

# Revue de presse/média 2023

Frank Rosenthal

Du 1<sup>er</sup> janvier au 4 juillet 2023

Frank Rosenthal Conseils



BFM Business, BFM TV, RMC Story, France Inter, France Info, RTL, Europe 1, Radio Classique, RFI  
L'Express, Marianne, Le Parisien, Le Monde, La Croix, Le Figaro, Les Echos, Les Echos Week-end,  
Les Echos Start, Capital, Marketing, LSA, Points de Vente, Republik Retail, Challenges, Cosmétique Mag,  
Cosmétique Mag Hebdo, L'informé, 24 matins.fr, Presse Evasion, Business Immo, Immo Week

# TV 2023



**BFM Business**  
**Good Morning Business**  
**le grand débat**  
**Casino : 2 offres**  
**déposées**  
**4/7/2023**



# Le débrief de la matinale : Casino, deux offres déposées - 04/07

Ce mardi 4 juillet, Matthieu Pechberty, Journaliste BFM Business, Arnaud Marion, fondateur de l'Institut des Hautes Etudes en Gestion de Crise, Frank Rosenthal, expert de la grande distribution, et François Chaulet, président de Montségur Finance, sont revenus sur les deux offres qui ont été déposées pour la reprise du groupe Casino, dont celle faite par Kretinsky qui s'éleverait à 1,8 milliard d'euros, dans Le débrief de la matinale dans l'émission Good Morning Business présentée par Laure Closier et Christophe Jakubyszyn. Good Morning Business est à voir du lundi au vendredi sur BFM Business.

**BFM BUSINESS 08.40 DIRECT**

**LE DEBRIEF DE LA MATINALE**

## CASINO : 2 OFFRES DÉPOSÉES (BFM BUSINESS)

**Casino** : Daniel Kretinsky et M.Ladreit de Lacharrière proposent 1,8Md€ (info BFM Business).

CE SOIR 19.30  
FONDATEUR DE L'ASSOCIATION "LES DÉTERMINÉS"

SBF120 5 623,65 pts

■ VIVENDI 8,53€ +1,48%  
 ■ VOLITALIA 14,56€ -0,34%  
 ■ WENDIEL 93,05€ -1,01%

**BFM BUSINESS 08.41 DIRECT**

**LE DEBRIEF DE LA MATINALE**

FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution

## CASINO : 2 OFFRES DÉPOSÉES (BFM BUSINESS)

**Casino** : Daniel Kretinsky et M.Ladreit de Lacharrière proposent 1,8Md€ (info BFM Business).

■ DASSAULT SYSTÈMES 40,09€ -1,32%  
 ■ DERICHEBOURG 5,71€ +0,39%  
 ■ EDF -0,18%

CE SOIR 19.30  
MOUSSA CAMARA

**BFM BUSINESS 08.42 DIRECT**

**LE DEBRIEF DE LA MATINALE**

## CASINO : 2 OFFRES DÉPOSÉES (BFM BUSINESS)

**Casino** : Daniel Kretinsky et M.Ladreit de Lacharrière proposent 1,8Md€ (info BFM Business).

SBF120

■ INK 15,49€ -0,61%  
 ■ GTT 93,55€ +0,32%  
 ■ HERMES INT. 195,00€ -1,66%  
 ■ ICAD -0,17%

**BFM Business**  
**Good Morning**  
**Business**  
le grand débat  
les négociations  
commerciales  
27/2/2023



# Le grand débat : Les négociations commerciales se tendent - 27/02

Ce lundi 27 février, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, Éric Delannoy, président fondateur chez Tenzing Conseil et Wilfrid Galand, directeur stratéguiste Montpensier Finance, sont revenus sur les négociations compliquées entre la grande distribution et l'agroalimentaire, le bilan 2022 des résultats financiers, et l'effondrement de l'empire Ohayon, dans Le grand débat dans l'émission Good Morning Business présentée par Laure Closier et Christophe Jakubyszyn. Good Morning Business est à voir du lundi au vendredi sur BFM Business.





LE GRAND DÉBAT

# RÉSULTATS : MERCI L'INFLATION ?

Bourse de Tokyo : l'indice Nikkei a perdu 0,11% à 27 423,96 points.

AMUNDIS.A. 61,30€ -0,89% ■ ANTIN INFRA.PART. 20,26€ +0,10% ■ APER

EURO EN FRANC SUISSE  
0,99 CHF +0,03 %  
EURO EN YENS  
110,83 ¥ -0,01 %



LE GRAND DÉBAT

# EMPIRE OHAYON: LE CHÂTEAU DE CARTES S'EFFONDRE

Guerre en Ukraine : frappe russe avec un drone, un mort et quatre blessés dans l'ouest de l'Ukraine (maire).

RT. 20,26€ +0,10% ■ APERAMI 36,67€ -1,24% ■ ARCELORMITTAL 27,86€ -1,03% ■ SBF120 -1,63%

**BFM Business**  
**Good Morning**  
**Business**  
**Les résultats de**  
**Casino**  
**28/2/2023**





LE JOURNAL  
FRANK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce

# CASINO TIRÉ PAR LA PROXIMITÉ

Résultats : le chiffre d'affaires d'Adecco a grimpé de 13% par rapport à 2021, à 23,6 Mds€.

ANTIN INFRA PART. 20,66€ +1,97% | APERAM 37,59€ +2,51% | ARCELIOR



OAT 10 ANS 3,0579%  
BUND 10Y 2,5846%  
TAJOTE 10Y 3,9258%



LE JOURNAL  
FRANK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce

# CASINO TIRÉ PAR LA PROXIMITÉ

Justice : l'ouverture du procès cet après-midi de 4 salariés de RTE.

21€ +2,74% | MEDEN 34,01€ -0,95% | NEXANS 92,60€ +2,09% | NEXITY 25,00 +1,51%



EURO EN FRANC SUISSE  
▲ 0,99 CHF -0,05%  
EURO EN YENS  
▲ 144,30 ¥ -0,23%

■ CAC \*

**BFM Business  
Good Morning  
Business  
Négociations  
commerciales : état  
des lieux  
3/5/2023**





LE DEBRIEF DE LA MATINALE

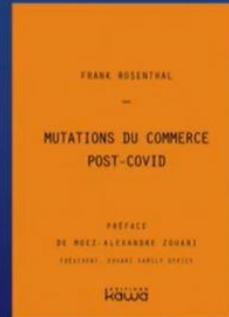
### NÉGOCIATIONS COMMERCIALES : ÉTAT DES LIEUX

**Starbucks** : le chiffre d'affaires est de 8,72 Mds\$ au 2T de son exercice décalé, en hausse de 14% sur un an.

ONCE D'OR  
2 016,40 \$ +0,03 %  
ONCE D'ARGENT  
25,25 \$ -0,47 %

SBF120

5 627,00 pts



LE DEBRIEF DE LA MATINALE

### NÉGOCIATIONS COMMERCIALES : ÉTAT DES LIEUX

**Starbucks** : le chiffre d'affaires est de 8,72 Mds\$ au 2T de son exercice décalé, en hausse de 14% sur un an.

ONCE D'OR  
2 016,40 \$ +0,03 %  
ONCE D'ARGENT  
25,25 \$ -0,47 %

SBF120

-1,43 %



LE DEBRIEF DE LA MATINALE

### INDUSTRIELS/DISTRIBUTION : RETOUR SUR LE DÉBAT

**IA** : la Maison Blanche va inviter les géants de la tech pour une "discussion franche sur les risques".

EURO EN FRANC SUISSE  
0,98 CHF -0,07 %  
EURO EN YENS  
149,93 ¥ -0,24 %

SBF120

-1,43 %



LE DEBRIEF DE LA MATINALE

### INDUSTRIELS/DISTRIBUTEURS: RETOUR SUR LE DÉBAT

**Starbucks** : le chiffre d'affaires est de 8,72 Mds\$ au 2T de son exercice décalé, en hausse de 14% sur un an.

BITCOIN  
28 631,00 \$ -0,10 %  
ETHEREUM  
1 867,50 \$ -0,13 %

CAC

-1,45 %

**BFM Business  
Good Morning Business  
Morning Retail :  
8 sites accusés de  
fausses promotions  
1/6/2023**



BFM BUSINESS 06:40 DIRECT

**MORNING RETAIL**

## 8 SITES ACCUSÉS DE FAUSSES PROMOTIONS

**Commerzbank** : l'ex-président de la Bundesbank, Jens Weidman, élu président du conseil de surveillance. **CAC**

CE MATIN 08:15  
VINCENT SALIMO

DOUTE INTERIEURS  
de couette percale QUAL...

MADAM

158,20€ -2,55%  
DASSAULT SYSTEMES 40,11€ +0,58%  
DERICHEBOURG 4,89€ -1,54%

BFM BUSINESS 06:40 DIRECT

**MORNING RETAIL**

## 8 SITES ACCUSÉS DE FAUSSES PROMOTIONS

**États-Unis** : la Chambre des représentants adopte la loi suspendant le plafond de la dette. **SBF120**

CON MANGO

JUNTA DE SILICONA

DOBLE FILTRO

ACERO INOXIDABLE

Cafetière italienne 6 Tasses (Induction), 300ml, Cafetière Moka en Acier Inoxydable, Espresso Maker, Argent

Les points forts :

- Cafetière italienne
- Capacité du réservoir d'eau : 0,3 Litre
- Compatible : Presse au lait vanille

Profitez des avantages de notre carte Cidocourt :

- Régler en 3, 5, 10 ou 20 fois
- 1% de Cashback Cidocourt sur tous vos achats

CE MATIN 07:20  
JEAN-PHILIPPE ANDRÉ

L'OREAL 399,00€ -1,29%  
LEGRAND 88,45€ -0,53%  
5 413,50 p

BFM BUSINESS 06:41 DIRECT

**MORNING RETAIL**

## 8 SITES ACCUSÉS DE FAUSSES PROMOTIONS

**France** : les immatriculations de voitures neuves du groupe Renault ont progressé de 18% en mai sur un an (PFA). **CAC**

CE MATIN 07:20  
JEAN-PHILIPPE ANDRÉ

507,00  
453,000  
121,000

RMC DÉCOUVERTE

-1,37%  
TRIGANO 126,70€ -1,25%  
UBISOFT ENT. 26,53€ +0,53%  
VALED 10 -1,54%

Revue de presse 20

**BFM Business  
90 Minutes  
Business  
Focus : Casino  
24/4/2023**

The logo features a large, stylized blue '90' followed by the word 'minutes' in a blue, lowercase, sans-serif font. Below 'minutes' is the word 'BUSINESS' in a smaller, bold, black, uppercase, sans-serif font. The entire logo is set against a white background with a subtle shadow effect.

**90 minutes  
BUSINESS**



# CASINO : INTERMARCHÉ ET KRETINSKY INTÉRESSÉS

InVivo et Les Mousquetaires envisagent un investissement de 300 millions € dans la nouvelle entité.

EURO EN DOLLAR 1,10 \$ +0,18 %  
EURO EN LIVRE STERLING 0,89 £ +0,27 %

■ CAC 7 566,29 pts

51,16€ -0,27% ■ SANOFI 102,52€ -0,35% ■ SCHNEIDER ELECTRIC 152,62€ +0,01%



FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution et du marketing du commerce

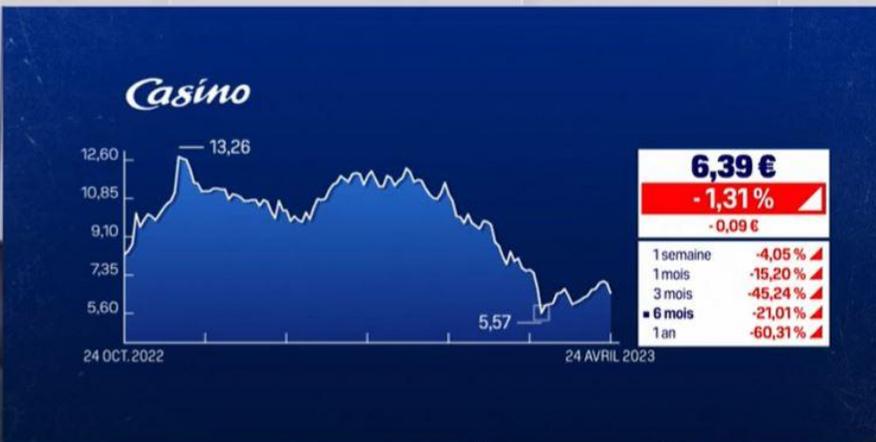
# CASINO : INTERMARCHÉ ET KRETINSKY INTÉRESSÉS

InVivo et Les Mousquetaires envisagent un investissement de 300 millions € dans la nouvelle entité.

90 minutes BUSINESS

■ SBF120

ORMIITAL 25,76€ -0,45% ■ ARKEMA 89,16€ +0,35% ■ ATOS 11,19€ -0,18% ■ AX -0,12%



FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution et du marketing du commerce

# CASINO : INTERMARCHÉ ET KRETINSKY INTÉRESSÉS

InVivo et Les Mousquetaires envisagent un investissement de 300 millions € dans la nouvelle entité.

90 minutes BUSINESS

■ SBF120

UP 3,04€ -0,65% ■ ELIS 17,91€ +0,25% ■ ENGIE 15,36€ -0,74% ■ ERAMET 92,65€



FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution et du marketing du commerce

# CASINO : INTERMARCHÉ ET KRETINSKY INTÉRESSÉS

InVivo (Teract) prendre acte de l'offre "concurrente" de Kretinsky sur Casino.

EURO EN DOLLAR 1,10 \$ +0,13 %  
EURO EN LIVRE STERLING 0,89 £ +0,24 %

■ SBF120

EMVY COINTREAU 178,55€ +0,79% ■ RENAULT 33,29€ -0,09% ■ REXEL 21,01€ -0,14%

**BFM Business  
Good Evening  
Business  
Casino  
3/7/2023**



BFM BUSINESS 19.17

good evening BUSINESS

Casino

ILS FONT L'ÉCO

## CASINO : LES OFFRES SUR LA TABLE

Le DG d'Orano Philippe Knoche va devenir directeur des opérations de Thalès.

CE SOIR 19.30

■ CAC \*

■ BUREAU VERITAS 25,00€ -0,48% ■ CAPGEMINI 173,50€ -0,03% ■ CARMILA 14,18€ -0,18%

BFM BUSINESS 19.24 DIRECT

ILS FONT L'ÉCO

## CASINO : QUEL SCÉNARIO POSSIBLE ?

Auto : Atos est en négociations exclusives avec Schneider Electric pour vendre EcoAct.

good evening BUSINESS

■ DOW JONES

■ 4,30€ +2,28% ■ UBISOFT ENT. 25,31€ -2,20% ■ VALEO 19,45€ -0,92% ■ WALLGOURI +0,03%

BFM BUSINESS 19.18

ILS FONT L'ÉCO

FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution

## CASINO : LES OFFRES SUR LA TABLE

Cybersécurité : la société française PrOph3cy va être acquise par le fonds américain Carlyle.

ONCE D'OR 1921,58 \$ +0,19%

ONCE D'ARGENT 22,87 \$ +0,56%

■ DOW JONES

■ 34 418,47 pts

■ MERISEN 41,35€ -0,35% ■ M6 13,08€ +0,77% ■ MICHELIN 27,11€ +0,16%

BFM BUSINESS 19.25 DIRECT

Recapitalisation de Casino

- 750 M€ d'apport
- 150 M€ de Marc Ladreit de Lacharrière
- Levée de fonds auprès des créanciers

ILS FONT L'ÉCO

## CASINO : QUEL SCÉNARIO POSSIBLE ?

Casino demande des "délais de grâce" pour éviter un défaut sur sa dette avant de l'avoir renégoциée.

good evening BUSINESS

■ CAC \*

■ 7 386,70 pts

■ CARDANO 0,30 \$ +0,99%

■ RIPPLE 0,48 \$ +0,00%

■ 208,30 \$ +0,39% ■ IBM 133,67 \$ -0,10% ■ INTEL CORP 33,62 \$ +0,54% ■ JOHN

BFM Business  
Good Evening Business  
Casino Résultats T1  
2023  
4/5/2023





ILS FONT L'ÉCO

FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution, du marketing et du commerce



DEMAIN 08.15  
VÉRONIQUE RICHE  
FLORES

# CASINO BAISSÉ SES PRIX POUR BOOSTER LES VENTES

**Volkswagen** : le bénéfice net est en baisse de 29,9% au premier trimestre, à 4,7 milliards d'euros.

SBF120

143,00€ +0,00% | SOPRA STERIA GROUP 188,00€ -3,79% | SPIE 27,94€ -1,20% | 5 593,54 pts



ILS FONT L'ÉCO

# CASINO BAISSÉ SES PRIX POUR BOOSTER LES VENTES

**Maersk** : le bénéfice net est divisé par trois au premier trimestre, à 2,28 milliards de dollars.

good evening BUSINESS

CAC

ORILDOLINE 38,68€ -0,45% | DOW JONES | 3M/CO 101,95\$ -0,86% | AMERICAN EXP | 7 340,77 pts



ILS FONT L'ÉCO

FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution, du marketing et du commerce



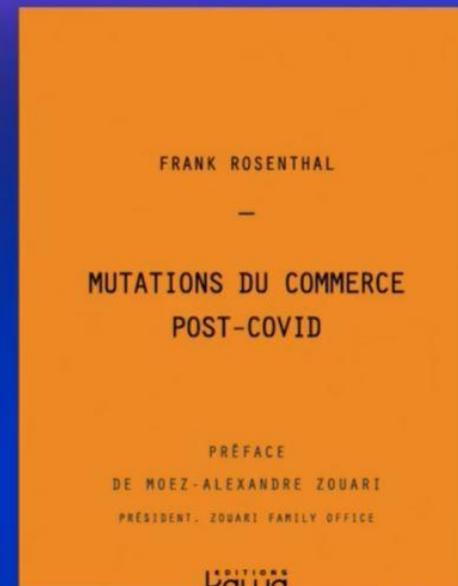
DEMAIN 08.15  
ECONOMISTE, PDTE  
DE RICHES-FLORES  
RESEARCH

# AG CASINO : À QUOI FAUT-IL S'ATTENDRE ?

**Engie** : la CJUE lui donne raison dans un contentieux avec Bruxelles sur des rabais fiscaux au Luxembourg.

SBF120

MINIUM 14,83€ -2,50% | PUBLICIS GROUPE 68,22€ -5,72% | RÉMY COINTREAU 160,21€ | 5 593,54 pts



**Equinor** : le bénéfice net augmente de 5% au premier trimestre, à 4,96 milliards de dollars.

CAC

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE 21,00€ -2,05% | SOLUTION 30 2,74€ -2,97% | SODEXO 96,5€ -0,85%

good evening BUSINESS

**BFM Business  
Good Evening  
Business  
Crise de la grande  
distribution :  
Casino peut-il  
changer la donne ?  
25/4/2023**





FRANK ROSENTHAL  
—  
MUTATIONS DU COMMERCE  
POST-COVID  
—  
PRÉFACE  
DE MOËZ-ALEXANDRE ZOUARI  
PRÉSIDENT, ZOUARI FAMILY OFFICE  
L'ÉDITIONS KAWA



**Clôture des Bourses européennes :** Paris -0,56%, Francfort +0,08%, Londres -0,27%. **DOW JONES**

31,74€ +0,00% ▹ ■ ARCELORMITTAL 25,03€ -1,25% ▾ ■ ARKEMA 8,770€ -2,25% ▾ ■ AT ■ -0,89%



ILS FONT L'ÉCO

# LA GRANDE DISTRIBUTION À L'AGONIE ?

**Vinci :** le chiffre d'affaires en hausse de 17% au T1 avec ses activités concessions et énergies.

■ PLASTIC OMNIUM 15,61€ -1,45% ▾ ■ PUBLICIS GROUPE 74,56€ -1,25% ▾ ■ RÉMY COINT ■ -0,56%



ILS FONT L'ÉCO  
**FRANK ROSENTHAL** Expert de la grande distribution et du marketing du commerce

# LA GRANDE DISTRIBUTION EN CRISE ?

**États-Unis :** Moody's juge sévèrement le plan sur la dette proposé par le président de la Chambre américaine.

CARDANO  
▲ 0,38 \$ -0,71%  
RIPPLE  
▲ 0,46 \$ -0,97%

■ CAC ■

ALTIEN 145,70€ -1,42% ▾ ■ AMUNDI S.A. 58,75€ -0,75% ▾ ■ ANTIM INFRA.PART. 14,55€ ▾ -0,56%



ILS FONT L'ÉCO  
**FRANK ROSENTHAL** Expert de la grande distribution et du marketing du commerce

# ALLIANCES, RACHATS: NOUVELLE ÈRE POUR LA DISTRIB

**General Motors :** le chiffre d'affaires est en hausse de 11% au T1 pour atteindre 40 Mds\$.

EURO EN DOLLAR  
▲ 1,10 \$ -0,78%  
EURO EN LIVRE STERLING  
▶ 0,88 £ +0,00%

■ SBF120 ■

5\$ +0,015% ▹ ■ SALESFORCE 192,05\$ -1,47% ▾ ■ TRAVELERS COMPANIES 178,81\$ -0,18% ▾ 5 728,73 pts

**BFM Business  
Tech & Co  
Textile, les  
marques ont-elles  
raté le coche du  
numérique ?  
5/2/2023**





L'INVITÉ

CAMAÏEU, KOOKAÏ, PIMKIE, C&A: LES MARQUES ONT-ELLES RATÉ LE COCHE DU NUMÉRIQUE ?

Retraites : le gouvernement encore prêt à « améliorer » la réforme, promet Olivier Dussopt.

ÉLÉPERFORMANCIE 268,80€ -0,07% ▾ ■ TFI 747€ -0,20% ▾ ■ THALES 119,00€ +0,04% ▴

EURO EN FRANC SUISSE  
▲ 1,00 CHF -0,41%  
EURO EN YENS



L'INVITÉ

FRANK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce

CAMAÏEU, KOOKAÏ, PIMKIE, C&A: LES MARQUES ONT-ELLES RATÉ LE COCHE DU NUMÉRIQUE ?

Grèves : annulation d'un vol sur cinq à prévoir mardi à Orly.

■ DERICHEBOURG 6,85€ +4,58% ▴ ■ EDF 12,02€ +0,13% ▴ ■ EDENRED 50,32€ -0,91% ▾

ONCE D'OR  
▼ 1870,17 \$ +0,26%  
ONCE D'ARGENT  
▶ 22,26 \$ +0,00%

🇺🇸 DOW JONES  
▶ +0,00%



L'INVITÉ

CAMAÏEU, KOOKAÏ, PIMKIE, C&A: LES MARQUES ONT-ELLES RATÉ LE COCHE DU NUMÉRIQUE ?

DEMAIN 0745  
PDG DU GROUPE G7

Électricité : RTE sommé de verser près de 2 milliards d'euros à ses utilisateurs.

■ CAC \*

IALES 119,00€ +0,04% ■ TOTAL 55,66€ -1,22% ■ TRIGANO 130,30€ -2,18% ■ UBI -1,34%



L'INVITÉ

CAMAÏEU, KOOKAÏ, PIMKIE, C&A: LES MARQUES ONT-ELLES RATÉ LE COCHE DU NUMÉRIQUE ?

Électricité : RTE sommé de verser près de 2 milliards d'euros à ses utilisateurs.

DEMAIN 0815  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE RENAULT

■ DOW JONES

CA 175,00€ -2,04% ■ EURIAZED 63,80€ -2,00% ■ EUROAPI 15,48€ -3,40% ■ EURI 33 920,50 pts

**BFM TV**  
**90 Minutes**  
**vers un mois de**  
**mars rouge ?**  
**4/1/2023**



# Hausse des prix : vers un "mois de mars rouge" ? - 04/01

Nous dirigeons-nous vers un "tsunami" d'inflation ? C'était l'expression employée par Michel-Édouard Leclerc sur notre antenne il y a plusieurs semaines. Aujourd'hui, certains experts de la grande distribution s'attendent à un "mois de mars rouge". On y revient avec : Laurent Neumann, éditorialiste politique de BFMTV. Emmanuel Lechypre, éditorialiste économie de BFM Business. Et Frank Rosenthal, expert de la grande distribution et du marketing du commerce.

BFM TV. 21.14 DIRECT

## INFLATION EN FRANCE

- 5,9 % Décembre 2022
- 6 % Janvier 2023
- 6,2 % Février 2023

INSEE



90 MINUTES  
LE 90  
AUSPICES  
DE LA CASSE

"MARS ROUGE" : COMMENT LIMITER LA CASSE ?

DEMAIN  
08.30

**ALERTE INFO** - Grèves du 7 mars : "La France à l'arrêt, c'est peser sur l'activité" (Ph. Martinez, CGT)

FACE-À-FACE  
BENJAMIN  
DUHAMEL



90 MINUTES  
LE 90  
AUSPICES  
DE LA CASSE

HAUSSE DES PRIX: VERS "UN MOIS DE MARS ROUGE"?

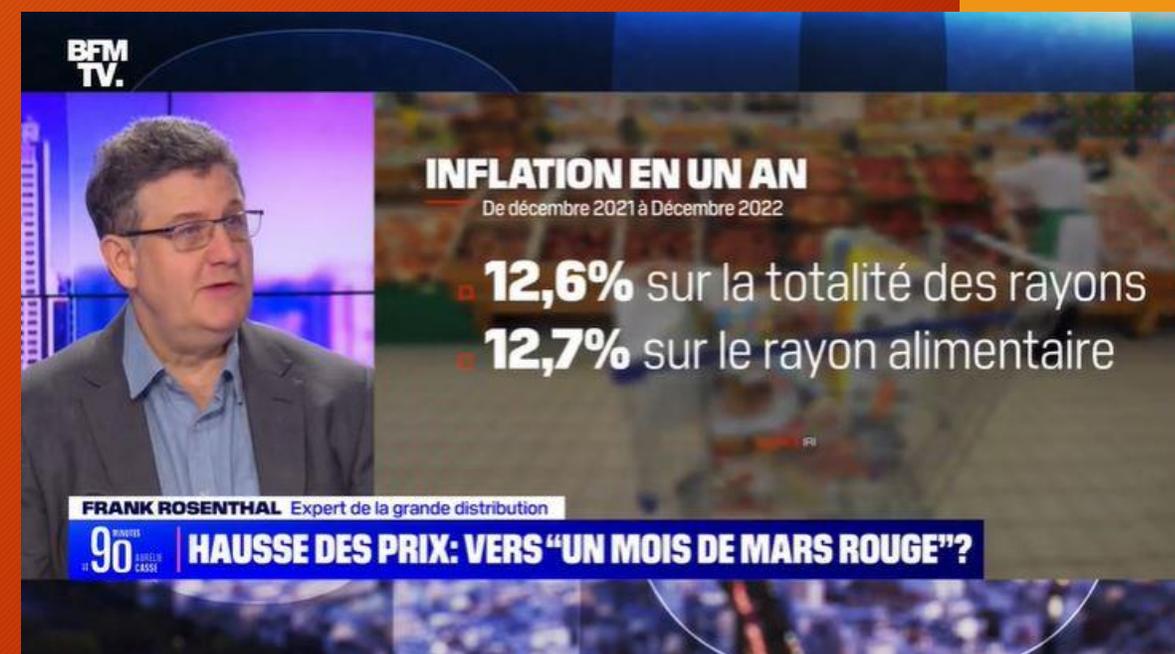
**BFM TV**  
**90 Minutes**  
**Mars**  
**rouge/inflation :**  
**limiter la casse**  
**02/03/2023**



# "Mars rouge": Comment limiter la casse - 02/03

La mobilisation contre la réforme des retraites sera-t-elle alimentée par l'inflation ? Il s'agit d'un nouveau coup dur pour le porte-monnaie des Français. Les prix de l'alimentaire vont grimper dans les prochaines semaines. Quels seront les produits concernés ? Le panier anti-inflation est-il la solution ? Par ailleurs, cette flambée des prix a des conséquences sur notre santé. On en parle avec: Damien Lacombe, président de la coopérative "Sodiaal", vice-président de "La Coopération Laitière", éleveur laitier en Aveyron. Frank Rosenthal, expert de la grande distribution et du marketing du commerce. Et Odile Plichon, journaliste économie au Parisien, en charge de la consommation.

[Voir moins](#)



**BFM TV**  
**22h Max**  
**Renégociations**  
**commerce/industrie**  
**18/04/2023**



# Commerciaux/industriels : faut-il renégocier ? - 18/04

Pourquoi est-ce que les prix augmentent toujours dans l'alimentaire alors qu'en ce moment, le prix des matières premières baisse ? On en parle avec : Frank Rosenthal, expert de la grande distribution et du marketing du commerce. Dominique Schelcher, président directeur général de Système U. Franck Bouaziz, journaliste économie à Libération. Nora Hamadi, journaliste, spécialiste des questions européennes. Pauline Simonet, journaliste BFMTV. Antonin André, éditorialiste politique. Et Bruno Jeudy, éditorialiste politique BFMTV.



revue de presse 2025 au 04/07/2025 Frank Rosenthal

**FRANK ROSENTHAL** Expert de la grande distribution et du marketing du commerce

22h  
LUCUX

**HAUSSE DES PRIX : JUSQU'À OÙ IRA-T-ON ?**

**Travail :** "Nous avons une croissance solide qui crée de l'emploi, les résultats sont là, il faut continuer à accélérer" (Bruno Le Maire/BFMTV)

22H MAX

## Frank Rosenthal (expert de la grande distribution): On ne reviendra pas aux prix d'avant la poussée de l'inflation"

Frank Rosenthal, expert de la grande distribution et du marketing du commerce, était l'invité de BFMTV pour réagir au sujet de l'inflation, alors que le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire a appelé la grande distribution à revoir ses prix "avant l'été", en amorçant des négociations avec les fournisseurs.



BFM TV. 22.19 DIRECT

**22h max** | **COMMERCIAUX/INDUSTRIELS : FAUT-IL RENÉGOCIER ?**

DEMAIN  
08.30

**Guerre en Ukraine** : Volodymyr Zelensky s'est lui rendu sur le front Est à Avdiika (présidence)

FACE-À-FACE  
APOLLINE  
DE MALHE



Revue de presse 2023 au 04072023 Frank Rosenthal



BFM TV. 22.27 DIRECT

**FRANK ROSENTHAL** Expert de la grande distribution et du marketing du commerce

**22h max** | **ENTRE ENSEIGNES, UNE GRANDE DIFFÉRENCE DE PRIX**

**Économie** : "Nous allons accélérer le rythme de désendettement de la France, je présenterai un plan jeudi matin" (Bruno Le Maire/BFMTV)

22H MAX

**RMC Story**  
**Estelle Midi**  
**Prêts à payer plus**  
**cher pour sauver les**  
**petits commerces**  
**3/5/2023**

**RMC**  
S T O R Y

**ESTELLE MIDI**

RMC

12H00-15H00 Lundi au Vendredi





**Frank Rosenthal** | Expert de la grande distribution et du marketing du commerce

**Estelle  
MIDI**

## Prêts à payer plus cher pour sauver les petits commerces ?

Le zapping

Vacances : gare aux arnaques

**SOS PETITS  
COMMERCES**

Un restaurateur perd  
8000€

Les incontournables



**Frank Rosenthal** | Expert de la grande distribution et du marketing du commerce

**Estelle  
MIDI**

## Prêts à payer plus cher pour sauver les petits commerces ?

Le zapping

Vacances : gare aux arnaques

**SOS PETITS  
COMMERCES**

Un restaurateur perd  
8000€

Les incontournables



**Frank Rosenthal** | Expert de la grande distribution et du marketing du commerce

**Estelle  
MIDI**

## Prêts à payer plus cher pour sauver les petits commerces ?

Le zapping

Vacances : gare aux arnaques

**SOS PETITS  
COMMERCES**

Un restaurateur perd  
8000€

Les incontournables



### Prêts à payer plus cher pour sauver les petits commerces ? - 04/05

23:25

Publié le 04/05/2023

Avec : Lumir Lapray, militante écologiste. Pierre Rondeau, professeur d'économie. Et Thierry Moreau, journaliste médias. - Après le succès d'audience rencontré cette année, Estelle Denis repart pour une nouvelle saison. Toujours accompagnée de Rémy Barret et sa bande, Estelle Denis s'invite à la table des Français pour traiter des sujets qui font leur quotidien. Société, conso, actualité, débats, coup de gueule, coups de cœurs... Cette saison, une nouvelle chronique axée sur la vie conso & quotidienne, vient rythmer l'émission, avec Stéphane Pedrazzi. Coté casting, Périco Légasse, Emmanuelle Dancourt, Jérôme Lavrilleux, Fred Hermel ou encore Mathilde Imer. En simultané sur RMC Story.

BFM Business site  
Comment La Redoute a réussi son redressement  
18/2/2023

**BFM**  
**BUSINESS**



# PRODUITS, LOGISTIQUE, IMPLICATION DES SALARIÉS: COMMENT LA REDOUTE A RÉUSSI SON REDRESSEMENT

Olivier Chicheportiche Le 18/02/2023 à 14:49



**Au bord du gouffre il y a quelques années, l'acteur historique de la vente par correspondance a su se réinventer, gagner des parts de marché et redistribuer les fruits de son succès à ses salariés.**

**100.000 euros.** C'est la somme que La Redoute va reverser à ses salariés devenus actionnaires qui avaient misé, sous l'impulsion de la direction, quelques centaines d'euros dans leur entreprise au moment de son changement de main en 2014.

Ce versement exceptionnel illustre le redressement rapide et exceptionnel de l'ancien roi de la vente par correspondance fondé en 1837 qui n'était plus que l'ombre de lui-même dans les années 2010, terrassé par les acteurs du commerce en ligne et une image vieillotte.

En 2014, son propriétaire Kering (le groupe de François Pinault) cherche activement un repreneur et cède l'entreprise au bord de la faillite (300 millions d'euros de pertes cumulées en 5 ans) pour 1 euro symbolique à deux de ses dirigeants en place depuis 2009: Eric Courteille et Nathalie Balla.

On les prend pour des fous dont le projet est voué à l'échec, mais ces deux-là ont un plan à plusieurs niveaux.

## De 1 euro à une valorisation de 1 milliard

Au départ douloureux, ce plan démontre assez rapidement son efficacité puisque quatre ans plus tard, le groupe Galeries Lafayette **décide d'acquérir** une participation de 51% dans l'entreprise valorisée par moins de 1,2 milliard d'euros, avant de se hisser à 100% en 2022. Il faut dire que dès 2016, La Redoute affiche des trimestres successifs dans le vert, une première en huit ans, et accélère franchement pendant les confinements de 2020.

Quels ont été les leviers de ce redressement? L'aventure débute par une restructuration inévitable et difficile puisque 1178 postes sont supprimés sur 3437, avec des départs contraints.

Pour autant, les syndicats acceptent de jouer le jeu, visiblement convaincus par la stratégie proposée, la capacité des dirigeants à insuffler une dynamique et l'ouverture immédiate d'une partie du capital aux salariés. C'est une première étape essentielle pour renouer avec le succès: être capable d'embarquer tout le monde dans un projet.

**"Cette très forte implication des dirigeants et des salariés est un facteur clé de la réussite de la relance de l'entreprise" confirme pour BFM Business, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.**

Il faut également préciser que Kering injecte avant la cession 500 millions d'euros pour couvrir les pertes et assurer les investissements prioritaires.

## **Le catalogue de 1000 pages aux oubliettes**

Cette stratégie s'articule évidemment autour du commerce en ligne à 100%, en s'appuyant sur une notoriété encore très forte auprès des consommateurs français, un maintien dans la région de Roubaix, et surtout un recentrage drastique des articles proposés à la vente.

## **Préparer et livrer les commandes bien plus vite**

Mais c'est surtout la modernisation de la logistique qui a permis de consolider ces choix stratégiques. L'entrepôt historique est abandonné, 50 millions d'euros sont investis notamment dans un nouveau bâtiment baptisé "Quai 30" afin d'améliorer la qualité de service et les délais de livraison. Une étape cruciale qui doit permettre de se mesurer aux mastodontes du Web qui livrent toujours plus rapidement.

Résultat, des commandes préparées en deux heures et des livraisons assurées en 24 heures, une performance rendue également possible grâce à Relais Colis (4700 points relais en France) qui appartient à La Redoute.

En 2021, La Redoute réalise 1 milliard d'euros de volume d'affaires, en hausse de 20%, en ligne avec ses objectifs, et dégage 100 millions d'euros de bénéfices. L'entreprise revendique un million de nouveaux clients et envisage même de se développer à l'international. Le groupe Galeries Lafayette a désormais entre les mains un outil performant et en phase avec les attentes des consommateurs.

La rapidité du redressement de l'enseigne étonne et dénote dans un secteur hautement concurrentiel qui fait beaucoup de victimes.

## Un redressement "doublement rare"

"C'est doublement rare. Il y a peu de relances réussies dans le commerce et encore moins où les salariés en profitent. Surtout quand on regarde toutes ces marques de textile qui ont essayé de se relancer, qui passent de main en main **et qui ferment**. Le point commun de toutes ces enseignes, c'est l'absence de positionnement clair. La Redoute est plus à l'abri" analyse l'expert.

Reste à savoir si cela se maintiendra dans un contexte de forte inflation et d'arbitrages des consommateurs.

Ainsi, si le secteur de l'e-commerce (produits et services) **s'est hissé l'an passé** à 146,9 milliards d'euros, en hausse de 13,8% sur un an, les ventes de produits sont en recul de 7% par rapport à 2021.

"Il y a un vrai ralentissement de la vente de produits en ligne. Et ce retournement a lieu dans tous les grands marchés. C'est une menace à court terme notamment pour des questions d'expérience client. Néanmoins, le groupe Galeries Lafayette a tout intérêt à soutenir La Redoute afin d'en faire le bras armé de sa stratégie e-commerce" estime Frank Rosenthal.

**Olivier Chicheportiche**

Journaliste BFM Business

# RADIO 2023



RTL  
On défait l'info : les gros volumes plus chers ?  
28/04/2023

**RTL**

France Info  
Amazon : les licenciements  
05/01/2023

franceinfo:

France Info  
L'envolée du prix des couches  
01/03/2023

franceinfo:

# Inflation : pourquoi la grande distribution anticipe une "envolée" du prix des couches pour bébés



Thibaud Le Meneec  
France Télévisions

Publié le 01/03/2023 19:31 Mis à jour le 02/03/2023 12:26

🕒 Temps de lecture : 3 min.



Des couches dans un supermarché à Paris, le 6 juin 2022. (RICCARDO MILANI / HANS LUCAS / AFP)

## Le PDG de Système U, Dominique Schelcher, alerte sur un risque de très forte augmentation ces prochains mois du prix de ce produit déjà onéreux pour les jeunes parents.

Ce n'est rien de moins qu'une "envolée" des prix. Dans un entretien au [Parisien](#) (article abonnés), le PDG de Système U, Dominique Schelcher, affirme mercredi 1er mars qu'il s'attend à une hausse "du prix des couches de 25%" dans les prochaines semaines. Le patron de l'enseigne, qui s'exprime alors que s'achèvent mercredi soir les négociations annuelles entre distributeurs et industriels, pointe les demandes tarifaires de ces derniers, selon lui supérieures "de 30%" à leur niveau de l'année dernière.

Plusieurs facteurs expliquent la forte hausse des prix des couches jetables, indispensables à l'immense majorité des parents (les couches lavables restant très minoritaires), et alors qu'un enfant en consomme pas moins de 3 800 à 4 800 avant l'apprentissage de la propreté, selon l'Agence nationale de sécurité sanitaire, de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses), avec un prix moyen compris entre 15 et 30 centimes d'euro l'unité.

## Un "rattrapage" après avoir "rogné sur les marges"

Pour produire des couches, il faut notamment de la cellulose, issue du bois et matériau premier du papier. "Le cours de la pâte à papier a explosé en 2022, de l'ordre de 40%", rappelle Nicolas Léger, analyste pour le cabinet NielsenIQ. Pourtant, en février 2023, "la hausse des prix pour change pour bébé est de seulement 8,5% par rapport à février 2022", contre 25% pour les essuie-tout et 21,5% pour le papier toilette, d'autres produits de la même catégorie. Les experts contactés par franceinfo évoquent donc un "rattrapage" sur le prix des couches.

Mais pourquoi l'inflation sur les couches a-t-elle plusieurs mois de retard par rapport à d'autres produits de la même gamme ? "Les industriels ont rogné sur leurs marges et là, ils sont obligés de rattraper les prix", résume Philippe Goetzmann, consultant en grande consommation et agroalimentaire. Tout cela est dû à la particularité des couches, un produit d'appel pour lequel "la concurrence du commerce en ligne est importante". "Sur ces produits, comme sur la lessive, les distributeurs se doivent d'avoir des prix attractifs", explique Nicolas Léger. Les couches sont également un produit "promophile", rappelle-t-il.

**"Dans les hypermarchés et les supermarchés, sur les douze derniers mois, 42% du chiffre d'affaires des couches a été fait en promotion, contre 21,7% pour le reste des produits."**

Nicolas Léger, analyste au cabinet NielsenIQ, à franceinfo

Les industriels profitent donc de ces négociations annuelles avec la grande distribution pour opérer un rééquilibrage de leurs prix. Et si la hausse pourrait être plus diffuse avec des marques de distributeurs, capables de revoir régulièrement à la hausse le prix de leurs propres produits, le marché de la couche jetable, largement dominé par de grands groupes comme Procter & Gamble (Pampers), offre à ces industriels une fenêtre de tir idéale pour faire grimper les prix dans leur ensemble.

## Une inflation étalée sur plusieurs mois ?

Reste que "les acteurs de la grande distribution se plaignent d'un manque de transparence de la part des industriels. Comment justifient-ils une telle hausse de leurs demandes ?", interroge Frank Rosenthal. Pour cet expert en marketing du commerce, la guerre en Ukraine, traditionnellement évoquée pour justifier la hausse généralisée des prix, n'explique pas vraiment cette inflation à venir pour les couches. "Le pétrole se tient à un niveau régulier, le gaz est en train de baisser, les prix de l'alimentaire baissent aux Etats-Unis", rappelle-t-il.

Une question taraude surtout les jeunes parents : la très forte augmentation du prix des couches va-t-elle intervenir rapidement ? Selon les spécialistes interrogés, cette inflation pourrait s'étaler jusqu'à l'été, car *"sur des produits qui se stockent facilement, comme des couches, les distributeurs écoulent leurs quantités sur plusieurs semaines"*, explique Nicolas Léger. *"La grande distribution a une culture de stockage avant la hausse des prix, ajoute Philippe Goetzmann. Pour les couches, il n'y a pas de date limite de consommation ni de problème pour les conserver, même s'il faut de la trésorerie pour les payer et la capacité de stocker ces produits."*

En revanche, tous s'accordent pour dire que l'inflation annoncée par Dominique Schelcher et les autres cadres de la grande distribution sera bien réelle. *"Les 25% d'inflation, c'est très probable, craint Nicolas Léger. La hausse des prix va continuer sur avril, mai et juin. Ensuite, ça devrait se stabiliser."*

Europe 1  
Pourquoi la canicule est une mauvaise nouvelle pour le prix des fruits et  
legumes ?  
29/04/2023

**Europe 1**

# Pourquoi la canicule en Espagne est une mauvaise nouvelle pour le prix des fruits et légumes en France ?



Romain Rouillard / Crédits photo : FREDERIC SCHEIBER / HANS LUCAS / HANS LUCAS VIA AFP

• 09h30, le 28 avril 2023

**La vague de chaleur qui frappe actuellement l'Espagne pourrait avoir des répercussions sur le portefeuille des Français. Le prix des fruits et légumes, massivement importés de la péninsule ibérique, risque de flamber en raison d'une production moins florissante qu'à l'ordinaire.**

Jeudi 27 avril, le thermomètre affichait encore 36 degrés à Séville, dans le sud de l'Andalousie. [Une atmosphère suffocante](#), dans laquelle [l'ensemble de la péninsule ibérique est plongée depuis le début de la semaine](#).

Associé à [la sécheresse, qui frappe l'Espagne](#) depuis plusieurs mois, cet épisode météorologique pourrait drainer de lourdes conséquences y compris dans l'Hexagone.

La France, qui a pour habitude de se fournir massivement en [fruits et légumes](#) auprès de son voisin espagnol, risque de déchanter cette année. Cette [vague de chaleur](#), conjuguée au manque criant de précipitations rend la production de nectarines, abricots et autres concombres bien plus délicate. "Pour chaque espèce de plantes, il y a des optimums de températures dans lesquelles, elles peuvent produire des fruits et des graines", explique Marie Simonin, chercheuse à l'Institut national de la recherche agronomique. En règle générale, il est déconseillé d'exposer ces plantes à des températures supérieures à 30 degrés en journée.

# Les plantes puisent l'eau des fruits pour s'hydrater en cas de chaleur

"Une plante fonctionne comme nous. [Elle boit et elle transpire](#). Mais si elle est plus déshydratée qu'elle n'a absorbé d'eau, cela crée un stress. Et elle produira donc des fruits plus petits dans la mesure où elle peut puiser l'eau de ce fruit pour survivre en cas de sécheresse", ajoute Laurent Deville, exploitant agricole aux Baux-de-Provence dans les Bouches-du-Rhône.

Si la production de fruits et légumes s'amointrit de l'autre côté des Pyrénées, les prix grimperont mécaniquement. Selon l'INSEE, [celui des légumes a déjà augmenté de 12%](#) entre janvier 2022 et janvier 2023 en France. Et la tendance n'est donc pas prête de s'inverser dans les marchés et les grandes surfaces tricolores, particulièrement dépendants des exportations espagnoles. La quasi-totalité des pêches consommées dans l'Hexagone provient du pays de Cervantes, de même que trois-quarts des courgettes et deux-tiers des [melons](#).

"Il y aura sans doute une baisse des approvisionnements et des tensions sur la disponibilité des produits. Avec cette trajectoire, les prix vont forcément augmenter pour les courgettes, les tomates, les salades, pêches, nectarines et abricots qui doivent arriver en France en mai et juin", pronostique, dans les colonnes du [Parisien](#), Olivier Dauvers, journaliste spécialiste de la grande distribution. Le mois dernier, France AgriMer, établissement national des produits de l'agriculture et de la mer, faisait état d'une baisse de 5% des importations de fruits frais en janvier 2023 par rapport à l'année passée. Une réalité "en partie expliquée par la diminution des importations d'agrumes en provenance d'Espagne".

## Quelles solutions alternatives ?

Dans un tel contexte, tous les regards se tournent vers la production française. "Mais la production française coûte plus cher. Donc la question, c'est : quel va être le prix acceptable pour le consommateur ?", soulève Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. D'autant que l'Hexagone, et plus particulièrement le pourtour méditerranéen, se trouve lui aussi confronté à la sécheresse. Laurent Deville, dont la production de tomates a considérablement souffert de la chaleur l'été dernier, en sait quelque chose. "On a perdu 2,5kg par mètre carré", se souvient-il.

Difficile alors d'imaginer se passer de l'Espagne qui, en dépit d'une tendance à la baisse, reste le principal potager de l'Hexagone et de l'Europe. Quant au Maroc, autre grand fournisseur de melons et poireaux, son territoire doit également faire face au manque d'eau. Selon le journal économique local [Medias 24](#), 19 des 20 plus grandes villes du pays se trouvaient en déficit pluviométrique le 20 mars dernier. "Pour assurer un volume suffisant, on fait des importations. Mais plus on fait ça, plus on devient dépendant", regrette Frank Rosenthal.

France Inter  
Le Journal de 8h :  
Noz  
27/2/2023

The logo for France Inter, featuring the word "inter" in a bold, lowercase, sans-serif font, with the word "france" in a smaller, lowercase, sans-serif font positioned above the "i" in "inter". The logo is set against a red background with yellow horizontal bars above and below it.

france  
**inter**

France Inter  
Secrets d'actualité:  
l'empire Ohayon  
29/4/2023

france  
**inter**

RMC  
Estelle Midi  
Prêts à payer plus cher pour sauver les petits commerces ?  
4/5/2023



Radio Classique  
Le Journal de l'Economie :  
Les négociations à l'échelle européenne  
29/06/2023



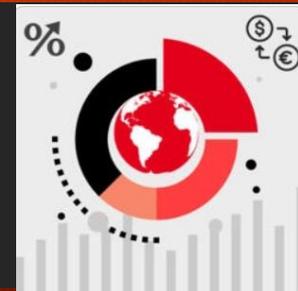
Radio Classique  
Le Journal de l'Economie :  
L'ANIA annonce les baisses de prix  
23/06/2023



Radio Classique  
Le Journal de l'Economie :  
Le name and shame  
8/6/2023



RFI  
Aujourd'hui l'Economie:  
Casino  
25/5/2023



# PRESSE 2023



# Les Echos

Commerce : ces nouvelles technologies qui vont révolutionner  
l'expérience client  
12/4/2022

**Les Echos**



# Commerce : ces nouvelles technologies qui vont révolutionner l'expérience client

Solveig Godeluck, Bureau de New York, Véronique Le Billon, Bureau de New York

Le salon annuel de la distribution vient de se terminer à New York. Les nouvelles technologies vont permettre d'améliorer notamment la gestion des retours de marchan-dises et la lutte contre le gaspillage.

Où va le commerce ? L'inflation et le spectre d'une récession généralisée pèsent sur le climat général, mais les consommateurs n'ont pas dit leur dernier mot, ont estimé les experts du « retail » au NRF Big Show, le Salon mondial de la distribution qui se tenait cette semaine à New York. Passage en revue des grandes tendances du secteur, et de ses dernières propositions technologiques.

## Des magasins avec des yeux

Entrer dans une boutique, c'est de plus en plus être scruté par mille yeux - et pas seulement pour éviter la fraude. La « computer vision » est l'une des tendances fortes de l'innovation commerciale.

« *Le magasin devient un canal média* », explique-t-on chez VSBLTY, une société de Philadelphie qui installe des caméras sur les rayonnages afin de « *mesurer les audiences* », le genre, l'âge, l'humeur, notamment le temps d'attention devant chaque produit, le nombre de fois où ce produit a été vu, s'il a été touché, emporté, replacé sur l'étagère. Les commerçants se servent aussi des caméras et de l'intelligence artificielle pour mesurer l'affluence et comprendre les trajets des acheteurs en magasin. Des technologies puissantes, à l'usage encadré pour préserver l'anonymat des consommateurs.

Mais avant de voir les êtres humains, les boutiques voient les produits. Le français Belive.ai installe des caméras en hauteur afin de vérifier en temps réel si les produits sont disponibles et étiquetés, s'il y a du désordre, si les fruits ou les légumes sont abîmés...

« *Nous sommes là pour corriger tous les irritants pour le consommateur* », explique Grégoire Provost, qui travaille dans la petite entreprise créée il y a deux ans et s'apprête à déployer sa technologie dans 80 supermarchés Carrefour. « *Il suffit de trois ou quatre semaines pour entraîner l'intelligence artificielle* », poursuit-il, pour effacer la corvée quotidienne du relevé manuel des rayonnages.

## Calmer le jeu sur les retours de marchandises

Avec le commerce en ligne et la pandémie, la maison est devenue la nouvelle cabine d'essayage des magasins. Une pratique coûteuse pour les commerçants. « *Il y a une prise de conscience de l'impact des retours de marchandises sur la chaîne d'approvisionnement et sur les marges* », constate Patrick Bousquet-Chavanne, qui dirige la zone Amérique pour ESW, un spécialiste de la gestion des envois transfrontaliers.

Les marques commencent à durcir les conditions dans lesquelles elles acceptent les retours de marchandises : durée réduite, pénalités de « restockage », montant ajusté en fonction du niveau de fidélité du client... Une nuée de sociétés comme Returnly, ReBound ou ReturnLogic se placent sur toute la chaîne des retours, de la pédagogie sur la taille ou les couleurs pour limiter les échanges à l'optimisation du paiement pour l'entreprise.

ReBound va jusqu'à gérer le recyclage et le don à des associations si le produit n'est pas économique. « *Pour que le retour soit plus économique et plus vert, il faut inciter le client à ramener ou renvoyer rapidement le produit, et vers l'étagère la plus proche, qu'elle soit physique ou numérique* », note ESW.

Des marques hésitent toutefois à changer leur politique. « *C'est aussi un outil de fidélisation et de rétention du client* », rappelle Valérie de Charrette, chargée du commerce en ligne international pour American Eagle Outfitters. « *Pour une enseigne en ligne comme Revolve, les retours font même partie du modèle économique* », pointe un autre expert du secteur.

## Pleins feux sur les données

Du grand magasin de luxe en pleine relance Neiman Marcus aux enseignes de fast-food Inspire Brands (Dunkin Donuts, Arby's...), « *la préoccupation numéro un des enseignes est de conforter leur portefeuille de clients, avec de la fidélisation plutôt que de la conquête de court terme* », décrypte Frank Rosenthal, analyste spécialiste de la distribution.

« *Les entreprises savent collecter des données depuis longtemps mais on entre peut-être dans une période de maturité, où les enseignes savent mieux la lire et l'exploiter. Et c'est d'autant plus important pour elles dans une période d'inflation* », analyse-t-il.

Pour fidéliser, les enseignes cherchent notamment à rapprocher leur univers de celui de leurs clients. La société Syte, qui compte parmi ses clients le géant chinois Shein ou bien des marques comme Vans et Timberland, commercialise un moteur de recherche d'images : le consommateur peut prendre en photo un vêtement qui lui a plu, poster cette photo et obtenir des recommandations de vestes, pantalons ou robes similaires. Ce logiciel qui décrit avec des mots les images est surtout utilisé pour afficher d'autres choix à côté du modèle sélectionné par l'acheteur - en restant dans le catalogue de la marque.

## L'attrait de la réalité augmentée et du presque réel

Avec les déboires boursiers de Meta, la maison mère de Facebook, le métavers est un peu moins en vogue. Néanmoins, les commerçants continuent à rechercher tout ce qui peut rendre le parcours d'achat plus réaliste malgré la dématérialisation.

Cela commence par le catalogue en ligne : le consommateur veut manipuler l'objet à distance, depuis son ordinateur ou son mobile, sans avoir à télécharger un logiciel. Curie, une start-up de Seattle sous contrat avec Bloomingdale's et Farfetch, se sert de l'intelligence artificielle pour modéliser en 3D les articles à vendre.

« *Il faut dix minutes pour générer une chaussure* », vante l'un des développeurs, Caleb Gray, en retournant le modèle numérisé afin de montrer la semelle, le talon, les lacets. L'image peut ensuite être mise en scène en réalité augmentée - autrement dit, la chaussure virtuelle chaussée sur votre pied filmé.

Le presque réel arrive aussi dans le monde réel sous forme d'hologrammes. Le canadien ARHT commercialise des écrans en forme de cabine, pour démontrer des produits à distance, en grandeur réelle. Spectaculaire, l'installation peut intimider le chaland, mais elle attire les regards à coup sûr - surtout si l'invité est une star. On peine à différencier ces hologrammes des intelligences artificielles à visage humain de DeepBrain AI.

« *Nous créons des humains virtuels, nous avons 40 modèles en stock, dont 4 célébrités comme le comédien Howie Mandel, qui peuvent être utilisés dans le cadre d'accords de sponsoring* », explique le porte-parole de la start-up coréenne. Entraînés pendant trois semaines, ces avatars s'animent pour répondre à des questions posées en langage naturel, sur mobile ou en boutique, notamment dans les supérettes 7-Eleven. Aux frontières du réel.

## **Des vendeurs plus productifs... et contrôlés**

Les outils connectés font désormais partie intégrante de l'équipement des employés, des tablettes de Zebra aux casques de VoCoVo. Et les applications se multiplient pour organiser le travail des vendeurs.

Fondé il y a sept ans, Legion Technologies propose « *de la prévision de demande, en fonction de la météo ou des événements locaux, qu'on transmet à l'entreprise à partir d'un mois à l'avance, pour qu'elle organise ses besoins en personnel et l'emploi du temps des salariés* », explique Huruy Zeratsion.

L'américain OneShop propose, de son côté, un contrôle des messages postés sur les réseaux sociaux. « *La plupart des équipiers ont déjà accès aux médias sociaux, mais nous proposons un système de validation, parce que l'entreprise peut vouloir un meilleur contrôle* », explique Lonnie Castello.

Des outils qui devront s'adapter à la nouvelle génération de salariés, dont les experts assurent qu'elle est surtout friande d'indépendance et d'engagement - « *ils veulent connaître nos valeurs parce qu'ils jugent qu'ils auront toujours de meilleures options si on n'est pas alignés* », souligne Mecca Mitchell, des magasins Burlington.

La robotisation fait son entrée dans quelques restaurants et magasins (Target propose dans une poignée de lieux le service de manucure robotisé Clockwork), mais l'un des enjeux de 2023 sera de trouver le bon équilibre, estime Michelle Evans, de la société d'études Euromonitor. Ce qu'elle appelle la « *robotisation authentique* » : « *savoir où vous pouvez mettre de l'automatisation mais surtout où vous avez intérêt à le faire* ».

## **Les robots du dernier kilomètre**

A force d'en parler, ils finissent par arriver. Des véhicules autonomes de livraison sillonnent déjà les rues de certaines villes américaines. On peut voir des voiturettes électriques sans conducteur de Nuro, une entreprise californienne créée en 2016, dans les rues de Houston au Texas et de Mountain View - le siège de Google, dont sont issus les fondateurs, et qui a investi dans Nuro. La licorne compte parmi ses partenaires Uber, les supermarchés Walmart, Kroger et les chaînes de restauration rapide Domino's pizza et Chipotle.

Après le modèle à deux compartiments, Nuro songe à commercialiser des « armoires motorisées » façon consignes Amazon. Le groupe, qui vient d'annoncer 20 % de réductions d'effectifs, prédit un décollage de l'activité aux Etats-Unis cette année. D'autres acteurs ont investi ce marché, tel Ottonomy. io, basé à Brooklyn, ou bien les spécialistes des drones de livraison, comme l'israélien Flytrex ou l'américain DroneUp, qui a signé avec Walmart. Mais le poids des marchandises et la réglementation américaine des drones limitent leur champ d'action.

## Haro sur le gaspillage

En matière d'innovations technologiques, « *les Etats-Unis sont en avance sur la culture client, l'expression de leur mission et un peu sur la gestion de l'omnicanal, mais pas sur la responsabilité sociale ou environnementale* », rappelle Frank Rosenthal, analyste spécialiste de la distribution. Mais tout ce qui a trait à la réduction de la consommation (de la longévité des produits à la location ou la revente d'occasion) fera partie des grandes tendances 2023 pour un marché américain « *dont ce n'était jusqu'ici pas la priorité* », estime Michelle Evans, d'Euro-monitor.

De quoi créer des opportunités pour des acteurs français comme CodaBene (tout juste racheté par Too Good To Go) et Smartway, deux spécialistes du gaspillage alimentaire présents dans le pavillon français. « *Les invendus qui périment peuvent faire perdre 4 à 5 % du chiffre d'affaires d'une enseigne. On propose des tickets de péremption avec une décote, mais on aide surtout l'entreprise à mieux anticiper et gérer ses commandes* », explique Antoine Truong, de Smartway.

# Les Echos

Dans les magasins du futur d'Amazon  
13/6/2023

**Les Echos**



# Les Echos

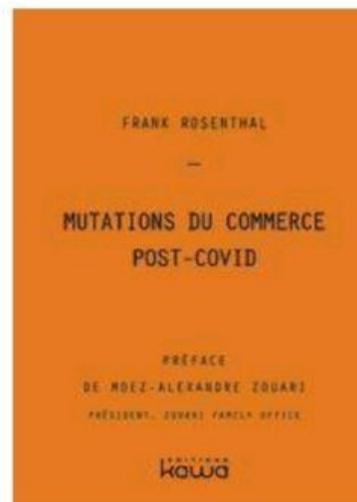
Le livre du jour : Mutations du commerce post-covid  
7/6/2023

**Les Echos**

## LE LIVRE DU JOUR

### La nouvelle donne du commerce

**L'INTÉRÊT** Après les bouleversements liés au Covid auxquels s'ajoutent les effets de l'offensive inflationniste, se pencher sur la reconfiguration de la distribution et de la consommation est faire œuvre utile. Frank Rosenthal voit en 2022 un tournant pour le commerce. Avec un nouvel équilibre se créant entre les ventes en ligne et les magasins dont le déclin avait été annoncé trop tôt. Le livre apporte un éclairage sur les risques de bulle liés à certains types d'e-commerce, illustrés par le naufrage de Made.com dans l'ameublement. Au passage, l'auteur remet quelques pendules à l'heure. En relevant la surprise de la baisse du drive en 2022 alors qu'un avenir de croissance lui était promis. Ou en battant en brèche le cliché de jeunes générations manquant d'appétit pour les points de vente physiques. Cet ouvrage préfacé par Moez-Alexandre Zouari, devenu un homme clé de la distribution autour de Picard comme de Maxi Bazar, pointe aussi les nouveaux atouts des magasins, qui se sont donné de



nouveaux rôles en intégrant toutes les facettes du numérique et en faisant vivre des expériences.

**L'AUTEUR** Spécialiste du marketing lié au commerce, Frank Rosenthal s'est pris de passion pour le secteur chez TBWA France avant de fonder sa structure de conseil il y a une quinzaine d'années. Ses précédents ouvrages s'intéressaient à la distribution aux Etats-Unis, qu'il continue à suivre de près.

**LA CITATION** « *La crise sanitaire a montré l'attachement des Français au commerce physique.* »

— **Clotilde Briard**

« *Mutations du commerce post-Covid* », de Frank Rosenthal. Editions Kawa, 136 pages, 29,90 euros.

# Les Echos Week-end

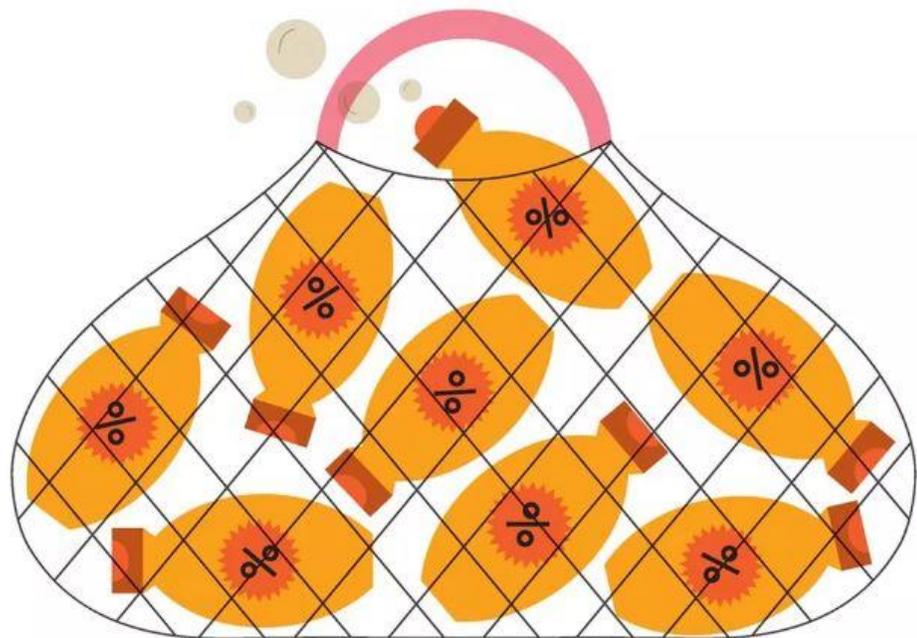
Comment je suis devenue une pro de la promo  
5/5/2023

**Les Echos**

# Comment je suis devenue une pro de la promo

Face à la hausse des prix alimentaires, les enseignes de grande distribution incitent à télécharger leurs applications. Défi, cartes à gratter, jackpot ... Pour cagnotter et économiser, il suffit de jouer.

Smartphone dans une main, panier dans l'autre, la partie peut commencer.



ryzk pour les Echos Week-End)

Par **Helene Guinhut**

Publié le 4 mai 2023 à 14:00 | Mis à jour le 4 mai 2023 à 14:04

« Avec l'appli Mon E.Leclerc, votre pouvoir d'achat a plus de pouvoir. » Couleurs saturées et QR Code géant, les pubs E.Leclerc tapissent les couloirs du métro parisien. Au Monoprix, des cartes de poker démesurées envahissent les vitrines et des messages « Adieu la carte de fidélité, bonjour le compte M' » parsèment les caisses. Même ambiance chez Super U où, dès l'entrée, des panneaux vantent l'application. Entre le « pouvoir » et la promesse d'« une expérience exceptionnelle », comment résister ?

En consommatrice appliquée, je décide de me lancer. Télécharger une application et créer un compte fidélité ne doit pas être sorcier. Pourtant très vite, les embûches se bousculent. La consigne de départ : connecter sa carte du magasin à son profil sur l'application. Commence alors une série d'identifiants introuvables et de « mots de passe oubliés ». Chez Picard, un tiret à la place d'un point sur mon adresse mail enregistrée bloque l'opération. Chez Auchan, ma carte refuse de s'activer et je me retrouve à chatter avec « les Auchanautes, une communauté de membres bénévoles, bienveillants, et experts du site ».

J'atteins les sommets de l'ubuesque chez E.Leclerc où, après de fastidieux allers-retours entre l'accueil et une borne numérique, le système refuse de me créer un compte client au prétexte que ma soeur jumelle partage mon nom de famille et ma date de naissance... Animée par la soif d'économiser, je persévère et verrouille mes cagnottes de codes secrets, protégeant ainsi les centimes qui promettent de s'y accumuler.

## Inflation et digitalisation

Mais pourquoi cette frénésie d'applis ? L'essor des courses en ligne pendant la pandémie de Covid, la disparition annoncée des prospectus papiers et des tickets de caisses (reportée en août) ont rendu le virage inévitable. La hausse des prix des produits alimentaires (15,8 % sur un an en mars) a fait le reste.

Chez Lidl, on plaide l'évidence. « Lidl Plus est une appli, mais avant tout une carte de fidélité dématérialisée », explique Michel Biero, le directeur exécutif achat et marketing de Lidl France. Quand l'inflation s'est invitée dans nos rayons à partir de juillet 2021, on s'est gratté la tête et on s'est dit que c'était le meilleur moment pour lancer l'application. Force est de constater qu'on avait plus que raison. En moins d'un an et demi, on a 8 millions de porteurs de l'application. » Pour booster le lancement, l'enseigne avait offert 5% de réduction à chaque nouvel utilisateur.

Chez Carrefour, Mourad Bensadik, le directeur e-commerce France, et heureux détenteur de 43 euros sur sa cagnotte personnelle, vante « une appli omnicanale qui a pour rôle majeur de redonner le pouvoir au client avec pour première mission : gagner du temps ». Un super-consommateur qui fait aussi gagner l'enseigne. « Le cagnotting est un dispositif qu'on lance pour pousser à l'achat différé. L'idée étant d'inviter le client à tester de nouveaux produits et d'encourager la fidélité », précise Mourad Bensadik.

## La « gamification » des courses

Achats en ligne, offres promotionnelles, prospectus numérisés, infos pratiques, on trouve de tout sur les applis et surtout... des jeux. Une accumulation de défis et de tirages au sort qui n'a rien de fantaisiste. Face à ce qu'il qualifie de « gamification des courses », le sociologue de la consommation Patrice Duchemin observe : « Ça apporte aussi de la légèreté. Ce n'est pas innocent si depuis la guerre en Ukraine, les tensions sur l'énergie et la crispation autour de l'inflation, ces jeux permettent par compensation symbolique d'échapper à son quotidien. »

Personnage pixélisé, jauge à remplir, roulette à tourner, les applications piochent dans l'univers du jeu vidéo. « L'appli doit permettre de gagner de l'argent, donc elle doit adopter les codes de certaines applis comme celles de paris sportifs. On retrouve l'envie de gagner, le rêve et la simplicité », analyse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Sous les appellations « Défis marques », « Challenge fid' », « Défi Waaoh » ou « Parcours gagnants », plusieurs enseignes proposent le même jeu : cagnotter de l'argent en achetant plusieurs produits de la même marque sur une période donnée.



(Asia Pietrzyk pour les Echos Week-End)

Acheter plus pour gagner plus, la règle semble limpide. Et le gain, jusqu'à 50 euros d'économie, attractif. En pratique, l'expérience se révèle plus fastidieuse qu'anticipée. En début de mois, certaines marques sont déjà « victimes de leurs succès », m'empêchant de relever le « Défi Panzani ». Chez Carrefour, j'active les challenges « Herta sans nitrite », « biscuits Kinder », « Carrefour surgelé » et « Sélection carrefour ».

Dans les rayons, je furète en quête des produits Sélection Carrefour, perdus dans un océan de Carrefour extra, Experts ou Filière qualité. À la caisse, je réalise que j'ai confondu Kinder et Nutella et que mes frites surgelées Carrefour n'ont mystérieusement pas fait grimper ma jauge. Chez Auchan, c'est un véritable casse-tête. Le « Waaoh » jus de fruits semble exclure le rayon frais, mais aussi les jus d'orange. Enigme au pays des bouteilles de smoothie...

## Un jeu jamais terminé

J'opte pour l'activation de coupons, version digitalisée de nos bons découpés. Comme sur une appli de rencontre, je valide ou rejette les réductions. Gros crush sur les spaghettis à 30%. Dans les rayons, je suis cette fois sûre de gagner... encore faut-il trouver les produits. Chez E.Leclerc, l'absence de réseau m'empêche d'accéder à mes bons et chez Lidl mon filet de limande à 30% est désormais une espèce éteinte. Mais le game over n'est pas pour cette fois, j'ai tout de même sauvé 90 centimes sur mes raviolis.

Le paiement effectué, la partie continue. Chez Monoprix, mes 30 euros d'achats me donnent droit à une carte à gratter. Après seulement un identifiant, un mot de passe, un numéro de carte à 17 chiffres, une confirmation que le numéro est valide, un code secret et une carte joker, je comprends qu'il me manque quatre cartes, soit 120 euros d'achat, pour faire une combinaison de poker et tenter ma chance.

Qu'importe, le grand jeu de l'appli Carrefour offre 3.000.000 euros en bon d'achat : il n'y a qu'à secouer une boule magique pour les remporter. Chez E.Leclerc, même pas besoin de faire ses courses pour participer chaque vendredi au jackpot Weko. Sans compter une vignette à gratter chez Lidl, qui marquera finalement mon seul gain en un mois : un jus aromatisé aux fruits, au léger goût de victoire.

## Les influenceurs de la conso

Pour passer au niveau supérieur et devenir une vraie pro du pouvoir d'achat, il faut s'adresser aux experts. Sur les réseaux sociaux, de plus en plus d'influenceurs donnent des conseils pour optimiser ses achats. Fort de ses 214.000 abonnés sur TikTok, Nelson, 20 ans, se montre encourageant. *« Comme je le pratique souvent, c'est automatique. Quand on débute, on essaye d'apprendre mais ensuite on gagne en efficacité. On peut scanner le code-barres des produits quand on a un doute. »* En plus de convertir sa mère de 49 ans, il a convaincu ses abonnés. *« De plus en plus de personnes ont installé les applis et m'en remercient. Ils retrouvent le sourire et ça permet d'alléger son budget. »*

Linda, youtubeuse spécialiste des vidéos « retour de courses », a sa routine promo. *« Sur l'application Carrefour, le challenge fid' est pas mal mais il faut être réactive dès le premier du mois, sinon les challenges sont victimes de leur succès et c'est pénible. Je me lève tôt pour regarder mon appli dès 5 h 30. »* Puisqu'il s'agit de jouer, quand estime-t-elle avoir gagné ? *« Quand j'ai réduit mon budget course malgré l'inflation »,* répond-elle avec aplomb. En bonus, Aurélie Porson, tiktokeuse aguerrie, complète : *« Je n'irais pas dans un magasin juste parce qu'il y a des jeux. Je veux être sûre de gagner quelque chose, sinon c'est une perte de temps. J'aime le rapide, l'efficace, l'instantané. »*

## Nouvel e-sport

Sans être les Mario des promos, de plus en plus de clients pratiquent ce nouvel e-sport. Selon les chiffres communiqués par Carrefour, les Challenge fid'ont été cliqués plus de 400.000 fois en février. Chez E.Leclerc, l'appli compte 7 millions d'adeptes. « Nos clients sont satisfaits. Les parcours gagnants ont de plus en plus d'utilisateurs. On travaille pour augmenter le nombre de parcours possibles », nous détaille Cécile Huet, dirigeante du magasin de Vendôme chargée de l'application Mon E.Leclerc.

Sans communiquer sur le nombre de participants à son Grand jeu, Monoprix assure que l'accueil a été « positif » et prévoit déjà une opération similaire pour le début de l'été. Chez Lidl, le poisson d'avril 2022 d'Auto-Moto annonçant la création d'une voiture Lidl avait impulsé un tirage au sort pour faire gagner trois véhicules aux couleurs de la marque. Les clients de l'enseigne, habitués à gratter leur vignette après chaque passage en caisse, ont été enthousiastes.



(Asia Pietrzyk pour les Echos Week-End)

Des succès dont Michel Biero, le directeur exécutif achat et marketing, n'est pas peu fier. « Quand vous avez 1,4 million de participation à un tirage au sort, ce n'est pas juste pour rigoler. Des mauvaises langues disent que les cartes à gratter, c'est juste un pauvre paquet de biscuits offert. Et bien je suis désolé, le taux de retour est très important, cela montre que le consommateur est content. » Et d'ajouter avec aplomb : « Aujourd'hui, même le consommateur Monoprix qui n'est pas forcément le plus dans le besoin est friand d'un jeu. On est dans une situation inflationniste complexe et inédite pour beaucoup. Forcément, quand il y a un gain, le client est là. »

## L'enjeu de la protection des données

Dans les rayons, je frôle désormais l'expertise. Mon regard est aussi précis qu'un scan achat, et mes applis cumulent euros et bons personnalisés. En fin de mois, j'ai remporté les challenges fid' « Carrefour bio », « Herta sans nitrite » et « Filière qualité », qui rayonnent désormais sur mon écran tels des soleils. Ma cagnotte atteint 12,50 euros, c'est plus que celle de Nelson, le TikTokeur aux 214.000 abonnés. Chez Lidl, j'ai appris à trouver mes produits réduits le mercredi, jour d'activation des fameux coupons. J'ai économisé sur des tiramisus, des pâtes et du jambon de pays. Est-ce que j'ai gagné du pouvoir d'achat comme me le prédisaient les publicités ? Je ne sais plus vraiment, mais j'ai gagné, n'est-ce pas là l'essentiel ?

Un coup de fil à la CLCV, association de consommateurs, douche un peu mon enthousiasme. En enregistrant toutes mes courses dans les plates-formes des distributeurs, n'ai-je pas révélé toutes mes habitudes sans aucune vigilance ? « C'est très inquiétant. Il y a quelques années, il n'y avait pas ces applis et nous avons fait une enquête sur les cartes de fidélité. On avait deux problèmes, les crédits renouvelables et la collecte de données personnelles. On doit vous donner des infos au moment où l'on collecte vos données et c'est très peu le cas. Cela devient une incursion dans votre vie privée gigantesque », s'inquiète le juriste Olivier Gayraud.

Chez E.Leclerc, Cécile Huet se veut rassurante : « *Les données de nos clients sont conservées chez E.Leclerc, on ne les revend pas du tout à d'autres. Si vous n'avez pas d'animaux de compagnie, nous n'allons pas pousser d'offres sur les croquettes. Mais tout cela est fait dans la réglementation.* » Pour l'expert en marketing Frank Rosenthal, cette question est cruciale : « *Il y a deux objectifs contradictoires : la valorisation et la monétisation de l'audience en revendant les données aux industriels sont en opposition avec la transparence et la protection des données de mes clients.* »

## L'aube des applis

De retour des Etats-Unis, où il a testé les services fidélités des géants Walmart et Target, Frank Rosenthal entrevoit l'avenir de la grande distribution française, qui n'en est qu'à ses frémissements technologiques. « *Le futur des applications va être de mixer l'envie du client avec beaucoup de simplicité, de la data avec mon historique d'achat, et de l'intelligence artificielle pour proposer des associations.* », Et cite l'exemple de Walmart, chez qui le client peut préparer ses courses en envoyant de simples SMS.

De mon côté, après un mois d'expérimentation, j'ai hâte de faire mes courses en mode avion. Mais grâce à une correspondance de six mails avec le service clients Picard, j'ai enfin récupéré mes 300 points pour aller chercher mes coquillettes façon risotto en cadeau. On ne sait plus si c'est la fidélité ou la persévérance qui est récompensée, mais on ne va pas cracher dans les pâtes.

## Top 3 des influenceurs supermarchés

**Joli Shopping.** Sur YouTube, Naëlle partage les arrivages des supermarchés et des enseignes de hard discount. Des déambulations dans les rayons qui cumulent jusqu'à 200.000 vues.

**Nelson.** En additionnant promos, bons de réductions, applications de cash back et de test, Nelson, 20 ans, 214.000 abonnés sur TikTok, se lance des défis pour remplir des caddies les moins chers possibles.

**Lyly Be.** Inspirées des « Grocery Hauls » américains, les vidéos « retour de courses » cartonnent. En déballant ses courses, Linda partage ses bons plans et ses anecdotes de mère de famille sur YouTube.

## Ticket de caisse papier : disparition programmée

Neuf Français sur dix le vérifient à la sortie des magasins, selon une enquête Perifem et OpinionWay. Le ticket de caisse ne sera pourtant plus automatiquement imprimé à partir du 1<sup>er</sup> août 2023. Un onglet « ticket de caisse » est déjà prévu sur toutes les applications de supermarchés. Olivier Gayraud, juriste pour l'association de consommateurs CLCV, salue le caractère écologique de la mesure. « *Mais il aurait fallu la limiter à des petits montants. Sans ticket, vous ne pouvez pas vérifier s'il y a des erreurs ou si les réductions ont été appliquées. Si cela sonne au contrôle de sécurité, vous ne pouvez pas prouver que vous n'avez rien volé, et plus tard vous ne pouvez pas faire jouer les garanties légales de conformités et commerciales.* » Il estime que beaucoup de consommateurs ne maîtrisent pas les applications ou n'ont tout simplement aucune envie de les télécharger, et émet quelques doutes quant à la disponibilité immédiate du ticket électronique. Sans compter l'absurdité des enseignes qui impriment un ticket papier à scanner pour sortir du magasin...

# ET MOI...

05 MAI 2023



## COMMENT JE SUIS DEVENUE UNE PRO DE LA PROMO

Par Hélène Guinhut - Illustrations: Asia Pietrzyk

ET MOI...

Face    la **hausse des prix alimentaires**, les enseignes de **grande distribution** incitent    **télécharger leurs applications**. Défi, cartes    gratter, jackpot... Pour **cagnotter et économiser**, il suffit de jouer. Smartphone dans une main, panier dans l'autre, la partie peut commencer.



## « LE CAGNOTTING EST UN DISPOSITIF QU'ON LANCE POUR POUSSER À L'ACHAT DIFFÉRÉ. L'IDÉE ÉTANT D'INVITER LE CLIENT À TESTER DE NOUVEAUX PRODUITS. »

« Avec l'appli Mon E.Leclerc, votre pouvoir d'achat a plus de pouvoir. » Couleurs saturées et QR Code géant, les pubs E.Leclerc tapissent les couloirs du métro parisien. Au Monoprix, des cartes de poker démesurées envahissent les vitrines et des messages « Adieu la carte de fidélité, bonjour le compte M' » parsèment les caisses. Même ambiance chez Super U où, dès l'entrée, des panneaux vantent l'application. Entre le « pouvoir » et la promesse d'« une expérience exceptionnelle », comment résister ?

En consommatrice appliquée, je décide de me lancer. Télécharger une application et créer un compte fidélité ne doit pas être sorcier. Pourtant très vite, les embûches se bousculent. La consigne de départ : connecter sa carte du magasin à son profil sur l'application. Commence alors une série d'identifiants introuvables et de « mots de passe oubliés ». Chez Picard, un tiret à la place d'un point sur mon adresse mail enregistrée bloque l'opération. Chez Auchan, ma carte refuse de s'activer et je me retrouve à chatter avec « les Auchanutes, une communauté de membres bénévoles, bienveillants, et experts du site ». J'atteins les sommets de l'ubuesque

chez E.Leclerc où, après de fastidieux allers-retours entre l'accueil et une borne numérique, le système refuse de me créer un compte client au prétexte que ma sœur jumelle partage mon nom de famille et ma date de naissance... Animée par la soif d'économiser, je persévère et verrouille mes cagnottes de codes secrets, protégeant ainsi les centimes qui promettent de s'y accumuler.

### L'APPLI COMME CARTE DE FIDÉLITÉ

Mais pourquoi cette frénésie d'applis ? L'essor des courses en ligne pendant la pandémie de Covid, la disparition annoncée des prospectus papiers et des tickets de caisses (reportée en août) ont rendu le virage inévitable. La hausse des prix des produits alimentaires (15,8% sur un an en mars) a fait le reste.

Chez Lidl, on plaide l'évidence. « Lidl Plus est une appli, mais avant tout une carte de fidélité dématérialisée », explique Michel Biero, directeur exécutif achat et marketing de Lidl France. Quand l'inflation s'est invitée dans nos rayons à partir de juillet 2021, on s'est gratté la tête et on s'est dit que c'était le meilleur moment pour lancer l'application. Force est

de constater qu'on avait plus que raison. En moins d'un an et demi, on a 8 millions de porteurs de l'application. » Pour booster le lancement, l'enseigne avait offert 5% de réduction à chaque nouvel utilisateur.

Chez Carrefour, Mourad Bensadik, le directeur e-commerce France, et heureux détenteur de 43 euros sur sa cagnotte personnelle, vante « une appli omnicanale qui a pour rôle majeur de redonner le pouvoir au client avec pour première mission : gagner du temps ». Un super-consommateur qui fait aussi gagner l'enseigne. « Le cagnotting est un dispositif qu'on lance pour pousser à l'achat différé. L'idée étant d'inviter le client à tester de nouveaux produits et d'encourager la fidélité », précise Mourad Bensadik.

Achats en ligne, offres promotionnelles, prospectus numérisés, infos pratiques, on trouve de tout sur les applis, et surtout... des jeux. Une accumulation de défis et de tirages au sort qui n'a rien de fantaisiste. Face à ce qu'il qualifie de « gamification des courses », Patrice Duchemin, le sociologue de la consommation, observe : « Ça apporte aussi de la légèreté. Ce n'est pas innocent si depuis

### TICKET DE CAISSE PAPIER : DISPARITION PROGRAMMÉE

Neuf Français sur dix le vérifient à la sortie des magasins, selon une enquête Perifem et OpinionWay. Le ticket de caisse ne sera pourtant plus automatiquement imprimé à partir du 1<sup>er</sup> août 2023. Un onglet « ticket de caisse » est déjà prévu sur toutes les applications de

supermarchés. Olivier Gayraud, juriste pour l'association de consommateurs CLCV, salue le caractère écologique de la mesure. « Mais il aurait fallu la limiter à des petits montants. Sans ticket, vous ne pouvez pas vérifier s'il y a des erreurs ou si les réductions

ont été appliquées. Si cela sonne au contrôle de sécurité, vous ne pouvez pas prouver que vous n'avez rien volé et, plus tard, vous ne pouvez pas faire jouer les garanties légales de conformités et commerciales. » Il estime que beaucoup de consommateurs ne maîtrisent pas

les applications ou n'ont tout simplement aucune envie de les télécharger, et émet quelques doutes quant à la disponibilité immédiate du ticket électronique. Sans compter l'absurdité des enseignes qui impriment un ticket papier à scanner pour sortir du magasin...

la guerre en Ukraine, les tensions sur l'énergie et la crispation autour de l'inflation, ces jeux permettent par compensation symbolique d'échapper à son quotidien. »

Personnage pixélisé, jauge à remplir, roulette à tourner, les applications piochent dans l'univers du jeu vidéo. « L'appli doit permettre de gagner de l'argent, donc elle doit adopter les codes de certaines applis comme celles de paris sportifs. On retrouve l'envie de gagner, le rêve et la simplicité », analyse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Sous les appellations « Défis marques », « Challenge fid' », « Défi Waaoh » ou « Parcours gagnants », plusieurs enseignes proposent le même jeu : cagnotter de l'argent en achetant plusieurs produits de la même marque sur une période donnée.

Acheter plus pour gagner plus, la règle semble limpide. Et le gain, jusqu'à 50 euros d'économie, attractif. En pratique, l'expérience se révèle plus fastidieuse qu'anticipée. En début de mois, certaines marques sont déjà victimes de leurs succès, m'empêchant de relever le « Défi Panzani ». Chez Carrefour, j'active les challenges « Herta sans nitrite », « biscuits Kinder », « Carrefour surgelé » et « Sélection Carrefour ». Dans les rayons, je furete en quête des produits Sélection Carrefour, perdus dans un océan de Carrefour extra, Experts ou Filière qualité. À la caisse, je réalise que j'ai confondu Kinder et Nutella et que mes frites surgelées Carrefour n'ont mystérieusement pas fait grimper ma jauge. Chez Auchan, c'est un véritable casse-tête. Le « Waaoh » jus de fruits semble exclure le rayon frais, mais aussi les jus d'orange. Enigme au pays des bouteilles de smoothie...

### FAIRE SES COURSES COMME ON JOUE

J'opte pour l'activation de coupons, version digitalisée de nos bons découpés. Comme sur une appli de rencontre, je valide ou rejette les réductions. Gros crush sur les spaghettis à 30%. Dans les rayons, je suis cette fois sûre de gagner... encore faut-il trouver les produits. Chez E.Leclerc, l'absence de réseau m'empêche d'accéder à mes bons et chez Lidl mon filet de limande à 30% est désormais une espèce éteinte. Mais le game over n'est pas pour cette fois, j'ai tout de même sauvé 90 centimes sur mes raviolis.

Le paiement effectué, la partie continue. Chez Monoprix, mes 30 euros d'achats me donnent droit à une carte à gratter. Après seulement un identifiant, un mot de passe, un numéro de carte à 17 chiffres, une confirmation

### TOP 3 DES INFLUENCEURS SUPERMARCHÉS

#### Joli Shopping

Sur YouTube, Naëlle partage les arrivages des supermarchés et des enseignes de hard discount. Des déambulations dans les rayons qui cumulent jusqu'à 200 000 vues.

#### Nelson

En additionnant promos, bons de réductions, applications de cash back et de test, Nelson, 20 ans, 214 000 abonnés sur TikTok, se lance des défis pour remplir des caddies les moins chers possibles.

#### Lyly Bo

Inspirées des « Grocery Hauls » américains, les vidéos « Retour de courses » cartonnent. En débattant ses courses, Linda partage ses bons plans et ses anecdotes de mère de famille sur YouTube.

que le numéro est valide, un code secret et une carte joker, je comprends qu'il me manque quatre cartes, soit 120 euros d'achat, pour faire une combinaison de poker et tenter ma chance.

Qu'importe, le grand jeu de l'appli Carrefour offre 3 millions d'euros en bon d'achat : il n'y a qu'à secouer une boule magique pour les remporter. Chez E.Leclerc, même pas besoin de faire ses courses pour participer chaque vendredi au jackpot Weko. Sans compter une vignette à gratter chez Lidl, qui marquera finalement mon seul gain en un mois : un jus aromatisé aux fruits, au léger goût de victoire.

Pour passer au niveau supérieur et devenir une vraie pro du pouvoir d'achat, il faut s'adresser aux experts. Sur les réseaux sociaux, de plus en plus d'influenceurs donnent des conseils pour optimiser ses achats. Fort de ses 214 000 abonnés sur TikTok, Nelson, 20 ans, se montre encourageant. « Comme je le pratique souvent, c'est automatique. Quand on débute, on essaye d'apprendre mais ensuite on gagne en efficacité. On peut scanner le code-barres des produits quand on a un doute. » En plus de convertir sa mère de 49 ans, il a convaincu ses abonnés. « De plus en plus de personnes ont installé les applis et m'en remercient. Elles retrouvent le sourire et ça permet d'alléger son budget. »

Linda, youtubeuse spécialiste des vidéos Retour de courses, a sa routine promo. « Sur l'application Carrefour, le challenge fid' est pas mal mais il faut être réactive dès le premier du mois, sinon les challenges sont

victimes de leur succès et c'est pénible. Je me lève tôt pour regarder mon appli dès 5 h 30. » Puisqu'il s'agit de jouer, quand estime-t-elle avoir gagné ? « Quand j'ai réduit mon budget course malgré l'inflation », répond-elle avec aplomb. En bonus, Aurélie Porson, tiktokeuse aguerrie, complète : « Je n'irais pas dans un magasin juste parce qu'il y a des jeux. Je veux être sûre de gagner quelque chose, sinon c'est une perte de temps. J'aime le rapide, l'efficace, l'instantané. »

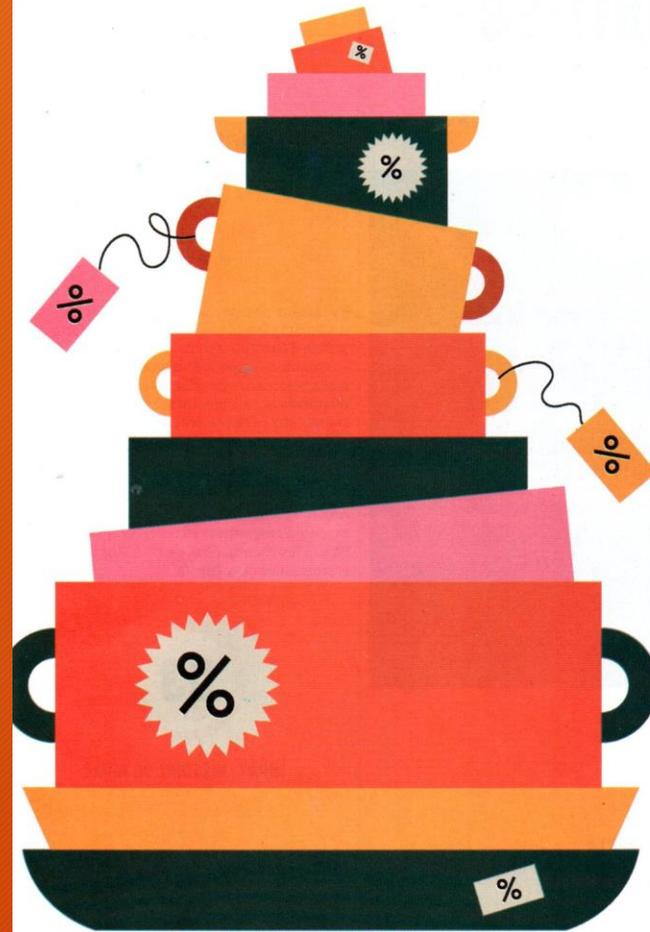
Sans être les Mario des promos, de plus en plus de clients pratiquent ce nouvel e-sport. Selon les chiffres communiqués par Carrefour, les Challenge fid' ont été cliqués plus de 400 000 fois en février. Chez E.Leclerc, l'appli compte 7 millions d'adeptes. « Nos clients sont satisfaits. Les parcours gagnants ont de plus en plus d'utilisateurs. On travaille pour augmenter le nombre de parcours possibles », nous détaille Cécile Huet, dirigeante du magasin de Vendôme chargée de l'application Mon E.Leclerc.

Sans communiquer sur le nombre de participants à son « Grand Jeu », Monoprix assure que l'accueil a été « positif » et prévoit déjà une opération similaire pour le début de l'été. Chez Lidl, le poisson d'avril 2022 d'Auto-Moto annonçant la création d'une voiture Lidl avait impulsé un tirage au sort pour faire gagner trois véhicules aux couleurs de la marque. Les clients de l'enseigne, habitués à gratter leur vignette après chaque passage en caisse, ont été enthousiastes.

### « MÊME LE CONSOMMATEUR DE MONOPRIX »

Des succès dont Michel Biero, le directeur exécutif achat et marketing de Lidl, n'est pas fier. « Quand vous avez 1,4 million de participation à un tirage au sort, ce n'est pas juste pour rigoler. Des mauvaises langues disent que les cartes à gratter, c'est juste un pauvre paquet de biscuits offert. Et bien je suis désolé, le taux de retour très important, cela montre que le consommateur est content. » Et d'ajouter avec aplomb : « Aujourd'hui, même le consommateur Monoprix qui n'est pas forcément le plus dans le besoin inflationniste complexe et inédite pour beaucoup. Forcément, quand il y a un gain, le client est là. »

Dans les rayons, je frôle désormais l'expertise. Mon regard est aussi précis qu'un scan achat, et mes applis cumulent euros et bons personnalisés. En fin de mois, j'ai remporté les challenges fid' « Carrefour bio », « Herta sans nitrite » et « Filière qualité », qui rayonnent désormais sur mon écran tels des soleils. Ma cagnotte atteint 12,50 euros,



« LA VALORISATION  
ET LA MONÉTISATION  
DE L'AUDIENCE SONT  
EN OPPOSITION  
AVEC LA PROTECTION  
DES DONNÉES. »

Chez E.Leclerc, Cécile Huet se veut rassurante: « Les données de nos clients sont conservées chez E.Leclerc, on ne les revend pas du tout à d'autres. Si vous n'avez pas d'animaux de compagnie, nous n'allons pas pousser d'offres sur les croquettes. Mais tout cela est fait dans la réglementation. » Pour l'expert en marketing Frank Rosenthal, cette question est cruciale. « Il y a deux objectifs contradictoires: la valorisation et la monétisation de l'audience en revendant les données aux industriels sont en opposition avec la transparence et la protection des données de mes clients. »

De retour des États-Unis, où il a testé les services fidélités des géants Walmart et Target, Frank Rosenthal entrevoit l'avenir de la grande distribution française, qui n'en est qu'à ses frémissements technologiques. « Le futur des applications va être de mixer l'envie du client avec beaucoup de simplicité, de la data avec mon historique d'achat, et de l'intelligence artificielle pour proposer des associations. » Et cite l'exemple de Walmart, chez qui le client peut préparer ses courses en envoyant de simples SMS.

Après un mois d'expérimentation, j'ai hâte de faire mes courses en mode avion. Grâce à une correspondance de six mails avec le service clients Picard, j'ai enfin récupéré mes 300 points pour aller chercher mes coquillettes façon risotto en cadeau. On ne sait plus si c'est la fidélité ou la persévérance qui est récompensée, mais on ne va pas cracher dans les pâtes. ●

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

c'est plus que celle de Nelson, le TikTokeur aux 214 000 abonnés. Chez Lidl, j'ai appris à trouver mes produits réduits le mercredi, jour d'activation des fameux coupons. J'ai économisé sur des tiramisus, des pâtes et du jambon de pays. Est-ce que j'ai gagné du pouvoir d'achat comme me le prédisaient les publicités? Je ne sais plus vraiment, mais j'ai gagné, n'est-ce pas là l'essentiel?

Un coup de fil à la CLCV, association de consommateurs, douche un peu mon enthousiasme. En enregistrant toutes mes

courses dans les plates-formes des distributeurs, n'ai-je pas révélé toutes mes habitudes sans aucune vigilance? « C'est très inquiétant. Il y a quelques années, il n'y avait pas ces applis et nous avions fait une enquête sur les cartes de fidélité. On avait deux problèmes, les crédits renouvelables et la collecte de données personnelles. On doit vous donner des infos au moment où l'on collecte vos données et c'est très peu le cas. Cela devient une incursion dans votre vie privée gigantesque », s'inquiète le juriste Olivier Gayraud.

# Les Echos Week-end

Sears, l'interminable chute d'une icône américaine

6/1/2023

**Les Echos**



1 À Nanuet, État de New York, 7 janvier 2019. 2 À Mentor, Ohio, 11 août, 2019. 3 À Vineland, New Jersey, 11 avril, 2020. 4 Au Newport Centre de Jersey City, New Jersey, 23 novembre 2018. Un des rares magasins de l'enseigne encore ouverts.

5 À Greensboro, Caroline du Nord, 15 septembre 2019. 6 Au centre commercial de Buena Park, California, 27 mai 2021. 7 À Trotwood, Ohio, 23 juillet 2016. 8 À Niles, Ohio, 12 août 2019.

## SEARS L'INTERMINABLE CHUTE D'UNE ICÔNE AMÉRICAINNE

Pionnier de la vente sur catalogue et des centres commerciaux, Sears a dominé le commerce américain pendant plus d'un demi-siècle. Mais le groupe n'a pas su résister à l'ascension de Walmart et d'Amazon. Malgré sa sortie de faillite, sa survie est encore en jeu.

Par **Benoît Georges**

# E

n ce lendemain de Thanksgiving, des milliers de consommateurs à la recherche de bonnes affaires se pressent dans les allées du Newport Centre de Jersey City. Ce n'est pas encore la foule d'avant la pandémie, mais dans ce centre commercial du New Jersey situé juste en face de Manhattan, le Black Friday 2022 marque un retour visible des consommateurs. Macy's, JCPenney, Sephora, Kohl's... toutes les grandes enseignes du Newport Centre ont sorti décorations de fêtes, chansons de Noël et affiches vantant leurs promotions. Un magasin, pourtant, échappe à cette ambiance festive: Sears, qui fut le pilier du centre commercial à son ouverture, en 1987, n'attire plus personne.

À l'entrée, au milieu de rayons clairsemés et défraîchis, une vendeuse tend sans conviction une photocopie en noir et blanc listant les promos du jour. Clients et employés sont rares dans les deux étages du magasin proposant des vêtements, des chaussures et du matériel de

bricolage. Le rayon équipement de la maison est encore plus déprimant: la plupart des appareils électroménagers, des matelas et des meubles de jardin sont encore dans les cartons, empilés à même le sol sous des panneaux « clearance » (déstockage). Malgré son manque d'entretien et son ambiance glauque, le Sears de Jersey City fait figure de rescapé. Sorti fin octobre d'une procédure de banqueroute longue de quatre ans, le groupe qui chapeaute Sears et le discounteur Kmart compte seulement une vingtaine de magasins en activité sur le continent américain. Il y a vingt ans, Sears Holding Co. en avait 3500.

De nombreuses enseignes américaines ont mis la clef sous la porte ces dernières années, victimes de la crise de 2008, de la montée en puissance du commerce en ligne ou, plus récemment, de la pandémie de Covid-19: Borders (livres), Toys'R'Us (jouets), Modell's (articles de sport), CompUSA (informatique)... D'autres, comme les spécialistes de l'habillement Brooks

Brothers, JCPenney ou J. Crew, ont été sauvés après s'être mis sous la protection du chapitre 11, équivalent américain du redressement judiciaire. Mais pas un distributeur n'a connu un déclin aussi long et spectaculaire que Sears. Et aucun n'avait, pendant près d'un demi-siècle, occupé la première place du commerce aux États-Unis.

### LE PREMIER « EVERYTHING STORE »

« Sears était l'Amazon d'avant Internet », résume Ray Wimer, professeur spécialiste de la distribution à l'université de Syracuse. Fondée en 1892 à Chicago, l'entreprise Sears, Roebuck and Co. (les noms de ses deux fondateurs) fut un pionnier de la vente par correspondance. D'abord pour des bijoux et des montres, puis pour toutes sortes d'équipements: bicyclettes, linge de maison, machines à coudre, jouets, poèles à bois... « Les catalogues étaient apparus aux États-Unis dans les années 1870, et Sears est très vite devenu un des plus gros acteurs, indique

Ray Wimer. À l'époque, la population du pays était majoritairement rurale, et si vous habitez une petite ville, acheter sur catalogue permettait d'accéder aux nouveaux biens de consommation, qui arrivaient six ou huit semaines plus tard par le chemin de fer. »

Bien avant Amazon, Sears fut le premier « everything store », proposant dès 1905 des automobiles sous sa propre marque, et trois ans plus tard des maisons préfabriquées (voir encadré p. 32). Dans le sud du pays, où les lois Jim Crow imposaient la ségrégation raciale, les catalogues Sears étaient plébiscités par la population afro-américaine. « Pour les Noirs Américains, dont la plupart étaient des fermiers ruraux, l'accès à la consommation à des prix raisonnables et sur un pied d'égalité avec la population blanche était un cadeau du ciel », déclarait en 2018 l'historien Louis Hyman, de Cornell University, au micro de la radio publique NPR. Julius Rosenwald, un des propriétaires

de Sears et son président de 1908 à 1924, fut un des premiers philanthropes à financer des écoles pour les Afro-Américains. Au milieu du <sup>xx</sup>e siècle, Sears double son catalogue d'un réseau de magasins, construits à l'écart des boutiques de centre-ville. Modernes et équipés de parkings gratuits, ils deviennent un symbole de « l'américain way of life », accompagnant l'essor des banlieues et des autoroutes.

À force de grossir, ces grands magasins en sortie de ville vont donner naissance aux « malls », les centres commerciaux américains. « L'idée était de s'appuyer sur une grande enseigne comme Sears pour faire vendre la viande, et de louer les autres espaces à des magasins plus spécialisés, des restaurants, etc. », explique Ray Wimer. Sears, qui dispose d'une filiale de développement et de gestion de malls, profite pleinement du phénomène. En 1974, le groupe installe son siège social dans le plus grand immeuble du monde, un titre que la Sears Tower de Chicago gardera pendant vingt-cinq ans. Au sommet de sa gloire, l'entreprise se diversifie dans l'assurance ou les services financiers, mais ne voit pas que les habitudes des consommateurs sont en train de changer. « Les malls ont eu beaucoup de succès, mais assez vite il s'en est construit trop par rapport à la demande réelle », note Ray Wimer.

#### WALMART LE DÉTRÔNE EN 1990

D'autant que le modèle est concurrencé, à partir des années 1980, par un nouveau type de magasins : les super et hypermarchés, combinant sous un même toit une offre d'alimentation, de textile et d'équipement pour la maison. Pionnier du modèle, Walmart, fondé en 1969, ravit à Sears le titre de premier distributeur américain en 1990. Cela marque le début d'un long déclin pour Sears, qui cesse de publier son catalogue, déficitaire, en 1993... un an avant la naissance d'Amazon. En 2005, Sears est racheté par Kmart, un autre géant de la distribution lui aussi en perte de vitesse. Un « mariage » orchestré par le fonds spéculatif ESL d'Edward Lampert, étoile montante de la finance américaine – *Business Week* n'hésite pas à le présenter comme le nouveau Warren Buffett.

Sa méthode, réduire les coûts et créer des synergies, plaît à Wall Street, et l'action Sears Holding Co. s'envole pendant deux ans. Mais le chiffre d'affaires et la fréquentation continuent de diminuer... « Sears possédait trop de magasins dans lequel il ne pouvait pas investir, notamment parce que le groupe était très endetté et qu'il s'intéressait avant tout à la finance », juge Ray Wimer. D'abord président de Sears, puis CEO à partir de 2013, Lampert tente de stopper l'hémorragie en fermant certains magasins et en taillant dans les dépenses de marketing, puis en vendant les actifs les plus rentables, comme la marque de matériel de bricolage Craftsman,

#### DES MAISONS PAR CORRESPONDANCE

De 1908 à 1940, environ 100 000 foyers américains ont fait grâce au catalogue Sears l'achat le plus important de leur vie : leur maison. Du modeste bungalow au manoir de dix pièces, le « Book of Modern Homes and Building Plans » proposait des habitations en kit, construites dans les menuiseries et les usines de Sears, puis transportées par chemin de fer à travers le pays avec toutes les instructions et le matériel nécessaire – y compris les clous. « Ces maisons populaires étaient conçues pour répondre à une demande de

logements robustes, bon marché et surtout modernes, avec des fonctionnalités envlées comme l'eau courante et l'électricité », écrivent les auteurs de *Houses by Mail*, un livre consacré aux maisons Sears publié en 1986 par le National Trust for Historic Preservation. Au total, 450 modèles différents ont été développés afin de s'adapter aux styles des différentes régions américaines et aux tendances de l'époque – y compris avec une « maison de style français », recouverte de briques et modestement baptisée « The Chateau ».

cédée à Black & Decker. En 2015, les murs de plus de 200 magasins sont externalisés dans une foncière cotée en Bourse, Seritage, pour 2,7 milliards de dollars. Mais les pertes continuent de se creuser : elles totalisent 11 milliards de dollars entre 2011 et 2018, quand Sears se déclare en faillite.

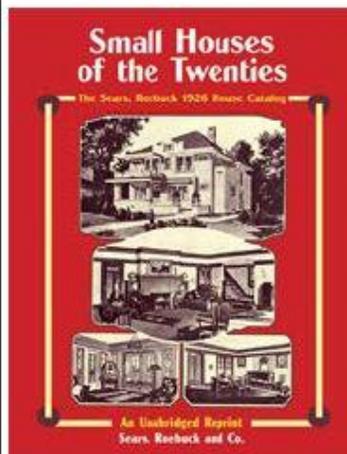
#### UN DÉCLIN AGGRAVÉ PAR LA PANDÉMIE

L'année suivante, le juge accepte de céder ce qui reste de Sears à Transformco, une entreprise contrôlée elle aussi par le fonds ESL d'Edward Lampert. En réponse, les créanciers et le syndicat de faillite s'allient pour poursuivre le financier en justice, lui reprochant d'avoir mélangé les rôles d'investisseur, de prêteur et de dirigeant à son profit – la fortune personnelle de Lampert s'élève à 1,8 milliard de dollars, selon Forbes. Le conflit s'est finalement réglé à l'amiable en août 2022, moyennant le versement de 175 millions de dollars, permettant au groupe de sortir de la procédure de faillite. Mais entre-temps, Sears et Kmart ont dû fermer des centaines de magasins, et la pandémie a aggravé le déclin des centres commerciaux : le pays ne compterait plus que 700 malls, contre un millier en 2020, et 2500 dans les années 1980. « Lors des confinements, Walmart et Target, qui vendent de l'alimentaire, ont été considérés comme des commerces essentiels, précise Ray Wimer. Les centres commerciaux, eux, sont restés fermés, parfois pendant plusieurs mois. »

Désormais absent de la quasi-totalité du pays, y compris à Chicago, sa ville natale, Sears peut-il encore survivre ? Contacté dans le cadre de cet article, le service communication de Transformco n'a pas répondu à nos demandes. Les experts du secteur, eux, n'y croient pas. « Dans un pays où le choix est quasi infini entre les spécialistes de la maison, de l'électroménager, les généralistes et le commerce en ligne, je vois mal comment Sears pourrait se différencier et se relancer », estime Frank Rosenthal, consultant en marketing de la distribution. La marque n'a plus rien à proposer aux consommateurs. « Un sentiment que partage Ray Wimer : « Il faudrait investir énormément pour rebondir à la fois dans l'e-commerce et dans les magasins. Je ne vois pas comment Sears peut remonter la pente, à moins qu'un acteur plus gros ne le rachète, ce qui paraît peu probable. »

D'autant qu'il n'y aura bientôt plus rien à racheter car, depuis la sortie de faillite, les fermetures se poursuivent. Le dernier Sears de l'État de New York, dans la vallée de l'Hudson, a tiré le rideau à l'automne. Juste avant Noël, un autre magasin, situé à Union Gap (État de Washington), a fait de même. À ce rythme, le Sears de Jersey City ne devrait pas survivre jusqu'au prochain Black Friday. ●

Plus d'infos sur [lesechos.fr/sears/](https://lesechos.fr/sears/)



Cette réédition (2003) du catalogue Sears de 1926 détaille plus de 80 maisons en kit construites aux États-Unis.

# Les Echos Start

Profitflation  
27/4/2023



# « Profitflation » : les industriels se servent-ils de l'inflation pour gonfler leurs marges ?

DECRYPTAGE// Certaines entreprises peuvent être tentées de profiter de l'inflation pour augmenter, alors que leurs charges n'ont pas changé, les prix et derrière leur profit. Une critique qui monte et qui est baptisée « profitflation » mais qu'il reste néanmoins difficile à clairement démontrer d'après les experts interrogés par Les Echos START.



« Dans un océan de hausse des prix, je peux en profiter pour augmenter les miens, même si je ne suis pas affecté par l'inflation » (Getty Images / Eoneren)

Par **Samuel Chalom**

Publié le 27 avr. 2023 à 11:57 | Mis à jour le 27 avr. 2023 à 12:52

Au rayon fruits et légumes du supermarché, au restaurant, à la boulangerie... l'inflation fait partie de notre quotidien depuis le début de l'année 2022. Les prix alimentaires ont augmenté de 15,9 % en mars. Et nous devrions encore avoir à faire avec pour les mois à venir, avec un pic sur les produits alimentaires attendu au mois de juin selon la Banque de France.

Face à ces hausses de prix, une petite musique se fait entendre : une partie de l'inflation ne serait pas (seulement) due à une hausse des coûts des matières premières ou de l'énergie. D'après l'Onu, les cours mondiaux des biens agricoles ont baissé de 20,5 % depuis le pic de mars 2022. Elle serait aussi due à des motifs moins avouables comme le gonflement des marges des industriels. C'est ce que l'on appelle la « profitflation », ou « greedflation » en anglais, « greed » signifiant littéralement « cupidité ».

« Pour faire simple, la profitflation signifie que certaines entreprises profiteraient du contexte global d'inflation pour augmenter leurs marges au-delà du niveau réel de l'inflation », résume l'expert de la grande distribution Philippe Goetzmann. « Dans un océan de hausse des prix, je peux donc en profiter pour augmenter les miens, même si je ne suis pas affecté par l'inflation », ajoute l'expert en marketing commercial Frank Rosenthal.

Cette critique revient régulièrement dans la bouche des principaux acteurs de la grande distribution française, qui pointent du doigt les industriels de l'agroalimentaire. « *Autant l'inflation était subie en 2022, autant elle est en partie nourrie par certains acteurs qui en profitent en 2023* », écrivait il y a quelques jours Dominique Schelcher, patron de Système U, dans un post sur LinkedIn. Déjà, à l'été 2022, le très médiatique Michel-Edouard Leclerc, président du comité stratégique des centres commerciaux éponymes, accusait les industriels de profiter de l'inflation pour gonfler leurs marges.

Mais comment le vérifier ? Une chose est incontestable : le taux de marge des entreprises a connu une hausse en fin d'année dernière selon l'Insee : de 31,9 % au troisième trimestre 2022, il est passé à 32,4 % au quatrième trimestre, soit une augmentation de 0,5 point. Pour autant, peut-on conclure à la profitflation ? Les experts interrogés sont plus prudents, car la profitflation implique que ce soit délibéré de la part des entreprises.

*« Pour certaines grandes marques, il ne va pas y avoir beaucoup de problèmes à augmenter ses prix de vente puisque les clients sont habitués à vous acheter »*

Philippe Goetzmann Expert de la grande distribution

---

Dans une étude de l'Institut La Boétie - un think tank proche de la France insoumise - parue début avril, Sylvain Billot, statisticien à l'Insee, assure que selon ses calculs, que seulement un gros tiers de l'augmentation des prix de production des biens alimentaires transformés, intervenue avant mars 2022, est dû à la hausse des profits de l'industrie.

Pour l'expert en marketing commercial Frank Rosenthal, si les chiffres avancés par l'Institut de la Boétie semblent difficiles à vérifier, des « *indices concordants* » peuvent laisser penser que « *des industriels ont probablement profité de l'inflation pour augmenter leurs marges* ». Il évoque notamment un rapport de l'Inspection générale des finances paru début mars, selon lequel les industriels de l'agroalimentaire auraient « *reconstitué leurs marges* », grâce à un rebond de ces dernières durant la deuxième moitié de l'année 2022, qui leur aurait permis de rattraper la baisse qui avait précédé.

Il peut aussi y avoir la volonté de faire du « *pricing power* » ajoute Philippe Goetzmann. Ce principe, très présent dans l'industrie du luxe, correspond à la capacité d'une entreprise à augmenter ses prix sans que cela n'affecte la demande pour ses produits. « *Pour certaines grandes marques de l'agroalimentaire [c'est-à-dire certains produits indispensables], il ne va pas y avoir beaucoup de problèmes à augmenter ses prix de vente puisque les clients sont habitués à vous acheter* », analyse l'expert de la grande distribution.

## La spécificité française des négociations annuelles

Deux autres « indices » peuvent laisser penser que la « profitflation » existe bel et bien. D'abord, Philippe Goetzmann et Frank Rosenthal rappellent tous deux que la période actuelle de hausse des prix succède à une (longue) parenthèse de baisse des prix dans les supermarchés, qui a duré entre 2013 et fin 2021. « C'est un argument qui plaide en faveur des industriels : on peut comprendre qu'après une longue période de baissière, ils veuillent se rattraper », commente Frank Rosenthal.

Le deuxième indice, c'est la spécificité française dans la négociation des prix des produits vendus dans nos supermarchés et hypermarchés. Chaque année, entre le 1er décembre et le 1er mars, industriels et enseignes de la grande distribution procèdent à leurs négociations annuelles, qui fixeront donc les prix des produits pour les mois à venir, jusqu'à la prochaine négociation. Dans la période actuelle, les industriels peuvent être tentés de revoir leurs marges à la hausse pour absorber en amont une potentielle augmentation de l'inflation d'ici la prochaine négociation.

C'est pourquoi le ministre de l'Economie Bruno Le Maire fait pression sur les enseignes et les industriels pour qu'ils rouvrent les négociations de manière anticipée. La Première ministre Elisabeth Borne en a remis une couche jeudi 27 avril, plaidant pour des baisses « concrètes, tangibles » d'ici au début de l'été.

**Samuel Chalom**

# L'Express

Prix dans l'alimentaire : entre industriels et distributeurs, une guerre  
sans merci  
22/4/2023

The logo for L'Express, featuring the word "L'EXPRESS" in a bold, black, sans-serif font. The letter "L" is stylized with a red triangle pointing downwards from its top-left corner. The logo is centered within a white horizontal band that is flanked by two solid yellow horizontal bands.

# Prix dans l'alimentaire : entre industriels et distributeurs, une guerre sans merci ▼

Au moment où le gouvernement appelle à rouvrir les négociations sur les prix dans l'alimentaire, industriels et distributeurs s'écharpent de nouveau. Au milieu, le secteur agricole s'inquiète de voir ses revenus baisser.



Revue de

Les prix des produits alimentaires les supermarchés ne vont pas baisser tout de suite.  
afp.com/Christophe SIMON

Ses sorties sur le terrain se font rares depuis le passage en force de la réforme des retraites. Le 14 avril dernier, [Elisabeth Borne](#) effectue un déplacement à Hanches, en Eure-et-Loir. Le thème du jour ? Le pouvoir d'achat des Français et la hausse des prix dans l'alimentaire. Dans la matinée, la Première ministre se rend dans un Hyper U. Entre deux rayons de fruits et légumes, la locataire de Matignon, entourée d'une armée de communicants, vante tant bien que mal les mesures prises par le gouvernement, sous les huées de manifestants qui se sont invités à la fête.

Une phrase, relayée dans un court extrait vidéo sur son compte Twitter, ne passe pas inaperçue : "Ce qu'on voit aujourd'hui, c'est que les prix ont baissé de 5 %". En mars, les prix alimentaires ont pourtant augmenté de 1,6 % par rapport au mois précédent, la hausse monte même à 15,8 % sur un an. Des centaines d'internautes, dont plusieurs élus d'opposition, chiffres de l'Insee à l'appui, ne ratent pas l'occasion de lui faire remarquer, preuve que le sujet crispe les débats. En réalité, Elisabeth Borne évoquait seulement les produits [du panier anti-inflation](#) mis en place depuis début mars, mais l'extrait publié par son équipe était tronqué. Dans ses enseignes, Système U, par exemple, propose en effet 150 produits à prix coûtant, quand Carrefour vend 200 produits à moins de 2 euros.

## Pas de "profiteurs" de crise, vraiment ?

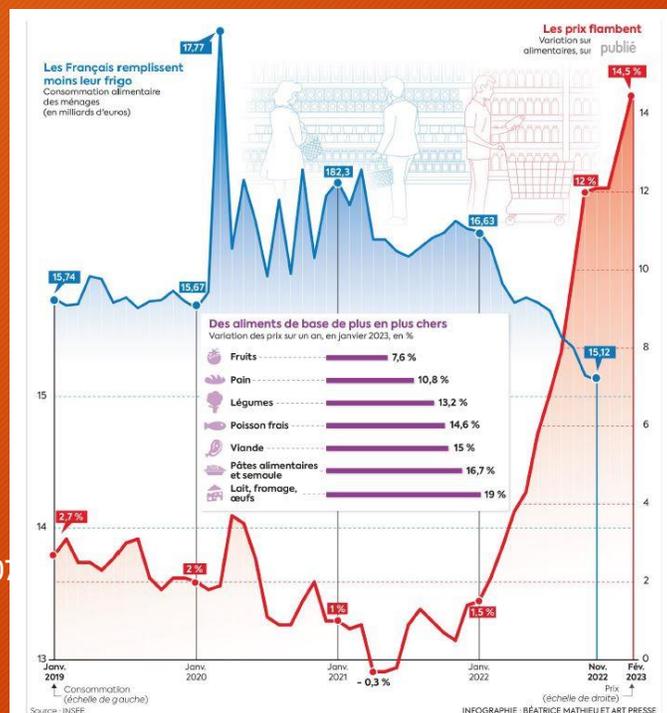
Qu'importe, le portefeuille des Français en a tout de même pris un sacré coup ces derniers mois au moment de passer à la caisse du supermarché. Et ce n'est pas près de s'arrêter. "Les nouveaux tarifs négociés depuis décembre sont passés, mais ne s'appliquent qu'à partir de mars. Avant de les appliquer, les distributeurs doivent d'abord écouler les stocks. Parler de mars rouge était une absurdité. On va constater une hausse des prix jusqu'à la fin de l'été", prévient Frank Rosenthal, consultant spécialisé dans le commerce et la grande distribution. Alors, revient cette question lancinante : un secteur a-t-il profité d'un effet d'aubaine pour augmenter ses marges et ses revenus ? La question mérite d'être posée.

Dans un rapport publié le 3 mars dernier, l'Inspection générale des finances conclut que la hausse des prix des produits alimentaires, entre 2019 et le premier semestre 2022, est en grande partie due à l'augmentation des prix des intrants - matières agricoles, énergie, transport, main-d'œuvre - utilisés par tous les acteurs de la chaîne de valeur : "Au total, [elle] résulte de la combinaison de plusieurs facteurs : guerre en Ukraine, reprise post-Covid, réchauffement climatique, crise sanitaire animale et divers facteurs de nature économique (compétitivité de l'économie, pénurie de main-d'œuvre)". Surtout, le service d'inspection interministériel écarte de facto l'existence de "profiteurs" de crise.

Ce rapport ne prend toutefois pas en compte la deuxième partie de l'année 2022 et le début de 2023. Dans une autre étude publiée il y a quelques semaines, l'institut d'études économiques Rexecode était moins catégorique : dans un premier temps, la rentabilité des entreprises a été comprimée, avant d'augmenter sensiblement en fin d'année dernière. "Les marges du secteur de la distribution n'ont pas explosé. L'essentiel de la hausse des prix vient des fournisseurs", complète Eric Dor, directeur des études économiques à l'IESEG.

## Une bataille d'arguments

Dans les deux camps, les arguments divergent. Chaque acteur défend en réalité sa propre chapelle. Il faut dire que les négociations entre les deux filières ont tourné à la foire d'empoigne : les industriels ont réclamé pendant plusieurs mois des relèvements de tarifs jugés trop élevés par les distributeurs. Finalement, une hausse allant de 10 à 12 % a été convenue à l'arraché. "Pendant des années, il y a eu très peu d'augmentation. Il y a eu un effet d'aubaine au profit des industriels qui ont répercuté les hausses de prix. A l'avenir cela va être beaucoup plus compliqué de le faire", souligne Frank Rosenthal. Mais la tension n'est pas retombée, loin de là. Depuis le début de la crise, c'est Michel-Edouard Leclerc qui s'est mué en porte-parole de sa filière. Sur France Inter, le 19 avril dernier, il est de nouveau monté au créneau pour dénoncer le manque de transparence des industriels. "On reste sur un exercice de négociations entre acteurs commerciaux, c'est assez logique qu'il y ait un jeu d'acteur et que la transparence ne soit pas totale. Mais nous ne sommes pas autour de la table pour négocier", tempère le cabinet de Bruno Le Maire.



La nouvelle sortie du dirigeant n'étonne pas la partie adverse. "Leclerc est à la fois notre client et notre concurrent. On a des systèmes différents, ce sont des effets de manches. Michel-Edouard Leclerc s'est toujours battu pour défendre les prix les plus bas et ça lui permet d'alimenter ce positionnement. Il y a beaucoup de choses dans ses déclarations dans lesquelles le trait est vraiment forcé", critique un grand groupe industriel français qui reconnaît toutefois : "Nous avons dû répercuter la hausse des prix de production, nous aurions pu absorber plus mais cela nous aurait obligé à faire des compromis sur nos produits ou nos choix de production. A l'inverse, nous avons pris des engagements pour soutenir une filière, améliorer nos recettes, nos produits".

## Bientôt un retour à la table des négociations ?

Mais la situation n'est plus la même qu'il y a six mois, au moment où les négociations avaient débuté. Le prix du blé est revenu à un niveau inférieur à celui précédant la guerre en Ukraine, tout comme l'huile et le café, tandis que le reflux des prix de l'énergie se confirme. Désormais, Bruno Le Maire et Olivia Grégoire appellent les distributeurs et les industriels à se remettre autour de la table pour renégocier les prix. "Une charte avait été signée entre les participants l'année dernière : il avait été convenu qu'il fallait rouvrir les négociations en cas de baisses des prix. C'est ce que l'on rappelle au bon souvenir des industriels. On demande que cette clause de symétrie s'applique", précise le cabinet de Bruno Le Maire. Le ministre délégué à l'Industrie, Roland Lescure confirme : "L'inflation est le combat de l'année, il faut que tous les acteurs de la distribution et la filière agroalimentaire se mobilisent pour limiter l'impact de la hausse des coûts sur les prix. L'Etat a fait sa part du boulot".

Pour l'heure, c'est du côté des industriels que cela coince. "Les distributeurs sont plus enclins à jouer le jeu, ils jouent leur image auprès de leurs clients. Ce ne sont pas eux qui augmentent fortement leurs marges. Est-ce que les industriels vont accepter de se modérer et y trouver un certain intérêt ? Souvent ce sont des multinationales qui vendent à tous les pays d'Europe, voire du monde, elles sont plus difficiles à domestiquer. Bercy a plus de poids auprès des distributeurs français", estime Eric Dor.

Les distributeurs sont en tout cas prêts à revenir autour de la table dès que possible. Mais la guéguerre avec les industriels repart de plus belle. "L'année dernière, lorsque les matières premières ont augmenté, on a très rapidement rouvert les négociations pour tenir compte des hausses. Nous souhaiterions que ce qui s'est produit dans un sens puisse se produire dans l'autre", lance Thierry Desouches, le porte-parole du groupe Système U. C'est toute une filière qui se sent lésée. "La réalité, c'est qu'il y a aujourd'hui de la part des industriels une volonté de profiter de la situation pour augmenter leurs marges", dénonce Jacques Creyssel, directeur général de la Fédération du Commerce et de la Distribution.

## Le secteur agricole partagé

En attendant, entre les deux, le secteur agricole broie du noir et craint que la situation ne revienne comme avant après un début d'amélioration. "Il y a une petite musique qui monte : si les prix de certains intrants baissent, il faudrait alors que les prix des produits baissent tout de suite, cela nous donne des boutons. On est sidéré que Bruno Le Maire puisse s'asseoir ainsi sur les lois EGalim et dire aux distributeurs de ne pas en tenir compte", déplore Patrick Bénézit, vice-président de la FNSEA. La Loi "pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable" vise à assurer et à protéger le revenu des agriculteurs. Le puissant syndicat agricole affirme que beaucoup de secteurs ne couvrent pas leurs coûts de production malgré les hausses qui ont été passées.

Même son de cloche du côté du grand groupe industriel que nous avons interrogé : "Quand on voit l'état de l'agriculture française et la difficulté à renouveler les générations, ce n'est pas souhaitable de revenir à une politique totalement déflationniste. A un moment on dit qu'on veut redynamiser le tissu industriel français, c'est important de faire les bons choix, s'assurer qu'on crée les débouchés". Un conseiller gouvernemental met toutefois en garde contre la manipulation des grands groupes industriels : "Il ne faut pas être dupe. Faisons attention à ne pas tomber dans le panneau. Il y a des grosses entreprises qui payent des avocats et des communicants pour faire passer un message. Nous ne sommes pas persuadés qu'Unilever ou Ferrero, qui rognent un peu sur leurs marges, vont gêner l'agriculteur de la Beauce". André Sergent, président de la Chambre régionale d'agriculture de Bretagne, atténue la situation : "Au niveau agricole, nos coûts de production ont certes augmenté, mais on a quand même des prix de ventes qui augmentent".

## La souveraineté alimentaire française en danger ?

Pour Roland Lescure, le problème est ailleurs : "Le défi majeur est à l'export. Quand on se bat entre contracteurs à l'échelle nationale, on va se partager un gâteau qui a tendance à rétrécir. J'aimerais que les distributeurs et les industriels s'organisent pour qu'on trouve des produits français à l'étranger, plutôt que de se chicaner en public comme ça". S'invite aussi dans le débat la brûlante question de la [souveraineté alimentaire](#), un défi qui semble être passé au second plan ces derniers mois. "Pour avoir la souveraineté alimentaire, il faut produire dans le pays. On a la chance en France et notamment en Bretagne, d'avoir un climat très favorable pour faire de l'agriculture. Les importations de denrées agricoles sont à des niveaux inédits. Notre crainte, c'est que les consommateurs se détournent vers des produits d'importations étrangers", explique André Sergent.

À qui donner raison ? Le retour à la table des négociations s'annonce en tout cas semé d'embûches. "Ils vont se revoir avec plus ou moins bonne volonté. Cela commencera probablement au début de l'été. Si vous n'écoulez pas les stocks, vous n'allez pas baisser les prix tout de suite. Cela ne reviendra pas en tout cas au niveau d'avant inflation", anticipe Frank Rosenthal. Au sein même du secteur industriel, les voix divergent. "Quand on parle des industriels, il n'y a pas une seule population industrielle, il y a des multinationales, des

PME et des TPE. Celles qui sont les plus confortablement installées, ce sont les multinationales. Elles ont des marges confortables, qui sont largement gonflées. Elles n'ont pas vraiment envie, tout du moins leurs actionnaires n'ont pas envie de rouvrir les négociations", assure Thierry Desouches. A l'arrivée, c'est le consommateur qui paiera la facture.

# L'Express

S'adapter ou disparaître la mutation réussie de Lidl  
27/5/2023

The logo for L'Express, featuring the word "L'EXPRESS" in a bold, black, sans-serif font. The letter "L" is stylized with a red triangle pointing downwards from its top-left corner. The logo is centered within a white horizontal band that is flanked by two solid yellow horizontal bands.

# "S'adapter ou disparaître" : la mutation réussie de Lidl

Le pari de la montée en gamme en France est un succès. Le distributeur peut désormais rêver plus grand, grâce au commerce en ligne et à l'ouverture de nouveaux magasins.



Revue d

En sortant du hard-discount en 2012, Lidl s'est totalement relancé.  
[afp.com/Mychele-Daniau](http://afp.com/Mychele-Daniau)

## "S'adapter ou disparaître" : la mutation réussie de Lidl

Le pari de la montée en gamme en France est un succès. Le distributeur peut désormais rêver plus grand, grâce au commerce en ligne et à l'ouverture de nouveaux magasins.

Une anomalie est en passe d'être réparée. Le 1er juin, Lidl lancera officiellement son site d'e-commerce en France, quinze ans après la toute première mouture en Allemagne, son pays natal. Entre-temps, la Belgique, les Pays-Bas et même la République tchèque avaient aussi eu droit à leur propre plateforme. Mais pas l'Hexagone, jusqu'à maintenant. Dans les rangs de la sixième enseigne de distribution française, la patience est le maître mot.

"La priorité n'était pas l'e-commerce. Il y avait beaucoup de piliers essentiels auxquels il fallait s'attaquer avant même d'y songer. On a préféré y aller tranquillement, tout en s'appuyant sur les expériences des autres pays", justifie Michel Biero, directeur exécutif des achats et du marketing de Lidl France. Cette nouvelle boutique en ligne proposera à la vente uniquement des produits non alimentaires, dont 70 % seront exclusifs au site dans un premier temps, avant que ce pourcentage n'augmente progressivement. Bricolage, jardin, cuisine, loisirs... L'entreprise compte répondre à tous les besoins de la maison.

# Un changement de modèle à partir de 2012

Ce virage numérique s'inscrit pleinement dans la stratégie de montée en gamme opérée par la filiale française de Lidl il y a un peu plus de dix ans. En 2012, le spécialiste du hard-discount broie du noir. "On n'était pas bien, il faut le dire", admet Michel Biero. Après la crise financière de 2008, les enseignes traditionnelles ont réagi face à l'offensive d'Aldi et consorts, en proposant des prix plus bas. Lidl en a automatiquement fait les frais, perdant alors de la part de marché. Pour éviter la chute inexorable qui attendait sa filiale tricolore, la maison mère a dépêché sur place Friedrich Fuchs, nommé, en 2012, patron de Lidl France, afin de donner un coup de pied dans la fourmilière. "La montée en gamme que nous avons mise en place a marqué un tournant", raconte ce natif de Stuttgart. Et c'est Michel Biero, arrivé dans le groupe en 2001 comme responsable de magasins et d'entrepôts, avant de gravir les échelons, qui a été chargé de mener cette transformation radicale tambour battant.

"Plus on parle de nous, mieux c'est" : Lidl, cette machine à coups marketing

"Il fallait que l'on s'adapte au marché et aux consommateurs français, sous peine de disparaître. Auparavant, toutes les décisions venaient de Lidl international. J'exagère, mais, quand on nous disait qu'il fallait peindre les murs en bleu ciel, on les peignait en bleu ciel.

On ne se posait pas trop de questions", se souvient Michel Biero. La direction s'appuie alors sur trois piliers pour faire pivoter son modèle : l'immobilier, la marque employeur et la montée en gamme. Un travail colossal de rénovation est entrepris dans ses 1 600 magasins. "Ils ont détruit des entrepôts entiers pour les transformer totalement, en les rendant plus agréables, lumineux, avec un véritable parcours client", rappelle Frank Rosenthal, expert de la grande distribution. Lidl France bénéficie du soutien du groupe, présent aujourd'hui dans une trentaine de pays. Pas moins de 5 milliards d'euros seront investis en l'espace de dix ans pour donner un coup de jeune au parc de magasins.

Au sein même des équipes, un travail de fond est réalisé pour améliorer l'image de l'entreprise. "On a beaucoup remodelé le management et réfléchi aux conditions de travail. La distribution reste un métier compliqué. Il faut rendre attractifs nos postes à pourvoir pour attirer le plus de talents possible", souligne Michel Biero. Enfin, Lidl s'est attaqué au nerf de la guerre : la montée en gamme de ses produits. Fini, le porc venu de l'étranger, la viande vendue en magasin se rapproche désormais des 100 % d'origine française. "On s'est dit une chose : le client en France, on peut l'attraper très facilement avec le prix et de la belle publicité. Mais, pour qu'il revienne, pour le fidéliser, il faut lui proposer de la qualité", soutient Michel Biero.

## L'atout des fruits et légumes

Les produits frais sont ainsi venus garnir les étals, avec une attention toute particulière portée aux fruits et légumes, qui attirent de plus en plus de clients. "Lidl propose environ 120 références sur ce poste. Vous n'allez pas avoir cinq sortes de tomates, comme dans les autres supermarchés, mais une ou deux. Surtout, elles seront bonnes. Les fruits et légumes sont très importants pour la fréquence des visites", appuie Frank Rosenthal.

Dans le même temps, l'enseigne a conservé une partie de l'ADN qui a fait sa force : une offre limitée à 2 000 références. "Lidl a généralement deux produits disponibles : un classique, premier prix, qui est souvent un peu plus cher que celui de Leclerc, et un autre, plus qualitatif. Cette simplification du choix amène le consommateur à ne pas être en surcharge cognitive. Résultat : pas d'hésitation", décrit Olivier Mevel, maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Bretagne occidentale.

Souveraineté, climat, inflation... Les fruits et légumes français à un tournant

Le pari apparaît aujourd'hui plus que réussi. En 2012, la part de marché de Lidl se réduisait à peu de chagrin, pour flirter avec la barre des 4 %. Elle culmine désormais à près de 8 %, avec une progression quasi constante chaque année. "Michel Biero a été le personnage central de cette transformation. Il a vendu une idée clef à sa hiérarchie allemande : un produit pour un besoin. La clarté dans ses prises de parole, sa communication et la façon dont il actionne les choses ont été déterminantes", assure Olivier Mevel.

L'ogre en devenir Lidl grappille ainsi du terrain sur ses concurrents. "Il est en train de faire exploser la grande distribution. Pour l'instant, Géant Casino est le grand perdant, tandis qu'Auchan est pratiquement KO debout et que Carrefour ne sait plus sur quel pied danser. Michel-Edouard Leclerc est, lui, dans une situation intenable : il est attaqué par Amazon, Lidl et Grand Frais", analyse l'universitaire. Et, forcément, la méthode Lidl fait des émules. L'autre géant allemand, Aldi, tente aussi de faire sa mue depuis 2021 avec un slogan martelé dans ses spots publicitaires : "Place au nouveau consommateur". Mais l'enseigne ne dispose pas des moyens colossaux de Lidl international, cinquième distributeur mondial, dont les recettes ont passé le cap des 100 milliards de dollars en 2021.

## L'amélioration du maillage de magasins

L'enseigne, qualifiée désormais de "soft-discounter", ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. Dans les années à venir, Lidl prévoit d'étendre son maillage de magasins répartis sur le territoire français – 1 580 actuellement. Reste à savoir où, alors que la grande distribution peine à trouver de nouveaux sites où installer des entrepôts. "Lidl est dans une situation de conquête : il va ouvrir de nouveaux magasins et se développer dans les zones urbaines, qui n'étaient pas forcément son cœur de cible au départ. Il a encore du potentiel", estime Frank Rosenthal. Michel Biero souhaite aussi consolider sa relation très spéciale nouée avec l'agriculture française. "Lidl a signé des contrats tripartites qui sont en train de lui ouvrir le chemin vers toutes les filières animales et végétales. Quand vous allez au Salon de l'agriculture, vous constatez que son carnet de commandes est toujours plein à ras bord", affirme Olivier Mevel.

Prix dans l'alimentaire : entre industriels et distributeurs, une guerre sans merci

Comme tous les acteurs de la grande distribution, Lidl a subi de plein fouet l'inflation. Mais, à la différence des Leclerc ou Carrefour, 90 % de son assortiment sont sous marques de distributeurs, lui permettant de négocier les prix à n'importe quel moment de l'année, sans être soumis à la loi de modernisation de l'économie. Un atout de plus dans la besace de l'enseigne. D'autant que Lidl continue à proposer les prix les plus bas.

Très habile en marketing, l'enseigne a su aussi développer ces dernières années des produits à son effigie, qui ont fait parler d'elle. Les fameuses baskets jaune, rouge et bleu ont connu un succès inattendu, transformant l'image de la marque. "J'en ai même vu à Paris, à Châtelet, dans un célèbre magasin de sneakers, à 4 000 euros. Ne les achetez surtout pas, on va les refaire !" promet Michel Biero. Et, à l'avenir, ces produits devraient être disponibles en ligne. Reste à savoir si les clients de Lidl sauront s'approprier ce nouvel outil qui doit permettre au groupe d'aller chercher des cibles qu'il ne peut pas atteindre via ses magasins, notamment dans les Alpes, dans le Gers, ou encore en Corse, où il n'est pas implanté. L'entreprise devrait en tout cas s'appuyer sur son programme de fidélité Lidl Plus, déployé en 2021 et qui compte, deux ans après son lancement, 8,5 millions d'adhérents en France. Un vivier gigantesque que Lidl chérit comme un joyau.

# L'Express

Primark, la ballade irlandaise  
19/1/2023

**L'EXPRESS**

À LA MODE

## Primark : la ballade irlandaise

Dans un marché de l'habillement en pleine déconfiture, Primark fait figure d'exception. En dix ans, la marque s'est imposée en France.

PAR PHILIPPINE ROBERT

En ce début janvier, dans les boutiques du gigantesque centre commercial Créteil-Soleil, les consommateurs ne se pressent pas pour sortir leur portefeuille, loin de là. Depuis des mois par la hausse des prix. Sauf dans l'une d'entre elles, qui résiste vaillamment à la désertion. Après avoir déambulé dans les trois étages et les 8000 mètres carrés du magasin, familles et adolescents en vadrouille en ressortent avec d'immenses sacs en kraft remplis de tee-shirts, leggings, bodys ou bougies à prix réduits et stigles... Primark. « La matinée est pourtant calme », plaisante Jean-Édouard Rouquierol, le directeur du site, le plus grand de l'enseigne irlandaise d'habillement en France, où 580 salariés s'activent pour décharger les 70 palettes reçues en moyenne chaque jour, mettre en avant les incontournables du moment - vêtements de sport et manteaux - et encaisser les clients. L'inflation qui malmené le pouvoir d'achat des consommateurs et les contraint à réduire certaines dépenses non nécessaires comme les vêtements ? Même pas peur ! « Le trafic dentaire très bon en magasin ; nous tirons notre épingle du jeu », se réjouit Christine Loisy, directrice générale France.

Dans un marché hexagonal sinistré, à Theux où certains de ses concurrents sont englués dans une interminable crise, comme Pont (Suisini) la faillite récente de Camaïeu ou les difficultés de Go Sport qui

vient de reprendre Gap pour essayer de se sauver, Primark fait figure d'exception. Depuis l'ouverture de la première boutique en France en 2013, la chaîne attire comme un aimant les consommateurs. En moins d'une décennie, elle a réussi à devenir le huitième distributeur d'habillement en France avec seulement 21 magasins - le premier est Kiabi, qui en possède plus de 300 - et à grignoter 3 % des parts de marché en volume dans un secteur atomisé. Le géant celtique, qui n'a décidé d'exporter son modèle en dehors des vertes contrées irlandaises et britanniques qu'en 2006, est devenu au niveau mondial le troisième groupe de prêt-à-porter avec ses 7,7 milliards de livres sterling de chiffre d'affaires, derrière Inditex (propriétaire de Zara) et H & M, en étant présent sur seulement 15 marchés.

Dans l'Hexagone, l'entreprise se paie même le luxe de lancer un « plan de croissance ambitieux » au moment où certains enseignes suivent plutôt la tendance inverse : 100 millions d'euros d'investissements sont prévus pour l'ouverture de sept nouvelles boutiques à Brest, Saint-Ltienne ou Grenoble. Le coup d'envoi a été donné à Angers en décembre. Et, comme à chaque fois, le lancement de la boutique a été un événement : 2 500 personnes se sont pressées dès le jour d'ouverture afin de faire le plein de nouveaux vêtements. Certaines d'entre elles avaient même réservé des chambres d'hôtel pour

l'occasion ! « Lors de ma première inauguration de magasin à Marseille, j'avais été ébahie par ce phénomène : nous avons été submergés les premières semaines par une marée humaine et nous avons dû faire venir du renfort d'Espagne, d'Irlande et d'Angleterre », se souvient Christine Loisy. Résultat, les propriétaires de centres commerciaux, les mairies et... Pôle-emploi leur déroulent le tapis rouge.

La formule magique de ce succès est la même depuis la naissance de l'enseigne et a été concoctée par Arthur Ryan, ce vendeur de cravates décidé en 1969 d'ouvrir un magasin de vêtements low cost nommé Penneys, une idée révolutionnaire à l'époque. Le pari plaît à la famille Weston, propriétaire du conglomérat agroalimentaire Associated British Foods (ABF), qui décide d'injecter de l'argent dedans. « Leur recette consiste à vendre très bon marché d'énormes quantités pour écouler les coûts, et ils ont réussi à pousser ce raisonnement à un niveau de radicalité qui n'était même pas imaginable : leurs plus gros magasins font plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires... », décrypte Cédric Ducrocq, PDG du cabinet de conseil Dia-Mart. Du volume donc, et des marges compressées au maximum. Le budget pour la publicité traditionnelle est réduit au strict minimum, une affiche quelques jours avant l'ouverture d'un magasin. Pour faire sa promotion, l'entreprise préfère compter sur le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux. A l'heure où tous ses concurrents se ruent sur l'e-commerce, d'autant plus depuis la crise du Covid, Primark s'y refuse : trop coûteux. L'enseigne a tout de même lancé une expérience de « click & collect » en Angleterre, mais reste attachée dur comme fer à l'expérience en magasin. Résultat de cette politique du prix cassé : les ménages se ruent dans les boutiques pour continuer à remplir leur garde-robe.

Des vêtements à bas prix, d'accord... mais pas question de léziner sur la qualité. Les produits doivent être attractifs et ne pas avoir l'air « low cost ». « Ils ont réussi à imposer un modèle de rêve pour le consommateur, qui peut trouver la base des basiques dans l'air du

Croniques

dates

1969

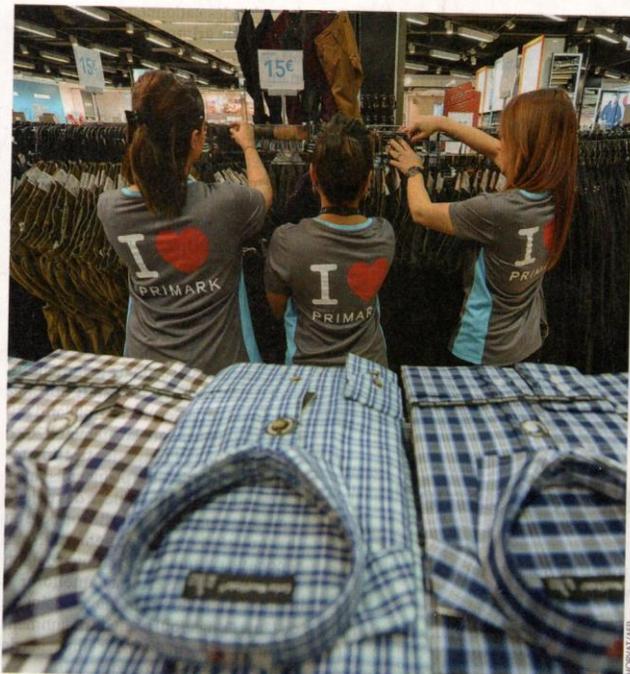
Premier magasin à Dublin.

2013

Première boutique en France (Marseille).

2022

« Plan de croissance ambitieux » dans l'Hexagone.



Plutôt que de miser sur l'e-commerce, l'enseigne parie sur l'expérience magasin.

temps avec une qualité raisonnable au regard du prix », souligne Gilles Cohen, patron de Klartis Consulting, un cabinet de conseil en stratégie. Lors de la revue des produits, Paul Marchant, le PDG de l'enseigne, passe tous les détails au peigne fin et donne même son avis... sur l'emplacement d'un bouton ou la couleur d'un pantalon ! Idem pour l'expérience en magasin. « Contrairement à d'autres discounters, ce ne sont pas des hangars moches, mais de grands magasins d'entrée de gamme : le concept est sobre, mais pas triste », décrit Cédric Diamart. A l'intérieur de ces cavernes d'Ali Baba de plusieurs milliers de mètres carrés, tout est fait pour provoquer une envie d'achat compulsif. « Les consommateurs se retrouvent dans ces boutiques comme des enfants dans un magasin de confiseries : ils ont envie de tout acheter ! » s'exclame Gilles Cohen. « Nous sommes des commerçants avant tout : nous recherchons l'excellence opérationnelle et nous

voulons offrir à nos clients une expérience fun et ludique », décrit Christine Loisy. Surtout, l'entreprise choisit les meilleurs emplacements pour s'implanter, quitte à renoncer à certaines zones tant que la perle rare n'a pas été trouvée... comme Paris, qui devra encore attendre avant de voir une boutique Primark y ouvrir ses portes.

Le succès de Primark ne l'empêche pas d'être confronté à un certain nombre de défis, et en premier lieu l'inflation. Si les clients n'ont pas déserté les lieux de vente, l'entreprise a dû absorber une hausse de ses coûts avec l'explosion du prix du coton et du transport. D'abord décidée à ne pas augmenter ses tarifs, Primark a dû se plier à l'exercice... mais pas intégralement. Les prix d'un grand nombre de références ont été bloqués, notamment sur les produits destinés aux enfants, et l'enseigne a dû rogner un peu plus ses marges déjà étiques. « Leur modèle les condamne à faire du volume pour continuer à croître,

- 56. Paris et les trottinettes, le divorce ?
- 57. Auto : les promesses du « retrofit »

et comme ils ne peuvent pas se permettre d'augmenter vraiment les prix pour récupérer la hausse des coûts, cette croissance supplémentaire risque d'être moins rentable », souligne Gilles Cohen. Un moment difficile qui succède à une période Covid déjà compliquée pour l'enseigne, qui n'a pas pu se rattraper sur la vente en ligne comme certains concurrents. « Mais au milieu de ces tempêtes, nous avons un atout : nous sommes adossés à un groupe familial aux reins solides comme ABF », tempère Christine Loisy.

L'enseigne fait aussi partie des symboles de l'ultra fast fashion, cette mode régulièrement dénoncée pour son empreinte environnementale avec ses produits « jetables » et conçus à l'autre bout du monde, et avait été vilipendée lors de l'effondrement du Rana Plaza (plus d'un millier de morts), une usine textile, en 2013. « Comme tous les autres acteurs du secteur, Primark n'a pas eu le choix et a dû se saisir à bras-le-corps de ces problématiques de mode durable », souligne Gildas Minvielle, directeur de l'Observatoire économique de l'Institut français de la mode. Résultat, une feuille de route sur les sujets environnementaux et sociaux a été lancée. La chaîne s'est par exemple engagée à ce que tous ses produits soient fabriqués en matériaux issus de sources durables ou recyclés d'ici à 2030. Mais le chemin est encore long : l'enseigne vient d'être mise en cause, avec d'autres géants du textile, par une étude qui l'accuse de « pratiques abusives » au Bangladesh.

Autre défi à relever : la marque est en train de se faire concurrencer par le mastodonte chinois Shein, qui inonde le Web de vêtements à prix cassés et séduit les acheteurs, malgré son bilan environnemental et social catastrophique. « Je ne suis pas certain que le modèle Shein puisse durer sur le long terme, à cause du coût des livraisons, du casse-tête logistique et des problématiques sociales et environnementales, qui pourraient être remises en cause d'un point de vue législatif, mais aussi dans la tête des consommateurs », tempère Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. De quoi laisser espérer encore de belles années pour Primark. ✨

# Challenges

Négociations entre Casino et Teract  
6/2/2023

Challenge<sup>s</sup>

# Négociations entre Casino et Teract : Naouri et Zouari, un tango à l'allure de bras de fer

Le groupe Casino pourrait créer une entité commune avec Teract (Jardiland, Gamm Vert). Derrière l'opération se dessine la longue relation d'interdépendance entre le PDG de Casino, Jean-Charles Naouri, et son franchisé Franprix Moez-Alexandre Zouari, désormais à la tête de Teract.



Jean-Charles Naouri, 73 ans, est également à la tête de Rallye, la holding de Casino, en procédure de sauvegarde.

Comme un symbole de leurs parcours entrelacés, leurs patronymes, à une lettre près, sont des anagrammes: Moez-Alexandre Zouari et Jean-Charles Naouri. Depuis vingt ans, les deux hommes se côtoient au sein du groupe Casino. Le premier comme franchisé de poids de Franprix ; le second comme PDG de Casino. Une nouvelle fois, ils se retrouvent autour de la table. Une réunion a eu lieu en vue de la création d'une entité commune regroupant certaines activités du groupe Casino et celles de Teract, dont Moez-Alexandre Zouari est directeur général.

Ce groupe, nettement moins connu, est né en juillet 2022 du mariage entre InVivo Retail (Jardiland, Gamm Vert...) et 2MX Organic, le Spac (une société dédiée à faire une acquisition) d'un trio de choc : Xavier Niel, Mathieu Pigasse et Moez-Alexandre Zouari. Son objectif : s'étendre dans la distribution alimentaire de produits frais et locaux, à travers la marque Grand Marché Frais d'Ici, un concurrent de Grand Frais. Pour cela, le groupe veut s'appuyer sur un réseau de fournisseurs en circuit court via la coopérative agricole InVivo, 300.000 agriculteurs, qui détient 76% de Teract.

## Objectif désendettement pour Casino

Mais à ce stade rien n'est acté entre Naouri et Zouari. "Casino est dur en affaires", pointe un connaisseur du dossier. On ne sait d'ailleurs pas quelles activités de Casino (supermarchés, hypermarchés, Monoprix, Franprix...) rejoindraient la nouvelle structure, où Jean-Charles Naouri serait majoritaire. Une seconde entité, dédiée à l'approvisionnement des enseignes du nouveau groupement *via* InVivo, serait aussi créée - elle contrôlée par Teract.

En 2003, Jean-Charles Naouri avait acheté 40% du capital de l'entreprise de Moez-Alexandre Zouari pour l'aider à se développer dans la distribution. Et si Zouari dépannait Naouri à son tour ? En pleine ascension, implanté au capital de Picard, Stokomani ou encore Maxi Bazar, Zouari apparaît comme une opportunité pour le PDG de Casino, pénalisé par ses dettes. "Le besoin est surtout du côté de Casino, confirme Christine Kam, analyste financière chez Octo Finances. Ils ont besoin d'argent pour rembourser leur dette". Le groupe, selon Bryan Garnier & Co, serait en effet endetté à hauteur de 3,9 milliards d'euros à fin 2022, des dettes dont l'acquittement est échelonné sur un échéancier aux airs de parcours du combattant.

D'après Octo Finances, la création d'une nouvelle structure pourrait permettre à Casino de lever un milliard d'euros, et ainsi se désendetter partiellement. "C'est un deal financier et rien d'autre", tranche Clément Genelot, analyste financier chez Bryan Garnier & Co. La consolidation éviterait la casse sociale, car le rapprochement des activités alimentaires de Casino et de Teract, dont 96% du chiffre d'affaires est dû à la jardinerie et l'animalerie à ce stade, ne devrait pas inquiéter les autorités de la concurrence.

Le *deal* pourrait même servir à Casino à brouiller la lecture de ses résultats. "Un tel accord complexifierait la lecture des comptes du groupe, explique Christine Kam. Les chiffres de l'alimentaire seront mélangés à de la jardinerie. Peut-être est-ce un moyen pour Jean-Charles Naouri de rendre plus difficile le calcul de son déficit de *free cash flow* en France, son principal problème."

### Un rapprochement entre les deux hommes depuis plusieurs mois

Le réseau de fournisseurs d'InVivo pourrait aussi être particulièrement intéressant, notamment pour les hypermarchés Casino, qui misent de plus en plus sur le frais. "Tout le monde veut aller sur le créneau du circuit court, juge Frank Rosenthal, consultant spécialiste du commerce. Carrefour va ouvrir l'enseigne Potager City." Et Jean-Charles Naouri voit dans les achats auprès des fournisseurs le nerf de la guerre de la grande distribution.

Evidemment, Moez-Alexandre Zouari ne vient pas donner un coup de pouce gracieux à son partenaire. L'homme d'affaires pourrait chercher à mettre la main sur certains magasins du groupe Casino, pour en faire des Grands Marchés Frais d'Ici. Et la valorisation de la nouvelle entité fait l'objet d'âpres discussions. "La structure d'InVivo dédiée à l'approvisionnement va aussi trouver des débouchés plus larges sur le marché", ajoute Franck Rosenthal, qui nuance immédiatement, rappelant la faible part de marché du groupe Casino dans l'alimentaire: entre 6 et 7%, loin des près de 23% d'un Leclerc.

"Est-ce que Zouari et Naouri ont des choses à faire ensemble ? Oui", tranche Frank Rosenthal, qui rappelle que Moez-Alexandre Zouari est également revenu en force au sein de Franprix, après une période d'absence. Les deux hommes se sont bel et bien rapprochés ces derniers mois. Reste à savoir comment les rapports de pouvoir pourraient se dessiner entre le PDG de 73 ans sorti du classement des 500 plus grandes fortunes de France de Challenges en 2022, et son franchisé quinquagénaire ambitieux, qui y figure en 113ème position. La drôle de danse - entre tango et bras de fer - de Naouri et Zouari n'est pas prête de s'arrêter.

# Challenges

Au pied du mur, Casino joue son avenir  
17/5/2023

Challenge<sup>s</sup>

# Au pied du mur, Casino joue son avenir

Daniel Kretinsky et Moez-Alexandre Zouari placent leurs pions pour reprendre le groupe de distribution, criblé de dettes. Son directeur général, Jean-Charles Naouri, espère encore sortir gagnant en conciliant les offres.

La tension est palpable, mercredi 10 mai, à l'assemblée générale du groupe Casino qui se tient à la Maison de la Chimie, à Paris. « Plus le plan de désendettement avance, plus la dette augmente », s'emporte Nicolas Miguet, représentant d'actionnaires individuels, sous les applaudissements. Au premier trimestre 2023, les supermarchés et hypermarchés du groupe dirigé par Jean-Charles Naouri ont accusé une baisse de 10% de leur chiffre d'affaires, tandis que la dette plafonnait à plus de 6 milliards d'euros à fin 2022. Le matin même, l'agence S&P dégradait la note de Casino, pointant ses risques de défauts de paiement. Des offres de sauvetage émergent. Le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky a fait une proposition fin avril pour prendre le contrôle, à plus de 40% du capital. Il vient concurrencer un autre projet pour redresser

Casino, mené par Intermarché et Teraact (Gamut Vert, Jardiland...). Cette dernière entreprise, dirigée par le roi des Franprix Moez-Alexandre Zouari, est issue du rapprochement de 2MX Organic (véhicule d'investissement de Zouari, Xavier Niel et Matthieu Pigasse) et d'InVivo, coopérative agricole aux 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Sous pression, les clans Naouri, Zouari et Kretinsky se toisent et placent leurs pions.

## CAMP TERACT LES CALCULATEURS

Teraact a lancé les hostilités dès le mois de mars, en proposant de mettre la main sur une partie de Casino. L'alliance des deux groupes créerait deux structures : l'une (dirigée par Teraact) s'occuperait de l'approvisionnement des magasins Casino; la seconde (menée par Casino) gérerait de la distribution en

France. A cet alliage sont venus s'ajouter fin avril Les Mousquetaires (Intermarché), à qui Casino céderait certains de ses magasins.

Dans ce montage complexe, chacun tient un rôle clé. « Moez-Alexandre Zouari connaît le groupe Casino de l'intérieur, car c'est le principal franchisé Franprix depuis une quinzaine d'années, explique Frank Rosenthal, consultant indépendant. InVivo permet d'avoir la puissance de l'approvisionnement. Niel et Pigasse feront face à Naouri, très fort sur le plan financier. »

L'idée d'une consolidation verticale du secteur (entre les agriculteurs d'InVivo, les industriels d'Agromousquetaires et les distributeurs de Casino et Intermarché) intéresse la direction de Casino. « Nous voulons inventer un modèle qui sorte de ces négociations mortifères entre les distributeurs et l'amont », précise Thierry Blandinières, directeur général d'InVivo. « On pourrait regagner notre part de marché en vingt-quatre mois », s'enflamme Moez-Alexandre Zouari, expliquant vouloir miser sur la marque de distributeur, via ce nouveau circuit, qui représenterait 50% de l'offre. En cinq ans, Casino a perdu deux points de part de marché.

Mais Jean-Charles Naouri se mêle des ambitions de Moez-Alexandre Zouari. D'autant plus que Thierry Blandinières a assuré vouloir prendre le contrôle de l'ensemble de Casino France d'ici deux à trois ans.

## Des comptes dans le rouge



Alors que sa part de marché a chuté de 2 points en cinq ans, la dette de Casino plafonne à plus de 6 milliards d'euros, et son chiffre d'affaires dans les hypers et supers a baissé de 10% en 2023.

## Les trois protagonistes de l'opération

**EP Global Commerce**

- Patrick Tkac: EP Global Commerce, Associé
- Daniel Kretinsky: 1<sup>er</sup> actionnaire
- Marc Ladreit de Lacharrière: Fimalac, Allié financier
- Saam Golshani: Avocat, Conseil

**GRUPE Casino**

- Jean-Laurent Bonnafé: BNP, Premier créancier
- David et Alexandre Rothschild: Rothschild & Co SCA, Conseil
- Moez-Alexandre Zouari: Directeur général
- Nicolas Constant: Centerview, Conseil
- Xavier Niel et Matthieu Pigasse: 2MX Organic, Associés
- Marc Sénéchal: BTSG<sup>2</sup>, Mandataire ad hoc
- Matthieu Grouès: Lazard, Conseil
- Jean-Charles Naouri: PDG

**TERACT**

- Thierry Cottillard: Les Mousquetaires, Allié
- Thierry Blandinières et Guillaume Darrasse: InVivo, Actionnaire majoritaire et manager

Le montage complexe de Teraact pourrait alors se révéler un redoutable cheval de Troie.

## CAMP KRETINSKY LES FONCEURS

Plus d'un mois après l'offensive de Teraact, Daniel Kretinsky est venu dynamiter le projet avec une proposition musclée : une augmentation au capital de 1,1 milliard d'euros, financée à hauteur de 750 millions par sa société EP Global Commerce, qui lui permettrait de prendre le contrôle. A cela s'ajouteraient 150 millions d'euros de Marc Ladreit de Lacharrière (Fimalac), compagnon de longue route de Casino. « L'arrivée de Kretinsky a brouillé les choses, s'agace une source proche de Teraact. Avant, tout était très clair sur le rapprochement entre Casino et Teraact. »

Et le style de Kretinsky contraste avec celui de Teraact. Offensif, direct, rapide. « La question du réinvestissement est urgente, avance l'entourage de Daniel Kretinsky, inquiet de la dette. Il vaut mieux commencer par renforcer les fonds propres de Casino. » Y compris avant de discuter avec Teraact. La proposition de Kretinsky, en injec-

tant de l'argent, pourrait rassurer les actionnaires et les principaux créanciers de Casino : la BNP, Natixis et le Crédit agricole. « Cela donnerait de l'air au groupe et permettrait de penser à nouveau aux clients et à la part de marché », approuve le consultant indépendant Noël Zierski. Mais Jean-Charles Naouri perdrait la main.

## CAMP NAOURI LES RÉSISTANTS

Le septuagénaire n'a pas dit son dernier mot. La proposition de Kretinsky lui a permis de calmer les ardeurs de Zouari et de se replacer au centre de l'échiquier. « Les deux offres lui permettent de dire aux banques que les investisseurs sont toujours intéressés, note Noël Zierski. Il ne va pas renoncer à son pouvoir facilement. » Jean-Charles Naouri a d'ailleurs fait modifier les statuts du holding Rallye pour rester à sa tête encore quatre ans. Avec d'un côté Marc Ladreit de Lacharrière et de l'autre Moez-Alexandre Zouari, le PDG a de solides contacts au sein des deux offres.

La direction du groupe estime que la situation pourrait se débloquer à partir du 19 mai. Casino aura fini de

démarcher ses créanciers pour déployer une procédure de conciliation, sans être considéré en défaut. Et pourrait dès lors présenter les deux offres aux créanciers. Notamment celle de Kretinsky, conditionnée à une réduction de la dette non-sécurisée via la diffusion d'actions et de cash aux créanciers. Cela pourrait aboutir à un accord de la majorité des créanciers, mais aussi – en cas d'absence d'accord – à une procédure de sauvegarde, et à une solution imposée par le tribunal.

Casino espère encore concilier les deux projets, à ses yeux complémentaires. « Le premier est industriel, le second est financier », résume un proche du groupe. Mais les discussions se sont tenues ces derniers jours. « Teraact dit qu'il veut prendre le contrôle, Kretinsky aussi », soupire un connaisseur du dossier. Face à cette montée en pression, Zouari tend la main : « Si Kretinsky veut participer à cette aventure, qu'il rejoigne notre mouvement », y compris en montant au capital. L'homme d'affaires reconnaît des « postures » des deux côtés ces dernières semaines. Et, comme Casino, tourne ses espoirs vers la conciliation.

Guillaume Echelard

# Le Monde

Les dangers de la profitflation  
25/4/2023

Le Monde



## Les dangers de la « profitflation »

Le langage de l'évolution des prix ne cesse de s'enrichir. Après l'inflation, la déflation, la stagflation, voici venu le temps de la « greedflation », ou « profitflation », la hausse des prix tirée par la cupidité des entreprises qui sont tentées d'améliorer leur rentabilité. Il s'agit du contraire dégelé de l'économie mondiale, provoqué par la succession de chocs que cet

été a subi depuis trois ans, entre vagues de pandémie, pénuries de composants, tensions géopolitiques et fragmentation du commerce mondial. Alors même que l'économie ralentit, après avoir vivement rebondi dans la foulée des déconfinements, certaines entreprises en profitent pour consolider leurs marges, au point d'être l'un des principaux moteurs de l'envolée des indices de prix. Le secteur de l'alimentaire est un cas d'école pour observer un mouvement qui inquiète économistes et dirigeants politiques. Après avoir touché les biens intermédiaires, puis les biens durables comme l'automobile, la « greedflation » devient plus visible pour les consommateurs, dès lors qu'elle touche à leurs achats du quotidien les plus basiques, à savoir l'alimentation.

Lorsque les cours du gaz, du pétrole, des céréales explosent dans les premiers mois de la guerre russo-ukrainienne, les consommateurs peuvent accéder à certaines alternatives ou bénéficier de certaines aides. Mais ce n'est pas le cas pour le transport maritime, qui est fortement affecté par la demande, et que les énergies fossiles aident encore massivement les agriculteurs à faire pousser les produits nécessaires à remplir nos assiettes.

### Reconstitution opportuniste

La hausse était d'autant plus compréhensible qu'elle se propageait de façon impensable grâce aux boucliers tarifaires déployés par le gouvernement. Surveillé, le consommateur n'avait pas encore senti les charmes de notre très réglementé système de négociation des tarifs entre producteurs et distributeurs. La France est en effet le seul pays où celui-ci est toujours en place par an et se renouvelle le 1<sup>er</sup> mars. Cette année, le réveil est doublement. Les prix alimentaires ont augmenté de 15,9 % en mars, pile au moment où l'enquête des premières récoltes sur les coûts des matières premières, le pimenté à recul de moitié, le riz de 19%, le blé de 20 % le terre de 18 % et le coût des containers de plus de 80 %, certains en profitent pour se mettre la différence dans la poche et gonfler leurs marges.

Les résultats publiés par les géants de l'agroalimentaire donnent une idée du phénomène qui est à l'œuvre. Chez la plupart, le taux de marge est à son plus haut niveau depuis vingt ans. La comptabilité nationale éclaire également le débat. Dans une note rédigée pour l'Institut La Boétie, un groupe de réflexion proche de La France insoumise, Sylvain Billot, statisticien à l'Insee, constate que plus d'un tiers de l'augmentation des prix de production des biens alimentaires transformés est dû à la hausse des profits de l'industrie. « Dans une période de gains

### DES ENTREPRISES CONSOLIDENT LEURS MARGES AU POINT D'ÊTRE L'UN DES PRINCIPAUX MOTEURS DE L'ENVOLEE DES INDICES DE PRIX

de productivité en recul, comme celle que l'on traverse, le taux de marge devrait se comprimer, explique-t-il. C'est ce qui était passé dans les années 1970. Aujourd'hui, les profits augmentent beaucoup plus vite que les salaires ».

Des conséquences de la Banque centrale européenne (BCE) arrivent peu ou prou aux mêmes conclusions : le ralentissement de la croissance aussi dû remonter à peser sur la rentabilité des entreprises. Or, celles qui sont en position de force sur leur marché profitent du contexte inflationniste pour passer des hausses de prix supérieures à celle de leurs coûts, d'où l'augmentation de leurs marges. Cet opportunisme, hors de portée des FMI du secteur, succède à une longue période durant laquelle, de 2010 à la crise engendrée par le Covid 19, la tendance était plutôt à la déflation. Sur le thème « ce qui est pris n'est plus à perdre », les géants de l'agroalimentaire se retrouvent une source, en particulier que leurs hausses de prix passent inaperçues.

Le phénomène appelle plusieurs remarques. D'abord, il brouille les discours pro-industrie qui commencent à s'imposer chez les responsables politiques. Lorsque l'inflation était inexistante, il était facile de vanter les vertus de la relance de la production, du localisme et de l'emploi, tout en pointant la faible contribution de la grande distribution à l'économie. À la première loutrique sur les prix, le consommateur reprend le dessus. Dou l'insistance du gouvernement pour soutenir des négociations commerciales afin d'empêcher dans les prix les récentes hausses des coûts. Ensuite, la reconstitution opportuniste de marges confortables est d'autant plus critique que les entreprises ont largement profité du « quoi qu'il en coûte » pendant la crise sanitaire, les aides d'Etat expliquant en grande partie leur capacité de rebond. Réalisme ou cynisme, chacun jugera.

Enfin, comme le souligne le conseiller économique de la banque Natixis Patrick Artus la « profitflation » est une mauvaise nouvelle pour l'économie, elle va non seulement inciter la BCE à augmenter encore davantage ses taux d'intérêt, mais aussi pousser à accroître les déficits publics pour compenser la perte de pouvoir d'achat des consommateurs. Car en participant à une déformation du partage de la valeur au détriment des salaires, le phénomène finit par peser sur la consommation.

Le cercle vicieux est déjà enclenché. Sur le premier trimestre, les achats en volume dans la grande distribution ont chuté de 9 %. « C'est gigantesque, constate Frank Rosenthal, un expert en marketing du commerce. Les industriels jouent un jeu désespéré ». Avec la « greedflation », tout le monde risque d'être perdant, même les facteurs de troubles, qui à force de trop tirer sur l'élastique de la profitabilité, vont finir par perdre une grande partie de leurs clients. En attendant que le mécanisme de la « main invisible » ramène les indicateurs à la raison, les dégâts peuvent être considérables. ■

TOUT LE MONDE RISQUE D'ÊTRE PERDANT, MÊME LES FAUTEURS DE TROUBLES

# La Croix

La filière alimentaire face au risque de déconsommation  
1/3/2023

**LA CROIX**

# La filière agroalimentaire face au risque de déconsommation



Le surcoût du panier alimentaire était déjà de 280 € en 2022, d'après les calculs du cabinet d'études NielsenIQ, auxquels pourraient s'ajouter 790 € supplémentaires cette année. (Dressen/Adobe)

Les négociations entre industriels et enseignes de la distribution doivent s'achever ce mercredi 1<sup>er</sup> mars à minuit. L'inflation inédite a attisé les tensions.

Dans ce contexte, les Français pourraient continuer à réduire leurs achats alimentaires cette année.

De combien le panier de courses augmentera-t-il à partir de ce mercredi 1<sup>er</sup> mars puis dans les semaines et mois qui suivront ? La réponse dépendra des négociations commerciales entre les industriels de l'agroalimentaire et la grande distribution. Elles se tiennent chaque année du 1<sup>er</sup> décembre au 1<sup>er</sup> mars, pour déterminer les quantités et les prix des produits commandés par Carrefour, Leclerc, Intermarché... à Danone, Coca-Cola mais aussi à des PME et des agriculteurs. Traditionnellement tenu, ce rendez-vous immuable du calendrier économique est aujourd'hui assaisonné à la sauce piquante de l'inflation. Dans l'alimentaire, elle avait dépassé les 12 % en décembre 2022, avant de grimper à presque 14 % en janvier (toujours sur un an), d'après la société d'études IRI.

Cela fait des semaines que le débat est électrique, surtout avec les grandes marques. À la mi-janvier, Michel-Édouard Leclerc avait rendu publics quelques exemples de hausses réclamées par ses fournisseurs, allant de + 14 % pour Unilever (Signal, Skip, Aze, Dove...) à + 17 % pour Mondelēz (Oreo, Milka, Lu, Granola...).

Pour le PDG de Carrefour, Alexandre Bompard, ces demandes sont « dérangeantes ». Elles sont « impossibles à accepter dans une période aussi difficile en termes de pouvoir d'achat », martèle pour sa part le délégué général de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) Jacques Creysse. Et d'appeler ces marques à « participer aux efforts collectifs ». Les PME, elles, se sont montrées beaucoup plus raisonnables, aux dires de plusieurs patrons d'enseignes, qui ont du coup déjà signé 90 à 95 % des nouveaux contrats 2023 avec ces PME.

Finalement, les prix payés par les distributeurs aux agro-industriels devraient augmenter d'environ 10 %, évalue Jacques Creysse. « Les enseignes vont naturellement devoir répercuter ces hausses. » Et ce « de manière res-

ponsable », on les était dans le temps, en jouant sur leurs stocks.

Car le sujet de fond, c'est bien la répartition des efforts. Les grandes surfaces estiment avoir fait leur part en prenant sur leurs marges. « Depuis le début du Covid », a assuré le patron de Système U, Dominique Schelcher, sur France Inter lundi. D'après lui, sur 100 € de vente, son enseigne récupère une marge comprise entre 1,50 € et 2 €, contre 10 € à 15 € pour l'industriel.

Dans ce contexte, l'appel à faire des efforts qu'Emmanuel Macron a lancé aux distributeurs le 25 février interroge les observateurs. Difficile de faire la part des choses quand du côté de l'Ania - qui fédère les entreprises de l'agroalimentaire -, Jean-Philippe André fait valoir que « les matières premières sont plus chères que l'an dernier, et nous

« Les Français ont réduit leurs volumes d'achat l'an dernier, avec des dépenses alimentaires en recul de 4,6% »

avons acheté l'énergie aux tarifs actuels pour toute l'année ».

Pourtant, pointe les distributeurs, plusieurs matières premières commencent à baisser. « On constate déjà des tarifs en recul sur le blé, l'huile, le beurre, le maïs, l'acier : même l'énergie », abonde le consultant indépendant Frank Rosenthal. C'est là un autre nœud du problème, souligne Olivier

Salomon, expert chez Allix Pax-treux : « Les distributeurs, qui ont joué le jeu des renégociations tarifaires en 2022, pour intégrer dans leurs prix les hausses subies par les industriels, aimeraient pouvoir bénéficier de renégociations à la baisse courant 2023, quand il y aura lieu. »

Pendant ce temps, la note pour les ménages continue à s'alourdir : le surcoût du panier alimentaire était déjà de 280 € en 2022, d'après les calculs du cabinet d'études NielsenIQ, auxquels pourraient s'ajouter 790 € supplémentaires cette année, selon la même source.

Des chiffres alarmants, prévient Frank Rosenthal. « Ces débats ne tiennent pas assez compte des nouveaux comportements des consommateurs, regrette-t-il. Or les Français ont réduit leurs volumes d'achat l'an dernier, avec des dépenses alimentaires en recul de 4,6%. Cette situation est inédite depuis le début des statistiques tenues par l'Insee. La qualité a aussi été rognée : une étude de NielsenIQ montre que les marques premium des industriels ont perdu des parts de marché en 2022, au profit des produits d'entrée de gamme de ces mêmes marques, voire des marques distributeurs. »

Frank Rosenthal pointe le risque de déconsommation durable et appelle à « être prudent dans les hausses de prix, car les nouveaux comportements ont vite fait de s'installer et cela pénaliserait toute la filière, du producteur au client final ». Marie Dancer

## Le revenu des agriculteurs a progressé de 16% en 2022

En 2022, le revenu agricole par actif a augmenté de 16,4 %, d'après l'Insee. Ces bons chiffres sont notamment dus aux lois Egalim 1 et 2, qui leur ont permis de répercuter intégralement et sans négociation la hausse de leurs coûts de production. Fort de ce constat, le principal syndicat agricole, la FNSEA, s'oppose au projet gouvernemental de constituer un panier anti-inflation, comptant 50 produits. Le syndicat redoute que cela relance une guerre des prix entre les enseignes de la distribution, au détriment des producteurs. Ce projet qui est toujours officiellement dans les tuyaux, et annoncé pour début mars, n'est à ce stade rejoint que par deux enseignes, Système U et Lidl, ce qui compromet sa concrétisation, d'autant plus que toutes les enseignes ont déjà leur propre dispositif promotionnel.

# La Croix

Un trimestre anti-inflation conclu avec la grande distribution  
7/3/2023

**LACROIX**

**Ukraine**  
Le crépuscule  
de la « forteresse  
Bakhmout » P. 8

**François a-t-il vraiment  
changé l'Église (2/3)**  
Le pape qui a bousculé  
la morale P. 14-15

**Éthique**  
Les nouvelles technologies  
aux petits soins  
pour les femmes P. 20 à 22

**éditorial**  
Jérôme Chapuis

## La mécanique du blocage

À l'aube d'une nouvelle journée de grève - reconductible, cette fois -, la question ne devrait pas être de savoir qui du gouvernement ou des syndicats va « remporter » la bataille des retraites. On en est là pourtant, à poser la question de la pire des manières : au terme de « gagnants » et de « perdants ». L'inaptitude française au compromis conduit une fois de plus à cette situation regrettable où il n'existe pour personne de sortie par le haut. Quelle que soit la tournure des événements, dans les jours ou semaines qui viennent, il faudrait que l'un ou l'autre camp se résigne à la défaite. En somme, la France serait le choix entre la crise politique (si le gouvernement recède) ou la crise sociale (s'il parvient à faire passer son texte).

Cette dramatisation irrationnelle, qui n'est dans l'intérêt de personne, trouve sa source dans la fragilité des acteurs. L'exécutif ne dispose pas de majorité absolue à l'Assemblée et s'est mis bien vite dans la main d'un allié (LR) moins fiable qu'il n'y paraît. Quant aux syndicats, s'ils font indéniablement preuve d'intelligence collective pour briser un front du refus, c'est notamment parce que les deux principales centrales se trouvent prisonnières de leurs bases, étant l'une et l'autre engagées dans un processus de renouvellement de leurs dirigeants : la CGT dès cette année, la CFDT sans doute l'année prochaine. Tout cela favorise surenchères, postures et double jeu.

Il n'y a certes jamais de bon moment pour réformer les retraites. Mais il y a de pire que d'autres. Les conditions politiques ont rarement été à ce point défavorables. En temps normal, faire adopter une telle réforme est déjà une gageure. Dans les circonstances actuelles, le gouvernement n'a plus d'autre option que celle du passage en force.

# La France à l'arrêt

La sixième journée de manifestations contre la réforme des retraites s'annonce massive. Plusieurs fédérations syndicales appellent à « bloquer le pays »

P. 2-3

boyard

Agence Media 4 V  
Publi-Info - 02 99 54 00 00 - charred@lefigaro.fr - 2,70 € (DOM) - 1,90 € (FR) - 2,70 € (EU) - 2,70 € (Moyen-Orient) - 2,70 € (Moyen-Orient) - 2,70 € (Moyen-Orient)

02 99 54 00 00

Salarisés en grève devant la raffinerie TotalEnergies de Donges (Loire-Atlantique), le 8 février. (Photo: Xizit/Maria Lucas via Reuters)

# Un « trimestre anti-inflation » conclu avec la grande distribution

Le gouvernement et la grande distribution se sont mis d'accord lundi 6 mars sur un « trimestre anti-inflation » pour défendre le pouvoir d'achat.

Les industriels devront en échange renégocier leurs prix avec les distributeurs en juin pour tenir compte de la baisse des coûts de production.

Le « panier anti-inflation » est tout-né, placé au « trimestre anti-inflation ». Le gouvernement a trouvé ce lundi 6 mars un accord avec la grande distribution pour préserver le pouvoir d'achat des consommateurs face à la hausse des prix. Principe de l'opération : les distributeurs déterminent librement une liste de produits qu'ils s'engagent à vendre aux prix les plus bas possibles jusqu'en juin. Ces produits seront signalés par un logo commun dans tous les super- et hypermarchés.

Cela représente un effort de plusieurs centaines de millions d'euros pour les distributeurs pour le pouvoir d'achat des ménages», a déclaré Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances.

**Principe de l'opération :** les distributeurs déterminent une liste de produits qu'ils s'engagent à vendre aux prix les plus bas possibles jusqu'en juin.

Cet accord entérine l'échec du projet de « panier anti-inflation » imaginé par le gouvernement depuis janvier, dont l'objectif était de mettre en vente à prix coûtant une liste unique de produits dans tous les supermarchés. Mais le gouvernement s'est heurté à la réticence des distributeurs qui n'ont pas voulu d'un dispositif imposé par Bercy.

Les enseignes de la grande distribution ont finalement chacune annoncé leur propre dispositif. Carrefour, Intermarché et Monoprix ont pris ce week-end la suite de Système U en proposant plu-



Cet accord entérine l'échec du « panier anti-inflation », dont l'objectif était de mettre en vente à prix coûtant une liste unique de produits dans tous les supermarchés. (Photo: Nicolas Gagnoni/Maria Lucas via Reuters)

Plusieurs centaines de produits à prix cassés. « Le panier du gouvernement n'était pas assez large », estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Avec seulement vingt, puis cinquante articles, il n'incitait pas à proposer des produits de qualité, par exemple. Il fallait un dispositif incitant pour les distributeurs qui leur permettent de se démarquer. » En ajoutant des « produits sales » ou des « produits frais de rayons traditionnels » comme Carrefour et Intermarché ont prévu de le faire, par exemple.

Michel-Édouard Leclerc, président du comité stratégique des centres Leclerc, n'a pas participé à la réunion. « Je n'ai pas attendu une réunion publique pour être moins cher », s'est-il justifié ce lundi 6 mars sur CNews. « Les annonces mettent sur le même plan toutes les enseignes », explique Olivier Salomon, chargé de la distribution pour le cabinet AllPartners. « Celles qui se positionnent déjà sur des prix bas n'y sont donc pas favorables. » Dans le viseur de Michel-Édouard

Leclerc, il y a aussi la « communication politique » d'un gouvernement qui tente de reprendre l'initiative après l'échec de son panier anti-inflation. « Mais il arrive trop tard, déclare Frank Rosenthal. Ce n'est pas le rôle de l'État d'imposer un label sur les produits vendus par des enseignes privées. »

## repères

Les prix alimentaires en forte hausse

L'Inspection générale des finances a publié ce lundi 6 mars une mise à jour de son rapport de novembre 2022 sur l'inflation des produits alimentaires. Celle-ci accélère à 14,5 % sur un an en février 2023, alors qu'elle était de 9,9 % en septembre 2022. Elle monte à 37 %

Leclerc, il y a aussi la « communication politique » d'un gouvernement qui tente de reprendre l'initiative après l'échec de son panier anti-inflation. « Mais il arrive trop tard, déclare Frank Rosenthal. Ce n'est pas le rôle de l'État d'imposer un label sur les produits vendus par des enseignes privées. »

pour le sucre, 56 % pour l'huile, 15 % pour le café.

Ces augmentations s'expliquent principalement par la hausse des coûts en amont des chaînes de production. Les prix de vente du secteur agricole ont ainsi progressé de 27,5 % entre 2019 et 2022 et jusqu'à 93 % pour les céréales. Ils se sont répercutés sur ceux de l'industrie agroalimentaire, en hausse de 17,5 % sur la même période.

Le second pilier de l'accord est selon lui plus intéressant. Les tra-

« La crainte des distributeurs, c'était d'être bloqués sur des prix élevés », explique Olivier Salomon. La perspective de les voir diminuer à terme compense les efforts consentis au cours du prochain trimestre et justifie le compromis trouvé avec le gouvernement. « Cette classe de renouveau est une bonne chose, approuve Frank Rosenthal. L'année dernière, distributeurs et industriels s'étaient réunis pour répercuter les hausses de prix, au bénéfice des consommateurs. C'est bien de le faire quand ils baissent aussi. » Enfin le trimestre anti-inflation, qui bénéficie à tous les Français, se doublera d'un chèque alimentaire pour les ménages les plus modestes, déjà évoqué par Emmanuel Macron lors de sa campagne présidentielle. « Il se fera sur une base territoriale, sans doute départementale, pour être au plus près des consommateurs et des producteurs », a annoncé Bruno Le Maire. Une « expérimentation » sera lancée « dans les prochains mois ». Paul de Montferland

# Un « trimestre anti-inflation » conclu avec la grande distribution

— Le gouvernement et la grande distribution se sont mis d'accord lundi 6 mars sur un « trimestre anti-inflation » pour défendre le pouvoir d'achat.

— Les industriels devront en échange renégocier leurs prix avec les distributeurs en juin pour tenir compte de la baisse des coûts de production.

Le « panier anti-inflation » est mort-né, place au « trimestre anti-inflation ». Le gouvernement a trouvé ce lundi 6 mars un accord avec la grande distribution pour préserver le pouvoir d'achat des consommateurs face à la hausse des prix. Principe de l'opération : les distributeurs déterminent librement une liste de produits qu'ils s'engagent à vendre aux prix les plus bas possibles jusqu'en juin. Ces produits seront signalés par un logo commun dans tous les super- et hypermarchés.

« Cela représente un effort de plusieurs centaines de millions d'euros consenti par la grande distribution pour le pouvoir d'achat des ménages », a salué Bruno Le Maire, ministre de l'économie et des finances.



## Principe de l'opération: les distributeurs déterminent une liste de produits qu'ils s'engagent à vendre aux prix les plus bas possibles jusqu'en juin.

Cet accord entérine l'échec du projet de « panier anti-inflation » imaginé par le gouvernement depuis janvier, dont l'objectif était de mettre en vente à prix coûtant une liste unique de produits dans tous les supermarchés. Mais le gouvernement s'est heurté à la réticence des distributeurs qui n'ont pas voulu d'un dispositif imposé par Bercy.

Les enseignes de la grande distribution ont finalement chacune annoncé leur propre dispositif. Carrefour, Intermarché et Monoprix ont pris ce week-end la suite de Système U en proposant plu-

**Cet accord entérine l'échec du « panier anti-inflation », dont l'objectif était de mettre en vente à prix coûtant une liste unique de produits dans tous les supermarchés.** Nicolas Guyonnet/Hans Lucas via Reuters

sieurs centaines de produits à prix cassés. « Le panier du gouvernement n'était pas assez fourni, estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Avec seulement vingt, puis cinquante articles, il n'incitait pas à proposer des produits de qualité, par exemple. Il fallait un dispositif intéressant pour les distributeurs qui leur permettent de se démarquer. » En ajoutant des « produits sains » ou des « produits frais de rayons traditionnels » comme Carrefour et Intermarché ont prévu de le faire, par exemple.

Michel-Édouard Leclerc, président du comité stratégique des centres Leclerc, n'a pas participé à la réunion. « Je n'ai pas attendu une réunion publique pour être moins cher », s'est-il justifié ce lundi 6 mars sur CNews. « Les annonces mettent sur le même plan toutes les enseignes », explique Olivier Salomon, chargé de la distribution pour le cabinet AlixPartners. « Celles qui se positionnent déjà sur des prix bas n'y sont donc pas favorables. » Dans le viseur de Michel-Édouard

## repères

Les prix alimentaires en forte hausse

**L'Inspection générale des finances a publié ce lundi 6 mars une mise à jour de son rapport de novembre 2022 sur l'inflation des produits alimentaires. Celle-ci accélère à 14,5 % sur un an en février 2023, alors qu'elle était de 9,9 % en septembre 2022. Elle monte à 37 %**

Leclerc, il y a aussi la « communication politique » d'un gouvernement qui tente de reprendre l'initiative après l'échec de son panier anti-inflation. « Mais il arrive trop tard, déplore Frank Rosenthal. Ce n'est pas le rôle de l'État d'apposer un label sur les produits vendus par des enseignes privées. »

Le second pilier de l'accord est selon lui plus intéressant. Les tra-

**pour le sucre, 56 % pour l'huile, 15 % pour le café.**

**Ces augmentations s'expliquent principalement par la hausse des coûts en amont des chaînes de production. Les prix de vente du secteur agricole ont ainsi progressé de 27,5 % entre 2019 et 2022 et jusqu'à 93 % pour les céréales. Ils se sont répercutés sur ceux de l'industrie agroalimentaire, en hausse de 17,5 % sur la même période.**

ditionnelles négociations commerciales annuelles entre distributeurs et grands industriels qui se sont achevées le 1<sup>er</sup> mars seront en effet rouvertes en juin pour prendre en compte la baisse des coûts de production qui se profile dans les mois à venir. « On ne va pas attendre fin 2023 pour que la baisse des prix de gros se répercute sur les prix de détail », a justifié Bruno Le Maire.

« La crainte des distributeurs, c'était d'être bloqués sur des prix élevés », explique Olivier Salomon. La perspective de les voir diminuer à terme compense les efforts consentis au cours du prochain trimestre et justifie le compromis trouvé avec le gouvernement. « Cette clause de revoyure est une bonne chose, approuve Frank Rosenthal. L'année dernière, distributeurs et industriels s'étaient revus pour répercuter les hausses de prix, au bénéfice des seconds. C'est bien de le faire quand ils baissent aussi. » Enfin le trimestre anti-inflation, qui bénéficie à tous les Français, se doublera d'un chèque alimentaire pour les ménages les plus modestes, déjà évoqué par Emmanuel Macron lors de sa campagne présidentielle. « Il se fera sur une base territoriale, sans doute départementale, pour être au plus près des consommateurs et des producteurs », a annoncé Bruno Le Maire. Une « expérimentation » sera lancée « dans les prochains mois ».

**Paul de Montferrand**

# La Croix

Les étiquettes valent, les consommateurs s'adaptent  
15/3/2023

**LACROIX**

— La hausse des prix alimentaires se poursuit.

— Même les ménages sans difficultés financières ont commencé à ajuster leurs achats.

De mémoire de statisticien, la dynamique est inédite. Les dépenses d'alimentation des Français ont reculé de 9% en valeur selon l'Insee entre décembre 2021 et décembre 2022, alors que cet indicateur n'a pas cessé de progresser depuis sa création. Un chiffre d'autant plus spectaculaire que l'inflation alimentaire a bondi, jusqu'à frôler les 15%, sur un an, en février dernier. « D'après une de nos études, 44% des personnes interrogées affirmaient à la fin 2022 qu'elles devaient se restreindre fortement ou très fortement sur leur alimentation pour des raisons financières », déclare l'économiste Philippe Moati, cofondateur de l'Obsoco (Observatoire de la société et de la consommation) Cette situation « est évidemment très douloureuse pour les plus modestes qui avaient déjà des problèmes de fin de mois (lire ci-contre), poursuit-il. La nouveauté, c'est que d'autres couches de la population, a priori moins concernées par des difficultés budgétaires, commencent à adapter leurs achats ».

**39% des personnes interrogées affirment avoir consommé moins de viande, de poisson et de fruits et légumes en 2022.**

Le premier ajustement consiste « tout simplement à réduire sa consommation », décrypte le consultant indépendant Franck Rosenthal. D'après le cabinet spécialisé NielsenIQ, 39% des personnes interrogées affirment avoir consommé moins de viande, de poisson et de fruits et légumes en 2022. Tout confondu, les volumes de produits alimentaires vendus en 2022 ont reculé de 2,2%, d'après l'Institut Circana (ex-IRI). Deuxième alternative : la chasse aux promotions, pratiquée en 2022 par 48% des consommateurs, d'après NielsenIQ. « Et s'ils n'en trouvent pas, souligne Franck Rosenthal, ils se tournent vers les marques de distributeur (MDD), en moyenne 25% moins chères que les grandes marques, hors promotions. » Les experts appellent cela

une « descente en gamme ». En résumé : les ménages qui achetaient des marques nationales premium se sont tournés vers le milieu de gamme. Les adeptes du milieu de gamme ont descendu une marche en optant pour les marques de distributeur. Et pendant ce temps, les acheteurs de MDD ont dû se rabattre sur les produits premiers prix. Ce phénomène « a logiquement commencé par le bas, retrace Emily Mayer, chez Circana. Dès que l'inflation a commencé à grimper sérieusement, au printemps 2022, les ménages modestes, dont le budget est le plus contraint, se sont rabattus sur les produits premiers prix. Sur toute l'année 2022, c'est la seule famille de produits qui a vu ses volumes croître (+7,4%). »

Mais quand l'inflation s'est durablement installée à des niveaux élevés, les ventes de MDD ont progressé à leur tour, passant de -3,3% au premier semestre à +0,4% au deuxième. Le cabinet NielsenIQ a calculé que 62% de la baisse de volumes des marques nationales s'était faite au profit des MDD en 2022. Signe des temps, Carrefour cherche désormais à ce que les MDD pèsent 40% de son chiffre d'affaires, contre 33% actuellement. La « descente en gamme » se fait aussi en jouant sur la nature des produits achetés. À table, la viande rouge est remplacée par la volaille, le thon ou les légumes frais par leur version en conserve, le champagne par du pétillant... « Quant aux produits labellisés – le bio (-7,7% en 2022), l'équitable, le label Rouge... –, ils sont aussi délaissés, parce qu'ils sont nettement plus chers », pointe encore Emily Mayer.

Pour faire face, 36% des Français ont changé d'enseigne l'an dernier, d'après une étude de PwC. « Les clients ne se sentent jamais liés ni à une marque ni à une enseigne », rappelle Franck Rosenthal. Parmi les distributeurs traditionnels, Leclerc a gagné des parts de marché chez les distributeurs à très bas coût, de même que Lidl et Action, « parce que ces noms bénéficient d'une réputation de "valeur refuge" en matière de tarifs », ajoute Franck Rosenthal. Ce système D va-t-il perdurer ? Cette année encore, un Français sur quatre pense à réduire ses dépenses alimentaires, selon NielsenIQ. L'inflation alimentaire devrait atteindre 17 à 18% puis se stabiliser à partir de l'été, d'après Circana. « Mais il n'y aura pas de retour en arrière, ce qui aura augmenté ne baissera plus », souligne Emily Mayer. Le portefeuille des Français n'a pas fini d'être malmené.

Marie Dancer

## Les étiquettes valsent, les consommateurs s'adaptent

# Le Figaro

La grande revanche des magasins sur le e-commerce  
20/1/2023

**LE FIGARO**

« Sans la liberté de blâmer, il n'est point d'éloge flatteur. » Beaumarchais

**FINANCE**  
APRÈS L'EUPHORIE, LES  
BONUS DES BANQUIERS  
ONT BAISSÉ PAGE 26

**ÉTATS-UNIS**  
BRAS DE FER POLITIQUE  
SUR LA DETTE  
AMÉRICAINE PAGE 24

**> FOCUS**  
LES M  
SUSPE  
LA NE  
AVEC



## La grande revanche des magasins sur l'e-commerce

**Terrassée par deux ans de pandémie, la distribution physique s'est mieux portée l'an passé que les ventes en ligne. PAGE 22**

**L'HISTOIRE**  
Les Dr. Martens avancent avec des semelles de plomb

Inflation, hausse des tensions géopolitiques...  
**ÊTES-VOUS FAIT LE BON VOTRE É**



## La revanche des magasins sur le commerce en ligne

En 2022, la distribution physique a gagné des parts de marché.

La réunion de la NRF, ne connaît pas les bouleversements des éditions précédentes qui avaient vu Amazon rentrer dans le top 3 mondial, puis grimper à la deuxième place. Walmart conserve sa première place loin devant Amazon et Costco.

Contrairement et forcé par la pandémie, les distributeurs ont massivement investi ces trois dernières années pour développer leur commerce en ligne. Ils sont passés à vendre désormais leurs produits en ligne. Ils ont investi dans le monde du numérique, ont développé des applications, ont investi dans les services à la clientèle, ont investi dans les services à la clientèle, ont investi dans les services à la clientèle.

Certains acteurs et experts assurent alors que cette accélération annonce l'entrée dans le « monde d'après », avec un changement définitif des modes de consommation, sans retour en arrière possible. Selon eux, les fermetures en cascade de magasins étaient inévitables à court terme.

**Des prédictions erronées**  
Non seulement ces funestes prédictions se sont révélées fausses, mais 2022 a marqué la revanche du magasin sur l'e-commerce. Les ventes de fin d'année, en croissance de 5,3 % par rapport à 2021, ont montré que les consommateurs continuent de faire du shopping comme ils l'ont toujours fait, estime Matthew Shay, président de la NRF, la fédération américaine de la distribution. Ils sont de retour dans les magasins et apprécient cette expérience. Nous voulons tous sortir, et le commerce y contribue grandement.

La conférence annuelle de la NRF, la grande messe des acteurs de la distribution, qui se tenait cette semaine à New York, a d'ailleurs consacré le grand retour en force du magasin. Les patrons de l'e-commerce se reconnaissent. Tobit Lutke, PDG-fondateur de Shopify, une licorne qui équipe les e-commerçants, l'explique ainsi à ses salariés : « La répartition des ventes entre e-commerce et magasins physiques revient peu ou prou au niveau où les données pré-Covid nous indiquaient qu'elles seraient aujourd'hui. Toujours en croissance, sans faire un bond en avant significatif de cinq ans, comme nous l'avions parié ».

Le Top 10 des plus grands distributeurs mondiaux, publié chaque année par Deloitte à l'occasion de

**À New York, quatre innovations annonciatrices du commerce de demain**

Le Retail's Big Show de la NRF, qui se tenait cette semaine à New York, est une fenêtre sur le commerce du futur. Les start-up du monde entier y exposent leurs concepts les plus innovants, qui équipent magasins et sites internet dans les années à venir.

**Un avatar pour trouver les vêtements les plus adaptés**  
Essayer un sous-vêtement ou un jean en magasin peut s'avérer fastidieux. Pour offrir aux clients cette expérience, la société Fit-Match propose de créer leur avatar. Un téléphone suffit pour reproduire la morphologie d'un individu en 3D. Fit-Match compare ensuite les mesures à celles de l'avatar avec les modèles proposés en catalogue, pour recommander les sous-vêtements ou les jeans (deux types de vêtements où il est particulièrement difficile de trouver sa taille) les plus adaptés. Macy's teste actuellement cette technologie dans certains de ses rayons lingerie.

**Une voiture autonome pour livrer les commandes dans les zones pavillonnaires**  
Le Retail's Big Show de la NRF, qui se tenait cette semaine à New York, est une fenêtre sur le commerce du futur. Les start-up du monde entier y exposent leurs concepts les plus innovants, qui équipent magasins et sites internet dans les années à venir.

**Le catalogue 2D passe en 3D**  
Nifinite est une success story française. La société transforme des catalogues en 2D des distributeurs en catalogues 3D, à publier en ligne. « Aujourd'hui, les distributeurs sont un peu démunis car les visuels que leur donnent leurs fournisseurs sont souvent standardisés. Nous leur donnons des outils très simples pour les mettre en situation de façon variée et en 3D sur leur site internet », explique Alexandre de Vigan, son PDG. Nifinite compte déjà But, Conforama et La Redoute parmi ses clients. La jeune pousse s'apprête à signer avec un très grand distributeur américain.

**Des hologrammes dans les magasins**  
La start-up canadienne ARHT conçoit des hologrammes en 3D extrêmement réalistes. Son dernier tour de force : avoir produit l'hologramme du président ukrainien, Volodymyr Zelensky, au sein de Vivaltech. Certains sont destinés à être déployés en magasin. Ils permettent de voir un vêtement

**+7% Croissance des ventes en 2022 par rapport à 2021 aux États-Unis**

**+5% Croissance des ventes lors des fêtes de Noël aux États-Unis**

La répartition des ventes entre e-commerce et magasins physiques revient peu ou prou au niveau où les données pré-Covid nous indiquaient qu'elles seraient aujourd'hui. Toujours en croissance, sans faire un bond en avant significatif de cinq ans, comme nous l'avions parié.

TOBIT LUTKE  
PDG FONDATEUR DE SHOPIFY

M.B. (A NEW YORK)

# Le Parisien

Cure d'économies dans la grande distribution  
3/6/2023

The logo for Le Parisien, featuring the text "Le Parisien" in white serif font on a blue rectangular background. This blue rectangle is centered within a larger yellow rectangular background. A thin red horizontal line is positioned below the blue rectangle.

Le Parisien

## Cure d'économies dans la grande distribution

Alors que le groupe Casino est en proie à des soucis financiers et judiciaires, Carrefour et surtout Auchan mettent en branle des décisions stratégiques visant à accroître leur rentabilité. Décryptage.

Odile Plichon

### LE CHAMBOULE-TOU

financier et judiciaire du groupe Casino a focalisé les esprits ces derniers jours. Alors que son PDG, Jean-Charles Naouri, a été entendu jeudi par la brigade financière dans le cadre d'une enquête préliminaire pour « délit d'initié commis courant 2018 et 2019 » notamment, le distributeur stéphanois est engagé depuis une semaine dans une procédure de conciliation avec ses créanciers afin de réduire sa dette abyssale.

Or, si le contexte est différent, il n'est pas le seul à faire bouger les lignes. D'autres distributeurs dits « intégrés » (à la différence des indépendants comme Leclerc, dont les magasins sont pilotés par des entrepreneurs autonomes) ont entamé des manœuvres, dans un même but : générer des économies.

À Carrefour, selon la CFDT, quelque 1 000 suppressions

de poste seraient prévues dans les sièges sociaux (en Essonne et dans le Calvados). Sollicité, le groupe « ne fait pas de commentaires » avant la réunion du 7 juin avec les syndicats. Une source proche du dossier précise néanmoins que « les magasins ne seront absolument pas touchés », et surtout qu'il ne s'agira « que de départs volontaires ». Ce dont doute Philippe Allard, de la CGT : « Comme des services entiers risquent de fermer, le caractère volontaire des départs sera très relatif... »

### Un geste en faveur des actionnaires

D'autres restructurations du même ordre, mais non chiffrées à ce jour, concerneraient les sièges des pays européens dans lesquels Carrefour est implanté (Italie, Belgique...). « Cette réorganisation permet à Carrefour de montrer à ses actionnaires que sa rentabilité progresse », décrypte l'expert



AFP/THOMAS SAMSON

Auchan envisage de se séparer de sept supermarchés et de privilégier dorénavant la franchise.

(AFM) depuis les années 1960. « Nous passerions de 44 supermarchés franchisés en 2023 à... 303 d'ici à 2032 ! » s'alarme Christophe Delay, élu Force ouvrière.

La direction d'Auchan, qui ne commente pas ces chiffres, précise que cela se ferait en acquérant de nouveaux magasins. « Ce virage stratégique va dans le sens de l'histoire, juge Stéphane Tubiana, associé au cabinet Roland Berger. Non seulement car Auchan gère moins bien ses supermarchés que ses hypers, mais aussi parce qu'un franchisé s'engage à apporter du cash, pour refaire les magasins, investir, etc. »

« Et puis, vous pouvez mettre à la tête de cette franchise un entrepreneur d'autant plus agile qu'il a investi son propre

argent », abonde Frank Rosenthal, qui rappelle qu'à Carrefour par exemple, où la location-gérance a bondi ces dernières années, « le chiffre d'affaires des magasins franchisés est parfois supérieur à celui des intégrés ».

### Les salariés craignent d'être moins protégés

Mais ce nouveau mode de gestion est désapprouvé par les syndicats, car il a un coût social : « Les salariés des supermarchés franchisés perdront de nombreux avantages liés à nos accords maison : aménagement du temps de travail, mutuelle, ristourne de 15 % sur les produits alimentaires, et de 10 % sur le non-alimentaire », énumère Gwenaëlle Monnier, déléguée syndicale centrale de la CFDT. Quant aux sept magasins mis en vente, « s'ils ne trouvent pas de repreneurs, quel sera l'avenir des 273 salariés concernés ? » interroge Christophe Delay.

Frank Rosenthal. Lors de la présentation de son plan stratégique 2026, le PDG, Alexandre Bompard, avait annoncé un plan d'économies de 4 milliards d'euros, passant notamment par la mutualisation de fonctions communes.

Si le distributeur ch'ti Auchan, dont la part de

marché ne cesse de s'éroder, n'a pas encore communiqué à ce sujet, il envisage, lui, de vendre sept supermarchés en mauvaise posture, mais aussi et surtout de développer la franchise.

Un changement majeur pour ce groupe géré par l'Association familiale Mulliez

# Le Parisien

Partie de poker pour sauver Casino  
27/5/2023

The logo for Le Parisien, featuring the text "Le Parisien" in white serif font on a blue rectangular background. This blue rectangle is centered within a larger yellow rectangular background. A thin red horizontal line is positioned below the blue rectangle.

Le Parisien

# Partie de poker pour sauver Casino

Alors qu'il a annoncé la cession à Intermarché de points de vente représentant 1,15 milliard de chiffre d'affaires, le distributeur en difficulté a obtenu quatre mois de délai pour renégocier sa dette.

Maxime Gayraud

**FAUT-IL ENCORE** miser sur Casino ? Les temps sont durs pour le groupe. Le chiffre d'affaires du distributeur dans l'Hexagone a chuté de 2,3 % au premier trimestre sur un an malgré une inflation de 15 % dans l'alimentaire. Et sa part de marché est descendue à 6,1 %. La faute à des difficultés financières qui ne lui ont pas permis d'entrer dans la guerre des prix avec ses concurrents. Tant et si bien qu'on en vient à se demander si Casino ne sera pas la première victime de l'inflation dans le paysage de la grande distribution française (lire page suivante).

Ce vendredi, le groupe a annoncé son entrée dans une procédure de conciliation avec ses créanciers pour une période de quatre mois, prolongeable d'un mois, pour renégocier son importante dette. Casino, qui emploie 200 000 personnes dans le monde dont 50 000 en France, cumulait une dette de 6,4 milliards d'euros (Mds€) à la fin 2022, dont 4,5 Mds€ sur son activité

dans l'Hexagone. Dans la foulée, Casino a officialisé la cession d'une partie de son parc de magasins au groupement Les Mousquetaires (Intermarché, Netto...). Ce dernier s'était pourtant joint en avril aux discussions entre le groupe de Jean-Charles Naouri et Teract, la filiale de distribution de la coopérative InVivo dont Xavier Niel, Matthieu Pigasse et Moez-Alexandre Zouari, son directeur général, sont actionnaires minoritaires.

## Intermarché abat ses cartes

Concrètement, l'accord prévoit la cession à Intermarché de points de vente représentant 1,15 Mds€ de chiffre d'affaires en deux vagues : 600 millions d'euros (M€) d'ici à la fin de l'année, puis 550 M€ dans un délai maximum de trois ans. Le groupement Les Mousquetaires s'est par ailleurs engagé à « acquiescer auprès du groupe Casino, si celui-ci en fait la demande, un volume complémentaire de magasins de 500 M€ de chiffre d'affaires TTC », a précisé l'empire de Jean-Charles

Naouri dans un communiqué. « Cela représenterait entre 120 et 180 magasins au total », nous précise une source syndicale du groupe Casino.

« Pour Intermarché, il s'agit de compléter son maillage national, a indiqué sur Radio Classique Thierry Cotillard, président du groupement des Mousquetaires. Et pour Casino de se recentrer sur ses zones prioritaires. » À savoir l'Île-de-France, Auvergne - Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Dans chaque autre région, entre 15 et 20 points de vente changeraient de pavillon pour hisser les couleurs d'Intermarché ou de Netto, l'enseigne de hard-discount du groupe. « Avec le changement d'enseigne, on estime que Les Mousquetaires vont gagner 1,5 point de parts de marché », analyse Franck Rosenthal, expert de la grande distribution. De quoi venir talonner le n° 2 du secteur, Carrefour. Et d'ajouter : « C'est une première étape dans le feuilleton Casino, et elle est définitive. Personne ne pourra revenir dessus quelle que soit l'issue du tour de table sur la

dette du groupe. » La liste des magasins concernés n'ayant pas été dévoilée, les salariés sont en plein flou. « On vit une période très dure, et l'état psychique des salariés m'inquiète », s'émeut un de leurs représentants. Car, pour ceux qui changeront d'enseigne, il y aura plus qu'un changement de nom. « Casino est un groupe intégré avec des accords internes alors qu'Intermarché est un regroupement d'indépendants, analyse Ali Eloued, délégué syndical CGT du groupe Casino. Demain, il faudra aller renégocier les acquis sociaux enseigne par enseigne avec les patrons franchisés Intermarché. »

## Toutes les options sont sur la table

Ceux qui resteront n'ont pas non plus un horizon dégage, même si l'accord signé entre Casino et Les Mousquetaires offre des perspectives. Le protocole prévoit le prolongement jusqu'en 2028 des centrales d'achat communes, la création d'une nouvelle centrale sur les produits alimentaires de marques distributeurs et un « accord d'approvisionnement auprès des filières marée et boucherie du groupement Les Mousquetaires ». « Ça montre à toute la communauté financière qu'il y a un avenir pour Casino à cet horizon-là », souligne Franck Rosenthal.

Reste à connaître cet avenir, eu égard à la restructuration de la dette de Casino, car « si l'accord conclu avec Intermarché montre des signes encourageants aux créanciers, il ne résout pas le problème », ajoute l'expert. « Ce protocole est compatible avec les dis-

cussions en cours [...] ainsi qu'avec toutes opérations capitalistiques complémentaires de nature à renforcer les fonds propres du groupe », évoque Casino dans un communiqué. « Ça ne remet pas en cause la participation d'Intermarché à un tour de table », veut croire un des multiples acteurs du dossier.

Toutes les options sont pourtant sur la table, même si les langues ne se délient pas facilement. Soit un démantèlement progressif du groupe avec la vente des pépites que sont Franprix, Monoprix, Cdiscount. Soit un accord avec Teract où tout le monde, InVivo, Xavier Niel, Matthieu Pigasse, Moez-Alexandre Zouari et Casino, trouve sa place, avec ou sans Intermarché. Soit une prise de contrôle par le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky, déjà actionnaire à 10 % du groupe Casino, et qui proposait dans une interview au « Point » au début du mois une augmentation de capital de 1,1 Md€. Ou encore une alliance entre Teract et Daniel Kretinsky, mais qui mettrait encore plus de temps à se matérialiser.

« Il y a aussi un autre scénario : c'est que quel qu'un d'autre entre dans le jeu », ajoute Franck Rosenthal, avant de rappeler les discussions avortées ces dernières années entre l'empire de Jean-Charles Naouri et le groupe Carrefour. Et de conclure : « Aujourd'hui, la situation n'est plus la même, Carrefour a bien redressé la barre en France, et Casino est plutôt affaibli et en recherche de solutions. » Les jeux ne sont pas encore faits.



**On vit une période très dure, et l'état psychique des salariés m'inquiète**

Un représentant des salariés du groupe Casino



REUTERS/STÉPHANE WAHE

Le groupe Casino emploie 200 000 personnes dans le monde dont 50 000 en France sous de nombreuses enseignes comme Franprix, Monoprix, Naturalia, Cdiscount... (Illustration.)

# Le Parisien

Grande distribution l'inflation redessine les lignes  
27/5/2023

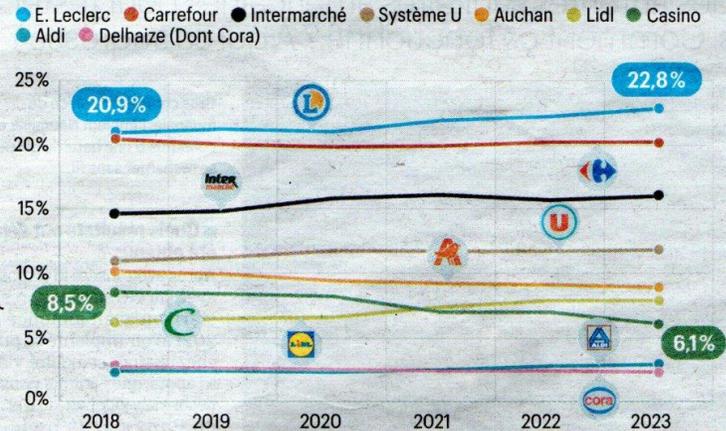
The logo for Le Parisien, featuring the text "Le Parisien" in white serif font on a blue rectangular background. This blue rectangle is centered within a larger yellow rectangular background. A thin red horizontal line is positioned below the blue rectangle.

Le Parisien

## GRANDE DISTRIBUTION | L'inflation redessine les lignes

### Leclerc rit, Casino pleure

Évolution des parts de marché au 1<sup>er</sup> trimestre de chaque année, dans la grande distribution



Source : Kantar Worldpanel. • Le Parisien-Infographie.

# 22,8%

de parts de marché ont été gagnées par le groupement E. Leclerc entre le 20 mars et le 16 avril, soit 655 000 nouveaux clients.

### Odile Plichon

**DEVINETTE** : quelle est l'enseigne qui, entre le 20 mars et le 16 avril derniers, a conquis pas moins de... 655 000 nouveaux clients ? Réponse : le groupement E. Leclerc, avec 22,8 % de parts de marché. Voilà le dernier constat choc de l'institut Kantar Worldpanel, qui évalue chaque mois les parts de marché des neuf enseignes implantées dans l'Hexagone.

« Regarder les évolutions sur cinq ans est instructif, car on assiste à de véritables bouleversements », juge Gaëlle Le Floch, la directrice marketing de Kantar Worldpanel. Entre début 2018 et début 2023, le discountier

allemand Lidl est ainsi passé devant le groupe Casino (qui comprend notamment Monoprix et Franprix), tandis qu'Auchan se faisait distancer par Système U.

Au cours de la dernière année, les repositionnements ont été plus nets encore, car l'inflation, qui flambe depuis le début de la guerre en Ukraine, a obligé les uns et les autres à trancher : soit garder des prix hauts afin de préserver ses marges ; soit les contenir, pour rester attractif. « Et puis, entre un Leclerc qui a fait un sans-faute et Casino qui a multiplié les erreurs, les écarts se sont creusés », pointe l'expert Franck Rosenthal.

Sans surprise, les grands gagnants de cette période sont les enseignes qui propo-

sent des prix riquiquis et le font savoir (d'où une bonne image-prix), Leclerc remportant la palme, et de loin. « Les prix bas, c'est leur fil rouge depuis des années, c'est leur force », décrypte Emily Mayer, de l'institut Circana (ex-IRI). « Quand Leclerc dit : On ne participe pas au trimestre anti-inflation, car chez nous, tous nos magasins sont déjà anti-inflation, c'est vrai », abonde Cédric Ducrocq, le président de Diamart Group.

Les discountiers allemands, Lidl mais aussi Aldi, ont également bénéficié d'une bonne image-prix : « Quand vous ne vendez que 2 000 références, soit une gamme courte, vous n'avez pas dans vos rayons de produits chers, et votre image est préservée », juge un expert, qui évoque aussi « les budgets publicitaires faramineux de ces deux enseignes ».

### Les supermarchés pas trop grands s'en sortent mieux

Autre gagnant de cette période, le distributeur Intermarché « est un excellent compromis entre des tarifs compétitifs et son côté pratique, car on trouve beaucoup de magasins près de chez soi », déroule Frédéric Boublil, consultant commerce et consommation. Quant à Système U, qui s'en sort également avec les honneurs, « non seulement elle a l'image d'une enseigne sympa et proche des gens, mais, dans les zones rurales où elle est bien implantée, elle est très compétitive en matière tarifaire », relève Cédric Ducrocq.

Si le prix reste l'alpha et l'oméga du succès, la taille des magasins joue aussi un rôle. « Les indépendants comme

Leclerc, Intermarché et Système U ont des supermarchés de taille raisonnable. Or qui dit petits magasins, dit moins de choix et donc moins de tentation, tandis que les hypermarchés restent des temples de la consommation », souligne Stéphane Tubiana, associé senior au cabinet de conseil Roland Berger. Et les hypers à l'ancienne des Auchan, Casino ou Carrefour « sont d'autant plus chahutés qu'ils vendent une part non négligeable d'articles non alimentaires (hygiène, entretien, électroménager, etc.), les plus à la peine aujourd'hui », confirme Emily Mayer.

Les indépendants, enfin, ont un dernier atout : ils sont plus agiles. « À la tête de nos magasins, nous avons des directeurs impliqués au quotidien, qui connaissent le marché local, et réagissent avec rapidité », apprécie un porte-parole de Système U. Ces derniers mois surtout, alors que Casino et Carrefour ont dû donner des gages de rentabilité tous les trois mois à leurs actionnaires, les indépendants ont souvent choisi de rogner sur leurs marges, afin d'appliquer le plus tard possible dans leurs rayons les hausses tarifaires liées aux dernières négociations commerciales de mars avec les industriels (+10 % étaient attendus).

Si Auchan est à la peine, si Carrefour fait du surplace, le grand perdant de cette période est le groupe Casino, dont les parts de marché n'ont cessé de chuter. Dans un pays où tous les experts jugent qu'il y a au moins un distributeur en trop, les grandes manœuvres ne pouvaient que commencer.

# Le Parisien

Cure d'économies dans la grande distribution  
24/5/2023

The logo for Le Parisien, featuring the text "Le Parisien" in white serif font on a blue rectangular background. This blue rectangle is centered within a larger yellow rectangular background. A thin red horizontal line is positioned directly below the blue rectangle.

Le Parisien

# L'enseigne Casino parie sur son prochain sauvetage

Au centre de toutes les rumeurs depuis des mois, le groupe s'apprêterait à lancer une renégociation avec ses créanciers. Enjeu : réduire une dette colossale, qui étrangle son activité.

Odile Plichon

**CELA RESEMBLE** à une dernière bouteille jetée à la mer : alors que le groupe Casino, qui emploie quelque 56 000 salariés dans l'Hexagone, traîne depuis des années son endettement record comme un boulet, son conseil d'administration a avalisé lundi soir le principe d'une renégociation avec ses créanciers. Le distributeur stéphanois, qui chapeaute aussi bien les Géant et supermarchés Casino, que Monoprix, Franprix, Cdiscount ou encore Naturalia, s'est donné jusqu'à ce mardi soir pour lancer cette procédure. En attendant, son titre a été suspendu à la Bourse de Paris. Et à 21 heures, on n'en savait pas plus.

## Deux projets de reprise sur les rails

Cette procédure de conciliation, qui doit encore être avalisée par le tribunal de commerce de Paris, durerait cinq mois. Elle ne signifie pas que l'enseigne au logo vert, créée en 1898, est en défaut de paiement, mais qu'elle s'engage à réaménager ou à rééchelonner sa dette abyssale – 6,4 milliards d'euros pour le groupe fin 2022, auxquels il faut ajouter plus de 3 milliards pour la maison mère du groupe, Rallye. Ce n'est qu'à cette seule condition, celle d'un assainissement financier, que les deux offres de reprise actuellement sur la table – celle de Teract comme celle de l'homme d'affaires Daniel Kretinsky –, pourraient prendre corps. Aux manettes de Cas-



no depuis 2005, Jean-Charles Naouri, 74 ans, n'exclurait pas de combiner ces deux offres.

Mais pourquoi une telle accélération, alors que le groupe a bâti sa croissance sur l'endettement dans les années 2000, et que cela a toujours été son talon d'Achille ? Récemment, en dégradant la note de Casino, parfois même au niveau le plus bas avant la faillite, les agences de notation ont pointé un risque important de non-remboursement de son ardoise, sifflant ainsi la fin de la partie. « Aujourd'hui, Casino est tellement étranglé qu'il ne peut plus ni financer son activité ni investir dans ses magasins ou le numérique, ce qui est dramatique », décrypte un concurrent.

Ajoutez à cela plusieurs erreurs stratégiques majeure

L'enseigne stéphanoise reste encore ancrée en Ile-de-France, en Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Rhône-Alpes. (Illustration)

tarifaires sur plus de 10 000 produits. Trop tard, apparemment. Toujours puissant en Ile-de-France, en Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Rhône-Alpes notamment, le groupe de Jean-Charles Naouri suscite néanmoins encore des convoitises.

## Une recomposition sans casse sociale ?

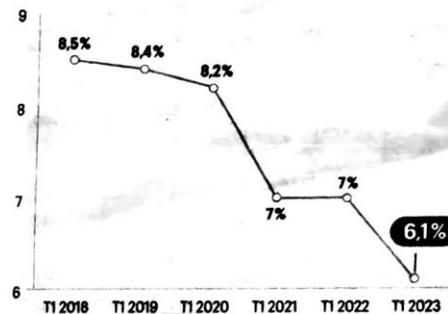
Depuis février, il est question d'un rapprochement avec Teract (Jardiland, Gamm vert), qui compte autour de sa table Moez-Alexandre Zouari (son directeur général), multibranchisé du groupe Casino et actionnaire majoritaire de Picard, mais aussi Xavier Niel (Free), et le banquier Matthieu Pigasse. Fin avril, la troisième chaîne de supermarchés en France, Intermarché, qui serait

prête à reprendre une centaine de magasins à Casino, s'est jointe à ces discussions.

Porté par le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky, déjà actionnaire à hauteur de 10 % de Casino, allié pour l'occasion à Marc Ladreit de Lacharrière (Fimalac), un autre projet propose d'injecter 750 millions d'euros dans le groupe stéphanois. Cette recomposition à venir se fera-t-elle sans casse sociale ? Sollicités à ce sujet, les experts restent très prudents. Tout comme lorsqu'ils évoquent l'avenir de Jean-Charles Naouri. Cet homme secret, qui n'a jamais voulu que le service en charge des entreprises en difficulté à Bercy (le Ciri) plonge son nez dans les comptes du groupe, a fait repousser l'âge limite de la présidence de 75 à 78 ans.

## En chute libre

La part de marché du groupe Casino depuis 5 ans, en %



Source : Kantar Worldpanel • Le Parisien-Infographie.



**Soucieux de faire rentrer de l'argent, Casino a relevé ses prix, devenant l'une des enseignes les plus chères**

Frank Rosenthal, expert de la grande distribution

# Le Parisien

Les fournitures scolaires dans le semestre « anti-inflation »  
11/5/2023

The logo for Le Parisien, featuring the text "Le Parisien" in white serif font on a blue rectangular background, which is itself set within a white border on a yellow background.

Le Parisien

# Les fournitures scolaires dans le nouveau « semestre anti-inflation » ?

**POUVOIR D'ACHAT** | Le gouvernement, satisfait du trimestre anti-inflation, veut demander aux distributeurs de prolonger l'opération au moins jusqu'à la mi-septembre.

Odile Plichon

**LE TRIMESTRE** anti-inflation, mis en musique par Bercy depuis la mi-mars, pourrait bien se transformer en semestre. Avec à la clé des prix corsetés au moins jusqu'à la mi-septembre et de nouveaux produits concernés, comme les fournitures de la rentrée scolaire. Voilà ce que souhaite le gouvernement, alors qu'une réunion doit se tenir ce jeudi à Bercy, au cours de laquelle le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, et Olivia Grégoire, la ministre déléguée au Commerce, recevront les principaux distributeurs (Carrefour, Leclerc, Intermarché, Système U et Casino).

Une réunion d'importance alors que l'inflation des produits de grande consommation – qui a encore atteint 16,2 % en avril, selon l'institut Circana – continue de grever le portefeuille des ménages. La semaine dernière, Bruno Le Maire avait déjà indiqué son intention de prolonger « au-delà du 15 juin » le trimestre anti-inflation, cette opération dans le cadre de laquelle les supermarchés s'engagent à vendre une sélection de produits au « prix le plus bas possible », chaque enseigne étant libre de choisir les articles concernés.

Près de deux mois après le lancement de ce dispositif

impulsé par Bercy, le constat formulé par Olivia Grégoire est clair : c'est efficace. Sur les sept semaines étudiées, « les prix des articles contenus dans ces paniers ont baissé de 13 % », a-t-elle souligné ce mercredi sur RTL, en se basant sur des chiffres de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

## Les industriels dans le viseur

Cette opération a aussi permis, selon elle, de « faire remonter les volumes sur un certain nombre de produits frais, qui étaient en train de s'effondrer », comme la viande, les fruits, les légumes et le poisson. D'où l'idée d'aller encore plus loin. « Je proposerai demain [aux distributeurs] d'y intégrer des produits pour la rentrée scolaire », a ajouté la ministre, en rappelant que « les trois quarts des Français » se fournissent en supermarchés.

Certes, depuis mars, nous avons demandé « des efforts aux distributeurs, mais ces efforts sont proportionnés à leurs résultats, nous ne les avons pas trop pressurés non plus », argumente-t-on dans son entourage à Bercy, où l'on souligne qu'il va falloir maintenant convaincre les industriels de faire « également » un effort. Alors qu'en 2022,



La ministre déléguée au Commerce, Olivia Grégoire, veut pousser les distributeurs à ajouter au panier anti-inflation des produits pour la rentrée des classes. Ils seront reçus ce jeudi à Bercy. (Illustration.)

dans le sillage de la guerre en Ukraine, les fournisseurs de la grande distribution avaient obtenu de renégocier à la hausse leurs tarifs en cours d'année, l'idée est cette fois de les inciter à revenir autour de la table afin d'intégrer la baisse de certains coûts (fret, énergie) ou matières premières (blé, colza, etc.) Complexe.

Tout d'abord, car certains industriels font valoir que les salaires ou le sucre comme

d'autres « intrants » continuent de grimper. « Cette réouverture des négociations ne serait ni justifiée ni souhaitable, notamment car le prix du lait a bondi de 23 % en un an », rétorque ainsi François-Xavier Huard, le PDG de la Fédération nationale des industries laitières (qui représente 100 entreprises, dont Lactalis et Danone). Et puis tous les contrats ne contiennent pas des clauses de

revoyure. Et quand ils en prévoient, encore faut-il attendre que les baisses enregistrées aient atteint un certain seuil, pour déclencher une nouvelle « négo ». Voilà pourquoi rien n'a vraiment bougé depuis que Bruno Le Maire, début avril, a envoyé un courrier aux représentants des industriels, multinationales en tête, afin de les pousser à renégocier. « Nous aussi, nous avons écrit à certains fournisseurs,

mais aucun retour pour l'heure », abonde un porte-parole de Système U. « Comme la loi n'oblige pas les industriels à revenir autour de la table, si Bercy veut des résultats, il va devoir passer à la vitesse supérieure », décrypte Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce\*.

## « Deux poids, deux mesures »

« Si certains grands industriels ne font pas d'efforts, nous ferons du *name and shame* ! On dira aux Français que les marques ne veulent pas négocier à la baisse », a menacé Olivia Grégoire sur RTL ce mercredi matin. Son entourage évoque aussi, à terme, la possibilité de les toucher au portefeuille par le biais de nouvelles « taxations ».

Aucune de ces menaces ne sera mise à exécution dans l'immédiat, l'idée étant de faire un point de situation mi-juin. Ce « deux poids, deux mesures » agace les distributeurs. « Grâce à nos paniers anti-inflation, nous avons fait gagner 2 à 3 points d'inflation à nos clients, évaluait ainsi Michel-Edouard Leclerc sur BFMTV et RMC ce mercredi matin. Maintenant, on veut aller chercher 4 à 5 points de non-inflation grâce aux renégociations avec nos fournisseurs. »

\* Auteur de « Mutations du commerce post-Covid » (Éditions Kawa, mai 2023).

# Le Parisien

Guerre des prix bas dans les rayons  
7/3/2023

The logo for Le Parisien, featuring the text "Le Parisien" in white serif font on a blue rectangular background. The logo is framed by a white border and a thin red line at the bottom. It is set against a yellow background.

Le Parisien

# Guerre des prix bas dans les rayons

À défaut de panier anti-inflation, le gouvernement a convaincu les enseignes de la grande distribution de proposer une sélection de produits moins chers. De quoi raviver la concurrence entre elles.



À compter du 15 mars et jusqu'en juin, un logo tricolore fêchera les produits « garantis prix bas » choisis par chaque enseigne.

Aurélie Lebellet  
et Odile Plichon

**LE PANIER** anti-inflation est mort, vive le... trimestre anti-inflation ! Ce lundi matin, à Bercy, Bruno Le Maire, le ministre de l'Économie, et Olivia Grégoire, son homologue à la Consommation, ont ordonné des principaux poids lourds de la grande distribution (à l'exception de Leclerc et Lidl) ont tenu à faire bloc, alors que l'inflation alimentaire — qui a déjà bondi de 14,5 % en un an en février — devrait encore s'élever de 10 % au second semestre, dans le sillage des dernières négociations tarifaires annuelles.

À défaut d'avoir réussi à convaincre les enseignes de lancer un panier anti-inflation commun, le gouvernement a troqué, avec la plupart d'entre elles, un accord, afin de proposer aux Français les « prix les plus bas possible pendant un trimestre ». Concrètement, à compter du 15 mars, et jusqu'en juin, un même logo tricolore fêchera, donc, les produits « garantis prix bas » choisis par chaque enseigne. À charge pour les distributeurs de rogner sur leurs marges pour arriver à ce résultat. Cela devrait leur coûter « quelques centaines de millions d'euros », a évalué le locataire de Bercy, Les Cestis. Système U et autres intermarché ont la main : chacun choisira le nombre de produits sélectionnés, et leurs prix. « Le dispositif concernera princ-



Outre le panier anti-inflation, l'idée de « chèques alimentaires » pour les ménages les plus modestes a aussi été relancée par Bruno Le Maire.

palement nos marques distributeur, car c'est sur celles-là que nous avons le plus de latitude pour bloquer les prix », a détaillé le patron de Carrefour, Alexandre Bompard. Corollaire logique : les tarifs des articles de marque nationale (Coca, Nutella, Andros, etc.), concernés par les négociations annuelles, eux, devraient continuer à progresser.

## Un seuil de promos porté à 50 % sur l'hygiène ?

Pour le gouvernement, il y avait urgence à agir, alors que tous les signaux sont au rouge (déconsommation sur cer-

tains produits, envolée des bénéficiaires des Restos du cœur, etc.), et qu'à la veille de la nouvelle journée d'actions XXI contre la réforme des retraites, il tenait à annoncer une mesure favorable au pouvoir d'achat. Sans oublier que quasiment toutes les enseignes ont déjà lancé leur propre panier : après Système U, début février, c'était au tour de Carrefour, Intermarché et Monoprix ce week-end de communiquer sur leurs dispositifs. Ici, ce sont des prix « bloqués », là « coûtants », plus loin encore « au meilleur prix » ou « accessibles ».

Selon nos informations, pour obtenir ce revirement des enseignes, le gouvernement a fait des concessions sur la proposition de loi Desrozailles qui arrivera en commission mixte paritaire ce mercredi. Alors que les industriels voulaient que les promotions sur les produits d'hygiène et de beauté soient limitées à 34 % comme pour l'alimentaire (alors qu'il n'y a aujourd'hui aucune limitation), ce seuil maximal de « promos » pourrait être porté à 50 %.

Grâce au nouveau logo, le consommateur pourra-t-il dénicher les produits les moins chers, en comparant les enseignes entre elles ? Cela ne sera guère aisé, sachant que chaque distributeur aura sa propre formule, mais la comparaison pourra parfois se faire via les drives, lorsque des produits similaires seront concernés (yaourts nature, etc.). « Tout cela va relancer la guerre des prix entre les enseignes », déplore Michel Biero, le directeur exécutif achats et marketing chez Lidl, qui refuse d'intégrer le dispositif gouvernemental. « Les prix bas, nous les pratiquons toute l'année », justifie celui qui pointe un cas d'école récemment révélé par l'expert Olivier Dauverès : dans le sillage du panier anti-inflation de Système U, l'enseigne avait décidé de baisser le tarif de la pointe de Brie de 1,50 € à 1,08 €, bientôt suivie par Intermarché et Carrefour. « Pour finir, ils ont tous décidé de revenir à des

niveaux plus raisonnables, mais cette destruction de valeur va se faire au détriment des agriculteurs et des industriels », alerte-t-il.

Ces dernières semaines, la communication des enseignes est devenue de plus en plus offensive. Certains magasins Auchan ont communiqué sur le fait que leurs prix en rayons étaient moins chers que ceux de Lidl.

## Leclerc relance son comparateur

Numéro un du secteur, le distributeur Leclerc vient, pour sa part, de relancer son comparateur de prix, à grand renfort de pub dans les journaux. On y lit que l'enseigne de Michel-Edouard Leclerc estime être 2 % moins chère que Lidl, 10,8 % moins chère que Carrefour, et même 33,3 % moins chère que Casino ! « Si la méthodologie est globalement fiable, on peut regretter que les prix relevés dans ce comparateur soient ceux de janvier. Or, les tarifs ont sacrément évolué depuis », pointe Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

En complément de cette annonce, Bruno Le Maire est également revenu, ce lundi, sur son intention de déployer un « chèque alimentaire » pour les ménages les plus modestes, dans les prochains mois, « sur une base territoriale », et « après expérimentation ». C'était l'une des promesses du candidat Macron en 2022.

# Le Parisien

Les enseignes de cuisine mettent les bouchées doubles  
5/2/2023

The logo for Le Parisien, featuring the text "Le Parisien" in white serif font on a blue rectangular background, which is itself set within a yellow rectangular border.

# Les enseignes de cuisine mettent les bouchées doubles

Après les années euphoriques du confinement, le marché s'essouffle depuis la mi-2022. Meubles moins chers, nouvelles facilités de paiement... les acteurs innovent pour rester attractifs.

# Les enseignes de cuisine mettent les bouchées doubles

Après les années euphoriques du confinement, le marché s'essouffle depuis la mi-2022. Meubles moins chers, nouvelles facilités de paiement... les acteurs innovent pour rester attractifs.

Odile Pichon

**ILS L'AVAIENT CONÇUE**, imaginée, avec son îlot central, ses crédences personnalisées et même, parfois, ses tiroirs électriques... Las ! Depuis fin janvier, les quelques centaines de clients de quatre Cuisinella implantés en Ile-de-France ont eu la désagréable surprise de trouver porte close avec, pour certains, des commandes non honorées.

Cette affaire marquerait-elle le début d'un retournement dans un marché autrefois euphorique ? « Cette histoire est un prélude, car tous les acteurs qui n'ont pas les reins assez solides en termes de trésorerie risquent le dépôt de bilan », prophétise Christophe Gazel, le directeur général de l'Institut de la maison.

Lors de la crise sanitaire, pourtant, le marché de la cuisine (évalué à 4,2 milliards d'euros) avait connu un âge d'or. « Sur la période 2019-2022, il s'est envolé de 20 % en valeur et de 8 à 9 % en volume », rappelle Christophe Gazel. Mais, depuis l'été dernier, impactés par le prix du carburant ou par l'inflation alimentaire, de nombreux ménages repoussent les achats non essentiels.

### Un secteur ultraconcurrentiel

À la suite des ruptures de stocks qui ont émaillé les années Covid, certains ont par ailleurs été échaudés par des délais d'attente devenus très longs. Surtout, l'envolée des prix des matières premières (bois et métaux en tête) a impacté les tarifs finaux. « Comme nos achats ont bondi de 10 %, nos modèles à 8 000 € sont passés à 9 000 € », consent Olivier Cerné, à la tête de 5 magasins Ixina ou Cuisine Plus en Ile-de-France. « Bien que nous n'ayons pas répercuté toutes les hausses abîmées, notre prix consommateur s'est apprécié de 10 à 15 %. Faute de pouvoir boucler leurs budgets, certains clients ont préféré renoncer à leurs projets », abonde Thierry Sybord, le directeur commercial de Schmidt Groupe, le leader des cuisinistes.

Sur ce marché ultraconcurrentiel, les enseignes spécialisées, qui représentent environ 60 % du secteur, sont challengées par les grandes surfaces de bricolage, comme Leroy

Merlin ou Brico Dépôt (21 %) et la grande distribution d'ameublement (19 %), représentée par Ikea ou But... et qui a continué de croître en 2022. Il faut dire que, durant le confinement, cette dernière « est montée en gamme et a utilisé l'arme magique, le configurateur, très simple d'utilisation. Bref, la conception de la cuisine s'est démocratisée », précise Christophe Gazel. « Brico Dépôt a certes peu de modèles, mais disponibles, et très bon marché », approuve le consultant Frank Rosenthal.

### Les recours au crédit explosent

Conscients des soucis budgétaires des ménages, les enseignes font aussi preuve de créativité. Chez Ixina, où le budget moyen d'une cuisine est de 8 500 €, « nous proposons d'ici peu un modèle à 3 990 € pour les primo-accédants », annonce Élodie Coutand, la directrice générale d'Ixina France (190 magasins). Chez Ikea, dont le chiffre d'affaires a encore bondi de 14 % sur ce segment, on multiplie les offres à prix accessibles. « Comme la gamme Enhet, réservée aux petits espaces, à 584 €, », précise Gaëlle Pain, la directrice des ventes d'Ikea France. Ces marques innovent à tous les stades de la conception. Ici, c'est un plan de travail qui passe de 23 à 19 mm, là, un plan en granit raboté de 4 à 2 cm. Chez SoCoo (183 magasins), « on ne touche pas à la qualité des produits, mais nous privilégions les meubles fabriqués en grande quantité, car cela permet de corser les prix », décortique le directeur de l'enseigne, Arnaud Allantaz.

Le recours au crédit, enfin, a explosé. Chez Schmidt Groupe, 5 à 6 % des clients sont concernés, contre 1 % avant. Chez Ikea, 9 % de nos clients souscrivent à nos propositions de crédits, dont les solutions en 20 ou 30 paiements sans frais, lancées en avril 2022 », souligne Gaëlle Pain.

En attendant le retour de jours meilleurs, nous restons optimistes. « En 2022, il y a eu un record de transactions immobilières, qui devraient se solder par de nouveaux travaux effectués en 2023 », veut croire Élodie Coutand. Et Thierry Sybord, de Schmidt Groupe, d'aborder : « La cuisine reste une valeur refuge. »



Chez un cuisiniste du XI<sup>e</sup> arrondissement de Paris, vendredi. Avec l'inflation qui grève leur budget, les Français sont moins nombreux à changer de cuisine.

## ILE-DE-FRANCE | Quatre Cuisinella ferment boutique du jour au lendemain

O.P. et Sébastien Blondé

**C'ÉTAIT LE 24 OCTOBRE** dernier, Danielle et son mari, habitants de Crécy-la-Chapelle (Seine-et-Marne), se rendent au magasin Cuisinella de Chanteloup-en-Brie. Eux qui n'ont alors qu'un simple micro-ondes veulent acquiescer, enfin, une grande et belle cuisine. « Au début, on avait pensé à Ikea, mais il faut être hircoteur. Et puis, il y avait plein de pubs à la télé pour Cuisinella. On s'est dit : Cette marque est connue, c'est rassurant », rembobine le quinziagénaire.

Le couple se décide pour une cuisine de 4,5 m à 6 600 € (livraison et pose comprises), soit plus de trois fois leurs revenus mensuels. Rendez-vous est pris pour le 25 janvier. Le jour J, personne ne se présente chez eux. Le magasin ne répond plus. Danielle envoie un mail et reçoit une réponse automatique : « En raison de la fer-

meture du magasin, nous ne serons plus en mesure de vous répondre. [...] Merci de vous rapprocher du service client. Schmidt Groupe est la maison mère de Cuisinella. »

### La maison mère va prendre le relais

Danielle est d'autant plus inquiète que trois de ses quatre chèques ont été encaissés, pour 5 063 €. Elle qui se débrouille depuis dix jours avec une cuisinière prêtée par des voisins a créé un groupe Facebook (« Gal-lectif clients Cuisinella Domus ») qui compte, ce dimanche, 87 abonnés.

Mélody et son compagnon, qui résident près de Coulommiers, ont vécu la même mésaventure. Si ce n'est que l'investissement est de 13 000 €, dont 4 100 € versés en acompte. C'était avant que le magasin ne ferme. Même numéro sonnant dans le vide. Même mail automatique : « La cuisine est

le vendeur a avancé le rendez-vous prévu fin janvier au 16 janvier, soit la veille de la fermeture. « Il faut faire un courrier à la maison mère de Cuisinella. »

« Au total, quatre Cuisinella de la région parisienne (à Bussy-sous-Bois en Seine-Saint-Denis, Chelles, Pontoise-Cambault et Chanteloup-en-Brie en Seine-et-Marne), appartenant à la même famille, ont fermé au même moment.

Sollicitée, la maison mère, Schmidt Groupe, évalue à 200 le nombre de dossiers identifiés « pour le groupe Raül » et précise qu'elle mènera à terme les projets de cuisine, puisque la « garantie Cuisinella » porte « sur la bonne fin des travaux ». En revanche, « compte tenu du nombre de dossiers, les délais [...] risquent malheureusement de prendre du retard. » (Les autres clients sont joignables au 03.90.57.41.41.)

**“ Nous privilégions les meubles fabriqués en grande quantité, car cela permet de corser les prix ”**  
Arnaud Allantaz, directeur de SoCoo

Odile Pichon

**ILS L'AVAIENT CONÇUE**, imaginée, avec son îlot central, ses crédences personnalisées et même, parfois, ses tiroirs électriques... Las ! Depuis fin janvier, les quelques centaines de clients de quatre Cuisinella implantés en Ile-de-France ont eu la désagréable surprise de trouver porte close avec, pour certains, des commandes non honorées.

Cette affaire marquerait-elle le début d'un retournement dans un marché autrefois euphorique ? « Cette histoire est un prélude, car tous les acteurs qui n'ont pas les reins assez solides en termes de trésorerie risquent le dépôt de bilan », prophétise Christophe Gazel, le directeur général de l'Institut de la maison.

Lors de la crise sanitaire, pourtant, le marché de la cuisine (évalué à 4,2 milliards d'euros) avait connu un âge d'or. « Sur la période 2019-2022, il s'est envolé de 20 % en valeur et de 8 à 9 % en volume », rappelle Christophe Gazel. Mais, depuis l'été dernier, impactés par le prix du carburant ou par l'inflation alimentaire, de nombreux ménages repoussent les achats non essentiels.

### Un secteur ultraconcurrentiel

À la suite des ruptures de stocks qui ont émaillé les années Covid, certains ont par ailleurs été échaudés par des délais d'attente devenus très longs. Surtout, l'envolée des prix des matières premières (bois et métaux en tête) a impacté les tarifs finaux. « Comme nos achats ont bondi de 10 %, nos modèles à 8 000 € sont passés à 9 000 € », consent Olivier Cerné, à la tête de 5 magasins Ixina ou Cuisine Plus en Ile-de-France. « Bien que nous n'ayons pas répercuté toutes les hausses subtiles, notre prix consommateur s'est apprécié de 10 à 15 %. Faute de pouvoir boucler leurs budgets, certains clients ont préféré renoncer à leurs projets », abonde Thierry Sybord, le directeur commercial de Schmidt Groupe, le leader des cuisinistes.

Sur ce marché ultraconcurrentiel, les enseignes spécialisées, qui représentent environ 60 % du secteur, sont challengées par les grandes surfaces de bricolage, comme Leroy

Merlin ou Brico Dépôt (21 %) et la grande distribution d'ameublement (19 %), représentée par Ikea ou But... et qui a continué de croître en 2022. Il faut dire que, durant le confinement, cette dernière « est montée en gamme et a utilisé l'arme magique, le configurateur, très simple d'utilisation. Bref, la conception de la cuisine s'est démocratisée », précise Christophe Gazel. « Brico Dépôt a certes peu de modèles, mais disponibles, et très bon marché », approuve le consultant Frank Rosenthal.

### Les recours au crédit explosent

Conscients des soucis budgétaires des ménages, les enseignes font aussi preuve de créativité. Chez Ixina, où le budget moyen d'une cuisine est de 8 500 €, « nous proposons d'ici peu un modèle à 3 990 € pour les primo-accédants », annonce Élodie Coutand, la directrice générale d'Ixina France (190 magasins). Chez Ikea, dont le chiffre d'affaires a encore bondi de 14 % sur ce segment, on multiplie les offres à prix accessibles. « Comme la gamme Enhet, réservée aux petits espaces, à 584 €, », précise Gaëlle Pain, la directrice des ventes d'Ikea France. Ces marques innovent à tous les stades de la conception. Ici, c'est un plan de travail qui passe de 23 à 19 mm, là, un plan en granit raboté de 4 à 2 cm. Chez SoCoo (183 magasins), « on ne touche pas à la qualité des produits, mais nous privilégions les meubles fabriqués en grande quantité, car cela permet de corser les prix », décortique le directeur de l'enseigne, Arnaud Allantaz.

Le recours au crédit, enfin, a explosé. Chez Schmidt Groupe, 5 à 6 % des clients sont concernés, contre 1 % avant. Chez Ikea, 9 % de nos clients souscrivent à nos propositions de crédits, dont les solutions en 20 ou 30 paiements sans frais, lancées en avril 2022 », souligne Gaëlle Pain.

En attendant le retour de jours meilleurs, nous restons optimistes. « En 2022, il y a eu un record de transactions immobilières, qui devraient se solder par de nouveaux travaux effectués en 2023 », veut croire Élodie Coutand. Et Thierry Sybord, de Schmidt Groupe, d'aborder : « La cuisine reste une valeur refuge. »



**Nous privilégions les meubles fabriqués en grande quantité, car cela permet de corser les prix.**

Arnaud Allantaz, directeur de SoCoo

# Marianne

Comment Lidl se lance dans l'e-commerce  
26/5/2023





Lidl lance un nouveau site web de produits non-alimentaires.  
Stephane Mouchmouche / Hans Lucas / Hans Lucas via AFP

Grande distribution

# Produits venus d'Asie, marketing : comment Lidl se lance dans l'e- commerce... sans toucher à son modèle

Par Théodore Azouze

Publié le 26/05/2023 à 12:02

Annoncé en grande pompe par l'entreprise allemande, le lancement du nouveau site web de Lidl, qui ne commercialisera que des produits non alimentaires, ne marque pas de rupture dans le modèle économique du groupe, mais plutôt sa volonté d'investir le secteur de l'e-commerce. Si la société peut envisager de porter un coup aux enseignes spécialisées, mais elle ne concurrencera pas les géants de la vente en ligne.

---

Après avoir grignoté les parts de marché des classiques Leclerc, Carrefour et autres Auchan, Lidl va-t-il cette fois imposer son modèle de *hard discount* sur le web ? L'ambition est en tout cas clairement affichée par le géant allemand. Michel Biero, le directeur exécutif achats et marketing de l'antenne française de Lidl, a annoncé mardi dans *Le Parisien* la création d'un nouveau site Internet d'e-commerce, uniquement consacré à des produits non alimentaires. 2 000 références de jouets, de vêtements, d'outils de bricolage ou d'ustensiles de cuisine doivent être proposées sur le site d'ici au 1er juin, le jour du lancement officiel du site – et plus de 5 000 à l'horizon de la fin d'année.

« Cela fait plusieurs années que nous pensions à ce lancement, sachant que sept autres pays ont déjà franchi le pas, dont l'Allemagne depuis plus de quinze ans », se réjouit Michel Biero dans l'entretien paru en début de semaine. Lidl, qui compte plus de 1 500 magasins en France, représente aujourd'hui la quatrième enseigne de grande distribution dans le pays, soit environ 8 % de parts de marché. Régulièrement épinglé pour les mauvaises conditions de travail de ses salariés dans ses magasins Lidl reste pourtant un distributeur bénéficiant d'une bonne image auprès des consommateurs : en début d'année, une étude du cabinet YouGov l'avait d'ailleurs décrite comme l'enseigne vue comme ayant le meilleur rapport « qualité/prix ».

## LIDL CHANGE-T-IL SON MODÈLE AVEC CE SITE WEB ?

L'idée derrière ce nouveau site web ? Casser de nouveau les prix. La solution retenue pour y parvenir n'a rien d'innovant : comme pour de nombreux produits à bas prix, la majorité des articles proviendront « d'Asie », selon Olivier Dauvers, journaliste spécialiste des questions de grande distribution. Pour acheminer les produits terminés jusqu'au domicile de ses clients, Lidl stockera l'ensemble de ses commandes aux Pays-Bas, dans un unique entrepôt situé à deux heures de route de la France. Les deux objectifs commerciaux mois en avant par la marque dans sa communication n'ont rien de sorcier : « *fidéliser les clients actuels, en leur apportant une offre non alimentaire complémentaire adaptée à leurs attentes* » et « *recruter de nouveaux clients qui ne fréquentent pas encore ses supermarchés* ».

Si contrairement à la plupart des autres entreprises de la grande distribution, Lidl ne vend pas de produits alimentaires en ligne, l'ouverture de ce nouveau portail d'e-commerce est censée l'aider à ne pas se laisser trop dépasser par ses concurrents sur le numérique. Elle traduit aussi une évolution des pratiques : « *Il y a une forme de bascule de la consommation entre les magasins et l'e-commerce. Quand on a des ambitions globales comme Lidl, on ne peut pas être absent de l'un des deux canaux de distribution* » estime Olivier Dauvers. Or, jusqu'à présent, Lidl était en retard sur l'aspect digital. » Pour les autres acteurs du secteur, l'e-commerce représente effectivement une manne financière conséquente : 4,2 milliards d'euros ont été enregistrés en 2022 par Carrefour grâce à ses ventes en ligne en 2022.

## « RETAPER » SON IMAGE APRÈS AVOIR « RETAPÉ DES MAGASINS »

Mais l'enseigne allemande connaît déjà de bons résultats financiers : avec un chiffre d'affaires en France d'environ 15 milliards d'euros en 2022, sa croissance a connu une progression de 6 à 7 % par rapport à 2021, selon les chiffres du groupe. Pourquoi Lidl décide-t-il donc d'un tel changement ? « *Il faut vraiment avoir à l'esprit cette notion de remise à niveau sur le numérique*, poursuit Olivier Dauvers. *Elle n'était jusqu'à aujourd'hui pas vraiment indispensable pour Lidl, car ce dernier créait une croissance mécanique en achetant et en retapant des magasins. Là, avec ce site web, il se donne un nouveau relais de croissance, d'image et de notoriété.* »

Pas de rupture, toutefois, avec la stratégie globale du groupe pour attirer son public. Dans ses points de vente physiques, Lidl a toujours eu l'habitude de mettre en avant des produits phares non alimentaires, tirés de ses propres marques à succès, comme Parkside, une ligne de produits de bricolage. « *Les produits qui seront sur le site web sont ceux qui génèrent déjà du trafic dans les magasins* » résume Béatrice Durand-Mégret, experte en marketing digital et enseignante à l'École de Management Léonard de Vinci à Paris. *Avec cette stratégie que l'on peut qualifier d'"omnicanale", Lidl cherche à renforcer la captation de nouveaux clients.* »

## QUI LIDL CHERCHE-T-IL À CONCURRENCER ?

Lancer un site entièrement dédié aux produits non alimentaires répond aussi à l'appétence des Français pour le secteur. La chaîne néerlandaise de magasins discount Action, présente en France depuis 2013, en a d'ailleurs fait sa spécialité. Le choix est visiblement payant : l'an dernier, chaque semaine, elle ouvrait deux nouveaux points de vente dans le pays. Elle aussi propose des achats à prix « imbattables », avec de nombreux produits disponibles pour quelques euros seulement... mais disponibles uniquement en magasin. Là où Action ne dispose pas de service de livraison, Lidl sera donc désormais en mesure de proposer de recevoir directement chez soi une perceuse, un fer à lisser ou un barbecue.

Au-delà d'Action, Lidl ne cherche pas forcément à concurrencer directement les autres enseignes de la grande distribution classique, comme Auchan ou Leclerc, soulignent les spécialistes interrogés. « Elles ne sont pas très présentes sur le secteur du non alimentaire balaie Olivier Dauvers. Par contre, ils vont concurrencer tous ceux qui vendent du matériel de jardin, des produits de beauté... Il n'y a pas une seule cible. » En clair : davantage que les hypermarchés, les enseignes spécialisées (Castorama, Darty, Conforama...), parfois déjà mal en point, pourraient être les plus touchées par l'émergence de ce nouveau site web.

*« Tout le monde est concurrent nuance tout de même Frank Rosenthal, consultant en grande distribution. Dans un contexte de pouvoir d'achat difficile comme en ce moment, les achats ne se multiplient pas d'une enseigne à une autre. » Lidl peut-il même aller plus loin et capter une partie du public du géant de l'e-commerce Amazon ? « Ils en sont très loin, rien que par le nombre de références, développe Béatrice Durand-Mégret. Amazon référence des millions de produits, Lidl n'arrivera jamais à un tel niveau ! »*

# Capital

Kiabi : la crise, quelle crise ?  
Juin 2023

The logo consists of a blue square containing the word "Capital" in white, bold, sans-serif font. This square is centered within a larger yellow rectangular area.

Capital

**La crise?**

**Quelle crise?**



Bien connu pour ses prix serrés, le géant de la mode enfantine et familiale défie la morosité du secteur textile. Une recette qui tient à une gestion de la production au cordeau et à une foule d'innovations marketing.

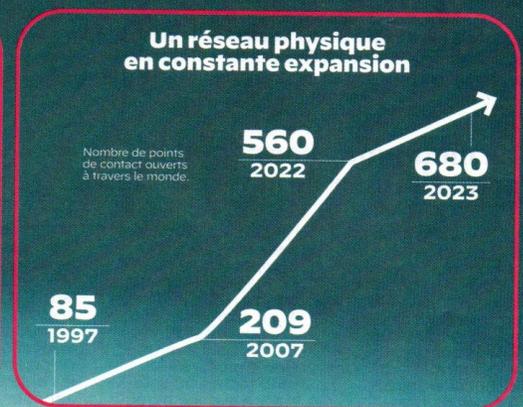
**V**ous préférez le vert clair ou le rose pétant? Il est 11 heures, et Laura navigue dans les allées, suivie par ses deux enfants. En ce mardi 2 mai, son mari l'a laissée partir en mission pour trouver les tenues que la famille portera à un mariage. Après une heure de quête dans l'un des deux seuls magasins Kiabi de la capitale, situé dans le XI<sup>e</sup> arrondissement, la maman a enfin trouvé son bonheur. Pour les filles, ce sera du bleu, et pour les garçons un vieux rose poudré.

Chez cette marque nordiste, appartenant à la galaxie Mulliez, il n'y a d'ailleurs pas que les vêtements qui sont chatoyants: alors que Camaïeu a fermé boutique et que Burton of London, Kookaï ou Pimkie font grise mine, le troisième vendeur de vêtements en France derrière Intersport et Decathlon a enregistré

un chiffre d'affaires record de 2,2 milliards d'euros en 2022, en hausse de 10% sur un an, à périmètre constant. Et de tout autant par rapport à l'activité affichée en 2019, année pré-Covid. Un sacré exploit, alors que le secteur de l'habillement a pris une veste sur cette même période de trois ans, à -7%. La rentabilité, tenue secrète, varierait autour de 10% selon les années, d'après des consultants. Pile quarante-cinq ans après sa création par Patrick Mulliez, la chaîne au drôle de nom (la retranscription de «qui habillent») compte 23 millions de clients dans le monde, dont 12 millions rien qu'en France (70% de l'activité y est encore réalisée). Et, alors même que près du 20% du marché de l'habillement, porté par des sites comme Vinted ou Shein, passe désormais par Internet, elle n'en finit pas d'étendre son réseau physique: 37 nouveaux points de contact ont ainsi ouvert en 2022, portant le total à 560, répartis dans 23 pays.



Troisième vendeur de vêtements en France, le groupe Kiabi compte 12 millions de clients dans l'Hexagone.



PHOTOS : PASCAL SITTLER/REA, GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO, VINCENT BESNAULT/GETTY IMAGES

## Kiabi a créé son observatoire des familles, une première pour une marque textile

Pour comprendre ce succès, il suffit de se référer au slogan de la marque, inchangé depuis... vingt ans. «La mode à petits prix, c'est Kiabi», et vice versa. C'est ainsi que, dans les rayons, les pantalons commencent à 5 euros et les chemises à 2 euros. En pleine flambée des étiquettes, le groupe a su contenir ses tarifs, avec un prix moyen de 7,70 euros. Il a décidé de geler, cette année encore comme en 2022, le prix de 140 références. Un peu partout, les étiquettes «prix bloqués» de ce panier anti-inflation accrochent l'œil. «La grande force de la marque est son bon rapport qualité-prix historique, un créneau sur lequel elle s'est accrochée, contrairement à des concurrents qui sont montés en gamme et se sont brûlés les ailes», décrit Gildas Minvielle, directeur de l'observatoire économique à l'Institut français de la mode. Pour comprimer ses tarifs, l'enseigne mène une chasse aux coûts permanente. Les astuces ne manquent pas, depuis la poche supprimée sur un modèle de sweat à la façon de limiter à trois ou quatre coloris la disponibilité des articles, en passant par un grammage allégé, sans pour autant toucher à la qualité finale du produit. Jolie histoire : il se dit que la plus belle économie réalisée a été la standardisation des poches de ses millions de jeans vendus à travers le monde. L'enseigne a aussi veillé à rationaliser ses gammes pour en diminuer le nombre

par deux, de 12 000 à 6 000 articles. Tout en resserrant son noyau de fournisseurs. Si l'approvisionnement se fait toujours majoritairement en Asie, la Turquie a gagné des marchés ces derniers mois, à la faveur des difficultés d'approvisionnement post-Covid.

### Les collections sont renouvelées au rythme de six campagnes par an

Mais la marque veille à se distinguer des discounteurs de la fringue, et ne base pas tout sur ses prix. Comme les dirigeants le répètent, l'ambition est de «passer d'une enseigne fonctionnelle à une marque émotionnelle». Au siège social de Hem, dans le Nord, les 56 stylistes regroupés au sein d'un «trends lab», et placés sous la direction de coordinateurs, voyagent tout au long de l'année dans les capitales européennes et les villes dites «inspirantes». A partir de milliers de photos, leurs émotions sont traduites en idées de mode. Accompagnés des chefs de produits, ils assurent de la sorte le renouvellement permanent des collections durant les «six périodes de commerce par an» (le rythme de la marque). La cible de ces créatifs : la famille. La vraie vie des ménages est ainsi mise en scène dans des spots télé, depuis les taches sur les coudes jusqu'aux jouets traînant dans les couloirs. Un côté

imparfaitement parfait qui parle à tout le monde. Pour mieux le comprendre, l'enseigne a décidé de créer son observatoire des familles, il y a neuf mois. «C'est une première pour une marque de mode, précise un porte-parole. Cet observatoire sonde le moral de 1 000 familles françaises. Nous les interrogeons sur des instants de vie comme sur des sujets sociétaux. Cela nous permet de comprendre quels sont les sujets sensibles pour elles.» Et, comme on ne devient pas par hasard le distributeur préféré des Français en mode enfantine, le groupe redouble d'efforts à destination des bambins. «Les parents ont besoin de renouveler fréquemment les vêtements de leurs enfants avant qu'ils ne réclament des marques, et toutes les initiatives sont bonnes pour séduire», ajoute Frank Rosenthal, consultant en marketing. A l'image de cette collection d'habits coordonnés pour les événements festifs, un joli coup qui a incité Laura, notre invitée de mariage, à laisser près de 200 euros à la chaîne. Une ligne «facile à enfiler», coconstruite avec des familles, et proposée aux enfants en situation de handicap, a aussi rejoint les rayons, avant d'être déclinée pour les adultes.

Les femmes, grandes prescriptrices d'achats, ne sont bien sûr pas oubliées. Dans un monde de réseaux sociaux où le partage est permanent, le roi des petits prix leur propose de rejoindre Kiabi Community, une plateforme communautaire où l'on peut mettre en scène ses looks, échanger ses bons plans et imaginer ensemble des collections. Selon l'enseigne, le site regroupe 26 000 membres, parmi lesquels des femmes grande taille et de jeunes parents. Une première collection inclusive, allant des tailles 34 à 56, a été imaginée par

les ambassadrices de la communauté et vient d'être commercialisée. D'ores et déjà, un cinquième des collections adultes de la marque sont consacrées à la grande taille. La chaîne a en outre conçu une collection de lingerie postopératoire pour les femmes qui ont subi une mastectomie. Seuls profils sur lesquels Kiabi semble faire une impasse, toute relative : les adolescents. «Leur territoire, dédié au duo sportswear et sneakers, est plus difficile à conquérir... jusqu'à ce qu'ils deviennent parents», s'amuse Guy-Noël Chatelin, associé au cabinet de consultants EY-Parthenon.

### L'enseigne n'enregistre en moyenne que 1% d'invendus dans ses magasins

Toujours à l'affût de l'air du temps, l'enseigne mise gros sur l'économie circulaire. Le marché de la seconde main a pesé 6 milliards d'euros de ventes l'an dernier, rien que pour les vêtements, les chaussures et la maroquinerie. C'est ainsi que Kiabi a ouvert en toute discrétion, à l'automne dernier, Kidkanaï, un concept dévolu aux 0-12 ans, non loin de son siège social. Par ailleurs, 153 magasins accueillent dorénavant un corner de seconde main, qui sera étendu à tous les points de vente d'ici à la fin de l'année. Même si, en moyenne, le chiffre d'affaires au mètre carré généré par ces espaces à encore plus petits prix est, bien évidemment, moins élevé que pour le neuf. En avril, enfin, l'enseigne a lancé la Kollekt by Kiabi, un service de rachat à distance de vêtements développé avec le spécialiste Rediv, grâce auquel les clients peuvent se séparer de leurs habits, quelle que soit la marque. Via une application, ils choisiront d'être rémunérés en cash ou en bons d'achat, alors abondés de 20 à 70% selon le type de pièces. Les vêtements récupérés seront proposés dans les corners dédiés des magasins ou recyclés.

Mais le marketing n'est pas le seul domaine où l'enseigne fait preuve de modernité. Elle a en effet revu une bonne partie de sa chaîne logistique en 2021, en faisant là encore dans l'originalité, via l'organisation de deux hackathons, ces sessions réunissant des développeurs informatiques. Durant ces remue-ménages, les cinquante de participants ont été priés de lancer des idées de scénarios susceptibles de casser les codes habituels. Le parcours logistique proposé a ensuite été affiné avec un cabinet de conseil, de sorte à rester souple et adaptable. Dans ce nouveau schéma de livraison, l'adresse d'un client n'est pas son adresse postale mais son numéro de portable. Le casse-tête de Kiabi est de livrer au

mieux les 300 millions d'articles importés et distribués chaque année aux consommateurs européens, que ceux-ci achètent en magasin, via un point relais ou bien à domicile. La chaîne s'engage ainsi à ce que

offre réduite, la totalité du catalogue est toutefois accessible sur écran, pour commander en ligne. Car le but du groupe est désormais aussi de conquérir les centres-villes. «Quatre points de contact ouvriront à Paris d'ici 2025, ainsi qu'une vingtaine en Ile-de-France et dans le top 10 des agglomérations françaises», précisent Patrick Stassi, directeur général de Kiabi, et Ouarda Ech-Chykry, directrice générale France. Pour ne pas se tromper d'emplacements, la chaîne pourra compter sur une pépite, développée au sein de l'empire Auchan. Baptisée Valiuz, la start-up met en commun toutes les données des enseignes du groupe, pour échanger sur la connaissance client et identifier les zones de chalandise prometteuses.



Ouarda Ech-Chykry, directrice générale Kiabi France

Reste un défi à relever pour l'enseigne : continuer à afficher de belles hausses d'activité. A court terme, la multiplication de points de vente devrait constituer le principal relais de croissance. Pour fin 2023, elle vise ainsi 120 nouveaux points de contact, et un total de 680 unités. Kiabi prévoit d'ouvrir sept destinations supplémentaires d'ici la fin de l'année (dont l'Uruguay et l'Égypte), afin de franchir la barre des 30 pays. Pour aller vite dans ces zones, elle passe par des partenariats. Ce devrait être le cas en Inde, dont le gigantesque marché figurerait parmi les prochains spots à ouvrir. En France, où le groupe compte déjà près de 340 points de contact, l'heure n'est plus au développement dans les périphéries des villes, où les «coques» d'environ 1 500 mètres carrés sont déjà très nombreuses. Place à d'autres modèles. Parmi les formats privilégiés : les corners chez les enseignes sœurs, telles Auchan (déjà une trentaine de magasins équipés) ou Decathlon (une dizaine). Au Kremlin-Bicêtre (Val-de-Marne), l'enseigne a aussi ouvert en 2022 un Kiabi Kids de 500 mètres carrés. Si la marque n'y dispose que d'une

Suffisant pour garantir la croissance de Kiabi ? «Je ne suis pas sûr que ces points de vente soient tous rentables, mais l'enseigne entend occuper le terrain et elle est assez puissante pour en faire des laboratoires grandeur nature», estime Yves Marin, consultant au cabinet de conseil Bartle. Kiabi ambitionne aussi d'accélérer sur Internet (qui ne pèserait que 15% des ventes) via une marketplace ouverte à d'autres commerçants.

Impossible, enfin, de poursuivre cette expansion sans de solides arguments en matière de développement durable. Certes, les vêtements made in France se font un peu attendre, mais l'enseigne met les bouchées doubles sur l'écoconception : selon le groupe, 70% de ses basiques sont désormais fabriqués de la sorte, une proportion qui grimpera à 100% de ses collections d'ici fin 2025. «Aujourd'hui, tous nos jeans pour la famille sont



Patrick Stassi, directeur général du groupe

lavés via une méthode consommant moins d'eau et fabriqués avec 20% de coton issu du recyclage», souligne l'enseigne. Début juillet, une gamme de jeans sans teinture pour toute la famille sera lancée. Sans doute l'occasion, pour Laura, de rhabiller tout son foyer, juste avant la rentrée scolaire.

JEAN-BERNARD GALLOIS

## La mode sur abonnement, pour changer de style en illimité

Après la location d'habits de maternité l'an dernier, Kiabi teste désormais la location de vêtements pour tous, dans trois magasins du réseau. «Dans chacun, 100 abonnements sont disponibles, avec 4 types d'offres : 5 articles pour 19 euros par mois, 10 articles pour 29 euros, 15 articles pour 39 euros et, enfin, 20 articles pour 49 euros», précise

l'enseigne. L'abonné peut sélectionner n'importe quel produit en magasin (homme, femme, enfant, bébé), et en changer quand il le souhaite, autant de fois qu'il le veut. Peu importe s'il les rend tachés ou usés. Il n'y a aucune durée minimale ni maximale de location. Les vêtements retournés auront une seconde vie à travers des dons aux associations,

la mise en rayon dans des corners de seconde main ou le recyclage, selon leur état. Par ailleurs, la chaîne a lancé en mai dernier la location de robes de cérémonie pour les enfants, sans abonnement cette fois-ci. Pour un anniversaire, une fête ou se faire plaisir, une sélection de robes est proposée à 9 euros pour huit jours de location.



SP-KIABI

PHOTOS : QUENTIN PRIVOST/SP-KIABI, PHOTOPOR/VOIX DU NORD/MAXPPP

# Cosmétique Mag

Le magasin physique n'a pas été tué par la covid  
13 mai 2023

cosmétique mag

## Le magasin physique n'a pas été tué par la Covid

Alors que tous prédisaient un affaiblissement du retail physique au profit du e-commerce, après la Covid, il en a été tout autrement. Explications de Frank Rosenthal, expert en marketing du retail, auteur d'un ouvrage sur le sujet : « Mutations du commerce post-Covid ».

### Quand est née l'idée de ce livre ?

**Frank Rosenthal :** Pendant les confinements de 2020 et 2021, nous avons assisté à une croissance du e-commerce. Beaucoup d'analystes du retail, y compris moi, pensions qu'il continuerait à être très dynamique une fois la pandémie finie. Lors du salon de la NRF à New York en janvier 2022, j'ai été surpris d'entendre les patrons de Walmart et de Target dire que les ventes en e-commerce se tassaient et que l'affluence dans leurs magasins progressait. Tous se demandaient si cela était ponctuel ? J'ai voulu apporter une réponse avec ce livre « Mutations du commerce post-Covid ».

### Quelles leçons avez-vous tirées de vos recherches et analyses ?

**F.R. :** La première est de se méfier de ce que disent les analystes. Il faut vraiment suivre les comportements des consommateurs. Nous avons enterré trop vite le commerce physique entre 2020 et 2021. Beaucoup pensaient qu'il serait supplanté par l'e-commerce et qu'il n'y aurait pas de retour en arrière. Ces certitudes ont été contredites car nous avons oublié que durant ces deux années le consommateur agissait par contraintes et par défaut puisqu'il était confiné. Une fois les interdictions de déplacements levées et les commerces non essentiels ouverts, les clients sont retournés dans les magasins et l'e-commerce a marqué le pas, y compris chez les plus grands comme Amazon aux États-Unis qui a accusé un recul historique de 2,3 % de ses ventes en ligne, l'an dernier.

### Comment expliquez-vous cette volte-face du e-commerce ?

**F.R. :** Le retour des personnes dans les commerces physiques ne suffit pas à l'expliquer.

J'essaie donc de donner des raisons dans le livre. D'une part, les enseignes déjà dynamiques ont profité de ces deux années de pandémie pour retravailler leur offre, être plus percutantes en magasin, intégrer plus le digital notamment dans la préparation des achats. Par exemple, aujourd'hui 80 % des personnes qui vont dans les magasins IKEA ont préparé leur achat en consultant Internet. Par ailleurs, j'explique dans l'ouvrage pourquoi l'expérience client mise entre parenthèses pendant le confinement est redevenue clé. Inversement, en e-commerce, les expériences ne sont pas toujours très positives : il y a toujours un vrai problème de délai de livraison mais aussi d'ergonomie du site notamment pour la commande. Parce qu'il faut souvent remplir des formulaires pour ouvrir un compte, beaucoup d'acheteurs abandonnent. Si on demandait cela en magasin, les acheteurs partiraient immédiatement.

### Pourtant, beaucoup d'enseignes de magasins physiques ont eu des difficultés, voire ont fermé comme Camaïeu, San Marina, Go Sport, André...

**F.R. :** Elles étaient déjà en difficulté, il y a cinq ans. Les PGE – prêts garantis par l'État pendant la pandémie – n'ont fait que retarder leur échéance. Ces enseignes avaient un positionnement flou. Elles avaient peu investi dans leurs points de vente, sur leur site marchand. Par ailleurs, beaucoup sont dans le secteur du textile et de la mode en recul depuis des années en France et sur lequel pèse une sorte de

moralisation : on culpabilise le client qui achète du neuf d'où l'essor de la seconde main. Bref, ce n'est pas parce qu'on est dans le commerce physique que tout va bien. La preuve. En même temps, cela montre que les enseignes préférées des Français c'est-à-dire Action, Décathlon et Picard sont celles qui ont un positionnement très clair, compréhensible et différenciant. Elles proposent aussi une expérience magasin bien étudiée. Il est important de donner des raisons de venir en points de vente.

### Le récent contexte économique notamment l'inflation a-t-elle influencé votre analyse ?

**F.R. :** J'ai commencé la rédaction du livre début 2022. Or l'inflation a été croissante à partir de septembre 2022 et surtout sur l'alimentaire. L'inflation pourrait faire l'objet d'un tome 2 sous le titre : « En quoi change-t-elle le comportement des consommateurs ? » Sur l'alimentaire, on constate une déconsommation et une baisse en gamme. Pour avoir de plus petits paniers, les Français vont plus souvent en magasins. Mais on ne sait pas réellement quel sera l'impact à terme de l'inflation. Même si on a une baisse des prix : quel en sera son niveau ? Sûrement pas celui d'avant l'inflation. Si les marques nationales baissent leurs prix, retrouveront-elles leur volume ? De nombreuses questions demeurent.

### Propos recueillis par Maryline Le Theuf

Frank Rosenthal, « Mutations du commerce post-Covid », aux Éditions Kawa, 29,95 €.



# Cosmétique Mag

Encadrement des promos, quel impact pour les distributeurs ?  
avril 2023

cosmétique mag

# ENCADREMENT DES PROMOS : QUEL IMPACT POUR LES DISTRIBUTEURS ?

Baisses du trafic en magasin, du volume des ventes de produits d'hygiène-beauté, hausse des prix, etc. Quel pourrait être l'impact de la loi Egalim 3 en vigueur en mars 2024 ? Les explications de **Frank Rosenthal, consultant expert en retail** et le point en chiffres sur les promotions.

## 1 L'AVIS DE L'EXPERT



Quelle est votre lecture de la loi Descroizaille ?

**FRANK ROSENTHAL** La loi avantage les industriels par rapport aux distributeurs ne serait-ce sur le plafonnement des promotions sur les produits non alimentaires à 34 %.

Jusqu'alors les taux des promotions se faisaient dans le cadre d'une négociation de gré à gré entre un industriel et un distributeur. Aujourd'hui, nous sommes dans une économie de plus en plus administrée en ce qui concerne les relations commerciales. C'est un problème à un moment où l'on demande de la souplesse, de l'agilité des efforts pour préserver le pouvoir d'achat des Français. Pour cela, il ne suffit pas de réduire ses marges, il faut aussi pouvoir le faire. L'objectif de cette loi est de revaloriser les marges des industriels et des fournisseurs. On peut le comprendre dans l'alimentaire afin de ne pas détruire de la valeur chez les agriculteurs mais pas sur les produits non alimentaires, si ce n'est, protéger les marges des industriels de ces marchés pour qu'ils ne servent pas de prix d'appel par rapport à l'alimentaire. Ce qui a été le cas depuis les lois Egalim 1 et 2.

Un autre article sur les conditions de rupture des contrats a fait débat...

**F.R.** Même si cet article a évolué, globalement, il y a un peu plus de droit pour l'industriel que pour le distributeur. En toute logique sur une loi qui régit les négos commerciales, le rôle de l'État est d'une part de laisser suffisamment de souplesse car on est dans une économie libérale et d'autre part de préserver les équilibres en garantissant l'avenir de l'agriculture, l'avenir des industriels notamment garder les outils industriels et l'emploi en France, l'avenir des distributeurs et préserver les intérêts

des consommateurs. Cet équilibre est extrêmement difficile à trouver. Le rôle de l'État est d'avoir une neutralité bienveillante. Ce n'est pas le cas aujourd'hui parce que deux des quatre parties en focurrence les distributeurs et les consommateurs sortent perdant. On peut toujours dire que le distributeur pourra faire plus souvent des promos plafonnées à 34 % en non alimentaires mais on n'est pas sur des produits d'achats quotidiens. L'horizon de l'application de la loi a été retardé à mars 2024, mais les interrogations demeurent.

Les solderies, voire les enseignes à dominante marque propre seront-elles finalement les gagnantes ?

**F.R.** Prenons l'exemple de Normal, un gros acteur de l'hygiène-beauté, qui a une promesse de prix bas permanents. Il ne fait pas de promos. Plus la promotion dans les autres circuits concurrents sera encadrée et faible, plus cela sera une aubaine pour Normal car la réduction prix faite par Normal sera quasiment tout le temps plus compétitive qu'une enseigne dont les promos seront encadrées à 34 %. Si on avait voulu faire un projet de loi qui avantage les solderies, on n'aurait pas fait mieux. Je pense que ce n'était pas l'intention du député Frédéric Descroizaille qui proposait cette loi. Quant aux enseignes à dominante marque propre, leurs promotions sur les marques nationales de produits non alimentaires sont elles aussi limitées à 34 % mais ces dernières ne représentent que 10 % de leur assortiment. Ce plafonnement à 34 % les arrange puisque les opérations beauté de leurs concurrents les hypermarchés auront moins d'impact auprès des consommateurs.

Cette loi pourrait-elle inciter les enseignes de la grande distribution à développer leur marque propre en non alimentaire ?

**F.R.** Toutes les enseignes ont des MDD en hygiène-beauté en moyenne 25 % moins chères que les marques nationales. Entre une promotion de -34 % sur une marque nationale et une MDD, il y a un écart de 9 %. Serait-ce suffisant pour faire pencher le consommateur en faveur de la marque nationale et créer du trafic ? Le but des promotions importantes est de créer du trafic, faire venir le client. Si après des années d'Egalim 2 durant lesquelles les promotions DPH n'étaient pas encadrées à 34 %, les distributeurs n'avaient pas constaté d'impact positif, ils ne seraient pas en train de se battre pour conserver cet avantage.

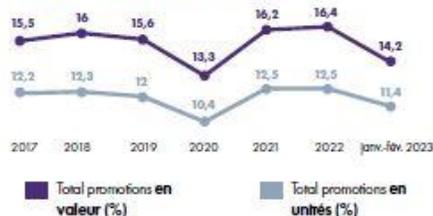
Propos recueillis par Maryline Le Theuff

## 2 LES CHIFFRES DU MARCHÉ

Croissance du poids des promos en hygiène-beauté depuis Egalim...



... et des taux de remises



Le bucco-dentaire plus promotionné en 2022

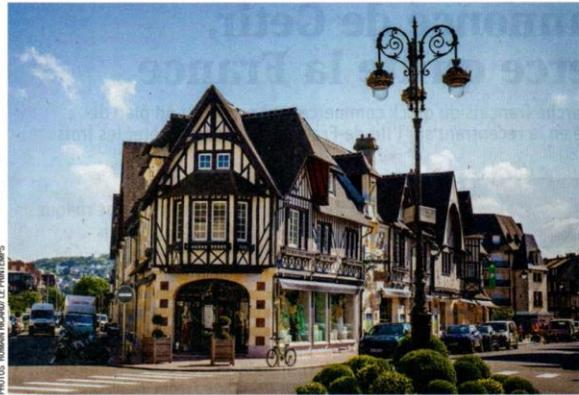
Top des catégories Hygiène-Beauté		
	Taux de discount en prospectus (%)	Écart versus 2021 (%)
Brosse à dents	52,3	1
Lames et rasoirs hommes	50,6	1,7
Produits moussants à raser	49,9	3,5
Gels douche en litre	48	3,1
Shampoings en litre	47,4	3,9
Dentifrice	46,3	1,1
Hygiène buccale	45,7	0,7
Lames et rasoirs femmes	45,7	0,7

Source : Circana 2022 en ligne et supermarchés. Calculé à partir des chiffres d'affaires et annuels exprimés en 100M€

# LSA

Les grands magasins jouent la carte du local  
29/06/2023





**LE PRINTEMPS DEAUVILLE, UN CONCEPT STORE MADE IN NORMANDIE**

Le magasin s'inspire des maisons normandes avec une succession de pièces en enfilade. Chacune s'articule autour d'un thème différent, qui s'exprime par une couleur dominante issue de la palette des tons des paysages de la côte normande.



PHOTOS ROMAN RICARDO / LE PRINTemps

# Les grands magasins jouent la carte du local

En province, ces « temples » du commerce restent source d'attractivité et d'emplois en centre-ville. Pour se différencier et incarner en même temps une mode accessible, les enseignes adaptent leur offre et leur concept aux particularités régionales.

**D**epuis la sortie de la pandémie, les grands magasins en province ont surtout fait la une pour les mauvaises nouvelles : la fermeture de quatre magasins Printemps (Paris-Place d'Italie, Le Havre, Strasbourg et Metz) en 2021, ou encore le placement en procédure de sauvegarde des Galeries Lafayette détenues en affiliation par la Financière immobilière bordelaise (FIB) de Michel Ohayon au premier trimestre 2023. Les enseignes donnaient l'impression que les grands magasins parisiens et l'international étaient leurs uniques priorités. « Mais quand on veut incarner la mode accessible, il faut que l'accessibilité soit aussi géographique. Les enseignes ne peuvent pas se

**LES ENJEUX**

- **Rénover** pour répondre aux attentes de la clientèle de proximité et des touristes.
- **Rester attractif** alors que la fréquentation des centres-villes baisse.
- **Ne pas se reposer uniquement sur les flagships parisiens** pour générer de la croissance.

contenter de leurs *flagships parisiens* », souligne Frank Rosenthal. Selon cet expert en marketing du commerce, « pour le top 20 des villes françaises, il est intéressant d'avoir un grand magasin afin de créer du trafic. Cela reste une locomotive importante ». Sophie Bocquet, directrice générale du réseau Printemps, l'assure : « Nous n'avons jamais cessé d'investir dans nos magasins en province. » Du côté des Galeries Lafayette, la stratégie diffère selon les exploitants. Pour les 26 magasins de la FIB, la priorité est de rester à flot. Du côté des sept magasins affiliés du groupe SGM (Société des grands magasins) – Angers, Dijon, Grenoble, Le Mans, Limoges, Orléans et Reims –, une première phase de

travaux a été menée à l'été 2022, pour rénover sols, plafonds, éclairages et façades extérieures. Début 2023, d'autres chantiers ont débuté sur l'architecture et la décoration intérieures.

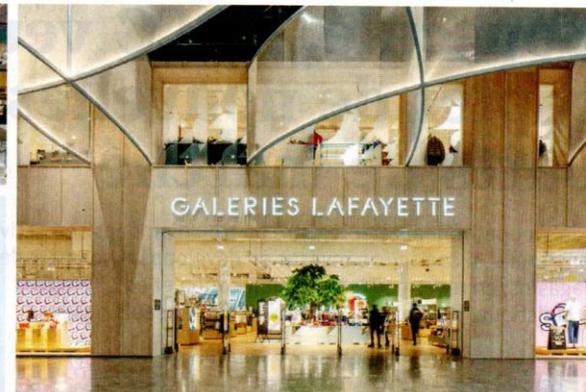
**Fuir la logique industrielle**

Pour les points de vente que Les Galeries Lafayette gèrent encore en propre, les grandes manœuvres ont commencé avec le magasin d'Annecy. Celui-ci a été entièrement repensé (parcours et offre). En parallèle, Citynove, la foncière du groupe, a créé une galerie commerciale autour du magasin qui sera finalisée d'ici à la fin de l'année. « C'est la première fois que nous faisons une extension autour d'un magasin existant et que nous gérons cet ensemble afin



**LES GALERIES LAFAYETTE D'ANNECY, HOMMAGE AU LAC ET AUX MONTAGNES**

À l'intérieur, les arches rappellent celles du centre-ville d'Annecy, le vert et le bleu sont des références à l'environnement naturel, la structure en bois près de l'escalier évoque les roseaux du lac. Dans la galerie commerciale adjacente, 60 % des commerces sont des acteurs locaux.



PHOTOS LUC BOBEU / GALERIES LAFAYETTE

que le magasin soit dans un environnement le plus favorable possible », note Éric Costa, directeur immobilier du groupe. Le bâtiment de 1969 était un cube encastré dans un parking en forme d'anneau. Désormais, celui-ci est masqué par la galerie commerciale et de larges entrées donnent un accès aux piétons en toute sécurité. « Nous voulons sortir des codes architecturaux des commerces de la fin du XX<sup>e</sup> siècle. C'était une logique industrielle avec une juxtaposition de ce que nous appelons des cellules commerciales. Car comme pour une prison ou un couvent, il y avait une logique d'enfermement. Le client était coupé de la ville, de la lumière extérieure et le temps passé à l'intérieur était un indicateur du succès du centre, décrit Éric Costa. Il y a eu une standardisation des lieux de commerce, fondée sur la praticité. Or, aujourd'hui, la praticité, c'est internet. Le shopping en magasin doit être vu comme un loisir. Nous étions dans un modèle fondé sur la transaction et, aujourd'hui, nous sommes sur un modèle fondé sur la relation. Tout le monde veut faire du

profit, mais cela ne doit pas être un objectif en tant que tel : cela doit être la conséquence d'avoir bien fait notre métier, c'est-à-dire, servir le client. »

**Attirer les jeunes**

Cela passe par plus de personnalisation. « En France, la différenciation des magasins se fait souvent par l'offre », constate Selvane Mohandas du Ménéil, directeur général de l'Association internationale des grands magasins (IADS). Ainsi, autour des Galeries Lafayette d'Annecy, 60 % des commerces et services sont constitués d'acteurs locaux. « Il faut apporter aux clients ce qu'ils attendent, mais aussi les surprendre avec une offre originale », confie Éric Costa. Le Printemps s'adapte aussi aux spécificités régionales. « À Rennes, où notre clientèle est plus jeune et plus masculine qu'ailleurs, nous avons installé le concept StreetLab avec des marques comme The North Face et Adidas », indique Sophie Bocquet. L'enseigne a aussi refait l'espace beauté de son magasin marseillais. Mais le chantier principal de ces deux dernières années a été la refonte

du Printemps de Deauville, qui a rouvert fin mai après six mois de travaux. Inauguré en 1912, il a été le premier magasin de l'enseigne en province. Sa façade présente un style architectural néo-normand, et l'intérieur est désormais en cohérence avec cette aventure par les couleurs, la décoration et le mobilier. « Nous ne référençons pas les grandes marques qui ont déjà des boutiques dans la ville. L'offre s'organise comme dans un concept store. L'équipe de vente est constituée uniquement de salariés du Printemps polyvalents, précise Sophie Bocquet. Depuis la réouverture, les clients plébiscitent nos choix. Nous avons aussi réussi à attirer une clientèle plus jeune. » Même constat aux Galeries Lafayette d'Annecy qui, à côté de sa clientèle fidèle, capte de nouvelles familles. Les cornes de seconde main, que les deux enseignes déploient, séduisent aussi les jeunes. Fortes de ces succès, elles veulent continuer à se réinventer. Le prochain chantier pour les Galeries Lafayette porte sur la rénovation de son magasin de Bron, près de Lyon. ■

**17**  
Le nombre de magasins Printemps en province

**56**  
Le nombre de magasins Galeries Lafayette en province  
Source : enseignes

# LSA

Textile, les business models qui résistent  
05/01/2023



C'est un euphémisme que de dire que le marché de la mode est difficile. Pour autant, à bien y regarder, des enseignes, au positionnement assumé, s'en sortent. Tour d'horizon des clés du succès, qui reste possible.

**E**videmment, il y a la disparition de Camaïeu, comme hier il y eut les déboires de La Halle, d'André ou de Celio et, aujourd'hui, ceux de Pimkie ou de San Marina. On pourrait en dresser une liste longue comme le bras tant, dans la mode, les exemples d'entreprises en difficulté ne manquent pas. Mais il y a, aussi, Kiabi et Géo, comme il y a les Galeries Lafayette, Zara ou Jennyfer et, dans un autre genre, Intersport. Le déclin n'est pas immuable, même si le marasme du secteur est, lui, bien réel. C'est, d'abord, l'un des premiers enseignements à garder en tête. Dans un marché de la mode en souffrance depuis quinze ans, il y a, droits dans la tempête, quelques têtes d'affiche imperturbables. Une plongée dans les archives de Kantar permet de s'en convaincre. Kiabi, Géo, les Galeries Lafayette étaient dans le top 10 il y a plus de vingt ans ; elles le sont toujours aujourd'hui, de même qu'un E. Leclerc par exemple, toujours « gros vendeur » de textile.

**Brusques revirements**

L'autre grand enseignement tiré des données de Kantar est à relever dans l'absence de concentration du marché. C'est pourtant, normalement, la marche habituelle, mais la mode échappe à cette logique. En l'an 2000, Carrefour, plus gros vendeur de textile en France, dominait le secteur avec 4,4 % de part de marché, et le top 20 des enseignes représentait 41,8 % des ventes. Vingt et un ans plus tard, c'est Intersport le leader avec 5,2 % des ventes, et un top 20 à 38,1 %. À titre de comparaison, E. Leclerc, parmi les grandes surfaces alimentaires, revendique 22,5 % de part de marché en 2021, quand Leroy Merlin, dans le bricolage, est à 37,4 %.

« Le marché de la mode est très atomisé depuis toujours. C'est structurel et, d'une certaine manière très logique : c'est aussi le principe même de la mode que d'être sujette à de brusques revirements. De nouvelles tendances émergent, se

# Textile

## Les business models qui résistent

**LES ENJEUX**

■ **Le marché de la mode, en crise structurelle** depuis plus d'une décennie, peine à retrouver de l'allant. Il continue, pourtant, à attirer régulièrement de nouveaux entrants.

■ **Marché très éclaté** (le leader en France

pointe à seulement 5,2% de part de marché en 2021), il est, en plus, contrôlé par des enseignes qui, historiquement, ne sont pas... de mode; Intersport, Decathlon et E. Leclerc occupant le trio de tête.

■ **Pourtant, dans cet océan d'incertitudes**, quelques valeurs sûres résistent. Elles étaient là hier et sont encore là aujourd'hui, par la grâce de positionnements intelligents et pérennes.

39,7 Mrds €

**Le poids en 2021** de l'ensemble des marchés de l'équipement de la personne (prêt-à-porter, accessoires, chaussures, linge de maison). C'était plutôt aux alentours de 41 milliards d'euros avant Covid

*développent, puis meurent si elles ne savent pas évoluer. C'est un cycle de vie assez naturel dans un marché. La différence, peut-être, c'est que ce cycle s'est accéléré aujourd'hui, avec des renouvellements bien plus rapides», analyse Renaud Montin, directeur marketing et digital de Géo.*

« C'est aussi un marché où la barrière à l'entrée est assez faible, relève de son côté Yves Marin, associé chez Bartle. Historiquement, cela a favorisé l'arrivée de nouveaux acteurs et a donc contribué à fragmenter les ventes. »

Conséquence directe : un entassement d'enseignes et de magasins. En 2000, selon l'Observatoire économique de l'Institut français de la mode, les vingt premières enseignes en France cumulaient 5 546 points de vente. Juste avant

20%

**Le poids des ventes en ligne**, en baisse par rapport à la période du Covid (25 %)

+ 4% **L'évolution** des ventes en volume sur dix ans

70% **Le poids des articles d'entrée de gamme** dans les ventes en volume

Source : Kantar



1,1 Mrd€

Le CA estimé de Kiabi en France en 2021

845 M€

Le CA de Géo en France en 2021

**Habiller la famille (et garder le cap)**

Il y a vingt ans, Kiabi et Géo occupaient les 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> places sur le marché du textile-habillement en France. Ils sont aujourd'hui n° 4 et n° 6. Et si l'on ne considère que les enseignes de mode à proprement parler, alors ce sont bien les deux premières positions que ces enseignes françaises occupent. C'est peu dire, alors, si leurs modèles sont à montrer en exemple. Leurs vertus ? Avoir



su garder le cap, en dépit des tempêtes, et n'avoir jamais dérogé à leur positionnement sur une mode dédiée à la famille, avec l'axe du petit prix, mais sans en faire l'alpha et l'oméga d'une stratégie. À la clé, des promesses d'enseignes claires, et immédiatement identifiables. Apercevoir le pavillon Kiabi ou Géo, c'est savoir d'emblée ce que l'on va trouver à l'intérieur du magasin.

Avec des slogans comme *La mode à petits prix*, de Kiabi, ou *Le Prêt-à-vivre*, de Géo, les deux enseignes s'adressent à une cible familiale, en quête de bonnes affaires.

**PLUS DE LA MOITIÉ DES ENSEIGNES DU TOP 20 N'Y ÉTAIENT PAS IL Y A VINGT ANS**

TOP 20 DES PLUS GROS VENDEURS DE TEXTILE (DONT CHAUSSURES) EN FRANCE EN 2021, ÉVOLUTION DE LEUR RANG PAR RAPPORT À 2000 ET PARTS DE MARCHÉ EN VALEUR, EN %

Rang	Enseigne	Évolution du rang vs 2000	PDM valeur en %
1	Intersport	→ ≥+20	5,2
2	Decathlon	→ +2	3,4
3	E.Leclerc	← -1	3,1
4	Kiabi	→ +5	2,8
5	Galeries Lafayette	→ +3	2,4
6	Géo	→ +4	2
7	H&M	→ ≥+14	1,9
8	Zalando	Nouveau	1,8
9	Carrefour	← -7	1,8
10	Amazon	→ ≥+11	1,6
11	Zara	→ ≥+10	1,5
12	Auchan	← -8	1,5
13	La Halle	← -7	1,4
14	Vinted	Nouveau	1,3
15	Nike	→ ≥+6	1,2
16	Chaussea	→ ≥+5	1,2
17	C&A	→ +3	1,1
18	Veepee	Nouveau	1,1
19	Courir	→ ≥+2	0,9
20	Monoprix	→ ≥+2	0,9

Le plus gros vendeur d'articles d'habillement, chaussures et autres accessoires en France a pour nom... Intersport. Et il faut aller chercher à la 4<sup>e</sup> place, la première enseigne de mode à proprement parler, avec Kiabi. Le signe d'un marché éclaté.

« Le textile est un marché où la barrière à l'entrée est assez faible. Historiquement, cela a favorisé l'arrivée de nouveaux acteurs et a donc contribué à fragmenter les ventes. »



Yves Marin, associé chez Bartle

le Covid, le total se portait à 8422. Avec, dans le lot, La Halle en tête avec 859 unités et Camaïeu avec 650. Comme par hasard, deux enseignes qui, depuis, ont connu moult problèmes. « Trop d'enseignes et trop de mètres carrés », lâche Cédric Ducrocq, PDG de Diamart Group.

« La mode est le secteur du commerce où, spontanément, les consommateurs sont capables de citer le plus de marques », avance Renaud Montin. À la clé : la plus grande des confusions. Et aussi, pour engager les grandes manœuvres potentielles de clarification du marché, le plus grand des blocages. « On ne peut plus compter, sauf exception, sur un effet parc, soit aller chercher la croissance en ouvrant de nouveaux

ZARA



L'enseigne du groupe espagnol Inditex, qui a amélioré la qualité de son offre et de ses magasins, a su rester populaire.

### Monter doucement (mais sûrement) en gamme

Arrivé en France en 1990, deux ans après le grand rival H&M, Zara a, depuis, fait beaucoup mieux que son concurrent suédois. Et notamment ces dernières années. Les trajectoires des deux chantres de la

**1 Mrd€**  
Le CA estimé du groupe Zara en France en 2021

Source : tribunaux de commerce

fast-fashion des années 1990 à 2010 sont en effet largement divergentes. Quand H&M recule fortement dans le pays (0,6 point de part de marché perdu en trois ans), Zara croît toujours. En cause ? Une montée en gamme qui vient aujourd'hui sortir, par le haut, l'enseigne d'un cœur de marché où il ne fait plus bon être. Et, surtout, quand on évoque cette montée en gamme, il ne s'agit pas uniquement d'avoir fait grimper ses prix : la qualité des produits

s'est nettement améliorée et le discours du groupe Inditex lui-même se veut « plus chic ». Les actes suivent le discours, et inversement : c'est l'une des clés du succès. Avec, par exemple, un sourcing largement repensé : plus de la moitié en Espagne, au Portugal et au Maroc.

magasins », explique Cédric Ducrocq. « De fait, les concentrations sont rendues plus difficiles parce que cette structuration du marché les rend en grande partie inopérantes », complète Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Autrement dit : ce serait s'engager dans beaucoup de complexités pour, finalement, peu de parts de marché gagnées.

#### Une pluralité exigée par les client(e)s

L'autre logique venant ralentir cette évolution, pourtant habituelle, tient à ce que ces regroupements donneraient à voir du marché. Se rassembler n'a de sens que pour optimiser, massifier et, donc industrialiser les productions. Or, comme le souligne Cédric Ducrocq, « on n'a pas envie de s'habiller tous de la même façon. La pluralité est donc une valeur plébiscitée par les consommateurs, offrant là un frein assez naturel à ces opérations de concentration ». On touche là un premier point d'importance : faire

comme tout le monde, c'est aller dans le mur un jour ou l'autre, forcément. De quoi commencer à comprendre pourquoi certaines enseignes résistent et pourquoi d'autres flanchent, ont flanché et flancheront encore. Si chacun vend la même chose que son voisin, quel intérêt en effet ? « Les enseignes en difficulté, sans exception, souffrent toutes de problèmes de positionnement. Elles ont raté le coche, restant tanquées dans un modèle suranné qui, c'est vrai, fut une réelle machine à cash jusqu'aux années 2000 : le fameux 120 m<sup>2</sup> en zone commerciale. Elles n'ont pas cherché à suivre les évolutions de consommation. Elles ont voulu rester dans un système ramasse-tout, avec la cible de clientèle la plus large possible, sans chercher ou sans pouvoir se créer une vraie identité de marque. Alors, forcément, quand de nouveaux modèles sont arrivés, plus agiles, plus novateurs, ces derniers sont venus tout renverser, et c'est normal », analyse Cédric Ducrocq.

« C'est comme si un cercle vicieux s'était installé », relate Frank Rosenthal. Puisque le marché est atomisé, en marque de leaders, quand de nouvelles tendances émergent, des marques venues de nulle part peuvent en profiter. C'est ce qui s'est passé sur le web avec Zalando. C'est, sur la seconde main, l'exemple d'un Vinted. C'est, sur le créneau des tout petits prix, celui d'un Primark, d'un Zeeman, d'un Stokomani ou, plus récemment encore, d'un Shein. « Shein n'existait pas il y a cinq ans et arrive avec un succès fulgurant. C'est bien le signe que cela reste possible », note Yves Marin. Dans un autre genre, plus positif sans doute – le modèle offert par Shein est loin d'être vertueux –, il y a un Dont' Call Me Jennyfer. « Un travail de retournement remarquable », appuie Yves Marin. « L'exemple de Jennyfer prouve qu'il n'y a pas de fatalité », développe Cédric Ducrocq.

« Tous ceux qui ont réussi ont su prendre des risques et ont été visionnaires à un instant T. Il faut soit être en rupture par rapport à ce que font les autres, soit se débrouiller pour être hors cadre, c'est-à-dire occuper un territoire de marque qui n'existe pas ailleurs. »

Martin Crépy, associé au sein du cabinet Simon-Kucher



© TESSON / ANDA.FR

Ce qui a été fait est très malin, avec une mutation très claire d'une enseigne à une marque. Typiquement, le vrai sujet est celui-là : savoir transformer les enseignes en marques ; s'engager dans une montée en marques plutôt qu'une montée en gamme, comme on le voit trop souvent. Il faut savoir vendre autre chose que de l'habillement si l'on veut sortir d'un achat purement fonctionnel. Il faut savoir insuffler une charge émotionnelle plus forte. »

Frank Rosenthal abonde : « Ce que l'on doit attendre d'une enseigne, c'est d'être pourvoyeuse d'envies, d'idées, de plaisir ; c'est de se démarquer. Or cela demande une prise de risque minimum et, ce que l'on observe plutôt, malheureusement, c'est un trop grand flot d'enseignes

« Le vrai sujet est de savoir transformer les enseignes en marques. Il faut savoir vendre autre chose que de l'habillement si l'on veut sortir d'un achat purement fonctionnel. Il faut savoir insuffler une charge émotionnelle plus forte. »

Cédric Ducrocq, PDG de Diamart Group



© AGATTA QUARTE

Avec 21 magasins seulement en France, l'entreprise irlandaise de vêtements à très bas prix peut encore se développer.

indifférenciées. On sait rarement identifier une enseigne à un besoin, et c'est tout le problème. La première clé du succès est de donner une raison valable aux clients de venir chez vous. » LSA, en compagnie de Frank Rosenthal, s'est penché sur le cas de Westfield Forum des Halles, à Paris : 118 magasins référencés sur le site de cet immense centre commercial et... 64 sur le marché de la mode (en réalité une cinquantaine si l'on enlève les magasins de bijoux et accessoires). C'est dire si la concurrence est rude. C'est dire surtout si savoir se distinguer est primordial. Or, combien, dans leurs fiches de présentation, savent se définir avec des mots qui permettent de cerner le concept ? Certes, un magasin séduit d'abord avec les yeux, mais il n'empêche, l'analyse est instructive.

#### Un concept qui veut dire quelque chose

Qu'est-ce qui vous donne le plus envie ? André, qui se définit comme « une marque de tous les jours, qui rend la vie plus pop ! » ? Blue Wave, boutique « pour les hommes, les femmes et les enfants » ? Esprit, qui « propose des collections prêt-à-porter pour hommes et femmes » et des « produits tendance, adaptés à tous les styles » ? Peut-être Pimkie, avec ses « collections inspirantes qui se connectent en permanence avec les femmes ou leurs envies » ? À moins qu'Etam n'emporte l'adhésion. C'est un peu long, mais l'on vous glisse le texte en entier tant, par rapport aux autres, il est frappant : « Etam. Là pour vous, dans toutes vos vies et toutes vos envies. Au gré des (r)évolutions. Depuis votre premier soutien-gorge. Quand vous vous sentez invincibles. Pleine de doutes. Super sexy. Vraiment pas d'humeur. À 1000 à l'heure. Au ralenti. Là pour booster votre confiance. Pour embrasser la vie. Réaliser vos rêves. Battaie des records. Oser des exploits. Célébrer les grandes, les petites victoires aussi. Là pour partager bien plus que de la lingerie. Un état d'esprit. Une philosophie de vie. Là pour vous sentir libres. Libres »

PRIMARK



### Occuper le créneau du low-cost (et essayer de s'y maintenir)

Passer, en moins d'une décennie de présence, de 0 à près de 700 M€ de chiffre d'affaires, tel est le défi relevé par Primark en France. Bien moins, même, puisque ce cap a été presque atteint fin septembre 2019

**566 M€**

Le CA de Primark en France pour son exercice 2020-2021, mais avec un chiffre à quasi 700 M€ avant Covid

Source : tribunaux de commerce

(693 M€) et que le premier magasin a ouvert, à Marseille, en décembre 2013. Si, depuis, le Covid est passé par là, faisant retomber les ventes à 566 M€ à fin septembre 2021, l'enseigne, en tout cas, se donne aujourd'hui les moyens de repartir de l'avant, en engageant une stratégie offensive d'ouvertures de magasins. Avec 21 unités seulement dans le pays, elle en a encore sous le pied. Reste une inconnue : arrivé sur le marché avec un positionnement low-cost, Primark ne peut que s'embourgeoiser au fil du temps. Son discours, d'ailleurs, change. Le credo actuel ?

« Être le moins cher avec des produits de qualité. » C'est ce glissement de positionnement qu'il faudra « vendre » aux clients désormais. Mais ce mouvement fait partie du sens de l'histoire des enseignes discount : il y a toujours quelqu'un, un jour, pour être moins cher que vous.

■ ■ ■ ■ d'être celles que vous êtes, ou une autre si ça vous amuse. Déterminées à devenir celles que vous serez. Libres de corps et d'esprit. Libres d'être vous-mêmes, c'est comme ça qu'on vous aime. Depuis 1916.»

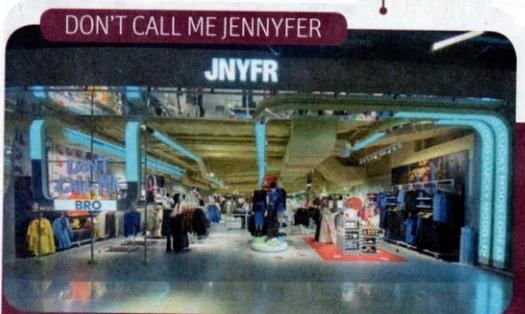
Avouez qu'il n'y a pas photo. Et que certains positionnements paraissent bien plats... «Tous ceux qui ont réussi ont su prendre des risques et se sont montrés visionnaires à un instant T, assure Martin Crépy, associé au sein du cabinet Simon-Kucher. Il faut soit être en rupture par rapport à ce que font les autres, soit se débrouiller pour être hors cadre, c'est-à-dire incomparable vis-à-vis de la concurrence, occuper un territoire de marque qui n'existe pas ailleurs.» Facile à dire, évidemment. À faire, c'est plus compliqué. «Sans chercher d'excuses aux acteurs du marché, il faut avoir en tête que les marges y sont faibles. Pour se redresser, pour se réinventer, il faut investir beaucoup, et longtemps. Et comme, en moyenne, les clients se rendent deux fois par an dans les enseignes, les opportunités pour séduire et convaincre via les changements opérés sont rares. Si l'on ajoute que, dans le même temps, il existe un risque de perte de sa clientèle historique avec ce nouveau modèle, le plus simple, alors, est de ne rien faire, ou seulement exactement comme les autres. C'est très humain mais, surtout, c'est très mortifère et les récentes faillites le prouvent», appuie Martin Crépy.

**Du ballon de rugby au sablier**

Comment bouger, alors? Le premier axe est de sortir du ventre mou du cœur de marché. En la matière, la «théorie du sablier» se trouve validée. D'un paysage commercial en ballon de rugby, nous sommes passés à une organisation en sablier: le bas du marché s'en sort (il y a toujours une clientèle pour le prix bas) et le premium aussi, sans parler du luxe, de l'autre côté du spectre. «Ceux qui souffrent sont sur le deuxième quartile de prix et le bas du troisième», précise Cédric Ducrocq. Typiquement, un Zara a su s'extraire de la zone dangereuse en montant en gamme quand, à l'inverse, l'éternel rival H&M y est resté englué. Résultat: en dix ans, l'un a doublé son chiffre d'affaires en France, quand l'autre n'a vu ses ventes croître que de 15%. CQFD, d'une certaine manière. Mais, à ce premier axe s'ajoute un second, et ce n'est pas l'un ou l'autre mais bien l'un et l'autre. Ne s'en sortent aussi, à l'intérieur des deux pôles gagnants du sablier, que ceux qui savent se distinguer. Le prix seul ne peut pas être une réponse et il faut, toujours, se chercher

des aspérités fortes. «Savoir se créer une vraie identité de marque est la clé», résume Cédric Ducrocq. Renaud Montin, pour Gêmo, ne dit pas autre chose: «Il est primordial d'avoir une proposition de valeur claire. Le prix? La mode? Tout le monde en fait. C'est pourquoi nous ne raisonnons pas uniquement sur ces points-là, mais surtout en fonction des besoins de nos clients. Notre rôle est de faciliter le quotidien des familles. D'où notre parti pris sur le "prêt-à-vivre", engagé à partir de l'année dernière.» À ce propos, ce dernier raconte une anecdote qui en dit long. Les équipes de Gêmo, au moment de travailler sur cette signature nouvelle, ont mis la main sur quelques vieilles et, notamment, un slogan des années 90: On n'a pas fini

En grande difficulté il y a cinq ans, la marque a été rachetée et a réussi à se réinventer et à reconquérir les jeunes urbaines.



**Renverser la table et faire de ses (anciennes) faiblesses une force**

Ce n'est pas faire injure à Jennyfer que dire que l'enseigne était... bien ringarde. Peu misaient sur la réussite de ce fleuron moribond d'une mode des années 90 restée dans son jus quand Sébastien Bismuth,

**208 M€**  
Le CA de Don't Call Me Jennyfer pour son exercice 2021-2022 en France

Source: tribunaux de commerce

ancien de chez Undiz, l'a repris en 2018. Pourtant, quel retournement depuis! Jennyfer, rebaptisée Don't Call Me Jennyfer (DCMJ), comme une manière d'assumer le contre-pied et, accessoirement, le second degré, a su redevenir hype. Il n'y a qu'à voir les hordes de jeunes filles qui viennent s'y égosiller chaque week-end. Des collections complètement revues, un marketing ultramarin qui épouse les codes de l'époque; DCMJ coche toutes les cases. Le postulat initiant ce repositionnement? Face à une offre pléthorique, il convenait de savoir se différencier. C'est chose faite. L'enjeu, demain, sera de voir comment l'enseigne, au plus près des tendances d'aujourd'hui, saura faire siennes celles de demain. Être à la mode, au sens premier du terme, c'est en effet toujours prendre le risque de se... démoder.

Grâce à une mode informelle où le jeans-baskets est roi, l'enseigne de sport est le plus gros vendeur de textile en France.



**Profiter (et savoir profiter) de la mode sportswear**

Ne cherchez pas le leader, incontesté, du marché du textile-habillement en France: il a pour nom Intersport et caracole en tête du classement. Certes, ses 5,2% de part de marché en 2021 (devenus 5,4% en 2022) ne sont pas forcément impressionnants sur le papier, mais c'est la faute d'un marché extrêmement éclaté. Ce qui force le respect, c'est l'écart créé avec le deuxième: Decathlon pointe à 1,8 point derrière. Intersport 1<sup>er</sup>, Decathlon 2<sup>e</sup>... Tout sauf un hasard, évidemment. La mode, en se faisant moins formelle, profite clairement aux enseignes de sport - exit le costume et les chaussures de ville, le bon vieux jeans-chino-jogging-baskets est aujourd'hui partout. Mais encore fallait-il parvenir à préempter ce marché. Ce qu'un groupement coopératif comme Intersport a su joliment faire. La question est désormais celle de l'équilibre: où placer le curseur entre la mode et le sport? Où se trouve la limite? Installer des espaces denim en rayons est-il légitime? Si l'on considère que les skateurs, par exemple, pratiquent en jeans, oui. Si l'on considère que le jeans a une autre vocation, non...

**2,76 Mrds€**  
Le CA d'Intersport en France en 2021  
Source: Intersport

de vous simplifier la vie. Tout ça pour ça et, finalement, redire la même chose avec son «prêt-à-vivre» des années 2020? C'est plus subtil, bien sûr. «On dit peut-être la même chose, mais pas de la même manière, et c'est là toute la différence, relate Renaud Montin. Nous sommes en mouvement, avec des approches adaptées à l'ère du temps, marquées par un prisme fort sur les services et sur la question de savoir tisser des liens plus émotionnels avec nos clients.» Le plus important, déclare-t-il encore, «est de toujours savoir garder le cap».

**La valeur plus forte que le prix**

En clair, ne pas oublier d'où l'on vient et ne pas s'effrayer des comètes qui viennent tout balayer, ponctuellement. Un Shein peut bien émerger, il ne faut pas dévier et tomber dans le piège du seul argument du prix, forcément vain. Il y aura toujours quelqu'un pour être moins cher. Il ne s'agit pas de sacrifier la qualité, celle de ses produits, de son sourcing et de ses modèles de production. Shein aura atteint plus de 15 milliards de dollars de chiffre d'affaires en moins d'une décennie, quand Patagonia aura mis près de cinquante ans pour dépasser 1 milliard de dollars? Qui des deux sera encore là dans dix ou vingt ans? On prend les paris. Les enseignes qui veulent traverser cette période difficile doivent avoir à cœur d'apporter de la valeur à leur offre. Pas du prix, non: de la valeur; de la valeur humaine, sociétale, environnementale. Ce t-shirt, ce n'est pas juste un t-shirt: il y a du travail derrière. Du travail pour obtenir la matière première, pour la transformer, pour confectionner l'article. «C'est toute une bataille d'éducation à mener, mais c'est à nous de prendre ces sujets à bras-le-corps», plaide Renaud Montin, rejoint en ce sens par Gildas Minvielle.

«Ce que l'on attend d'une enseigne, c'est qu'elle soit pourvoyeuse d'envies, d'idées, de plaisir; qu'elle se démarque. Or cela demande une prise de risque, et on observe, plutôt, un trop grand flot d'enseignes indifférenciées.»

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce



Le directeur de l'Observatoire économique de l'Institut français de la mode détaille: «La seconde main monte en puissance (+ 38% cette année), de même que les ventes de vêtements "upcyclés" (+ 36%) et la location (+ 9%). Tous secteurs confondus, en 2022, 44% des consommateurs auront acheté un produit écoresponsable.» Autant de signaux faibles à prendre en considération même si, durant cette période, les importations chinoises ont grimpé en flèche. Ce qu'il conviendrait, estime-t-il, «ce serait, par exemple, de s'inspirer des marchés alimentaires pour clarifier, harmoniser et simplifier les certifications et labels existants, gages de réassurance pour les consommateurs». Encore une fois: donner de la valeur. La clé de tout, assurément. ■

# LSA

La NRF 2023 sera la première édition post-covid  
06/01/2023



# Frank Rosenthal : "La NRF 2023 sera la première 'vraie' édition post Covid"

L'expert du commerce Frank Rosenthal livre ses attentes sur le prochain Retail's Big Show, grand salon annuel new yorkais de la distribution qui se tiendra cette année du 15 au 17 janvier.

**LSA : Quelle est votre principale attente pour l'édition 2023 de la NRF ?**

Frank Rosenthal : Pour moi, 2023 marque tout d'abord le grand retour de la NRF depuis trois ans. Après un salon annulé en 2021, et un autre entaché par la vague Omicron l'an passé, l'édition 2023 symbolise un retour à la normale attendu. Il s'agit à mon sens de la première édition post-covid car, même si le virus existe toujours et a beaucoup sévi à New-York, ce sera la première fois depuis 2020 qu'il n'impacte plus le commerce.

## Quelles sont vos attentes pour le salon ?

De très belles têtes d'affiche vont intervenir durant ces trois jours : les patrons de Walmart, Lowe's, Macy's, Kroger, PepsiCo... On constate un début de retournement de l'e-commerce, j'espère qu'ils nous diront comment le covid a transformé leur entreprise et quelles sont leurs perspectives en matière de digital et d'e-commerce.

### **Côté magasins, est-ce le retour de « l'effet waouh » ?**

Là encore, on retrouve un paysage commercial similaire à celui d'avant la pandémie du covid. Les food hall ont rouvert, les ateliers en magasins sont à nouveau organisés... De nouveaux magasins ouvrent en outre leurs portes. Et en effet, on retrouve une dimension spectaculaire. Je pense notamment au deuxième Starbucks Reserve qui vient de s'ouvrir sur trois étages. Ou encore au Whole Foods Market de Madison Avenue. Il offre un magasin coloré, avec beaucoup de produits locaux, une large ouverture sur la ville, et sur l'effervescence de la vie newyorkaise donc, grâce à ses grandes baies vitrées.

Propos recueillis par Julie Delvallée

# LSA

Un seul mot pour résumer la proposition de loi Descrozaille : pourquoi ?  
16/01/2023



# Un seul mot pour résumer la proposition de loi Descrozaille : pourquoi? [Tribune]

Dans cette tribune, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, se pose une seule question sur la PPLM Décrozaille: Pourquoi?

réserve aux abonnés

La Rédaction

16 Janvier 2023 \  
07h28

🕒 5 min. de lecture



"Pourquoi la souveraineté française ne s'applique pas à la distribution ?"

L'Assemblée Nationale doit débattre et se prononcer sur la proposition de loi pour le moins discutée du Député Descrozaille. Les distributeurs s'unissent dans un communiqué commun autour d'une question centrale et pour le moins cruciale pour toute la population en interpellant les 577 députés : « *Voulez-vous prendre la responsabilité d'une aggravation durable de l'inflation ?* ».

En tant qu'observateur attentif et expérimenté du commerce, mais aussi en tant que citoyen, je me pose un certain nombre de questions recensées ici.

- Pourquoi vouloir « *sécuriser l'approvisionnement des Français en produits de grande consommation* » alors que la crise Covid a montré la réactivité et les efforts unis de tous les distributeurs pour assurer la continuité quand les restaurants étaient fermés et que les Français craignaient de se déplacer en magasin et surtout de ne plus pouvoir s'approvisionner.

La situation en janvier 2023 est-elle plus dégradée qu'en mars 2020 ? Est-elle urgente dans le contexte actuel ?



- Pourquoi assimiler « une pression à la baisse sur les prix » à de « la destruction de valeur » ? Et si c'était le jeu et la règle des négociations commerciales ? Et si on parlait de « *construction de valeur* » pour les consommateurs qui en ont bien besoin ? Et si en limitant l'inflation, on maintenait la consommation ? Qui rappelle est un des 3 moteurs de l'économie ? Sachant que les investissements et le commerce extérieur, les 2 autres moteurs ne sont pas en grande forme !
- Et si les distributeurs étaient dans leur rôle de défendre le pouvoir d'achat de ceux qu'ils reçoivent par millions chaque jour dans leur magasin ? Et si les distributeurs voulaient éviter à leurs hôtes et hôtesse de caisse d'expliquer aux clients en direct la proposition de loi Descrozaille (si elle est votée !) ?

Et Si Egalim est satisfaisant, notamment sur un de ses objectifs principaux, la rémunération des agriculteurs, même si ce n'est qu'un pas, pourquoi alors changer de cadre et ne pas avoir une constance législative ?

- Et si le timing de cette proposition de loi était inapproprié ? En pleine période de négociations faut-il changer la règle du jeu ?
- Pourquoi lancer la discussion à l'Assemblée le lendemain de l'annonce de la réforme des retraites ? Pourquoi vouloir se précipiter sur cette proposition, alors que les mouvements sociaux commencent ce jeudi ? Pourquoi inquiéter encore plus des Français déjà bien inquiets ?
- Pourquoi en cas de désaccord choisir à l'avance d'appliquer le tarif de l'une des parties prenantes ? Pourquoi rompre un équilibre ?

Mais surtout, pourquoi si on arrive au bout des discussions entre des partenaires privés industriels et distributeurs, et même après quelques étapes, faut-il appliquer le tarif de l'industriel ? Autant l'appliquer au début des discussions, tout le monde gagnera du temps !

Le match se dispute, l'arbitre veut changer la règle du jeu pendant la partie et donner le vainqueur et le vaincu avant la fin du temps réglementaire. Certes la Coupe du monde de football est déjà finie, mais si un arbitre avait procédé ainsi au Qatar, qu'aurions-nous tous dit ?

- Pourquoi l'Etat se doit-il d'être impartial ? L'est-il ?
- Pourquoi l'Etat doit faire jouer une libre concurrence ?
- Pourquoi le législateur "entre" indirectement dans la négociation entre des entreprises privées ?
- Pourquoi alors que la distribution française est déjà très (trop) encadrée alourdir encore les tensions et le cadre réglementaire ?

- Pourquoi ne pas à l'inverse alléger les cadres réglementaires et simplifier au profit de toutes les parties prenantes ? Ne serait-ce pas de la « création de valeur » ?

Pourquoi les industriels sont-ils prioritaires sur les consommateurs quand M. Descrozaille affirme dans *L'Usine Nouvelle* du 11 janvier dernier : « C'est parce que nous sommes dans une période de flambée des coûts qu'il faut protéger les marges de l'industrie. Ce n'est peut-être pas le bon moment pour les consommateurs, mais c'est une nécessité pour les industriels. » Il n'y a pas besoin de lire entre les lignes, tant pis pour le consommateur !

- Pourquoi toujours pour le même consommateur limiter la promo à 34% sur le non alimentaire ? Tant pis, il paiera sa lessive plus chère. Mais s'il le veut et s'il le peut !
- Pourquoi l'élasticité au prix n'est-elle pas plus étudiée ? Pourquoi seul le prix de vente a de l'importance ?
- Pourquoi ne pas reconnaître aussi aux distributeurs qu'ils participent eux aussi à l'innovation ? En distribuant les innovations des industriels et en innovant eux-mêmes sur leurs magasins, sur leurs métiers frais, sur tout le back office et la digitalisation mais aussi sur les mdd. Il est loin le temps où les MDD ne sont plus depuis longtemps des simples copies !
- Puisque la proposition de loi porte aussi sur le non alimentaire, elle pourrait reconnaître l'innovation pour les MDD ? Tout le travail réalisé par exemple par Decathlon ne serait alors pas innovant ? Il y a des marques et des enseignes innovantes et des marques et des enseignes figées sans aucune innovation. L'innovation n'appartient à personne.

Qui est le plus innovant sur l'année 2022 aux Etats-Unis ? Très certainement Walmart !

- Pourquoi s'il y a un risque d'inflation supplémentaire prendre alors ce risque ?
- Et s'il existe et que le ralentissement de la consommation a lieu, faudra-t-il devoir mettre en place de nouveaux boucliers protecteurs alors que le quoi qu'il en coûte est fini ?
- Pourquoi ne pas aussi considérer les marges des différentes parties qui sont pour la plupart publiques et déséquilibrées en faveur de l'industrie et non de la distribution ?
- Pourquoi ne pas considérer, pour reprendre les mots du député que « *ce n'est peut-être pas le bon moment pour les consommateurs* » qu'un risque d'inflation supplémentaire ferait indirectement le jeu du discount et des groupes allemands qui en sont leaders ? Pourquoi faut-il que les EDMP sortent renforcées de ce contexte à la fois parce qu'elles servent de « valeur refuge » mais aussi parce que le décalage de prix augmentant entre marques nationales et leurs propres marques, cela les renforcerait encore en image-prix ?

Lidl et Aldi font très bien leur métier mais ce n'est pas une priorité entre deux manifestations des retraites de les aider ! Les deux enseignes ont prouvé l'efficacité de leurs équipes qui ne comportent aucun député. Ces deux groupes allemands d'ailleurs, apparaissent déjà mieux classés dans les classements internationaux que tous les grands groupes de distribution française ! Pourquoi la souveraineté française ne s'applique pas à la distribution ?

- Pourquoi enfin ne pas considérer le recul du pouvoir d'achat ? Un Français qui termine le mois à 10 euros près peut-il se dire que les prix augmentent parce que dixit M. Descrozaille « *En 2022, les industriels n'ont pas réussi à faire remonter tous leurs surcoûts, ce qui rend le contexte très tendu* » (L'Usine Nouvelle 11/1/2023).

Si nul ne peut ignorer les lois, il faut être en mesure de comprendre la loi. Les consommateurs n'ont aussi pas réussi à faire remonter tous leurs surcoûts sur l'énergie, les produits alimentaires !

- Pourquoi l'industrie devient presque subitement, tant les choses sont précipitées, une grande cause ? Est-ce vraiment une grande cause ? Doit-elle être sauvée ?

On le voit la liste des questions est longue et elle n'est pas exhaustive. C'est sans doute la preuve que cette proposition de loi suscite plus de questions qu'elle n'apporte de réponses.

**Frank Rosenthal**

**Expert en marketing du commerce**

# LSA

Jusqu'où les discounters peuvent-ils aller ?  
09/03/2023



NON-ALIMENTAIRE

# Jusqu'où les discounters peuvent-ils aller ?

Déstockeurs, discounters, enseignes à petits prix. Qu'importe leur qualificatif, les acteurs pullulent sur ce créneau porteur. Aujourd'hui oui, mais demain ? Si la dynamique est bien réelle, la saturation du parc n'est plus très loin. Enquête.



Avec 726 magasins dans l'Hexagone début 2023, comme ici à Grenoble, le groupe néerlandais maille le territoire.

## LE CONTEXTE

■ **Un marché porteur**, mais une concurrence accrue, avec toujours plus d'enseignes sur le créneau du petit prix.  
■ **Des enseignes en difficulté**, comme KLO, signe que le simple fait d'être sur ce créneau

n'est pas gage de réussite.  
■ **Un parc qui arrivera bientôt à saturation**, avec les conséquences afférentes de rentabilité au mètre carré, notamment, et de marges.

## 4000

Le nombre de magasins « à petits prix » sur les marchés non alimentaires en France en 2022

## 10 Mrds€

Le chiffre d'affaires estimé du marché des discounters en France en 2022

## +12%

La croissance des ventes des discounters en France en 2022  
Source: Xerfi

15 000 références en articles ménagers, de décoration, de fête, de bricolage ou encore de la papeterie, des jouets et des cosmétiques, et des centaines de produits promis à 1 € seulement, histoire de marquer les esprits.

### Une croissance enviée

Dans tous les cas, voici donc une enseigne de plus sur un marché du bazar discount non alimentaire déjà bien dense. Dans une récente enquête intitulée « Le marché des petits prix », Xerfi avance ainsi le chiffre de 4 000 magasins en France pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 10 milliards d'euros en 2022, en croissance de 12 % sur l'année. Et encore: ces 10 milliards n'agrègent que les ventes des 30 principales enseignes du marché qui, certes, génèrent l'immense majorité des transactions, mais laissent toutefois derrière elles une longue traîne loin d'être négligeable.

C'est qu'entre les déstockeurs, les discounters, les adeptes du bazar et ceux qui ne se reconnaissent dans aucune de ces catégories mais qui, pourtant, font du petit prix leur raison d'être, le marché est difficile à appréhender. En vérité, chacun prend bien garde de n'être en concurrence frontale avec personne, cherchant

à se différencier par un assortiment un brin particulier. Mais tous, évidemment, se jaugent les uns les autres. Ainsi, il n'est pas rare de voir des flots d'enseignes discount, côte à côte, dans des zones commerciales. C'est, après tout, aussi vieux que le commerce, l'idée étant de créer de l'attractivité et que chacun bénéficie du trafic de l'autre.

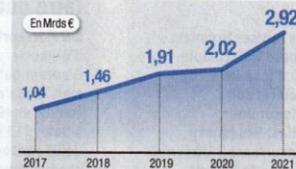
### Un modèle boosté par l'inflation

L'ennui commence quand le trop-plein se fait sentir. Pour ces marchés du petit prix non alimentaire, la phrase, pour l'heure, se conjugue encore au futur. « *La dynamique est favorable à ces enseignes, avec les problématiques actuelles d'inflation et de pouvoir d'achat. Les ménages les fréquentent avec un double objectif: optimiser leur budget mais, aussi, se faire plaisir* », indique Delphine David, l'auteure de l'étude de Xerfi. Et comme le contexte est porteur, les acteurs accélèrent. « *En 2020, les enseignes du top 12 du secteur ont ouvert 70 magasins. Un chiffre qui a grimpé à 170 en 2021 et encore une centaine en 2022, mais nous anticipons un ralentissement désormais, avec un rythme de croissance du parc à 3 % par an environ, contre des 7 % à 9 % il y a encore quelques années* », ■■■■

### Action, le roi qui détient 30 % du marché

Arrivé en France fin 2012, Action a, depuis, fait un chemin incroyable. Tout début 2023, l'enseigne comptait 726 magasins en France, après en avoir encore ouvert 74 en 2022. Et les ambitions, pour 2023, sont du même ordre... Autant dire qu'après avoir franchi les 3 milliards de chiffre d'affaires l'année dernière, le groupe néerlandais entend aller plus loin encore. Le tout avec un modèle immuable: des magasins entre 800 m<sup>2</sup> et 1 000 m<sup>2</sup> environ, 6 000 références en moyenne, dont 1 500 – c'est un

prérequis – proposées à moins de 1 € et, chaque semaine, dans les 14 catégories de marché sur lesquelles Action est présent (droguerie, hygiène-beauté, décoration, notamment), entre 150 et 200 nouveautés pour créer de l'animation.



Source: greffe des tribunaux de commerce

## 650 m<sup>2</sup>

La surface moyenne d'un magasin TEDI partout en Europe

## 15 000

Le nombre de références au catalogue  
Source: TEDI

### TEDi, le petit nouveau en France

Avec son modèle tiré des *one-dollar stores* américain, la chaîne allemande TEDi est attendue en France ce printemps du côté d'Évreux (27). Dix autres ouvertures sont d'ores et déjà prévues sur le territoire hexagonal d'ici à 2024.

Le modèle? Quelque 650 m<sup>2</sup> et 15 000 références d'articles ménagers, de décoration, de fête, de bricolage ou encore de la papeterie, des jouets et des cosmétiques, avec, en sus, des centaines de produits promis à 1 € seulement. De quoi attirer du monde? En tout cas, TEDi a les reins solides, fort de son chiffre d'affaires de 1,83 milliard d'euros en 2021, dans plus de 2 750 magasins à travers onze pays.



Déjà présente dans 11 pays, l'enseigne allemande ouvre ce printemps à Évreux.



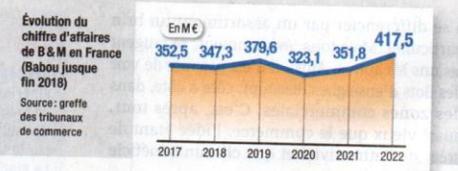
### Normal, le challenger à l'ambition dévorante

Originaire du Danemark, Normal a fait ses premiers pas en France à l'été 2019 et, aujourd'hui, compte 85 magasins et dépassera les 100 d'ici à l'été 2023. L'enseigne entend clairement accélérer son développement, tablant désormais sur une cinquantaine d'ouvertures annuelles. Ses points différenciants par rapport à la concurrence ? Un format



### B & M, le britannique qui veut faire oublier Babou

B & M a repris Babou fin 2018. Sa mission première a été d'organiser la transition et les changements d'enseigne. D'autant qu'il ne s'agissait pas simplement de modifier le nom, mais bien l'ensemble du concept. Mission aujourd'hui accomplie comme en témoigne la croissance de l'enseigne qui compte, à date, 113 magasins dans le pays quand Babou en disposait de 95. Désormais, B & M mise sur une petite dizaine d'ouvertures chaque année. C'est peu comparé à Action, mais son modèle diffère avec son format de 2 500 m<sup>2</sup> et ses 15 000 références, dans des zones de chalandise d'au moins 60 000 personnes. B & M mise sur un assortiment plus large, avec un prisme fort sur l'ameublement et la décoration. Et n'hésite pas à monter dans les quartiles de prix... tant que les références proposées restent les moins chères à comparaison égale.



détaillé Delphine David. Conséquence directe : les chiffres d'affaires devraient, eux aussi, se tasser. « Après une hausse de 12 % en 2022, nous tablons sur 10 % en 2023, puis 9 % en 2024 », précise l'experte.

Alors, bien sûr, ne créons pas un problème là où il n'y en a pas : ces croissances attendues feraient se pâmer n'importe quel autre groupe, sur d'autres marchés. Il n'empêche, la fête est bientôt finie... « Les enseignes doivent anticiper l'essoufflement de leur stratégie de croissance extensive et vont devoir se poser la question de leurs rendements commerciaux au mètre carré », soumet Delphine David. Jusqu'à présent, et encore aujourd'hui, l'urgence est à grandir vite, mailler le territoire, avant que les concurrents ne le fassent, atteindre la taille critique et engager des économies d'échelle.



« Alors que le quadrillage du territoire n'est pas loin d'être complet, le risque est de se retrouver avec trop d'enseignes et trop de magasins, comme cela a pu être le cas dans le textile. »

Frank Rosenthal, expert du commerce

C'est avec cette idée en tête que doivent être lues les folles croissances de ces dernières années. Action, en dix ans, a ainsi ouvert 726 magasins en France, encore 74 l'an passé et parie sur autant en 2023. Arrivé en 2019, Normal, lui, dépassera les 100 unités cette année, pour ensuite inaugurer une cinquantaine de points de vente



### Marché aux Affaires, le magnat des zones périurbaines et rurales

Là où les autres ne vont pas, Marché aux Affaires va. L'enseigne française, créée en 1984, mise sur une stratégie de l'évitement pour se faire une place au soleil. Et avec succès puisqu'elle compte 326 magasins avec, l'année dernière, 35 nouveaux points de vente, 21 ouvertures et 14 ralliements d'indépendants. En moyenne, Marché aux Affaires inaugure une vingtaine de magasins par an, en franchise, sur des surfaces moyennes autour de 1 000 m<sup>2</sup> à 1 200 m<sup>2</sup>. Le tout dans des zones périurbaines ou rurales, peu prisées par la concurrence. « Nous avons besoin de 15 000 à 20 000 habitants à un quart d'heure en voiture et nous pouvons sans problème nous installer dans un village, à condition qu'il y ait un supermarché à proximité, pour initier du trafic », explique Bernard Levy, le directeur du développement de cette enseigne qui mise sur le discount, du vrai, pour écouler les 15 000 références présentées dans ses rayons (à 80 % du permanent) où le décorum est volontairement minimaliste. Ici, pas d'articles dépassant les 25 à 30 € pour un prix moyen autour de 4 € seulement pour des articles allant du sac de terreau jusqu'aux rideaux et aux voilages, en passant par la droguerie et les loisirs créatifs.



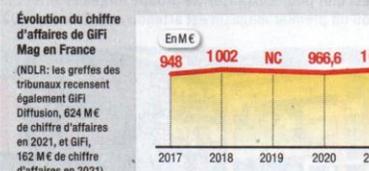
chaque année. La Foir'Fouille, de son côté, compte 270 magasins et table sur 400 « à terme », quand le très discret Marché aux Affaires se déploie au rythme d'une vingtaine d'unités par an.

À chaque concept son format « Qui ouvre au bon endroit est gagnant. Les enseignes misent sur de l'achat d'impulsion et doivent donc être au plus près des clients pour obtenir le succès. De plus, leurs zones de chalandise ne sont pas très grandes, ce qui explique aussi la dimension des parcs de magasins. Les indicateurs sont tous au vert et, à mon sens, les gisements de croissance sont loin d'être taris », avance Yves Marin, associé chez Bartle. L'exemple de Marché aux Affaires est à ce titre parlant. « Nous avons besoin, pour exprimer notre concept, d'avoir 15 000 à 20 000 personnes



### GiFi, l'enseigne qui avance en toute discrétion

Philippe Ginestet, aux initiales duquel GiFi doit son nom, a toujours été très discret. Son enseigne, par définition, aussi. GiFi recense, sur son site, 524 magasins en France, quand il en comptait 500 à la fin de l'année 2021. Fidèle à son histoire, GiFi continue donc d'essaimer sans faire de bruit et sans, visiblement, avoir trop souffert de la mésaventure Tati, racheté en 2017, très mal en point, et disparu depuis. Surtout, si Action est désormais le roi du bazar discount en France, attirant tous les regards, GiFi, dans son coin, poursuit son chemin : l'enseigne s'est mise à la vente en ligne et à la marketplace, ce qui détonne largement dans le paysage du discount. Pour le reste, avec ses 2 500 m<sup>2</sup> de surface moyenne et ses 20 000 références, GiFi reste une valeur sûre sur les marchés de l'équipement de la maison et des loisirs à petits prix.



à un quart d'heure en voiture. Nous pouvons donc nous installer sans problème dans un village, à condition, quand même, qu'il y ait un supermarché à proximité, afin de profiter de ses flux », argue Bernard Levy, le directeur du développement de l'enseigne qui, à date, compte 326 magasins en France pour un chiffre d'affaires de près de 330 millions d'euros en 2022. B & M, avec son modèle tournant autour de 2 500 m<sup>2</sup> quand Marché aux Affaires peut s'exprimer dès 600 à 700 m<sup>2</sup>, « a besoin de 60 000 habitants dans sa zone », comme l'explique Anthony Giron, son directeur général.

**La Foir'Fouille, le discount qui monte en gamme**



L'enseigne modernise son concept, en misant sur des surfaces plus grandes et en présentant ses collections de manière plus soignée.

La Foir'Fouille, engagée dans une stratégie d'amélioration de l'expérience client, tend parfois à quitter les codes historiques du discount. Son nouveau concept se veut plus grand (2 500 m<sup>2</sup> environ contre 1 700 m<sup>2</sup>) et s'inspire largement du merchandising des meilleurs spécialistes « classiques » pour présenter ses 20 000 références en équipement de la maison et de la déco. On trouve ainsi des gammes présentées par thématiques (inspiration bois, inspiration industrielle, inspiration ethnique, etc.), et non par catégories de produits (les miroirs avec les miroirs, etc.). Un « embourgeoisement » propre à donner plus de confort et de plaisir à débambuler dans les rayons, mais au risque de perdre les adeptes du discount. Dans ce contexte, les prix affichés doivent être marquants pour éviter ce décrochage entre l'image que l'on a de l'enseigne et ce que l'on voit. Un équilibre délicat, mais le pari est que le beau ne soit pas l'ennemi du prix.

**800 M€**

Le chiffre d'affaires réalisé par La Foir'Fouille sur les douze derniers mois

**280**

Le nombre de magasins en France

Source : La Foir'Fouille

**Centrakor, le milliardaire qui regarde au-delà des Pyrénées**

Depuis longtemps, Centrakor a fait sien un concept entre discount et magasin de déco « classique ». Un jeu d'équilibriste qui ne semble pas lui nuire puisque l'enseigne annonce une croissance de 15 % en 2022, après avoir ouvert une quinzaine de magasins dans l'année. Surtout, son format, pouvant aller de 1 500 m<sup>2</sup> à 3 000 m<sup>2</sup> et plus, est mûr pour s'exporter. Le groupe lorgne en effet l'Espagne, où un premier magasin est attendu au printemps 2023.



L'offre de Centrakor sera désormais accessible en Espagne ce printemps.

**1 Mrd€**

Le chiffre d'affaires réalisé en 2022, en hausse de 15 %

**470**

Le nombre de magasins

Source : Centrakor

*semble bon et s'accorde aux 350 m<sup>2</sup> de surface de vente dont nous avons besoin pour exprimer notre concept », dit-il encore. Avant d'ajouter : « Notre équipe expansion ne lésine pas, c'est un vrai métier pour dénicher ces pépites. »*

**Rapprochements en vue à terme**

Ce dernier point est important. Si les formats développés par les acteurs du marché sont divers, les coques commerciales laissées vides ne courent pas forcément les rues – même si les petits copains de la mode, malheureusement, en laissent quelques-unes sur le chemin... mais pas forcément de la bonne taille. Or, comme la loi Climat et résilience a désormais pour principe de ne pas délivrer d'autorisation d'exploitation commerciale si le projet engendre une artificialisation des sols, il convient pourtant de travailler avec ce qui est déjà sorti de terre. « Nous devons essentiellement travailler sur des bâtiments déjà existants, à récupérer soit auprès d'autres acteurs du commerce, soit auprès d'autres activités. C'est évidemment plus compliqué », reconnaît ainsi Anthony Giron, pour B & M. On commence donc à entrevoir l'embouteillage. A fortiori dans un contexte où la pression concurrentielle est sans cesse accrue avec l'arrivée de nouveaux acteurs. Dans ce cadre, malheur aux plus fragiles, comme les déboires actuels de KLO, enseigne née sur les décors de Tati, et qui ferme aujourd'hui de nombreux magasins, le démontrent. « Le marché du bazar n'est pas épargné par la crise, analyse Delphine David,

La vente des stocks de Camaïeu et de Made.com a attiré les clients.



© PHOTODI LAMBERTIERA

**Noz, l'accro du déstockage**

Difficile grille de lecture avec Noz. D'un côté, en septembre 2022, une litanie de fermetures – plus d'une vingtaine – du fait de « baisses de chiffre d'affaires » et de « difficultés d'approvisionnement ». De l'autre, deux jolies annonces à quelques mois d'intervalle, avec les rachats des stocks de Camaïeu d'abord, en novembre dernier, puis de Made.com, en février. De quoi donner, cette fois, un coup de projecteur positif à l'enseigne et attirer à elle de nouveaux clients. C'est, après tout, le lot des déstockeurs que de fonctionner ainsi, à base de « coups aux achats ». Reste, néanmoins, l'interrogation majeure, justement, de ce modèle de déstockeur pur, et à l'heure où la plupart des concurrents cherchent plutôt à mixer déstockage et offre permanente.

**550 M€**

Le chiffre d'affaires revendiqué par Noz

**312**

Le nombre de magasins en France

Source : Noz

**Et les hypers dans tout ça ?**

Chez Carrefour comme chez E. Leclerc, cela s'appelle « Le coin des bonnes affaires ». Après tout, cela dit bien les choses et comme ce n'est visiblement pas protégé, va pour cette appellation. Dans les deux cas, chez Carrefour depuis 2021 dans le sillage de la création des zones outlet, chez E. Leclerc plus récemment, l'idée est la même : faire la chasse à Action, qui commence sérieusement à les irriter, et montrer que les hypermarchés aussi peuvent avoir de bons prix sur le non-alimentaire. Le retour d'une stratégie offensive sur ce marché de la part des hypers ?

pour Xerfi. Les marges commerciales des enseignes sont sous pression, tirées entre la hausse des coûts d'approvisionnement et la promesse de prix bas. » Que craindre et qu'attendre, dans ces conditions ? « Les rapprochements entre enseignes pourraient se multiplier, à court et moyen terme », indique l'experte, qui appuie encore ses propos : « Le marché n'y échappera pas. »

Un nouveau concept a été dévoilé pour Maxi Bazar.



© MAXI BAZAR

**Stokomani-Maxi Bazar, les derniers bébés des Zouari**

Coup sur coup, en 2021, le family office mené par Moez-Alexandre Zouari a racheté Maxi Bazar et Stokomani. Dans la foulée, le « serial racheteur » présentait sa nouvelle équipe de direction et son nouveau concept pour Maxi Bazar, en mai 2022. On attend désormais la même présentation pour Stokomani, attendue pour ce printemps, afin de se rendre compte des ambitions réelles de ces deux enseignes désormais réunies au sein d'un même groupe.

**900 M€**

Le chiffre d'affaires revendiqué pour le couple Stokomani (650 M€) et Maxi Bazar (250 M€) en 2021

**223**

Le nombre de magasins (140 Stokomani et 93 Maxi Bazar) en 2021

Source : entreprises

Les rachats successifs de Maxi Bazar et Stokomani par le family office de Moez-Alexandre Zouari, il y a un peu plus d'un an, sont d'ailleurs là pour prouver que les grandes manœuvres ont déjà commencé. On pourrait même remonter au mariage entre GiFi et Tati, en 2017. Et ce dernier exemple est diablement intéressant, dans le sens où il montre bien que, souvent, ce sont les plus faibles, et donc rarement les meilleurs, qui sont les proies. « La rationalisation du marché est à venir et, dans un contexte où le quadrillage du territoire n'est pas loin d'être complet, le risque est de se retrouver avec trop d'enseignes et trop de magasins, comme cela a pu être le cas dans le secteur du textile », soutient Frank Rosenthal, expert du commerce. Certes, le discount non alimentaire n'en est pas encore là, porté aujourd'hui par la situation économique, et faisant encore figure de valeur refuge, mais mieux vaudrait se poser la question avant qu'elle ne rattrape les enseignes...

JEAN-NOËL CAUSSIL

**LSA**

HPB à la dérive  
02/03/2023



# HPB\* à la dérive

Entre Camaïeu, Go Sport, Gap France et les 26 Galeries Lafayette en affiliation, la filiale retail de la Financière immobilière bordelaise (FIB) accumule les déboires. Le projet d'empire commercial de Michel Ohayon paraît plus que jamais très compromis.



© GETTY IMAGES/RIEBERBALL

C'est en référence à l'Hermione, le trois-mâts du marquis de La Fayette parti soutenir les Américains dans la lutte pour leur indépendance en 1780, que Michel Ohayon

a nommé Hermione Retail la société qui chapeaute les 22 premiers magasins Galeries Lafayette repris en affiliation en 2018, puis Hermione People & Brands (HPB), la filiale de sa Financière immobilière bordelaise (FIB) regroupant son activité commerciale. Il y a encore six mois, HPB avait le vent en poupe. L'entreprise comptait dans son portefeuille Camaïeu, Go Sport, Gap France, la marque Cafés Legal et les Galeries Lafayette affiliées dont le nombre était passé à 26. Wilhelm Hubner, ex-Auchan, alors directeur général de HPB, ambitionnait de racheter d'autres marques pour doubler la taille de son portefeuille (voir LSA n° 2709-2710). Il était aussi question d'y ajouter La Grande Récré, directement rattachée à la FIB. Mais au vu de la situation actuelle, ce scénario ambitieux ne

## LE CONTEXTE

■ **Toutes les enseignes de HPB** sont passées devant les tribunaux de commerce au cours des six derniers mois.

■ **La FIB**, maison mère de HPB, a été placée en redressement judiciaire le 17 février.

■ **Wilhelm Hubner**, le directeur général de HPB, a été débarqué en janvier.

se réalisera pas. Depuis six mois, le vaisseau prend l'eau : toutes les enseignes de HPB sont passées devant les tribunaux de commerce. Cela a commencé par la liquidation de Camaïeu en septembre, puis il y a eu les multiples rebondissements qui ont conduit au redressement judiciaire de Go Sport en janvier. Wilhelm Hubner a, par ailleurs, été débarqué. En février, les difficultés financières de Gap France ont conduit l'enseigne à suspendre son activité e-commerce, puis les 26 magasins Galeries Lafayette ont été placés en procédure de sauvegarde. Plus exactement, les trois SAS qui chapeautent ses 26 magasins Galeries Lafayette (Hermione Retail pour les 22 premiers magasins acquis, Hermione TPR pour les trois autres, et Hermione

\*Hermione People & Brands

Outlet pour le magasin outlet) sont sous sauvegarde. En effet, l'organisation de HPB, comme le reste de l'empire Ohayon, n'est pas simple. Elle s'est même complexifiée en janvier, quand le groupe Go Sport a racheté Wilsam, la société exploitant la master franchise Gap France, à HPB. Donc Gap France n'est plus rattaché directement à HPB mais à Go Sport. Cette opération a eu lieu juste avant que Go Sport soit mis en redressement judiciaire. Le sort des deux enseignes est maintenant lié. Une annonce a été publiée pour leur trouver des repreneurs. L'ensemble de la flotte de HPB a ainsi été prise dans des tempêtes juridiques. Tout comme la maison mère qui tangue aussi, puisque la FIB a été placée en redressement judiciaire le 17 février.

## Défaut d'une vision stratégique

Comment la situation a-t-elle pu se dégrader aussi vite ? Il serait un peu trop facile de pointer uniquement Michel Ohayon. Les deux plus grosses enseignes, en termes de magasins et de chiffre d'affaires, reprises par l'homme d'affaires, connaissent des difficultés depuis longtemps. Camaïeu a traîné une dette abyssale pendant plus de douze ans avant d'être placée en redressement judiciaire en 2020, puis reprise par HPB. Quant à Go Sport, Rallye, la maison mère de Casino, l'a cédé pour 1 euro symbolique à HPB... À cela, se sont ajoutés le Covid et la fermeture pendant des mois des magasins non alimentaires, puis la guerre en Ukraine, l'inflation et le frein de la reprise économique. Ce passif et ce contexte défavorable ont sans doute ralenti les ambitions des dirigeants de HPB.

Néanmoins, pour remettre à flot ces enseignes, « il fallait des investissements qui n'ont pas été faits et une vision stratégique », analyse Cédric Ducrocq, président de Diamart. Même avis pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, qui pointe le manque de stratégie commerciale, « comme le rachat de Gap France par Go Sport. Quelle synergie y a-t-il entre les deux enseignes ? Les défaillances dans l'habillement et, à l'opposé, les réussites, comme La Redoute, montrent que la finance ne suffit pas. Il faut des compétences et une expertise du commerce ». Si la situation actuelle est complexe pour HPB, il est trop tôt pour couler toutes les enseignes. Ainsi, pour les magasins Galeries Lafayette, qui ne sont pas en cessation de paiements, il reste de l'espoir. « La procédure de sauvegarde est une mesure de protection pour permettre aux entreprises en difficulté de continuer leur activité, préserver les emplois et régler leurs

## Le FIB, le vaisseau amiral dans la tempête

Créée en 1996, la Financière immobilière bordelaise (FIB) est la holding via laquelle Michel Ohayon a construit son empire. Parmi ses actifs, citons les bâtiments du Grand Hôtel de Bordeaux, du Trianon Palace Versailles ou du Sheraton Paris Roissy Airport. En 2017, il diversifie ses activités dans le vin avec le rachat d'un château à Saint-Émilion (33), puis dans la distribution en 2018, d'où la création de la filiale retail HPB. Selon Sud-Ouest, Michel Ohayon serait dans l'incapacité de respecter le plan de remboursement exigé par Bank of China, son principal prêteur. Cela l'aurait incité à demander la mise en cessation de paiements pour la FIB.



© STEPHANE LAJOUTTE/CHALLENGES-REA

Le groupe Go Sport a été placé en redressement judiciaire. La date limite de reprise est fixée ce 10 mars.



© LACTIVA/DAURTE

## Go Sport à la recherche d'un nouvel armateur

L'enseigne de sport a été reprise en décembre 2021 pour 1 euro symbolique à la société Rallye (Casino). Un an plus tard, la direction était convoquée par le tribunal de commerce de Grenoble pour faire la transparence sur la situation financière de Go Sport après des alertes des représentants du personnel et des commissaires aux comptes. Le manque de clarté a incité le tribunal de commerce à nommer un juge enquêteur pour étudier la situation financière de l'entreprise. Début janvier 2023, le tribunal annonçait avoir également ouvert en novembre 2022 une enquête pour abus de bien social. L'examen du rapport du juge enquêteur a conduit mi-janvier au placement en redressement judiciaire du groupe Go Sport puis, quelques jours après, de celui de Go Sport France. Le groupe est maintenant en quête de repreneur. L'offre comprend 46 magasins en master franchise à l'international, 82 magasins intégrés et 87 autres en franchise en France (sous enseignes Go Sport et Endurance Shop), une activité e-commerce ainsi que la master franchise Gap France (voir encadré page suivante). Go Sport et Go Sport France emploient 2 150 salariés. La date limite des offres de reprise est fixée ce 10 mars à 14 heures.

### Les 26 magasins Galeries Lafayette affiliés dans une mauvaise passe

En 2018, les Galeries Lafayette initiaient une phase de désengagement en province. HPB avait alors repris 22 magasins en affiliation et en avait récupéré trois de plus en 2021. Aujourd'hui, la filiale exploite 25 magasins dans les agglomérations d'Agen, Amiens, Angoulême, Bayonne, Beauvais, Belfort, Besançon, Caen, Cannes, Chalon-sur-Saône, Chambéry, Dax, La Roche-sur-Yon, La Rochelle, Libourne, Lorient, Montauban, Niort, Pau, Rosny, Rouen, Saintes, Tarbes, Toulon et Tours, et 1 outlet dans un centre commercial à Coquelles (62). Le 17 février, une demande de procédure de sauvegarde a été déposée. Elle a été acceptée par le tribunal de commerce de Bordeaux le 22 février.

À Sud-Ouest, Michel Ohayon a déclaré avoir fait cette demande « pour les protéger de toute attaque ». Pour rappel, cette procédure facilite la réorganisation de l'entreprise pour permettre la poursuite de l'activité, le maintien de l'emploi et le règlement des dettes.



Les Galeries Lafayette du centre commercial Westfield Rosny 2, à Rosny-sous-Bois (93).

© PASCAL SUTTERBERG

### Le destin de Gap France amarré à celui de Go Sport

En septembre 2021, HPB a repris la master franchise Gap France et l'exploitation des 21 magasins que l'enseigne américaine avait en France. Cette opération faisait suite au choix de Gap de cesser ses activités en propre en Europe et de ne rester présent sur le Vieux Continent que via la franchise. Début janvier, HPB annonçait à la surprise générale que la master franchise Gap France avait été acquise par son autre enseigne Go Sport et ce, alors qu'un juge enquêteur examinait la situation financière de Go Sport. Depuis mi-février, Gap France a suspendu ses activités e-commerce. Le magasin de l'avenue des Ternes (Paris, 17<sup>e</sup>) devrait fermer fin mars. Selon la CFDT, la déclaration en cessation de paiements de Gap France serait imminente. En tout cas, Gap France appartenant à Go Sport, la master franchise fait partie de l'offre de reprise publiée pour l'enseigne de sport.



© JACQUES DUBREUIL

La master franchise Gap a été acquise par Go Sport en janvier.

L'enseigne de jouets dépend directement de la FIB et non de HPB.



© PIERRE GUERIN

« dettes », rappelle François-Xavier Awatar, avocat spécialiste du droit du commerce et de la franchise. Le Groupe Galeries Lafayette peut-il aider? « Contrairement à un contrat de franchise qui implique qu'un franchiseur délivre savoir-faire et assistance à ses franchisés, le contrat d'affiliation n'implique qu'une assistance a minima », poursuit-il. Contacté par LSA, le groupe n'a pas souhaité commenter. Mais les clients ne font pas la différence entre un magasin en propre et un affilié. Ce qu'ils voient, c'est un magasin Galeries Lafayette et que l'enseigne va mal. Cette confusion a obligé les Galeries Lafayette à envoyer un mail à leurs clients encartés : « Nous tenions à vous écrire personnellement pour clarifier certaines informations déstabilisantes dont vous aurez pu prendre connaissance au cours des derniers jours concernant les Galeries Lafayette. » L'enseigne explique les difficultés rencontrées par HPB, liste les magasins de HPB en précisant « qu'ils restent opérationnels à date » et conclut « cette situation perturbante et désolante ne concerne en rien votre magasin Galeries Lafayette de Paris Haussmann et galerieslafayette.com ».

« Il y a peu de chances que Gap France ait le soutien de sa maison mère aux États-Unis. Car le groupe a commencé à se désengager de l'Europe et il a déjà beaucoup à faire sur le territoire américain. »

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce



© PIERRE GUERIN

Voilà pour la posture de façade mais, en coulisses, « il est de l'intérêt des Galeries Lafayette que leurs magasins affiliés continuent leur activité », assure François-Xavier Awatar.

**Certaines enseignes couleront, d'autres pas**  
D'autant plus que, même si le contrat prévoit que ces 26 magasins puissent faire 30 % de leur chiffre d'affaires en dehors de la centrale d'achats des Galeries Lafayette, ils n'auraient réalisé, selon nos informations, que 5 % de leur CA en dehors de la centrale en 2022. L'arrêt de leur activité aurait donc des conséquences sur l'image de l'enseigne et sur ses résultats. « Et la procé-

### La Grande Récré gardera-t-elle le cap?

Cas à part, La Grande Récré (groupe Ludendo) ne dépend pas de HPB, mais est directement rattachée à la FIB. En 2018, Michel Ohayon a soutenu le plan de continuation de Jean-Michel Grunberg, PDG de l'enseigne spécialiste du jouet, qui était alors en redressement judiciaire. La FIB est ainsi devenue l'actionnaire majoritaire de Ludendo. « La Grande Récré est une filiale autonome et saine. La situation actuelle de la FIB ne change rien pour nous », assure Jean-Michel Grunberg, rappelant qu'il est l'unique mandataire social du jouetiste et donc seul à la barre. Néanmoins, placée en redressement judiciaire, la FIB ne pourra pas soutenir La Grande Récré en cas de problème. « L'enseigne est toujours fragile: son plan de continuation implique un plan d'apurement du passif. Elle devra continuer à tenir ses échéances... mais sans l'aide ni la garantie de sa maison mère », explique un expert juridique. Selon son PDG, le chiffre d'affaires de La Grande Récré, très touchée par la crise sanitaire, a progressé de 8 % l'an dernier. Un niveau suffisant? L'enseigne compte 142 magasins et 238 corners, notamment chez Total et Casino. V. V.



© JACQUES DUBREUIL



La liquidation judiciaire de l'enseigne de textile a été prononcée en septembre.

### La coque de Camaïeu repêchée par Celio

HPB avait repris Camaïeu, déjà très endetté, en août 2020. Outre les fermetures imposées des magasins pendant la pandémie, l'enseigne avait été victime d'une cyberattaque en 2021 entraînant une perte d'exploitation de 40 millions d'euros. HPB n'a pas réussi à redresser la barre et, fin septembre 2022, la liquidation judiciaire de Camaïeu a été prononcée causant la fermeture de 508 magasins et le licenciement de 2 600 personnes. Les stocks de l'enseigne ont été mis aux enchères en novembre, remportés en grande partie par le discounter Noz. Les actifs immatériels de Camaïeu (propriété intellectuelle de la marque, logos, noms de domaine des sites internet...) ont, eux, été mis aux enchères en décembre. Le spécialiste de la mode masculine Celio a remporté la marque Camaïeu pour un montant de 1,8 million d'euros. Il devrait relancer Camaïeu d'abord sur Internet, mais pas avant 2024.

de sauvegarde empêche les Galeries Lafayette de rompre leur contrat d'affiliation », rappelle l'avocat. Il est donc fort probable que les magasins de HPB puissent rebondir. Pour Go Sport, la situation est plus délicate. « Cela fait vingt ans que ça va mal. Go Sport n'a jamais réussi à trouver sa place entre Decathlon et Intersport. Or, au vu de leur poids respectif, il est encore plus difficile aujourd'hui d'exister », résume Cédric Ducrocq. Frank Rosenthal corrobore : « Go Sport a un problème de positionnement. Pourtant, avec les marques internationales que l'enseigne propose, elle aurait pu se différencier. » Et qui voudra reprendre une en-

seigne ballottée depuis tant d'années? « Go Sport a un réseau hétérogène. Les magasins en centre-ville ou en centres commerciaux ont souvent des emplacements intéressants. Il serait possible de créer un concept plus urbain, plus bobo, axé sur les marques. Pour ceux en périphérie, ce sera plus compliqué », estime Cédric Ducrocq. Pour Gap France aussi, ce ne sera pas simple. Déjà car la filiale n'aura sans doute pas le soutien de sa maison mère. « Gap a commencé à se désengager de l'Europe », rappelle Frank Rosenthal. Dans ce contexte, quid de Cafés Legal? Quelle place pour cette marque iconique au milieu des enseignes à la dérive de HPB. Et, plus généralement, quel avenir pour HPB? Si Michel Ohayon espère rebondir et sauver la FIB, en revanche, pour HPB, l'horizon s'obscurcit. « Notre diversification dans le commerce était à contre-cycle. Je pensais que c'était une bonne idée... Mais les circonstances ont rigidifié nos partenaires », a reconnu l'homme d'affaires dans le quotidien Sud-Ouest le 17 février. Les repreneurs potentiels pour l'ensemble Go Sport-Gap France ont jusqu'au 10 mars pour déposer leurs offres. ■

« Les magasins Go Sport en centre-ville ou en centres commerciaux ont souvent des emplacements intéressants. Créer un concept plus urbain, axé sur les marques, serait possible. Pour ceux en périphérie, ce sera plus compliqué. »

Cédric Ducrocq, président de Diamart



© PIERRE GUERIN

# LSA

Experts 2023 : comment faire face aux incertitudes des mutations post-covid ?  
12/01/2023



# [Experts 2023] Frank Rosenthal : comment faire face aux incertitudes des mutations du commerce post-covid

Pour la huitième année consécutive, LSA a recueilli les projections d'experts du retail et de la grande consommation sur les enjeux de 2023. Ils décrivent un commerce, une industrie et une consommation en pleines transformations. Aujourd'hui Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

---

La Rédaction

12 Janvier 2023 | 07h30

---

🕒 5 min. de lecture



Tout d'abord en cette nouvelle année, soyons optimistes et parlons de période post-covid. Même si les vagues se succèdent, on peut maintenant en parler tout simplement vu le peu de restrictions et le seul port du masque conseillé dans certains endroits, qui n'affecte plus le commerce.

Je ne retracerai pas ici la chronologie lourde et douloureuse de ces années 2020-2022 et de l'enchaînement de toutes les crises : fermetures des magasins dits « non essentiels », digitalisation rapide et forcée, difficultés d'approvisionnement, forte inflation, changements rapides des comportements consommateurs... mais vous propose de se concentrer sur les grandes questions post-covid. En amont, Il faut plus que jamais se concentrer sur la vision et le moyen/long terme pour tenter de faire un bilan en répondant à cette question sur ces années Covid : Qu'est-ce qu'on aura gagné avec tout ce

qu'on a perdu ? C'était le titre de ma tribune pour LSA le 9 mai 2020 à la sortie du premier confinement, titre emprunté à un extrait de la chanson de Grand Corps Malade « Effets secondaires ». Cette question est vraiment intéressante pour avoir une vision positive de tout ce qu'une enseigne a pu faire pour agir, investir, progresser, mobiliser... ces dernières années.

## **Conviction 1 : Être parfaitement clair dans l'analyse et refuser de se fier aux idées reçues**

Si la problématique est mal posée, la solution ne peut pas être trouvée. Plus les retournements sont forts, plus l'avenir est imprévisible, plus les crises se succèdent, plus les incertitudes sont fortes, plus l'analyse (c'est l'une des rares choses que nous maîtrisons) doit être claire et forte.

### **Un exemple marquant d'analyse en 2022 : la volte-face du e-commerce**

Beaucoup sont restés sur la folle croissance en 2020 et même en 2021 du e-commerce avec notamment 4 points de plus sur la part de marché global commerce en un an en France en 2020, des taux de croissance jamais vus, un drive qui recrute et performe (près de 50% de hausse en 2020), des géants mondiaux qui n'en finissent plus de grossir... Bref, l'euphorie... C'était sans compter sur le consommateur et beaucoup de facteurs externes qui en 2022 ont bouleversé les prévisions, même si on restait sur des historiques très hauts en 2021, cela ne suffit pas pour expliquer le revirement.

Voici quelques faits significatifs de ce retournement survenu en 2022 :

**1/** Une toute petite croissance sur le plan mondial Alors que selon Insider Intelligence, le e-commerce sur le plan mondial avait progressé de près de 28% en 2020, selon une étude révélée par Salesforce, les ventes mondiales en ligne au cours des trois premières semaines de décembre (période clé de l'année) ont augmenté de 2% seulement en glissement annuel.

**2/** Un impact du commerce en ligne qui se réduit aux Etats-Unis Selon Adobe Analytics, les ventes en ligne au cours des mois de novembre et décembre devraient connaître une maigre croissance de 2,5% pour atteindre 209,7 milliards de dollars, contre une augmentation de 8,6% l'année dernière. Une chute spectaculaire au moment où l'inflation connaît un rythme annuel de progression de plus de 7%.

**3/** En France, un vrai ralentissement sur les ventes de produits Après une baisse de 15% de la vente de produits en ligne au cours du 1er semestre 2022 vs la même période en 2021, la vente des produits s'avère en légère baisse à -2% au cours du 3ème trimestre toujours en comparaison avec la même période de 2021 (Fevad).

**4/** Le volume de colis baisse sensiblement en France Dans un communiqué de presse, le 17/11/2022, Sendcloud, la plateforme d'expédition tout-en-un pour les entreprises du e-commerce, prévoit un recul de 12% du volume de colis par rapport à 2021.

**5/** Le drive, le drive piéton et le quick commerce à l'arrêt Historiques élevés, manque d'intérêt des clients, législation contraignante (pour le quick commerce et par ricochet sur le drive piéton), arrivée à maturité... Les chiffres 2022 ne sont plus du tout les mêmes qu'en 2020. Quand le drive était le circuit qui connaissait la plus forte croissance selon [Iri](#), 2 ans après c'est celui (en parts de marché) qui recule le plus. Qui l'aurait dit ?

**6/** 2022 annus horribilis pour Amazon sur le e-commerce aux Etats-Unis Pour la première fois sur le Black Friday, dans les recherches sur Internet, Amazon est devancé et n'est plus la destination n°1. Amazon est désormais devancé par trois distributeurs physiques : Walmart, nouveau roi du classement, suivi de Target et de Kohl's.

Une mauvaise année en bourse aussi pour le géant de Seattle. La capitalisation a plongé de 50% (49,62% plus exactement) (source : Boursorama.com 1/1/2022). Les 3 derniers mois, majeurs sur l'activité, ont été sur cette seule période sanctionné d'un recul de 27,51% ! Sur les mêmes périodes, le cours de Walmart sur l'ensemble de l'année 2022 a perdu 2,02 % et sur les trois derniers mois a progressé de 6,99%, un contexte global similaire pour les deux entreprises, mais des performances boursières sensiblement différentes !

John Blackledge, un analyste de Cowen & Company qui couvre Amazon depuis une décennie, a déclaré que ses calculs montraient que l'activité principale de commerce électronique d'Amazon avait perdu des milliards cette année. "Ils doivent tout revoir", a-t-il dit. "Ce n'est tout simplement pas viable" (New York Times 27/10/2021). Ce que confirme ce chiffre : Amazon voit reculer ses ventes e-commerce aux Etats-Unis sur 1 an de plus de 4%, une première dans l'histoire du géant mondial du e-commerce selon Jungle Scout.

Enfin, Le taux de satisfaction d'Amazon a chuté de manière spectaculaire en 2022, selon l'American Customer Satisfaction Index, et se situe désormais en dessous de celui d'Etsy, Nordstrom et Macy's.

**7/** En Chine, Alibaba n'affiche plus ses compteurs lors du Global Festival Shopping et annonce une GMV stable en 2022 vs 2021. L'entreprise annonce part ailleurs plus de 3 milliards de dollars de dettes et plusieurs de ses filiales affichent des chiffres négatifs.

**8/** En Angleterre, on assiste à la faillite de Made.com. L'apogée de Made.com se situe en juin 2021, l'entreprise était alors évaluée à près de 800 millions de livres sterling lors de son entrée en bourse et était annoncée comme un futur leader de la vente de meubles au détail. Plus de 15 mois après, à la fin du mois d'octobre 2022, Made.com arrête de prendre des commandes. En Angleterre, The Guardian a parlé de 12000 clients lésés qui ne recevront pas leur commande.

**Conviction 2 : en 2023, donner ou redonner des raisons valables aux clients de venir chez vous plutôt que chez vos concurrents, tout est question de préférence !**

Une étude du BIPE à l'automne 2022 montrait que les Français percevaient une baisse de leur pouvoir d'achat entre 5% et 20 à 25% selon leurs CSP et leurs revenus. Face à cette généralisation de la perte de pouvoir d'achat, il faut plus que jamais donner de vraies raisons de venir en magasin ou de visiter un site marchand. Il faut là aussi répondre à un certain nombre de questions : comment êtes-vous positionnés, qu'est-ce qui vous différencie de vos concurrents ? Sur l'offre, sur les prix, sur les services, sur l'expérience client ? Sur quel sujet êtes-vous préférés par vos clients ? Sur l'ensemble du marché ? Pourquoi ? Depuis quand et avec quelles évolutions ?

Quels sont les 3 sujets sur lesquels vos clients reconnaissent que vous avez le plus progressé ? L'avez-vous communiqué en magasin et sur le site marchand ?

### **Conviction 3 : Face à un environnement mouvant, plus que jamais définir ses invariants, ses fondamentaux.**

Plus la situation est incertaine, plus la réponse à cette question est nécessaire. Rappelons qu'un invariant est un élément qui reste constant. Alors que beaucoup de choses bougent, il est plus qu'intéressant de se poser la question de ce que l'on ne veut pas voir bouger, ce à quoi vous êtes profondément attaché.

A propos de l'auteur :

**Frank Rosenthal** après une carrière de communicant dans les groupes TBWA et HighCo a créé sa structure de conseil en janvier 2008. Nourri de ses observations récurrentes à l'international dont il fait bénéficier ses clients français, Frank a créé en février 2008 son blog retail-distribution et a écrit huit livres sur le commerce. Son 9<sup>ème</sup> livre est actuellement en relecture et portera justement sur les mutations du commerce post-covid. Depuis 2019, Frank anime une chronique mensuelle sur le retail en Chine dans l'émission « Chine Eco » de BFM Business. Frank est par ailleurs membre du conseil scientifique de l'Adetem et membre de La Retail Tech.

A propos de l'entreprise :

**Frank Rosenthal Conseils** a été fondée en janvier 2008 et intervient sur les problématiques de marketing liées au commerce. Sa vocation est de proposer des conseils, des inspirations et des idées pour optimiser le commerce d'aujourd'hui et préparer le commerce de demain. Outre le conseil, sous toutes ses formes, la structure intervient sur des benchmarks, store-tours, séminaires, conférences et formations.

# LSA

Grand magasin, quel avenir pour le BHV ?  
20/02/2023





## Quel avenir pour le BHV ?

Page 6

Le 16 février, les Galeries Lafayette sont entrées en négociations exclusives avec le Groupe SGM en vue de lui céder le BHV Marais.

Revue de presse 2023 au 04072023 Frank Rosenthal

Le commerce plie  
mais ne rompt pas  
LES STRATÉGIES p. 14

Le label HVE  
remis en cause  
LES STRATÉGIES p. 18

Les clés pour préserver  
l'emploi des seniors  
LES MAGASINS ET LES MÉTIERS p. 24

L'entretien en quête  
d'un nouveau souffle  
LE DOSSIER p. 30



# Quel avenir pour le BHV?

**300 M€**  
Le CA 2022 du BHV

**1 300** Le nombre de salariés

**13 M** de visiteurs par an

Source: SGM

## L'événement

### Des difficultés qui ne datent pas d'hier

Le début des années 2000 a été complexe pour le BHV, repris en 1991 par le Groupe Galeries Lafayette dans le cadre du rachat du réseau des Nouvelles Galeries. Dans un article de 2010, *Le Figaro* rapportait que l'enseigne était dans le rouge depuis 2003. Neuf magasins ont été fermés entre 2006 et 2012 : Caen et Strasbourg en 2006, Villeneuve-la-Garenne (92) en 2007, Créteil Soleil (94) et Paris avenue de Flandres en 2008, les BHV Déco de Bordeaux et Rosny 2 (93) en 2010, Monthéry (91) et Saint-Genis-Laval (69) en 2012. Les deux derniers magasins en province, Lyon Part-Dieu et Limonest (69), ont été fermés en 2019. Aujourd'hui, l'enseigne, rebaptisée BHV Marais en 2014, ne compte plus que deux magasins : l'iconique Bazar de l'Hôtel de Ville, ouvert à Paris en 1856, et le magasin du centre commercial Westfield Parly 2 (78). Difficile de faire exister une enseigne avec seulement deux magasins.

« Pour beaucoup de consommateurs, le BHV Marais est resté un magasin de bricolage et non pas de mode. Le repreneur devra investir pour clarifier le positionnement de l'enseigne. »



Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

Le Groupe Galeries Lafayette est entré en négociations exclusives avec la Société des grands magasins (SGM) pour céder le grand bazar de l'Hôtel de Ville ainsi que le magasin situé dans le centre commercial Westfield Parly 2. Le point sur les défis à relever pour relancer l'enseigne.

#### LE CONTEXTE

- La pandémie de Covid-19 a fortement impacté les ventes des grands magasins à Paris et en Île-de-France.
- La généralisation du télétravail et l'absence des touristes chinois et russes pèsent sur la fréquentation à Paris.
- Tout comme la crise du pouvoir d'achat et les difficultés d'accès en voiture au centre de la capitale.

**A**près trente-deux ans de hauts et de bas, les Galeries Lafayette ont annoncé le 16 février leur intention de se séparer de leur filiale BHV Marais. Le groupe est entré en négociations exclusives avec SGM (Société des grands magasins) pour la vente de la société BHV Marais, qui comprend un ensemble d'actifs immobiliers diffus, bureaux et commerces, dont le bâtiment historique du Bazar de l'Hôtel de Ville, celui du BHV L'Homme et La Niche ainsi que le bâtiment abritant Eataly Paris. Elle comprend aussi l'exploitation du flagship parisien et celle du magasin situé dans le centre commercial Westfield Parly 2 (78). En revanche,

L'iconique Bazar de l'Hôtel de Ville, grand magasin parisien qui existe depuis 1856, est situé sur l'artère très commerçante de la rue de Rivoli.

l'exploitation d'Eataly Paris et la fondation Lafayette Anticipations restent des actifs des Galeries Lafayette. Le projet de cession est soumis aux processus d'information-consultation habituels ainsi qu'à l'autorisation de l'Autorité de la concurrence.

#### La plus grosse opération de SGM

Mais si l'opération aboutie, « ce sera l'une des plus grosses transactions immobilières à Paris de ces douze derniers mois. Même si aucun montant n'a été dévoilé, il ne serait pas étonnant qu'elle soit de l'ordre de 500 millions d'euros », estime Antoine Grignon, directeur du département investissement chez Knight Frank. Ces derniers mois, les transactions les plus impor-

tantes dans la capitale ont été réalisées par les mastodontes du luxe : Kering (deux opérations autour de 860 millions d'euros et 450 millions d'euros) et LVMH (aux alentours de 900 millions d'euros). « Mais ce n'était que des opérations immobilières. Là, la configuration est différente car SGM ne reprendrait pas uniquement les murs mais aussi l'exploitation de commerces », souligne Antoine Grignon. Pour le groupe familial SGM qui possède 10 centres commerciaux et gère en affiliation 7 magasins Galeries Lafayette, ce sera sa plus grosse opération jamais réalisée, confirme son président Frédéric Merlin. « C'est une merveilleuse opportunité pour nous. Nous avons une réelle expertise dans la redynamisation des sites commerciaux de centre-ville. »

« Nous avons hâte de montrer notre savoir-faire dans la plus belle ville du monde », explique-t-il. Et le challenge n'est pas aisé. Le BHV Marais a connu de nombreuses périodes difficiles depuis le début des années 2000. « On ne l'a jamais caché depuis toutes ces années. Le BHV souffrait de difficultés d'exploitation qui s'étaient accentuées, depuis cinq ans, pour des raisons en partie exogènes, des grèves en passant par la crise des "gilets jaunes" et, bien évidemment, le Covid ces dernières années », déclare un porte-parole des Galeries Lafayette.

**Un positionnement flou**

Au-delà des facteurs extérieurs, le BHV Marais a un problème de positionnement, estiment différents spécialistes, dont Frank Rosenthal : « Autant les Galeries Lafayette ont réussi à donner à leur flagship du boulevard Haussmann un positionnement clair (Le grand magasin pour tous, NDLR), autant ils n'ont pas réussi pour le BHV. » Selon l'expert marketing, le positionnement flou se reflète déjà par le nom de l'enseigne. En 2014, le BHV est devenu BHV Marais pour affirmer son ancrage dans le quartier voisin du Marais. « Sauf que l'offre du magasin parisien n'est pas celle d'un magasin de quartier et avec celui de Westfield Parly 2, le nom BHV Marais ne fonctionne pas », ajoute-t-il. Tout comme le choix du groupe de maintenir un magasin dans un centre commercial. « Nous ne sommes pas aux États-Unis. Là-bas, il est commun de trouver un department store dans une aile d'un mall. En France, ce n'est pas une habitude et ce n'est pas ce que les consommateurs attendent. Je ne vois pas l'intérêt de mettre un grand magasin dans un centre commercial français, et c'est valable pour toutes les enseignes de grands magasins », poursuit-il.

Du côté de l'offre, pour beaucoup de consommateurs, le BHV Marais est resté un magasin de bricolage et non pas de mode. C'est certes le seul vaisseau amiral de la capitale à avoir une telle offre de décoration, de meubles et, bien sûr, c'est le seul à avoir un sous-sol consacré à la quincaillerie et au bricolage. Cela permet au BHV de se différencier, mais cela n'attire pas les touristes et c'est éloigné de ce que les Galeries Lafayette savent faire. Logique dans ces conditions de s'en séparer. « Le Groupe Galeries Lafayette dispose de deux outils incroyables avec Haussmann d'une part, et une marque fantastique de l'autre ; deux actifs à peu près sans équivalent dans le monde, estime Cédric Ducrocq, PDG de Diamart. Il n'apparaît

**Qu'est-ce que le Groupe SGM ?**

Le Groupe SGM (ex-Avenue Développement Immobilier), pour Société des grands magasins, est une foncière indépendante, créée en 2018 et dirigée par la famille Merlin. Originaire de Lyon, Frédéric Merlin en est le président et sa sœur, Maryline Merlin, la directrice générale déléguée. La foncière se présente comme une entreprise spécialisée dans l'acquisition et la revalorisation d'actifs commerciaux de centre-ville. Elle revendique 650 collaborateurs, 255 000 m<sup>2</sup> d'actifs pour 17 sites en France, dont 10 centres commerciaux un peu partout en France (Lille, Kremlin-Bicêtre, Mulhouse, Tourcoing, Saint-Nazaire, Châlons-en-Champagne, Paris Vaugirard, Roubaix, Nîmes et Saint-Quentin-en-Yvelines) et, depuis mai 2022, sept Galeries Lafayette affiliées (Reims, Dijon, Orléans, Angers, Le Mans, Grenoble et Limoges). En août 2021, la SGM avait initié avec les Galeries Lafayette ce projet pour l'acquisition des murs et des fonds de ces sept établissements, représentant en tout une surface de vente d'environ 80 000 m<sup>2</sup>, tout en concluant un accord d'affiliation de dix ans lui permettant de bénéficier de l'accompagnement des Galeries Lafayette, et de leurs politiques d'achat, commerciale et marketing. D'emblée, Frédéric Merlin avait annoncé que d'autres acquisitions seraient au programme. Le rachat du BHV, une fois validé par les autorités, propulsera le groupe dans une nouvelle dimension.



« Si le projet se concrétise, nous prendrons le temps de travailler en profondeur sur les évolutions à apporter sur les sites, qui passeront par des investissements significatifs. Pas question de faire un énième grand magasin de luxe. Nous voulons rendre le BHV aux Parisiens. »

Frédéric Merlin, président de SGM

pas illogique de se concentrer sur ces deux actifs incroyables et donc de céder ce qui n'y correspond pas. Ces arbitrages permettent, en outre, de retaper un peu la structure financière du groupe, lui offrant la capacité de recentrer ses forces sur ses actifs principaux ; pouvoir réinvestir du capex ailleurs, sur d'autres priorités.

Mais, en tout cas, cette opération ne doit pas être vue comme celle d'une entreprise aux abois. » D'après Selvane Mohandas du Ménil, directeur général de l'International Association of Department Stores (IADS), « il s'agit, pour le Groupe Galeries Lafayette, de se concentrer sur son métier historique, qui est de vendre de la mode. L'équilibre était sans doute devenu un peu difficile à tenir entre le modèle de Haussmann et celui du BHV. L'international est aussi un enjeu majeur pour les Galeries Lafayette, avec une arrivée prévue en Inde notamment. Beaucoup de chantiers ont été enclenchés, et il faut parfois savoir se centrer sur son cœur de métier pour gagner en efficacité » Le porte-parole du groupe confirme : « Le fruit de cette cession servira à se refaire une trésorerie pour effacer définitivement les années Covid, mais aussi à renforcer le leadership d'Haussmann et nos 17 flagships en province, d'accélérer à l'international, en Chine, en Inde et au Moyen-Orient et d'investir pour la data, l'omnicanalité et l'expérience clients. »

**Un écho favorable à la Mairie de Paris**

Du côté du BHV, l'enjeu sera de trouver les moyens de se relancer. C'est bien ce que SGM compte faire. « Si le projet se concrétise, nous prendrons le temps de travailler en profondeur sur les évolutions à apporter sur les sites, qui passeront par des investissements significatifs », assure Frédéric Merlin. Côté positionnement, « sur les 13 millions de visiteurs que reçoit le BHV Marais chaque année, seulement 15 % sont des étrangers. Nous voulons rendre le BHV aux Parisiens. Nous allons nous focaliser sur la zone de chalandise primaire », poursuit-il.

Et au vu des transformations de la rue de Rivoli, mieux vaut s'adresser d'abord aux clients locaux. « Sauf en taxi, l'accès en voiture au BHV est devenu impossible. Il faudra négocier avec la Mairie de Paris pour recréer des accès autour du magasin », prévient Frank Rosenthal. Pour Frédéric Merlin, la priorité laissée aux mobilités douces n'est pas un problème. « Cela me rappelle l'époque où l'on opposait commerce physique et digital. Aujourd'hui, tout le monde est pour l'omnicanalité. Il n'y a pas de raison d'opposer piétons et voitures. De plus, comme je l'ai déjà dit, nous visons en priorité les Parisiens et ceux-ci se déplacent rarement dans Paris en voiture. » Une position qui devrait plaire à la Mairie de Paris. En tout cas, pour l'instant, l'Hôtel de Ville a accueilli favorablement le projet. « Le BHV est un acteur économique majeur de la rue de Rivoli, qui est redevenue une artère commerçante extrê-

« Il s'agit, pour le Groupe Galeries Lafayette, de se concentrer sur son métier historique, qui est de vendre de la mode. L'équilibre était sans doute devenu trop difficile à tenir entre le modèle de Haussmann et celui du BHV, moins mode. »



Selvane Mohandas du Ménil, directeur général de l'International Association of Department Stores (IADS)

« Ce sera l'une des plus grosses transactions immobilières à Paris de ces douze derniers mois. Il ne serait pas étonnant qu'elle soit de l'ordre de 500 millions d'euros. »



Antoine Grignon, directeur du département investissement chez Knight Frank

**SGM EN CHIFFRES**

**600 M€**

Le volume d'affaires des 10 centres commerciaux

**150 M€**

celui des 7 Galeries Lafayette affiliées

**650** salariés

Source: SGM

mement dynamique de la capitale. La Ville de Paris se tiendra prête à travailler avec le futur acquéreur pour accompagner ce projet, dans le respect de ce patrimoine architectural et immatériel unique », a déclaré Emmanuel Grégoire, Premier adjoint à la Maire de Paris. Le dynamisme « extrême » qu'aurait retrouvé la rue de Rivoli est discutable. Selon l'Observatoire de Procos, la fédération pour la promotion du commerce spécialisé, la vacance commerciale a augmenté dans Paris (8,7 % en 2022, contre 5,3 % en 2019) et le phénomène est encore plus important pour la seule rue de Rivoli (12,5 % en 2022 contre 5,5 % en 2019), même si autour du BHV, la situation est meilleure que dans d'autres parties de la rue. Côté trafic, la fréquentation est repartie à la hausse en 2022. Et peut-être que les JO de 2024 attireront de nouveaux clients au cœur de la capitale ? En attendant, du côté des syndicats, « l'important est la préservation des emplois et des acquis. Nous serons très vigilants sur ces points. Le repreneur doit nous présenter son projet le 20 mars. Nous verrons s'il est viable et s'il permet de gagner de l'argent de manière pérenne », déclare Florine Biais, délégué CGT-BHV. SGM et les Galeries Lafayette espèrent conclure cette transaction dans le courant de l'année. ■

# LSA

Grand magasin, quel avenir pour le BHV ?  
20/02/2023



# Grand magasin : quel avenir pour le BHV ?

Le Groupe Galeries Lafayette est entré en négociations exclusives avec la Société des grands magasins (SGM) pour céder le grand bazar de l'Hôtel de Ville ainsi que le magasin situé dans le centre commercial Westfield Parly 2. Le point sur les défis à relever pour relancer l'enseigne.

Réservé aux abonnés

20 Février 2023  
07h30

🕒 6 min. de lecture



L'iconique Bazar de l'Hôtel de Ville, grand magasin parisien qui existe depuis 1856, est situé sur l'artère très commerçante de la rue de Rivoli.

## En chiffres

- **300 M€** Le CA 2022 du BHV
- **1 300** Le nombre de salariés
- **13 M** de visiteurs par an
- **600 M€** Le volume d'affaires des 10 centres commerciaux de SGM
- **150 M€** Le volume d'affaire des 7 Galeries Lafayette affiliées
- **650** salariés

Source : SGM

Après trente-deux ans de hauts et de bas, les Galeries Lafayette ont annoncé le 16 février leur intention de se séparer de leur filiale BHV Marais. Le groupe est entré en négociations exclusives avec SGM (Société des grands magasins) pour la vente de la société BHV Marais, qui comprend un ensemble d'actifs immobiliers diffus, bureaux et commerces, dont le bâtiment historique du Bazar de l'Hôtel de Ville, celui du BHV L'Homme et La Niche ainsi que le bâtiment abritant Eataly Paris. Elle comprend aussi l'exploitation du flagship parisien et celle du magasin situé dans le centre commercial Westfield Parly 2 (78). En revanche, l'exploitation d'Eataly Paris et la fondation Lafayette Anticipations restent des actifs des Galeries Lafayette. Le projet de cession est soumis aux processus d'information-consultation habituels ainsi qu'à l'autorisation de l'Autorité de la concurrence.

## La plus grosse opération de SGM

“ Pour beaucoup, le BHV Marais est resté un magasin de bricolage et non pas de mode. Le repreneur devra investir pour clarifier le positionnement de l'enseigne. ”

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

Mais si l'opération aboutie, « *ce sera l'une des plus grosses transactions immobilières à Paris de ces douze derniers mois. Même si aucun montant n'a été dévoilé, il ne serait pas étonnant qu'elle soit de l'ordre de 500 millions d'euros* », estime Antoine Grignon, directeur du département investissement chez Knight Frank. Ces derniers mois, les transactions les plus importantes dans la capitale ont été réalisées par les mastodontes du luxe : Kering (deux opérations autour de 860 millions d'euros et 450 millions d'euros) et LVMH (aux alentours de 900 millions d'euros). « *Mais ce n'était que des opérations immobilières. Là, la configuration est différente car SGM ne reprendrait pas uniquement les murs mais aussi l'exploitation de commerces* », souligne Antoine Grignon. Pour le groupe familial SGM qui possède 10 centres commerciaux et gère en affiliation 7 magasins Galeries Lafayette, ce sera sa plus grosse opération jamais réalisée, confirme son président Frédéric Merlin. « *C'est une merveilleuse opportunité pour nous. Nous avons une réelle expertise dans la redynamisation des sites commerciaux de centre-ville. Nous avons hâte de montrer notre savoir-faire dans la plus belle ville du monde* », explique-t-il. Et le challenge n'est pas aisé. Le BHV Marais a connu de nombreuses périodes difficiles depuis le début des années 2000. « *On ne l'a jamais caché depuis toutes ces années. Le BHV souffrait de difficultés d'exploitation qui s'étaient accentuées, depuis cinq ans, pour des raisons en partie exogènes, des grèves en passant par la crise des "gilets jaunes" et, bien évidemment, le Covid ces dernières années* », déclare un porte-parole des Galeries Lafayette.

## Un positionnement flou

Au-delà des facteurs extérieurs, le BHV Marais a un problème de positionnement, estiment différents spécialistes, dont Frank Rosenthal : « *Autant les Galeries Lafayette ont réussi à donner à leur flagship du boulevard Haussmann un positionnement clair (Le grand magasin pour tous, NDLR), autant ils n'ont pas réussi pour le BHV.* » Selon l'expert marketing, le positionnement flou se reflète déjà par le nom de l'enseigne. En 2014, le BHV est devenu BHV Marais pour affirmer son ancrage dans le quartier voisin du Marais. « *Sauf que l'offre du magasin parisien n'est pas celle d'un magasin de quartier et avec celui de Westfield Parly 2, le nom BHV Marais ne fonctionne pas* », ajoute-t-il. Tout comme le choix du groupe de maintenir un magasin dans un centre commercial. « *Nous ne sommes pas aux États-Unis. Là-bas, il est commun de trouver un department store dans une aile d'un mall. En France, ce n'est pas une habitude et ce n'est pas ce que les consommateurs attendent. Je ne vois pas l'intérêt de mettre un grand magasin dans un centre commercial français, et c'est valable pour toutes les enseignes de grands magasins* », poursuit-il.

“ Il s'agit, pour le Groupe Galeries Lafayette, de se concentrer sur son métier historique, qui est de vendre de la mode. L'équilibre était sans doute devenu trop difficile à tenir entre le modèle de Haussmann et celui du BHV, moins mode. ”

Selvane Mohandas du Ménil,  
directeur général de  
l'International Association of  
Department Stores (IADS)

Du côté de l'offre, pour beaucoup de consommateurs, le BHV Marais est resté un magasin de bricolage et non pas de mode. C'est certes le seul vaisseau amiral de la capitale à avoir une telle offre de décoration, de meubles et, bien sûr, c'est le seul à avoir un sous-sol consacré à la quincaillerie et au bricolage. Cela permet au BHV de se différencier, mais cela n'attire pas les touristes et c'est éloigné de ce que les Galeries Lafayette savent faire. Logique dans ces conditions de s'en séparer. « *Le Groupe Galeries Lafayette dispose de deux outils incroyables avec Haussmann d'une part, et une marque fantastique de l'autre ; deux actifs à peu près sans équivalent dans le monde, estime Cédric Ducrocq, PDG de Diamart. Il n'apparaît pas illogique de se concentrer sur ces deux actifs incroyables et donc de céder ce qui n'y correspond pas. Ces arbitrages permettent, en outre, de retaper un peu la structure financière du groupe, lui offrant la capacité de recentrer ses forces sur ses actifs principaux ; pouvoir réinvestir du capex ailleurs, sur d'autres priorités. Mais, en tout cas, cette opération ne doit pas être vue comme celle d'une entreprise aux abois.* »

D'après Selvane Mohandas du Ménil, directeur général de l'International Association of Department Stores (IADS), « *Il s'agit, pour le Groupe Galeries Lafayette, de se concentrer sur son métier historique, qui est de vendre de la mode. L'équilibre était sans doute devenu un peu difficile à tenir entre le modèle de Haussmann et celui du BHV. L'international est aussi un enjeu majeur pour les Galeries Lafayette, avec une arrivée prévue en Inde notamment. Beaucoup de chantiers ont été enclenchés, et il faut parfois savoir se centrer sur son cœur de métier pour gagner en efficacité* ». Le porte-parole du groupe confirme : « *Le fruit de cette cession servira à se refaire une trésorerie pour effacer définitivement les années Covid, mais aussi à renforcer le leadership d'Haussmann et nos 17 flagships en province, d'accélérer à l'international, en Chine, en Inde et au Moyen-Orient et d'investir pour la data, l'omnicanalité et l'expérience clients.*»

## Un écho favorable à la Mairie de Paris

Du côté du BHV, l'enjeu sera de trouver les moyens de se relancer. C'est bien ce que SGM compte faire. « *Si le projet se concrétise, nous prendrons le temps de travailler en profondeur sur les évolutions à apporter sur les sites, qui passeront par des investissements significatifs* », assure Frédéric Merlin. Côté positionnement, « *sur les 13 millions de visiteurs que reçoit le BHV Marais chaque année, seulement 15% sont des étrangers. Nous voulons rendre le BHV aux Parisiens. Nous allons nous focaliser sur la zone de chalandise primaire* », poursuit-il.

“ Ce sera l'une des plus grosses transactions immobilières à Paris de ces douze derniers mois. Il ne serait pas étonnant qu'elle soit de l'ordre de 500 millions d'euros. ”

Antoine Grignon, directeur du département investissement chez Knight Frank

Et au vu des transformations de la rue de Rivoli, mieux vaut s'adresser d'abord aux clients locaux. « *Sauf en taxi, l'accès en voiture au BHV est devenu impossible. Il faudra négocier avec la Mairie de Paris pour recréer des accès autour du magasin* », prévient Frank Rosenthal. Pour Frédéric Merlin, la priorité laissée aux mobilités douces n'est pas un problème. « *Cela me rappelle l'époque où l'on opposait commerce physique et digital. Aujourd'hui, tout le monde est pour l'omnicanalté. Il n'y a pas de raison d'opposer piétons et voitures. De plus, comme je l'ai déjà dit, nous visons en priorité les Parisiens et ceux-ci se déplacent rarement dans Paris en voiture.* »

Une position qui devrait plaire à la Mairie de Paris. En tout cas, pour l'instant, l'Hôtel de Ville a accueilli favorablement le projet. « *Le BHV est un acteur économique majeur de la rue de Rivoli, qui est redevenue une artère commerçante extrêmement dynamique de la capitale. La Ville de Paris se tiendra prête à travailler avec le futur acquéreur pour accompagner ce projet, dans le respect de ce patrimoine architectural et immatériel unique* », a déclaré Emmanuel Grégoire, Premier adjoint à la Maire de Paris. Le dynamisme « extrême » qu'aurait retrouvé la rue de Rivoli est discutable. Selon l'Observatoire de [Procos](#), la fédération pour la promotion du commerce spécialisé, la vacance commerciale a augmenté dans Paris (8,7% en 2022, contre 5,3% en 2019) et le phénomène est encore plus important pour la seule rue de Rivoli (12,5% en 2022 contre 5,5% en 2019), même si autour du BHV, la situation est meilleure que dans d'autres parties de la rue. Côté trafic, la fréquentation est repartie à la hausse en 2022. Et peut-être que les JO de 2024 attireront de nouveaux clients au cœur de la capitale ? En attendant, du côté des syndicats, « *l'important est la préservation des emplois et des acquis. Nous serons très vigilants sur ces points. Le repreneur doit nous présenter son projet le 20 mars. Nous verrons s'il est viable et s'il permet de gagner de l'argent de manière pérenne* », déclare Florine Biais, délégué CGT-BHV. SGM et les Galeries Lafayette espèrent conclure cette transaction dans le courant de l'année.

# LSA

Shoptalk 2023 : pour mieux se préparer au commerce de demain  
07/04/2023



# Shoptalk 2023: pour mieux se préparer au commerce de demain

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, était à Las Vegas pour le salon Shoptalk. Voici son compte-rendu sous forme de Tribune Libre.



Mieux préparer le commerce de demain passait ces derniers jours par les casinos de Las Vegas...



Réservé aux abonnés

Yves Puget

06 Avril 2023 15h45

6 min. de lecture

C'était la semaine dernière (du dimanche 26 mars au mercredi 29 mars) à Las Vegas au Mandalay Bay Convention, qui est le plus grand centre de convention dans le monde. Les 93 000 m<sup>2</sup> de surface appartiennent à MGM Resorts International

A l'occasion de Shoptalk, le centre de convention et l'hôtel affichaient complet. Pour le salon, devenu le grand rival du NRF Retail's Big Show de New York, étaient venus plus de 10 000 visiteurs issus de 61 pays. Shoptalk propose beaucoup de conférences (80 sessions, 12 keynotes, 275 speakers). Tout va très vite avec des formats de 40 minutes et des keynotes de 20 minutes. Shoptalk réunit aussi comme tous les salons beaucoup d'exposants et depuis plusieurs années propose des rencontres de 15 minutes en face-à-face et cette année appelées les «meet-up» entre fournisseurs et retailers. Cette année avec plus de 50 000 rencontres, Shoptalk dit avoir bâti le plus grand programme de rencontres dans l'histoire du retail. Le salon a communiqué sur sa nouvelle promesse «Le Grand théâtre du Retail».

Dans la session d'ouverture, l'équipe qui gère le contenu du salon a présenté les 5 questions essentielles pour les retailers et les marques en 2023 (une bonne feuille de route à travailler) :

1/ Quels sont les meilleurs cas (best-in-class), les plus inspirants en matière d'engagement des consommateurs ?



Plan je reis vooruit.  
De beste momenten  
beginnen hier.

Reserveer en relax.  
Hertz. Let's Go!

Reserveer nu

**Hertz**

2/ Quels sont les canaux émergents qui vont générer de la croissance pour mon entreprise ?

3/ Comment offrir une expérience exceptionnelle en magasin ?

4/ Quels sont les investissements technologiques qui augmenteront mon chiffre d'affaires et ma rentabilité ?

5/ Quels changements organisationnels m'aideront à gagner ?

Puis après cette session d'ouverture se sont succédé 275 speakers. Voici un extrait des verbatims, idées ou convictions que j'ai retenu parmi 15 des 70 speakers que j'ai pu écouter à Las Vegas :

- **Seemantini Godbole**, Chief Digital and Information Officer de Lowe's (numéro 2 mondial du bricolage et de l'équipement de la maison) a parlé du « special commerce » toutes les commandes spéciales qu'il faut traiter et qui ne cessent d'augmenter et de l'application qui permet de prendre soi-même des mesures très précises. Il a aussi annoncé que pour mieux comprendre les parcours clients, Lowe's se concentrait sur les parcours clients des 20% de clients les plus importants en donnant à la data un nouveau rôle : réduire les points de friction.

- **Michael Fiddelke**, chief Financial Officer de Target a relevé l'augmentation de la sensibilité à la promotion en raison de l'inflation et les bons résultats du programme de fidélisation et de promotion « Target Circle ». Il s'est aussi penché sur l'essor du same day delivery (livraison le même jour) qui représente dorénavant 10% du business de Target. Sur les nouveaux utilisateurs du drive (drive-up), il a été constaté que dès lors qu'ils utilisaient le drive, leurs dépenses en magasins allaient en augmentant.

Enfin, il a confirmé que pour Target, le magasin était au centre de tout (95% du business passe par le magasin) et dit que Target est « a people company technology » .

Enfin, à l'heure où l'avenir des corners en hyoers paraît compromis en France, Target se félicite de la collaboration avec Ulta Beauty, le leader de la parfumerie sélective aux Etats-Unis, avec déjà 347 corners implantés sur le parc de magasins Target en un peu plus d'un an. Dave Kimbell, le CEO d'Ulta Beauty qui intervenait aussi à Shoiptalk, a également commenté la collaboration entre les 2 enseignes qui génère un très bon business et un développement ultra-rapide. Après avoir observé des Target avec corner Ulta Beauty à Las Vegas et Los Angeles, je confirme l'intérêt et l'attractivité de ce partenariat..

-**Bill Ready**, le CEO de Pinterest a insisté sur le « last click » sur lequel Pinterest travaille beaucoup, positionnant dorénavant Pinterest comme un grand catalogue visité par 450 millions d'utilisateurs. Sur l'intelligence artificielle, omniprésente dans les discussions à Las Vegas, Bill Ready a commenté son moteur de recherche visuelle qui affiche des résultats avec des taux d'exactitude de 95%.

Enfin , les formats courts de vidéo représentent 10% de l'engagement de Pinterest mais 40% de ses revenus.

- **Chip Bergh** CEO de Levi Strauss & Co a affirmé que plus que jamais le futur du retail, c'est le brick and mortar (100 ouvertures de magasins prévus en 2023) et confirmé pour Levi's que le changement le plus important est le développement de l'économie circulaire.

- **Sean Downey**, President, Americas & Global Partners Google a précisé que l'intelligence artificielle était la plus grande rupture depuis l'avènement d'Internet. Il a aussi commenté le lancement de Bard et précisé que pour Google l'intelligence artificielle est partout dans tout son écosystème. Pour le retail, Sean Downey a mentionné que l'IA peut aider à développer le business et faciliter la prédiction et ainsi devenir plus sûr de l'efficacité générée par chaque dollar dépensé.

- **Joanne Crevoiseirat** CEO de Tapestry a développé la complémentarité des 3 marques iconiques de son groupe (Coach, Kate Spade New York et Start Weitzman). Elle a aussi rappelé l'importance du magasin après la pandémie avec des clients qui veulent plus que jamais du "Touch and Feel". Elle a enfin avoué que la persistante résilience des consommateurs avait été une grande surprise pour elle.

- **Jeffrey Katzenberg**, co-founder of Dreamworks et managing partner de WndrCo, une des personnalités les plus marquantes du cinéma américain, a résumé pour lui que pour le retail il était important de travailler l'engagement des clients. Enfin, interrogé par une journaliste de CNBC, il a livré un conseil aux détaillants: apporter en permanence des preuves à leur concept.

- **Tolga Oncu**, Retail Operations Manager COO, Ingka Group (Ikea Retail) a évoqué le modèle résistant des magasins bleus traditionnels d'Ikea, mais qu'il faut redesigner mètre carré par mètre carré. Il a aussi expliqué qu'avec la livraison à une distance d'une heure des magasins, Ikea inversait ce que les clients font depuis longtemps. Il a parlé des nouveaux formats urbains qui doivent se différencier par le design à Londres, New York ou Paris et montré des images du magasin de Vienne en Autriche pour illustrer les ambitions de l'enseigne suédoise. Le pari pour Ikea est de partager de plus en plus son expertise et ses solutions.

- **Carrie Baker**, Présidente de Canada Goose, a insisté sur l'importance des magasins (Canada Goose en compte 150) car le taux de conversion des parkas est bien plus important qu'en e-commerce : "to put a jacket is the experience", en simplifiant quand vous essayez, vous achetez.

- **Judith McKenna**, President and CEO, Walmart International dans une keynote très remarquée à d'abord parlé des incertitudes (inflation, géopolitique, climat) à travers le monde. Puis, elle a résumé les efforts de Walmart dans ses principaux pays en 2 mots : « time and convenance » Sur la stratégie internationale, (dans 6 pays où Walmart est installé, l'enseigne est leader, Judith McKenna résume par « on préfère être fort là où on est que présent partout ». Elle s'est aussi félicitée de l'agilité de Walmart qui vend son abonnement mensuel à 1,60 dollar au Mexique où qui accepte beaucoup de cash en Amérique Latine ou encore multiplie les efforts sur tout l'omnicanal pour Walmart et Sam's Club en Chine.

Elle a poursuivi sur les 3 priorités de Walmart à l'international :

1/ l'omnicanal

2/ les market places

3/ les nouveaux services et nouveaux businesses.



- **Morgan Flatley**, Global Chief Marketing Officer & New Business Ventures de McDonald's a témoigné sur ce qui fait la force de McDonald's sur l'innovation.

L'enseigne de restauration a d'ailleurs été consacrée comme numéro 1 mondial de l'innovation en 2022 par le magazine américain Fast Company Pour Morgan Flatley, cela est dû au pouvoir de la créativité et de l'innovation dans l'entreprise et aussi au fait que l'innovation se concentre sur tous les terrains de jeux : des magasins, au produit, du parcours client, à l'encaissement, du design au packaging...

-**Anu Narayanan**, President of Women's Beauty & Weddings de Anthropologie a dit que la pandémie avait été la source d'un énorme business pour l'enseigne. Les équipes ont préparé une gigantesque opération avec une offre très étendue sur le thème des « Vacances » et des dizaines de millions d'Américains, empêchés et frustrés, ont répondu massivement en battant des records de vente.

Le salon s'est achevé par une session de récap et d'enseignements avec sondages à l'appui en direct. Pour l'édition de Shoptalk 2024, les 2 priorités des visiteurs sont :

1/ Les évolutions des comportements consommateurs

2/ l'avenir du commerce électronique.

Dans quelques semaines, Shoptalk tiendra son édition européenne à Barcelone et a annoncé pour 2024 en plus de Las Vegas, la création d'un salon d'automne à Chicago.

Mieux préparer le commerce de demain passait ces derniers jours par les casinos de Las Vegas, un paradoxe, tant les réflexions et discussions étaient de plus en plus argumentées et mesurées dans les salles du Mandalay Bay.

Par **Frank Rosenthal**, Expert en marketing du commerce et auteur du livre à paraître en avril « Mutations du commerce post-covif » aux Editions Kawa

# L'informé

Les ventes de Primark bondissent de 35% en France  
09/06/2023

**l'Informé**

## Les ventes de Primark bondissent de 35 % en France

Grâce à ses vêtements à prix cassés et une expansion galopante, le roi de la fast fashion a repris des couleurs en France après deux années compliquées.



Morgan Leclerc

Publié : 09/06/2023 à 17:28



Beata Zawrzel / Beata Zawrzel

Primark reprend son inexorable ascension en France, façon rouleau compresseur. Selon les données auxquelles nous avons eu accès, la chaîne de fast fashion a vu ses ventes progresser de 35 % pour atteindre 766 millions d'euros en 2022 (exercice clos le 31 août dernier). C'est 200 millions d'euros de plus qu'en 2021. Cette performance hors-norme, réalisée avec 20 magasins seulement, s'explique en partie par le retour à une situation normale, après deux exercices marqués par le Covid et la fermeture temporaire du parc. Primark dépasse désormais son niveau d'activité de 2019 (694 millions d'euros), et a retrouvé son niveau de rentabilité initial, avec un résultat net de 12,6 millions en 2022 et une marge nette de 1,6 %.

La réussite de cette enseigne d'origine irlandaise, implantée en France depuis 2013 seulement, tranche dans un secteur du textile plutôt morose. Malgré tous les messages des pouvoirs publics et des associations vis-à-vis de l'impact écologique et social de la fast fashion, les clientes et clients se pressent chez Primark, capable de proposer des t-shirts à 3 euros ou des robes à 10 euros. Les images de consommateurs ressortant de ses magasins les bras chargés de monceaux d'articles et de nombreux sacs frappés du logo bleu vert émeraude sont devenues légion. « *L'enseigne est la mieux disante sur les prix, les clients le savent, cela les porte alors que les tensions sur le pouvoir d'achat sont très fortes, souligne Frank Rosenthal, spécialiste en marketing du commerce. Mais la chaîne a aussi su moderniser son concept : elle parle de plus en plus de développement durable, de qualité des produits, propose de plus en plus de licences, et les magasins sont plus beaux qu'avant...* »

Alors que de nombreuses marques du secteur de l'habillement baissent définitivement le rideau, son positionnement assumé paye. À l'inverse d'un autre géant (chinois) de la fast fashion, le site Shein, elle ne propose pas (encore) de vente en ligne, et mise tout sur ses très grands magasins (surface moyenne d'au moins 5 000 m<sup>2</sup>) aux airs de caverne d'Ali Baba pour ados et petits budgets. Dans une interview accordée au Journal du Net en mars, Christine Loizy, directrice générale de Primark France résumait les piliers de son modèle inchangé depuis sa création : *« Notre marge produit est très basse. Nous ne faisons pas de publicité. Que ce soit à Londres ou à Paris, dans nos 419 magasins, la gamme de produits est la même. Nous concevons des produits simples et nous agglomérons les volumes. »*

## La barre du milliard d'euros bientôt franchie ?

La marque britannique, propriété du conglomérat anglais Associated British Foods, ne manque pas de projets. En novembre dernier, elle avait annoncé la création de 800 nouveaux emplois à terme (en plus des 5 800 existants) et l'investissement de 100 millions d'euros en France, avec 7 nouveaux magasins à venir. Ceux d'Angers, Brest et Saint-Etienne ont depuis ouvert au public, les prochains sur la liste étant Nantes, Rouen, Mulhouse, et Grenoble. Au rythme actuel, le milliard d'euros de chiffre d'affaires devrait être atteint très rapidement dans l'Hexagone. Comme en témoignent les derniers résultats semestriels d'Associated British Foods en avril. En Europe, les ventes à surfaces comparables (donc sans compter les ouvertures) de Primark bondissaient de 8%, avec des performances en amélioration constante dans plusieurs pays. Dont la France. Contactée, la direction de Primark France n'avait pas répondu à nos sollicitations.

# L'informé

Les chiffres inédits d'une enseigne qui cartonne  
04/01/2023

**l'Informé**

# Normal : les chiffres inédits d'une enseigne qui cartonne

Arrivé en France en 2019, le distributeur danois se développe à grande vitesse avec ses produits de grandes marques à prix cassés. Les dernières données financières que l'Informé s'est procurées le confirment.



Morgan Leclerc

Publié : 02/01/2023 à 14:44 - Mis à jour : 02/01/2023 à 14:53



Google Street View

Des magasins bien placés, des prix cassés, une communication rigolote... Personne n'a pu passer à côté du phénomène Normal : débarquée en France à l'été 2019 seulement, cette enseigne discount ouvre des magasins à tour de bras et compte déjà 82 adresses dans le pays. L'Informé a mis la main sur les comptes de l'entreprise d'origine danoise... et ils sont encore plus surprenants que prévu : la chaîne a enregistré un chiffre d'affaires de 118 millions d'euros lors de son exercice 2022 (clôturé fin juillet) en France contre 39 millions l'année précédente. Mieux : à peine arrivé, le distributeur est déjà rentable. Normal France a ainsi affiché un résultat d'exploitation et un résultat net positifs en 2022, de respectivement un million et 700 000 euros.

Bien sûr, le rebond post-covid et la multiplication des points de vente expliquent une bonne part de cette forme insolente : « nous avons ouvert 36 magasins durant l'exercice fiscal 2022, et 11 depuis le 1er août » nous précise Morten Lyngsø, country manager du groupe, qui rappelle l'ambition d'inaugurer au moins 30 boutiques par an dans l'Hexagone. Mais, si l'entreprise ne souhaite pas commenter les données financières auxquelles nous avons eu accès, elle indique que la croissance organique des magasins est aussi un indicateur clé et qualifie celle-ci de « très bonne ».

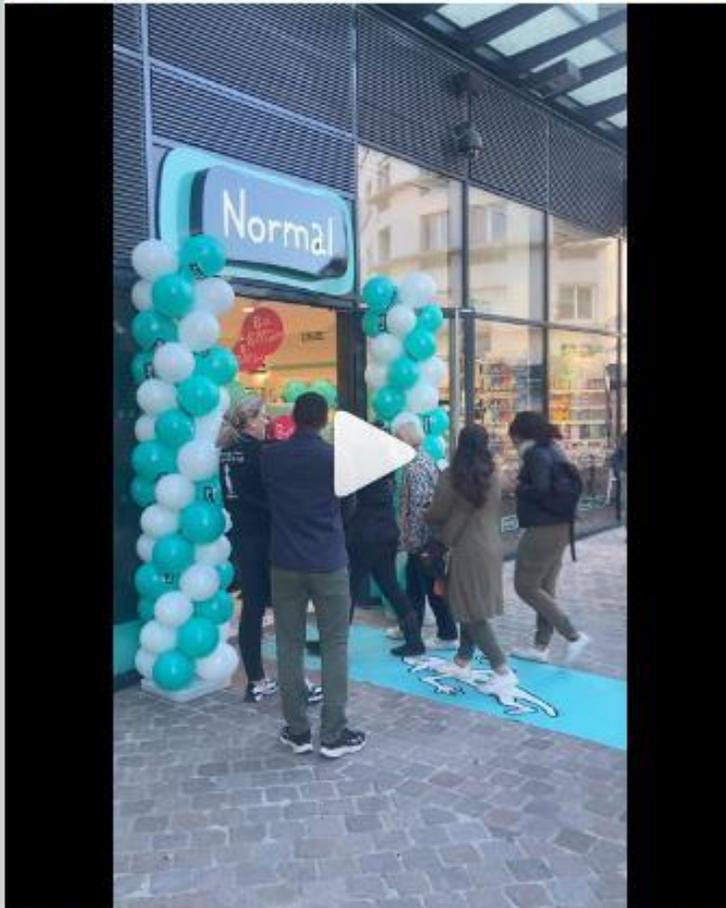
## Des prix bas en permanence, dans une ambiance légère et colorée

Plusieurs facteurs expliquent un tel succès. À commencer par les prix pratiqués : 1,70 euro le pot de 200 grammes de Nutella, 2,20 euros les dix capsules de café L'Or, 1 euro tout rond le tube de dentifrice Colgate Herbal original... Alors que l'inflation galope et que les Français s'inquiètent de leur pouvoir d'achat, l'enseigne fait mouche avec ses prix bas sur des produits de grandes marques variées, aux rayons alimentaire, entretien ou cosmétique. Pour obtenir de tels tarifs, le distributeur traque les bonnes affaires au niveau européen et massifie ses achats : il propose un assortiment de 3000 références à 85 % identiques dans ses 400 magasins français, suédois ou encore néerlandais. Reste (un peu) de place pour proposer des produits plus adaptés au pays d'implantation. Le tout avec un principe gravé dans le marbre : pas de promotions mais des prix bas permanents.



normal\_france\_   
 Christian Davis · With You

Voir le profil



Voir plus sur Instagram



596 mentions J'aime   
 normal\_france\_

Nous sommes ouverts !!! 🥳 @avaricum\_bourges

#MagasinNormal #NormalFrance #PrixBas #Soin #Maquillage #Bourges #Confiserie #EntretienMaison

Voir les 24 commentaires

Ajouter un commentaire...



Les caractéristiques des points de vente jouent également. Ses échoppes d'environ 300 mètres carrés, trois fois plus petites que les « boîtes » du concurrent Action, sont stratégiquement positionnées. « *Normal ne choisit que des emplacements numéro 1, dans les gros centres commerciaux, les centres-villes, les lieux de flux* », note Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Et le parcours client y est savamment pensé. Comme chez Ikea, le client se voit imposer un circuit de déambulation qui ne doit rien au hasard. Au siège danois de l'entreprise, des experts étudient les itinéraires les plus efficaces pour exposer le plus d'offre, avec des tests grandeur nature sous l'œil de caméras pour tout calibrer au plus juste. Enfin, le ton adopté par l'enseigne finit de séduire les foules : au gré des allées, de nombreux messages à l'humour léger font s'envoler toute idée de discount triste. Signe que Normal ne manque pas d'ambitions pour les mois à venir, le distributeur dispose de 30 millions d'euros de trésorerie...

# Points de Vente

Les nouveaux concepts de l'année  
Janvier 2023

**Points de Vente**  
LE MAGAZINE DE LA DISTRIBUTION ET DU COMMERCE

## Les nouveaux concepts de l'année

Ils ont été dénichés par Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce : « avec la forte progression du e-commerce en 2020 et en 2021, les nouveaux magasins doivent repenser leurs propositions, être de vrais lieux de destinations, des lieux qui procurent du plaisir et dans lesquels on a envie de rester. Le design occupe une place de plus en plus importante dans la réussite de ces projets. »

### Les Halles Biltoki, à Issy-les-Moulineaux

Ces halles de marché sont remodelées en les marketant et les modernisant. L'offre est très attractive sur tous les métiers du frais avec une belle expérience de restauration, à la fois sur des restaurants et la livraison de repas à domicile. Elles comportent des animations happy hour, des espaces communs et un discours spécifique à chaque stand. Il s'agit d'une modernisation d'une forme de commerce qui existe depuis longtemps, magnifiée par un travail sur le design, la signalétique et l'animation, qui est tout à fait représentatif de cette année 2022, qui modernise l'existant.



Halles Biltoki à Issy-les-Moulineaux



Le Food Society, à Paris

Ouvert en octobre dernier par l'opérateur Unibail Rodamco Westfield, il est l'emblème de ces food halls pénétrant dans les centres commerciaux. Pensé avant le covid-19 et arrêté par la pandémie. Au total, quinze restaurants avec une offre qualitative et différente des traditionnels food courts car plus qualitatifs sur l'offre alimentaire. Trois chefs étoilés ont débarqué et le design est très réussi, parvient à être chaleureux, à la fois brut sur les plafonds et très coloré. Il remet la restauration au cœur des flux.

### La wellness galerie des Galeries Lafayette, à Paris

Au sous-sol du flagship du boulevard Hausmann, 3000 m<sup>2</sup> sont entièrement consacrés au bien-être avec une salle de fitness, des espaces spa et hammam, un restaurant et un café. Une grande cohérence de l'offre avec tous les produits de grandes marques dans les corners bien-être et beauté. Un espace central avec des marques découverte et exclusives et des conseillers multi-marques. Cette proposition de « tout le bien-être sous le même toit » se conjugue avec un design très réussi passant par une rénovation de fond en comble. Le consommateur se sent comme dans une bulle au niveau de la lumière et de la signalétique, plus zen que dans les autres niveaux. Une démarche innovante, offensive et spectaculaire.

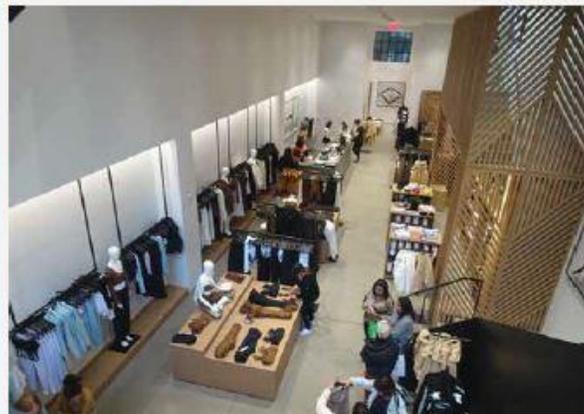


## Les nouveaux concepts de l'année



Le magasin Whole Foods sur Madison avenue, à New York

Sur 4000 m<sup>2</sup>, il est ouvert sur la ville, comme son quasi-jumeau de Chicago, lancé au printemps 2022 sur 6000 m<sup>2</sup>. Cette tendance à montrer ce qu'il y a de plus spectaculaire au niveau local, est essentielle pour Whole Foods dont la démarche est de valoriser le local par des produits locaux, un magasin unique, quasiment de quartier, conçu pour des consommateurs des blocs voisins. Dans ces deux Whole Foods, le propriétaire, Amazon, s'est effacé de la surface de vente en diminuant la présence d'outils digitaux. Le fondamental de l'enseigne, la théâtralisation des produits frais, est toujours là. Elle a regroupé tous les produits locaux dans une partie du magasin et certains produits comme le café, se retrouvent aussi en devant de caisse tout comme des articles de la marque Grumpy.



L'immeuble Ato Yoga, à New York, Flatiron

Ce concurrent de Lululemon occupe, à lui seul, un immeuble sur quatre niveaux, avec accès par la 5<sup>e</sup> avenue. Sur les deux premiers niveaux, des produits consacrés au yoga, puis des salles permettant de pratiquer le yoga au deuxième étage et le dernier étage propose un restaurant et une terrasse. L'enseigne, créée en 2007 à Los Angeles, comptait 13 magasins l'an dernier. Elle symbolise avec d'autres le retour de l'expérience client, le lieu de vie qui s'écarte du concept prototype des dernières années avec un déploiement prévu dans plusieurs autres immeubles et villes.

### Le grand magasin Selfridges, à Londres

« Let's change the way you shop » ("changeons la manière dont vous faites les courses") est écrit en lettres géantes sur la façade de l'immeuble d'Oxford street. Une ambition affichée pour le grand magasin de luxe créé en 1909 qui se dédie à l'expérience client. Dans l'immeuble, un cinéma, un skate stadium, un espace « Reselfridges » dédié à la seconde main, un « bike shop », produits électroniques et bar à champagne, le tout avec les codes de chaque spécialité. Unique.



# Republik Retail

L'enseigne Monoprix Maison valide l'essai  
14/06/2023



# L'enseigne Monoprix Maison valide l'essai

[Exclu]

Par Dalila Bouaziz | Le mardi 13 juin 2023 | Concepts

Le distributeur, appartenant au groupe Casino, valide le développement de son enseigne Monoprix Maison avec l'ouverture prochaine d'un deuxième magasin à Paris, en testant une nouvelle configuration et zone de chalandise. Explications.



Le distributeur s'installe à Paris et en centre-ville, dans le 9<sup>e</sup> arrondissement. - © D.R.

Après le succès de sa première boutique dédiée à l'univers de la maison inaugurée en octobre dernier d'une superficie de 300 mètres carrés, dans le centre commercial So Ouest à Levallois-Perret, **Monoprix Maison ouvre un deuxième magasin en juillet prochain**. « *Nous avons lancé une nouvelle enseigne, Monoprix Maison, ce qui n'a pas été fait depuis très longtemps, expliquait Guillaume Sénéclauze, président de Monoprix à République Retail en décembre dernier. Ce pilote rencontre son public et cela nous encourage à continuer mais toujours avec beaucoup d'humilité. Nous sommes sur une approche pragmatique, en mode test and learn sur les arts de la table et la décoration. Nous voulons nous assurer d'avoir le bon prix, les bonnes catégories et le bon rythme. Une fois que nous aurons trouvé le bon équilibre, nous allons pouvoir le développer et le franchiser.* »

## La décoration, un marché porteur en France

Cette fois, le distributeur s'installe à Paris et en centre-ville, dans le 9<sup>e</sup> arrondissement, rue Chaussée d'Antin, avec un magasin - toujours en propre - d'une superficie de 320 mètres carrés. « *Nous sommes dans une rue très commerçante, analyse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Monoprix teste ainsi plusieurs configurations. La première historique et la plus évidente, c'est l'offre maison au sein de ses magasins. La 2<sup>e</sup> configuration est l'implantation en centre commercial comme à So Ouest. Et enfin en centre-ville dans une zone de flux.* »

**Monoprix est en effet reconnue comme une marque référente dans la décoration depuis 90 ans.** Selon l'IPEA (Institut de prospective et d'études de l'ameublement), le secteur continue de progresser en 2022, en hausse de 5 % (et de 9 % pour les arts de la table) avec un **chiffre d'affaires autour de 15 milliards d'euros en France.**

**Pour le distributeur, le segment maison représente 8 % de ses ventes globales** (sur les 5 milliards réalisés) avec l'ambition d'accroître sur sa présence dans l'aménagement intérieur. « *Monoprix Maison peut trouver son public dans les villes moyennes et dans les grandes villes, comme à Paris, souligne Frank Rosenthal. Toutefois, le distributeur devra peut-être avoir un positionnement prix un peu plus agressif pour s'imposer.* »

### Arts de la table et décoration intérieure

Dans le nouveau magasin, Monoprix devrait proposer **près de 2 700 références**, comme à Levallois-Perret : décoration, mobilier, papeterie, chambre & bain, table & cuisine, créateurs avec des thématiques renouvelées toutes les trois semaines.

**Dix à douze collections seront proposées par an**, dessinées par quatre designers en interne, auxquelles il faut rajouter les marques invitées. Monoprix Maison propose des services personnalisés comme un **coaching de décoration** où durant une journée, une décoratrice ou architecte d'intérieur dispense gratuitement ses services aux clients mais aussi un service de livraison à domicile premium en 2 heures, la possibilité de compléter les achats en ligne en magasin avec le service « click in store ».

« Un premier magasin en franchise ouvrira cet automne à Châteauroux. »

Monoprix poursuivra les ouvertures de sa nouvelle enseigne avec un premier magasin en franchise cet automne à Châteauroux.

# Republik Retail

Action l'enseigne coqueluche des Français  
04/04/2023



# Action, l'enseigne coqueluche des Français [Classement]

Par Bouaziz Dalila | Le mardi 4 avril 2023 | Enseignes

Deux belles premières pour Action en 2023, le discounter néerlandais devient l'Enseigne préférée des Français tous secteurs confondus -devant deux habitués du podium Decathlon et Leroy Merlin- et le premier distributeur étranger à se hisser à la tête du classement d'EY-Parthenon en 14 ans.



L'ascension fulgurante d'Action se poursuit en France. Dans le nouveau classement d'EY-Parthenon dédié aux « Enseignes préférées des Français », le discounter néerlandais fait un bond spectaculaire : **en quatre ans seulement, Action passe de la 9<sup>e</sup> place à la tête du podium tous secteurs confondus**, avec le plus fort taux de fans à 46 %. « Action s'est véritablement positionnée comme le partenaire des Français, se félicite Wouter de Backer, directeur général d'Action France. Nous prenons à cœur de pouvoir permettre à nos clients de sauvegarder leur pouvoir d'achat en proposant des produits du quotidien et durables aux prix les plus justes. Ce résultat démontre pleinement la force et la pertinence de notre modèle. » Le nouveau chouchou des consommateurs réalise une jolie performance devant Decathlon et Leroy Merlin.

## Évolution du top 10 des enseignes préférées des Français



Revue de presse 2023 au 04072023 Frank Rosenthal

Évolution du top 10 des Enseignes préférées des Français - © D.R.

## Une présence en France datant... de dix ans

« Action est une machine à recruter des consommateurs français, de plus en plus nombreux, et à les transformer en fans, souligne Frédéric Fessart, associé EY-Parthenon. Dans les prochaines années, nous nous attendons à ce que l'enseigne soit toujours dans le classement ! » Action n'est pourtant sur le territoire français que depuis fin 2012. En dix ans de présence, **730 magasins ont été ouverts**, situés principalement dans les zones périphériques (en dehors de Paris).

« L'enseigne ne multiplie pas les ouvertures de points de vente pour soutenir son chiffre d'affaires mais parce que le concept plaît réellement aux consommateurs », pointe Frank Rosenthal, expert du retail.

**Depuis 2018, la France est devenue son premier marché sur ses 11 pays européens** (Pays-Bas, Allemagne, Pologne, Espagne, Italie, Luxembourg, Belgique, République tchèque, l'Autriche et depuis janvier la Slovaquie). « En termes d'expérience client, l'enseigne creuse l'écart avec ses concurrents avec un bouche-à-oreille fort, analyse Guy-Noël Chatelin, associé EY-Parthenon. Les consommateurs ont un réel plaisir d'achat lorsqu'ils s'y rendent, en réalisant d'importantes économies, tout en dénichant à chaque fois de nouveaux produits. »

« Le concept standardisé à l'ensemble des pays est en effet basé sur « les prix les plus bas du marché avec à la fois des produits de qualité et une offre très diversifiée ».



Sur toute l'année, les deux tiers de l'assortiment (14 catégories) sont évolutifs, avec 150 et 200 nouvelles références en magasin. « Action incarne le 'value for money', au-delà du rapport-qualité, les consommateurs en ont pour leur argent. Dans une période de forte tension des prix, c'est un avantage considérable », note Frank Rosenthal. Si le distributeur ne communique pas sur son chiffre d'affaires en France, ses ventes ont atteint

**8,9 milliards d'euros au global**, en progression de 30 %. Son Ebitda opérationnel progresse également à 1,2 milliard d'euros.

## Picard et Histoire d'Or reviennent dans le Top 10

Sur les 18 secteurs évalués dans le classement, trois voient un changement de lauréats par rapport à 2022 : Picard repasse devant Grand Frais en alimentation spécialisée, en enregistrant la 2<sup>e</sup> plus forte progression sur un an (+5,5 pts en taux de fans), et revient dans le Top 10 à la 7<sup>e</sup> place. Krys retrouve sa place de leader devant Optic 2000 en optique. **Fnac devance Amazon sur les produits culturels.** « Nous observons une revanche du click and mortar, les distributeurs 'classiques' ont mis les bouchées doubles pendant le Covid pour améliorer l'expérience digitale et les parcours omnicanaux (click and collect, livraison à domicile, marketplaces...), pointe Frédéric Fessart. Fnac a aujourd'hui les armes pour faire jeu égal avec Amazon. L'omnicanalité pèse de plus en plus lourd dans l'évaluation globale des enseignes. » Et Histoire d'Or clôture le Top 10.

## L'importance du prix, critère majeur dans les achats

Dans les grands enseignements d'EY-Parthenon, **40 % des foyers interrogés déclarent privilégier en premier lieu leur pouvoir d'achat** : neuf points de plus que l'an dernier - au détriment des considérations de type sécurité/santé et expériences/plaisir. La **recherche de bons plans** (promotions, soldes, ventes privées) **est l'arbitrage le plus mentionné** (avec 45 % des foyers), suivie par la baisse des volumes (33 %), le report de certains achats (25 %), le choix de marques moins chères et de marques distributeurs (19 %), et bien sûr de produits de seconde main (14 %, et même 22 % en mode adulte, et en ameublement - décoration).

La moitié des foyers se disent néanmoins prêts à payer un prix plus élevé pour des produits vertueux en matière de RSE. 12 % des sondés accepteraient même de payer un supplément tarifaire d'au moins 15 %. Près de 20 % des 18-34 ans accepteraient un prix premium de 15 % ou plus. Seuls trois secteurs d'activité (alimentation spécialisée, jardinage et beauté) se démarquent avec une note moyenne supérieure à 60/100, récompensant notamment leurs efforts pour proposer des gammes plus éco-responsables. « *En dépit des efforts déployés par les enseignes pour verdir leurs gammes et leur chaîne d'approvisionnement, la dimension développement durable reste la moins bien notée en moyenne (54,8/100), avec une perception qui stagne sur un an et s'est même dégradée en trois ans (-2,1 pts)* », analyse Frédéric Fessart.

## L'ascension de la seconde main

**Plus de 60 % des Français ont acheté un bien de seconde main en 2022** - et même plus de 70 % parmi les acheteurs de mode enfant. Dans la mode enfant, 60 % des foyers acheteurs ont été clients de Vinted en 2022 !

Sur les produits culturels, Momox a conquis 20 % des foyers acheteurs et 15 % d'entre eux en ont déjà fait leur enseigne préférée. Sur ses différentes catégories, Leboncoin a pénétré 30 à 40 % des foyers acheteurs et 3 à 10 % d'entre eux vont jusqu'à le choisir comme leur enseigne préférée dans ces catégories. Bien que focalisés sur quelques rayons de multimédia/électroménager, BackMarket et Rueducommerce ont quant à eux déjà pénétré 18 % et 7 % des foyers acheteurs de la catégorie. Vestiaire Collective a déjà converti 8 % des acheteurs de mode, malgré son positionnement plus étroit de spécialiste du luxe de seconde main.

« Dans la mode enfant, 60 % des foyers acheteurs ont été clients de Vinted en 2022 ! »



## Méthodologie

L'étude a été menée en janvier 2023 en interrogeant en ligne un panel de plus de 9 300 consommateurs français de 18 ans et plus, comptabilisant environ 56 000 avis. 165 enseignes ont été notées par les consommateurs, dans 18 secteurs d'activité différents. L'étude mesure le pourcentage de fans parmi les foyers ayant effectué un achat dans la catégorie concernée lors des 12 derniers mois. Les répondants donnent aux enseignes visitées une note de satisfaction globale et une note sur 14 critères\* (scoring de 1 à 5 étoiles).

*\* 5 critères généraux (Confiance, Rapport qualité-prix, Qualité de l'offre, Service après-vente, Développement durable), 5 critères sur l'expérience en magasin (Aide à la décision en magasin, Expérience d'achat en magasin, Plaisir d'achat en magasin, Gentillesse et conseils des équipes en magasin, Proximité), 4 critères sur l'expérience digitale et omnicanale (Aide à la décision en ligne, Expérience d'achat en ligne, Plaisir d'achat en ligne, Omnicanalité)*

# Presse Evasion

Est-ce la fin des haricots pour la filière bio ?  
07/04/2023



## Enquête (2/2) : le secteur connaît une crise sans précédent, est-ce la fin des haricots pour la filière bio ?

By Thierry BRET  avril 07, 2023

 Share  Tweeter  Share

Taille de police   Imprimer  E-mail



« La tomate bio est 70 % plus onéreuse que la tomate traditionnelle. Une anomalie que ne comprennent plus les consommateurs confrontés à la crise inflationniste et à la baisse de leur pouvoir d'achat. La filière recule depuis la fin de la crise sanitaire... ».

Crédit Photos : Viviane M. et Estelle HEITZ (PIXABAY)/D.R.

*Pourquoi le bio va mal ? Entre les producteurs, les revendeurs, la grande distribution, les consommateurs...quel est le problème majeur de la filière bio ? Dans notre tribune précédente, nous avons examiné les contraintes de l'agriculture bio. Aujourd'hui, regardons de plus près les autres causes de la chute de cette activité, à l'origine prometteuse en termes d'écologie, de santé et d'emploi.*

**TRIBUNE** : Le principal facteur de cette décrie est évidemment l'inflation. Un produit bio reste en moyenne 44 % plus cher que son équivalent conventionnel. A titre d'exemple, la tomate ronde est ainsi 70 % plus chère que la tomate classique. En période d'inflation, peu de foyers peuvent se permettre d'acheter 100 % bio. Ils vont donc réaliser des arbitrages. 2022 a enregistré une baisse de près de 7 % de l'activité et on s'attend à une chute encore plus importante pour 2023. Chez les experts, le « bio » est aussi victime d'une expérience client peu convaincante.

Si les grandes surfaces traditionnelles connaissent un recul de 5,3 % des achats « bio », les magasins spécialisés (BIOCOOP, La Vie Claire...) marquent le pas avec 16 % d'effondrement du chiffre d'affaires ! Aujourd'hui, 54 % des Français déclarent que les produits bios sont bien trop chers par rapport aux bénéfiques qu'ils apportent.



## **Le bio se relèvera-t-il de la crise de l'inflation?**

Des producteurs aux consommateurs, tous les voyants de la filière bio sont au rouge. Toute la filière est mise à mal. La crise du bio, c'est le plan « hors sec » et « Defcon 3 » réunis, au point que la filière en appelle désormais la grande distribution à l'aide, après l'avoir pourtant critiquée des années durant. Dans une lettre ouverte, les trois grandes organisations du secteur (SYNABIO, FOREBio et la FNAB) prient les supermarchés de ne pas se désengager du bio.

« Dans ce contexte, vous avez, en tant que leaders de la distribution alimentaire, un rôle clé à jouer pour maintenir une offre bio qui soit visible, attractive et diversifiée, écrivent-elles en chœur. Or, nous constatons que vos enseignes tendent en ce moment à réduire le marché bio ».

Ce qui est le cas. Pour faire de la place aux produits plus accessibles, les grandes surfaces alimentaires s'en prennent logiquement aux rayons bios moins attractifs. En septembre 2022, l'offre avait reculé de 7,3 % sur huit mois, selon IRI. Un recul plus important que la baisse du chiffre d'affaires, relèvent les fédérations. Les acteurs du bio constatent un démantèlement des équipes dédiées au bio, « une dégradation du niveau d'expertise sur les produits et les filières » et craignent « de voir le bio noyé dans des catégories aux contours mal définis, comme l'offre durable ».

## **La démocratisation du bio se fait par les grandes surfaces...**

Les grandes surfaces seront-elles les fossoyeurs du bio ou sont-elles le bouc émissaire facile d'une crise qui fragilise toute une filière ? Certains groupes de distribution se veulent rassurants. « Il n'y a pas de désinvestissement massif sur le bio chez Système U », assure Dominique SCHELCHER, le PDG de l'enseigne aux médias. « On pense que la baisse est conjoncturelle », déclare-t-il. « La vraie difficulté est celle de ces producteurs qui se sont convertis au bio ces dernières années et dont les débouchés se restreignent. Le coupable, c'est l'inflation qui contraint les gens à arbitrer sur ces produits-là ».

Lancés en 2018 en grande pompe sur un positionnement bio accessible (prix 30 % plus bas), les « Marchés Bio » chez Leclerc visaient quarante magasins en 2019 et 200 en 2022. Quatre ans plus tard, le groupement en dénombre péniblement dix-sept : le concept devrait être abandonné. C'est un projet mal né selon le spécialiste Frank ROSENTHAL : « Quel intérêt pour un adhérent de mettre un « Marché Bio » dans sa galerie marchande quand il a déjà un rayon bio bien fourni ?, s'interroge-t-il. La démocratisation du bio se fait par les grandes surfaces, pas par les magasins spécialisés ».

## **Une crise sur fond de mise en sommeil...**

« Faisons le dos rond, les lendemains chanteront ». C'est en substance le discours des pro-bios actuellement. La réalité est peut-être moins idyllique. C'est en tout cas ce que pensent certains observateurs du monde de la consommation. Comme Xavier TERLET, président de « Protéines XTC » qui juge dans une tribune publiée sur le site de « LSA », que le prix du bio était déjà un frein avant la crise actuelle.

« En 2020, le magazine « Linéaires » a analysé les prix moyens en bio et en conventionnel de plus de deux cents familles de produits alimentaires recensées par Nielsen. L'écart de prix est loin de se limiter à 30 % comme on l'évoque souvent mais s'élève à 75 % en moyenne », rappelle-t-il.

« Le mois dernier, j'ai moi-même constaté chez Carrefour un écart de 94 % entre le yaourt nature de Danone et son équivalent bio », poursuit l'expert. « Presque le double ! Une grande partie des consommateurs ne regarde même plus cette offre indécente, réservée aux plus aisés d'entre nous ».

## **Produit bio ou produit bon ?**

Si le facteur prix est évidemment central dans la désaffection actuelle, il n'est peut-être pas le seul. C'est la relation bénéfice/prix qui pousse les consommateurs à estimer qu'un produit est trop cher et à arbitrer en sa défaveur. Et c'est là, le point nodal du problème avec le bio.

« Ce n'est pas parce qu'un produit est bio qu'il est bon, il peut y avoir des produits conventionnels qui ont plus de goût par exemple », constate Frank ROSENTHAL, spécialiste du marketing de la consommation. « Les experts du bio disent qu'il s'agit du vrai goût des produits, mais si le « vrai goût » c'est de ne pas avoir de goût, les consommateurs ne sont pas satisfaits ».

Payer plus cher (voire beaucoup plus cher) pour un produit qui n'apporte pas plus de plaisir qu'un produit conventionnel passe plus difficilement en période de contrainte sur le pouvoir d'achat. D'autant que la dimension commerciale est souvent négligée, surtout par les enseignes de bio. Offre limitée, mise en scène des produits réduite à la portion congrue, information et pédagogie inexistantes... les enseignes spécialisées peinent à attirer les clients, au-delà d'un cercle de consommateurs déjà convaincus par le bio.

## ***Y-a-t-il des solutions dans la salle ?***

Les producteurs de bio disparaissent peu à peu, tandis que les magasins spécialisés perdent des parts de marché. La grande distribution limite de plus en plus leur offre « bio »... Le plus grave, les consommateurs ne peuvent plus s'offrir des produits bios et y trouvent un intérêt moindre pour leur santé...

Certains demandent à l'Etat d'injecter quelques centaines de millions d'euros pour soutenir une filière moribonde. Et les « Verts » dans tout ça : ils ne trouvent pas de solutions pérennes pour affronter véritablement la crise du bio. Ils devraient y réfléchir sérieusement...

***Jean-Paul ALLOU***

# 24 matins.fr

Hausse de prix  
19/4/2023

**24** MATINS .FR

# Le PDG de Système U : “Il y a un gros ras-le-bol de la part des consommateurs face aux hausses de prix”

Économie > Alimentation > Pouvoir d'achat

Par Lionel Durel, publié le 19 avril 2023 à 11h00.

Et si les industriels terminaient perdants avec ces importantes hausses des prix ? C'est fort possible, comme l'expliquait hier l'expert de la grande distribution et du marketing du commerce, Frank Rosenthal : *“Les importants changements de comportement des consommateurs font courir “un gros risque aux industriels” avec une chute des volumes et le faite de cuisiner plus simple, sois-même, sans produits transformés et même si les industriels reviennent à des prix plus acceptables, qui vous dit que les consommateurs reviendront vers leurs anciennes habitudes ?“...*

## Les changements de comportement des consommateurs font courir “un gros risque aux industriels”

Sur le plateau de BFMTV, Dominique Schelcher, remarque lui aussi un comportement totalement différent des consommateurs : *“Il y a un ras-le-bol inédit de la part des consommateurs. On reçoit des mails de nos clients, des courriers de gens qui ont des difficultés et la nature de ce qui est écrit est plus tendue, à un point que je n'ai jamais vu !“.*

## La colère gronde

*“Ma question est : Jusqu'où pourront-ils tenir ? Toutes les études vont dans le même sens : les Français réduisent leurs dépenses, changent leurs habitudes et vont même jusqu'à sauter des repas, c'est un problème de santé publique. Il va y avoir entre 23 % et 25 % de hausses pour l'alimentaire et l'hygiène d'ici la fin du mois de juin !”.*

## Les industriels ne veulent pas ralentir la hausse des prix de leurs produits malgré la baisse des cours de certaines matières premières

*“La première question des clients qui comprennent que les prix ont augmenté est “quand vont-ils baisser ?” Je vois une extrême résistance des industriels qui ne veulent pas rentrer là-dedans ; En Allemagne, les enseignes ont supprimé radicalement des marques entières de leurs rayons pour mener un combat pour le consommateur. S'il le faut, on le fera“.*

### Le Récap

Les changements de comportement des consommateurs font courir “un gros risque aux industriels”

La colère gronde

Les industriels ne veulent pas ralentir la hausse des prix de leurs produits malgré la baisse des cours de certaines matières premières

# Business Immo et Immo Week

Le SIEC se dote d'un comité éditorial  
19/4/2023

**BUSINESS**  
**IMMO**

# Le Siec se dote d'un comité éditorial

Publié le 23/03/2023 à 16:52 | Lecture 1 min



© Siec

Pour son édition 2023, qui se déroulera les 19 et 20 septembre prochains Porte de Versailles, le **Siec** vient de se doter d'un comité éditorial composé d'experts du secteur. Il a pour mission de définir la thématique du salon et de travailler à un programme de conférences, afin « d'offrir aux professionnels des contenus riches et inspirants pour repenser et mettre en œuvre un urbanisme commercial responsable et adapté, moderne et toujours plus humain. »

Ce comité est constitué des huit membres suivants : **Christophe Noël**, délégué général de la Fédération des Acteurs du Commerce et des Territoires, **Chris Igwe**, fondateur de Chris Igwe Conseil, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, Myriam Trabelsi, déléguée régionale IDF Club des managers du centre-ville (CMCV), **Nathalie Cerdan**, directrice du développement et du patrimoine McDonald's France, Noémie Pélékine, co-fondatrice de Bionoble, **Philippe Mandonnet**, fondateur de Elgam Conseil, **Robert Martin**, président Club des managers du centre-ville (CMCV).

« Cette édition du Siec se veut dynamique, inspirante et sous le signe d'un renouveau du commerce physique. Nous serons là pour accompagner l'ensemble des acteurs des espaces commerciaux à travers de nouveaux formats et contenus », précise **Juana Moreno**, directrice du salon.

## Le Siec se réinvente avec un comité éditorial pour son édition 2023

ACTUALITÉS | COMMERCES | le 24 Mar 2023



**Lors de sa prochaine édition, les 19 et 20 septembre Porte de Versailles, le Siec se dote d'un comité éditorial, afin d'offrir aux professionnels présents sur le salon des contenus riches pour « repenser et mettre en œuvre un urbanisme commercial responsable et adapté, moderne et toujours plus humain ».**

« Cette édition du Siec se veut dynamique, inspirante et sous le signe d'un renouveau du commerce physique » déclare Juana Moreno. La directrice du salon sera accompagnée pour la prochaine édition d'experts du secteur immobilier pour élaborer du contenu et répondre aux questions que se posent les professionnels du marché immobilier. Ainsi, huit personnes d'horizon différents formeront ce comité éditorial. **Christophe Noël**, délégué général de la Fédération des Acteurs du Commerce et des territoires, **Chris Igwe**, fondateur de Chris Igwe Conseil, **Frank Rosenthal**, expert en marketing du commerce, **Myriam Trabelsi**, déléguée régionale IDF Club des Managers du Centre-Ville (CMCV), **Nathalie Cerdan**, directrice du développement et du patrimoine McDonald's