projet, 300 000 personnes passaient chaque jour sur les Champs. Aujourd'hui, avec les crises que l'on sait, ce n'est plus que 100 000. »*

Innovations aussi avec le déploiement de corners Boulanger (dans cinq magasins), mais aussi d'AMPM et de La Redoute. *« Bientôt, dans l'ensemble des Galeries Lafayette, nous aurons une offre La Redoute Collections et, dans 15 magasins, une offre AMPM. Ça fait partie de nos fondations de proposer tout sous le même toit et des expériences nouvelles »*, explique celui qui représente, avec son frère Guillaume, chargé de l'image du groupe et de sa fondation, la cinquième génération des familles fondatrices.

### Skieur émérite

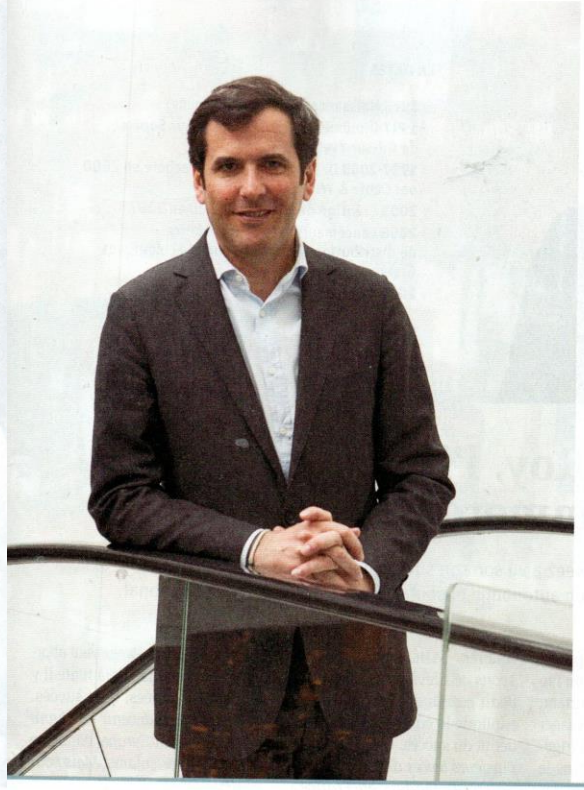
*« Je m'inscris dans une lignée entrepreneuriale qui fait qu'on passe les générations avec une forme de continuité. Ça donne aussi une stabilité aux équipes, même si je les challenge au quotidien »*, indique Nicolas Houzé. Son père, Philippe, président du directoire, qui veille notamment sur la stratégie, l'immobilier, le patrimoine et les participations (en particulier celle dans Carrefour), a fêté ses 50 ans de maison. Nicolas entame, lui, sa 22e année. Ce skieur émérite – qui pratique aussi le tennis et le golf et s'est converti à l'art contemporain sous l'influence de son frère – est père de trois enfants qui ont eux-mêmes dix cousins. De quoi imaginer sereinement une sixième génération aux commandes.

En attendant, il peaufine le plan à cinq ans qu'il doit présenter à son conseil puis aux managers du groupe dans les prochaines semaines. Il devrait s'intituler Action 2024, quand le précédent était signé Ambitions 2020. Plutôt bien vu avec le recul… Au menu, la digitalisation du groupe, quelques ouvertures aussi, dont la prochaine sans doute à Milan en 2022, et une rénovation majeure, celle de Paris Haussmann, le projet Lumière. Et puis l'international, dont le poids dans les ventes du groupe devrait passer de 10 à 20 voire 25 % en 2024, avec la Chine comme vaste terrain d'expansion pour celui qui est en train de se révéler comme un bâtisseur.

JÉRÔME PARIGI







**EN DATES**

- **1975** Naissance à Paris
- **1998** Après avoir travaillé au sein du cabinet A.T. Kearney puis de Deutsche Bank, il rejoint Monoprix
- **2003** Contribue au lancement du concept de proximité Monop'
- **2006** Président de la branche horlogerie du groupe Galeries Lafayette
- **2011 à 2013** Directeur général adjoint de la branche grands magasins et président de Guérin Joaillerie
- **2013** Devient directeur général des Galeries Lafayette et du BHV Marais
- **2019** Président de l'Union du grand commerce de centre-ville (UCV)

*« Je m'inscris dans une lignée entrepreneuriale qui fait qu'on passe les générations avec une forme de continuité. Ça donne aussi une stabilité aux équipes, même si je les challenge au quotidien. »*

# La famille Zouari, invitée surprise aux commandes de Picard

Le couple Zouari, qui préside le principal master franchisé de Casino en France, va racheter 43 % de Picard Surgelés. Une opération menée au nez et à la barbe de très grands opérateurs. Lion Capital, l'actionnaire majoritaire, semble parier sur ce spécialiste du commerce alimentaire pour dynamiser l'enseigne et se trouver une porte de sortie.

© PASCAL BONNOEUVRE

## Un pilotage en couple

**Si Moez-Alexandre Zouari, 48 ans, qui pilote en direct le développement**, l'expansion et les nouveaux concepts des 400 magasins alimentaires que possède le groupe familial, Pro Distribution, est forcément le plus en vue, sa femme **Soraya, 46 ans, qu'il a rencontrée sur les bancs de Dauphine, n'est jamais loin**. Plus discrète, elle est chargée du back-office, des finances et des ressources humaines du groupe. Et c'est bien ce couple franco-tunisien, originaire de Tunis, qui pilote à deux l'entreprise dont l'assise repose sur un immobilier puissant, qui génère 40% de son activité, l'exploitation des magasins apportant le reste. C'est même une famille, puisque les trois filles du ménage sont souvent sollicitées pour donner leur avis sur telle ou telle évolution ou baptiser les nouveaux magasins du groupe. *« Je ne prends pas une décision importante sans ma femme »*, explique Moez-Alexandre Zouari, qui a commencé en 1998 à quadriller avec elle Paris, méthodiquement, rue par rue, pour dénicher garages, pressings ou agences bancaires en passe de fermer. *« Je connais mieux Paris que les chauffeurs de taxi »*, explique en souriant celui qui se distingue aussi par sa capacité à embarquer les équipes. *« Il est infatigable, il vous entraîne, vous challenge, ne cherche jamais de coupable et délègue beaucoup »*, témoigne Antoine Aussour, le directeur opérationnel, admiratif de ces patrons hors norme.

« *Personne ne l'avait vu venir* », commente, bluffé, un professionnel des fusions-acquisitions, expert de la distribution. Le rachat de 43,3 % du capital de Picard Surgelés par la famille Zouari, signé dans la nuit du 3 octobre et officialisé le 4 au matin, a surpris tout le monde. C'est en effet ce très discret spécialiste français du commerce de proximité – il préfère dire *« de précision »* – qui a réussi à convaincre le groupe suisse Aryzta de lui céder une grande partie des 48 % qu'il détenait dans le capital du champion français des produits surgelés.

Sur le papier, le groupe familial Zouari, partenaire de Casino depuis vingt ans dans le commerce alimentaire, ne faisait pourtant pas vraiment le poids – malgré ses quelque 400 magasins Franprix, Monop' et Monoprix détenus en propre, ses 180 Leader Price coexploités avec Casino et son milliard et demi d'euros de chiffre d'affaires – face aux grands fonds d'investissement internationaux et à quelques familles du commerce français qui convoitaient également Picard. L'américain Blackstone, un fonds chilien, la famille Moulin, propriétaire du groupe Galeries Lafayette, et une riche famille du monde du luxe auraient en effet figuré parmi les postulants.

Surtout, le montant de l'acquisition représente une somme jugée modeste par bon nombre d'experts. En 2010, Lion Capital avait racheté l'entreprise, qui se classe régulièrement en tête du classement des enseignes préférées des Français, pour près de 2 milliards d'euros. Aryzta était, lui, entré chez Picard sur une base de valorisation de 2,2 milliards d'euros. La famille Zouari n'aura déboursé, elle, « que » 156 millions d'euros pour racheter 43,3 % du capital à Aryzta (qui empoche aussi 91 millions d'euros de dividendes et garde une modeste participation de 4,5 %). *« Mais à ces sommes s'ajoutent un peu plus de 1,4 milliard de dettes portées par les différentes holdings de Picard,* relativise un très bon connaisseur du dossier, *ce qui valorise la boîte à environ 1,9 milliard d'euros. » « Cela reste néanmoins une très bonne affaire et un superbe coup si le plan de développement imaginé par le repreneur porte ses fruits »*, commente un expert.

**156 M€**

La somme déboursée par la famille Zouari pour acquérir **43,3 %** de Picard Surgelés auprès du groupe suisse Aryzta, qui empoche aussi **91 M€** de dividendes et garde **4,5 %** du capital. Mais Picard porte aussi un peu plus de **1,4 Mrd €** de dettes, ce qui valorise l'entreprise à environ **1,9 Mrd €**

### « Le projet d'une vie »

Un coup en tout cas très bien préparé. *« Ça fait au moins dix ans que je rêve d'acheter cette enseigne,* confie Moez-Alexandre Zouari à LSA en aparté de l'inauguration de son dernier bébé, le Monop' de la rue Saint-Dominique à Paris (*lire p. 32*). *C'est le projet d'une vie. La façon dont Picard a résisté à la crise de la viande de cheval, quand toutes les autres marques de surgelés accusaient des chutes dramatiques, a achevé de me convaincre de la solidité des fondations de cette entreprise. Le management et les équipes sont excellents, la R&D est top avec le renouvellement chaque année de 250 recettes, dont 90 innovations, sur une offre de 1 200 références et les emplacements sont exceptionnels. »*

L'annonce, il y a deux ans, de l'intention du suisse Aryzta, trop endetté, de céder sa participation dans Picard, incite la famille Zouari à se lancer, persuadée qu'après les passages successifs de trois fonds d'investissement à la tête de l'entreprise depuis 2001 – Candover, BC Partners puis Lion Capital –, l'avenir de Picard passait par une solution industrielle et familiale.

**LEUR GROUPE**

400 magasins Franprix, Monop' et Monoprix

180 Leader Price

6000 salariés

Environ 1,5 Mrd € de CA, dont **400 M €** pour les Leader Price

Source : groupe, estimation pour le CA

Alors que ses concurrents font le siège du groupe suisse à Zurich, Moez-Alexandre Zouari décide, lui, de partir à Londres rencontrer Lyndon Lea, le patron de Lion Capital, pour lui expliquer son projet et le convaincre de l'appuyer. *« Le rendez-vous prévu sur vingt minutes s'est prolongé une heure et demie,* se souvient l'entrepreneur. *Il a apprécié ma détermination et nous avons commencé à travailler sur les sujets de fond et sur un projet industriel que j'étais le seul à défendre, en nous interrogeant sur la façon dont Picard pouvait encore se développer autour d'axes comme la nutrition, le bio, la santé, l'e-commerce, la livraison à domicile et les diversifications comme la restauration, l'épicerie, les vins… »*

Le nouvel actionnaire de référence de Picard ne donnera pas plus de détails sur ses projets, préférant en réserver la primeur au personnel de l'entreprise, qu'il doit rencontrer dans les prochains jours. Mais on peut raisonnablement penser que l'enseigne de surgelés bénéficiera à plein des expériences de diversification menées par la famille Zouari (restauration, livraison en moins d'une heure…). Car pour conforter Lion Capital dans son choix d'appuyer la candidature de cet invité surprise aux manettes de l'entreprise, il va s'agir d'intensifier le développement d'une enseigne riche de 11 millions de clients, portée par des tendances favorables et dont le chiffre

## Ce qu'ils pourraient faire de Picard Surgelés

**Le groupe Zouari a déployé des savoir-faire dans la proximité qui pourraient être très utiles à Picard.** Revue des axes clés qui pourraient enrichir l'offre et les services du champion des surgelés.

**→ Doper la restauration**
L'un des axes prioritaires du groupe Zouari, dont les derniers concepts de magasins déploient tous une offre de restauration poussée très bien mise en scène. Les tests de Picard sur le sujet manquent sans doute d'ambition.

**→ Muscler l'e-commerce et le click & collect**
La marque de surgelés est très en retard sur le sujet.

**→ Pousser la livraison à domicile**
Picard ne pourra pas se passer d'une offre de livraison en moins d'une heure à Paris, en s'appuyant sans doute sur des plates-formes comme Glovo, Stuart ou des start-up.

**→ Étoffer les offres complémentaires**
L'assortiment en épicerie, vins et boissons pourrait être sérieusement étoffé et optimisé. Le bio et les produits sains et santé aussi.

© WIELDONG

Picard a commencé à proposer des snack-bars dans une trentaine de magasins, sans résultats probants.

**→ Faire monter en gamme le concept**
Vision, le dernier concept de Picard, n'est qu'une timide évolution comparée aux innovations proposées par les acteurs de la proximité.

**→ Jouer sur la force de la marque**
Le fond de marque de Picard (qualité, innovation, sécurité, traçabilité, saveurs…) n'est pas assez exploité.

**→ Développer des corners**
La marque pourrait proposer des partenariats avec d'autres distributeurs pour proposer ses produits dans des shops-in-the-shop, notamment à l'étranger.

d'affaires 2018 a encore progressé de 3,8 % à 1,4 milliard d'euros. Le tout pour un Ebitda qui, selon nos informations, a certes fléchi de 4 % en 2018, à un peu plus de 190 millions d'euros, en raison essentiellement des conséquences des manifestations des «gilets jaunes», mais devrait atteindre 220 millions cette année, soit un taux de rentabilité opérationnelle record dans l'alimentaire de près de 15 % !

### Une belle endormie

Ces leviers de croissance, le spécialiste des surgelés a d'ailleurs déjà commencé à les exploiter, mais sans aller jusqu'au bout. *«Picard est une très belle marque, mais qui s'est un peu endormie,* juge Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *Elle reste une référence dans le domaine de l'offre, de la qualité, de la R&D et de l'innovation produit, mais elle est en retrait au regard de la vague d'innovations que connaît le commerce français actuellement. Ils ont certes fait un pas avec leur dernier concept, qui introduisait un peu de restauration et une offre de vins et d'épicerie, mais, pendant le même temps, la proximité en faisait dix, à l'image de Franprix.»* Et de prendre en exemple la dernière campagne publicitaire de Picard, signée *Les jours trop bons*. Elle propose 30 % de réduction sur un certain nombre de produits aux porteurs de carte. *«De la promo très, trop classique, sans aucun discours de marque, alors que celle-ci est très riche»*, regrette l'expert, qui voit comme *«une très bonne nouvelle pour le commerce»* l'alliance entre Picard et le groupe Zouari: *«Il a démontré un vrai savoir-faire en matière d'innovations commerciales ou de montée en gamme des concepts, avec Le 4 Casino, Franprix Opéra ou ses deux derniers Monop'. Il n'y a plus beaucoup de monde en France qui a ce profil d'entrepreneur, impliqué, dynamique et créatif.»*

**LES CHIFFRES CLÉS DE PICARD**

1100 magasins

11 M de clients

1,4 Mrd € de CA en 2018, à **+3,8 %**

190 M € d'Ebitda en 2018, à **-4 % (220 M € attendus en 2019)**

Source: groupe, estimation pour l'Ebitda

Une analyse que partage Laurent Thoumine, responsable Europe du retail chez Accenture. *«Picard est un bijou qui ne demande qu'à être poli et le groupe Zouari est capable de créer une vraie surprise dans un monde du retail alimentaire qui en manque cruellement. Les trois fonds qui se sont succédé ont optimisé à l'extrême les coûts et l'organisation de l'entreprise. La boîte est "sèche" mais n'a pas perdu son ADN. Elle garde un fort potentiel de croissance. L'apport de l'épicerie fonctionne bien, les tests sur la restauration, moins, tout comme le digital et l'e-commerce, qui réclament des investissements.»*

Des enjeux qui n'ont pas l'air de perturber outre mesure le très affable patron du groupe Zouari, déjà reparti dans les rayons de son dernier Monop'. À quelques heures de l'inauguration de ce qui constitue le nouveau concept de l'enseigne, dénommé Fresh, il veille encore aux derniers réglages, comme il l'a fait pour chacun des magasins qu'il a ouverts depuis la toute première unité, inaugurée en 1998 à Ménilmontant. À l'époque, à peine installé dans ses murs, ambitieux et déterminé, il se voyait déjà à la tête d'une centaine de magasins de proximité. Vingt et un ans plus tard, il s'apprête à prendre en main 1 100 nouveaux magasins d'un coup. Un sacré bond en avant.

JÉRÔME PARIGI



COMMERCE & CONSOMMATION
LSA
JEUDI 17 OCTOBRE 2019 N° 2575 – 6,90 EUROS

# La famille Zouari, invitée surprise aux commandes de Picard

Page 18

Mooz-Alexandre Zouari préside avec son épouse Soraya le groupe familial. Ils viennent d'acquérir 43,3 % de Picard Surgelés.

Michel-Édouard Leclerc : « Il est urgent de mettre fin au distribashing »
L'ÉVÉNEMENT p. 8

Coca-Cola France renoue avec la croissance
LES STRATÉGIES p. 28

Sources, le masque beauté de Carrefour
LES MAGASINS p. 30

Vers un Noël semé d'embûches ?
LE DOSSIER p. 38

# PARIS redevient capitale du retail

Paris s'éveille. Son commerce en tout cas, après être longtemps resté dans l'ombre des grandes places fortes internationales du retail. LSA a recensé plus de 70 nouveaux concepts innovants imaginés dans la capitale au cours des deux dernières années, dans cinq grands pôles d'activité. Cartographie de ce mouvement spectaculaire.

New York, Londres, Tokyo, Shanghai, Pékin, Séoul… C'est dans ces villes que les grandes enseignes internationales et les plus belles marques se pressent pour installer des magasins, des boutiques et autres lieux d'expérience, comme on dit aujourd'hui. Des écrins destinés à frapper les esprits, valoriser leurs griffes et aussi évidemment vendre, beaucoup, dans des bassins de consommation qui sont à la fois très denses et surtout très riches.

Curieusement, Paris ne figurait pas vraiment jusqu'ici dans ce palmarès des capitales mondiales du retail, malgré ses atouts, notamment un afflux considérable de touristes, une industrie du luxe championne du monde et quelques grands magasins emblématiques. Mais ça, c'était avant. Depuis quatre ans, en effet, on observe une bascule assez spectaculaire. Sur les deux seules dernières années, LSA a recensé plus de 70 concepts innovants créés dans Paris, que nous avons regroupés autour de cinq grands pôles d'activité : les flagships des Champs-Élysées ; la maison et la déco ; la mode, la beauté et le sport ; la proximité et, enfin, l'alimentation spécialisée. 74 magasins exactement que vous retrouverez dans ces pages, dont 6 qui ouvriront dans les prochains jours ou semaines. Dyson, à Opéra ; Nike sur les Champs ; Canada Goose, rue Royale ; le second appartement ■■■

**74**
**nouveaux concepts innovants recensés entre juin 2017 et aujourd'hui par LSA à Paris, dont 6 à venir dans les prochaines semaines**
Source : LSA





## MAISON, BRICO, DÉCO
La poussée des grandes enseignes de périphérie

**Longtemps écartées du très lucratif marché parisien, les enseignes de périphérie (Leroy Merlin, Ikea, Boulanger, Darty, Saint Maclou, Truffaut…) tentent de trouver la parade avec des formats compacts truffés de services et de digital. Un virage très spectaculaire.**

Le coup de tonnerre de l'année à Paris avec le premier essai d'un vrai magasin compact au cœur d'une très grande ville pour le suédois, sur une surface quatre fois plus petite que d'habitude. Il reçoit 10 000 clients par jour, 7 jours/7.

**5 • Ikea Madeleine**
23, boulevard de la Madeleine, mai 2019, 5 400 m²

La marque dépoussière la vente de revêtements pour la maison avec un étonnant format urbain, très compact, où le client peut affiner son projet grâce à une table digitale qui reconnaît et replace en situation les 5 000 échantillons que propose la boutique.

**3 • Saint Maclou**
9, place de la Nation, juin 2018, 150 m²

La marque déco et maison de La Redoute, désormais propriété du groupe Galeries Lafayette, veut doper son jeune réseau de boutiques et de corners. Dans son flagship parisien, la dimension conseil est renforcée avec un « atelier » pour traiter les projets des clients particuliers et pros.

**1 • AM PM / La maison atelier**
49, rue Étienne Marcel, septembre 2018, 600 m²

Parmi les multiples formats testés par Leroy Merlin à Paris, ce site de 150 m² au cœur du Marais combine atelier, espace d'inspiration et boutique. Il met à disposition des bricoleurs outils, établis et machines et vend une offre courte de 1 000 références.

**2 • Make it (Leroy Merlin)**
7, rue des Rosiers, novembre 2018, 150 m²

La filiale de la Fnac s'essaye à la proximité avec deux magasins tests à Alésia et aux Batignolles, à la fois points de contact et relais pour les clients et le SAV. Ils s'appuient sur les stocks de magasins plus grands à proximité. Très complémentaire du web.

**4 • Darty City**
147 bis, rue Cardinet, juin 2019, 100 m²

### ET AUSSI…

**6 • Maisons du Monde**
100, rue du Bac, décembre 2017, 200 m²

**7 • Miliboo**
14, bd de la Madeleine, mars 2019, 1 000 m²

**8 • Galeries Lafayette Maison**
35, bd Haussmann, février 2019, 3 000 m²

**9 • Leroy Merlin**
25/27, place de la Madeleine, juin 2018, 5 000 m²

**10 • Leroy Merlin l'appart**
17, place Françoise-Dorin, janvier 2019, 2 200 m²

**11 • Boulanger corner du BHV Marais**
52, rue de Rivoli, septembre 2018, 1 000 m²

**12 • Dyson Opéra**
5, rue Auber, septembre 2019, 310 m²

**13 • Huawei**
9, bd des Capucines, fin 2019

**14 • Truffaut Boulogne**
39, quai Georges-Gorse, Boulogne-Billancourt, novembre 2017, 1 500 m²

# PROXIMITÉ, SUPERMARCHÉS, DRIVE

## Un secteur en complète réinvention

**En dix ans, sous l'impulsion des pionniers Monop' et Franprix, avec l'appui du digital et de multiples services, les petites supérettes de quartier ont été totalement transfigurées pour faire de cette branche du commerce parisien l'une des plus innovantes du monde. Cocorico.**

Ce petit ovni qui mêle restauration (comptoir, bar à salades et stand à sushis désormais), distribution classique et vente 24h/24 via l'appli Casino Max aurait trouvé sa vitesse de croisière avec plus de la moitié de ses ventes en restauration (70 % le week-end).

**1 • Le 4 de Casino**
4, avenue Franklin-D.-Roosevelt, octobre 2018, 450 m²

© FRANÇOIS DARMIGNY

Après les déclinaisons Noé (très bio et local) et Darwin (très restauration), Franprix, qui a indéniablement transformé la proxi au cours des cinq dernières années, teste à Opéra un concept de « bistrot-ration » avec un comptoir typique de Paris et une offre de restauration étoffée.

**2 • Franprix Opéra**
11, rue Scribe, décembre 2018, 300 m²

© IM

## Pourquoi Paris attire autant ?

- **Parce qu'il y a un bassin de consommation** à très fort pouvoir d'achat, friand de nouveauté et très international.
- **Parce que les grandes enseignes de périphérie** montrent un intérêt nouveau et marqué pour la capitale, dont elles ont été longtemps écartées.
- **Parce que les acteurs traditionnels** accélèrent les prises de position et les initiatives pour contrer la percée de l'e-commerce.
- **Parce que des nouveaux quartiers** commerçants émergent dans Paris (Marais, Batignolles, etc.).
- **Parce que les loyers** commerciaux ont baissé dans un certain nombre de quartiers, rendant plus attractif l'investissement à Paris.
- **Parce que des espaces** dédiés aux services (banque et assurances notamment) se libèrent et offrent des emplacements de choix.
- **Parce que les grandes enseignes** internationales s'intéressent de nouveau à Paris.

Sézane, boulevard des Batignolles ; Nous anti-gaspi, rue du Pré Saint-Gervais, mais aussi Monop' qui, quinze ans après avoir réveillé la proximité, peaufine un nouveau concept qui sera dévoilé rue Saint-Dominique, début octobre… Et encore, ce recensement n'est centré, à quelques exceptions près, que sur des enseignes de commerce mass-market. Il ne tient donc pas compte de la créativité débordante des acteurs de la restauration, du luxe ou des jeunes créateurs (dans le Marais, les 10e et 11e arrondissements, aux Batignolles…), ainsi que de certains concept stores qui tentent de marcher sur les traces de feu Colette (La Recyclerie, Footpatrol, Holiday…). *« Il y a encore cinq ans, la capitale ronronnait gentiment, sans rien proposer de vraiment nouveau,* constate Philippe de Mareilhac, DG de Market Value, agence d'architecture commerciale reconnue. *Mais depuis trois ans, on assiste à un festival d'innovations et Paris est devenu un laboratoire que nos clients du monde entier viennent observer avec envie. »* Les raisons de ce réveil spectaculaire sont multiples. Mais le point de départ est sans aucun doute la menace grandissante des nouveaux acteurs du digital. *« Avec l'essor du commerce électronique, plus besoin de bouger,* commente Christian Dubois, chargé du retail chez Cushman & Wakefield France et spécialiste de l'immobilier commercial. *On ira, on va déjà, dans les commerces par envie, pas par besoin et ça change totalement la donne. »*





Dans l'un de ses magasins signature à Paris, au cœur des Halles, Monoprix a déployé un véritable pôle de restauration sur place ou à emporter dans la droite ligne de ses tests menés avec son enseigne de restauration rapide, La Cantine.

**3 • Monoprix Les Halles**
101, rue Berger, 26 juillet 2017

L'offre du magasin, diminuée de moitié, est recentrée sur les produits frais, l'épicerie fine, le bio, les produits gourmands et un stand boulangerie sandwicherie. Alors que les basiques sont proposés via le drive piéton du site, un test étonnant.

**5 • Carrefour City les Halles**
86, avenue de Clichy, novembre 2018, 371 m²

© MARC TOUS

Installation d'une boulangerie 100 % bio dans les magasins My Auchan dès que c'est possible. Du pain, des viennoiseries, mais aussi du snacking chaud pour des Parisiens qui mangent beaucoup plus hors de leurs foyers que la moyenne des Français.

**4 • MyAuchan et ses boulangeries**
64, rue du Chevaleret, avril 2019
ou 21, rue de Javel, printemps 2019

© PIERRE VOSGIEN

Pour son service de livraison à domicile, Leclerc chez Moi, E. Leclerc compte s'appuyer sur un réseau dense d'une quarantaine de drives piéton dans Paris Carrefour en vise 200. Ces espaces de 40 à 50 m², solos ou adossés, sont le format du moment.

**6 • E. Leclerc Relais**
36, boulevard Saint-Michel, mars 2019

© IM

**29351**
**commerces à Paris au dernier recensement de 2017,**
**8397 d'équipements de la personne,**
**7612 alimentaires,**
**5564 de culture-loisirs,**
**2956 d'équipements de la maison,**
**2812 de santé-beauté,**
**925 de bricolage-jardinage**
Source: Apur, 2017

### ET AUSSI …

**7 • Franprix Noé**
122-124, rue Mouffetard, juillet 2017, 225 m²

**8 • Franprix Darwin**
63, rue de Montreuil, juin 2018, 625 m²

**9 • Carrefour Market**
42, rue de Sèvres, mi-janvier 2018, 2400 m²

**10 • Auchan Drive**
(ex-Auchan Direct), 98, rue Saint-Charles, février 2019, 50 m²

**11 • Intermarché Express**
Casiers de retrait, bd Saint-Michel, 22 octobre 2018, 50 m²

**12 • Intermarché Express Clichy**
16 bd Jean-Jaurès, Clichy (92), (bientôt une déclinaison en plein Marais)

**13 • Monoprix Passy Plaza**
53, rue de Passy, avril 2019

**14 • Monop**
rue Saint-Dominique, 4 octobre 2019

Pour se faire une idée du danger, il suffit d'aller en Angleterre, où l'e-commerce pèse déjà près de deux fois plus qu'en France. Certains commerces en dur y ont payé cher leur impréparation avec des fermetures en cascade depuis trois ans, en particulier à Londres, alors que la ville sortait nettement du lot. *« La prise de conscience des retailers français s'est faite il y a quatre à cinq ans,* évalue Frédéric Messian, président de Lonsdale, autre concepteur de magasins renommé. *Avec une première phase plutôt centrée sur le design, à laquelle s'est ajoutée, plus récemment, une réflexion sur l'offre à l'image de ce que propose […] le drugstore parisien* (le concept cocréé par Casino et L'Oréal, NDLR) : *pas de geste architectural, un merchandising basique, un accueil neutre, l'offre tient vraiment la vedette. »*

**La périphérie à l'offensive**

Cette nouvelle donne, les grandes enseignes de périphérie, qui lorgnaient depuis des années sur le lucratif marché parisien, l'ont bien saisie. Les Boulanger, Leroy Merlin, Decathlon, E.Leclerc ou encore Saint Maclou, ont tous lancé des nouveaux formats, plus petits, plus digitaux, plus serviciels. Leroy Merlin, par exemple, avec son atelier pour bricoleurs Make it, en plein Marais, son appartement aux Batignolles et son magasin compact (5 000 m² quand même) de la place de la Madeleine, s'est payé le luxe de trois essais au cœur de Paris en moins de deux ans. Mais le virage le plus radical est sans doute à mettre à l'actif d'Ikea. Le suédois n'a pas hésité à ouvrir un magasin compact en plein cœur de Paris, boulevard de la Madeleine. Avec ses 5 400 m², il est quatre fois plus petit que ses cousins de banlieue, a dû rogner son offre de plus de moitié et multiplier les outils digitaux. Depuis, le lieu ne désemplit pas, et avec 10 000 clients par jour, vise 3 millions de tickets par an.

Darty s'est aussi fendu d'un format inédit avec ses deux magasins compacts d'Alésia et des Batignolles, tout comme Saint Maclou avec son étonnant magasin labo de Nation, qui s'appuie sur 5 000 échantillons et une table digitale capable de leur redonner vie *in situ* dans l'habitat des clients. Boulanger étend également sa toile dans Paris en installant, en plus de ses sites classiques, ses comptoirs au BHV ou aux Galeries Lafayette. Tous ont revu leurs paradigmes. Darty se voit même désormais en spécialiste de la proximité. *« La proximité, c'est l'avenir, mais pas sans le digital. Nous avons besoin de ses flux,* explique Benoît Jaubert, directeur de l'exploitation pour les magasins Fnac Darty.

## ALIMENTATION, ÉPICERIE, BIO, ALTER
### La percée de la "distri-ration" et du mieux consommer

**La restauration s'invite dans les nouveaux concepts alimentaires parisiens avec des distributeurs qui testent des formats spécifiques alors que les Parisiens sont de plus en plus nombreux à s'intéresser aux circuits alternatifs (court, direct, végan), en plus du bio déjà très présent.**

L'ouverture de ce concept de « distri food » dédié à la gastronomie italienne était très attendue. Sur 2 500 m², on trouve 7 restaurants et 6 000 références de produits, dont 90 % exclusives.

**1 • Eataly Marais**
37, rue Sainte-Croix-de-la-Bretonnerie, avril 2019, 2 500 m²

Pour aller plus loin dans le développement de concepts mixtes de restauration et de commerce, Carrefour a ouvert un vrai restaurant où il teste une offre courte et abordable.

**2 • Bon Appétit (Carrefour)**
77, rue Rambuteau, juin 2019, 63 m²

Paris a l'équivalent d'un Whole Foods (enseigne bio américaine propriété d'Amazon) avec ce qui est le plus grand magasin bio de la capitale (10 000 références). Un gros succès en apparence.

**3 • So.bio (Carrefour)**
101, rue de Sèvres, juillet 2019, 750 m²

Une extension de Naturalia vers la médecine douce, avec une offre large de 1 300 références de compléments alimentaires, herboristerie, aromathérapie, superaliments…

**4 • Naturalia Origines**
218-220, rue de la Convention, juin 2018

Avec Anti Déchets Nation, Biocoop teste la vente de produits du quotidien à zéro déchets, grâce à la réutilisation des contenants, à des emballages compostables et à de la consigne.

**5 • Biocoop ADN**
3, rue des Grands-Champs, mai 2019, 70 m²

**ET AUSSI …**

**6 • La « petite » Grande Épicerie**, Gare Saint-Lazare, septembre 2019, 25 m²

**7 • La Grande Épicerie de Paris**, 80, rue de Passy, novembre 2017, 2 800 m²

**8 • Le Printemps du Goût**, 59, rue de Caumartin, janvier 2018, 1 700 m²

**9 • Le Petit Ballon**, 79, rue des Entrepreneurs, août 2018, 70 m²

**10 • Naturalia Bio & 100 % Vegan**, 39/41, rue Richer, janvier 2019

**11 • Carrefour Bio**, 8, avenue Simon-Bolivar, novembre 2018

**12 • Negozio Leggero**, 37, rue Notre-Dame-de-Nazareth, septembre 2018, 70 m²

**13 • La louve**, 116, rue des Poissonniers, septembre 2017, 1 450 m²

**14 • Les 400 Coop**, 65, bd de Charonne, janvier 2019

**15 • Le Producteur local**, 168, bd de Charonne, février 2019, 150 m²

**16 • Nous Anti-gaspi**, 64, rue du Pré-Saint-Gervais, octobre 2019

*Ce format supporte notre stratégie internet : il remplit la fonction de point de contact.* » Le groupe réalise en effet quasi 20 % de ses ventes via le web.

**La multiplication des drives… piéton**

La distribution alimentaire est, elle aussi, très impliquée dans cette offensive sur Paris. Les trois grandes enseignes d'indépendants, E. Leclerc, Intermarché et Système U, multiplient les initiatives pour entrer dans une ville que Casino et Carrefour ont transformée en place forte. Si Intermarché et U ont recours à des méthodes classiques, en ouvrant des magasins plutôt bien pensés et attractifs sur les quelques emplacements libres encore disponibles, E. Leclerc, fort de son leadership sur le drive, parie sur la livraison à domicile avec son service Leclerc Chez Moi et sur un cheval de Troie, les drives piéton. Elle compte en installer au moins deux par arrondissement avant fin 2020. Avec un argument de taille, des prix 15 à 20 % inférieurs à ceux pratiqués par ses concurrents dans Paris. « *Livrer et exploiter un magasin dans Paris revient très cher et l'écart de coût s'est considérablement resserré*, expliquait l'an dernier à LSA Michel-Édouard Leclerc, *d'où le choix de livrer des points relais ou directement les clients. La notion importante, ce n'est pas la proximité mais l'accessibilité. Aujourd'hui, les Parisiens attendent la division Leclerc pour faire baisser les prix !* »

Sentant la menace, les acteurs en place ont réagi. Carrefour, qui déploie déjà plus de 110 drives piéton, en prévoit le double dès 2020 pour proposer les prix de ses hypers en ville. Avec le risque, contrairement à E. Leclerc qui fait de la pure conquête à Paris, de créer sa propre concurrence avec son réseau de proximité, exploité en totalité par des franchisés. « *La proximité est le parfait exemple de la révolution du commerce parisien*, commente Frank Rosenthal, expert du retail. *Les innovations apportées par Monoprix, puis Franprix, Carrefour, Auchan et les autres, aussi bien en termes de services, d'outils digitaux que d'offre, ont fait de ce secteur l'un des plus dynamiques du monde.* » Avec cette particularité que le secteur est tenu par des franchisés et quelques grands master-franchisés, qui investissent dans leurs propres magasins. Quand, à Londres ou ailleurs, ce sont des groupes intégrés qui les exploitent et n'ont souvent plus les moyens d'investir dans ces réseaux.

## MODE, SPORT, BEAUTÉ
### À la recherche de nouvelles expériences d'achat

**Formats compacts, vitrines et cabines connectées, machines, écrans digitaux en tout genre, réinvention du drugstore ou de l'expérience de la beauté, personnalisation, les codes de ces trois secteurs, dont certains ont beaucoup souffert, sont totalement bousculés.**

**2,2 M**
**d'habitants à Paris intra-muros**
**1 142 877 foyers**
**105 km²**
**21 000 habitants/km² (2 fois plus qu'à Lyon)**
Sources : insee, data.gouv.fr

L'enseigne danoise fait une entrée fracassante sur la scène parisienne avec son offre de produits de grandes marques à prix cassés, essentiellement de l'hygiène-beauté. Un nouveau front des prix bas à Paris, après celui ouvert par E. Leclerc dans les PGC.

**1 • Normal**
Passage du Havre, 109, rue Saint-Lazare, août 2019, 300 m²

Cette réinvention du concept de drugstore, conçu par Casino et L'Oréal, basée sur des offres d'opportunités, des idées de cadeaux, est truffée de bonnes idées, mais les déploiements envisagés de « ce magasin d'opportunités » tardent à venir.

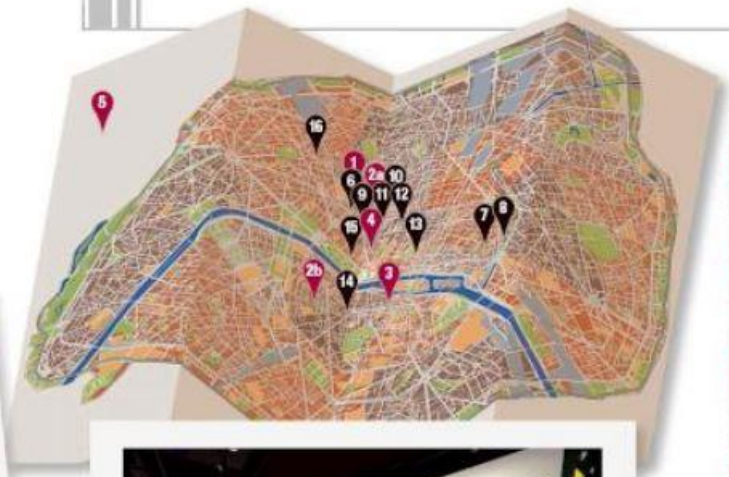
**2 • …le drugstore parisien**
66, rue de la Chaussée-d'Antin (et 122 rue du Bac), juin 2018, 380 m²

Les trois magasins parisiens compacts de l'enseigne de sport de périphérie s'appuient sur le digital (click & collect, paiement automatique ou en self-service) pour combler le déficit d'assortiment lié aux petites surfaces parisiennes.

**3 • Decathlon City,**
104, boulevard Saint-Germain, août 2018, 700 m²

Quelques années après New York, c'est la grande vogue des magasins-appartements à Paris. Malgré phénomène n'est plus réservé à des marques pointues, à l'image de Morgan qui déploie, sur rendez-vous, un écrin dédié au personal shopping avec des stylistes.

**4 • L'Appartement Morgan**
11, avenue de l'Opéra, septembre 2017, 87 m²




**ET AUSSI …**

**6 • Le Printemps de la Beauté**
61, rue Caumartin, juillet 2017, 3 000 m²

**7 • Café Juliette de Juliette has a gun**
2, rue des Francs-Bourgeois, mai 2018, 25 m²

**8 • Big Moustache**
54, bd Beaumarchais, novembre 2017, 120 m²

**9 • Aroma-Zone**
73, bd Haussmann, mars 2018, 360 m²

**10 • Undiz Opéra**
16, rue Halévy, juillet 2019, bientôt rejoint par le flagship de 500 m² d'Etam.

**11 • Zara**
54, bd Haussmann, décembre 2018, 3 500 m²

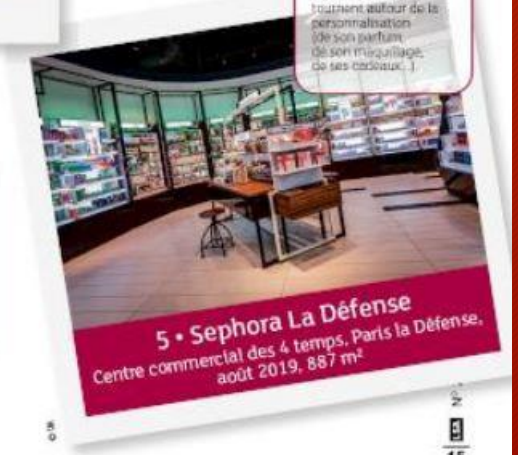
**12 • H&M**
1-3, rue La Fayette, juin 2018, 5 000 m²

**13 • Unisport Les Halles**
4, rue Berger, mai 2019, 500 m²

**14 • From Future**
54, rue de Rennes, août 2018, 270 m²

**15 • Canada Goose**
Angle rue Saint-Honoré-rue Royale, ouverture prévue à l'automne

**16 • L'Appartement Sézane**
63, bd des Batignolles, octobre 2019



L'enseigne de beauté mass-market de LVMH continue d'étonner avec un dernier magasin encore truffé d'innovations et de services qui tournent autour de la personnalisation (de son parfum, de son maquillage, de ses cadeaux…).

**5 • Sephora La Défense**
Centre commercial des 4 temps, Paris la Défense, août 2019, 887 m²

# CHAMPS-ÉLYSÉES ET FLAGSHIPS
## Le retour des grandes

**Symbole du retour d'affection des grandes marques pour l'autoproclamée plus belle avenue du monde et pour Paris, les grandes griffes y font ou y refont leur entrée. D'autres profitent d'opportunités immobilières pour tester des formules inédites.**

L'enseigne de grands magasins s'est transformée en sélectionneur. Plus de corners, mais un assortiment et des vendeurs maison. Le sous-sol accueille aussi une très belle offre de restauration. Les débuts ont été difficiles avec l'épisode des « gilets jaunes ».

**1 • Galeries Lafayette**
60, av. des Champs-Élysées, mars 2019, 6 500 m²

La marque high-tech signe ici l'un de ses plus beaux magasins au monde. Espace, architecture unique dans un site historique, immense atrium doté d'un écran, escalier en stuc, vitreaux et toujours l'extrême sobriété du merchandising.

**2 • Apple**
114, av des Champs-Élysées, novembre 2018, 1 440 m²

Ce superbe magasin, qui reproduit un stade et propose une multitude de services, dont la customisation, la personnalisation et le sur-mesure, n'a pas fait couler beaucoup d'encre. Injuste. Le match qui va l'opposer à Nike, qui va ouvrir de l'autre côté de l'avenue, promet.

**3 • Adidas**
22, av. des Champs-Élysées, décembre 2018, 3 300 m²

« Avec des appartements à plus de 10 000€/m² en moyenne, le Parisien attend autre chose que de la distribution plan-plan. Il était captif, le web l'a rendu exigeant. »

**Frank Rosenthal, expert du retail**

Superbe vitrine du savoir-faire non alimentaire de Monoprix, magnifié par une architecture sobre, simple et très luxe du fait de l'espace et des matériaux nobles utilisés. Ou comment faire monter en gamme la perception d'une offre populaire.

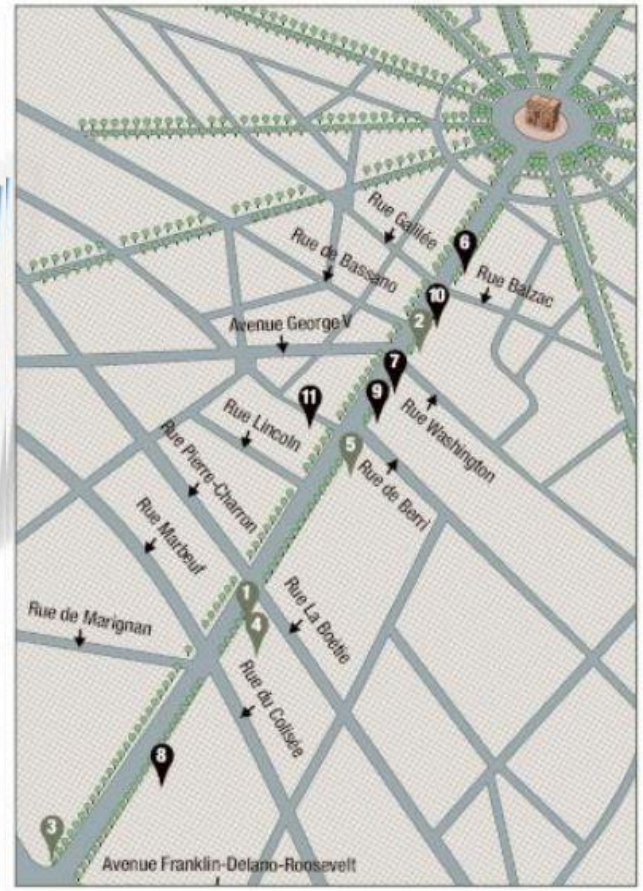
**4 • Monoprix**
52, av. des Champs-Élysées, novembre 2018, 2 000 m²

L'alliance improbable du parfumeur et du pâtissier semble fonctionner, même si l'essentiel de la clientèle semble composé de touristes. Le retail de demain reposera sans doute sur ce genre de partenariats étonnants.

**5 • L'Occitane & Pierre Hermé**
86, av. des Champs-Élysées, décembre 2017, 500 m²








**28**
**commerces pour 1 000 habitants, au sens large avec les services et la restauration, 14 pour les commerces de détail stricto sensu**
Source : Apur

**ET AUSSI ...**

**6 • Grand Optical**
138, av. des Champs-Élysées, juin 2018, 800 m²

**7 • Alain Afflelou**
104, av. des Champs-Élysées, mai 2018, 240 m²

**8 • Xiaomi**
30, av. des Champs-Élysées, janvier 2019, 350 m²

**9 • Samsung**
100, av. des Champs-Élysées, juillet 2018

**10 • Etam / Undiz, le « Popstore »**
118, av. des Champs-Élysées, déc. 2017, 500 m²

**11 • Nike**
79, av. des Champs-Élysées, fin 2019, 4 500 m²

Cet engouement pour Paris est aussi une affaire de gros sous. Les revenus y sont plus de 30 % supérieurs à la moyenne française. « *Paris profite d'une gentrification énorme, avec une population de plus en plus exclusive*, observe Laurent Thoumine, directeur exécutif chargé du retail pour Accenture, *avec en plus un poids du tourisme très important, qui est à la fois le poumon économique de la ville et qui influe beaucoup sur le retail et la qualité de son accueil.* » L'an dernier, 17,4 millions de visiteurs ont dépensé près de 12 milliards d'euros à Paris.

**Une manne très convoitée**

« *Avec des appartements à plus de 10000 €/m² en moyenne, le Parisien attend autre chose que de la distribution plan-plan*, ajoute Frank Rosenthal. *Il était captif, le web l'a rendu exigeant et la concurrence entre magasins encore plus… C'est un cercle vertueux.* » Les grands magasins ont multiplié les initiatives avec les ouvertures des Galeries Lafayette sur les Champs-Élysées, la rénovation de Lafayette Maison, celles du Printemps Beauté et de l'Homme, du Printemps du Goût, en attendant la nouvelle Samaritaine en 2020, qu'on nous promet très « luxe ».

Cette montée en gamme est aussi une nécessité économique, souligne Yannick Franc, associé chargé du retail chez Equancy : « *À Paris, il faut composer avec des surfaces plus petites, des loyers plus élevés, une offre plus pointue et des frais de personnel en rapport avec des exigences nouvelles (stylistes, conseillers, cuisiniers…). Pour tenter de résoudre l'équation, il faut étendre l'offre sur le digital, vendre plus de services et monter en gamme. Essayer aussi d'optimiser une partie du travail avec des caisses 24h/24, des ouvertures 7j/7 et moins de personnel, par exemple.* »

« *Pour autant la structure de coûts reste encore favorable par rapport à d'autres capitales* », estime Laurent Thoumine, pour Accenture. « *La crise a permis de remettre les pendules à l'heure auprès des bailleurs qui, dans certains quartiers, nous imposaient des taux d'effort (loyer sur CA) de près de 15 %. Aujourd'hui, on revient à des niveaux plus raisonnables de 6 à 7 %* », indique Moez Alexandre Zouari, PDG de Prodistribution, le plus gros partenaire de Casino à Paris avec près de 300 magasins dans la capitale. Un phénomène renforcé par les fermetures de nombreuses agences bancaires ou d'assurance qui libèrent des locaux de 300 à 400 m² dans des zones de flux. De quoi pousser encore un peu plus sur le levier de l'innovation.

JÉRÔME PARIGI

COMMERCE & CONSOMMATION
LSA
JEUDI 29 AOÛT 2019 N° 2568 – 6,90 EUROS

# NORMAL
# Un nouveau modèle dans le discount

Page 20

L'enseigne danoise a ouvert ses trois premiers magasins en France fin août.

L'industrie agroalimentaire française à la chasse aux pépites étrangères
L'ÉVÉNEMENT p. 8

Carrefour implante l'enseigne discount Supeco en France
LES STRATÉGIES p. 26

Les distributeurs régénèrent leurs foires aux vins
LE DOSSIER p. 30

Le végétal se pose en concurrent frontal de la viande
LES PRODUITS p. 38



# Normal, un nouveau modèle dans le discount

L'enseigne danoise à petits prix Normal arrive en France. Mais pas n'importe où : en plein cœur de la capitale, alors que, d'ordinaire, les rois du bazar-discount privilégient plutôt des emplacements en périphérie. C'est le signe d'un modèle en évolution. Décryptage.

**Normal** a ouvert son premier magasin français Passage du Havre, à Paris.

Les petits prix? Les pauvres en ont besoin et les riches adorent ça. La maxime est plus que jamais d'actualité à en juger par l'arrivée à Paris de l'enseigne danoise à petits prix Normal. Un premier magasin a ouvert dans la capitale, au sein du très prisé (et très cher, en termes de loyer) Passage du Havre, le 16 août. Deux autres inaugurations ont suivi, cette fois plus traditionnellement en périphérie, à Rosny 2 et à Belle Épine, au sein de centres commerciaux de la banlieue parisienne. Plus traditionnellement car, d'ordinaire, ces concepts de « bazar discount » sont taillés pour la périphérie des villes, du fait de leur business model : pas de coûts superflus, sous peine de rendre leur pérennité aléatoire. L'alchimie tient alors en deux ingrédients clés. Des coûts fixes limités au maximum et des volumes de ventes au plus haut. En s'implantant à deux pas de la gare Saint-Lazare, Normal, à défaut du premier élément, s'assure en revanche avec quasi-certitude du second. Le Passage du Havre, géré par Klépierre, accueille chaque année plus de 15 millions de visiteurs. *« Nous choisissons toujours des emplacements numéro un, car nous considérons Normal comme un magasin de proximité,* témoigne Torben Mouritsen, PDG fondateur de Normal. *Notre volonté est d'offrir une* shopping experience *et pas seulement des prix. »*

« Nous avons fait le choix des marques, parce que nous savons que c'est important pour le consommateur. De même, nous choisissons toujours des emplacements numéro un parce que nous considérons Normal comme un magasin de proximité. Nous cherchons d'ailleurs d'autres emplacements dans Paris car le démarrage y est très fort. »

**Torben Mouritsen**, PDG fondateur de Normal

© MIKE KRING

Dont acte. C'est là une vraie particularité. Mais il n'empêche. Si les autres rois du discount ne s'essaient que rarement aux centres-villes, hormis GiFi avec de timides incursions depuis 2016, et les quelques enseignes « bobos », Hema et consorts, davantage à la recherche de notoriété que de rentabilité, c'est bien qu'il y a une raison.

### Une vitrine coûteuse

Le discount est rarement soluble en milieu urbain. C'est bien là, pourtant, que Normal se décide à porter son attaque en premier. Certes, comme le souligne Yannick Franc, directeur chez Equancy, *« il*

DR

## Un ovni dans le paysage...

DATE DE CRÉATION
2012

212 magasins
au Danemark (90), en Norvège (80), en Suède (35), aux Pays-Bas (4) et en France (3)

200 M€
Le CA en 2018

**LE CONCEPT** **Des magasins petits (300 m²) offrant des produits d'hygiène-beauté en majorité, avec quelques articles de confiserie, de grandes marques exclusivement (Gillette, Ajax, L'Oréal...).** Achetées dans les pays de l'Union européenne sous forme de lots (surstocks ou invendus), ces 4 500 références sont revendues deux à trois fois moins chères que dans la distribution classique. La moitié de l'assortiment est permanente, l'autre constituée de nouveautés.

**ACTIONNAIRES** Deux entrepreneurs danois, Torben Mouritsen et Bo Kristensen, et la société Bestseller, propriétaire des sites Asos et Zalando.

## ... face au rouleau compresseur Action...

4,2 Mrds€
Le CA en 2018 pour 1 325 magasins

424 unités
En France, à fin 2018 pour, sans doute, des ventes entre 1,3 et 1,5 Mrd€

**LE CONCEPT** **En matière de discount non-alimentaire, comme il y a un avant et un après Primark sur la mode, il y a sur le marché du bazar un avant et après Action.** C'est du hard-discount pur, à savoir installer des entrepôts remplis à ras bord d'articles achetés via des « coups » dans 14 catégories, et ouvrir des magasins de 900 à 1 000 m² tout autour pour les écouler. Le prix moyen des 6 000 références en points de vente ? 1,70 €.

*s'agit d'une vitrine pour se faire connaître*», mais voilà qui détonne malgré tout. Normal gagnera-t-il de l'argent avec ce magasin ? Ou, plus directement : peut-il se permettre d'en perdre, au prix d'une notoriété chèrement acquise ?

Avec plus de 200 magasins ouverts en Scandinavie et aux Pays-Bas depuis sa création en 2012, l'enseigne a acquis ses lettres de noblesse en Europe du Nord. Fort d'un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros en 2018, *« et avec une rentabilité au rendez-vous chaque année »*, comme se plaît à le souligner Torben Mouritsen, Normal peut se permettre de tabler sur un magasin vitrine. Avec, néanmoins, l'objectif d'aller chercher la rentabilité, même au cœur de Paris ! *« Ces emplacements de premier choix sont certes chers, mais ils sont aussi, par définition, source de trafic. Normal dispose déjà d'implantations très urbaines ou en centres commerciaux dans son réseau. Il a donc un savoir-faire sur ce genre de modèle,* commente Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *Les concepts sont d'ailleurs taillés pour optimiser les volumes, avec un parcours imposé qui favorise l'achat d'impulsion. L'enseigne bénéficie de très bons taux de transformation qui peuvent lui permettre de sortir des seules zones de périphérie. »*

Aller là où sont les clients, de toute manière, n'a jamais été un handicap. Au contraire. Cette spécificité d'implantation de Normal doit donc être une force pour l'enseigne danoise. Et il lui en faudra, des forces et des caractères distinctifs, pour triompher d'un parc discount déjà bien garni. Si l'on en croit une étude publiée par Xerfi sur « Les enseignes à petits prix à l'horizon 2021 », le parc cumulé des 15 plus grands réseaux de ces enseignes à bas prix, de bazar ou de déstockage, a doublé en France entre 2012 et 2018, *« représentant 1 230 points de vente supplémentaires »*.

### Multiplication des enseignes à bas coût

Alors, bien sûr, l'heure de la saturation n'a pas encore sonné mais, comme le souligne Yannick Franc, *« s'il y a toujours de la place pour de nouveaux arrivants, il faut néanmoins s'attendre à quelques opérations de consolidation. Elles ont d'ailleurs déjà débuté »*. GiFi n'a-t-il pas racheté Tati ? Le britannique B&M repris le réseau Babou ? Et Centrakor, avec le rachat de Vima (31 magasins), puis de MacDan (6 unités), comme Stokomani, candidat quasi automatique à chaque annonce de cession de magasins (Fly, MacDan, C&A), ne cherchent-ils pas, eux aussi, à anticiper le trop-plein à venir ? *« L'objectif est d'atteindre une taille critique pour accroître leur part de marché et ainsi négocier des prix d'approvisionnement encore plus avantageux »*, indique Alexandre Masure, dans l'étude de Xerfi. Chacun fourbit ses armes en prévision de la grande bataille à venir : il faudra être prêt le jour où le seul argument du prix ne suffira plus. Qu'adviendra-t-il, demain – cela commence déjà à être le cas, ici ou là – quand Stokomani sera face à Action, GiFi face à Normal ? La différence se fera par l'offre. Telle catégorie de produit que l'autre n'aura pas ? Certes. La quantité et le rythme des nouveautés introduites en magasins ? Évidemment. Mais il y a un facteur clé qui, plus que les autres, sera sans doute susceptible de faire la différence : la présence, ou l'absence, des grandes marques dans l'assortiment.





## ... face aux enseignes urbaines pour bobos...

**LE CONCEPT** **Vendre des produits sympas, ludiques (articles de fête, papeterie, déco...) à des prix bas dans un environnement soigné et décalé.** Privilégiant les emplacements numéro un, ces enseignes ne cherchent pas forcément (encore) la taille critique pour atteindre la rentabilité. Elles sont d'abord à la recherche de notoriété et de visibilité.

HEMA
**75 magasins**
en France

FLYING TIGER
**23 magasins**
en France

SØSTRENE GRENE
**24 magasins**
en France

## ... et aux « bazardiers » historiques

**LE CONCEPT** **Des articles de déco, de la vaisselle, des petits meubles achetés en masse en Asie et revendus dans des grandes surfaces situées en périphérie.** Ces enseignes occupent des secteurs du bazar et des arts de la table délaissés par les hypers et supers classiques.

Plus de 3 Mrds€
Le CA cumulé de Centrakor, GiFi, La Foir'Fouille et Stokomani

« Les bazardiers, enseignes historiques du secteur, de type GiFi, ont beau faire le gros du marché, elles ne sont pas dans un modèle d'écoulement des invendus. Elles font du made in China et ce sont elles qui ont le plus à craindre de l'arrivée des nouveaux. »
**Cédric Ducrocq, PDG de Diamart**

© LAETITIA DUARTE

### Les grandes marques à l'affiche

*« Nous avons fait le choix des marques parce que nous savons que c'est important pour le consommateur »*, plaide ainsi Torben Mouritsen qui, sur ce plan, installe son enseigne dans le sillage d'Action, qui a fait un choix similaire. *« Exposer de manière aussi franche les grandes marques, comme ces enseignes le font, c'est la grande nouveauté,* pointe Yannick Franc. *Il y a quinze ans de cela, les soldeurs voulaient le faire, mais les marques leur demandaient de rester discrets. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. »* Ce n'est donc pas un hasard si, dans son magasin parisien, Normal affiche en très grand, dès sa vitrine, son offre de capsules de café L'Or : les 20 unités sont à 1,90 €, soit trois à quatre fois moins que dans la distribution classique. Imbattable. Le client entre. Le client achète. C'est la base même du commerce. La magie pour y parvenir ? *« Nous achetons auprès de fournisseurs de l'Union européenne en évitant les intermédiaires, avec un fond permanent que le client peut retrouver tout le temps (la moitié) et beaucoup de nouveautés (l'autre moitié) pour continuer d'épater le consommateur »*, précise Laure Lahterman, la directrice du magasin.

Surstocks, invendus... Comme pour Action, tout est bon pour récupérer les produits aux tarifs les plus bas. Si l'empreinte carbone des articles est loin d'être excellente, le niveau des étiquettes l'est. Et c'est ici tout ce qui compte, quand bien même le Coca vient de République tchèque... *« Le jour où le marché sera saturé, les enseignes ne disposant pas de ces grandes marques souffriront sans doute plus que les autres. Ces marques apportent une caution primordiale à l'acte d'achat »*, analyse ainsi Frank Rosenthal. Ce que confirme Cédric Ducrocq, PDG de Diamart : *« Normal, c'est un peu le Primark de la grande marque. Un concept comme celui-là offre à des consommateurs frustrés, obligés de faire des arbitrages douloureux, la possibilité de se faire plaisir. Les bazardiers, de leur côté, les enseignes historiques du secteur, de type GiFi, ont beau faire le gros du marché, elles ne sont pas dans un modèle d'écoulement des invendus. Elles font du made in China et ce sont elles qui ont le plus à craindre de l'arrivée des nouveaux »*. Centrakor, même si ce n'est pas la seule raison, a, pour la première fois, fait une « année zéro » en 2018, sans progression de son chiffre d'affaires.

**JEAN-NOËL CAUSSIL ET MAGALI PICARD**

COMMERCE & CONSOMMATION
LSA
JEUDI 30 MAI 2019 N° 2558 – 6,90 EUROS

# Les nouveaux lieux d'expérience des enseignes

Page 8

Le rez-de-chaussée de Maisons du Monde Hôtel & Suites, à Nantes.

**Spécial Développement durable**
14 pages, 20 portraits

Élan retrouvé pour les supermarchés Match
LES STRATÉGIES p. 14

La guerre est déclarée entre Ferrero et Mondelez
LES STRATÉGIES p. 20

Traiteur : les dessous de l'innovation
LE DOSSIER p. 46



## Appartements, hôtels, cafés…

# Les nouveaux lieux d'expérience des enseignes

Voir et essayer des produits sans nécessairement les acheter, le tout dans des endroits inédits et exceptionnels. Voilà une tendance qui gagne tous les secteurs, de la mode à la déco. Quelles en sont les raisons et les retombées espérées ? Enquête.

### Sortir du cadre…

Face à un consommateur de plus en plus zappeur et sursollicité, les enseignes doivent répondre aux tendances nouvelles et sortir du cadre (pour ne pas dire du carcan) du seul magasin traditionnel. En résumé : il convient de multiplier les points de contact. D'où la multiplication de lieux non directement marchands qui mettent en scène l'offre. Autre intérêt : puisque internet a forcément gagné la bataille de la rapidité d'achat, les enseignes doivent faire vibrer une autre fibre, celle de l'expérience client et du service. Lequel doit être, bien sûr, unique et personnalisé.

**… A SES AVANTAGES…**

- Utiliser ces endroits comme **un laboratoire pour faire vivre au consommateur un moment différent.** Ce qui demande des outils différents (prise de rendez-vous, aménagement spécifique…).
- Offrir une « expérience augmentée » qui permette aux distributeurs de **sortir d'une relation trop fonctionnelle avec le client.**
- Ces lieux souvent très scénarisés sont **l'idéal pour être relayés sur les réseaux sociaux,** notamment Instagram.

**… ET SES LIMITES**

- **L'équilibre économique** paraît bien délicat à trouver.
- **Les retours ont davantage trait à l'image de marque** qu'à des ventes et du chiffre d'affaires.

Une simple pancarte à l'entrée d'un immeuble, cossu en général. À Nantes, rue Santeuil, à deux pas du mythique passage Pommeraye, qui a vu chanter Anouk Aimée dans le film *Lola*, s'affiche Maisons du Monde Hôtel & Suites. Maisons du Monde, comme l'enseigne de meubles qui exploite 336 magasins dans le monde ? Parfaitement. À quelques kilomètres de son siège, situé à Vertou, sur les bords de l'Erdre, le distributeur a ouvert le 1er mai un hôtel. Ou plutôt décoré les 47 chambres et le rez-de-chaussée de l'ancien Grand Hôtel, en cassant les codes habituels de l'hôtellerie. Ici, plus de réception, mais un bureau caché derrière une porte. Pas de salle de petit déjeuner proprement dit, mais plusieurs tables d'hôte disposées autour d'une (vraie) cuisine, où le client peut même se préparer une crêpe ou un œuf au plat.

À Paris, rue Charlot, en plein Marais, un panneau discret indique L'Appartement du futur. En dessous, deux mots : Fnac Darty. Là, le client, ou plutôt l'heureux élu, puisqu'il a fallu qu'il s'inscrive par mail quelques semaines avant, gravit quelques marches avant de pénétrer dans un vrai appartement bourgeois (530 m² au total !). Il est accueilli par un jeune homme débordé qui travaille dans un bureau. Ce dernier lui montrera comment, de son smartphone, il peut imprimer ou transférer des photos sur son ordinateur. Le (toujours) heureux client pourra aussi tester un vidéoprojecteur dans un canapé connecté dans une salle de cinéma. Et, avant de partir, il découvrira une salle de bains,

© GUILLAUME AYER

**Maisons du Monde**

Le rez-de-chaussée de Maisons du Monde Hôtel & Suites, à Nantes. #decoration #hotel #vert

DR

**Kave Home**

Kave Home s'expose dans le café d'un grand magasin Lotte, en Corée du Sud. #cafe #meubles #asie

un salon, une chambre d'ado… Made.com s'apprête à faire de même dans un lieu prestigieux, l'hôtel Molitor, dans le 16e arrondissement. Il y exposera ses meubles dans une suite de 150 m² pendant trois semaines.
À l'étranger aussi, les distributeurs ouvrent des lieux non marchands où ils proposent une nouvelle histoire aux consommateurs. À Tokyo, dans le haut lieu du shopping de luxe qu'est Ginza, l'enseigne minimaliste Muji a ouvert en avril un hôtel. En Corée du Sud, la marque de décoration Kave Home a aménagé entièrement un café dans l'un des grands magasins Lotte. Habituellement cantonné à la mode – Sézane a ouvert son « appartement » dans Paris en 2015, Morgan le sien avenue de l'Opéra en 2017 et Bréal, du groupe Beaumanoir également, sa « villa » en 2018 –, le phénomène gagne d'autres secteurs. *« Des lieux destinés à faire rêver le client,* explique Yannick Franc, expert du commerce chez Equancy. *C'est une brique de plus parmi tous les formats déjà présents, mais nécessaire, étant donné que les modèles de masse standardisés n'ont plus la cote. »*

### Échange et partage

Dans le bricolage, Leroy Merlin a inauguré L'Appart dans le nouveau quartier en bordure du parc Clichy-Batignolles, au nord-ouest de Paris. L'offre, par définition, y est limitée et Leroy Merlin met le paquet sur les services pour faire la différence. L'objectif est d'ailleurs clair : en faire *« un lieu d'échange et de partage entre habitants du quartier et une équipe d'experts de Leroy Merlin »*, dans un esprit de *« conception et de coworking »*. Et maintenant, Fnac Darty, pour une durée certes limitée dans le temps – L'Appartement du futur a fermé le 24 mai –, mais qui pourrait être reconduite, tant le succès a été immédiat. *« Nous avons été obligés d'étendre les horaires d'ouverture parce que nous avions plus de demande que de place »*, s'exclame, presque surpris, Vincent Gufflet, directeur commercial de Fnac Darty. De fait, 5 000 personnes ont pu profiter de cette visite guidée sur les objets de notre quotidien du futur.
Quel que soit le secteur, le principe est le même. Le « client », mais le mot apparaît presque abusif puisqu'il n'achète pas, du moins pas tout de suite, prend rendez-vous, par exemple avec un styliste ou un architecte. Qu'importe le nom – appartement, villa… –, le lieu se veut unique. La Villa Bréal, par exemple, se niche dans un appartement au deuxième étage au fond d'une cour dans le quartier de la Madeleine, à Paris. On s'y sent comme à la maison. *« Nous voulons créer une expérience shopping singulière et différenciante pour construire et compléter une relation nouvelle avec nos clientes,* explique Laurent Lecomte, responsable régional de Bréal. *D'ailleurs, elles restent en moyenne une heure à une heure trente. »* Bien plus que dans un simple magasin.

## Les hôtels, pour dormir dans un showroom

**De la déco à l'hôtellerie, il n'y a qu'un pas… que Maisons du Monde vient de franchir à Nantes, ou Muji, dans le très chic quartier de Ginza à Tokyo.** Dans les deux cas, il s'agit de montrer son style (voire ses styles) et son offre mis en scène dans un lieu nouveau, où clients particuliers et professionnels peuvent venir. En Corée du Sud, dans le café du grand magasin Lotte, l'espagnol Kave Home montre ses meubles. Un QR Code redirige vers les produits ceux qui seraient tentés.

© REMY DELUZE

**Leroy Merlin**

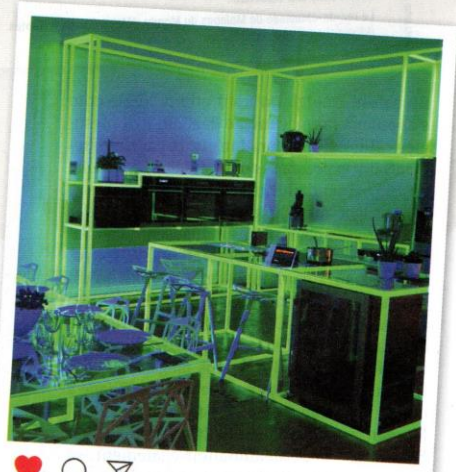
Conseil et entraide dans l'Appartement Leroy Merlin, à Paris. #bricolage #tuyaux #services

## Les lieux de vie, pour conseiller

**Leroy Merlin a ouvert son Appartement en début d'année à Paris, dans le quartier des Batignolles.** Outre la présence reconstituée de quatre appartements parisiens pour donner à voir le savoir-faire de l'enseigne en situation réelle, c'est aussi l'occasion de faire de l'espace bien plus qu'un magasin : ici, les services sont rois, avec l'entraide entre particuliers particulièrement mise en avant grâce aux nombreux partenariats noués avec des start-up spécialisées.
Même état d'esprit pour Ikea, en Pologne, en proposant en plein cœur de Varsovie un espace atelier de 140 m² conçu d'abord comme un lieu de socialisation, convivial, avant d'être un lieu marchand. Dans tous les cas, l'objet est de rendre la relation avec ses clients unique.

## Les logements témoins, pour expliquer

**La technologie va vite, les consommateurs un peu moins.** Fnac Darty les a invités par mail à venir se rendre compte par eux-mêmes des bénéfices d'un lave-linge connecté ou d'un miroir qui permet de voir un tutoriel tout en se maquillant. Le lieu ? Un « appartement » reconstituant une dizaine de pièces pour faire vivre des situations du quotidien. Une idée déjà exploitée par Samsung dans son Samsung 837, ouvert en 2016 à New York, où la marque coréenne s'évertue à expliquer et exposer les vertus de la technologie du futur. C'est ainsi que l'on y trouve une cuisine et un salon pour essayer les innovations de la marque.



DR

**Fnac Darty**

La cuisine de l'appartement du futur vu par Fnac Darty. #cuisine #cuisson #connexion

La démarche vaut aussi pour Maisons du Monde, qui a aménagé l'hôtel nantais comme une véritable maison. *« Les clients peuvent voir les produits en situation, encore mieux que dans les magasins. Nous voulons montrer que nous sommes une marque lifestyle, très poussée »*, précise Maureen de Cintré, responsable du département B to B chez l'enseigne. Près de 1 300 meubles et objets de déco y sont exposés, des têtes de lit aux fauteuils, des miroirs aux canapés, des tables aux chaises, soit 10 % de l'offre totale de l'enseigne.

Villa Bréal

Espace d'exposition cosy de mode à la Villa Bréal, à Paris.
#mode #vetements #intimite

© YVAN MAITRAT

## Les appartements, pour un lien unique avec ses clients

**Villa Bréal, Appartement Morgan, Appartement Sézane, The Apartment by the Line...** Les concepts destinés à offrir à ses clients une expérience d'achat singulière se développent. Un principe finalement initié par les services de *personal shoppers* dans les grands magasins, mais qui trouvent une expression encore plus poussée ici avec ces concepts dédiés.
Pour Bréal et Morgan, deux enseignes du groupe Beaumanoir, les concepts « comme à la maison » correspondent parfaitement à cet enjeu. Pour Sézane, comme pour The Line, deux pure players, cela permet aussi de rendre concrète une offre jusque-là vouée à n'être que virtuelle, visible par écrans interposés.

Alors, que cherchent toutes ces enseignes en sortant d'une relation transactionnelle pure et dure ? *« Ouvrir des boutiques de 200 m² sous un format qu'on décline partout en France, c'est terminé,* estime Philippe de Mareilhac, directeur général de Market Value, une agence de retail design. *Le format standardisé se transforme. »*

### Discrets QR Codes

Au-delà de cette mutation, beaucoup utilisent ces lieux comme de véritables laboratoires. Bréal a tiré des enseignements de sa « villa » parisienne pour imaginer un autre lieu, L'Atelier, à Caen, avec un espace salon directement inspiré de son aînée.
Fortement scénarisés, ces espaces offrent une *« intimité et une parenthèse dans un contexte où le consommateur est hypersollicité »*, pour reprendre l'analyse de Félix Mathieu, directeur du planning stratégique chez Lonsdale, agence de design. C'est le cas dans la mode, un secteur en crise depuis dix ans, mais où l'offre demeure pléthorique. D'où l'impératif de se démarquer. À L'Appartement Morgan, la cliente est reçue par un styliste, le fameux *personal shopper,* qui va la choyer gratuitement… en espérant qu'elle sortira sa carte bancaire. *« Le geste n'est pas gratuit,* assure Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *C'est un point d'ancrage pour mettre en valeur une opération commerciale. »* Dans le cas de Fnac Darty, une majorité des 200 produits de L'Appartement du futur sont théâtralisés en magasin. En Corée du Sud, dans le café décoré par Kave Home, un QR Code apposé sur les produits renvoie directement sur le site marchand. Et chez Maisons du Monde, on songe à faire de même pour les meubles et objets de déco qui habillent l'hôtel. *« Nous avons informé nos clients que nous faisions ce chantier,* explique Maureen de Cintré. *C'est une manière de leur montrer notre expertise. Demain, pourquoi pas mettre un QR Code qui renvoie au site ? »* Un site bien rodé, qui participe déjà à hauteur de 23 % aux ventes de Maisons du Monde. L'enseigne touche également une clientèle de professionnels. L'hôtel de Nantes est donc le moyen idéal d'asseoir sa légitimité auprès d'elle.
Philippe de Mareilhac en est persuadé : *« L'acte de consommer revêt un aspect moins statutaire qu'avant. L'important, c'est de vivre une expérience nouvelle. »* Et de le faire savoir. Tous ces lieux autres que de vulgaires magasins sont hautement « instagrammables », comprendre faciles à relayer sur les réseaux sociaux. Chez Maisons du Monde, on revendique une audience de 68,5 millions de vues sur l'hôtel en quelques semaines. Au-delà du phénomène, le plus difficile reste à en tirer un modèle économique. *« Ce n'est pas simple, voire pas possible du tout,* tranche Yannick Franc. *D'autant que c'est souvent dans des lieux coûteux. »* Mais est-ce vraiment la question ? L'essentiel étant d'offrir une autre manière de consommer, à une époque où le temps et le plaisir l'emportent sur la nécessité d'acheter.

MAGALI PICARD
ET JEAN-NOËL CAUSSIL

# Kingfisher au pied du mur

Confronté à une baisse récurrente de ses ventes, Kingfisher change les têtes, dont Véronique Laury, la directrice générale, et ferme onze magasins en France. L'aveu des difficultés d'application de sa stratégie, dont Castorama paie le plus lourd tribut. L'avenir de ce poids lourd reste à écrire.

**11,69**
**MILLIARDS DE LIVRES**
Le CA du groupe Kingfisher en 2018-2019 (exercice achevé fin janvier 2019), à +0,3%, soit 13,6 Mrds€, **dont 36,5% réalisés en France**

**-3,4%**
L'évolution du CA en France, vs -0,4% pour l'ensemble des grandes surfaces de bricolage, selon l'indice de la Banque de France

**-9,2%**
l'évolution de l'Ebitda en un an, **à 856 M£**

- **1331 magasins,** dont 224 en France
- **61500 salariés,** dont 18000 en France

Source: Kingfisher, FMB

Le magasin **Castorama de Pontault-Combault** fait partie des 11 points de vente français qui vont fermer.

Brexit au sein de Kingfisher. Cette fois, ce ne sont pas les députés qui ont dit non à Theresa May, mais les actionnaires à Véronique Laury. Celle qui avait pris la suite de Sir Ian Cheshire en janvier 2015 pour diriger ce mastodonte du bricolage, 13,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 1300 magasins, 4 enseignes, a été remerciée le 20 mars par le board. *«Le plus étonnant finalement, c'est que cela soit arrivé si tard»*, ironise un fin connaisseur de l'entreprise. Car, des détracteurs, la seule femme, une Française qui plus est, à la tête d'un groupe coté à la City, en a beaucoup. Au-delà de son style, direct et autoritaire, les faits sont là: son action n'a pas donné les résultats espérés. Trimestre après trimestre, les chiffres se sont dégradés. À commencer par la filiale française, qui pèse un tiers du groupe. Les résultats de l'année 2018, clos le 31 janvier 2019, n'ont fait qu'accentuer la dégringolade. Les 101 magasins Castorama affichent des ventes en baisse de 7,3% et plombent l'activité en France (-3,4%). Même la machine à profits Brico Dépôt (123 magasins), plus gros contributeur du résultat, n'a pas permis d'inverser la tendance. Et l'activité outre-Manche ne doit sa progression qu'à la pépite Screwfix, l'enseigne dédiée aux professionnels. Le pendant de Castorama en Grande-Bretagne, l'enseigne B&Q, affichant à son tour des ventes en baisse de 2,8%. En un an, le cours de Bourse du groupe anglais a chuté de 30%.

### 10% du parc de Castorama fermés

Assez donc, ont tranché les actionnaires. Dans la foulée du remplacement de Véronique Laury, le départ de Steve Willett, patron du digital, a été annoncé, ainsi que l'arrivée d'un ancien de Coca-Cola et de Cadbury, John Wartig, pour reprendre le poste aux finances laissé vacant par Karen Witts. Car, depuis dix-huit mois, les cadres dirigeants ont quitté le navire. Comme Marc Ténart, en septembre 2018, un fidèle pourtant, nommé par Véronique Laury à la direction de Castorama France en 2014, et dans le groupe depuis 2001. *«Son départ était un signal,* analyse un expert. *Il n'était pas d'accord avec la stratégie et son profil de financier ne correspondait pas non plus.»*

Castorama France paie aujourd'hui un lourd tribut: 9 magasins, auxquels s'ajoutent 2 Brico Dépôt, vont fermer d'ici à fin 2020, la plupart en région parisienne, ce qui représente près de 10% du parc. *«C'est énorme,* commente ■■■

## Les problèmes

**Ringardisé par Leroy Merlin,** qui fait preuve d'une grande agilité et d'une grande capacité d'innovation, et bousculé par Bricomarché qui, désormais mariée à Bricorama, a gagné en force, Castorama dévisse. La faute à un positionnement de marque bien trop fluctuant et plus du tout lisible.

**Le plan One Kingfisher,** avec sa volonté de mutualiser davantage et de faire jouer à plein les synergies, cohérent sur le plan financier, c'est sans doute nettement moins du point de vue du consommateur. En tout cas appliqué à Castorama, car l'offre change du tout au tout. Il y a de quoi y perdre son client…

### TROIS ANS DE RECUL EN FRANCE

Castorama, à -7,3% lors de l'exercice 2018, plombe Kingfisher France, malgré les bons résultats de Brico Dépôt.

### LA BOURSE ATTEND DES RÉSULTATS PLUS RAPIDES

La situation boursière du groupe anglais s'est nettement détériorée durant la période de direction de Véronique Laury.

## Les mesures d'urgence

**Sacrifier le management:** arrivée à la tête du groupe Kingfisher en janvier 2015, Véronique Laury va céder sa place. De même que Steve Willett, patron de la transformation et du digital, et Karen Witts, la DAF du groupe, remplacée par John Wartig, ex-Coca-Cola et Cadbury.

**Fermer des magasins:** en Europe, 15 points de vente sont amenés à baisser le rideau, dont 11 en France, 9 Castorama et 2 Brico Dépôt. 789 emplois sont concernés. Il a été décidé également que Screwfix se retire d'Allemagne: ses 19 points de vente vont fermer.

## Les solutions à moyen terme

→ **Rééquilibrer le plan One Kingfisher,** dont le but est l'optimisation des coûts. 100 millions de livres (115 millions d'euros) ont été dégagés à ce jour. Près de la moitié de l'offre (44% exactement) est désormais commune aux quatre enseignes.
→ **Tester de nouveaux formats,** plus petits, plus «agiles». C'est ce que fait Leroy Merlin par exemple, avec succès.
→ **Accélérer sur le digital,** où le retard est important. Kingfisher réalise 6% de ses ventes en ligne. Screwfix fait son entrée sur le marché français… sur le web.
→ **Retrouver le sens du client** et donc positionner les enseignes du groupe sur des créneaux clairs et immédiatement lisibles.

## 3 QUESTIONS À

**Véronique Laury**
DG DE **KINGFISHER**

### « Nous avons buté sur des difficultés en interne »

**LSA - Pourquoi quittez-vous Kingfisher ?**
**Véronique Laury** - Je ne m'en vais pas tout de suite. Un processus de recrutement pour mon successeur a été lancé. Je savais que la transformation de Kingfisher serait longue. Pour des raisons personnelles, je n'étais pas prête à resigner pour cinq ans.

**Pensiez-vous que le plan d'uniformisation que vous avez initié puis mené, porterait ses fruits plus vite ?**
**V. L.** - Nous allons commencer à voir les bénéfices de cette transformation courant 2019. Depuis que nous avons démarré, il y a quatre ans, le retail a connu des secousses comme il n'en avait pas vécu depuis la Seconde Guerre mondiale. Le Kingfisher d'aujourd'hui ne ressemble pas à celui d'il y a cinq ans et est équipé pour le futur. D'un point de vue interne, nous avons buté sur des difficultés : disponibilité des produits, ajustements au niveau de la supply chain, mise en place d'un nouveau SAP… En 2020, nous aurons unifié 70 % des gammes. Là où nous l'avons fait, ça marche : les ventes des gammes unifiées ont progressé de 1,3 % quand celles des gammes non unifiées chutent de 1,8 %.

**Onze magasins vont fermer en France. Cela signifie-t-il que le plan de transformation n'a pas fonctionné ?**
**V. L.** - Castorama était déjà sur une trajectoire difficile avec des prix 8 % plus élevés que ceux du marché. Certes, l'enseigne faisait du profit et avait des marges confortables, mais sur le long terme, cela ne fonctionne pas. La situation n'était pas pérenne. L'autre difficulté, c'est la différence d'assortiment entre Castorama et Brico Dépôt. La première tourne avec 50 000 références, la seconde avec 11 000. Chez Brico Dépôt, l'offre unifiée n'apporte que du bonus. Si nous faisons 20 % de notre chiffre d'affaires en ligne d'ici à quelques années, cela aura forcément des conséquences sur les magasins physiques.

PROPOS RECUEILLIS PAR MAGALI PICARD

© DIVIS-HEMERI

**LES MAGASINS QUI VONT FERMER EN FRANCE**

**Neuf Castorama**
- **Angers** (49), 14 700 m²
- **Hellemmes-Lille** (59), 12 500 m²
- **Paris Flandre**, 5 100 m²
- **Paris La Défense**, 9 000 m²
- **Darnétal** (76), 3 500 m²
- **Pontault-Combault** (77), 12 300 m²
- **Ballainvilliers** (91), 12 599 m²
- **Éragny** (95), 10 200 m²
- **Ézanville** (95), 17 500 m²

**Deux Brico Dépôt :**
- **Calais** (62), 1 700 m²
- **Flins-sur-Seine** (78), 7 000 m²

un observateur. *C'est bien la preuve qu'ils ont fait n'importe quoi.* » Les 789 salariés concernés, même si un poste va leur être proposé, assure la direction, en sont pour leurs frais. *« Après la délocalisation de certaines activités en Pologne et la suppression des métiers de comptables et d'assistants des ressources humaines, un troisième PSE se profile »*, déplore la CFDT, qui souligne, au passage, le montant des dividendes pour les actionnaires, qui s'élève à 431 millions d'euros pour 2019.

### Échec de One Kingfisher

Légitime dans le secteur du bricolage, où elle a passé l'essentiel de sa carrière, Véronique Laury l'est moins dans son plan baptisé One Kingfisher, dont le but était de construire un nouveau « moteur ». « One », comme une seule offre, commune aux quatre enseignes de Kingfisher et aux dix pays où elles sont présentes, un seul système informatique et une seule plate-forme digitale, Next Gen dans le jargon de l'entreprise. Le modèle Ikea en tête, l'objectif de la Française était donc de proposer les mêmes produits partout, et au passage, de réduire les coûts. De la Russie à la France, de l'Espagne à la Grande-Bretagne, ampoules, vis, éviers ou peintures se concentrent sur quelques références. Une stratégie controversée depuis au moins deux ans. *« Certes, il fallait le faire, mais pas de manière aussi radicale,* estime Yannick Franc, directeur chargé du retail chez Equancy. *Une approche qui ne privilégie que les coûts a ses limites. Et un seul assortiment au niveau mondial est compliqué, à moins de n'avoir que ses propres produits, à la manière d'Ikea. »* En matière d'aménagement de la maison, les besoins et les goûts diffèrent d'un marché à l'autre. *« Massifier les achats pour gagner des points, c'était nécessaire. Mais tout centraliser à Londres, loin des forces commerciales, non »*, renchérit un autre expert.

Moins bien armé que Brico Dépôt, dont le modèle basé sur le discount avec peu de références est rodé, Castorama a mal supporté l'épreuve du feu. L'unification des gammes s'est avérée bien plus difficile à digérer par un format généraliste. Sans compter la décision prise, à l'automne 2018, d'arrêter net les promotions. *« Contrairement à Brico Dépôt, Castorama souffre d'un positionnement peu lisible et a connu de nombreux soubresauts,* explique Frank Rosenthal, conseil en marketing. *Arrêter les promos permet de mieux gérer le compte d'exploitation, mais comment animer le magasin sans la promo ? Sur l'aménagement de la maison, comme sur d'autres marchés, le prix seul ne fait pas tout. »*

### Rétropédalage ?

Le plan One Kingfisher survivra-t-il au changement d'équipe ? À ce stade, bien avancé – près de la moitié de l'offre est unifiée –, les gains commencent à être apparents – 100 millions de livres (115 millions d'euros) à ce jour sur les 500 promis d'ici à 2021 –, peut-il y avoir rétropédalage ? Difficile de l'imaginer. En annonçant le départ de Véronique Laury, Andy Cosslett, le président du conseil d'administration de Kingfisher, a prévenu : *« Nous entrons dans une nouvelle phase, dans laquelle nous pourrons tirer les bénéfices du travail difficile qui a été mené. »*

La question de la France reste la plus épineuse. En novembre 2018, Kingfisher a déjà réduit la voilure en Espagne, au Portugal et en Russie, en annonçant la fermeture de 51 magasins, dont 28 en Russie. Sur le marché russe, le conglomérat a buté sur la concurrence d'un certain… Leroy Merlin. En France, où il est également distancé par un Leroy Merlin toujours plus malin et rapide dans l'innovation et rattrapé par Bricomarché qui gagne en force grâce à son alliance avec Bricorama, Castorama rencontre les mêmes difficultés. *« Changer les têtes, c'est très bien, mais si l'on ne change pas de stratégie, à quoi bon ?,* répond Yves Marin, associé au sein du cabinet Bartle. *En voulant à tout prix massifier les flux et optimiser les process, Kingfisher s'est détourné du client. »*

### Le client oublié

Le client, voilà le grand oublié de la stratégie déployée depuis trois ans. Or, face à Leroy Merlin qui multiplie les services, mieux vaut ne pas le négliger. *« Le marché sur lequel opère Castorama continue de glisser du bricolage vers l'aménagement de la maison,* observe Frank Rosenthal. *Ikea est sur le point d'être également un concurrent. Le territoire de chasse change. »* Le 20 mars, l'enseigne malade a annoncé vouloir tester un concept de proximité dès le mois de mai, à l'instar d'un Ikea ou d'un Leroy Merlin. Sur un marché du bricolage encore frileux sur le Net, Castorama clame son désir de se renforcer sur le digital, qui ne représente que 6 % des ventes aujourd'hui. L'introduction en France de Screwfix, mais seulement sous le format web, n'est pas un hasard.

Le futur pourrait aussi se dessiner différemment. Car, si elle est grippée, la machine Kingfisher a encore de la ressource. Le résultat opérationnel atteint 243 millions d'euros (-3 %) et le résultat d'exploitation 981 million d'euros, (-9,2 %). *« Le groupe n'est pas très cher en Bourse,* assure un bon connaisseur. *Plusieurs fonds d'investissement sont intéressés. Deux scénarios seraient alors possibles : soit une vente à la découpe, soit transformer le groupe avec un centre financier plus léger et des entités enfin autonomes. »* Et de conclure : *« On peut multiplier la valeur de l'ensemble par 2,5. »* Presque autant d'hypothèses que pour l'avenir du Brexit dans les prochains mois.

MAGALI PICARD ET JEAN-NOËL CAUSSIL

© F. ROSENTHAL CONSEILS

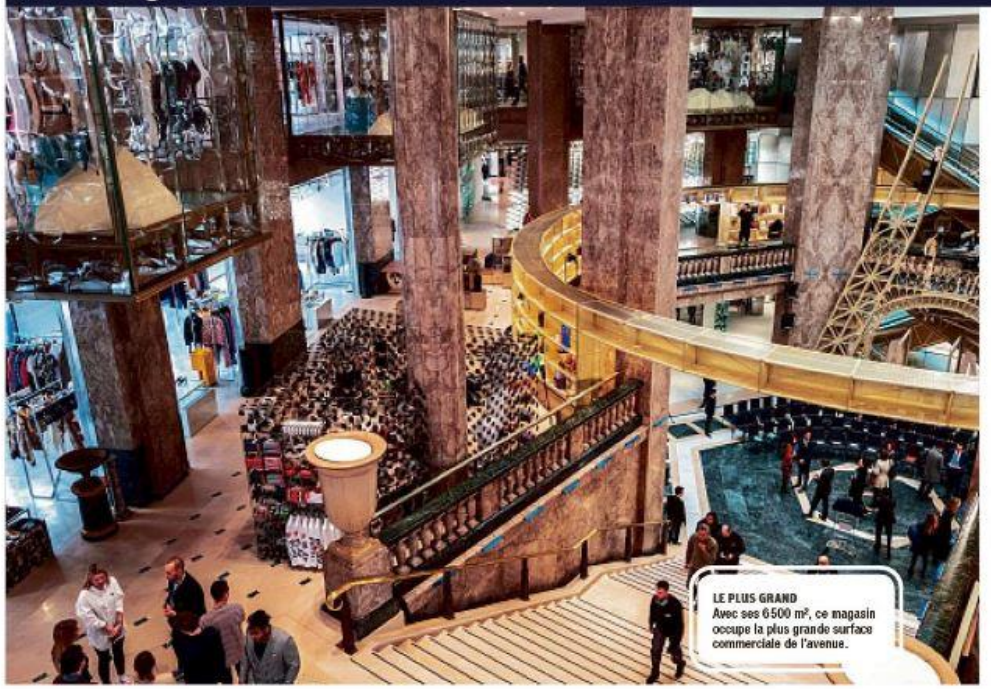
« Castorama souffre d'un positionnement peu lisible. Arrêter les promos permet de mieux gérer le compte d'exploitation, mais comment animer le magasin ? Sur l'aménagement de la maison, comme sur d'autres marchés, le prix ne fait pas tout. »
**Frank Rosenthal**, conseil en marketing

© EQUANCY

« Certes, il fallait faire One Kingfisher, mais pas de manière aussi radicale. Une approche qui ne privilégie que les coûts a ses limites. Et un seul assortiment au niveau mondial est compliqué, à moins de n'avoir que ses propres produits, à la manière d'Ikea. »
**Yannick Franc**, directeur chargé du retail chez Equancy

© B. BONNET/ MAKE ITONE

« Changer les têtes, c'est très bien, mais si l'on ne change pas de stratégie, à quoi bon ? En voulant à tout prix massifier les flux et optimiser les process, Kingfisher s'est détourné du client. »
**Yves Marin**, associé au sein du cabinet Bartle



# Les Galeries Lafayette sur la voie du grand magasin de demain

Les Galeries Lafayette ont bien compris que le commerce changeait. Que l'expérience client se devait d'être, aujourd'hui, au cœur de la stratégie. Elles en apportent la démonstration dans leur nouveau flagship, qui vient d'ouvrir sur les Champs-Élysées.

Il est, parfois, des évidences qui sautent aux yeux. Qui d'autre que les Galeries Lafayette auraient pu mieux occuper la plus grande surface commerciale des Champs-Élysées? Certes, la très autoproclamée plus belle avenue du monde a beaucoup perdu de sa superbe depuis quelques mois, avec les manifestations des «gilets jaunes», mais elle reste un lieu emblématique de Paris et, pour les touristes, un passage obligé.

L'ouverture des Galeries Lafayette, le 28 mars, au numéro 60, soit à peu près à mi-chemin de l'avenue, est donc, de fait, un événement. L'enjeu est de taille.

**6 500**
**MÈTRES CARRÉS**
La surface commerciale du magasin, la plus importante des Champs-Élysées

**10000 à 15000**
Le nombre de visiteurs attendus chaque jour

**300**
Le nombre de «stylistes», et non de vendeurs, employés dans ce magasin

**650**
Le nombre de marques présentées, dont 400 de mode, contre 2000 à Haussmann

**3,5 Mrds €**
Le CA du groupe Galeries Lafayette en 2018, **à +2%**

Si rien n'est dévoilé sur les investissements ou le loyer à payer, les deux sont forcément importants. À titre d'information, Apple débourse 14 millions d'euros par an pour occuper 5400 m² de surface de vente sur les Champs-Élysées. Les Galeries disposent de 6500 m²…

**Une histoire de savoir-faire**

Autant dire qu'il va falloir faire du chiffre d'affaires pour rentabiliser l'espace. Cela tombe bien, en règle générale, les Galeries Lafayette savent faire. Pour preuve, les ventes du groupe, en dépit de samedis bien agités à Paris, ont crû de 2 % en 2018, pour frôler désormais les 3,5 milliards d'euros. *«Le modèle même de grand magasin est atypique mais, pour autant, le concept est parfaitement résilient*, avance Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *Il l'est parce qu'il dispose d'un triple savoir-faire historique. Celui de l'attractivité de l'offre, avec cette capacité de rassembler toutes les plus grandes marques de mode – et pas que de mode – sous un même toit. Celui de l'adaptation aux tendances de consommation et enfin, c'est lié, celui de la capacité à savoir créer l'événement: une claire nécessité à l'heure où l'expérience client redevient primordiale pour faire la différence.»*

C'est à ce seul prix que le trafic en magasin suivra. Les Galeries Lafayette attendent ici entre 10000 et 15000 visiteurs par jour. Pour une surface dix fois plus grande, le magasin du boulevard Haussmann en attire, lui, entre 60000 et 80000.

### Éviter de cannibaliser Haussmann

La grande question, ces deux entités étant finalement géographiquement très proches, est de savoir si cela créera de l'additionnel ou s'il y aura là une part de cannibalisation? *« Les deux quartiers sont différents, à la fois dans leur logique de fonctionnement et dans leur rythme de vie »*, analyse Frank Rosenthal. Il n'y aura pas, sur les Champs-Élysées, de cars s'arrêtant pour déverser leur flot de touristes. Et si touristes il y aura évidemment (sans doute pour une bonne moitié des visiteurs), ceux-là seront davantage des «individuels» avec, à la clé, un brassage des nationalités encore plus vaste qu'à Haussmann.

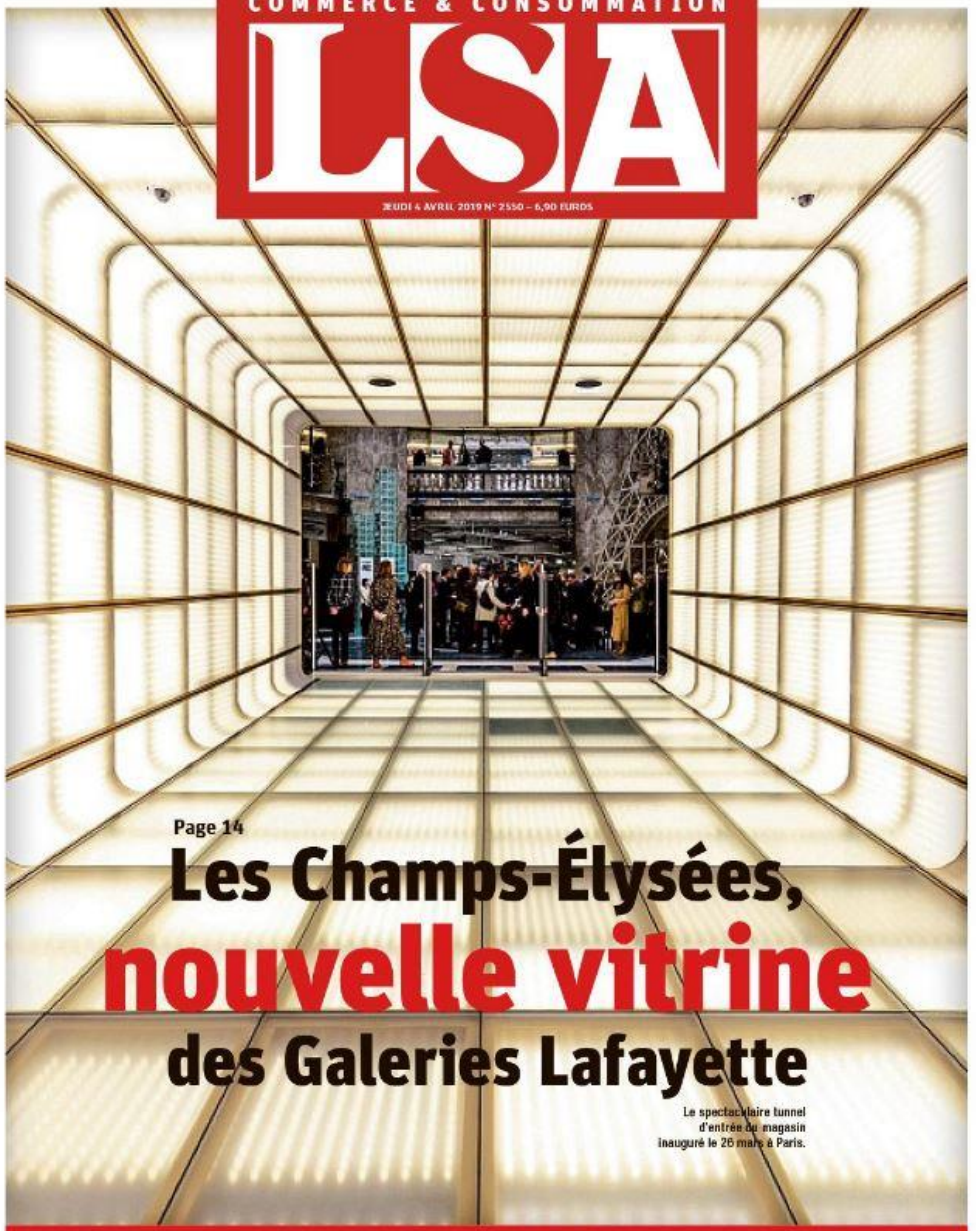
Et puis le groupe a bien veillé à proposer autre chose que dans son bastion historique. Ici, 650 marques sont présentées, dont 400 en mode. Elles sont plus de 2000 à Haussmann, et le choix n'a pas été fait en fonction des meilleures ventes du navire amiral. Il y a, sur les Champs-Élysées, une volonté très nette de se différencier en faisant confiance à des marques émergentes, encore petites, mais vouées à ne plus le rester très longtemps. Il y a, surtout, cette manière de s'affranchir des codes de la concession de marques, tels qu'on les voit encore à Haussmann: le mobilier, les noms sur les portants, tout obéit ici à la charte typographique des Galeries Lafayette. L'enseigne reprend la main, d'une manière affirmée, sur son concept. À la clé, une cohérence d'ensemble bien plus évidente. Et, puis il y a l'architecture même du bâtiment. Pour une première incursion dans le commerce, le Danois Bjarke Ingels, 44 ans, a frappé fort. La réussite mérite d'être soulignée.

Autant d'éléments qui font de ce magasin des Champs-Élysées un laboratoire intéressant. *A fortiori* quand le groupe a en tête de grands projets de rénovations à Haussmann et un plan ambitieux de déploiement à l'international. Un deuxième magasin vient ainsi d'ouvrir en Chine, à Shanghai, le 23 mars, cinq ans après celui de Pékin. Et on dit bien deuxième et pas second, car l'ambition est de compter une dizaine de magasins dans ce pays à moyen terme.

JEAN-NOËL CAUSSIL



COMMERCE & CONSOMMATION
LSA
JEUDI 4 AVRIL 2019 N° 2550 – 6,90 EUROS



Page 14

# Les Champs-Élysées, nouvelle vitrine des Galeries Lafayette

Le spectaculaire tunnel d'entrée du magasin inauguré le 26 mars à Paris.

Les industriels face au chamboulement de l'offre
L'ÉVÉNEMENT p. 8

Biocoop et Naturalia misent sur de nouveaux formats
LES STRATÉGIES p. 18

Les relations commerciales, priorité 2019 de la DGCCRF
LES STRATÉGIES p. 20

Le petit électroménager cherche à rebondir
LE DOSSIER p. 30

Tendances paiement et retail : à quoi s'attendre en 2019 ?
Je m'inscris au webinar
adyen



# Visite(s) guidée(s) d'Eataly, le roi de la théâtralisation

MORGAN LECLERC | EATALY, ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS

PUBLIÉ LE 02/04/2019

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE + EMAIL IMPRIMER

**La force d'Eataly repose sur l'agencement des points de vente, savant mélange d'espaces de restauration et de rayons plus classiques ou trônent des produits italiens de qualité. Petit retour sur quelques uns des magasins remarquables de l'enseigne dans le monde, à quelques jours de l'ouverture du premier Eataly français, à Paris.**

Eataly Los Angeles, avec son espace "Aperitivo". Un véritable bar italien, à 10 000 km de la péninsule © Frank Rosenthal

**LA RÉDACTION VOUS CONSEILLE**

- Entretien avec Oscar Farinetti Fondateur d'Eataly « Après Eataly Paris, nous espérons ouvrir d'autres magasins en France »
- Fico Eataly World : la vitrine géante de l'alimentation italienne
- Eataly ouvrira le 12 avril dans le Marais, à Paris

Nombreux sont les spécialistes de la distribution à rechercher ce qu'il est coutume d'appeler en marketing "l'effet waouh", autrement dit le fait de susciter la surprise, et mettre des paillettes dans les yeux des clients. Les restaurants magasins Eataly (à moins que ce ne soient des magasins restaurants) ont cela de particulier que chacun d'entre eux réussit à surprendre le public. Que ce soit par l'offre, la mixité des rayons et des espaces de restauration, ou encore via des implantations surprenantes. On pense ainsi à l'Eataly de Turin installé… dans les anciennes usines de la Fiat, indissociables du patrimoine de la ville, ou encore à celui de Bologne, dans un vieux bâtiment du centre de la ville. Il abrite une librairie au premier étage, bien fournie en nourritures de l'esprit, et donne accès aux étages supérieurs à un amoncellement de victuailles pour le corps. A New York, celui de Downtown offre une vue à couper le souffle sur le quartier financier. A chaque fois, tous les sens sont en éveil : vue, toucher, ouïe, odorat… et surtout

Bologne, dans un vieux bâtiment du centre de la ville. Il abrite une librairie au premier étage, bien fournie en nourritures de l'esprit, et donne accès aux étages supérieurs à un amoncellement de victuailles pour le corps. A New York, celui de Downtown offre une vue à couper le souffle sur le quartier financier. A chaque fois, tous les sens sont en éveil : vue, toucher, ouïe, odorat… et surtout le goût. A ce jour, on dénombre 38 Eataly répartis dans 12 pays (Italie, Etats-Unis, Allemagne, moyen-orient, etc.). Le 39ème ouvrira prochainement ses portes à Paris, le 12 avril prochain. **Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce**, a sélectionné pour LSA quelques photos de ses nombreuses visites dans plusieurs Eataly dans le monde. Pour visiter à distance ce concept qui se déguste avec les yeux, mais pas seulement.

**Eataly Munich :**

**Eataly Milan :**

**Fico Eataly world (Bologne) :**

Fico Eataly world (Bologne) :

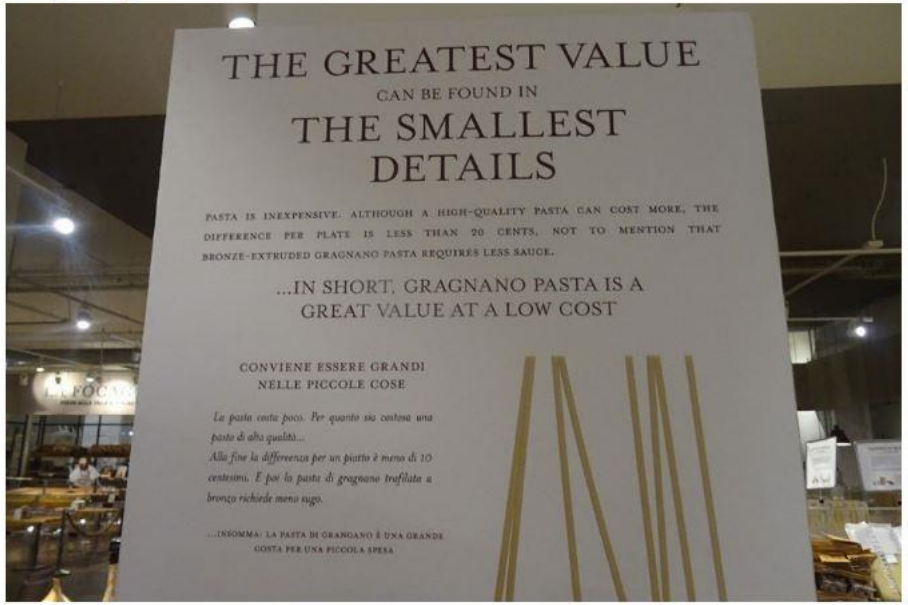
Fico Eataly World (Bologne) :

Eataly New York Westfield :

Eataly New York Westfield :

Eataly Turin (usines Fiat) :

Eataly Chicago :




Eataly Los Angeles:

Eataly Chicago :

Eataly Copenhague (cours de cuisine) :

Eataly New York 5th Avenue :

Voilà plus de dix ans que le marché de la mode affiche un chiffre d'affaires en baisse. La litanie des fermetures se poursuit. Pourtant, les enseignes semblent s'accrocher aux mêmes « solutions » qu'autrefois. Un non-sens destructeur.

# Mode
# Dix ans d'errements… Et maintenant ?

**LE CONTEXTE**

**• Quand un marché va mal depuis aussi longtemps, ses acteurs ont forcément une part de responsabilité.** C'est d'autant plus le cas avec la mode que ce sont les enseignes de cœur de gamme qui souffrent, quand celles positionnées sur les créneaux du luxe ou de l'entrée de gamme s'en sortent bien mieux.

**• Sur un marché trop encombré** – le leader pointe à 3,3 % de PDM –, l'originalité n'est plus vue comme un avantage, mais comme un risque commercial.

**-4,6 Mrds €**

**La perte de CA** du marché du textile et de l'habillement en France entre 2008 et 2018 (passé de 31 Mrds € à 26 Mrds € environ), soit **- 15 %**

Source : estimation LSA

Dix ans de crise, et ce n'est pas fini. Le marché de la mode affiche encore, pour les dix premiers mois de 2018, une baisse de son chiffre d'affaires de 2,6 %, selon l'Institut français de la mode (IFM). La persistance du problème vient clairement signifier qu'il ne s'agit pas juste d'une mauvaise passe. Le plus intéressant étant que cette crise ne touche pas tout le monde…

Depuis 2008, le marché de la mode a perdu 15 % de sa valeur, selon l'IFM. C'est même plutôt -18 % ou -20 % sur la catégorie reine du prêt-à-porter féminin, selon la Fédération française de ce segment. Mais les enseignes du luxe, elles, peuvent se targuer d'un taux de croissance annuel moyen de 7 % sur les dix dernières années. Quant à celles d'entrée de gamme, elles sauvent joliment l'honneur avec 1 % de croissance par an, en moyenne. Les pure players ? Cela va bien pour eux aussi, merci, avec un chiffre d'affaires multiplié par trois entre 2015 et 2018, cette fois selon McKinsey.

Si ceux-là vont bien, c'est donc qu'en creux d'autres vont mal. Et ces autres sont à rechercher parmi les enseignes placées en cœur de marché. C'est ici que se niche la catastrophe, avec une baisse moyenne de 5 % par an enregistrée depuis dix ans par l'IFM. La litanie des annonces de fermetures de magasins, voire d'enseignes, est là pour en apporter la preuve.

### Fuite en avant délétère

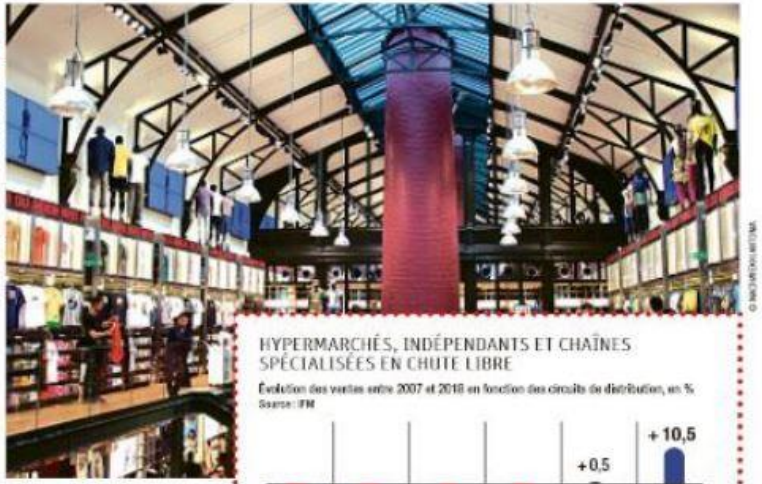
Et si les difficultés se concentrent là, c'est que beaucoup d'erreurs ont été commises. La première a été de penser que le problème était seulement conjoncturel. En clair, qu'il suffisait d'attendre. La plupart des enseignes, se pensant malignes, ont anticipé une sortie de crise rapide jouant, au moins jusqu'en 2015, la carte des mètres carrés. Le chiffre d'affaires baissait drastiquement, mais elles ouvraient des magasins… De vieux réflexes qui, cette fois, n'ont pas fonctionné. Cette stratégie de l'étouffement, visant à appuyer sur l'accélérateur du déploiement pour tenter de faire plier le genou à une concurrence qu'on imagine aux abois, s'est avérée contre-productive.

Les ventes, loin de reprendre, ont continué leur descente. À la clé, un gâteau sans cesse plus petit – il est passé de quasi 31 milliards d'euros en 2008 à environ 26 milliards d'euros aujourd'hui –, partagé entre davantage de magasins. *« Cette fuite en avant a participé à faire augmenter les coûts fixes des enseignes »*, analyse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Or, comme le soutient Jean-Daniel Pick, associé chez EY, *« ce métier meurt de ses coûts fixes, dont le niveau trop élevé nuit aux investissements sur l'attractivité. Lesquels sont pourtant au cœur du sujet. Trop de magasins, trop petits ou trop grands selon les cas, pas assez accueillants. Le triptyque est explosif. Une reconfiguration du parc est nécessaire »*, argumente-t-il.

L'organisation même du marché doit être repensée. *« La déconsommation est réelle »*, avance Frank Rosenthal. Une assertion que confirme l'IFM quand il précise que *« 44 % des consommateurs ont acheté moins de vêtements en 2018 »*. La faute à un pouvoir d'achat en berne ? ■■■





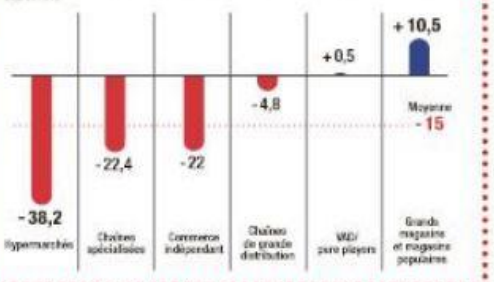


Les écarts sont énormes suivant les circuits de distribution, avec les hypermarchés recueillant la palme du déclin, tandis que les grands magasins et magasins populaires (Galeries Lafayette, Printemps, Monoprix) ont vu leurs ventes progresser de 10,5 %. Les chaînes de grande distribution, comme Uniqlo (photo), font aussi beaucoup mieux que la moyenne.

Entre 2008 et aujourd'hui, une perte moyenne de 15 % de chiffre d'affaires. Tel est le bilan, assez catastrophique, affiché par le marché du textile et de l'habillement en France. De quoi largement comprendre le marasme actuel et les nombreuses fermetures de magasins enregistrées, comme celle de l'enseigne Scottage (photo), que le groupe Beaumanoir a annoncée dernièrement.

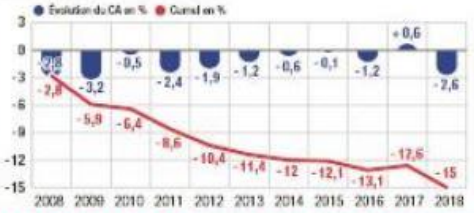
**HYPERMARCHÉS, INDÉPENDANTS ET CHAÎNES SPÉCIALISÉES EN CHUTE LIBRE**

Évolution des ventes entre 2007 et 2018 en fonction des circuits de distribution, en %
Source : IFM




**UNE DÉCENNIE DE RECUL**

Évolution du CA des marchés du textile et de l'habillement en France, en valeur, en %
Source : IFM



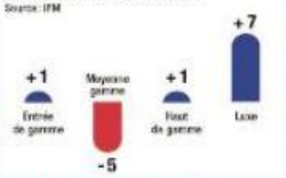
■■■ Pas seulement. « *Pour 40 % des Français interrogés, cette baisse est le fruit d'un choix* », affirme l'Institut.

La prévalence de ces coûts élevés a directement conduit les enseignes à leur deuxième erreur. « *La distribution de la mode est basée sur une stratégie de volumes. Des volumes qui, eux-mêmes, dépendent du trafic* », rappelle Martin Crépy, associé chez Simon-Kucher. Or ce trafic, déjà mis à mal par la crise, a également été attaqué par l'avènement des pure players. Et les enseignes ont mal compris le mouvement de fond qui s'enclenchait alors. Leur première grille de lecture a été de se dire que le succès des enseignes online était dû quasi exclusivement à des considérations techniques : plus simple, plus rapide, plus pratique. Moins cher, aussi. « *Face à cette menace, les historiques ont voulu répondre par des baisses de prix. Elles ont, pour cela, trop souvent sacrifié le relationnel et le conseil, qui a été vu comme une source de coût* », souligne Olivier Vigneaux, président de l'agence BETC Digital.

▲ Les enseignes placées en cœur de gamme, comme La Halle (ici, son ancien flagship parisien en 2014, vite fermé faute de succès), sont celles qui, sans surprise, ont le plus souffert de la crise. Sans surprise, car sans aspérités ni réels signes distinctifs, elles ont bien trop souvent raté le coche de la modernité.

### LE CŒUR DE GAMME EN GRANDE SOUFFRANCE

Évolution des ventes annuelles moyennes, entre 2007 et 2017, suivant les secteurs d'activité
Source : IFM




### Trop de promos, pas assez de lisibilité

Problème : en sacrifiant le personnel, elles ont encore perdu en attractivité. Pour faire revenir le client, elles n'ont rien trouvé de mieux que d'actionner l'arme promotionnelle. « *47 % des ventes se font aujourd'hui à prix barrés*, selon Kantar Worldpanel. *C'était 30 % il y a dix ans...* » Résultat : le prix ne veut plus rien dire. Le grand flou artistique règne. « *L'enjeu est de redonner de la valeur à ce marché*, constate Frank Rosenthal. *Et la révolution doit s'opérer par l'offre. Mais à condition de bien le faire.* »

Avec cette notion d'offre, nous touchons à la troisième des erreurs. Depuis vingt ans, la fast fashion, avec son principe de renouvellement ultrarapide des collections, est perçue comme la panacée. À raison, car un Zara, qui en est le chantre, n'a pas à s'en plaindre. Seulement, trop copiée, ou plutôt mal copiée, la fast fashion a tendance à s'essouffler. Trop de (mauvais) arrivages tuent la surprise, le plaisir et *in fine*, l'intérêt. « *Ce n'est pas le principe de la fast fashion qui est en cause*, explique Frank Rosenthal. *C'est la manière de la concevoir, ce qui est très différent.* »

Jean-Daniel Pick va plus loin : « *Un autre mal endémique du secteur est de proposer des collections trop larges. De la profusion naît la confusion et, donc, l'inverse de l'effet recherché* », précise-t-il. Les enseignes cherchent à maximiser leurs chances de tomber juste avec des gammes ratissant large mais, au final, cela a plus d'inconvénients que d'avantages. On perd en clarté, en lisibilité, donc en attractivité. Sans parler des stocks à gérer, comme H&M y a été confronté l'année dernière. Il faut faire valoir des partis pris clairs pour recréer la différence. L'ennui, c'est qu'une fois ces mauvaises habitudes prises, en sortir n'est pas simple. « *Le marché est tellement éclaté qu'aucune enseigne n'est suffisamment puissante pour pouvoir, seule, décider de changer de modèle, et entraîner les autres dans son sillage. C'est un risque que personne n'ose prendre et chacun s'enfonce dans un comportement moutonnier qui n'aide pas à promouvoir l'agilité nécessaire pour rebondir, chercher et trouver des solutions nouvelles* », relève Frank Rosenthal.

Pourtant, poursuit Martin Crépy, « *les pistes de sortie de crise sont assez claires. Il faut en finir avec la course aux promos et revenir à un discours plus cohérent : parler de produits, d'innovations, d'identité de marque* ».

**44 %**
**Le pourcentage des consommateurs français** déclarant avoir acheté moins de vêtements en 2018. Le fruit, pour 40 % d'entre eux, d'un choix volontaire
Source : IFM

**47 %**
**Le poids des ventes** effectuées à prix barrés en France
Source : Kantar Worldpanel

### UN MARCHÉ TRÈS ÉCLATÉ

Part de marché, en valeur, des 20 premières enseignes de mode (textile-chaussant-habillement) en France, en %
Source : Kantar Worldpanel, Référenseigne Expert Fashion 2018, CAM à juillet 2018

| Rang | Enseigne | PDM valeur en % |
|---|---|---|
| 1 | Intersport | 3,3 |
| | Decathlon | 3,3 |
| 3 | Galeries Lafayette | 3,2 |
| 4 | E.Leclerc | 3 |
| 5 | Kiabi | 2,9 |
| 6 | La Halle | 2,7 |
| 7 | H&M | 2,3 |
| 8 | Gémo | 2,2 |
| 9 | Carrefour | 1,9 |
| 10 | Camaïeu | 1,8 |
| 11 | C&A | 1,6 |
| 12 | Auchan | 1,5 |
| | Zara | 1,5 |
| 14 | Celio | 1,2 |
| | Etam | 1,2 |
| 16 | Monoprix | 1,1 |
| 17 | Amazon | 1 |
| | Armand Thiery | 1 |
| | Le Printemps | 1 |
| 20 | Système U | 0,9 |

▲ Kantar Worldpanel, avec son classement des enseignes vendant en France le plus d'articles de mode, au sens large (textile, habillement, chaussant), montre à quel point ce marché est éclaté. Les leaders, Intersport et Decathlon, pointent ainsi péniblement à 3,3 % de part de marché, quand la première enseigne de mode en tant que telle, Kiabi, s'affiche à 2,9 %.

À défaut, et *a fortiori* dans ce cœur de marché trop encombré, se forme un maelström sans saveur, qui n'attire plus grand monde. « *Ces enseignes, qu'ont-elles de distinctif à présenter ?* », s'interroge Jean-Daniel Pick, avant de tout de suite apporter un élément de réponse : « *Leur marque, leur histoire de marque... et quelques produits iconiques. C'est sur cela qu'elles doivent s'appuyer.* » Olivier Vigneaux acquiesce : « *La mode est un prérequis aujourd'hui. Encore heureux qu'un magasin du secteur propose des vêtements dans la tendance du moment ! Ce qui a de la valeur, c'est l'expérience que le point de vente peut offrir. C'est pourquoi il est urgent de réinvestir dans la relation clients.* »

### Différenciation par l'offre

À bien y réfléchir, la solution est assez limpide. Pour attirer les clients, il faut leur donner une bonne raison de venir. Plus facile à dire qu'à faire, certes, mais nécessaire. « *Je crois en cette différenciation par l'offre. C'est à mon sens la seule voie*, appuie Frank Rosenthal. *Uniqlo, avec une stratégie misant sur les innovations technologiques, y parvient par exemple très bien. Aller chercher des matières différentes me semble être un bon parti pris également. Ou encore faire comme Everlane, aux États-Unis, qui se distingue par la mise en scène de son offre en communiquant sur ses fournisseurs en toute transparence. L'enjeu, partout, est de créer de la désirabilité en sortant d'une mode jetable : ne pas avoir comme seul argument de vendre deux pulls au rabais, mais une expérience d'achat, le pull que vous allez adorer.* »

En clair, il convient de cesser de singer et de ne pas avoir peur des niches de marché. « *Finalement*, résume Martin Crépy, *il n'y a pas de remède miracle. C'est une somme de petites choses, mises bout à bout, qui permettra de faire un grand tout cohérent. Mais, pour des enseignes qui ont trop l'habitude de raisonner en fonction de massifications à tout-va, cela suppose un nouveau paradigme à intégrer.* » Les groupes de mode doivent piloter leur réseau avec un maximum de souplesse. « *C'est à ce prix que l'on parviendra à redresser la barre : le bon produit, dans le bon magasin, au bon moment en fonction de la météo* », insistent Régis Cao et Pascal Tzotzis, respectivement directeur marketing et commercial retail chez HMY, spécialiste de l'équipement et de l'agencement de magasins. « *Les datas sont le nerf de la guerre pour parvenir à cette finesse d'exécution* », conclut Martin Crépy. ■

**JEAN-NOËL CAUSSIL**

# NEW YORK fait toujours le show

À Big Apple, la créativité du commerce est intacte. Les grandes marques imaginent des flagships toujours plus spectaculaires, tandis que les pure players se convertissent aux magasins innovants. Reportage lors du NRF Retail's Big Show.

New York City est-elle encore *the place to be* pour le commerce? Cette question, certains participants du NRF Retail's Big Show, organisé mi-janvier dans la ville, ont dû se la poser tant l'innovation dans la distribution semble aujourd'hui pencher plus vers la Chine que vers les États-Unis, secoués, qui plus est, par des faillites récentes et retentissantes comme celle de Sears. Ces doutes, le président de la National Retail Federation (NRF), Chris Baldwin, les a balayés dans son discours d'ouverture du 108e Retail's Big Show : la croissance du commerce américain a atteint 4,5 % en 2018 et celle de l'e-commerce 18 %, selon InternetRetailing. Et une nouvelle génération de dirigeants à la tête des Walmart, Target, Macy's ou Best Buy réveille la distribution outre-Atlantique, a assuré Chris Baldwin.

Quant à la perte supposée de vitalité du commerce new-yorkais, là encore, au fil de nos visites dans les magasins, c'est une autre réalité qui s'impose. New York reste une très grande ville de commerce avec un art consommé du show et propose, cette année encore, une belle brochette d'innovations. Des innovations portées comme souvent par des grandes marques habituées à faire la «une» dans Big Apple, comme Nike, Starbucks ou Restoration Hardware, qui viennent tous les trois d'inaugurer des magasins tous aussi spectaculaires les uns que les autres. *«On assiste à une prolifération de très grands flagships, où les entreprises investissent* ■■■

Starbucks Reserve Roastery, Meatpacking

Café, chocolaterie, boulangerie, bar, brûlerie géante devant les clients, toute la gamme de produits dérivés : le 4e Roastery de Starbucks dans le monde après ceux de Seattle, Shanghai et Milan est une **démonstration spectaculaire et très esthétique du savoir-faire de la marque.**

Nike, House of Innovation 000, 5e Avenue

**Le premier vrai magasin «phygital»**, où l'expérience et le parcours d'achat s'appuient sur l'usage d'une appli hypersimple, est une ode à l'innovation renforcée par des installations spectaculaires. Customisation et personnalisation sont des axes centraux, et Nike y déploie un *speed shop* qui devrait faire école.

Restoration Hardware, Meatpacking

Quelque 9 000 m² de meubles et déco sur cinq étages, avec un restaurant terrasse sur le toit, un bar au 3e pour prendre un verre au milieu du magasin et, surtout, **un merchandising exceptionnel** (la bibliothèque des tissus notamment). On y resterait des heures.

Première incursion dans le retail de la marque grand public de Coty aux États-Unis avec **un magasin doté de pleins d'écrans digitaux interactifs**, mais avec lesquels les très nombreuses vendeuses interagissent peu.

Covergirl, Times Square

Cette pépite, ouverte il y a deux mois, bouscule les codes de la beauté avec une expérience nouvelle et ludique. **Pas de caisse, des produits étonnants et qualitatifs**, le tout sur fond de partage sur les réseaux sociaux.




Glossier, Soho

Vendeurs en veste de pyjama, petites chambres pour exposer les matelas en situation et même **une Dreamery accolée au magasin** pour vivre pleinement l'expérience d'une sieste casperienne.




Casper, Soho

**Cette boutique qui regroupe les produits les mieux notés par les clients en ligne d'Amazon déçoit.** La logique d'achats est floue, la promesse de produits notés 4 étoiles ou plus n'est pas toujours tenue. *«On GPI moi rangé»*, commente un distributeur français.




Amazon 4-star, Soho

## LES SECTEURS LES PLUS ACTIFS

### LA BEAUTÉ

**Glossier** Le plus gros marché mondial de la beauté déchaîne la créativité avec, en plus de Glossier et Covergirl, les deux magasins très végétaux du coréen Innisfree, un Sephora à Soho qui décline le modèle digital testé sur la 34e Rue, L'Occitane sur la 5e Avenue ou Winky Lux.

### LA MODE

**Allbirds**
Sauf le très baroque concept Gucci de Soho, on joue plutôt dans ce secteur sur le confort de cabines XXL augmentées d'outils digitaux (Reformation), la sobriété et la traçabilité des matières (chaussures en laine de Nouvelle-Zélande d'Allbirds) ou la transparence et la décomposition des coûts des vêtements recyclables d'Everlane.

### LES SNEAKERS

**Kith**
Entre les généralistes, les marques de street et les spécialistes capables de proposer des chaussures rarissimes à... 45 000 $, New York est la capitale mondiale des sneakers. Ne pas louper Flight Club, Stadium Goods (racheté par l'anglais Farfetch) ou Kith. Son flagship dans Soho, qui mélange sneakers mainstream, séries limitées, galerie d'art et... bar à cocktails, est un régal.

### LES GRANDS MAGASINS

**b8ta**
Macy's s'allie aux DNVB Story (qu'il a racheté) et b8ta (où il a investi) pour se donner du sang neuf, Nordstrom revisite la mode homme, Saks imagine un nouvel étage beauté épuré et Bloomingdale's implante un «carrousel», cerné de murs digitaux.

*lourdement pour magnifier et communiquer autour de leurs marques*», constate Laurent Thoumine, managing director fast-moving consumer goods, retail et luxe chez Accenture France et Benelux. «*On va clairement vers le spectaculaire,* renchérit Frank Rosenthal, consultant et expert du retail. *Il ne suffit plus seulement de mettre du digital en magasins, il faut aussi plus de spectacle, de plaisir...*»

Avec néanmoins une grande nouveauté cette année: en plus des grandes marques, le commerce new-yorkais est dynamisé – voire dynamité – par une kyrielle d'acteurs issus du web qui se lancent dans l'aventure du commerce physique. «*Un mouvement massif,* indique Laurent Thoumine. *Selon nos données, 61 % des pure players américains ont ouvert au moins un magasin en 2018.*» Énorme! Surtout que ces *digitally native vertical brands* (DNVB), nées sur la Toile avec des gammes ciblées, déboulent avec des idées neuves. «*Elles cassent les codes, écrivent une nouvelle histoire, réinventent tout, jusqu'au paiement*», note Frank Rosenthal.

### Pink is beautiful

La marque de beauté Glossier, avec ses vendeuses en combinaison rose, sa déco rose, ses produits... roses, qui a ouvert fin novembre 2018 ses deux premières boutiques à Soho et à Los Angeles offre, par exemple, une expérience d'achat radicalement nouvelle. Elle se conclut, comme une célébration, par la remise d'un joli sac (rose) préparé dans les réserves et délivré par une sorte de machine qui contient une pochette (rose) où sont rangés les blush, lipsticks, crèmes et mascaras achetés une minute plus tôt. Bluffant!





## LES TENDANCES

### Customisation et personnalisation

**American Eagle Studio**
À l'image d'American Eagle Studio qui expose son atelier de customisation dans sa vitrine, les grandes marques de sneakers et de streetwear (Converse, Champion, Vans, Levi's... jusqu'à Lululemon) en font toutes un axe fort.

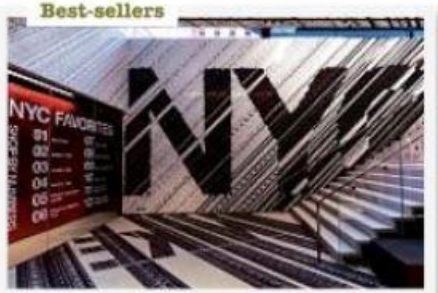
### Espaces spectaculaires et «arty»

**Nike**
Certains concept stores ne reculent devant rien pour faire le show, à l'image des installations futuristes du House of Innovation 000 de Nike, de l'arbre à cours (avec des écrans digitaux interactifs) du Sephora de Soho, de la fontaine murale de chocolat de Venchi à Broadway, ou de la déco du flagship de Kith confiée à l'artiste Daniel Arsham, qui y a ouvert une galerie miniature.

### Lieux de vie et de détente

**Casper**
À New York, les magasins sont des lieux de vie et il est tout à fait admis qu'on vienne pour s'y reposer, boire un verre, se restaurer, travailler... d'où des bars au milieu des meubles ou des vêtements, des restaurants en rooftop, des espaces de relaxation (Lululemon) et, même, des alcôves pour la sieste chez Casper.

Aucune caisse. La commande, la transaction et le paiement par carte bancaire se font via une tablette que la vendeuse porte dans sa poche arrière. On peut essayer tous les produits, se maquiller et se démaquiller dans un salon à côté de l'espace de vente, prendre des photos et des selfies dans un studio aux couleurs de Glossier. *Last but not least*, pour payer et recevoir son reçu, on doit donner son e-mail. «*Ni vu ni connu, la marque engage le dialogue avec ses clients, sa communauté*», appuie Frank Rosenthal. Du velours pour les actions de marketing direct. Glossier, c'est aussi une sorte de quintessence de DNVB à succès qu'Amazon a tenté de racheter il y a quelques mois. À l'origine, un blog – Into the Gloss – créé en 2010 par Emily Weiss, encore étudiante. Devant son écho sur les réseaux sociaux, elle décide en 2014 de se lancer dans l'e-commerce, lève depuis plus de 80 millions de dollars et vient d'ouvrir son site en France. Des success stories comme celle-ci, New York en regorge. Everlane qui décompose et affiche les coûts de ses vêtements équitables, Reformation qui concentre l'expérience d'achat dans ses cabines d'essayage ou Dirty Lemon qui propose d'acheter ses boissons reconstituantes via un SMS en allant piocher dans un distributeur ouvert à... tous. Casper aussi, le pure player, champion du matelas livré en carton compact, qui s'est offert cet été une Dreamery à côté de son flagship de Soho où il propose, sur rendez-vous et pour 25 $ (22 €), des siestes de quarante-cinq minutes dans l'une de ses neuf chambres. Non loin de là, Allbirds, fabricant de sneakers en laine très prisées des geeks de la Silicon Valley, vient d'agrandir son premier magasin de Soho. ■■■




Best-sellers

Merchandising

**Restoration Hardware**

Le «merch» est l'un des points d'excellence des magasins de Big Apple. On adore la bibliothèque à tissus de Restoration Hardware, le distributeur de capsules de marques de beauté d'Ikinitrose et les *remodelings* permanents autour d'événements qui font que, d'une semaine à l'autre, certains points de vente sont radicalement différents.

**Niko**

De Niko avec son *speed shop* qui propose les meilleures ventes de la marque dans la ville à Ikinitrose *(ci-contre)* qui expose son top 12 des ventes, beaucoup de retailers new-yorkais affichent leurs best-sellers. Une bonne idée dont les Français devraient s'inspirer.

Cabines

ouvert fin 2017, et prévoit 8 boutiques dès la fin de l'année dont certaines en Europe, après une nouvelle levée de fonds de 17,5 millions de dollars à laquelle l'acteur Brad Pitt a contribué.

**Le magasin «le plus intéressant du monde»**

N'allez pas croire qu'il s'agit d'un épiphénomène réservé à des bobos branchés. Selon Forrester, plus de 40 % des usagers du Net aux États-Unis estiment qu'ils feront au moins 40 % de leurs achats dans les cinq ans auprès de marques dites *direct to consumer* (qui fabriquent et commercialisent elles-mêmes leurs produits). Et les acteurs du retail classique les prennent au sérieux. Le gestionnaire de centres commerciaux JJP offre ainsi le loyer et des facilités financières à Adore Me, un pure player de lingerie créé par le Français Morgan Hermand-Waiche, pour qu'il installe ses cinq premiers points de vente dans ses malls. Les grands magasins tentent eux aussi de se revitaliser à coups de DNVB. Après avoir racheté Story, Macy's vient d'investir dans la start-up b8ta, sorte de Colette de la tech, couvée également par Intel, qui vient d'ouvrir un corner dédié aux objets connectés dans son austère flagship de Manhattan. On y trouve des colliers pour chiens, des berceaux connectés, plein d'objets de mobilité, un traducteur instantané…

Hudson Yards, le nouveau centre commercial de 92 000 m² qui doit ouvrir en mars à Hell's Kitchen, a prévu un étage complet dédié aux start-up et aux DNVB. Showfields, enfin, vient d'inaugurer dans Soho le premier des trois étages de son futur magasin revendiqué comme *«le plus intéressant du monde»* et conçu autour de petites alcôves. Elles accueillent chacune des créateurs, designers, start-up et artistes, le tout avec un café et un futur restaurant en rooftop prévu pour ce printemps. La dynamique des DNVB n'a pas fini de secouer New York et, bientôt, les autres capitales mondiales du retail. ■

JÉRÔME PARIGI, ENVOYÉ SPÉCIAL À NEW YORK

**Nike**

Focus sur les *fitting rooms* dans beaucoup de magasins: plus grandes, plus digitales, plus servicielles, avec des éclairages modulables, comme celles de l'étage personnalisation du House of Innovation 000 de Nike. Dans les cabines d'essayage, on doit être à l'aise, connecté et pouvoir conclure l'achat si besoin.



COMMERCE & CONSOMMATION
LSA
JEUDI 31 JANVIER 2019 N° 2541 – 6,90 EUROS

# New York fait toujours le show

Notre tour d'horizon des magasins les plus innovants de Big Apple

Page 8

La House of Innovation 000 de Nike, sur la 5e Avenue, inaugurée fin 2018.

Ikea prend un virage à 180 degrés
LES STRATÉGIES p. 22

Entretien avec Gabriel Naouri, investisseur et président de Yandex.Market
LES STRATÉGIES p. 24

L'hygiène-beauté bio s'enracine
LE DOSSIER p. 36

Les potagers s'installent en magasin
LES PRODUITS p. 44

AVIS D'EXPERTS POUR 2019

# Tous les repères du commerce sont à redessiner !

LSA a recueilli les projections d'une quinzaine d'experts du retail sur les enjeux de 2019. Ils décrivent un commerce en pleine mutation, voguant entre deux mondes, physique et digital, à la croisée de deux décennies, où tous les paramètres de navigation doivent être redéfinis.

Des conquistadors embarqués dans une caravelle entre deux mondes. C'est l'image que donnent la quinzaine d'experts du retail, invités par LSA, à livrer leur vision projective du commerce pour 2019 *(lire sur LSA.fr)*. Conquistadors, car c'est bien le destin des professionnels de la distribution d'avancer encore et toujours contre vents et marées, quand bien même les conquêtes ne se font plus par déploiement de leur réseau. Entre deux mondes, celui du commerce physique et celui du digital, qui lézardent les vieilles lois marchandes gravées au fronton des magasins «en dur». Entre deux décennies, aussi, les années 2010 et 2020, où pour sauver et réhumaniser «le soldat client», nerf de la guerre commerciale, il faut reparamétrer toutes les cartes de navigation du retail. Et cela sur un océan loin d'être pacifique ! Tous les experts décrivent en effet un environnement économique et social tendu. *« 2019 s'ouvre dans un contexte de moral des ménages morose,* dépeint Jean-Daniel Pick, senior advisor chez EY. *Au-delà de leurs perspectives de revenus, leurs préoccupations concernent la perte de points de repère sur des valeurs importantes : le bien vivre ensemble, la confiance dans les institutions et la justice sociale, le respect de l'ordre et du bien commun. »*

SAMUEL TAPIN
DIRECTEUR DE BLANCHEMAILLE BY EURATECHNOLOGIES

« Les initiatives digitales des retailers avancent d'un pas désordonné. Elles sont trop souvent déconnectées du reste des activités, portées par des entités dédiées qui n'ont pas un poids suffisant face aux métiers historiques. L'enjeu 2019 n'est plus technologique mais stratégique, culturel et managérial, pour que le digital fasse partie intégrante de l'activité de l'entreprise. »

### Une capacité à se transformer très vite

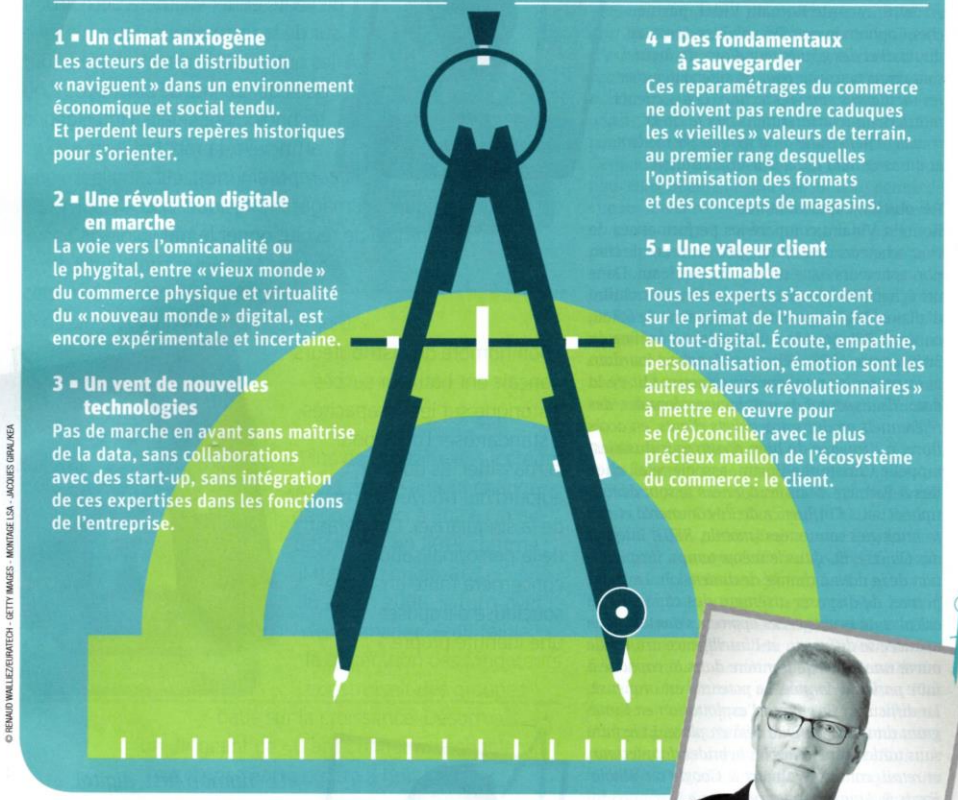
Jérémie Herscovic, président de SoCloz, trouve *« saisissant de voir la similitude dans le sentiment de spleen qu'inspirent, tous deux, France et retail. Remplacez un mot par l'autre et vous en saisirez le parallèle troublant. En France/retail, le sentiment de déclassement prédomine depuis de nombreuses années ; la France/le retail représente l'ancien monde dépassé par un autre émergent, plus moderne ».* Et c'est finalement *« leur modèle qui est à revoir ».*

À cette sombre météorologie conjoncturelle s'ajoutent les plus profonds mouvements tectoniques du nouveau commerce. *« La révolution digitale amène l'entreprise à gérer de nombreux risques et paradoxes,* analyse Philippe Nobile, directeur du Boston Consulting Group. *Cette course concurrentielle vers plus d'e-commerce et de phygital implique davantage d'investissement. Compliqué lorsque l'on avait l'habitude de rechercher la croissance en ouvrant des magasins ou de nouveaux concepts. Il s'agit donc d'investir dans le digital en même temps que l'on optimise le réseau physique afin de préserver sa rentabilité. Ce qui implique la maîtrise de nouvelles méthodes géomarketing d'optimisation de son parc, mais aussi et surtout une capacité à transformer très rapidement l'entreprise. La vitesse d'exécution de cette transformation digitale est essentielle pour être rentable. »*





## LES 5 IDÉES CLÉS À RETENIR



**1 ▪ Un climat anxiogène**
Les acteurs de la distribution «naviguent» dans un environnement économique et social tendu. Et perdent leurs repères historiques pour s'orienter.

**2 ▪ Une révolution digitale en marche**
La voie vers l'omnicanalité ou le phygital, entre «vieux monde» du commerce physique et virtualité du «nouveau monde» digital, est encore expérimentale et incertaine.

**3 ▪ Un vent de nouvelles technologies**
Pas de marche en avant sans maîtrise de la data, sans collaborations avec des start-up, sans intégration de ces expertises dans les fonctions de l'entreprise.

**4 ▪ Des fondamentaux à sauvegarder**
Ces reparamétrages du commerce ne doivent pas rendre caduques les «vieilles» valeurs de terrain, au premier rang desquelles l'optimisation des formats et des concepts de magasins.

**5 ▪ Une valeur client inestimable**
Tous les experts s'accordent sur le primat de l'humain face au tout-digital. Écoute, empathie, personnalisation, émotion sont les autres valeurs «révolutionnaires» à mettre en œuvre pour se (ré)concilier avec le plus précieux maillon de l'écosystème du commerce : le client.

© RENAUD WALLEZ/EURATECH - GETTY IMAGES - MONTAGE LSA - JACQUES GRAILHEA

CHRISTOPHE BURTIN
ASSOCIÉ RETAIL CHEZ KEA & PARTNERS

« Nous sommes revenus des errements du Big Data où il s'agissait de mettre toutes les données dans un "grand mixeur". Mieux vaut être clair sur quelques données essentielles pour apporter un premier niveau de réponse. Un périmètre de données limité assorti d'une analyse bien posée permet déjà de tirer de la valeur. »

Comme nos smartphones, le commerce doit sans cesse charger des mises à jour ! *« Il s'est passé une chose incroyable en 2018,* raconte Romain Vidal, partner chez Caphorn Invest. *Des cabinets de conseil du retail et des géants mondiaux du logiciel sont venus nous voir pour les aider à dénicher les meilleures start-up techno. Leurs clients retailers ne leur laissaient pas le choix : ils voulaient faire entrer de la technologie moderne et du sang neuf dans leur organisation ! »*

**ROMAIN VIDAL**
PARTNER DE CAPHORN INVEST

« Les magasins sans caisses d'Amazon l'ont prouvé : le point de vente entier tournera demain sur de la technologie. Tous les outils que le géant utilise, issus de rachats de start-up technologiques dans l'intelligence artificielle, la robotique, la *computer vision*, etc., appliqués au magasin physique, ont le potentiel de révolutionner le métier. »

**Révolution copernicienne**

Romain Vidal a comparé les performances de cinq acheteurs de technologie avec celles de cinq non-acheteurs dans un top 20 américain. Dans cet échantillon, les acheteurs voient leur chiffre d'affaires 2018 augmenter en moyenne de 6,7 %, contre 1,5 % pour les autres ; leur bénéfice de 30 % contre 15 %. *« Comme Monsieur Jourdain et la prose, les retailers ont toujours fait de la data. Ils disposent de nombreuses données, des référentiels produits aux tickets clients, en accès libre, à l'inverse de bien d'autres industries,* rappelle Christophe Burtin, associé retail chez Kea & Partners. *Mais les données se sont démultipliées sous l'influence de l'e-commerce et des technologies connectées (mobile, RFID, Internet des Objets). Et, dans le même temps, l'exploitation de la data a changé de dimension. Le* cloud *permet de disposer aisément des capacités de calcul et de stockage. Les approches de statistique avancée se diffusent, et l'intelligence artificielle ouvre une nouvelle frontière dans la capacité à faire parler la donnée. Le potentiel est immense. La difficulté ? En réussir l'exploitation en l'intégrant dans une activité déjà en place. Et le faire sans tarder, car en face les hybrides data-techno et retail, comme Walmart & Google ou Whole Foods & Amazon, avancent vite. »*

Une révolution copernicienne est en route. *« Les slogans fondateurs du gourou marketing Bernardo Trujillo ont bercé l'enfance des grandes surfaces,* évoque Yves Marin, associé du cabinet de conseil Bartle. *Parmi ses credo,* "retail is detail" *assurait que le succès du commerce résidait dans l'attention apportée à l'exécution opérationnelle. Ce mot d'ordre valait hier, lorsqu'il s'agissait de combattre le commerce inorganisé quand l'enjeu de mise à disposition des marchandises était crucial. Depuis, nous avons redécouvert que derrière chariots ou claviers se tiennent des gens. Cet amour romantique du détail est constamment pris en flagrant délit de plaisanterie, à toutes les étapes du parcours client, de stimulations commerciales désordonnées en linéaires trop encombrés ou trop vides. Tel Galilée usant de ses talents d'optique pour concevoir le télescope, – étymologiquement pour voir ce qui est loin –, c'est cet engin qu'il faut braquer sur le commerce. C'est ainsi que les e-commerçants, positionnés beaucoup plus loin du client que les marchands traditionnels les ayant dans leurs points de vente, ont su, comme au judo, renverser la situation, pour se placer au plus près desdits clients ! »*

« Bon nombre de distributeurs français ont bâti leur succès historique sur leurs capacités à standardiser l'offre pour la massifier. Ils doivent aujourd'hui trouver les moyens de la singulariser. L'impératif de la personnalisation concernera toute enseigne soucieuse d'imposer une identité propre. »

**FRANCK LAIZET**
DIRECTEUR ASSOCIÉ CHEZ MCKINSEY & COMPANY

**BERTRAND DESTAILLEUR**
ASSOCIÉ CHEZ EQUANCY

« Le *"human first, digital second"* s'affirme face à la toute-puissance digitale. Dans un monde où les relations automatiques et normalisées dominent, le consommateur s'émeut des "marqueurs relationnels" tels que sourire ou écoute, et plébiscite les signes d'empathie que seul un collaborateur bien formé saura prodiguer. »

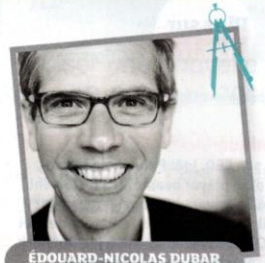
© PETER ALLAN/CAPHORN INVEST - DAMIEN GRENON/MCKINSEY - MANUEL BOUGOT/EQUANCY





« Il est loin le temps de *Je marche seul* de Jean-Jacques Goldman ! Pour chercher la croissance, il faut aller sur tous les terrains, sans tabous. Et ne plus y aller seul, en trouvant les bonnes alliances ou les bons partenaires ! Le groupe Fnac Darty en est une excellente illustration avec, en prime, l'accord sur les achats avec Carrefour. Tout comme la structure commune créée entre cette même enseigne intégrée et le groupe d'indépendants Système U. »

**FRANK ROSENTHAL**
FONDATEUR DE FRANK ROSENTHAL CONSEILS



**ÉDOUARD-NICOLAS DUBAR**
DIRIGEANT DU BUREAU FRANÇAIS D'ELSINORE SEARCH

« Plus de la moitié des lecteurs de cet article auront changé de poste d'ici à 2022. On ne dirige plus en 2019 comme il y a cinq ou dix ans. Jusqu'en 2008, le turn-over des managers était faible, la génération des fondateurs construisait des groupes bâtis sur la croissance. Désormais, un dirigeant de 40 ans changera probablement d'entreprise entre quatre à huit fois ! »

© FRANK ROSENTHAL CONSEILS - HEADLIGHT/ELSINORE

**RETROUVEZ SUR LSA.FR**

LES CONTRIBUTIONS COMPLÈTES DES 17 EXPERTS QUE NOUS AVONS INTERROGÉS SUR LES TENDANCES 2019.

**Frédéric Boublil** Stanwell Consulting • **Christophe Burtin** Kea & Partners
**Bernard Demeure** Oliver Wyman • **Bertrand Destailleur** Equancy
**Édouard-Nicolas Dubar** Elsinore Search • **Cédric Ducrocq** Diamart Group
**Yannick Franc** Equancy • **Jérémie Herscovic** SoCloz
**Franck Laizet** McKinsey & Company • **Yves Marin** Bartle
**Philippe Nobile** The Boston Consulting Group • **Jean-Daniel Pick** EY
**Frank Rosenthal** Frank Rosenthal Conseils • **Samuel Tapin** EuraTechnologies
**Laurent Thoumine** Accenture • **Betty Touzeau** Paris2Beijing
**Romain Vidal** Caphorn Invest

**Garder le cap client**

Si un magasin reste un magasin, *« l'enjeu n'est plus de rafraîchir les formats, mais de les réinventer,* édicte Cédric Ducrocq, PDG de Diamart Group. *Avant, c'était simple : tous les sept ans, on lançait une compétition d'agences de design pour rafraîchir le concept magasin, ce premier média de la marque. Et sept ans plus tard, il était temps de recommencer. Tout cela est obsolète. Aucun concept ne peut vivre plusieurs années sans être ajusté, notamment pour accueillir les parcours omnicanaux et le digital in store. Plus personne n'a les Capex pour déployer des concepts, il s'agit plutôt d'intégrer des fonctionnalités nouvelles dans des concepts existants. Enfin, le magasin n'est plus le média de la marque : c'est un condensé de fonctionnalités qui permettent à un client de rencontrer une offre. »*

Tous les experts s'entendent sur cette idée, exprimée par Yannick Franc, directeur chargé des activités retail et e-commerce chez Equancy : *« Comme le disent les marins en cas de gros temps, l'important est de garder le cap. En 2019, il s'agira du cap client. »* Tandis que Bertrand Destailleur, chargé de l'expérience client du même cabinet, rappelle la règle des *« trois 70. À savoir que 70 % des clients affirment délaisser une entreprise s'ils pensent que celle-ci ne s'intéresse pas à eux, que la manière de s'adresser au client constitue 70 % de son expérience d'achat et que 70 % des clients dont l'insatisfaction a été gérée resteront clients ».*

**DANIEL BICARD**

# LSA.fr

Tribunes, interviews et chroniques

# Santé de l'e-commerce aux USA : 5 grands enseignements après l'IRCE [Tribune]

*LA RÉDACTION* | COMMERCE CONNECTÉ, E-COMMERCE, TRIBUNE D'EXPERTS

PUBLIÉ LE 28/06/2019

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE + EMAIL IMPRIMER

**TRIBUNE D'EXPERTS** **L'Internet Retailer Convention Exhibition (IRCE) se termine à Chicago. Il marque la sortie du Top 1000 des e-commerçants américains et une déferlante d'études et de chiffres pour mieux comprendre les transformations du retail et les liens de plus en plus nombreux entre digital et physique. Frank Rosenthal nous fait partager les 5 grands enseignements qu'il tire de l'événement.**

Amazon, locomotive du e-commerce américain, contribue à hauteur de 45,9% à la progression du e-commerce et à plus d'un cinquième de la croissance de l'ensemble du retail US. © Amazon

**LA RÉDACTION VOUS CONSEILLE**

› Interview de Frank Rosenthal : « Donner des signes de confiance »

› [Prédictions 2019] Frank Rosenthal : ne plus aller chercher la croissance seul !

## 1/ L'e-commerce continue de fortement progresser

Alors que beaucoup d'acteurs historiques du retail sont en train de retrouver de la vitalité comme par exemple Walmart, Target ou Macy's et que le commerce américain dans son ensemble continue sa forte progression +4,3% en 2018 selon la NRF, les bilans de l'e-commerce sortent à l'occasion du salon IRCE. La progression annuelle en 2018 reste soutenue avec 17,7% pour l'ensemble du marché (vs +13,4% sur la même période en France selon les derniers chiffres de la FEVAD) selon Internet Retailer. De son côté le Département du Commerce américain indique + 14,2%.

Dans le même temps le top 1000 d'Internet Retailer progresse de 16,8% et ils sont 475 sur 1000 à dépasser les 15% de croissance, un rythme soutenu ! Ils ne sont que 28 sur 1000, soit 2,8%, à voir leurs ventes se réduire d'une année sur l'autre.

L'e-commerce bénéficie de la progression des DNVB (digitally native vertical brands). Les 40 DNVB classées dans le top 1000 ont un taux de croissance de 28,5% en 2018 vs 2017.

Les distributeurs physiques avec une activité d'e-commerce s'en sortent plutôt bien comme Walmart qui affiche 40% de progression ou Target qui annonce plus de 35% sur l'année fiscale qui s'est terminée le 3 février 2019

## 2/ L'E-COMMERCE-ALIMENTAIRE : CATÉGORIE QUI PROGRESSE LE PLUS, + 29%

L'alimentaire est la catégorie qui enregistre la forte progression de toutes les catégories. En 2 ans, les ventes e-commerce sont passées de 10 à 16 milliards de dollars. Parmi les acteurs de l'alimentaire, c'est Kroger qui progresse le plus avec +59% et qui se classe désormais n°17 sur le marché de l'e-commerce américain. Kroger a signé pour l'exclusivité d'Ocado aux Etats-Unis, donc à suivre dans quelques mois l'effet pour Monoprix, partenaire de Ocado en exclusivité sur le marché français.

| **TOP 4 des progressions 2018** (chiffres US, Internet Retailer) | |
|---|---|
| 1/ Food/Beverage | +29,1% |
| 2/ Housewares/home Furnishings | +27,1% |
| 3/ Health Beauty | +22,5% |
| 4/ Sporting Goods | +19,9% |
| Progression de l'e-commerce américain en 2018 : +17,7% | |
| **Top 3 des plus faibles évolutions en 2018** (chiffres US, Internet Retailer) | |
| 1/ Toys/Hobbies | -2% |
| 2/ Office Supplies | +1,2% |
| 3/ Flowers/Gifts | +3,6% |

### 3/ Amazon poursuit sa progression sur les 3 dernières années

La part de marché d'Amazon sur l'ensemble du retail américain est passée en 2016 de 4,6% à 4,7% en 2017 et à 5% en 2018. A l'intérieur du Top 1000 des e-commerçants, Amazon pesait 27,5% en 2016, 28,8% en 2017 et 29,3% en 2018. Sur les seuls Etats-Unis, la part de marché e-commerce d'Amazon a doublé en 6 ans selon Internet Retailer passant de 20,2% en 2012 à 40,3% ! Qui dit mieux.

Amazon, locomotive de l'e-commerce américain, contribue à hauteur de 45,9% de la progression de l'e-commerce. Mais son impact se fait aussi sentir sur l'ensemble du retail, puisqu'Amazon contribue à plus d'un cinquième de sa croissance.

### 4/ l'Essor des market place se confirme

Internet Retailer estime que 92% des consommateurs américains achètent sur une market place et ils sont 55% à acheter sur une market place hors Amazon. La croissance des market place américaines a été légèrement inférieure à celle de l'e-commerce selon Internet Retailer avec 17% vs 17,7%. Au niveau mondial, le top 100 des market places progresse en un an de 20%. Une autre indication précieuse, il est loin le temps où les distributeurs traditionnels boudaient Amazon, aujourd'hui sur le Top 500 des retailers américains 176 vendent sur Amazon, ils étaient 104 il y a un an !

## 5/ Quelques points de vigilance pour l'e-commerce

- **La rentabilité bien sûr**, et ces dernières semaines Blue Apron, Overstock ou Wayfair ont confirmé perdre de l'argent. Le cas de Wayfair (n°12 du classement dans le top 1000), spécialisé sur l'équipement de la maison, est symbolique. L'e-commerçant a perdu plus de 500 millions de dollars en 2018 et sur la même année a réalisé une croissance de près de 45% selon Internet Retailer.

- **Les coûts d'acquisition** d'un client qui seraient en hausse de 50% en 5 ans !

- **Les investissements logistiques** à réaliser. La bataille à laquelle se livrent Amazon et Walmart n'est pas sans conséquence, elle pousse le consommateur à vouloir toujours plus de livraison gratuite, toujours plus vite. A titre d'exemple, Amazon a annoncé sur le deuxième quadrimestre un investissement de 800 millions de dollars pour faire face à la promesse d'élargissement du nombre de produits livrables en un jour (de 3 millions à 10 millions de produits éligibles).

- **Les coûts des livraisons** pour les retailers. La généralisation de la livraison gratuite, Target l'offre en 2 jours pour 30 dollars et plus d'achat. Walmart vient de lancer le service « Next Day » la livraison gratuite en 1 jour pour un montant minimal d'achat de 35 dollars sur plus de 200 000 références et qui sera proposé d'ici fin 2019 à près de 75% de la population américaine.

- L'amélioration de **la gestion des retours** pour optimiser l'expérience client. Selon une enquête Returns Happen de 2017, 73% des consommateurs on line disent que leur expérience de retour est le point le plus négatif du shopping en ligne. Une problématique qui a un réel impact sur la fidélisation !

*Par Frank Rosenthal, Expert en marketing du commerce, à Chicago.*

# Livraisons, retour du magasin, Delhaize, Google, IA... Cinq points à retenir de Shoptalk 2019

*JÉRÔME PARIGI* | COMMERCE CONNECTÉ, GOOGLE, ENTREPRISES

PUBLIÉ LE 06/03/2019

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE + EMAIL IMPRIMER

**TRIBUNE D'EXPERTS** **Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, assistait au Salon Shoptalk à Las Vegas, l'un des grands événements dédiés au retail aux USA. Il revient pour LSA sur 5 points marquants qui ont ponctué les 3 jours de conférence. Avec notamment les shows de Frans Muller, Président et CEO de Delhaize et de Daniel Alegre, Président, Retail Shopping & Payments de Google et une première journée très... chiffrée. Compte rendu non exhaustif.**

Affiche Shop talk 2019 ©

*« Create the Future of Retail »!* La promesse de l'Edition 2019 de Shoptalk était forte et a fait salle comble dès le dimanche 3 mars à Las Vegas avec près de 8400 participants venus écouter plus de 250 speakers dont environ 40 venus de l'étranger. Comme souvent, l'une des grandes thématiques du premier jour était consacrée aux évolutions marquantes du retail avec 3 instituts d'étude, 3 cabinets de conseil et 2 universitaires qui se sont relayés pendant près de 2h30 pour une conférence marathon.

### 1/ Des délais de livraison raccourcis en e-commerce et des retraits en magasins qui bondissent

Ken Cassar, principal analyst et Vice President de Rakuten Intelligence a centré son intervention sur les durées de livraison moyennes en e-commerce qui se sont encore raccourcie en passant en 2018 à 4,3 jours en moyenne contre 5,2 en 2017. Amazon livre en moyenne en 3,2 jours quand l'ensemble des retailers livre en 6 jours ! Le coût de la livraison demeure un problème majeur car à la réduction des délais s'ajoute un pourcentage de livraisons gratuites qui s'établit à 92% et progresse encore.

Pour Rakuten Intelligence, ces évolutions recèlent au moins 3 enseignements sur la livraison. Le premier est **qu'avoir beaucoup de magasins devient un avantage**. Sur 8 des grands du retail américain, le retrait en magasin dépasse dorénavant les 27% et ce taux est même monté à 44% au pic de la holiday season. Avoir un parc important permet aussi de réduire les distances effectuées par un colis. Ainsi chez Target entre 2015 et 2018, les distances moyennes sont passées de 799 à 322 miles avec les économies de transport que cela implique ! Deuxième enseignement : Il faut attirer les clients qui veulent payer pour être livrés plus vite. Et enfin, dernier constat des équipes études de Rakuten : il faut se différencier sur l'assortiment et la sélection produits.

### 2/ Le consommateur connecté aime les expériences dans le commerce physique

Un peu plus tard c'était à Piers Fawkes, fondateur et CEO de PFSK de décrire avec de nombreux exemples le consommateur connecté, son portrait tient en 6 points : 1/ Il aime les expériences dans le commerce physique. 2/ Il considère son mobile comme un moyen de faire son shopping en magasin. 3/ Il souhaite en magasin une expérience personnalisée. 4/ Il aspire à une relation avec plus de sens tant avec les enseignes que les marques. 5/ Il souhaite aller beaucoup plus loin qu'une simple transaction. 6/ Il exige de la rapidité et de la flexibilité pour répondre à ses besoins qui changent en permanence.

### 3/ L'intelligence artificielle déjà une réalité

Enfin, toujours dans ce cycle de conférences sur les évolutions du retail, c'est l'universitaire Donna Hoffman, professeur de marketing à l'université George Washington de Washington DC qui planchait sur l'IA (intelligence artificielle) et le futur du retail.  D'abord **l'Intelligence artificielle est déjà une réalité. Pendant la Cyber week (la semaine qui regroupe Black Friday et Cyber Monday) 16% des acheteurs ont eu des recommandations provenant de l'AI** et ce groupe a dépensé 14% de plus que ceux qui n'en n'ont pas eu selon une étude de Salesforce sur la dernière holiday season.

Si en 2016, on ne recensait que 4% des retailers ayant recours à l'AI, ils sont passés en 2018 à 28% selon un rapport de Capgemini en décembre 2018. Et dans le TOP 100 américain des enseignes, elles sont déjà 41% à l'utiliser.

### 4/ Ahold Delhaize : « Nous n'avons pas le droit d'avoir peur des technologies »

La journée du lundi 4 mars a été dominée par la prise de parole très attendue de Frans Muller, Président et CEO de Delhaize devant près de 5000 personnes. Muller (photo ci-dessous) intervenait sur le thème de la renaissance du retail dans l'alimentaire et chez Ahold Delhaize. Il a évidemment fait parler le poids de l'histoire :  150 ans pour Delhaize et 130 ans pour Ahold… ce qui n'empêche pas le groupe d'être selon lui à la pointe de la logistique et de la technologie, et de passer en revue toutes les technologies lancées par son groupe, depuis les initiatives d'Albert Heijn sur le paiement mobile aux Pays-Bas à la création du cybermarchand Peapod aux Etats-Unis.

Toujours sur la technologie, Muller a choisi de s'adresser aux nombreux CEO dans la salle en reconnaissant que si la technologie peut être effrayante (« scary »), « nous, CEO, qui devons embarquer des dizaines de milliers de collaborateurs, nous n'avons pas le droit d'avoir peur, sinon comment convaincre nos collaborateurs des bénéfices et atouts de cette technologie. » Et citant notamment à l'appui, les formations des collaborateurs sur l'intelligence artificielle (AI).

Enfin, il est rare de voir un patron de grand groupe se livrer à un plaidoyer sur la privacy et la politique de son groupe sur le sujet qui consiste à être le plus transparent et éthique possible et à indiquer aux clients ce qui est fait de leurs données et l'intérêt qu'ils peuvent en tirer.

### 5 / Google accélère sur le retail

Enfin, pour le troisième jour de Shoptalk, Google a été omniprésent. D'abord par son stand, sans doute l'un des plus visités, qui présentait son approche complète sur le retail et ses partenaires. Puis via l'intervention de Daniel Alegre (photo ci-dessous), Président de Google pour l'activité Retail Shopping et Payments qui a passé en revue les ambitions et les atouts de Google. Parmi eux, les chiffres. Comme la hausse spectaculaire (X3) des recherches ouvertes maintenant et près de moi… un chiffre incontournable pour ceux qui commercent. Mais aussi, le souhait des clients à 59% de voir leurs informations concernant la livraison et le paiement sauvegardées.

Parmi les mots clés, les plus fortes progressions portent sur tous les ingrédients à éviter « to avoid » avec des requêtes qui augmentent de 140% … et alors que le suffixe « for me », qui est un vrai plaidoyer pour la personnalisation, gagne 60%. Autre chiffre marquant : 90% des internautes découvrent les nouvelles marques sur You Tube. Sephora peut par exemple se targuer de 81 millions de recherches annuelles sur ses tutoriels de beauté aux Etats-Unis ! Autre chiffre édifiant : 1 consommateur sur 2 recherche la disponibilité d'un produit avant de se rendre en magasin. Enfin, on comprend mieux les soucis du textile quand on sait que pour le parcours d'achat moye, d'une robe sur le web s'étale sur 34 jours mais surtout avec 400 points de contacts potentiels !

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

LSA Commerce Connecté

COMMERCE CONNECTÉ | TOUTE L'ACTU LSA | LSA EXPERT | ÉVÉNEMENTS ET FORMATIONS | FRANCHISE | LIVRES BLANCS

Accueil LSA

# [NRF2019] 5 clés de succès pour l'omnicanal et le retail

*LA RÉDACTION* | ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS , COMMERCE CONNECTÉ

PUBLIÉ LE 15/01/2019

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE + EMAIL IMPRIMER

**Dimanche 13 janvier, Applause, société spécialisée dans les solutions digitales, planchait dans une des conférences attendues de la journée à la NRF 2019 sur les facteurs clés de succès en omnicanal. Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, en dégage 5.**

42% des consommateurs disent ne pas retourner en magasin après une expérience négative avec le personnel de vente. © Etam

L'étude menée par Applause, présentée le 13 janvier à la NRF 2019 et réalisée pendant la période des fêtes (holiday season) 2018 montre que 88% des dépenses réalisées par les consommateurs sont allées vers des acteurs présents en omnicanal, tout sauf une surprise. Plus surprenant l'étude montre aussi que 87% des clients abandonnent leur chariot quand ils jugent l'attente trop longue pour le passage en caisses ou simplement le processus de paiement compliqué. Autre enseignement, les achats réalisés pendant le Black Friday et le Cyber Monday sont à 54% des

achats prévus et planifiés à 22% des achats envisagés mais à 24% des achats d'impulsion, ce qui montre la force de ces temps forts promotionnels.

Passons maintenant aux 5 facteurs clés de succès :

**1/coller aux attentes des clients**

78% des enseignes admettent qu'elles ne délivrent pas une expérience client unique sur tous les canaux.

**2/ Former les vendeurs**

42% des consommateurs disent ne pas retourner en magasin après une expérience négative avec le personnel de vente.

**3/ Capitaliser sur le mobile**

Les pertes seraient énormes (évaluées à 24 milliards de dollars) dues à une mauvaise expérience sur mobile.

**4/ L'importance de la data**

91% des consommateurs préfèrent faire leurs achats chez ceux qui les reconnaissent et personnalisent les recommandations.

**5/ Mettre le client au-dessus de tout**

72% des consommateurs disent abandonner un site qui ne leur permet pas de trouver facilement l'information qu'ils cherchent.

Des confirmations plus que de vrais enseignements mais alors que le retail américain a annoncé par le Président de la NRF une croissance en 2018 de +4,5% et des résultats très encourageants, toutes les bonnes recettes sont bonnes à prendre.

Frank Rosenthal à New York

# [NRF19] Quand Amazon démontre que le plus important dans le retail c'est l'exécution !

*LA RÉDACTION* | AMAZON, COMMERCE CONNECTÉ, ENTREPRISES

PUBLIÉ LE 14/01/2019

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE + EMAIL IMPRIMER

**Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, présent à NRF 2019 à New York, nous livre sa vision du nouveau concept d'Amazon 4 Star qui souffre notamment d'un problème d'exécution.**

Vue du magasin Amazon 4 Stars, à Soho, NYC © F.R.

Amazon a ouvert à Soho le 27 septembre dernier le premier magasin d'une nouvelle enseigne : Amazon 4 Star. Le principe est simple : proposer le meilleur des produits (ceux notés 4 étoiles et plus dans les reviews (avis clients sur le site amazon.com et cela sur toutes les catégories de produit.

On pouvait penser que le distributeur fort de l'expérience réussie de la création de sa chaîne de librairies Amazon Books, dont l'offre en magasins repose sur les meilleures notations, allait pouvoir décliner cette recette hors de la librairie mais en gardant le même principe. Sachant que les librairies Amazon Books sont un beau succès selon le groupe et il en existe déjà une vingtaine aux Etats-Unis. Donc il suffisait de décliner…

## Une promesse à respecter

Mais pas si simple quand il faut définir la promesse de le nouvelle enseigne : « Les produits favoris des clients notés 4 étoiles en plus ». Une promesse très largement déclinée de façon descriptive dans le nom de la nouvelle enseigne, dans le magasin et de façon omniprésente dans chaque catégorie de produits :

Cependant, Amazon montre qu'il est parfois difficile de respecter ses promesses en référençant des produits qui n'atteignent pas la note décisive de 4 étoiles comme on le voit sur la photo ci-dessous avec cette alarme présente chez Amazon 4 Star qui n'obtient la note de 2,5 étoiles seulement !

Ce n'est pas un seul produit qui ne répond pas à la promesse car on retrouve aussi par exemple quelques produits de la MDD Amazon Basics ou encore les serrures connectées de Ring (rachetée par Amazon) qui sont en dessous des 4 étoiles. Ce qui est étonnant à plus d'un titre car :

1/ le concept Amazon Books rodé et efficace paraissait être un atout pour la nouvelle mouture du géant de Seattle.

2/ Ce n'est pas l'habitude d'Amazon de ne pas respecter ses promesses et au-delà de quelques produits en question cela peut poser un problème de confiance aux clients puisqu'on fait son choix à partir du critère majeur des avis clients.

3/ L'intérêt majeur de la nouvelle enseigne est de proposer les produits préférés des clients Amazon, mais il ne faut pas y déroger car sinon on est dans un bazar (de multiples catégories de produits) sans une forte cohérence et une vraie justification d'assortiment.

A ce jour, Amazon 4 Star a ouvert 3 magasins aux Etats-Unis et semble encore en rodage.

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

LSA Commerce & Consommation



# [NRF 2019] Everlane New York se distingue même dans les files d'attente

LA RÉDACTION | NRF, NRF 2019, ENTREPRISES

PUBLIÉ LE 16/01/2019

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE + EMAIL IMPRIMER

**Non content de proposer un modèle de transparence des coûts et des prix qui casse les codes du secteur, le pure player se distingue aussi par sa façon de gérer les files d'attente. En tout cas à New York comme l'explique Frank Rosenthal.**

Le personnel d'Everlane propose du café chaud à ses clients avant leur entrée dans le magasin. © F.R.

Everlane s'est distingué en cassant les codes du textile. Les produits plutôt classiques et indémodables plaisent. Mais ce qui plait le plus, c'est la transparence et l'éthique. En plus d'un pull, d'une chemise, d'un chemisier…on achète un bon comportement. Everlane explique tout sur son site sur ses fournisseurs et en magasin présente lesdits fournisseurs en faisant du story telling et de la mise en scène. Everlane va jusqu'à déposer des casques pour écouter le (presque) silence des usines au Vietnam ou au Pérou et voir ainsi les conditions favorables dans lesquelles les salariés travaillent.

Alors, à San Francisco et New York, les deux magasins « en dur » de la jeune enseigne, on se presse pour voir cela, comprendre, décortiquer, toucher et acheter. Résultat : pour que chacun puisse aller dans le magasin à son aise et essayer les produits, on fait patienter comme dans le luxe à l'extérieur et on peut rentrer dans le magasin par vague de quelques personnes.

## Café et moufles pour les clients

Etonnant sur le marché du textile. Etonnant aussi pour une chemise à 70 dollars par exemple. Enfin, le plus étonnant c'est l'attention qu'Everlane porte à ceux qui attendent. D'abord selon les bons usages, on annonce le temps d'attente, ensuite on se propose d'expliquer le concept ou de répondre à des questions, enfin parce qu'à New York les températures sont négatives en ce moment, on installe du café chaud devant la vitrine et on vient le proposer aux clients. On leur donne aussi des petites poches qui leur permettent de se réchauffer les mains.

Everlane bouscule non seulement l'offre en parlant de transparence totale mais aussi les standards de l'attente…en la rendant plutôt agréable. Ce qui ne fait qu'augmenter l'attractivité du magasin.

**Frank Rosenthal, à New York**

## Marchés



# Mode : Dix ans d'errements... Et maintenant ?

JEAN-NOËL CAUSSIL. | TEXTILE, HABILLEMENT, MODE , PRÊT-À-PORTER

PUBLIÉ LE 16/01/2019

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE + EMAIL IMPRIMER

**Voilà plus de dix ans que le marché de la mode affiche un chiffre d'affaires en baisse. La litanie des fermetures se poursuit. Pourtant, les enseignes semblent s'accrocher aux mêmes « solutions » qu'autrefois. Un non-sens destructeur.**

Entre 2008 et aujourd'hui, une perte moyenne de 15?% de chiffre d'affaires. Tel est le bilan, assez catastrophique, affiché par le marché du textile et de l'habillement en France. De quoi largement comprendre le marasme actuel et les nombreuses fermetures de magasins enregistrées, comme celle de l'enseigne Scottage (photo), que le groupe Beaumanoir a annoncée dernièrement. © DR

## Le contexte

- Quand un marché va mal depuis aussi longtemps, ses acteurs ont forcément une part de responsabilité. C'est d'autant plus le cas avec la mode que ce sont les enseignes de cœur de gamme qui souffrent, quand celles positionnées sur les créneaux du luxe ou de l'entrée de gamme s'en sortent bien mieux.
- Sur un marché trop encombré – le leader pointe à 3,3 % de PDM –, l'originalité n'est plus vue comme un avantage, mais comme un risque commercial.

## Chiffres

- - 4,6 Mrds € : la perte de CA du marché du textile et de l'habillement en France entre 2008 et 2018 (passé de 31 Mrds € à 26 Mrds € environ), soit -15% - *Source : estimation LSA*
- 44% : le pourcentage des consommateurs français déclarant avoir acheté moins de vêtements en 2018. Le fruit, pour 40% d'entre eux, d'un choix volontaire - *Source : IFM*
- 47% : le poids des ventes effectuées à prix barrés en France - *Source : Kantar Worldpanel*

Dix ans de crise, et ce n'est pas fini. Le marché de la mode affiche encore, pour les dix premiers mois de 2018, une baisse de son chiffre d'affaires de 2,6 %, selon l'Institut français de la mode (IFM). La persistance du problème vient clairement signifier qu'il ne s'agit pas juste d'une mauvaise passe. Le plus intéressant étant que cette crise ne touche pas tout le monde…

Depuis 2008, le marché de la mode a perdu 15 % de sa valeur, selon l'IFM. C'est même plutôt - 18 % ou - 20 % sur la catégorie reine du prêt-à-porter féminin, selon la Fédération française de ce segment. Mais les enseignes du luxe, elles, peuvent se targuer d'un taux de croissance annuel moyen de 7 % sur les dix dernières années. Quant à celles d'entrée de gamme, elles sauvent joliment l'honneur avec 1 % de croissance par an, en moyenne. Les pure players ? Cela va bien pour eux aussi, merci, avec un chiffre d'affaires multiplié par trois entre 2015 et 2018, cette fois selon McKinsey.

Si ceux-là vont bien, c'est donc qu'en creux d'autres vont mal. Et ces autres sont à rechercher parmi les enseignes placées en cœur de marché. C'est ici que se niche la catastrophe, avec une baisse moyenne de 5 % par an enregistrée depuis dix ans par l'IFM. La litanie des annonces de fermetures de magasins, voire d'enseignes, est là pour en apporter la preuve.

### Fuite en avant délétère

Et si les difficultés se concentrent là, c'est que beaucoup d'erreurs ont été commises. La première a été de penser que le problème était seulement conjoncturel. En clair, qu'il suffisait d'attendre. La plupart des enseignes, se pensant malignes, ont anticipé une sortie de crise rapide jouant, au moins jusqu'en 2015, la carte des mètres carrés. Le chiffre d'affaires baissait drastiquement, mais elles ouvraient des magasins… De vieux réflexes qui, cette fois, n'ont pas fonctionné. Cette stratégie de l'étouffement, visant à appuyer sur l'accélérateur du déploiement pour tenter de faire plier le genou à une concurrence qu'on imagine aux abois, s'est avérée contre-productive.

Les ventes, loin de reprendre, ont continué leur descente. À la clé, un gâteau sans cesse plus petit – il est passé de quasi 31 milliards d'euros en 2008 à environ 26 milliards d'euros aujourd'hui –, partagé entre davantage de magasins. « Cette fuite en avant a participé à faire augmenter les coûts fixes des enseignes », analyse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Or, comme le soutient Jean-Daniel Pick, associé chez EY, « ce métier meurt de ses coûts fixes, dont le niveau trop élevé nuit aux investissements sur l'attractivité. Lesquels sont pourtant au cœur du sujet. Trop de magasins, trop petits ou trop grands selon les cas, pas assez accueillants. Le triptyque est explosif. Une reconfiguration du parc est nécessaire », argumente-t-il.

L'organisation même du marché doit être repensée. « La déconsommation est réelle », avance Frank Rosenthal. Une assertion que confirme l'IFM quand il précise que « 44 % des consommateurs ont acheté moins de vêtements en 2018 ». La faute à un pouvoir d'achat en berne ? Pas seulement. « Pour 40 % des Français interrogés, cette baisse est le fruit d'un choix », affirme l'Institut.

La prévalence de ces coûts élevés a directement conduit les enseignes à leur deuxième erreur. « La distribution de la mode est basée sur une stratégie de volumes. Des volumes qui, eux-mêmes, dépendent du trafic », rappelle Martin Crépy, associé chez Simon-Kucher. Or ce trafic, déjà mis à mal par la crise, a également été attaqué par l'avènement des pure players. Et les enseignes ont mal compris le mouvement de fond qui s'enclenchait alors. Leur première grille de lecture a été de se dire que le succès des enseignes online était dû quasi exclusivement à des considérations techniques : plus simple, plus rapide, plus pratique. Moins cher, aussi. « Face à cette menace, les historiques ont voulu répondre par des baisses de prix. Elles ont, pour cela, trop souvent sacrifié le relationnel et le conseil, qui a été vu comme une source de coût », souligne Olivier Vigneaux, président de l'agence BETC Digital.

## Trop de promos, pas assez de lisibilité

Problème : en sacrifiant le personnel, elles ont encore perdu en attractivité. Pour faire revenir le client, elles n'ont rien trouvé de mieux que d'actionner l'arme promotionnelle. « 47 % des ventes se font aujourd'hui à prix barrés, selon Kantar Worldpanel. C'était 30 % il y a dix ans… » Résultat : le prix ne veut plus rien dire. Le grand flou artistique règne. « L'enjeu est de redonner de la valeur à ce marché, constate Frank Rosenthal. Et la révolution doit s'opérer par l'offre. Mais à condition de bien le faire. »

Avec cette notion d'offre, nous touchons à la troisième des erreurs. Depuis vingt ans, la fast fashion, avec son principe de renouvellement ultrarapide des collections, est perçue comme la panacée. À raison, car un Zara, qui en est le chantre, n'a pas à s'en plaindre. Seulement, trop copiée, ou plutôt mal copiée, la fast fashion a tendance à s'essouffler. Trop de (mauvais) arrivages tuent la surprise, le plaisir et in fine, l'intérêt. « Ce n'est pas le principe de la fast fashion qui est en cause, explique Frank Rosenthal. C'est la manière de la concevoir, ce qui est très différent. »

Jean-Daniel Pick va plus loin : « Un autre mal endémique du secteur est de proposer des collections trop larges. De la profusion naît la confusion et, donc, l'inverse de l'effet recherché », précise-t-il. Les enseignes cherchent à maximiser leurs chances de tomber juste avec des gammes ratissant large mais, au final, cela a plus d'inconvénients que d'avantages. On perd en clarté, en lisibilité, donc en attractivité. Sans parler des stocks à gérer, comme H & M y a été confronté l'année dernière. Il faut faire valoir des partis pris clairs pour recréer la différence. L'ennui, c'est qu'une fois ces mauvaises habitudes prises, en sortir n'est pas simple. « Le marché est tellement éclaté qu'aucune enseigne n'est suffisamment puissante pour pouvoir, seule, décider de changer de modèle, et entraîner les autres dans son sillage. C'est un risque que personne n'ose prendre et chacun s'enfonce dans un

comportement moutonnier qui n'aide pas à promouvoir l'agilité nécessaire pour rebondir, chercher et trouver des solutions nouvelles », relève Frank Rosenthal.

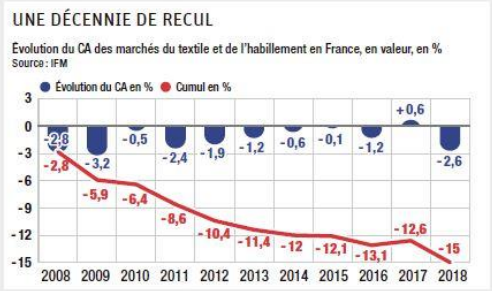
Pourtant, poursuit Martin Crépy, « les pistes de sortie de crise sont assez claires. Il faut en finir avec la course aux promos et revenir à un discours plus cohérent : parler de produits, d'innovations, d'identité de marque ».

À défaut, et a fortiori dans ce cœur de marché trop encombré, se forme un maelström sans saveur, qui n'attire plus grand monde. « Ces enseignes, qu'ont-elles de distinctif à présenter ? », s'interroge Jean-Daniel Pick, avant de tout de suite apporter un élément de réponse : « Leur marque, leur histoire de marque… et quelques produits iconiques. C'est sur cela qu'elles doivent s'appuyer. » Olivier Vigneaux acquiesce : « La mode est un prérequis aujourd'hui. Encore heureux qu'un magasin du secteur propose des vêtements dans la tendance du moment ! Ce qui a de la valeur, c'est l'expérience que le point de vente peut offrir. C'est pourquoi il est urgent de réinvestir dans la relation clients. »

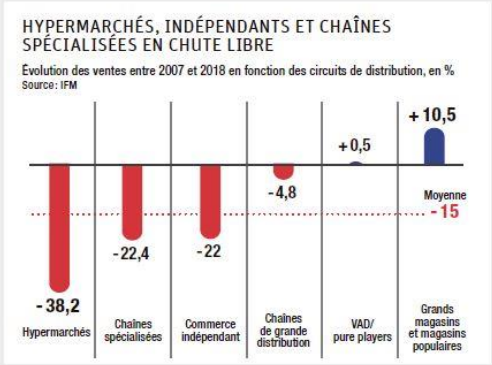
## Différenciation par l'offre

À bien y réfléchir, la solution est assez limpide. Pour attirer les clients, il faut leur donner une bonne raison de venir. Plus facile à dire qu'à faire, certes, mais nécessaire. « Je crois en cette différenciation par l'offre. C'est à mon sens la seule voie, appuie Frank Rosenthal. Uniqlo, avec une stratégie misant sur les innovations technologiques, y parvient par exemple très bien. Aller chercher des matières différentes me semble être un bon parti pris également. Ou encore faire comme Everlane, aux États-Unis, qui se distingue par la mise en scène de son offre en communiquant sur ses fournisseurs en toute transparence. L'enjeu, partout, est de créer de la désirabilité en sortant d'une mode jetable : ne pas avoir comme seul argument de vendre deux pulls au rabais, mais une expérience d'achat, le pull que vous allez adorer. »

En clair, il convient de cesser de singer et de ne pas avoir peur des niches de marché. « Finalement, résume Martin Crépy, il n'y a pas de remède miracle. C'est une somme de petites choses, mises bout à bout, qui permettra de faire un grand tout cohérent. Mais, pour des enseignes qui ont trop l'habitude de raisonner en fonction de massifications à tout-va, cela suppose un nouveau paradigme à intégrer. » Les groupes de mode doivent piloter leur réseau avec un maximum de souplesse. « C'est à ce prix que l'on parviendra à redresser la barre : le bon produit, dans le bon magasin, au bon moment en fonction de la météo », insistent Régis Cao et Pascal Tzotzis, respectivement directeur marketing et commercial retail chez HMY, spécialiste de l'équipement et de l'agencement de magasins. « Les datas sont le nerf de la guerre pour parvenir à cette finesse d'exécution », conclut Martin Crépy.

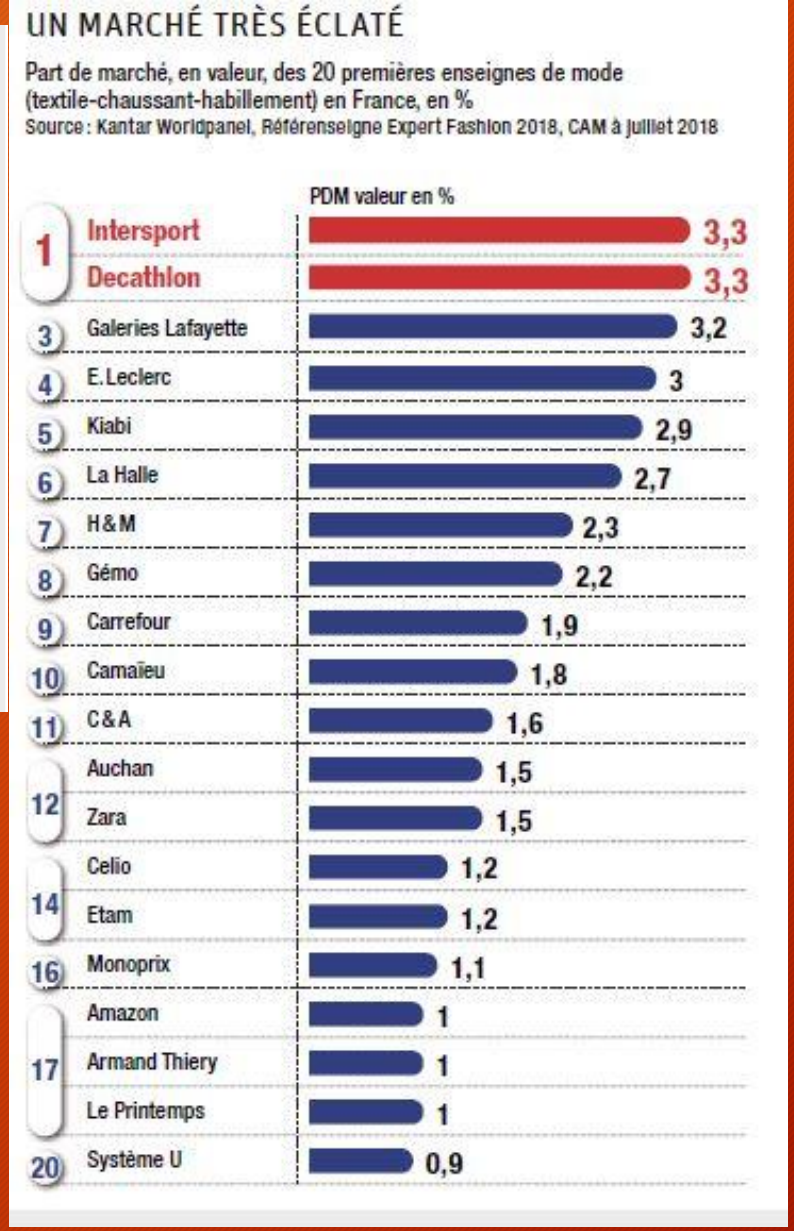


Les écarts sont énormes suivant les circuits de distribution, avec les hypermarchés recueillant la palme du déclin, tandis que les grands magasins et magasins populaires (Galeries Lafayette, Printemps, Monoprix) ont vu leurs ventes progresser de 10,5 %. Les chaînes de grande distribution, comme Uniqlo (photo), font aussi beaucoup mieux que la moyenne.



-
Les enseignes placées en cœur de gamme, comme La Halle (ici, son ancien flagship parisien en 2014, vite fermé faute de succès), sont celles qui, sans surprise, ont le plus souffert de la crise. Sans surprise, car sans aspérités ni réels signes distinctifs, elles ont bien trop souvent raté le coche de la modernité.

-
Kantar Worldpanel, avec son classement des enseignes vendant en France le plus d'articles de mode, au sens large (textile, habillement, chaussant), montre à quel point ce marché est éclaté. Les leaders, Intersport et Decathlon, pointent ainsi péniblement à 3,3 % de part de marché, quand la première enseigne de mode en tant que telle, Kiabi, s'affiche à 2,9 %.



LSA Commerce & Consommation

L'ACTU | LSA EXPERT | ÉVÉNEMENTS ET FORMATIONS | FRANCHISE | ÉQUIPEMENT DE MAGASIN | LIVRES BLANCS

Accueil LSA

# [Prédictions 2019] Frank Rosenthal : ne plus aller chercher la croissance seul !

*LA RÉDACTION* | TRIBUNE D'EXPERTS, ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS

PUBLIÉ LE 16/01/2019

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE + EMAIL IMPRIMER

**TRIBUNE D'EXPERTS** **Tous les jours LSA, vous propose les prédictions d'un expert du retail pour 2019. Aujourd'hui, Frank Rosenthal explique que, sur fond de crise, le grand défi 2019 pour tous les retailers est la recherche de croissance. Qu'il faut poursuivre… à plusieurs, sur tous les terrains et avec les bons partenaires.**

Frank Rosenthal © Frank Rosenthal Conseils

**LA RÉDACTION VOUS CONSEILLE**

> [Prédictions 2019] Edouard-Nicolas Dubar (Elsinore Search) : la transformation managériale s'accélère

> [Prédictions 2019] Frédéric Boublil (Stanwell) : Le match se jouera sur les intelligences

## Le grand défi 2019 pour tous les retailers : la recherche de croissance

Le pouvoir d'achat a été en crise en 2018 et n'oublions pas que pour les Gilets Jaunes tout a démarré avec la flambée des prix du carburant (redevenus plus raisonnables depuis). Une crise en partie explicable par le fait que le revenu disponible des Français a baissé de 440 euros entre 2008 et 2016. Cela correspond à une baisse de 1,2 % en huit ans, selon une étude réalisée par l'OFCE pour l'Insee.

Le taux de chômage baisse un peu et reste au-delà de 9%. Le commerce souffre, pas de façon homogène, mais il souffre. Prenons quelques exemples. Le marché textile s'est contracté selon l'Institut Français de la Mode de plus de 15% en 10 ans. Dans le même temps, les ventes en ligne sur ce secteur ont pris une part de plus en plus importante (13% du marché selon en 2018 selon la Fevad) mais n'ont pas compensé la baisse du marché.

Les centres commerciaux ont terminé l'année 2018 sur une baisse de fréquentation cumulée de -1,7%, selon l'indice du Conseil National des Centres Commerciaux (CNCC). On connait aussi les difficultés récurrentes des grands hypers. Alors, un objectif pour tous, la croissance ! Une denrée devenue de plus en plus rare.

## Pour consolider le business, un adage : on est plus fort à plusieurs !

Pour aller chercher de la croissance, il faut aller sur tous les terrains et ne plus y aller seul, trouver les bonnes alliances et/ou les bons partenaires. Il est loin le temps de « Je marche seul » le tube de Jean-Jacques Goldman qui date de 1985 ! La démonstration de cet adage a été flagrante ces dernières années sur les achats où la concentration est devenue forte dans tous les secteurs pour optimiser les négociations : l'alimentaire a complétement réorganisé sa cartographie des achats et dans la distribution spécialisée, c'est également vrai. Le Groupe FnacDarty en est une excellente illustration notamment avec l'accord sur les achats avec Carrefour. Il s'agit de peser, le plus lourd possible, souvent au-delà des logiques concurrentielles ou d'organisation on le voit avec l'accord aux achats entre un groupe intégré (Carrefour) et un groupe d'indépendants (Système U). Là aussi, une seule logique prévaut : fini les tabous ! Si c'est évident sur les achats (le phénomène n'a fait que s'accélérer), les alliances permettent de développer de nouvelles opportunités et en cela deviennent de plus en plus une nécessité. A tel point qu'on peut aller jusqu'à penser que les grands gagnants des transformations du commerce seront ceux qui sauront réussir les meilleures alliances ou partenariats aujourd'hui et demain. Cette logique de ne plus faire « seul » est vrai sur tous les terrains du on-line avec l'essor des places de marché jusqu'aux magasins qui multiplient leur présence en se faisant abriter par d'autres magasins. C'est avec ces places de marché qu'Alibaba fait 90% de son chiffre d'affaires et qu'Amazon a dépassé les 50%. Les market places réalisent selon Internet Retailer 50% du e-commerce mondial. En France, le volume d'affaires des places de marché représente 29% du total des sites iPM Fevad et cela progresse très vite. Les marchands y voient une opportunité de mieux distribuer leurs produits et particulièrement les PME françaises qui accusent un retard dans leur développement numérique. En 2015, le Conseil National du Numérique révélait que moins de 16% des PME françaises vendaient en ligne, plaçant la France seulement au 13e rang des pays européens. Une récente étude Opinionway/Amazon menée entre septembre et octobre 2018 a montré que 68 % des PME-TPE ont conscience de cette opportunité de

développement, mais que seules 18% ont déployé des outils pour l'exploiter. Mais cela ne concerne pas que les PME. Dans le classement américain, Amazon devance eBay mais Walmart se classe dorénavant en troisième position. Et sur les 1000 premiers e-commerçants aux Etats-Unis, 29% vendent sur Amazon. Sur la dernière année, sont arrivés notamment sur Amazon, Nike, Gap, Under Armour, Best Buy, Calvin Klein. Donc là aussi plus de tabous, au-delà de l'omnicanal, il faut assurer sa diffusion sur tous les canaux pour être fort d'abord en multicanal. En magasin aussi abriter d'autres enseignes est en vogue. Les exemples sont de plus en plus nombreux et au-delà des mêmes groupes ex : Casino et Cdiscount. Pour mieux affronter la période cruciale de fin d'année Le Printemps et La Grande Récré font offre commune, au Printemps Haussmann par exemple la promesse est simple : « Le jouet par La Grande Récré ». Un partenariat gagnant/gagnant car cela permet de proposer toutes les nouveautés, d'améliorer les services et l'expérience client et de donner de vraies raisons de venir et d'acheter. Même logique entre le groupe Galeries Lafayette et Boulanger, les « comptoirs Boulanger » donnent un regain d'attractivité aux enseignes de grands magasins. Enfin, citons aussi le test en cours de Darty chez Carrefour, là aussi on peut parier gros que l'attractivité des hypers va être meilleure et cela pourrait mener à d'autres partenariats dans les mois et années à venir. Cette tendance d'abriter les meilleures (marques ou enseignes) sous un même toit en les marketant très visiblement est une des clés de la réussite de Best Buy ces dernières années.  Enfin, cela permet aux spécialistes du e-commerce et du digital de s'inscrire dans le réel en magasin, c'est vrai pour Casper chez Target, pour Facebook et ses produits découvertes chez Macy's ou encore plus récemment pour Alibaba chez El Corte Ingles. Sans oublier toutes les synergies développées entre Whole Foods et Amazon qui se traduisent pour les magasins Whole Foods par des produits technologiques : les devices d'Amazon, par de la livraison rapide avec Prime Now et par une logique de fidélisation avec la présence de Prime.

Mais s'il existe un domaine dans lequel le « plus jamais seul » est de plus en plus une réalité, c'est bien la technologie. Les investissements en recherche et développement sont dominés par les GAFA et sont colossaux. Citons un seul chiffre issu de Price WaterhouseCoopers, Amazon, leader mondial, a dépensé en 2018 près de 23 milliards de dollars en recherche et développement. Là aussi, il faut aller vite, ne pas louper ces opportunités, au risque d'être sanctionné pour les groupes de distribution qui sont cotées et qui sont trop frileux. Si Walmart s'est allié avec Google, Carrefour avec Tencent, Auchan avec Alibaba, Monoprix avec Amazon, Kroger avec Microsoft… Ce n'est que le début ! Les alliances peuvent permettre aussi de changer la donne sur un marché. Nul doute qu'en 2019, l'alliance Monoprix/Ocado pourrait bouleverser bien des règles de la distribution alimentaire. Déjà sur le choix, avec 50 000 produits disponibles, cela pourrait permettre de retrouver une offre beaucoup plus large que le drive. En général, acheter sur Internet, c'est accéder au plus grand choix, bien plus qu'un magasin (700 millions de référence sur amazon.com), le drive même si c'est un beau succès est un vrai paradoxe avec un choix plus limité qu'en magasin. Mais les principaux atouts de Ocado : temps de préparation des commandes et taux d'exactitude pourraient aussi bouleverser le marché. Enfin, l'écosystème des start-up est aussi un moyen de répondre au « Plus jamais seul ». C'est vrai sur plein de domaines liés au commerce, exemple pour la livraison avec le partenariat entre Carrefour et Stuart (racheté par la suite par La Poste), pour le paiement avec Le Bon Marché, Carrefour City, Sephora notamment qui proposent à leurs clients une solution de paiement mobile : l'application Scan & Go de Neos.

Ce « Plus jamais seul » se traduit enfin sur les produits notamment les MDD plus que jamais à la recherche de valeur ou de différenciation ou encore pour le champ très vaste de la maison connectée. Ainsi, l'industriel Legrand a annoncé lors du récent CES de Las Vegas avoir signé un accord avec Amazon pour commander par la voix ses interrupteurs qui pourront comprendre Alexa (sans avoir à posséder l'assistant vocal Echo d'Amazon) et des discussions sont en cours avec Google et Apple pour les mêmes fonctionnalités. Plus jamais seul oui… mais avec qui, pourquoi (ne jamais oublier l'enrichissement du positionnement) et comment : telles sont les grandes questions qui continueront d'animer 2019 et les années à venir.

**L'auteur**

**Frank Rosenthal** : après un parcours en agences et groupes de communication (TBWA France, HighCo) a créé sa structure de conseil. Frank est l'auteur de 7 livres sur le commerce dont le dernier paru en janvier 2018 aux Editions Kawa « Donner du sens au commerce ». Il donne de nombreuses conférences et intervient régulièrement dans les médias et anime son blog http://www.retail-distribution.info devenu un des blogs référents du secteur du commerce.

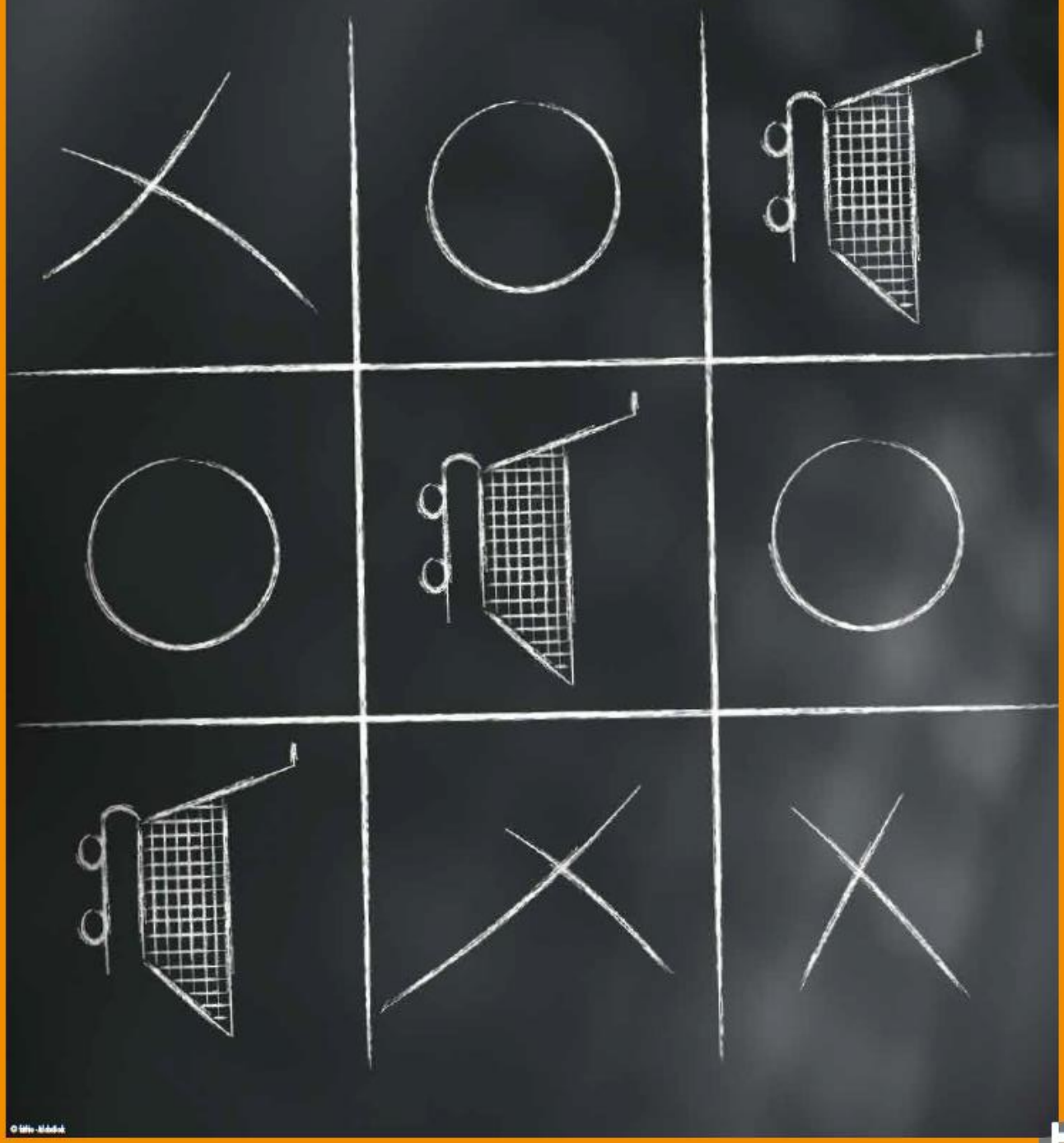
**Frank Rosenthal Conseils** : créée en janvier 2008, structure de conseil ad hoc sur les problématiques de commerce (marques, marketing et communication) pour enseignes, industriels et groupes de communication. Le positionnement est le suivant : des conseils, des inspirations, des idées. http://www.frank-rosenthal.com

# Points de Vente

NRF Bienvenue dans le commece unifié, 4 février 2019
Promo et loi Egalim 18 février 2019

# COMMERCE INDEPENDANT

## LE MODÈLE GAGNANT ?



© Idée - Shutterstock





www.pointsdevente.fr - 30 septembre 2019 - N°1254

**Année après année, les enseignes d'indépendants gagnent des parts de marché** sur leurs concurrents intégrés. Cette fidélité des consommateurs s'explique par des raisons conjoncturelles et plus structurelles. Décryptage d'une tendance qui repose sur un état d'esprit bien particulier. PAR JEAN-BERNARD GALLOIS

Le noir a disparu, remplacé par du blanc dans le logo d'Intermarché qui s'étale sur le fronton du magasin de Douvaine, en Haute-Savoie. À la place du jaune, du rouge et des onglets orange forment la nouvelle identité visuelle de Netto, dans le remodeling présenté à Prévessin-Moëns, dans l'Ain à quelques kilomètres de son cousin. En ce 11 septembre, jour d'inauguration des nouveaux concepts des enseignes des Mousquetaires, le groupement a dévoilé ses nouvelles couleurs et appuyé sur les chiffres.

Le président d'Intermarché et Netto, Thierry Cotillard, a martelé que le concept FabMag était un bel outil pour *"aller chercher du chiffre d'affaires chez Inter"*. Dans sa ligne de mire, les 15 % de parts de marché que l'enseigne pourrait atteindre en 2020, ce qui ferait un demi-point supplémentaire grappillé en quatre ans. Pas mal comme cadeau d'anniversaire pour ses 50 ans.

> **Les groupements d'indépendants semblent en pleine forme**

Alors que les enseignes intégrées sont à la peine (sauf Lidl), les groupements semblent en pleine forme. *"Ils gagnent continuellement des parts de marché sur les affiliés depuis plusieurs années et, surtout, progressent plus vite que le commerce alimentaire dans son ensemble"*, constate Frank Rosenthal, consultant expert en marketing du commerce. Si le retournement a commencé en 2012, Leclerc a ravi à Carrefour la place de leader français au cours de l'année 2017.

### ENRACINEMENT LOCAL

En cause, une bonne part de conjoncturel. *"La guerre des prix a fait beaucoup de mal dans les années 2010 à deux enseignes affiliées qui y ont dépensé leur énergie et une bonne partie de leurs investissements pour des résultats mitigés"*, indique Jean-Marc Mégnin, directeur général d'Altavia Shoppermind. Une stratégie due, entre autres, à la structure des groupes intégrés qui suivent une logique financière marquée par les dividendes, ce que ne connaissent pas les groupements. Carrefour a versé près de 400 millions de dividendes à ses actionnaires en 2019 →

## Le FabMag d'Intermarché se déploie à Douvaine (74)

**Le mieux manger.** C'était le mantra de Thierry Cotillard en inaugurant le nouveau concept d'Intermarché. Celui-ci doit, selon le président d'Intermarché, *"prendre en compte l'impact de l'alimentation sur la santé, protéger l'environnement et avoir un rôle sociétal"*. Au final, une large place de marché dédiée aux fruits et légumes ouvre ce magasin test. Bien visible des clients, une zone de consommation baptisée "L'alternative" propose du bio ainsi qu'une centaine de références de vrac. Une grande zone "en cuisine" propose des plats cuisinés, des produits préparés sur place et prêts à manger ainsi que du traiteur. Thierry Cotillard a indiqué que 900 produits dont la note est moyenne sur Yuka verraient leur recette s'améliorer dans les 18 mois et que l'enseigne retirerait 140 additifs d'ici l'an prochain.

Prévu pour se déployer sur 2 500 m², le prototype de Douvaine a également déplacé les services depuis l'entrée du magasin vers le point de retrait drive. Il est possible aux clients du drive de passer dans le magasin pour des achats supplémentaires et de les payer sur une caisse automatique dédiée. Apparemment, les consommateurs ont répondu présent puisque le prototype de Douvaine présenterait des ventes en hausse de 30 à 40 % alors que l'attente initiale était de 10 à 15 %.

→ et Casino un total de 340 millions d'euros l'an passé. De bons résultats en France ont été aussi utilisés par des groupes d'affiliés pour les investir dans la conquête internationale, avec les résultats douloureux que l'on connaît.
Par ailleurs, la remise en cause du modèle du format du grand hypermarché touche moins le commerce associé qui possède peu de paquebots supérieurs à 10 000 m², hormis Leclerc qui gère aussi des hypers de taille moyenne. Système U et Intermarché s'appuient sur des supermarchés, le format en progression. Côté produits, l'ancrage dans les métiers traditionnels (traiteur, boucherie, poissonnerie) et les produits frais est bien marqué et l'enracinement local est essentiel. *"C'est une caractéristique que nous remarquons dans les études réalisées auprès de 20 000 clients,* indique Frédéric Valette, directeur de département Retail & Fashion Insights chez Kantar WorldPanel. *Les consommateurs apprécient chez les trois enseignes indépendantes le côté local et le frais traditionnel et aussi le fait que le distributeur se préoccupent de leurs problèmes".*

## Système U Lyon mutualise son e-commerce

**Deux ans de réflexion pour une stratégie depuis l'entrepôt jusqu'au domicile.** Dix adhérents U de la région lyonnaise ont mis leurs forces en commun pour développer le e-commerce alimentaire. *"Ce qui donnait tout son sens à ce projet était que les propriétaires de magasins étaient coincés par la problématique de préparation de commande en magasin qui commençait à déranger les clients physiques tout comme les ruptures de stocks dues aux livraisons"*, analyse Aurélien Pouzin, président de Course U Lyon. Après avoir créé la holding Unysson, les associés ont investi 5 millions d'euros pour construire un entrepôt de 3000 m² installé à Saint-Priest (69) et inauguré en avril dernier : trois zones (sec, frais et surgelé), 12 000 références (dont la moitié à la marque U) et les plus fortes rotations aux extrémités. Priorité au consommateur : *"La vente de fruits et légumes se fait en vrac et les clients peuvent acheter la quantité qu'ils désirent"*, indique Aurélien Pouzin. Les dix associés ont innové dans la livraison à domicile en prenant une participation de 50 % dans le prestataire Ideal Service qui effectue toutes les livraisons de U à Lyon. *"Notre objectif est de livrer en deux heures"*.

**Drive mobile**
Ils ont aussi créé deux drives piétons. *"Comme nous sommes sur l'ultra-urbain, nous souhaiterions ouvrir jusqu'à 22h au lieu de 20h30 actuellement"*, poursuit Aurélien Pouzin. Système U mise beaucoup sur le drive mobile surnommé "Truck Drive". Il s'agit de deux camions qui livrent les clients sur leur lieu de vie avec un total de 50 commandes par tournée. *"Nous nouons des partenariats avec des entreprises et des collectivités,* souligne Aurélien Pouzin. *Nous livrons l'école de commerce EM Lyon tous les dimanches soir, soit 150 à 200 étudiants. Nous venons également de signer des accords avec toutes les résidences Crous de Lyon, un débouché très intéressant."* Les associés qui pèsent 15 à 20 % de PDM dans Lyon intra-muros livrent désormais sur les 28 communes environnant la métropole. Détenant des parts égales dans ce projet en dépit de chiffres d'affaires différents, les associés ont défini les règles de gouvernance du projet puis ont chacun présidé un sujet : la communication, la gestion administrative de la holding ou encore la logistique... Aujourd'hui, des associés U d'autres métropoles régionales comme Nantes ou Montpellier visitent les installations lyonnaises avec, pourquoi pas, une duplication possible de ce concept.

### ENTREPRENEURS TERRITORIAUX

Lapalissade mais vérité tout de même, les commerçants indépendants sont des entrepreneurs territoriaux et il s'agit de leur patrimoine personnel. *"Ils font des efforts pour le réinvestir dans leur magasin, blindé les fondamentaux et l'exécution en point de vente ce qui donne des outils commercialement au point"*, souligne Jean-Marc Mégnin. Allusion aux remontées de résultats nets au central et au digital qui a pu conduire certains intégrés à investir outre mesure au détriment du magasin physique. Les directeurs de magasins affiliés n'ont pas une marge de manœuvre très grande, ils pilotent et quittent le magasin tous les deux à cinq ans. Mais cette raison ne suffit pas à expliquer une croissance régulière. *"La continuité qu'il y a derrière les stratégies commerciales des indépendants est appréciée des consommateurs et ils sont même bien notés sur les sujets de société"*, ajoute Frédéric Valette.

> **Les directeurs de magasins affiliés n'ont pas une marge de manœuvre très grande**

### DÉPLOIEMENT GÉNÉRALISÉ

Etre indépendant serait-il alors devenu la martingale dans le commerce ? *"Ce n'est pas une condition nécessaire au succès mais cela procure un avantage dans toute l'organisation"*, lance Frank Rosenthal. Dominique Schelcher, le président de Système U a son magasin à Fessenheim, Thierry Cotillard possède deux points de vente à Issy-les-Moulineaux, ils voient des clients, ce qui amène des profils de commerçants plus que de financiers aux postes de dirigeants. →

En commerce, l'addition du local fait le national, c'est une évidence. Mais la prise de décision entre 1300 adhérents chez Intermarché, 550 chez Leclerc ou encore les 1200 associés chez Système U est-elle efficace ? *"Nous savons décider rapidement quand il le faut. Pour prendre l'exemple de l'informatique, nous retravaillons la totalité de notre outil logistique dans lequel nous aurons investi entre 2016 et 2022 entre 1 et 2 milliards d'euros"*, avance Thierry Cotillard. *"Lorsque les adhérents, a fortiori les plus influents, souhaitent travailler avec un fournisseur, en informatique ou en logistique, ils arrivent généralement à leurs fins"*, commente un partenaire logistique de groupements. Le déploiement du nouveau concept présenté à Douvaine (voir encadré) pourrait bien être l'illustration d'une nouvelle prise de conscience. *"Une cinquantaine de magasins devraient basculer en 2020 puis 300 à 400 points de vente par an"*, a annoncé le dirigeant d'Intermarché. La solution pour accélérer la cadence afin que le parc soit le plus homogène possible ? Le groupement a décidé de participer à hauteur de 50 % de l'investissement de l'adhérent et avec un maximum de 100 euros par mètre carré. Si le concept du FabMag est adaptable en fonction des souhaits de chaque adhérent, il y aura des contraintes pour faire respecter le concept au maximum et favoriser un déploiement généralisé en 3 ou 4 ans. L'objectif est de faire mieux que les 60 % d'Intermarché passés à Mag3.E, le précédent concept lancé en 2015.

## TALON D'ACHILLE

Quant au digital, il pourrait être le talon d'Achille des groupements d'indépendants. L'investissement de 2,8 milliards d'euros annoncé par Alexandre Bompard en juin dernier sur le numérique changera-t-il la donne ? *"Cela peut être un obstacle car on sort de l'ancrage local et les logiques conflictuelles peuvent apparaître entre adhérents"*, relève Frank Rosenthal. À raison d'un Intermarché tous les 15 km dans l'Hexagone, il y a risque de drives et de services de livraisons à domicile qui se chevauchent. *"Il faut savoir de quoi l'on parle. Si, dans 18 mois, 20 % du business part dans le digital, on va perdre la partie,* répond Thierry Cotillard. *Mais ce n'est pas le cas aujourd'hui. On parle probablement de 5 % de l'alimentaire qui part sur Internet dans trois ans voire de 10 % dans dix ans. Nous avons de quoi réagir avec, en particulier, des outils de production de drive qui vont être mutualisés dans les trois-quatre ans à venir"*.

En interne, on planche déjà sur la prochaine étape : que plusieurs patrons de magasins se réunissent et mettent leurs moyens en commun pour livrer à domicile ou améliorer les Drives, une réalité chez Système U (voir encadré). *"Nous pourrions aussi nous associer entre chefs d'entreprise sur un territoire donné en créant une "cuisine nourricière" qui serait déportée et où nous ferions de la fraîche découpe et/ou de la pâtisserie à livrer chez les consommateurs"*, imagine Christophe Dejob, responsable des concepts points de vente chez Intermarché et propriétaire de deux magasins dans la région lyonnaise.

## CONCENTRATION DES ACTEURS

Face aux investissements des intégrés, les groupements d'indépendants ont dans leur ADN la culture de l'échange. *"Le fait de participer à la vie du groupement (un tiers du temps chez Intermarché) et de constituer des binômes avec les permanents constitue, selon moi, le meilleur des mondes. Tout cela débouche forcément sur des projets plus réalistes et orientés clients"*, estime Frank Rosenthal. Autre limite, l'endormissement. La seule garantie pour maintenir leur dynamisme est de continuer à avancer. Pour autant, les stratégies des intégrés pourraient rompre cette croissance ininterrompue. *"Si l'on se projette à trois ans, les affiliés ne vont pas rester longtemps inactifs. Le jour où ils se redressent, la table peut se retourner"*, souligne Jean-Marc Mégnin. Quant à un bouleversement rapide du paysage des enseignes intégrées en France par rachat de l'une d'entre elles, il rebattrait les cartes de la distribution. Au printemps dernier, 6 hypers Géant ont été repris par Leclerc pour plus de 100 millions d'euros et deux hypers par Intermarché. *"Sur la question du parc, il est important de faire encore mieux avec notre nouveau concept et il ne faudrait pas que nous passions à côté s'il y a un sujet de concentration en France"*, estime Thierry Cotillard. Avec le nouveau concept POP de Netto (comme "Prix, Optimisme, Plaisir"), l'objectif est de regagner des parts de marché. Il est aussi d'occuper le terrain et les 300 magasins du discounter (plus une quinzaine supplémentaires prévus chaque année) ne seront pas de trop en cas de mouvement de concentration de la distribution.■

## TROIS QUESTIONS À

### Alexandra Bouthelier, Déléguée générale de la Fédération du Commerce Associé

## "Les indépendants détiennent un capital patient"

**► Quelle est la grande force des enseignes alimentaires d'indépendants ?**

Le fait que la tête de réseau soit la copropriété exclusive de ses membres, ce qui est considérable pour la pérennité des structures. Lorsque le CA prend une décision, il n'a qu'un objectif, l'intérêt exclusif des adhérents-associés.

Par ailleurs, il n'y a pas cette nécessité de croissance coûte que coûte. Une structure intégrée doit s'assurer de son cours de bourse et, pour cela, afficher un développement régulier et notamment à l'international, dès que le réseau français est complété. Les indépendants, eux, détiennent un capital "patient", qui leur permet d'investir dans des projets dont les résultats s'inscrivent dans la durée. Le rapport au temps n'est pas le même.

Les patrons sont majoritairement implantés en province, dans leur région d'origine ; ils connaissent bien leurs consommateurs et affichent ainsi une très grande proximité. Nos organisations étant flexibles, ils ont tout loisir d'adapter leurs offres produits en fonction des spécificités de leur zone et d'être ainsi au plus près des attentes.

**Mais les décisions peuvent être prises lentement avec plusieurs centaines d'adhérents ?**

Le processus démocratique de nos réseaux implique nécessairement un temps d'échange et de concertation plus long avant les prises de décisions. En revanche, l'essentiel n'est pas la vitesse de la prise de décision mais l'efficacité de la mesure. Les adhérents ayant eux-mêmes participé à son élaboration, la comprennent, y souscrivent et, par conséquent, la déploient rapidement et efficacement. Le curseur ne se trouve pas au même endroit que pour des affiliés où les cadres peuvent renâcler face à une décision imposée et non comprise.

**Autre limite possible, la difficulté d'emprunter de manière massive ?**

Cela peut être une difficulté, oui. Certains groupements redistribuant l'intégralité des excédents, ils ne disposent pas des fonds propres nécessaires pour faire face aux investissements requis. Cependant, les groupements arrivent à réaliser des investissements conséquents grâce à leur capacité à lever des emprunts de par la stabilité de leur entreprise et les cautions qu'ils sont en capacité de mettre en face.

# HARD-DISCOUNT QU'EST-IL DEVENU ?

**Après une vingtaine d'années d'existence en France,** le hard-discount a disparu depuis quelques années du discours des enseignes comme il s'est volatilisé des panels. Signe des temps, une de ses variantes, le discount, séduit les consommateurs attirés par le juste prix et le rapport qualité-prix des produits. PAR JEAN-BERNARD GALLOIS

Début septembre, une nouvelle enseigne devait sortir de terre dans le Nord. C'est à Valenciennes puis à Onnaing, à la fin de ce mois, que les premiers magasins Supeco verront le jour. Un an après avoir baissé le rideau sur le réseau des 273 magasins de hard-discount Dia, Carrefour s'essaie de nouveau aux prix bas, selon l'information dévoilée par Olivier Dauvers, expert de la distribution. *"Mais Supeco – contraction de "supermecado economico – ne sera pas du hard-discount, commente Frank Rosenthal, consultant expert en marketing du commerce. Carrefour adapte à la France un concept lancé en Espagne en 2012, qui consiste en un hybride de cash & carry et de discount traditionnel, qui compte une quarantaine de magasins en Europe".*

Après avoir testé le concept "Essentiel" dans une poignée d'hypermarchés implantés dans les zones paupérisées, Carrefour poursuit sa quête de relance en misant sur les étiquettes à prix minis. Supeco pratique le double affichage : à l'unité et à un tarif spécifique, moins cher, lorsque le client achète en plus grandes quantités. Sa philosophie : des bons produits à des prix bas, le décor est minimaliste avec des produits présentés sur palette comme dans un entrepôt.

### FIN DU CLIVAGE

Serait-ce la résurgence d'un hard-discount new look ? *"Pas du tout car le hard-discount était un concept où le prix était la principale clé d'entrée et où le magasin vécu comme une forme de punition. On se rappelle tous des lumières blafardes et des palettes posées à même le sol des années 90. Contre des produits aux tarifs très intéressants, le consommateur était, en quelque sorte "puni" dans son expérience d'achat"*, lance Frank Rosenthal. Autre regard, celui de Frédéric Valette, directeur de département Retail & Fashion Insights chez →

## Hard-discount

### Une part de marché qui a culminé à 14,3 %

**Le copromoteur du hard-discount en a été son fossoyeur.** Arrivé en France en 1988, quelques mois après son éternel concurrent Aldi, Lidl a exécuté le terme près d'un quart de siècle plus tard.

Le modèle a été éprouvé outre-Rhin : des produits vendus à des prix très bas dans des supermarchés à la surface de vente (600 m²) et à l'offre restreinte (moins de 1 000 produits, une référence par unité de besoin). Soit un maximum d'efficacité avec des courses faites en une vingtaine de minutes. Tout est réduit à sa plus simple expression, l'environnement est austère, le marketing inexistant et la maîtrise des coûts de la chaîne entraînent des écarts de prix de plus de 30 % avec ceux des supermarchés.

Les enseignes françaises suivront le mouvement en augmentant les gammes de produits premier prix et en lançant des concurrents comme Ed (devenu Dia), Leader Price ou Comptoir des marchandises, transformé en Netto.

En plus de vingt ans, les parts de marché de ce concept n'ont cessé de croître dans l'Hexagone jusqu'en 2008 où elles ont culminé à 14,3 %. Contrairement à l'Allemagne, où le hard-discount dépasse les 40 % de PDM, la France ne succombe pas : *"les raisons sont multiples, le circuit de distribution structuré, des habitudes de consommation différentes et une guerre des prix sur les produits de marques qui corsettent les étiquettes*, note Jean-Marc Mégnin, directeur général d'Alltavia Shoppermind. *Comme les enseignes françaises se sont bien maintenues sur les premiers prix, les hard-discounters ont été obligés de monter en gamme".*

Avec la crise financière de 2008, Lidl fait entrer des marques nationales dans ses rayons puis engage sa mutation en 2012. Dans sa communication, l'Allemand explique qu'il rassemble des *"supermarchés de proximité à assortiment sélectionné"*. En 2016, les panélistes Iri et Kantar Worldpanel abolissent le terme de hard-discount et optent pour l'appellation "EDMP" pour "enseignes à dominante marques propres" et Nielsen pour SDMP, soit "supermarchés à dominante marques propres".

Aujourd'hui, le géant d'outre-Rhin compte près de 1 500 magasins en France et a dépensé 500 millions d'euros en publicité en 2018 (chiffres Kantar media), juste devant Leclerc. Sa signature est connue : "le vrai prix des bonnes choses". On est loin des prix bas comme seul horizon.

*"L'enseigne a réussi ce repositionnement dans sa totalité, sur le parc (ils sont aujourd'hui sur 1 200 m²), les marques et les tendances de consommation (comme le bio), applaudit Frank Rosenthal. Ils ont réussi à faire bouger le marché dans son ensemble".*

## Netto

### Evolution du concept

**Certes, l'enseigne réalise 0,6 % de parts de marché au dernier pointage de Kantar Worldpanel, loin de Lidl mais Netto** poursuit son chemin sous la tutelle protectrice des Mousquetaires. *"En cette période difficile pour le pouvoir d'achat des Français, notre enseigne a de l'avenir"*, estime Pascal Rossato, le président du Conseil d'administration de l'enseigne. Passé de 500 à 300 magasins en quelques années, Netto se stabilise depuis deux ans et son responsable prévoit une vingtaine d'ouvertures pour l'année 2020.
Le concept HDI (hard-discount imbattable) déployé depuis 2015 va être peaufiné à partir de ce mois de septembre. Les trois fondamentaux demeurent : offrir 1 000 prix imbattables, proposer des offres de déstockage régulières et du frais à des prix discount. Sans entrer dans les détails, Pascal Rossato indique le concept de magasin sera modernisé et dans l'air du temps, avec par exemple, une évolution des entrées de magasins. Chaque point de vente conservera les 4 500 références actuelles (80 % de marque distributeur au nom Netto). *"Nous allons aussi augmenter les rayons frais"*. Les magasins devraient tendre vers des surfaces revue à la hausse. Un fort accent sera mis sur le déstockage. *"Il s'agit de proposer au consommateur les bonnes affaires du moment pour des achats plaisir"*, ajoute Pascal Rossato. *"Nous avons des équipes d'acheteurs spécialisées sur ces offres, à nous de bien travailler les propositions de produits hebdomadaires pour faire revenir les clients."* Côté communication, le logo sera *"plus moderne"*. Huit pilotes sont en train d'être testés, à raison d'un par région de Netto.

Kantar WorldPanel, le panéliste qui a fait évoluer le hard-discount en "enseigne à dominante marques propres" en 2016. *"Le point commun de ces enseignes est de vendre leurs marques propres à tel point qu'elles pèsent entre 80 et 90 % du CA. En revanche, il n'était pas pertinent de parler de ce circuit dans son ensemble car les stratégies d'enseigne étaient bien différentes. Le terme de hard-discount était aussi devenu trop clivant et ne reflétait qu'imparfaitement la réalité du circuit"*, rappelle-t-il. Depuis, plus aucune trace de hard-discount dans les éléments de langage des enseignes. Le mot a été remplacé par "soft discount" (chez Lidl et Aldi) "smart discount" voire "discount plaisir", une notion lancée l'an dernier par Tina Schuler, la directrice générale de Leader Price lors de la présentation du nouveau concept de l'enseigne.

> **Il n'y a pas UN hard-discount. Les stratégies d'enseigne sont très différentes**

### LE BON RAPPORT QUALITÉ-PRIX

Certes, le HD et son côté paupérisant se sont effacés, mais pas la recherche des bons prix côté consommateurs. *"On l'a vu avec la crise des gilets jaunes, la demande est toujours vive pour des prix serrés quel que soit le nom que l'on donne à des concepts. Il n'y a pas de doute, quand les prix sont écrabouillés et que la promesse de base est la même, le pain a beau être cuit sur place et l'enseigne proposer du caviar, le consommateur revient"*, commente Yves Marin, associé au cabinet Bartle. Peu importe la typologie donnée au magasin, donc, pour le shopper. *"Quand il va chez Lidl, le client se rend dans cette surface pour des raisons* →

### UNE PART DE MARCHÉ TRÈS STABLE

| | 1er SEMESTRE 2017 | 1er SEMESTRE 2018 | 1er SEMESTRE 2019 |
|---|---|---|---|
| EDMP | 10,8 | 10,9 | 10,9 |
| LIDL | 5,4 | 5,5 | 5,9 |
| LEADER PRICE | 2,5 | 2,3 | 2,0 |
| ALDI | 2,3 | 2,4 | 2,4 |
| NETTO | 0,6 | 0,6 | 0,6 |

*Par de marché valeur des enseignes EDMP (enseignes à dominante marques propres) sur le 1er semestre 2019 vs le même semestre 2017 et 2018. Ces PDM sont calculées sur un 100 % PGC FLS et sur un 100 % enseignes généralistes.*
*Source : Kantar WorldPanel.*

*précises, il ne se pose pas la question de l'appartenance de l'enseigne à une catégorie discount ou pas"*, ajoute le consultant. Les normes actuelles du commerce ont évolué ces dernières années et s'appuient désormais sur des prix compétitifs et une expérience d'achat positive. Dans la 7e édition du Baromètre annuel de la Valeur Shopper, réalisé par Altavia Shoppermind, l'étude rappelle que la notion de prix bas est un prérequis mais ce n'est plus le critère n° 1 dans le choix de leur enseigne pour 55 % des Français, note Jean-Marc Mégnin, directeur général d'Altavia Shoppermind. "Trouver ce que je cherche" est la priorité n° 1 des clients en 2019 avec 55,1 % des votes pour l'alimentaire devant le critère "faire des économies" et "optimiser mon temps". En entrant dans le détail de la notion de prix pour le consommateur, l'étude indique que les prix bas ne sont pas l'apanage des clients mais que ceux-ci recherchent l'enseigne offrant un bon rapport qualité-prix. *"La notion de service rendu par l'enseigne est entrée dans la tête du client qui semble lassé par la question de la guerre des prix"*, souligne Jean-Marc Mégnin.

## ACCENT SUR LE BIO

Si le hard-discount est enterré, son descendant, le discount, semble avoir de beaux jours devant lui. *"C'est un élément qui capte l'attention du client, le fait venir et augmente le chiffre d'affaires"*, relève le consultant Jean-Paul Crenn. Encore faut-il le faire savoir et être légitime pour le consommateur. Avec un concept baptisé "Next" lancé l'an dernier, l'enseigne Leader Price a poussé les grandes marques dans ses assortiments, près de 1 200 sur 5 500 références. Une offre de boucherie et poissonnerie est proposée en libre-service à côté d'un espace traiteur, le bio est développé, la machine à presser les oranges est généralisée, des espaces de convivialité apparaissent tout en gardant les fondamentaux en termes de prix. La transformation des quelque 800 unités se fait progressivement mais les ventes n'ont pas suivi pour l'instant, baissant de 12 % au premier trimestre 2019 (chiffres Kantar media).

Quelle est la bonne formule à adopter pour réussir dans le discount ? Eternel concurrent de Lidl, Aldi déploie en France son concept Aniko (Aldi Nord Instore Konzept) depuis l'an dernier. Bâtiment plus lumineux, signalétique très lisible et apparition des têtes de gondole, les nouveaux magasins de l'enseigne ont été complètement transformés. Les fruits et légumes sont mis en avant ainsi qu'une zone de promotions alimentaires à l'entrée du magasin. Beaucoup plus discret que Lidl dans sa communication, le géant allemand veut avancer rapidement et a fixé à 2020 la transformation de son parc de plus de 5 000 magasins en Europe dont près de 900 en France. Les prochains mois diront si l'enseigne réussit à augmenter sa part de marché qui demeure collée à 2,3 % depuis plusieurs trimestres.

## LE DÉSTOCKAGE EN VOGUE

Autre solution envisagée, injecter du déstockage dans son magasin. La grande vogue du destockage, portée par Gifi, Action dans le non-alimentaire ou encore Noz dans l'alimentaire, et en attendant le Danois Normal qui va s'implanter en France, est en train de déferler dans notre pays. Frédéric Valette voit dans les déstockeurs *"les nouveaux hard-discounters avec leurs marques à prix cassés qui permettent aux consommateurs de faire des achats malins"*. Netto parie sur cet appât à consommateurs. *"Nous avons des équipes d'acheteurs qui travaillent spécifiquement sur les lots et allons renforcer dans notre évolution de concept en septembre le rayon déstockage mis en place il y a quatre ans,* indique Pascal Rossato, adhérent à Prévessin-Moëns (Ain) et président du Conseil d'administration de Netto. *"Le discount tel qu'on l'a décrit et vécu durant les années 90 est terminé. Il faut se moderniser, proposer au consommateur d'être davantage dans l'achat malin avec des produits qui ont le meilleur rapport qualité-prix. Le pouvoir d'achat des Français est un vrai sujet, le juste prix est vraiment la clé pour réussir dans le discount"*, résume ce dernier. ■

# Lidl

## Diversification dans le bio

***"Nous avons recruté plus de 400000 nouveaux clients depuis le début de l'année".*** Autant que la part de marché (entre 5,9 et 6,1 % selon les panélistes), c'est ce chiffre qui satisfait Michel Biero, directeur exécutif achats et marketing chez Lidl France. Rapide revue du passé récent et de la sortie du hard-discount : *"en 2010-2012, nous nous sommes rendu compte que le modèle avait atteint ses limites,* raconte-t-il. *Il fallait se réinventer. Soit nous ne faisions rien et l'on serait mort, soit nous sortions par le haut en investissant et en créant de nouveaux produits"*. Résultat de la montée en gamme de la qualité (un service qualité de 40 personnes) et de la communication, *"cela fait cinq ans que nous avons des croissances à deux chiffres"*. Il ajoute que son benchmark, c'est Leclerc. *"Dans notre modèle, nous voulons gagner de nouveaux clients avec le corner bio et le rayon pain. La moitié de notre chiffre d'affaires c'est du frais, des fruits et légumes"*. Le bio deviendra un des éléments clés de l'enseigne dans les deux-trois ans. *"Nous avons 400 références en bio, 100 en permanent et 300 en action éphémère toutes les premières semaines du mois."* Il met aussi en avant la viande-volaille, un autre levier pour attirer les clients. *"Nous souhaitons éduquer le consommateur français et proposons du label rouge et de la limousine, nous apportons de la race. Proposer de la viande maturée à quinze jours ? C'est ce qui est intéressant pour nous démarquer."* De même, les 74 références de bières *"ont fait un carton ces derniers mois"*, ajoute-t-il sans citer de chiffres de vente. Le groupe investit pour rénover 800 magasins cette année sur les 1 500 points de vente en France. *"Notre ambition est de continuer à prendre des parts de marché, satisfaire nos clients en restant le plus simple possible"*.

Côté Internet, les réflexions sont en cours. *"J'ai une équipe e-commerce en place et le voyage, lancé en 2017, est un vrai succès avec 30000 voyageurs qui nous ont choisi"*, poursuit Michel Biero. Après le lancement de la boutique en ligne de vin en septembre 2018 (pas de résultats communiqués), la prochaine étape sera sans doute un site consacré au non alimentaire. *"Mais nous n'avons pas fixé de plan sur les prochaines années et poursuivons nos réflexions sur ce sujet"*.

# PRIX ALIMENTAIRES

**Impossible de passer à côté.** La loi Alimentation en vigueur depuis le 1er février 2019 a suscité de vives réactions. D'abord, parce qu'en relevant le seuil de SRP et en limitant les promotions, elle touche un point sensible du business modèle de la grande distribution mais également le pouvoir d'achat des consommateurs. Ensuite, parce que l'objectif de mieux répartir la valeur entre les filières amont et aval se révèle compliqué à mettre en œuvre, voire, contre-productif. Derrière la théorie du ruissellement demeure la quête d'un plus juste équilibre dans les relations entre producteurs, industriels et distributeurs: irréconciliable trio?

PAR CÉCILE BUFFARD

Voilà de quoi saper le moral des Français. Alors que la confiance des ménages affichait un rebond inattendu en janvier, selon l'Insee, avec un indice de confiance s'établissant à 91 contre 86 en décembre, l'entrée en vigueur, le 1er février dernier, de la hausse des prix d'environ 6,3 % sur 24 produits alimentaires du quotidien (essentiellement des marques nationales mais pas seulement) devrait raviver une colère déjà perceptible depuis le début de la crise des Gilets jaunes. Des marques très prisées par le consommateur telles que Ricard, Nutella, Chocapic, Cassegrain, Guigoz ou Président seront fortement touchées, avec des augmentations de prix de l'ordre de 8 % à près de 10 %. En cause: l'application de la loi Alimentation qui impose le relèvement du Seuil de Revente à Perte de 10 % mais qui limite également le taux de promotions des enseignes à 34 %, sur 25 % des volumes. Dans les colonnes des *Échos*, Dominique Schelcher, président de Système U, a indiqué que le relèvement du SRP porterait sur 7 % de l'offre des supermarchés de l'enseigne, ce qui représente environ 15 000 références sur 25 000. Au total, UFC-Que choisir estime à 900 millions d'euros le montant de l'inflation qui devrait découler de cette loi, entre 2019 et 2020.

## BRONCA DES DISTRIBUTEURS

La réponse des enseignes ne s'est pas fait attendre. S'ils n'ignoraient guère le texte voté le 15 décembre dernier, sa mise en application et le buzz médiatique qu'elle a engendré ont ouvert une fenêtre de tir pour la communication des acteurs concernés. En premier lieu, ceux qui ont fait des prix bas leur cheval de bataille. *"Les hausses de prix seront inégales. Tout dépendra de l'enseigne et de son positionnement prix. Un Leclerc, par exemple, sera clairement impacté tandis qu'un Monoprix, dont la majeure partie de l'assortiment est déjà au-dessus des 10 % du SRP, pas du tout"*, explique Frank Rosenthal, expert retail. Une nouvelle attaque contre le pouvoir d'achat que dénonce Michel-Edouard Leclerc. Le 16 janvier dernier, celui-ci écrivait sur son blog qu' *"aller taper dans la poche des consommateurs par les taxes ou par des prix élevés, c'était vraiment prendre les Français pour des niais"*. Répétant à qui veut bien l'entendre que la théorie du ruissellement soutenue par le gouvernement et selon laquelle les hausses de prix en magasin vont, *in fine*, profiter aux agriculteurs, ne marche pas, le président des centres E.Leclerc a été le premier à s'opposer au projet de loi Alimentation. *"Qui peut imaginer qu'une caissière ou un chef de rayon va endosser l'augmentation du Ricard, du Nescafé, du Vittel ou du Coca en prétextant que l'augmentation des marges "ruissellera" vers les éleveurs. Quel enfumage!"*, s'exclame-t-il. Il n'est pas le seul. En octobre dernier, Thierry Cotillard, le président d'Intermarché redoutait déjà l'effet combiné de l'application, le 1er janvier 2019, du prélèvement à la source, du relèvement du seuil de revente à perte et de la limitation des promotions, craignant *"un choc du pouvoir d'achat"*. Pour Michel-Edouard Leclerc, le constat est clair: la loi vient pénaliser les distributeurs les moins chers pour alléger la pression sur les distributeurs cotés.

## JOUER SUR LES PEURS

Ces déclarations n'ont pas manqué de s'attirer les foudres du monde agricole. Les fédérations d'agriculteurs estiment qu'à travers leurs discours alarmistes, les distributeurs jouent, ni plus ni moins, sur les peurs des consommateurs. La FNSEA et JA ont notamment dénoncé une *"hasardeuse instrumentalisation des chiffres"* et reprochent aux grandes enseignes de faire l'amalgame avec une hausse généralisée des produits. Ainsi, ils rappellent que le SRP fait partie d'un dispositif dont l'objectif est de mieux répartir la valeur et de rémunérer davantage les agriculteurs, non pas de matraquer les consommateurs. *"Ce n'est pas parce qu'il y a une hausse sur certains produits que le panier global va augmenter. Il s'agit plutôt d'un rééquilibrage, pour aller d'une marge zéro sur les produits d'appel (et une marge plus que confortable sur le reste), vers une répartition plus raisonnable"*, expliquent-ils dans un communiqué. En effet, les prix des produits agricoles augmenteraient mécaniquement avec la hausse du SRP dans la mesure où tous les produits alimentaires seraient vendus quasiment à prix coûtant. Bien évidemment, ce n'est pas le cas. L'ambition d'une hausse du SRP est de contribuer à mettre fin à des pratiques qui condamnent l'agriculture française. La loi Egalim peut-elle vraiment y parvenir? Rien n'est moins sûr, selon Frédéric Fournier, avocat associé chez Redlink: *"l'idée d'un effet de ruissellement au profit des petits producteurs reste incertaine. Il y a trop d'intermédiaires dans la chaîne de distribution actuelle pour que cela impacte positivement les éleveurs. Si la loi alimentation part d'une bonne intention, elle se révèle être une vraie usine à gaz"*, commente-t-il. De fait, comment contrôler si le seuil de SRP, à la fin de l'année a bien été respecté? *"Le calcul est compliqué car le seuil doit porter sur 25 % du chiffre d'affaires annuel prévisionnel de l'enseigne. Or, ce chiffre peut évoluer en cours d'année, dans le bon comme dans le mauvais sens!"*, prévient l'avocat. L'enfer est pavé de bonnes intentions...

## STRATÉGIES DE CONTOURNEMENT

Pour échapper à ces complications, nombreux acteurs vont adopter des stratégies de contournement. *"La parade est déjà trouvée! Si elles n'ont plus le droit d'appliquer des rabais à -50 % sur les produits alimentaires, les enseignes vont réaliser des opérations de cashback sur la carte de fidélité de leurs clients"*, affirme Jean-Marc Megnin, directeur général d'Altavia Shoppermind. Autrement dit, c'est toute la philosophie de la promotion qui va changer de façon à limiter, si ce n'est à annuler, les effets inflationnistes de la nouvelle loi. *"En cette rentrée, toutes les enseignes vont serpenter avec la législation et trouver d'autres opérations* →

## Cagnottage

### Une ordonnance sibylline

**Le principe de cagnottage sera-t-il considéré comme une promotion?** Tout dépend de l'interprétation de la loi. L'article 3 de l'ordonnance indique, en effet, que celle-ci s'applique *"aux avantages promotionnels, immédiats ou différés, ayant pour effet de réduire le prix de vente au consommateur de denrées alimentaires ou de produits destinés à l'alimentation des animaux de compagnie"*. Ces avantages promotionnels cumulés accordés au consommateur ne doivent pas dépasser les 34 % du prix de vente au consommateur (PVC) ou à une augmentation de la quantité vendue équivalente. Selon Frédéric Fournier, avocat et associé au cabinet Redlink, *"l'ordonnance ne pourra s'appliquer si un produit alimentaire donne lieu à cagnottage et que l'avantage est donné pour un produit non alimentaire ou n'est pas affecté à un produit particulier"*. Profitant de ce flottement juridique, certains distributeurs ont déjà dépassé le seuil des 34 % par le biais de la carte en différé, depuis ce début d'année. Les prochains mois diront si ces remises différées seront réintégrées dans le texte... et si ces enseignes sont hors la loi.

## Jules & Jenn

Les soldes, non merci !

**En créant sa marque avec son mari en 2016,** Jennifer Maumont, cofondatrice et PDG de Jules & Jenn, avait une idée en tête : faire progresser l'idée de la consommation responsable dans l'esprit des Français. Cette ancienne salariée de Dior qui, auparavant, avait créé sa propre marque de chaussures à petits prix, a eu une véritable prise de conscience. *"J'en ai eu assez de la fast fashion, des produits jetables et du calendrier infernal de la mode qui oblige à sortir de nouvelles collections puis à les solder, à chaque saison. Les soldes de janvier, en plein cœur de l'hiver, vont à contre-courant de la logique saisonnière !"*, raconte la jeune femme. Jules & Jenn est une marque 100 % digitale qui ne pratique aucune promotion. *"On a dénaturé les promotions en créant des produits faits pour les soldes"*, déplore-t-elle. Si elle ne solde pas, la marque joue, en revanche, la carte de la transparence. *"Pour chaque produit sont indiqués le coût de fabrication, les matières utilisées et la marge que nous réalisons"*, explique-t-elle. Une marge qui a été abaissée pour compenser l'absence de promotion. Une ligne de conduite difficile à tenir, dans un pays où l'appel des petits prix fait vendre, à en croire la file d'attente devant H&M pendant les soldes. Mais qu'importe, Jennifer Maumont continue son combat pour la qualité : *"on sait que l'on ne s'adresse qu'à une petite partie de la population mais nous cherchons à ce que tout le monde s'interroge sur la question de la qualité. Il vaut mieux payer 100 € des chaussures que l'on gardera 5 ans plutôt que d'acheter une paire à 30 € que l'on jettera à la fin de la saison"*, affirme-t-elle, bien décidée à rendre la mode responsable accessible au plus grand nombre.

→ *100 % licites en se tournant vers des systèmes de promotions qui ne disent pas leur nom"*, ajoute Matthias Berahya Lazarus, président de Bonial. Cibler les offres promotionnelles sur les produits non alimentaires, non concernés par la loi, est une idée. Organiser des loteries et autres jeux concours qui animent le point de vente en est une autre. La promotion ne s'appliquera plus à un produit donné mais sous la forme de bons de réductions ou de cagnottage. Cette dernière option intéresse d'autant plus les distributeurs que la législation actuelle reste floue sur le sujet des remises différées (voir encadré page 13). *"Tout dépendra de la position du législateur quant à l'intégration ou non des remises différées dans l'ordonnance"*, résume Frank Rosenthal. En attendant d'y voir plus clair dans la loi, Matthias Berahya Lazarus rappelle que *"la promotion n'est pas le seul levier à actionner par les distributeurs qui souhaitent agir sur leurs prix"*. Refondre la MDD à des prix attractifs, comme viennent de l'annoncer E. Leclerc et Intermarché, ou encore, travailler sur les différents formats de magasin, notamment la proximité, sont autant de moyens de conserver son image-prix.

### INFLATION RÉELLE… OU RESSENTIE

Au final, l'inflation ressentie par les consommateurs ne devrait pas être très forte, de surcroît limitée à quelques catégories. En outre, elle fait suite à une déflation progressive et continue sur les PGC. *"On ne connaît pas encore quelles seront les péréquations de marge qu'effectueront les enseignes, si elles vont perdre 2 € sur le Ricard et en gagner 3 sur la lessive. Ce qui est certain c'est que tout va reposer sur l'acceptation de la loi par les consommateurs"*, note Frank Rosenthal. Dans un contexte d'hyper-sensibilité au prix avec, en toile de fond, un débat autour de la TVA à taux zéro sur les produits de première nécessité, cette hausse des prix du quotidien devrait crisper un peu plus les Français qui militent en faveur d'un relèvement de leur pouvoir d'achat. Il n'y a qu'à voir le tollé qu'a provoqué, il y a une semaine, le propriétaire de l'hypermarché E. Leclerc de Lanester, dans le Morbihan. Avec son panneau situé à l'entrée du magasin, annonçant la hausse de 10 % sur des centaines de produits, il a fait le buzz sur les réseaux sociaux en quelques heures seulement. La photo a été postée sur la page Facebook d'un groupe de Gilets jaunes de Lorient… et partagée 8600 fois. Au-delà de la polémique, Frank Rosenthal soulève, lui, le risque d'effet d'aubaine : *"certaines enseignes qui ne sont pas les mieux portantes sur le marché et qui ont besoin de retrouver de la rentabilité vont profiter du contexte légal pour augmenter leurs prix. Cela aura probablement peu d'impact sur le chariot des clients mais pour ces enseignes, ces hausses multipliées par le nombre de clients auront un effet réel"*, envisage-t-il. Carrefour et Casino, par exemple, pour l'heure restés bien silencieux sur le sujet, pourraient s'y essayer. Toutefois, à en croire David Vidal, directeur au cabinet Simon-Kucher et Partners, la grande distribution qui, depuis plusieurs années, souffre d'une fréquentation amoindrie, ne devrait pas prendre de risques sur son positionnement prix. *"Les Français sont moins critiques qu'il y a 5 ans envers les distributeurs. Ils sont conscients des efforts de promotions réalisés par les enseignes"*, observe le directeur. De fait, le nombre de produits du quotidien promotionnés et le taux de recherche de deals n'ont cessé d'augmenter. Et l'image-prix reste l'un des facteurs déterminant dans le choix d'une enseigne, comme le révèle l'Observatoire de l'image prix et de l'image promo, publié par Bonial (voir page 18).

### JAMAIS SANS MA PROMO ?

Difficile, dans ce cas, d'imaginer un monde retail sans promotion. Certes, en mars dernier, Décathlon mettait fin à son programme de fidélité par le biais d'un mail envoyé à ses clients et intitulé *"Adieu programme de fidélité… Nous vous avons écouté"*. Consciente du faible apport de ces programmes aux consommateurs, la marque a choisi de pratiquer une baisse des prix continue sur ses produits, plutôt qu'un chèque de réduction distribué de temps en temps. Cette appropriation culottée de la fameuse logique du Every Day Low Price (EDLP) inventée par Walmart, ne fonctionne pas à tous les coups. Si elle réussit à Décathlon qui bénéficie déjà d'une très bonne image-prix, on ne peut pas en dire autant de Castorama, dont les ventes ont chuté de -7,6 % en 2018. *"La stratégie de l'EDLP ne s'inscrit pas dans la culture française. Dans l'esprit des clients, il est évident que l'enseigne qu'ils fréquentent n'est pas chère et le concept a perdu en puissance avec Internet et ses prix cassés"*, raconte Jean-Marc Megnin. À noter, également, qu'avec cinq enseignes qui se livrent une guerre des prix acharnée depuis 2013, la disparition des promotions semble illusoire. *"Il n'existe aucun élément conjoncturel ni structurel qui prédise l'arrêt de la promo. La consommation est flat, tout comme la démographie, la concurrence en hausse et les mètres carrés, physiques et surtout virtuels, avec le e-commerce s'accroissent"*, constate Mattias Berahya Lazarus. Sans surprise, les premiers du classement en matière d'image-prix (Leclerc et Lidl), sont les enseignes les plus actives sur la promotion. *"On peut le déplorer mais c'est aujourd'hui la seule manière de gagner des parts de marché et de grignoter la part de gâteau du concurrent"*, concède le président de Bonial.

### PLUS DE VALEUR, MOINS DE REMISES

Une course aux prix bas qui, poussée à l'extrême, devient destructrice de valeur. *"Le cercle vicieux de la promotion relève de la responsabilité collective des enseignes. Les unes commencent, les autres suivent et le consommateur s'y habitue. Il serait* →

## Ce qu'ils en pensent…

*"La loi Egalim demande à être affinée. La nécessité d'encadrer les dérives de la promotion n'est pas bien comprise par les consommateurs. Le discours est d'autant plus difficile à porter que l'application du texte se révèle ardue et que les opérateurs ont plus à gagner à flirter avec les limites qu'à rester dans les clous."*
**Hugues Villey,** associé de BCTG Avocats

*"L'objectif de la loi Alimentation est louable – mieux rétribuer les agriculteurs – mais entre le jeu des lobbies, des politiques et des distributeurs qui multiplient les déclarations d'intention sur leurs relations avec les filières, on se demande ce qui relève du bluff ou du producteur-washing".*
**Jean-Marc Megnin,** directeur général d'Altavia Shoppermind

## Qui paie la promo ?

**Les coûts de la promotion sont partagés entre le fournisseur et le distributeur.** Ils sont négociés, entre les deux parties, lors de la convention annuelle et figurent dans l'annexe tarifaire qui renseigne sur les taux et typologies de services et dénombre l'ensemble des opérations promotionnelles (têtes de gondole, jours anniversaires, etc.) programmées dans l'année. Il est possible, durant ces 12 mois, de modifier par écrit la convention par des conditions particulières de vente ou des avenants. C'est le cas lorsque plusieurs enseignes veulent lancer des promotions sur des produits identiques ou dans le cadre d'opérations exceptionnelles comme celle réalisée par Intermarché en 2018, en bradant le prix des couches et du Nutella à -70 %. Les distributeurs peuvent fixer la quantité et la durée des promos comme bon leur semble, ce qui met en position de faiblesse les industriels. Toutefois, le risque maximal est pris par les distributeurs qui s'exposent aux contrôles juridiques.

→ *idiot de refuser un rabais de -50 % !*", note David Vidal, mettant en garde contre le risque déflationniste qui touche, notamment, l'industrie du retail en Grande-Bretagne. Les mentalités commencent à évoluer et le digital offre un terrain de jeu supplémentaire pour utiliser de nouveaux outils de fidélisation. *"On adhère à l'ambition de sortir de la promotion mais dans un chemin progressif avec une offre différenciante, des promotions ciblées, personnalisées et percutantes"*, indique le spécialiste. Adapter l'offre promotionnelle au profil client, c'est déjà sortir d'une logique de masse et sans discernement. Dans le secteur textile, une marque comme Jules & Jenn affiche clairement sa position anti-promo, au risque de ne cibler qu'une niche de la population. Mais elle annonce, peut-être, les prémices d'un changement. *"Nous ne pratiquons pas de soldes car nous voulons faire en sorte que les gens consomment moins mais mieux en leur proposant des produits durables et atemporels"*, déclare Jennifer Maumont, cofondatrice et PDG de Jules & Jenn. Ce discours fait écho à celui tenu par Eric Mertz, le nouveau président de la Fédération nationale de l'habillement (FNH), en janvier dernier, convaincu que les soldes, fruits d'un modèle économique basé sur les volumes et sur les prix, ne survivront pas à la demande de valeur des consommateurs de demain. C'est justement cette question du juste prix que les États Généraux ont abordée, non sans mal. *"La mécanique promotionnelle a fortement évolué. Il va falloir un certain temps d'apprentissage pour répondre aux problématiques des agriculteurs"*, assure David Vidal. Le plafond de promotions défini par la loi Alimentation va se décliner sur l'ensemble de la chaîne agroalimentaire. *"Il y aura un round d'observation durant l'année à venir pour voir comment on va pouvoir optimiser les volumes et partager la valeur du côté producteurs et du côté distributeurs"*, ajoute-t-il. Jusqu'alors, les fournisseurs étaient les plus gros contributeurs à la promotion. Les 18 prochains mois révéleront si cette nouvelle donne réglementaire a été intégrée dans les négociations commerciales en cours et si elle pourra, à terme, porter ses fruits.■

## TROIS QUESTIONS À

**Frédéric Fournier,** avocat et associé chez Redlink

### *"L'effet escompté de la loi Alimentation n'aura pas lieu"*

**▶ La loi Alimentation va-t-elle permettre aux fournisseurs de reprendre la main sur le levier promotionnel ?**

Je ne vois pas comment. Ce texte donne plutôt un avantage aux distributeurs qui vont générer de la marge supplémentaire en compensant la baisse du seuil de revente à perte auprès des fournisseurs et impacter à la hausse certains de leurs prix de 10 %. En outre, le seuil de revente à perte pour un grossiste est de 0,9 % sur les produits alimentaires. Cela signifie que les distributeurs qui passent par ces intermédiaires atténuent les effets de la loi. Cette différence entre grossistes et centrales de grande distribution n'a guère été abordée dans les débats. D'une façon générale et à partir du texte en l'état, je pense que l'effet escompté de rétablir le rapport de force entre industriels et distributeurs et augmenter les prix des producteurs ou éleveurs n'aura pas lieu.

**▶ N'est-ce pas le mauvais moment pour sortir cette loi ?**

Ce n'est certes pas le bon moment pour appliquer des hausses de l'alimentaire, alors que la question du pouvoir d'achat est actuellement omniprésente. Cependant, on remarque qu'il n'y a pas encore eu de réactions de la part des Gilets jaunes sur ce sujet. Les gens n'ont pas encore ressenti l'effet de cette loi sur leur panier d'achat. Mais si les enseignes augmentent leurs prix ces prochains mois, comme l'a annoncé l'Observatoire des Nouvelles Consommations publié par E. Leclerc, ces hausses vont toucher de nombreuses catégories, de façon plus ou moins forte.

**▶ La promotion est-elle un système pernicieux ?**

Une chose est sûre, il est difficile, voire impossible, de s'en passer ! Les Français aiment les promotions et sont avides de bonnes affaires. La promotion est utile pour vendre et les formats sans promotions, sauf de rares exceptions, ne marchent pas. Le problème se trouve davantage dans la répartition des rôles. Car si les fournisseurs aiment à structurer et gérer leurs promotions en fonction de l'attractivité de leurs produits ou de leur stratégie commerciale, en réalité, ce sont les distributeurs qui décident. La loi Alimentation devrait limiter leur champ d'action.■

# EGA

## Des négociations sous tension

Alors que la loi Alimentation alimente le débat autour des prix et des promos, dans le box des acheteurs, les négociations se durcissent et la question du prix et du référencement reste le point d'achoppement entre PME et enseignes. À quand un véritable équilibre des relations commerciales et une juste répartition de la valeur?

**Elles n'ont jamais été aussi dures.** C'est sous haute tension que se déroulent les négociations commerciales 2019, alors que la controversée loi Alimentation vient d'entrer en vigueur le 1er février. *"Il y aura une forte pression sur les prix net car l'attractivité des promotions est limitée par ce nouveau texte et qu'à un moment, quelqu'un devra payer"*, indique Frédéric Fournier, avocat associé du cabinet Redlink. La question qui s'impose est la suivante: est-ce que l'argent qui sera perdu sur l'alimentaire sera vraiment rétrocédé aux producteurs?

Bien malin celui qui pourra y répondre. *"Personne n'a parlé des mécanismes de reversement aux agriculteurs"*, note l'expert retail Frank Rosenthal. Clé de voûte de la fameuse théorie du ruissellement, pourtant... Doit-on espérer que cette nouvelle réglementation normalise le marché en faveur de la filière amont?

### LES PETITS EN PÂTIRONT

Pour Valérie Ledoux, avocate au cabinet Racine, les EGA ont conclu une nouvelle fois au déséquilibre des relations entre grande distribution et agriculteurs. *"Depuis que les mécanismes de gestions de marché ont quasiment disparu, les agriculteurs se sont retrouvés en position de faiblesse dans les négociations commerciales"*, raconte-t-elle. En 2010, des contractualisations entre producteurs et acheteurs ont vu le jour et en 2019, la loi Alimentation va plus loin en régulant le marché. *"Constatant pas mal de dérives sur les opérations promotionnelles, le législateur a décidé d'encadrer ces pratiques et de les limiter"*, ajoute-t-elle. Si la démarche est positive, reste que la mise en œuvre de cette loi est compliquée... Et impacte peu la réalité des négociations. *"Comme d'habitude, les lois censées protéger les plus faibles finissent par se retourner contre eux! Les petits fournisseurs qui vendent peu de produits à la grande distribution perdront du chiffre d'affaires. Surtout que rien dans la loi, aujourd'hui, ne permet de s'assurer que la limitation de la promotion va se répercuter favorablement sur eux"*, note l'avocate. De fait, les consommateurs peuvent aussi se détourner des produits non promotionnés. *"Cela risque de tendre encore plus les négociations car les distributeurs vont vouloir compenser ailleurs que sur l'alimentaire et donc de négocier plus durement sur d'autres produits"*, poursuit-elle. Le risque, c'est que la vis se resserre sur les TPE/PME spécialisées dans les produits non-alimentaires.

### CONSTRUCTION DU PRIX INVERSÉE

Le scénario semble se répéter. Quel équilibre, alors, trouver? *"Depuis 20 ans, on va dans tous les sens. Pour sortir de cette impasse, il va falloir travailler sur l'amont"*, suggère Valérie Ledoux. De fait, en aval, les regroupements à l'achat entre distributeurs se multiplient alors qu'en amont, les tentatives d'alliances sont compliquées à mettre en place. *"Les producteurs ne comprennent pas pourquoi d'un côté on les sanctionne de vouloir s'organiser – on pense, dernièrement à l'affaire des endives dénoncée par l'Autorité –, mais de l'autre on autorise les alliances à l'achat de la grande distribution"*, constate l'avocate.

Selon elle, la loi Egalim contient toutefois des dispositions intéressantes sur l'inversion de la construction prix. *"On part du producteur et non de l'acheteur. De cette façon, l'on confie aux producteurs l'initiative de la proposition de contrat face aux premiers acheteurs sur la base d'indicateurs établis par les interprofessions"*, explique-t-elle. Reste à imposer que ces indicateurs soient suffisamment pris en compte dans la suite de la chaine, c'est-à-dire sur les contrats de revente. Encore un dispositif difficile à mettre place mais qui va dans le bon sens. *"C'est en se dirigeant vers une plus grande responsabilisation des producteurs et une restructuration de la chaîne amont que l'on retrouvera un équilibre"*, assure l'avocate. Si la loi Egalim est la première pierre, un pont reste à construire entre agriculteurs et distributeurs.■





# Alkemics X Good Goût

## Le digital au service des PME

La plateforme Alkemics met en relation les distributeurs et les PME. Une nouvelle voie digitale vers une meilleure collaboration entre les acteurs de la grande consommation.

La plateforme d'échanges entre marques et distributeurs, Alkemics, a construit un écosystème de solutions pour les enseignes, les pure players et leurs partenaires. Grâce à cet outil, les marques ont la possibilité de centraliser toutes leurs données produit, afin que celles-ci soient accessibles à tous les distributeurs connectés. Les TPE et PME y gagnent en visibilité, auprès des enseignes, et se dotent, par ce biais, d'indicateurs nécessaires à la construction de leur stratégie de vente. Les distributeurs disposent, de leur côté, d'un catalogue de fournisseurs plus clair et plus large. Les relations entre les deux parties sont ainsi simplifiées et plus fluides. Depuis un an, la start-up a ajouté à ses solutions de marketing digital (Analytics, ShopAdvizor, Google, etc.) une offre de panel Nielsen, adaptée aux besoins et au budget des petites entreprises. Le premier pas vers une nouvelle forme de collaboration entre PME et grande distribution? Olivier Masset, directeur commercial chez Good Goût, et Florence di Nicola, directrice marketing chez Alkemics, nous livrent leurs points de vue. Rencontre.

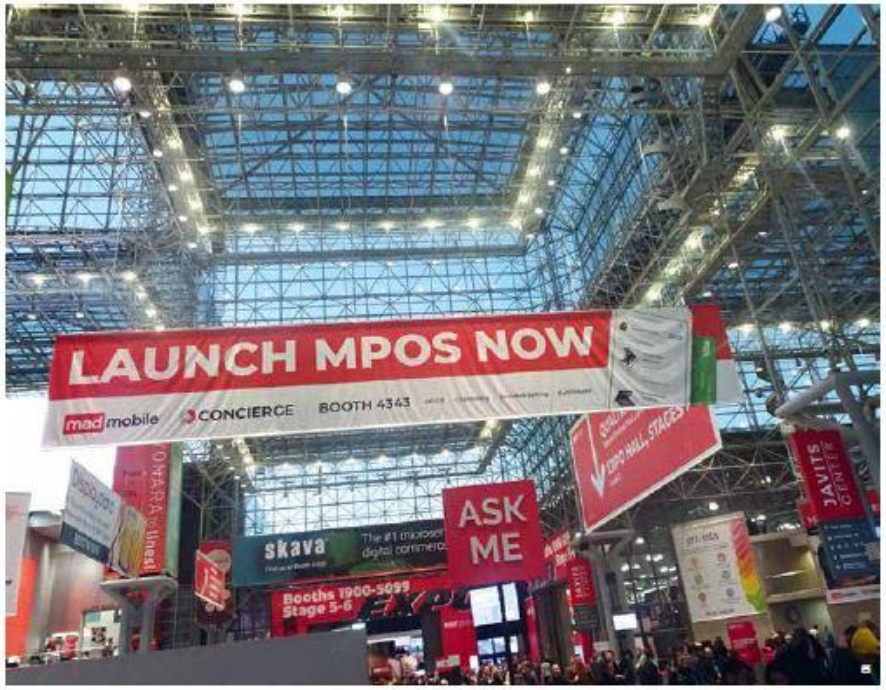
**► Que vous apporte la plateforme Alkemics?**

**Olivier Masset.** Notre prise de parole vis-à-vis de la grande distribution était limitée. Les capitaines de catégorie monopolisaient la parole et disposaient de nombreuses datas auxquelles nous n'avions pas accès. Afin d'exister face à ces acteurs et de contre-carrer, parfois, les discours sur le marché qu'ils délivraient, nous avons fait en sorte de posséder de réels éléments de performance afin de les exposer aux distributeurs lors de category review ou du lancement d'un produit innovant. Pour cette raison, nous nous sommes tournés vers Alkemics qui venait de signer avec Nielsen et proposait, pour quelque 3 euros par mois, les indicateurs en catégorie management nécessaires à une négociation avec la grande distribution. →

# NRF 2019

## BIENVENUE DANS LE COMMERCE UNIFIÉ

© spainter_vfx - AdobeStock




**Le Big show de la National Retail Federation (NRF),** organisé du 13 au 15 janvier à New York, a confirmé la nouvelle attractivité des magasins grâce à la technologie. L'ouragan Amazon a fait des dégâts parmi les enseignes mais les survivantes surperforment en ligne. PAR JEAN-BERNARD GALLOIS

Après le multicanal, l'omnicanal et le "phygital", voici venu le temps du "commerce unifié". Au-delà des expressions d'un été ou d'une année, une réalité s'impose : l'interconnexion des points de vente physiques et du commerce en ligne va devenir la norme. C'est le message propagé dans les allées du plus grand show mondial de la distribution où quelque 800 exposants ont accueilli près de 50 000 personnes dans l'immense hall du Javits Center.

Sur les estrades, les responsables d'enseignes – américains pour la majorité – ont entonné l'air de la reconquête face aux pure players. Jeremy King, le vice-président exécutif et directeur des technologies de Walmart a sonné la première charge. *"Les clients ne voient plus la différence entre Walmart.com et un magasin. Il n'est pas acceptable d'offrir simplement une expérience numérique en ligne à la maison. Ils veulent aussi une expérience de magasin numérique".* Grand investisseur, le numéro 1 mondial du commerce a dépensé plus de 11 milliards de dollars dans le numérique l'an dernier et a prévu d'engager 2 000 experts cette année. *"Il y a un vrai dynamisme sur le e-commerce des retailers traditionnels dont le chiffre d'affaires en ligne a dépassé 25 % de croissance en 2018 et a surperformé la croissance moyenne de dix points,* relève Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *Le soulagement était perceptible du côté des enseignes US."*

## SEULS LES MEILLEURS RESTENT

Commentaire d'un participant : *"L'effet Amazon n'a pas tué le commerce de détail mais le détail médiocre. Il a incité chacun à élever son jeu au bénéfice du client."* Autrement dit, *"le futur du retail, ce n'est pas le nouveau concept qui va émerger mais celui qui va rester,* explique Laëtitia Faure, fondatrice de Urban Sublime, cabinet de tendances en retail. *Comme il y a trop de magasins aux États-Unis et dans le monde, seuls les meilleurs vont demeurer."* Et ils sont déjà en train de réinventer leurs business models. Qui va mieux comprendre le consommateur ? *"Surprenez-le car c'est aussi l'émotion qui importe,* poursuit-elle. *Dans le magasin The camp, réservé aux enfants, j'ai adoré que l'employé m'amène vers une étagère qui cachait un passage secret vers une autre aire de récréation."* Jean-Marc Mégnin, directeur général de ShopperMind, du groupe Altavia, estime que le terme de "retail apocalypse", en vogue depuis deux ans aux États-Unis était réel, compte tenu des nombreuses fermetures somme toute logiques, mais un peu fort. *"Nous abordons une phase où les acteurs leaders ont trouvé les clés pour survivre et se développer comme le montre la croissance de +4,5 % des ventes de détail en 2018 aux États-Unis et le redressement spectaculaire de Walmart",* affirme-t-il. →

## # TENDANCE 1

**La généralisation du mobile en magasin**
La French touch : **Cloudi-Fi**
*"À travers notre plateforme SaaS, nous offrons aux clients la commodité, la pertinence et les services d'un site internet en magasin sans devoir télécharger d'application mobile",* explique Mélissa Lafitte, responsable marketing de Cloudi-Fi. La solution adopte une technologie simple et innovante puisqu'il n'y a pas besoin de boîtier en magasin, tout se fait via le cloud. Le client se connecte au WiFi Cloudi-Fi du magasin et bénéficie ainsi d'offres exclusives et personnalisées de l'enseigne, qu'il soit simple visiteur ou porteur de carte de fidélité. La société créée en 2014 compte aujourd'hui plus de 40 grands comptes internationaux, parmi eux des hypermarchés, des groupes de luxe, de retail et des centres commerciaux.

## Amazon 4-Star

Des avis mitigés

**▸ Un concept raté pour Frank Rosenthal**
*"J'ai une grande déception sur ce concept. La promesse n'est pas tenue car certains articles avaient 2,5 étoiles lors de mon passage. Il y a trop de catégories ce qui entraîne un choix limité et Amazon place pas mal de MDD. L'entrée est toujours les avis clients, mais est-ce pertinent sur toutes les catégories comme, par exemple, une bougie ou un jouet pour chien ou chat ?*

**▸ Un concept surprenant pour Jean-Marc Mégnin**
*" J'ai été agréablement surpris par ce magasin qui propose une découverte de nouveaux produits. Je l'ai vu comme un magasin de curiosités, très incitatif pour acheter des produits qui font l'unanimité, du e-robot connecté à Alexa à des "petites bricoles". L'affichage dynamique des étoiles se fait en temps réel en fonction des avis sur le site. Quand il n'y a qu'une vingtaine d'avis, une poignée de plus peut changer la note.*

## # TENDANCE 2

### Le marketing digital

La French touch : **Dolmen**

*"Nous sommes une plateforme client intelligente et locale permettant aux points de vente de communiquer avec leurs clients de manière ciblée et personnalisée"*, explique Sophie Leclercq, directrice marketing de la société. Pour cela, la plateforme permet d'acquérir des données par de la gamification, de les gérer et de les activer sur sa zone de chalandise. Efficace, la solution permet, selon la start-up d'aller jusqu'à un doublement du panier pour les personnes ayant joué.

« Toshiba utilise la reconnaissance visuelle et les caisses libre-service pour parvenir au shopping sans friction.

### → LES START-UPS CONTRE-ATTAQUENT

L'offensive était aussi à l'ordre du jour du côté français où les stands des vingt start-ups sélectionnées par Business France (dont nos cinq présentations) n'ont pas désempli. Contrairement au CES de Las Vegas, qui avait lieu la semaine précédant la NRF et où les 300 start-ups françaises se sont présentées en ordre dispersé, la retailtech a joué groupé et visé l'efficacité. La soirée FrenchParty a vu 300 invités échanger autour de prestigieux responsables de la distribution chinois et français. *"Le sentiment d'urgence pour implanter des technologies se fait plus sentir chez les patrons français que les années précédentes,* commente Alexandre Bres, associé dans les activités de conseil métier dans l'industrie, la distribution et le luxe chez Accenture. *La nouvelle génération de dirigeants à la tête des enseignes a bien compris l'exigence d'engagement écologique, d'hyperpersonnalisation et la nécessité d'offrir une expérience en magasin."* En première ligne, le vendeur qui représente l'enseigne. *"À l'heure où plus de 78 % des clients ont un comportement ROPO (read-on line, purchase off-line), les clients attendent autre chose lors de leur passage en magasin et leurs échanges avec les vendeurs,* signale Régine Vanheems, professeur des universités. *Les techniques de vente et le métier sont à réinventer. Et n'oublions pas que pour créer une expérience client positive, il faut aussi que les vendeurs aient une expérience positive, exempte de complications et de tracasseries."* L'objectif est d'intégrer la technologie pour leur alléger certaines tâches et aller plus vite. Mais pas n'importe quel outil digital. *"La période des essais flashy pour montrer la techno est révolue,* insiste Julien Bonnefoy, associé chez Accenture en charge des sujets technologie dans la distribution et du luxe. *Les problématiques de base du commerce sont repensées avec l'aide du numérique comme les stocks ou le paiement et les enseignes traquent désormais le ROI du moindre proof of concept."*

## # TENDANCE 3

### Les algorithmes de personnalisation

La French touch : **Early Birds**

*"Nous avons développé une plateforme qui s'adresse aux e-commerçants et met à disposition une bibliothèque d'algorithmes de personnalisation performants composée des nôtres, de ceux de nos clients et open source. Nous aidons les clients les plus matures ayant développé leurs propres algorithmes à les orchestrer et à les industrialiser"*, souligne Laëtitia Comès-Bancaud, co-fondatrice de la société. L'objectif est de personnaliser le parcours client (page d'accueil, fiches produit…) pour lui recommander la bonne offre au bon moment. La société a 80 clients actifs et *"notre solution apporte de 3 à 4 % de chiffre d'affaires additionnel à nos clients"*, souligne-t-elle.

### L'I.A POUR GOMMER LES IRRITANTS

Pour absorber le paiement, cet irritant majeur dans le parcours client, toute une allée du Javits Center était consacrée aux caisses et aux technos permettant au client de payer sans passer par une caisse traditionnelle. Mention spéciale aux démonstrations de self-check out pour mieux cerner la démarque inconnue grâce à la reconnaissance visuelle. *"Cette tendance veut répondre à la volonté du consommateur de s'émanciper dans son parcours en magasin,* souligne Jean-Jacques Berthelon, directeur général Toshiba Commerce France. *C'est ensuite à l'enseigne de choisir entre les nombreuses solutions disponibles en fonction du degré d'acceptation de sa clientèle."* Pas sûr que le chariot de Caper, qui reconnaît automatiquement les produits, y compris ceux à poids variable, séduise les magasins. Les solutions AiFI NanoStore, Zippin et Smart Shelf, qui se rapprochent du concept d'Amazon Go ont, peut-être, davantage d'avenir dans le cadre de magasins de proximité. On y retrouve l'intelligence artificielle, des technologies de reconnaissance visuelle combinées à des capteurs installés sur les rayons, autant de tendances de la NRF 2019.

### LES ROBOTS SONT PARTOUT !

Moins visibles mais aussi essentiels, les cas concrets de robots en entrepôt et en magasin se sont multipliés. Walmart a annoncé qu'il teste des robots dans 50 magasins américains avec Bossa Nova robotics. Ceux-ci scannent les étagères trois fois par jour pour mettre à jour les stocks et alertent la direction quand il faut réapprovisionner. Quant aux engins de Badger Technologies, ils signalent les produits mal étiquetés ou un plan merchandising non respecté. Imparable !

À New York, le "brick and mortar" est également un passage obligé pour que les pure players digitaux se fassent connaître. Malin, Showfields a ouvert un lieu pour présenter des start-ups. La pépinière est renouvelée tous les sept mois. En janvier, les brosses à dents électriques Quip côtoyaient les shampoings personnalisés adaptés à votre cheveu ou les préparations florales. Il s'est baptisé *"le magasin le plus intéressant du monde"*. Une présentation un chouïa exagérée *"mais une chose m'a frappé, c'est le storytelling,* poursuit Frank Rosenthal, expert en retail. *Ils racontent leur histoire et cela touche les visiteurs."* A méditer pour les commerçants en ligne et en dur.■

## # TENDANCE 4

### Le commerce par la voix

La French touch : **Vivoka**

*"Nous créons des assistants vocaux pour les intégrer sur tous les supports"*, indique William Simonin, président de l'entreprise lancée en 2015. Pour les sites Internet, elle propose un assistant adapté pour permettre à l'utilisateur de faire ses courses grâce à l'interaction par la voix. Si le client dit *"ajoute à mon panier tout ce qu'il faut pour faire des crêpes pour six personnes"*, l'assistant va aller chercher la bonne recette et remplacer le lait par du lait de soja en cas d'allergie. Autre solution, développée avec SES-Imagotag pour les magasins, le client ouvre une web app' et dispose alors d'un assistant vocal qui l'aidera à trouver, par exemple, "un vin à moins de 15 euros pour faire un bœuf bourguignon". Les étiquettes électroniques SES-Imagotag correspondant au produit clignoteront alors.

## # TENDANCE 5

### Le paiement mobile

La French touch : **Neos**

C'est une application mobile de scan & go où le client scanne et paie ses achats directement sur son smartphone. Il lui suffit juste, pour cela, de renseigner sa carte bancaire. L'app intègre la fidélité et les clients peuvent cagnotter leur compte fidélité pour bénéficier des réductions.

*"Nous sommes présents dans sept magasins (la Grande Épicerie de Paris, Sephora, Carrefour City et Bio c'Bon) et les seuls à être multi-enseignes"*, précise Aïda Faivre, directrice des opérations de Neo.

# Les 7 innovations qui ont marqué nos experts

À la NRF, la profusion de concepts et d'innovations peut donner le tournis. Nos trois experts ont déniché pour vous les 7 innovations les plus marquantes de ce salon.

EXPERTS

Julien Bonnefoy, associé chez Accenture

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

Jean-Marc Megnin, directeur général de ShopperMind

## Le Nike House of innovation 000

*"C'est le coup de cœur collectif des participants à la NRF 2019. "Sur 6000 m² et six niveaux, il propose toutes les collections de la marque. Je retiens que tout le parcours client se fait sur l'application qui est importante pour commander. Pour les clients pressés, le Nike Speed shop propose une sélection des produits les plus populaires de la marque à New York et les meilleures ventes de la marque sur douze catégories. Les clients ayant réservé leurs produits via l'application pourront accéder aux casiers digitaux pour récupérer leur commande. Le paiement a auparavant été effectué sur le site ou l'appli".* **Frank Rosenthal.**

## Restoration Hardware

*"Sur 9000 m², c'est un espace extraordinaire dédié à l'équipement de la maison. Un atrium central avec des colonnes empilées en fonte, un grand escalier qui abrite une installation d'artiste, un ascenseur en verre et un café sur le toit offrant une des plus belles vues sur la ville. Tout le décor est composé de produits à vendre, on se promène littéralement dans un hôtel particulier new-yorkais. Gros travail sur le merchandising avec bibliothèque de tissus sur le canapé. Ils auraient dépensé 50 millions de dollars, selon la presse américaine".* **Frank Rosenthal.**

## American Eagle studio

*"Le deuxième vendeur de jeans aux États-Unis, American Eagle Outfitters, a un concept store en plein cœur de Manhattan et qui casse les codes. Destiné aux millennials, il inclut gratuitement la personnalisation des jeans, comporte une espèce de Labfab avec des machines à coudre pour les repriser et de grandes cabines d'essayage. On trouve aussi un bar à eau pour se détendre et passer du temps dans un mode "urbain" connecté. Disruptif, le magasin intègre une dizaine de machines à laver et à sécher le linge... En plus, il compte un espace de coworking permettant d'occuper le temps d'attente durant le lavage séchage de votre linge".* **Jean-Marc Mégnin.**

## The Dreamery by Casper

*"Situé juste derrière son magasin phare, le spécialiste du matelas propose une expérience client unique avec neuf cabines pour y faire la sieste. Vous réservez votre session de 45 minutes (25 dollars, la session), on vous donne un pack pour vous changer avec un pyjama. Dans la cellule, vous pouvez dormir ou bouquiner. Et vous repartez avec des échantillons. L'occasion de montrer ses produits aux cadres new-yorkais fatigués".* **Frank Rosenthal.**

## Lululemon

*"Cette marque canadienne 100 % dédiée au yoga a une animation des réseaux sociaux passionnante. Si vous êtes employé et trouvez dans vos réseaux sociaux quelqu'un pouvant représenter la marque, il pourra intégrer le "club des influenceurs". Il recevra les nouveautés à condition de poster les looks sur Instagram".* **Julien Bonnefoy.**

## MedMen

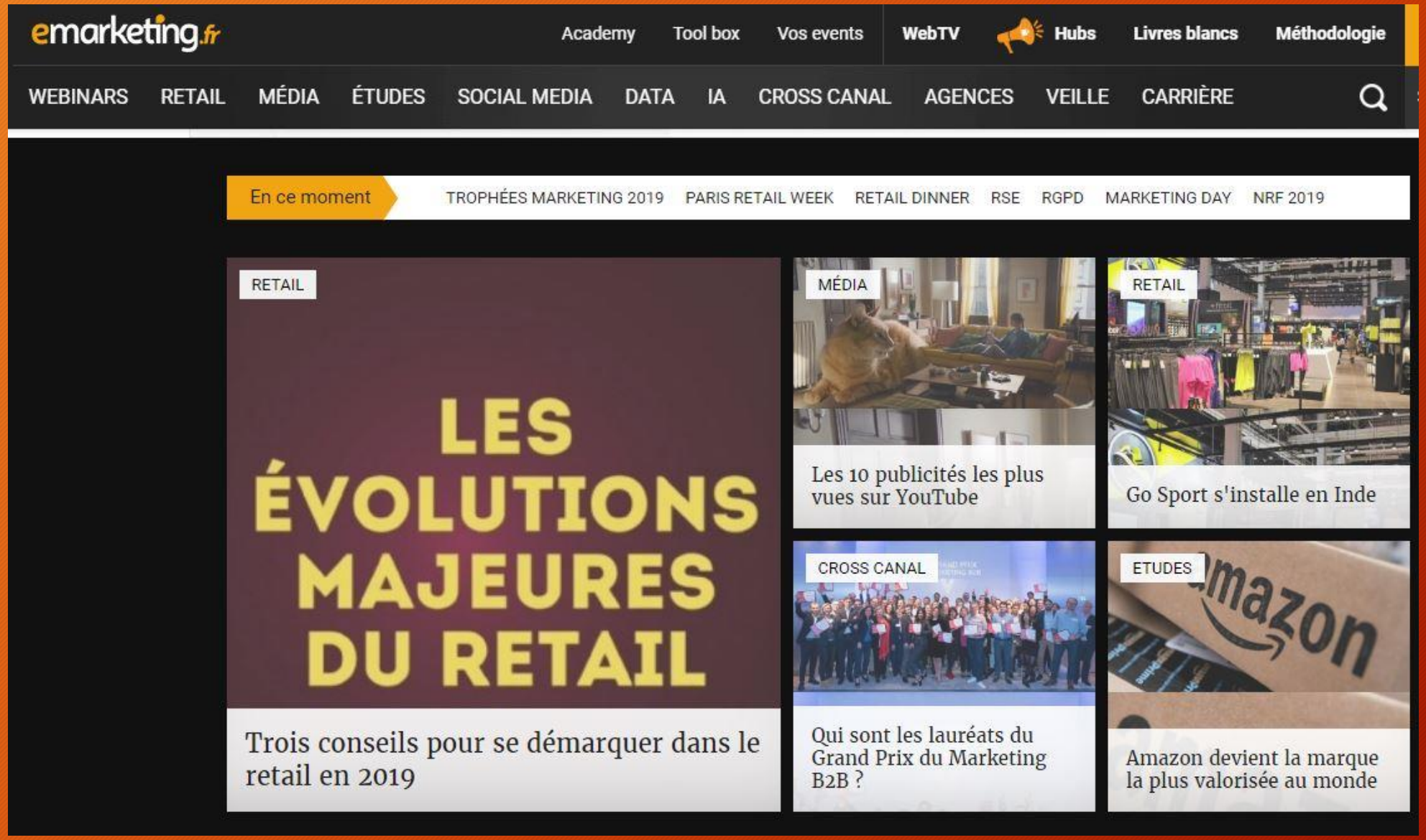
*"C'est l'Apple Store du cannabis. Le distributeur est installé sur la 5e avenue à New York et veut rendre l'achat de produits de bien-être dérivés du cannabis aussi banal que celui d'un nouvel ordinateur. Ici on ne vend que du cannabis "médical" car le cannabis "récréatif" est encore interdit dans l'état de NYC. Très épuré, son marketing de l'offre est fabuleux avec un côté médical et pharmaceutique très graphique très customisé. Pommades, gel, gélules... différentes catégories de dérivés de cannabis sont exposées sur de longues tables en bois équipées de tablettes décrivant le produit. Attention, même si vous venez "pour voir", il faut présenter une pièce d'identité".* **Jean-Marc Mégnin.**

## Glossier

*"La marque historique de cosmétiques pousse très loin le concept de personal shopping sur un mode très cosy. Au rez-de-chaussée, un comptoir click & collect pour retirer les commandes faites en ligne. Au premier étage, c'est l'expérience produit qui prime. Vous vous faites maquiller directement dans les superbes rayons par des conseillères beauté. Un espace est également prévu pour vous maquiller vous-même et tester les produits, un autre pour les selfies au milieu de mascaras géants. Des canapés confortables sont offerts aux hommes pendant que madame se fait chouchouter. Pas de caisse et tous les produits en accès libre peuvent être essayés. Le paiement se fait directement auprès de vendeuses connectées et dotées de tablettes. Toute la différence se fait avec cette ambiance hyper cosy ici on est dans un appartement plus que dans un magasin".* **Jean-Marc Mégnin.**

# emarketing

## Vidéos tendances du commerce juin 2019


emarketing.fr
Academy
Tool box
Vos events
WebTV
Hubs
Livres blancs
Méthodologie
WEBINARS
RETAIL
MÉDIA
ÉTUDES
SOCIAL MEDIA
DATA
IA
CROSS CANAL
AGENCES
VEILLE
CARRIÈRE
En ce moment
TROPHÉES MARKETING 2019
PARIS RETAIL WEEK
RETAIL DINNER
RSE
RGPD
MARKETING DAY
NRF 2019
RETAIL
LES ÉVOLUTIONS MAJEURES DU RETAIL
Trois conseils pour se démarquer dans le retail en 2019
MÉDIA
Les 10 publicités les plus vues sur YouTube
RETAIL
Go Sport s'installe en Inde
CROSS CANAL
Qui sont les lauréats du Grand Prix du Marketing B2B ?
ETUDES
amazon
Amazon devient la marque la plus valorisée au monde

# Trois conseils pour se démarquer dans le retail en 2019

Publié par Clément Fages le 12 juin 2019 - mis à jour à 14:48

Quels sont les nouveaux fondamentaux du retail ? À l'occasion de la cérémonie des Enseignes Préférées des Français, organisée par e-marketing.fr et EY Parthenon, l'expert retail Frank Rosenthal nous a livré en vidéo trois conseils pour se démarquer en 2019.

Comment réussir dans le retail en 2019 ? Faire du magasin un lieu de plaisir et de découverte, afin de proposer une expérience aussi simple et fluide que les GAFA et à l'heure où la prolifération des DNVB rend tous les produits plus accessibles en ligne. C'est l'avis de Frank Rosenthal, développé au travers de ces trois vidéos lors d'une cérémonie qui a récompensé **Decathlon comme l'Enseigne Préférée des Français**.

## #1 Repenser le rôle du magasin

Malgré le digital, qui permet de satisfaire la plupart des besoins, le magasin reste au coeur du parcours d'achat. Car c'est un lieu de plaisir et d'apprentissage explique l'expert, qui invite les retailers à miser sur ces notions.

## #2 Développer l'expérience client

Au-delà du trio de base du commerce (prix, choix, service), l'expérience s'impose ainsi comme un quatrième élément incontournable sous la pression des GAFA. Simplicité et fluidité sont donc à l'ordre du jour, surtout en magasin !

## #3 Casser les codes comme les DNVB

Enfin, Frank Rosenthal cite différents exemples de Digital Native Vertical Brand, ces pure-players lancés en ligne qui tentent de s'incarner dans le monde physique au détriment des enseignes historiques.

# E-commerce Magazine

**Retail US mars 2019**

**« Les ventes du retail ont progressé grâce à la confiance élevée des consommateurs, au faible taux de chômage et à la hausse des salaires »**

**CHRIS BALDWIN,** *président de la National Retail Federation*

# La résilience du retail aux États-Unis

La bonne santé de l'économie américaine dope l'industrie du commerce de détail. Les ventes du retail ont progressé l'an dernier. Une embellie du marché qui profite aussi bien aux retailers traditionnels qu'aux e-commerçants.

Le retail américain reprend des couleurs. L'édition 2019 de la National Retail Federation, la grand-messe du commerce de détail, confirme la reprise du marché de la distribution aux États-Unis. La 108e édition du Retail's Big Show, en janvier dernier, a été marquée par la résilience du marché, après une phase de récession et la fermeture de centaines de points de vente de grandes chaînes américaines. Cette année, dans les allées de la NRF, qui a accueilli plus de 38 000 visiteurs durant les trois jours du salon, les professionnels de la distribution avaient l'humeur joyeuse. Les ventes ont progressé de 4,5 % l'an dernier, pour atteindre 3,680 milliards de dollars, dépassant ainsi les prévisions de la NRF, *« grâce à la confiance élevée des consommateurs, au faible taux de chômage et à la hausse des salaires »*, souligne Chris Baldwin, le président de la puissante fédération. *« Aux États-Unis, l'industrie du retail a un impact considérable : elle emploie quatre personnes sur dix »*, précise Laurence Faguer, spécialiste du retail outre-Atlantique.

## UN MARCHÉ DE LA CONSOMMATION DYNAMIQUE

En 2018, le solde d'ouvertures de magasins a été positif, avec plus de 2 000 points de vente inaugurés sur l'ensemble du territoire. *« Le retail américain progresse plus vite que le produit intérieur brut »*, note Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Quant à l'e-commerce, il a augmenté de 18 % l'année dernière, pour atteindre les 525,69 milliards de dollars de chiffre d'affaires, soit 9,8 % du total des ventes de détail. Une part de marché du commerce en ligne dans le retail quasi identique à celle observée en France, estimée à 9,4% en 2018 par l'Insee, pour un chiffre d'affaires de 92,6 milliards d'euros, en croissance de 13,4 %.

Cependant, aux États-Unis, Amazon génère, à lui seul, 49,1 % des ventes en ligne : près d'un produit sur deux est acheté sur sa plateforme, selon le cabinet spécialisé eMarketer. Le géant américain a encore creusé l'écart – déjà colossal – avec son plus proche concurrent, eBay, dont la part de marché atteint 7,6 %. En troisième position, se hisse le leader mondial de la distribution, Walmart, qui est passé de 3,3 à 4 % de part de marché, devançant désormais Apple (3,9 %). La croissance du m-commerce poursuit, elle aussi, sur sa lancée avec 39 % des cyberacheteurs qui effectuent leurs emplettes en ligne depuis leur smartphone, ce qui représente un volume d'affaires de 208,1 milliards de dollars.

*« Fortement concurrencés par les Chinois, le vrai laboratoire du retail du futur, les Américains ont besoin de montrer leur croissance au public international et de prouver leur puissance »*, pointe Frank Rosenthal. Lors du salon de la NRF, Alibaba, le géant chinois de l'e-commerce, a exposé ses dernières innovations déployées dans ses 120 hypermarchés Hema en Chine. Plus de caisses dans les points de vente, le consommateur scanne directement ses produits grâce à l'application mobile de l'enseigne. Le paiement s'effectue, au choix, directement sur smartphone ou par simple reconnaissance faciale. Une nouvelle démonstration de la longueur d'avance des Chinois dans le new retail mondial. Et pour la première fois, la Chine devrait devancer les États-Unis dans le commerce de détail en 2019, selon eMarketer, avec 5,636 milliards de dollars de chiffres d'affaires global, en hausse de 7,5 % sur un an. La croissance du retail chinois est tirée par l'e-commerce, qui devrait afficher, cette année, un taux de croissance de 30 %, pour un chiffre d'affaires de 1,989 milliard de dollars. Cela représenterait 35,3 % des ventes de détail en Chine, de très loin la plus forte proportion pour l'e-commerce dans le monde.



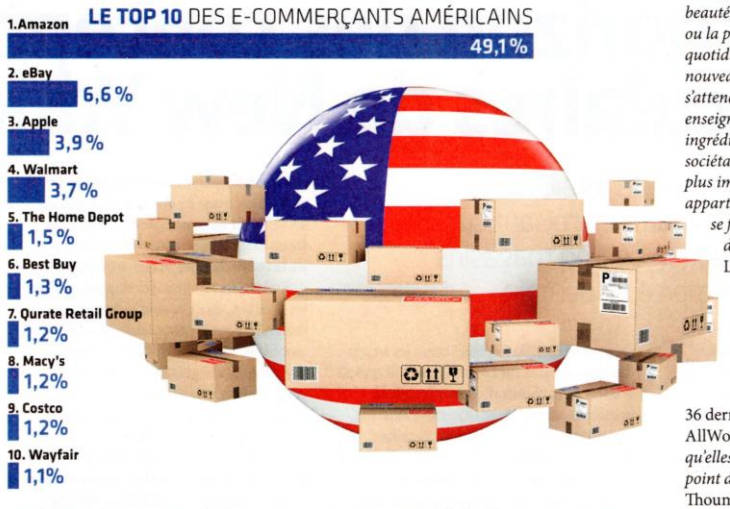


**« Les clients veulent appartenir à une communauté afin de se fier à une personne de confiance dans leurs décisions d'achat »**

**LAURENCE FAGUER,** *spécialiste du retail outre-Atlantique*

**« Le niveau de compétition sur le marché américain n'a jamais été aussi fort »**

**FRANK ROSENTHAL,** *expert en marketing du commerce*




## LE SURSAUT DES RETAILERS TRADITIONNELS

Face à la déferlante de l'e-commerce, les grands acteurs américains du retail investissent et se réinventent grâce à une nouvelle génération de dirigeants. *« Depuis deux ou trois ans, nous assistons au sursaut des distributeurs traditionnels : Walmart, Macy's, Target, Kohl's…*, analyse Laurence Faguer. *Ils ont pris le virage du commerce en ligne avec la formation d'équipes en interne, et par l'acquisition de marques digital natives sur des verticales bien identifiées et complémentaires à leurs cœurs de métier. »* Walmart, le leader mondial de la distribution, a ainsi racheté, depuis 2010, une dizaine de sociétés comme Jet.com, Bonobos, ModCloth, Shoes.com… Et, en 2018, le retailer a investi 11 milliards de dollars dans sa transformation digitale. Des efforts payants, Walmart est, aujourd'hui, le premier vendeur en ligne de produits alimentaires. *« Le niveau de compétition sur le marché américain n'a jamais été aussi fort*, affirme l'expert Frank Rosenthal. *Les distributeurs historiques ont compris l'importance de l'omnicanalité dans la livraison, le digital. Walmart, Macy's et Target progressent plus rapidement dans l'e-commerce que le reste du marché américain. »*

## LE SUCCÈS DES DIGITAL NATIVE VERTICAL BRANDS

Nées dans le digital et sans intermédiaire avec les consommateurs, les Digital native vertical brands (DNVB) prennent une part de plus en plus importante dans le retail. *« Des marques comme Glossier dans la beauté, Everlane dans la mode éthique ou la plateforme de produits du quotidien Brandless… créent de nouveaux codes que les consommateurs s'attendent à trouver chez les autres enseignes, comme la transparence des ingrédients, le juste prix, l'engagement sociétal*, explique Laurence Faguer. *Et, plus important encore, les clients veulent appartenir à une communauté afin de se fier à une personne de confiance dans leurs décisions d'achat. »*

Les DNVB innovent dans le monde physique en cassant les codes du commerce. Aux États-Unis, 67 % de ces enseignes lancées en ligne ont ouvert un magasin physique ou un showroom au cours des 36 derniers mois, selon l'entreprise AllWork. *« Ces marques réinventent ce qu'elles font dans l'e-commerce dans un point de vente »*, commente Laurent Thoumine, directeur retail, mode et luxe chez Accenture en France et au Benelux. Mais les DNVB ne se contentent pas d'ouvrir des magasins, elles se lancent plutôt dans la création d'expériences et de formats interactifs, destinés à fidéliser les clients et à les convertir. Une étude, publiée en octobre dernier par l'institut d'étude de marché YouGov et l'agence Diffusion, révèle qu'un tiers des consommateurs américains prévoient d'effectuer au moins 40 % de leurs achats auprès d'entreprises direct-to-consumer au cours des cinq prochaines années. Cette vitalité du retail américain va se poursuivre cette année encore. La National Retail Federation prévoit des ventes au détail en hausse, qui devraient atteindre 3,8 milliards de dollars en 2019. La croissance du commerce ligne devrait aussi passer de 10 à 12 %. ▪

**Dalila Bouaziz** ▸▸▸

# E-commerce Magazine

**Tour d'horizon des concpets New York, mars 2019**

LE MÉDIA DU CROSS-CANAL
Ecommerce
ecommercemag.fr

> **« Le client peut vivre une expérience complète dans le concept-store Nike, uniquement s'il a téléchargé l'application »**
>
> **LAURENT THOUMINE,** *directeur retail, mode et luxe chez Accenture en France et au Benelux*

# Tour d'horizon des concepts spectaculaires de New York les plus

À New York, le laboratoire du retail, les flagships se renouvellent en misant sur le spectaculaire. Sélection de cinq magasins qui dessinent le commerce de demain.

> « Bien que la plupart des membres de notre industrie ferment ou réduisent leurs magasins, nous demeurons déterminés à révolutionner le retail »
>
> **GARY FRIEDMAN,**
> *président de Restoration Hardware*

Amazon 4 Star ne propose à la vente que les produits notés quatre étoiles et plus sur le site marchand.

## NIKE LE PREMIER MAGASIN PHYGITAL

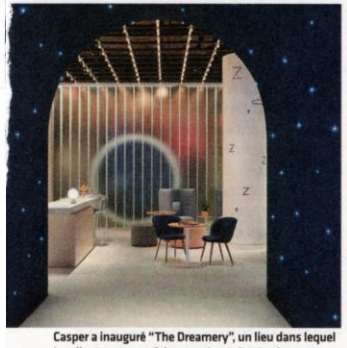
*« L'avenir des 'brick and mortar' repose sur des expériences d'achat aussi attrayantes et personnalisées que celles de l'e-commerce. »* En partant de ce constat, Nike a inauguré à New York, en novembre dernier, son dernier fleuron – "House of Innovation 000" –, également présent à Shanghai, en Chine. Situé sur la célèbre 5e Avenue, le flagship frappe d'abord par son gigantisme: 6 317 m² répartis sur six étages. Le plus grand magasin mondial de la marque, au look avant-gardiste, a été conçu pour fonctionner avec l'application gratuite Nike Plus. *« Le client peut vivre une expérience complète dans ce concept-store, uniquement s'il a téléchargé l'application »*, souligne Laurent Thoumine, directeur retail, mode et luxe chez Accenture en France et au Benelux. Grâce à l'application, disponible sur iOS et Android, le consommateur peut réserver une session avec un conseiller Nike pour une expertise plus poussée sur un produit. Il bénéficie d'avantages comme des remises, des recommandations personnalisées, des produits exclusifs, l'accès à des options de personnalisation ou la possibilité de payer directement depuis son mobile. Nouveauté de ce vaisseau amiral, le dernier étage – Nike Expert Studio – est dévolu aux membres du programme de fidélité. Toutes les tenues des mannequins sont équipées de QR codes, le client peut choisir d'acheter les pièces portées et accède, de manière instantanée, aux produits disponibles dans sa taille et dans son coloris préféré. Ensuite, il pourra commander les vêtements souhaités et les envoyer dans une cabine d'essayage. Le rez-de-chaussée du magasin, baptisé "Speed Shop", bénéficie d'une entrée distincte. Les acheteurs pressés accèdent à des casiers digitaux, où les prénoms des utilisateurs s'affichent en lettres brillantes, pour récupérer les articles réservés en ligne. Ils paient immédiatement avec leur smartphone, en scannant le QR code des articles. *« Le 'Speed Shop' constitue une innovation intéressante dans les flagships où, jusqu'à présent, le client n'avait d'autre choix que de parcourir tous les étages. Nike propose, sur un étage, le best-of du magasin »*, analyse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

## CASPER AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Jouxtant sa première boutique dans Greenwich Village, la start-up Casper, spécialisée dans la vente de matelas en ligne, a inauguré, l'été dernier, "The Dreamery", un endroit destiné à la sieste, où les personnes fatiguées peuvent s'accorder, pour 25 dollars, un repos de 45 minutes dans une pièce privée. Une façon originale de tester véritablement les matelas du pure player, ainsi que les différents accessoires développés, comme les oreillers, dans la ville qui ne dort jamais! L'espace offre neuf chambres meublées, ainsi que des commodités (pyjama et café gratuits). Inutile de programmer une alarme pour se réveiller: lorsque le temps est écoulé, la pénombre des cabines de sieste s'estompe peu à peu. Jeff Brooks, directeur marketing de Casper, a souhaité créer un espace reposant, mais aussi *« invoquant l'esprit de la marque »*. "The Dreamery" est aussi un lieu d'événements communautaires sur le sommeil et le bien-être. Lancée en 2014, la société aux 300 millions de chiffre d'affaires en 2017 a annoncé, en août de l'année dernière, son ambition d'ouvrir 200 magasins au niveau national au cours des trois prochaines années. Un moyen de se démarquer face à l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché de la literie, qui représente 15 milliards de dollars aux États-Unis.

## AMAZON 4 STAR UN COMMERCE 4 ÉTOILES

Né en septembre dernier dans le quartier de Soho, Amazon 4 Star, le nouveau magasin de l'enseigne d'e-commerce, ne vend que les produits plébiscités par ses clients, autrement dit ceux notés 4 étoiles et plus sur le site marchand. Ils sont sélectionnés et actualisés par l'équipe du magasin. Articles high-tech, jeux, décoration, petit électroménager, livres, marques d'Amazon… Les différentes catégories se côtoient dans une sorte de capharnaüm, sans véritable logique. Néanmoins, la présence des vendeurs permet aux clients perdus d'être conseillés, si besoin. De nombreuses fonctionnalités du site web ont été adaptées dans le point de vente afin d'aider les consommateurs à affiner leurs choix, comme les "produits les plus recherchés", les "produits les plus populaires à New York", les "produits souvent achetés ensemble"... Les articles sont équipés d'étiquettes numériques, avec prix spéciaux pour les membres du programme de fidélité Prime, soit une remise de 20 à 25 %, et les avis clients sont synchronisés en temps réel. En janvier, lors de notre visite, plusieurs produits indiquaient des notes inférieures à 4 étoiles, contredisant le concept même du magasin. Les vendeurs nous ont expliqué que *« la notation [était] réactualisée chaque semaine. Aussi, les notes moyennes peuvent-elles baisser »*. Une réponse pas totalement convaincante, qui démontre un manque de réactivité dans l'assortiment. Depuis, deux autres Amazon 4 Star ont ouvert, dans le Colorado et en Californie.



Casper a inauguré "The Dreamery", un lieu dans lequel les clients peuvent faire une sieste de 45 minutes.

## ALLBIRDS PURE PLAYER SE LANCE DANS LE PHYSIQUE

La chaussure préférée de la Silicon Valley, vendue au prix unique de 95 dollars, et fabriquée avec des matériaux naturels et respectueux de l'environnement, comme la laine mérinos, le sucre de canne ou la pulpe d'eucalyptus, a ouvert, en septembre dernier, son premier magasin à New York, après San Francisco et Londres. D'une superficie de 4 000 m², il se trouve dans le quartier branché de Soho. Minimaliste dans sa conception, le point de vente ne présente qu'une douzaine de modèles de chaussures, exposées par styles (skippers, baskets hautes ou tongs appelés "zeffers") et par matériaux (laine, arbre ou canne à sucre). Chaque présentoir fournit des détails sur leur fabrication. Allbirds propose également des accessoires, tels que des lacets, confectionnés en bouteilles de plastique recyclées, ou des semelles intérieures. Fondée en 2015, Allbirds a levé 27,5 millions de dollars auprès de sociétés à capital-risque et peut aussi se vanter de compter l'acteur Leonardo DiCaprio parmi ses investisseurs. Au cours des deux dernières années, la marque a vendu un million de paires de chaussures. Allbirds prévoit d'inaugurer huit autres magasins aux États-Unis cette année, notamment à Chicago, Boston, Los Angeles et Washington, et deux autres devraient voir le jour à l'étranger. La marque a réalisé un chiffre d'affaires de près de 100 millions de dollars, l'an dernier.

## RH LE MAGASIN GALERIE

Après plus de cinq ans et un investissement de 50 millions de dollars, le vaisseau amiral (quelque 9 000 m²) de la marque d'ameublement de luxe RH (Restoration Hardware) a ouvert, en septembre 2018, dans le quartier historique de Meatpacking District, à Manhattan. C'est la 85e boutique de l'enseigne, au chiffre d'affaires de plusieurs milliards de dollars, et le plus spacieux. *« Bien que la plupart des membres de notre industrie ferment ou réduisent leurs magasins, nous demeurons déterminés à révolutionner le retail*, revendique Gary Friedman, son président. *Je veux ramener la magie dans les points de vente. »* D'aspect industriel, le bâtiment de verre et d'acier sur cinq étages, avec un jardin et un restaurant aménagés sur le toit en verre également, est complété par une terrasse panoramique avec vue imprenable sur le centre-ville de Manhattan. Baptisé "The Gallery", ce flagship est destiné à une clientèle très aisée. Toutes les pièces d'une habitation y sont reconstituées: salle de séjour, cuisine, salle de bains, chambre à coucher… L'accent a été mis sur la partie décoration de l'entreprise, avec cinq espaces de travail privés et fermés qui permettent aux architectes d'intérieur de l'entreprise de sortir de l'espace de vente, afin d'échanger avec le client sur le design d'une pièce à décorer. RH a, par ailleurs, consolidé son modèle économique en proposant une carte d'adhésion, au prix de 100 dollars par an. Celle-ci offre 25 % de réduction minimum sur toutes les ventes. Plus de 400 000 clients ont souscrit au programme de fidélité, et ces acheteurs représentent aujourd'hui 95 % du chiffre d'affaires, selon le *New York Times*. ▪

**Dalila Bouaziz, envoyée spéciale à New York** ▶▶▶

# Bulletin de l'Ilec

**Toujours plus, mai 2019**

# Toujours plus

**Le parc commercial français est surdimensionné, mais de nouveaux acteurs y arrivent, et pas seulement en ligne. Et dans l'e-commerce, la concurrence se fait sur la livraison plus que sur des considérations sociales ou environnementales.**

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

*En ouvrant de petites surfaces de proximité (Carrefour Drive Piéton, Leclerc Relais, etc.), la grande distribution referait-elle ce qu'elle a naguère détruit ?*

**Frank Rosenthal**: Non, pas directement. Ces points de retrait correspondent aux évolutions sociologiques et de la vie urbaine. Le développement des grandes métropoles est un phénomène mondial. La proximité a un un rôle à jouer partout, et plus l'urbanisation est forte, plus elle devient importante. Tokyo, la plus grande métropole mondiale, est emblématique pour la proximité.
En France, la proximité est le format qui a le plus évolué ces dix dernières années, sous l'impulsion de Monoprix, le spécialiste de la vie en ville, de Franprix, de Carrefour City, de My Auchan et des indépendants Systhème U et Intermarché, qui ont développé leurs formats spécifiques. Le drive piéton et les points de retrait sont un nouveau phénomène de centre-ville, inauguré par Thomas Pocher, adhérent Leclerc à Lille. Cela permet de batailler sur les prix (Leclerc et Carrefour promettent des prix comparables à ceux de leurs hypers) et de relancer la bataille commerciale. Le parc parisien en commerce physique est assez concentré. Le drive piéton permet, avec des surfaces moindres, plus d'emplacements disponibles et des coûts immobiliers plus faibles, de bouleverser le paysage de la distribution. À condition que les Parisiens y adhèrent.

*Allons-nous vers des friches commerciales à la place de certaines grandes surfaces périphériques ?*

**F. R. :** Il y a sans doute trop de mètres carrés en France. Mais malgré les difficultés du commerce, les surfaces commerciales dans leur ensemble continuent de croître. Le phénomène n'est pourtant pas inépuisable et ne fait qu'intensifier la lutte commerciale, qui implique pour certaines enseignes des rationalisations dans leur parc. Mais en périphérie de nouveaux acteurs arrivent : le néerlandais Action devrait compter à la fin de l'année cinq cents magasins en France. C'est moins le choix de la périphérie ou du centre-ville qui importe que l'attractivité des enseignes. On peut être une enseigne de périphérie ou de centre-ville attractive, il n'existe plus de vérités dans le commerce.

*Est-ce qu'on peut considérer qu'existent des formes d'e-commerce de PGC qui répondent de façon satisfaisante au problème du dernier kilomètre, sous l'aspect de son impact environnemental ?*

**F. R. :** Oui, quand les moyens de livraison utilisés sont le vélo ou les véhicules électriques. Le cas de Carrefour avec *Livraisonexpress.carrefour.fr* est intéressant. Les livraisons se font de 9 à 22 heures à vélo, à Paris, Bordeaux, Lyon, Toulouse, Montpellier, Nantes, Lille, Rennes, Strasbourg, Nice, Marseille, Aix-en-Provence et Dijon. C'est un grand avantage du commerce physique d'utiliser le maillage de ses magasins pour limiter les distances de déplacement. Beaucoup de solutions existent, comme la start-up Stuart, achetée par La Poste. Néanmoins, la facilité de commande, la rapidité et l'exactitude du créneau de livraison prennent souvent le pas sur l'aspect développement durable.

*Livrer dans un coffre de voiture, ça se pratique beaucoup en France ?*

**F. R. :** Non. Mais la technologie va le permettre de plus en plus. Les constructeurs automobiles comme les géants de la livraison y travaillent. C'est déjà possible aujourd'hui, mais il faut que la confiance se généralise. Amazon y réfléchit, ainsi que Volvo, General Motors ou Audi. Ce qui coûte cher dans la livraison, c'est l'échec de la livraison et l'impact d'une deuxième. Tout ce qui va dans le sens d'une réduction de ce taux d'échec a de l'avenir.

*Quelles perspectives voyez-vous pour un modèle comme Loop[1] (commande en ligne et livraison de produits sans emballage jetable) : comment peut-il être compatible avec un large assortiment ?*

**F. R. :** Le projet est très récent et démarre. Loop se définit ainsi : « *une plateforme e-commerce proposant des produits du quotidien dans des emballages consignés. Les emballages à usage unique sont remplacés par des contenants durables et design, exclusivement disponibles sur Loop* »[2]. La promesse est intéressante, car elle réconcilie consommateurs et citoyens. Son succès dépendra de la largeur d'offre mais aussi de la simplicité d'usage, de la compétitivité en prix et de l'expérience client. La largeur d'offre doit correspondre aux référents du marché avec les emballages traditionnels. À ce projet soutenu par Coca-Cola, beaucoup de marques de PGC et non des moindres participent, comme Évian, Pampers, Ariel, Tropicana et d'autres. Carrefour lui apporte ses marques de distributeur

Carrefour et Carrefour Bio. Mais c'est bien au lancement qu'il faudra juger si on peut, comme en drive, y faire un plein de courses.

*L'extension des moyens en « information produit digitalisée » conduit-elle les marchés vers des plateformes qui réuniraient, avec la vente, la notation de produits (aujourd'hui le fait de sites spécialisés plus ou moins militants) ?*

**F. R. :** Oui, il va se passer des choses intéressantes sur ce sujet. Les avis des clients sont de plus en plus importants, et pas seulement pour la culture et le tourisme. Quand Amazon va dans le commerce physique avec sa chaîne de librairies Amazon Books ou son enseigne Amazon 4 Star, ce sont les avis des clients (notes supérieures à quatre étoiles) qui décident de l'assortiment. Dans l'alimentaire, Amazon Go permet au consommateur, dès l'achat terminé et la réception du reçu électronique, d'envoyer un retour très simplement sur chaque produit acheté. L'application de Système U « Y a quoi dedans » est au départ, comme Yuka, collaborative et participative. Les avis de clients ne sont pas l'apanage d'Amazon. Ils seront à l'avenir très utiles, notamment pour les lancements de produits.

*D'un point de vue d'industriel, l'élargissement de l'exposition en ligne des innovations permet-il de limiter les gaspillages liés à des lancements hasardeux ?*

**F. R. :** Pas sûr. D'abord, si le lancement est hasardeux en termes de réelle innovation, sur un élément du mix, ce n'est pas parce qu'il va se faire en ligne que cela va résoudre le problème. Ensuite, l'exposition en ligne ne fait que compliquer les problèmes de diffusion « DN-DV »[3]. Avec les grands distributeurs, c'est plus compliqué pour les industriels, car l'offre en drive, ne l'oublions pas, est plus réduite que l'offre en magasins. C'est une vraie particularité de l'e-commerce. Et aller sur des plateformes comme Amazon, CDiscount, Zalando ou autres ne simplifie pas les problèmes de référencement, bien au contraire.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

*1. https://maboutiqueloop.fr/*
*2. Maboutiqueloop.fr*
*3. « Distribution (ou disponibilité) numérique (DN), distribution (ou disponibilité) valeur (DV) : la première mesure la présence d'un produit dans des points de vente donnés par rapport à l'ensemble des points de vente du marché ; la seconde mesure l'efficacité d'un tel référencement (NDLR).*

# Pharmacien Manager

Image-prix mars 2019

LE CAS DU MOIS

Dans un contexte de marges réduites, connaître son image-prix et, surtout, comprendre ce qui la compose est un véritable enjeu. Car, sur un marché morcelé comme celui de l'officine, les acteurs ont tendance à piloter leur politique de prix principalement en fonction des mouvements de la concurrence et non de leurs clients. En tenant compte des préférences clients dans leur stratégie, les pharmacies pourraient mieux comprendre leurs attentes et définir une offre commerciale plus adaptée, capable de garantir un juste équilibre entre prix payé et valeur perçue, appelé "la perception prix client". Cela est d'autant plus important que celle-ci est fortement liée à la satisfaction des clients et donc sur le long terme à leur fidélité.

**Envoyez-nous vos questions !**
audreychaussalet@pharmadesmanagers.fr

# Image-prix : Soignez votre apparence

PAGES RÉALISÉES PAR PEGGY CARDIN-CHANGIZI

Un Français sur deux assure avoir une bonne perception prix de leur enseigne principale, qu'il juge *« très bonne »* ou *« plutôt bon marché »*, rapporte une étude menée par Dunnhumby France, spécialiste de la connaissance client. En somme, il en reste un sur deux à convaincre que la proposition prix/valeur perçue de son enseigne habituelle est satisfaisante. Ce qui veut également dire que dans cette attente, il peut être assez facilement tenté d'en changer ! *« Notre étude démontre que la perception prix – c'est-à-dire la façon dont le consommateur comprend le prix d'un produit ou service, d'une marque ou d'une enseigne – est fortement corrélée à la satisfaction client »*, observe Patrick Tellouck, directeur de Dunnhumby France. *« Plus une personne a une bonne perception prix de son enseigne, plus elle en est satisfaite »*. Le prix est le premier élément de la perception prix, mais il n'est pas le seul. *« Nous avons regardé le lien entre l'indice prix et la perception prix des enseignes. Et deux enseignes qui ont le même indice prix peuvent avoir une perception prix très différente »*, poursuit Patrick Tellouck. Cela révèle l'existence d'autres facteurs d'influence que le prix.

**PLANTER le décor.** Si les prix réguliers et les promotions ressortent souvent et logiquement comme les leviers influençant le plus la bonne perception prix, ils peuvent représenter des investissements lourds et pas forcément rentables à court terme. Alors, les points de vente ont la possibilité d'optimiser leur image prix, en activant plusieurs autres éléments. Le premier : un merchandising et une identité visuelle soignés et cohérents. Des tons sombres et une lumière tamisée peuvent donner une image un peu chic et chère. En revanche, des lumières plus fortes avec plus de transparence inversent la perception. *« La signalétique doit être précise pour aider le client à se repérer sans perdre de temps »*, insiste Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *« Par exemple, on peut dès l'entrée du magasin afficher les promotions en cours, pour mieux orienter le consommateur et déclencher des achats d'impulsion »*. De même, il est important que les prix soient clairement visibles. Enfin, l'expérience client en magasin peut être facilitée par des services (livraison à domicile, caisses automatiques…) ou la présence de personnel (pour donner des renseignements, orienter, régler des problèmes…).

**VALORISER ses petits prix.** Deuxième levier : travailler son assortiment avec un large choix de produits, dont des nouveautés, des produits 1er prix et pourquoi pas des marques distributeurs qui permettent de bénéficier de produits différenciants à moindre coût. *« Les premiers prix ne dévalorisent pas l'enseigne »*, assure Olivier Dauvers, spécialiste de la grande distribution. *« Il suffit de leur donner de la valeur, en mettant en avant leurs points forts, leurs spécificités, leurs atouts… C'est ce que fait Décathlon, par exemple, sur ses « produits bleus (premier prix sans marque). »* Des prix bas, mais une valeur augmentée par les fonctionnalités et les avantages techniques des produits. La base d'une politique de prix réussie n'étant pas évidemment de tout discounter. *« Tous les produits avec des achats récurrents à forte notoriété (laits infantiles, produits lessiviels, dentifrices, compléments alimentaires…) et soutenus par des plans médias importants, doivent bénéficier d'une politique de prix particulièrement intéressante »*, souligne Bertrand Pagès, co-dirigeant du groupement de pharmaciens Médiprix. *« A contrario, faire du pricing sur des produits où un conseil est nécessaire (rhume, digestif, aromathérapie…) n'apporte rien au marché et a tendance à pénaliser l'intégralité des acteurs. Cette dynamique est destructrice de valeur »*.

**IDENTIFIER les préférences clients.** Autre solution : investir dans un programme de fidélité répondant aux besoins clients, avec des offres personnalisées et ciblées. Monoprix a déjà vulgarisé la pratique, en envoyant des offres personnalisées à ses meilleurs clients, chaque mois. De son côté, Intermarché invite les familles, les parents et les détenteurs d'animaux de compagnie à se regrouper dans des communautés animées par l'enseigne, qui les récompense avec des offres spécifiques à ces groupes. Une bonne perception prix requiert aussi des marqueurs prix : c'est-à-dire cibler quelques références sur lesquelles l'enseigne veut soigner son image prix. Des choix stratégiques à opérer, puisque la marge sera réduite sur ces dernières. *« Lorsque Ikea propose un hot-dog à 1 € dans ses cafétérias, ce n'est pas pour faire de la marge ; c'est pour provoquer un effet "Waouh" chez les consommateurs, qui viendra nourrir l'image à prix bas de l'enseigne »*, explique Olivier Dauvers. Ces marqueurs seront différents selon les enseignes. *« Les points de vente doivent gérer le prix et la promotion en fonction de leur propre clientèle et savoir être compétitifs seulement là où cela est nécessaire pour leurs clients. Sans surinvestir ni nécessairement s'aligner sur la concurrence »*, renchérit Patrick Tellouck.

**COMMUNIQUER sur les prix.** Faire des efforts tarifaires ne suffit pas, il convient de les valoriser. *« La communication, qui relaie justement une bonne image prix et qui joue aussi sur la réputation auprès des proches, est un axe également à travailler »*, soutient Patrick Tellouck. Pour Frank Rosenthal, *« communiquer sur la politique de prix de l'enseigne et expliquer aux clients comment elle peut garantir des prix bas (appartenance à un réseau qui bénéficie de meilleures conditions d'achat par exemple) peut être efficace et rassurant pour la clientèle »*. Ceci demande forcément de la cohérence et de la stabilité dans sa politique de promotions. *« Tous ces paramètres influent sur la valeur perçue. Leur cohérence est généralement le gage d'une identité de marque forte, créatrice d'une fidélité client accrue »*, conclut Patrick Tellouck. Mais attention : la construction de la notoriété d'une enseigne basée sur l'image prix nécessite du temps. Pour être efficace, cela doit s'inscrire dans la durée et mobiliser l'ensemble de l'équipe… ●

## LES EXPERTS

**Olivier Dauvers**
SPÉCIALISTE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

**Patrick Tellouck**
DIRECTEUR DE DUNNHUMBY FRANCE

**Bertrand Pagès**
CO-DIRIGEANT DU GROUPEMENT DE PHARMACIENS MÉDIPRIX

**Frank Rosenthal**
EXPERT EN MARKETING DU COMMERCE ET FONDATEUR DE FRANK ROSENTHAL CONSEILS

## Le juste prix de Médiprix

TÉMOIGNAGE

Jérôme Hervé, titulaire de la Grande Pharmacie Médiprix d'Odysseum à Montpellier (34), estime proposer à ses clients des prix vraiment attractifs. *« Pour cela, je m'appuie sur les accords de mon groupement. Chez Médiprix, le prix est intégré à notre nom, ce qui implique notre engagement pour développer une politique de prix intéressante »*, affirme-t-il. Et même s'il respecte la sélection des laboratoires opérée par son groupement, il pense que *« dans une officine de cette taille, nous nous devons de proposer un large choix de produits. Les prix doivent être évalués au plus juste. De nombreux produits sont particulièrement sensibles et nous respectons cette attente des patients sur notre offre. »* Pour informer ses patients de sa politique de prix, il a travaillé son identité visuelle avec un dynamisme commercial renouvelé et des promotions régulières.

**Jérôme Hervé**
Titulaire de la Grande Pharmacie Médiprix d'Odysseum à Montpellier (34)

*« Les affichettes générées par notre outil interne digital Médiplace, simplifient la gestion promotionnelle pour mon équipe et moi-même. Et notre charte graphique décomplexée permet un message direct sur le prix, mais surtout humain auprès des patients »*, constate-t-il.

**AH OUI !** **Créer de la valeur par l'expérience client.** Des géants comme Google, Apple ou Amazon, mais aussi Nespresso, Nature et Découvertes, Sephora ou H&M, le proposent chaque jour.

**OH NON !** **Multiplier les promotions inutiles.** 15 à 25 % des promotions réalisées par les enseignes n'apportent aucun C.A additionnel et cannibalisent les autres catégories, selon le cabinet Dunnhumby.

# L’Officiel des Réseaux

Caisses automatiques 31 décembre 2019

# Caisses automatiques : la rentabilité assurée pendant les jours fériés ?

## Caisses automatiques : la rentabilité assurée pendant les jours fériés ?

Fabien Soyez - 31 décembre 2019 - Veille - 0 commentaire

Temps de lecture estimée : 4 minutes

**Comme le 25 décembre, 118 hypermarchés et supermarchés du groupe Casino seront ouverts le 1er janvier, grâce à des caisses en libre-service. Selon le distributeur, ce système a déjà été testé fin 2018 à Lyon, et permet à 150 magasins d'ouvrir tous les dimanches. Objectif : répondre aux besoins des consommateurs. Ces caisses automatiques sont-elles l'avenir de la grande distribution ? Doit-on craindre la disparition des caissières, comme le redoutent les syndicats ? L'analyse de Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.**

**Quel est l'intérêt pour la grande distribution d'ouvrir ses portes en mode "automatique" en dehors des jours ouvrables ?**

L'extension des heures d'ouvertures (le soir, le week-end, et maintenant les jours fériés) est une tendance forte, surtout dans les zones urbaines. Il s'agit d'une réponse au e-commerce, qui fonctionne 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, mais aussi d'une façon pour les distributeurs d'offrir un nouveau service à leurs clients. C'est ainsi un bon moyen pour une enseigne de se démarquer de la concurrence en permettant aux consommateurs de se rendre en magasin dans le cadre de "courses de dépannage".

Ainsi, le distributeur peut "faire du chiffre" pendant que les autres sont fermés : comme ce fut le cas le 25 décembre, le groupe Casino espère accueillir entre 500 et 700 clients en moyenne par magasin le 31 décembre. Même si c'est loin des 2 000 à 3 000 personnes comptabilisées un jour ouvrable ordinaire en semaine, il s'agit tout de même de consommateurs "pris" à des concurrents qui restent fermés.

Reste toutefois à prouver que ce modèle est rentable pour les commerces de détail alimentaire. En effet, les clients ne peuvent effectuer que des achats limités via des caisses automatiques. Avec ce système, le magasin est ouvert, mais en mode dégradé, car la loi actuelle interdit aux commerces alimentaires de faire travailler ses salariés les jours fériés. Les clients peuvent penser que Casino, par exemple, cherche à faire des économies en évitant d'employer des caissiers humains, mais en fait, ils n'a pas le choix.

Sans personnel d'animation commerciale, les stands de découpe du poisson, de viande et de fromage, qui animent le magasin et le font vivre, sont fermés. Sans caissiers, les clients doivent se débrouiller tous seuls. Or, ils sont nombreux à avoir besoin d'explications pour utiliser les machines. Ce n'est clairement pas un hasard si l'été dernier, un hypermarché Géant, ouvert le week-end, mais sans hôtesses de caisse, a été brocardé pour avoir laissé des vigiles aider des clients.

Pour les commerces de la grande distribution, le dilemme demeure donc : soit ils ferment leur magasin et encourent le risque de voir leurs clients passer au e-commerce, soit ils ouvrent, mais dans des conditions dégradées. Car tant bien même le personnel serait volontaire pour travailler, il n'a pas le droit de le faire. Il faut donc embaucher des vigiles pour sécuriser les clients et les produits, et compter sur la débrouille des consommateurs.

**Le groupe Casino souhaite aussi répondre aux besoins des consommateurs. Ont-ils vraiment besoin de magasins automatiques les jours fériés ?**

Les clients sont libres, ils ne sont pas obligés de venir faire leurs courses le dimanche ou les jours fériés dans un magasin ouvert en mode dégradé. Mais pour le consommateur, cela peut être très utile et lui rendre service, notamment quand il rentre de vacances et souhaite remplir son frigo, comme c'est le cas en cette période de fêtes.

Le succès des supermarchés automatiques ouverts le dimanche et les jours fériés dépendra de ce que feront les clients. Leur comportement pèsera sur la rentabilité de ce modèle. Si l'expérience de Casino s'avère concluante, elle pourrait facilement entraîner d'autres distributeurs sur cette lancée. Au contraire, en cas d'échec par manque de rentabilité, la grande distribution risque d'abandonner ce système.

Mais si la loi était assouplie et permettait au personnel qui le souhaite de venir travailler les jours fériés, comme c'est le cas le dimanche, le principal frein à ce système disparaîtrait et la question ne se poserait même plus.

## Les caisses automatiques sont-elles l'avenir de la grande distribution ?

Le comportement du client n'est pas neutre. Aujourd'hui, selon les études sur le mode d'encaissement, le client veut de tout. Il veut des caisses automatiques et des caisses traditionnelles. Il veut avoir le choix et réduire au maximum l'attente. Pour des petites courses, la caisse automatique est plus rapide mais si vous avez un chariot rempli, la caissière, qui a l'habitude de manipuler les produits, ira plus vite.

Le lien social reste en outre primordial : nombre de clients viennent aussi pour discuter avec les caissiers. L'intérêt du distributeur est aussi que le lien social pèse sur la préférence du client pour tel ou tel magasin. Si la tendance devrait être à l'automatisation des processus, les caissiers humains ne disparaîtront donc probablement pas. Une généralisation de l'automatisation est donc peu probable : les magasins du futur devraient probablement proposer un modèle hybride, avec et sans caissières (1).

On peut aussi imaginer à terme qu'il y aura des paiements par mobile, suivant le modèle des boutiques Amazon Go aux États-Unis : dans ces commerces, le consommateur n'a même pas besoin de scanner les produits qu'il achète, grâce à des caméras et des capteurs qui lui permettent de payer sans passer en caisse, tandis que des conseillers humains sont là pour l'encadrer et l'accompagner.

*(1) Selon une étude du groupe Nielsen publiée en juillet dernier, 57 % des supermarchés et hypermarchés de France proposent à la fois des caisses traditionnelles et des caisses automatiques, soit 1 887 sur 3 299.*

# Novethic

## Les hypermarchés sans caisse

29 août 2019

Publié le 29 août 2019

SOCIAL

# HYPERMARCHÉ SANS CAISSIÈRE : CE SONT LES CLIENTS QUI DÉCIDERONT

Les caisses automatiques sont-elles l'avenir de la grande distribution ? À Angers, des manifestants ont protesté contre l'ouverture d'un hypermarché Géant Casino tous les dimanches après-midi sans aucune caissière. Si ce métier est effectivement menacé par l'automatisation, les spécialistes misent plutôt sur un modèle hybride avec des caisses automatiques et des traditionnelles. Au final, c'est l'engouement des clients pour les automates qui tranchera.

Près de deux tiers des supermarchés et hypermarchés ont installé des caisses automatiques dans leur magasin.
Istock / bogdankosanovic

*"Travaille, consomme et ferme ta gueule !"*. Dimanche 25 juin à Angers, dans le Géant Casino du quartier de la Roseraie, des centaines de manifestants, salariés et Gilets jaunes, ont manifesté devant et à l'intérieur du magasin. En cause : l'ouverture de l'hypermarché le dimanche après-midi et ce, sans caissière. Une première. La loi interdit en effet aux grandes surfaces alimentaires l'emploi des salariés le dimanche après 13 heures. Mais justement l'enseigne a misé sur l'automatisation. Un détournement de "l'esprit de la loi" pour certains, à tel point que le gouvernement va examiner la légalité de cette ouverture.

*"Nous ne sommes pas contre vous"*, lance une manifestante à l'adresse des clients. *"Mais vous vous rendez complices d'un système qui écrase les gens"*, assure-t-elle. Les syndicalistes craignent que l'automatisation du dimanche après-midi s'étende et menace le métier de caissière. À raison : selon l'Institut Sapiens, il fait partie des cinq métiers en voie de disparition à cause des nouvelles technologies. Cela concerne 270 000 personnes employées en caisse ou dans les rayons, selon les chiffres de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES).

**Le futur : un modèle hybride avec et sans caissière**

Il faut dire que l'automatisation est une tendance de plus en plus lourde. Selon une étude du groupe Nielsen publié en juillet, 57 % des supermarchés et hypermarchés de France proposent à la fois des caisses traditionnelles et des caisses automatiques, soit 1 887 sur 3 299. Si les magasins à être 100 % automatisés comme le Grand Casino d'Angers sont peu nombreux, le futur de la grande distribution peut donner des sueurs froides à ses salariés.

En 2017, Amazon a ainsi lancé une boutique sans caisse, sans caissière ni file d'attente. Même pas besoin pour le consommateur de scanner les produits qu'il prend, les centaines de caméras et de capteurs ont enregistré chaque produit qu'il met dans son panier. Mais sa généralisation est peu probable pour l'instant. *"Je reste convaincue que le besoin de relation humaine est trop nécessaire"*, estime Sandrine Heitz-Spahn, maître de conférences à l'Université de Lorraine en Sciences de gestion et spécialisée dans le Marketing.

Les spécialistes prédisent plutôt un modèle hybride. *"Ce que veulent les clients, c'est réduire au maximum l'attente. Pour des petites courses, la caisse automatique est plus rapide mais si vous avez un chariot rempli, la caissière, qui a l'habitude de manipuler les produits, va aller plus vite"*, avance Frank Rosenthal expert en marketing du commerce. Surtout, une partie des clients recherchent le lien social.

**Les clients sont rois**

Pour retenir les clients dans leur hyper, de plus en plus désavoués par les consommateurs, certaines grandes surfaces décident même d'adapter le rythme à la clientèle. Dans un hyper U de Lozère, la direction étudie la création d'une caisse volontairement plus lente pour ceux qui voudraient davantage de contact humain. *"Nom de code : la blabla-caisse"*, relève la journaliste Florence Aubenas dans une enquête pour le Monde.

C'est surtout pour les centres urbains que la question de la rapidité et l'automatisation se pose. *"Si l'expérience du Grand Casino d'Angers est concluante, cela va entraîner d'autres distributeurs sur cette lancée. Au contraire, si c'est un échec car trop peu rentable, la grande distribution va laisser tomber"*, explique Frank Rosenthal. C'est donc l'expérience client qui va décider de l'avenir des caissières. Casino avait ainsi testé l'ouverture d'un magasin toute la nuit à Nice. Il a décidé de stopper cette expérience faute de clients suffisant.

**Marina Fabre, @fabre_marina**

# Les Numériques

French Days
23 avril 2019

# French Days 2019 : le rendez-vous s'installe à côté du Black Friday

## Une opération du e-commerce français

Publié le 23/04/19 à 17h31 par Marco Mosca (@mamosca)

**C'est reparti pour un tour. Les French Days démarrent vendredi 26 avril pour 5 jours. À l'origine de cette opération de promotions : Boulanger, Cdiscount, Fnac Darty, La Redoute, Rue du Commerce et Showroomprivé.**

Les French Days s'installent doucement mais sûrement dans le paysage des opérations de promotions commerciales françaises. L'événement lancé en avril 2018 par plusieurs sites d'e-commerce (Boulanger, Cdiscount, Fnac Darty, La Redoute, Rue du Commerce et Showroomprivé), avait pour objectif de créer un Black Friday du printemps, mais sans Amazon, en complétant les dispositifs de soldes d'été et d'hiver. Et pour la seconde année consécutive, ils replongent dans cette e-braderie, du vendredi 26 avril au mercredi 1er mai. Certains e-marchands démarreront dès 7 heures du matin ce vendredi.

*"Ce qui est en jeu ici, c'est la possibilité de créer un événement récurrent. Pour cela, ils vont devoir frapper fort pour que la mayonnaise prenne"*, expliquait Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce interrogé par *Les Numériques* lors de la première édition. Amazon avait fini d'ailleurs par rejoindre le mouvement, en assurant néanmoins le service minimum. *"Nous voulons montrer que nous sommes créatifs en France et que nous pouvons créer un événement à l'image du Black Friday. Il n'y a pas que les Américains"*, avait de son côté fièrement déclaré Annabel Chaussat, directrice marketing et e-commerce du groupe Fnac Darty, aux *Numériques*.

ARTICLE RECOMMANDÉ : French Days : l'arme anti-Amazon de Fnac, Darty, Cdiscount et consorts ?

Difficile pourtant d'égaler le fameux Black Friday, le rendez-vous phare du marchand américain, qui est devenu incontournable juste avant les fêtes de fin d'année. Il est parvenu depuis quelques années à s'immiscer dans la vie des Français et à s'étendre — on parle désormais davantage de Black Friday Week —, preuve de son succès. Selon des données GFK, les consommateurs hexagonaux ont dépensé 1,06 milliard d'euros pendant l'édition 2018, en biens d'équipement de la maison, soit une hausse de +15 %. C'est un nouveau record.

ARTICLE RECOMMANDÉ : Black Friday 2018 : nouveau record pour l'équipement de la maison

Voilà un exemple à suivre pour les sites français. *"La première édition des French Days au printemps* [2018 ; NDLR] *a montré une vraie appétence des Français pour cet événement qui répond aux nouveaux usages de consommation avec des achats moins volumineux, mais plus fréquents"*, a déclaré Nathalie Balla, coprésidente de La Redoute, dans un entretien au *Parisien*, en septembre dernier, alors que les sites relançaient l'opération en les déclinant en French Days de rentrée.

ARTICLE RECOMMANDÉ : "French Days" : nouvelle offensive avant le Black Friday

Concrètement, selon des données récemment communiquées par les principaux intéressés, les six sites fondateurs des French Days ont enregistré une hausse d'activité de 15 à 50 % selon les enseignes, et leur trafic a gagné plus de 20 % lors de cette première édition.

Pour le rendre encore plus incontournable, ces sites invitent dorénavant les enseignes, aussi bien physiques qu'en ligne, à rejoindre le mouvement. Tous les yeux seront évidemment tournés vers Amazon pour voir quelle sera l'attitude du mastodonte américain cette année : service minimum ou montée en puissance ?

Toute l'équipe des *Numériques* est bien entendu mobilisée pour dégoter les meilleures affaires high-tech durant ces cinq jours. Nous vous donnons rendez-vous sur notre site, dès 7 heures du matin, vendredi 26 avril, pour y dénicher les meilleurs bons plans.

# Bonjour PPC

Podcast débrief NRF New York 17 janvier 2019

MAISON&OBJET 2019

# La nouvelle vie des boutiques

*Publié le* **MARDI, 22 JANVIER 2019**
*par* **Marie Godfrain**

# Sens du client.com

Avoir le sens du client 4 mai 2019

sens du client .com

ACCUEIL | LIENS | VIDEOS | TENDANCES | INTERVIEWS | LIVRES | CONFERE

04 mai 2019

# Comment avoir le Sens du client ?

Si seulement avec deux simples cachets à avaler on pouvait avoir le Sens du client... Ce serait trop beau ! Mais en attendant qu'un laboratoire nous trouve la formule magique dans un hypothétique futur, j'ai pensé qu'un florilège des réponses à mon questionnaire lancé en 2006 pourrait nous aider.

Depuis la création de mon blog, j'ai interviewé plus de 160 personnes et j'ai rituellement posé la même question à chaque personne, à savoir **"Qu'est-ce qu'avoir le Sens du client ?"**. Ces réponses nous indiquent que, de la stratégie aux moyens, de l'état d'esprit à la posture, cette expression couvre de nombreux champs et points de vue, tous aussi enrichissants les uns que les autres. J'ai sélectionné 20 réponses de 20 personnalités du monde de la relation client, issues de secteurs très différents et occupant des fonctions variées pour débuter cette série de florilèges sur le thème "comment avoir le Sens du client ?".

**Faire en sorte que chaque client se sente traité en bon client**

*Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et auteur de nombreux ouvrages dont « Donner du sens au commerce » - mai 2010*

Avoir le sens du client, c'est faire tout pour que le client soit satisfait, trouve un interlocuteur facilement, se repère aisément dans l'offre. C'est tout faire pour que chaque client se sente « traité en bon client ». Avoir le sens du client, c'est ne jamais décevoir et intégrer la relation client comme une priorité absolue.

# AB Tasty

## Les tendances du retail

AB TASTY BLOG

# Retail Trends Expert Frank Rosenthal Shares 7 Tricks of the Trade

Robin Nichols
Updated on June 17, 2019

3 min read

Published in: E-commerce, Innovation

AB Tasty had the pleasure of welcoming Frank Rosenthal, an expert in retail, marketing and advertising with over 15 years' experience, to speak at our latest event. We took the opportunity to sit down with Frank and ask him 7 of our most burning questions about where the retail industry is heading, what American retailers can learn from their Asian and European counterparts, and more.

---

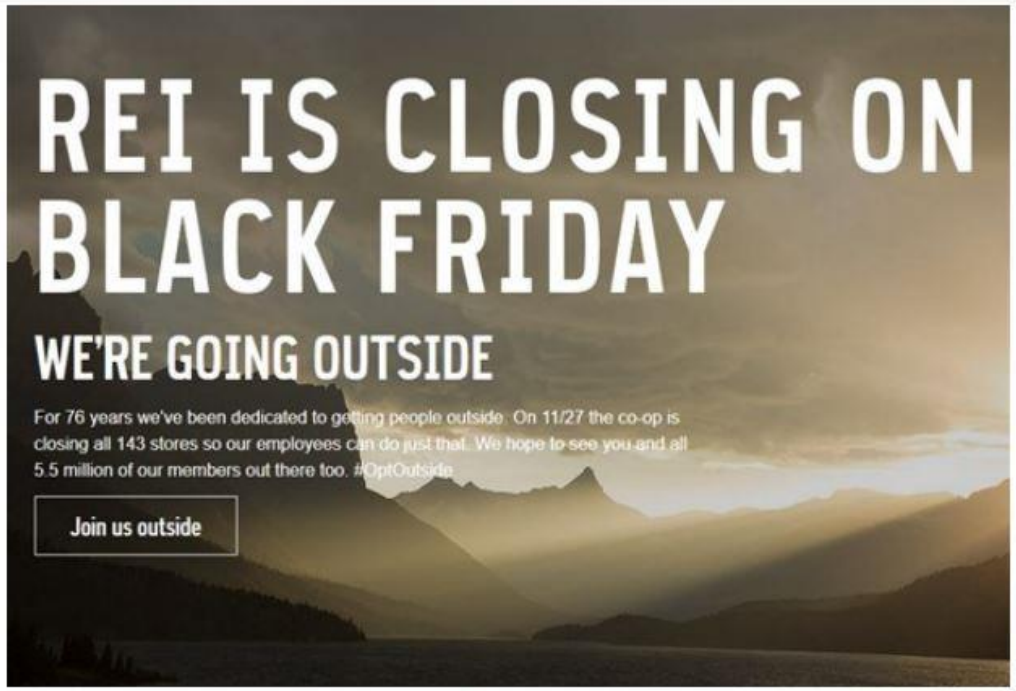
**Robin:** *You've traveled the world exploring how different countries do retail. What was the most 'ingenious' tactic you've ever seen?*

**Frank:** In China, the brand Freshippo (part of the Alibaba Group), really understands how to combine different ways of consuming food. You can get a fresh product to go, or have it cooked at the store and bring it home with you, have it delivered raw or cooked, or even eat it right at their restaurant that's adjacent to their store. **I think this is the future of food retail.**

*Freshippo at the 2019 National Retail Federation Conference in New York.*

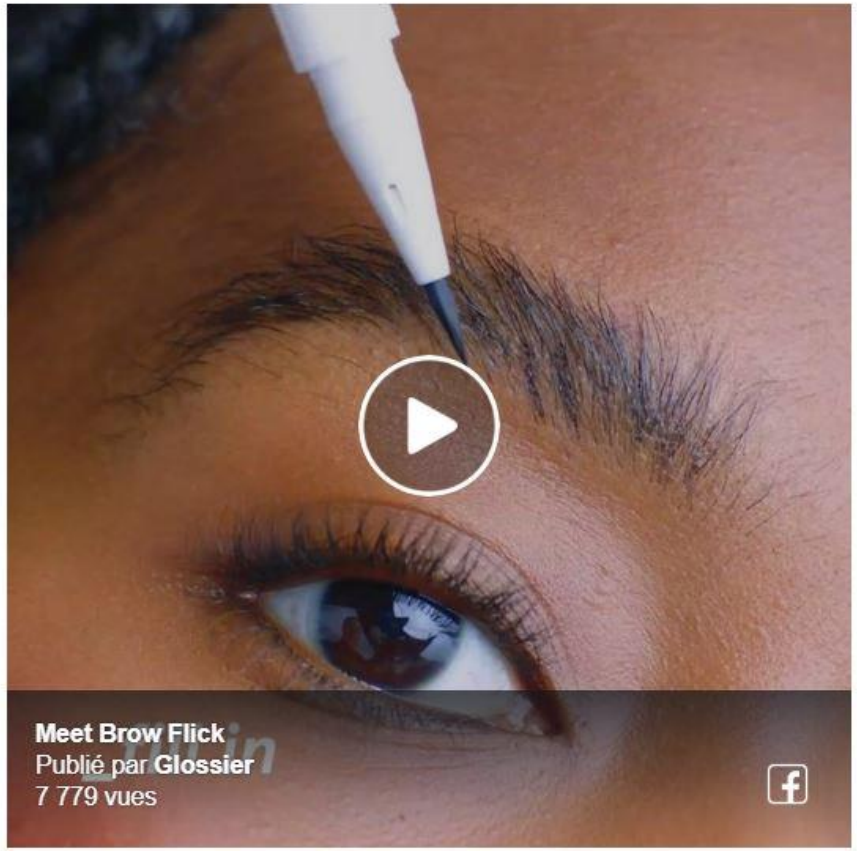
**R:** ***You've written extensively about how France can be inspired by some of America's retail practices. Could you sum up one or two practices that you think are most useful for physical retail locations? Digital?***

**F:** The outdoor clothing brand REI (Recreational Equipment Inc.) invites clients to participate in outdoor sporting events for Black Friday. **In order to lead by example**, they actually close all of their stores, their website doesn't accept orders, and all their employees get a paid day off to participate in an activity outdoors. This campaign was really successful.

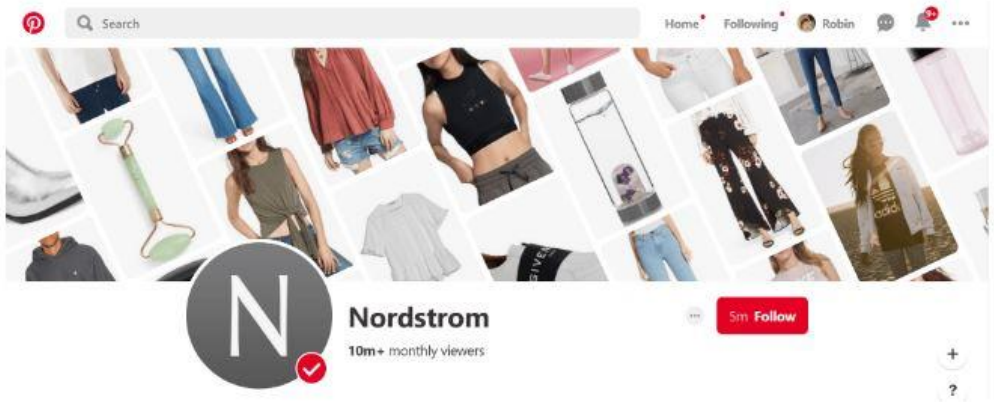



Source

As for digital, **I find DNVBs (Digitally Native Vertical Brands) inspiring**. In the beauty sector, Glossier really understands the powerful influence of social media and how to put it to good use.




Nordstrom is an exemplar not only in terms of services, but also a great example of how to use Pinterest – their corporate account has almost 5 million subscribers.




R: *Are there retail tactics or practices that the US could benefit from that are already happening in France or Europe? Asia?*

F: Yes, many. Americans are very creative but don't excel at everything. Some of their brands, generally those that don't end up doing too well, are **really out of touch with current business practices**. Brands like Grand Frais, Picard or Yves Rocher, a few gems in the French retail industry, don't really have an equivalent in the US.

R: *Do you think that creating 'personalized experiences' (website personalization, or even product customization and similar tactics) is a growing trend?*

**F:** Yes, this is an extremely powerful trend, this goes without saying, as much for personalizing products as for the customer experience. Again, I can cite Freshippo in China, that personalizes how we consume food.

R: *How do you think AI will continue to disrupt (or not!) the retail space?*

**F:** I think that AI will definitely improve the customer experience, client relationships and the purchase funnel, **especially for e-commerce sites**. We're already starting to see this with the use of 'assistants' that step in to help you and answer any questions. This is extremely useful, since for e-commerce sites, it's all about conversion rates.

R: *What do you think is the biggest challenge for website or conversion rate optimization specialists working in retail?*

**F:** There's no one-size-fits-all answer. Completely different strategies are working today for Amazon, Walmart, Costco, Action, Leclerc and Grand Frais…**proof that there's no magic recipe for success.** Which is why it's essential to test, re-test and test again. To see what works best, what you like the best, what's simpler, what makes your life easier…

One tip you can take into consideration is trying to find a way to better showcase your strong points, and also to **not overestimate the attention span of your audience**. You need to test this, too. This really is crucial, since there's nothing worse than taking the time, for example, to offer free shipping at the end of the purchase funnel, if your audience never gets there – this clearly won't work as an incentive!

R: *Can you recommend any resources for CRO experts in retail who want to learn more about their craft?*

**F:** You need to find the best. Those that have a reliable technology stack, good references, solid marketing and sales experience, and especially to test out simple things, and above all, test only what deserves to be tested!

**Robin Nichols**

Robin is a Content Marketing Manager at AB Tasty. Interested in the crossroads of technology and culture, her aim is to produce practical, on point content to help marketers of all stripes improve their conversion rates.