

Revue de presse/média 2024

Frank Rosenthal

Du 1^{er} janvier au 10 juillet 2024

Frank Rosenthal Conseils



BFM Business, BFM TV, France 2, RMC Story, France Info, Europe 1, Radio Classique, RMC
Le Parisien, Les Echos, Les Echos Week-end, La Tribune Dimanche, Ouest France,
La Dépêche du Midi, Capital, Challenges, L'Express, LSA, Republik Retail, Cosmétique Mag,
Les Clés du Digital, Pharmacien Manager

TV 2024



BFM Business
Good Morning Business
Le débrief de la
matinale
FnacDarty, et si on
consommait mieux ?
14/4/2024





ENRIQUE MARTINEZ

ET SI ON CONSOMMAIT MIEUX

Un patron s'engage

Aérien Lufthansa annonce la suspension de ses vols de et vers Téhéran.

TAUX À 10 ANS
FRANCE 2,9440%

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast



AU SOMMAIRE

- DÉFAILLANCES**
Le bout du tunnel ?
- CONSOmmATION**
Un nouveau modèle ?
- BAISSE DES TAUX**
Pourquoi attendre ?

LE DÉBRIEF
DÉFAILLANCES : LE PIRE DERRIÈRE NOUS ?

Fonction publique Les préavis de grèves pour les JO "sont déposés". (CGT)

TAUX À 10 ANS
ALLEMAGNE 2,4580%

CE SOIR 18.10 LA GRANDE interview
Invité PHILIPPE D'ORNANO PDG de Sisley



AU SOMMAIRE

- DÉFAILLANCES**
Le bout du tunnel ?
- CONSOmmATION**
Un nouveau modèle ?
- BAISSE DES TAUX**
Pourquoi attendre ?

LE DÉBRIEF
DÉFAILLANCES : LE PIRE DERRIÈRE NOUS ?

Russie L'inflation quasi stable en mars, à 77%.

CAC 40 8 045,38 pts -0,05%
DANONE 57,52 € -0,07%

good morning BUSINESS
En replay et en podcast sur L'APPLI BFM BUSINESS



AU SOMMAIRE

- DÉFAILLANCES**
Le bout du tunnel ?
- CONSOmmATION**
Un nouveau modèle ?
- BAISSE DES TAUX**
Pourquoi attendre ?

LE DÉBRIEF
ENRIQUE MARTINEZ APPELLE À CONSOMMER MIEUX

Fonction publique Les préavis de grèves pour les JO "sont déposés". (CGT)

CAC 40 8 045,38 pts -0,05%
AXA 33,85 € -0,03%

CE SOIR 22.00 Impact
Présenté par AUDREY TCHERKOFF

BFM Business
Good Morning Business
Singapour, des
magasins sur l'eau
1/7/2024





MORNING RETAIL

SINGAPOUR, DES MAGASINS SUR L'EAU

Législatives Gérald Darmanin annonce être en tête dans sa circonscription, talonné par le RN.

CAC 40 LES PLUS FORTES HAUSSES
STMICRO 36,87 € +1,51%

AUJOURD'HUI 14.00
LE MONDE de Poincaré
Présenté par NICOLAS POINCARÉ



MORNING RETAIL

SINGAPOUR, DES MAGASINS SUR L'EAU

Législatives Stéphane Séjourné a annoncé être arrivé en tête anticipées dans les Hauts-de-Seine avec 46,07% des voix.

CAC 40
STELLANTIS

Check-up Santé - Samedi 18,42€ -0,43%

Vidéo suivante

Téléchargez l'application

BFM BUSINESS



MORNING RETAIL

SINGAPOUR, DES MAGASINS SUR L'EAU

Good Evening Business Philippe Aghion, membre du Cercle des économistes, est invité lundi à 18h10.

CAC 40
ARCELORMITTAL 21,37 € +0,61%

Téléchargez l'application BFM Business

Replay et podcast



MORNING RETAIL

SINGAPOUR, DES MAGASINS SUR L'EAU

Good Morning Business Hugues Renou, co-fondateur de Tengo, est invité lundi à 6h45.

TAUX DE CHANGE
EURO EN DOLLAR 1,08 \$ +0,20%

Téléchargez l'application BFM Business

Actualité économique
Replay et podcast

BFM Business
Good Morning Business
Retail Morning
Paris, Capitale de
l'outdoor
7/6/2024





BFM 06.38 DIRECT
BUSINESS
ARC'TERYX

Gagnez un voyage tout compris à l'Arc'teryx Alpine Academy

Chamonix-Mont-Blanc, France
Du 4 au 7 Juillet 2024

ARC'TERYX

RUN FREE

MORNING RETAIL

PARIS, CAPITALE DE L'OUTDOOR

Israël B. Netanyahu parlera au Congrès américain le 24 juillet.
(AFP)

CAC 40
STELLANTIS

8 040,12 pts **+0,42%**
20,32 € **+0,72%**

good morning
BUSINESS
En replay et en podcast sur
L'APPLI BFM BUSINESS



BFM 06.39 DIRECT
BUSINESS

Notre AD

ARC'TERYX
QU'ON PEUT

MORNING RETAIL

PARIS, CAPITALE DE L'OUTDOOR

Politique monétaire La BCE table sur un taux d'inflation de 2,5% en 2024, 2,2% en 2025.

TAUX À 10 ANS
ÉTATS-UNIS

4,3057%

LUNDI 20.00
TECH 2.0
la quotidienne
émission spéciale
WWDC d'Apple



BFM 06.37 DIRECT
BUSINESS

MORNING RETAIL

FRANK ROSENTHAL Spécialiste du commerce

PARIS, CAPITALE DE L'OUTDOOR

Industrie L'Allemagne commande 38 hélicoptères Airbus H225 pour la police fédérale.

CAC 40
HERMES INTL

8 040,12 pts **+0,42%**
2 210,00 € **-0,32%**

LUNDI 20.00
TECH 2.0
la quotidienne
émission spéciale
WWDC d'Apple



BFM 06.40 DIRECT
BUSINESS

MORNING RETAIL

PARIS, CAPITALE DE L'OUTDOOR

IA Le régulateur américain va ouvrir des enquêtes antitrust sur Nvidia, Microsoft et OpenAI.

TAUX DE CHANGE
FRANC SUISSE

1,03 € **-0,06%**

CE SOIR 19.00
Pionniers
avec Fred Mazzella
Présenté par
FRÉDÉRIC MAZZELLA

BFM Business
Good Morning Business
Retail Morning
Caper, les chariots
connectés
23/4/2024





MORNING RETAIL

LES CHARIOTS CONNECTÉS, UNE RÉVOLUTION ?

Allemagne Arrestation de trois Allemands suspects d'espionnage pour la Chine.

CAC 40 LES FLOPS

SCHNEIDER 204,60 € -1,82%

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast



MORNING RETAIL

LES CHARIOTS CONNECTÉS, UNE RÉVOLUTION ?

Défense L'Ukraine et les Etats-Unis ont "commencé à travailler sur un accord de sécurité". (Zelensky)

DOW JONES 38 239,98 pts +0,67%

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast



MORNING RETAIL

LES CHARIOTS CONNECTÉS, UNE RÉVOLUTION ?

Ukraine La tour de télévision de Kharkiv détruite après une frappe.

CRYPTOS

BITCOIN 66 477,00 \$ -0,58%

good morning BUSINESS
En replay et en podcast sur L'APPLI BFM BUSINESS



MORNING RETAIL

LES CHARIOTS CONNECTÉS, UNE RÉVOLUTION ?

Allemagne Arrestation de trois Allemands suspects d'espionnage pour la Chine.

CAC 40

ARCELORMITTAL

8 040,33
24,11
+0,22%
Dimanche 21 avril

Vidéo suivante

Téléchargez l'application BFM Business
De Quoi j'me BF
ACT
Rep
BOSTON DYNAMICS
Le spécialiste des robots industriels
Le spécialiste des robots industriels
Le spécialiste des robots industriels



**BFM Business
Good Morning
Business
Retail Morning
Granado Paris
22/4/2024**





MORNING RETAIL

GRANADO : FAIRE RÊVER DU BRÉSIL EN PLEIN PARIS

Climat Engagements insuffisants pour les entreprises non cotées. (Net Zero Tracker)

CAC 40 LES FLOPS

EDENRED 43,71€ -6,88%

Téléchargez l'application BFM Business

Actualité économique
Replay et podcast



MORNING RETAIL

GRANADO : FAIRE RÊVER DU BRÉSIL EN PLEIN PARIS

Automobile Tesla réduit ses prix de près de 2.000 dollars en Chine et en Allemagne.

MAT. PREMIÈRES

Téléchargez l'application BFM Business

Actualité économique
Replay et podcast



MORNING RETAIL

GRANADO : FAIRE RÊVER DU BRÉSIL EN PLEIN PARIS

Climat Nombre record de jours où la chaleur ressentie a été "extrême", en Europe, en 2023. (Copernicus et ONU)

CAC 40 8 022,41 pts -0,01%
VIVENDI 9,90€ +0,47%

Téléchargez l'application BFM Business

Actualité économique
Replay et podcast



MORNING RETAIL

GRANADO : FAIRE RÊVER DU BRÉSIL EN PLEIN PARIS

Climat Engagements insuffisants pour les entreprises non cotées. (Net Zero Tracker)

CAC 40 LES TOPS
SANOFI 86,89€ +1,95%

good morning BUSINESS

En replay et en podcast sur L'APPLI BFM BUSINESS

BFM Business
Good Morning Business
Retail Morning
Printemps Deauville
18/4/2024





MORNING RETAIL

PRINTEMPS DEAUVILLE : LE CONCEPT STORE NORMAND

ALERTE INFO L'Iran active sa défense aérienne après des informations sur une explosion (agence)

TAUX À 10 ANS
ALLEMAGNE 2,4949%

CE SOIR 19.00
Pionniers
avec Frédéric Mazzella
Présenté par **FRÉDÉRIC MAZZELLA**




MORNING RETAIL

PRINTEMPS DEAUVILLE : LE CONCEPT STORE NORMAND

ALERTE INFO La compagnie aérienne Flydubai annule ses vols vers l'Iran.

DOW JONES 37 775,38 pts +0,06%

SALESFORCE 271,92 \$ -1,59%

Téléchargez l'application BFM Business

Actualité économique
Replay et podcast




MORNING RETAIL

PRINTEMPS DEAUVILLE : LE CONCEPT STORE NORMAND

ALERTE INFO L'armée israélienne dit "pas de commentaire pour le moment" suite aux explosions en Iran.

DOW JONES 37 775,38 pts +0,06%

CAC 40 8 023,26 pts +0,52%

CE MATIN 8.15
good morning
avec Jean-Luc Racine
Directeur de recherche émérite au CNRS, expert de l'Inde




MORNING RETAIL

PRINTEMPS DEAUVILLE : LE CONCEPT STORE NORMAND

ALERTE INFO Les installations nucléaires proches d'Ispahan sont "totalement en sécurité" (média)

CAC 40 8 023,26 pts +0,52%

CRÉDIT AGRICOLE 13,91 € +1,76%

good morning BUSINESS



**BFM Business
Good Morning
Business
Retail Morning
Capital One Café
18/4/2024**





MORNING RETAIL

CAPITAL ONE CAFÉ : RÉIMAGINER LA BANQUE

Lactalis Les ventes annuelles en hausse de 4%, le bénéfice rebondit à 428 M€.

CAC 40 7 981,51 pts +0,62%
RENAULT 48,29 € +0,21%

CE MATIN 8.15
good morning
reçoit
DANIEL BAAL
Président du Crédit Mutuel




MORNING RETAIL

CAPITAL ONE CAFÉ : RÉIMAGINER LA BANQUE

Publicis Arthur Sadoun est proposé au poste de PDG du conseil d'administration.

CAC 40 7 981,51 pts +0,62%
TOTALENERGIES 67,66 € +0,61%

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast




MORNING RETAIL

CAPITAL ONE CAFÉ : RÉIMAGINER LA BANQUE

États-Unis Janet Yellen, la secrétaire au Trésor, juge "inexcusable" que l'aide à l'Ukraine reste bloquée au Congrès.

CAC 40 LES TOPS
DANONE 58,54 € +1,60%

CE MATIN 8.15
good morning
reçoit
DANIEL BAAL
Président du Crédit Mutuel




MORNING RETAIL

CAPITAL ONE CAFÉ : RÉIMAGINER LA BANQUE

Panneaux solaires Le fabricant français Systovi annonce la cessation de ses activités à cause du «dumping chinois».

DOW JONES 37 753,31 pts -0,12%

DANS UN INSTANT



NICOLAS RIEUL
Cofondateur d'Actionable

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast



**BFM Business
Good Morning
Business
Retail Morning
Netflix
17/4/2024**





MORNING RETAIL

LAS VEGAS : LE 1ER MAGASIN PERMANENT NETFLIX

Stellantis Les actionnaires valident à 70% la rémunération de Carlos Tavares en assemblée générale.

TAUX DE CHANGE

LIVRE STERLING 1,17 € -0,07%

CE SOIR 22.00

Recherche TALENTS...

Présenté par LAURE CLOSIER



MORNING RETAIL

LAS VEGAS : LE 1ER MAGASIN PERMANENT NETFLIX

Dubaï L'aéroport est paralysé par la tempête exceptionnelle qui touche la ville et détourne une partie des vols.

TAUX DE CHANGE

LIVRE STERLING 1,17 € -0,07%

Téléchargez l'application BFM Business



Actualité économique
Replay et podcast



MORNING RETAIL

LAS VEGAS : LE 1ER MAGASIN PERMANENT NETFLIX

LVMH Ralentissement de la croissance organique du chiffre d'affaires à 3% au premier trimestre.

DOW JONES 37 798,97 pts +0,17%

VISA 271,35 \$ +0,03%



En replay et en podcast sur L'APPLI BFM BUSINESS



MORNING RETAIL

LAS VEGAS : LE 1ER MAGASIN PERMANENT NETFLIX

Stellantis Les actionnaires valident à 70% la rémunération de Carlos Tavares en assemblée générale.

CAC 40 7 932,61 pts -1,40%

ARCELORMITTAL 23,76 € -6,90%

CE SOIR 18.10

LA GRANDE interview

Invité NICOLAS BAVEREZ Avocat historien, économiste



BFM Business
Good Morning Business
Retail Morning
Battersea Power
Station
16/4/2024





MORNING RETAIL
FRANK ROSENTHAL Spécialiste de la grande distribution

BATTERSEA : DES NOUVEAUX LIEUX DE COMMERCE

ALERTE INFO Chine : les ventes de détail ralentissent nettement en mars (+3,1% vs 5,5% sur janvier-février). (BNS)

CAC 40	8 045,11 pts	+0,43%
ENGIE	15,74 €	-0,88%

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast



MORNING RETAIL

BATTERSEA : DES NOUVEAUX LIEUX DE COMMERCE

ALERTE INFO Chine et Allemagne annoncent poursuivre leurs liens bilatéraux à condition de trouver un "terrain d'entente".

CAC 40	8 045,11 pts	+0,43%
---------------	--------------	--------



JACKY RIHOÛËT
PDG @intersport



MORNING RETAIL

BATTERSEA : DES NOUVEAUX LIEUX DE COMMERCE

ALERTE INFO Chine et Allemagne annoncent poursuivre leurs liens bilatéraux à condition de trouver un "terrain d'entente".

TAUX À 10 ANS		
ALLEMAGNE	2,4382 %	

good morning BUSINESS
En replay et en podcast sur L'APPLI BFM BUSINESS



MORNING RETAIL

BATTERSEA : DES NOUVEAUX LIEUX DE COMMERCE

ALERTE INFO Chine et Allemagne annoncent poursuivre leurs liens bilatéraux à condition de trouver un "terrain d'entente".

CAC 40	LES FLOPS	
TOTAL	68,29 €	-1,16%

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast

BFM Business
Good Morning Business
Retail Morning
Pop Up Grocer
31/1/2024





DANS UN INSTANT



DIDIER LIVIO
Cofondateur de Food Pilot

MORNING RETAIL

VU À NEW YORK : POP UP GROCER

Alphabet : bénéfice net de 20,7 milliards de dollars au T4 2023.

30,90€ -0,52% ■ INTERPARFUMS 49,30€ +1,02% ■ IPSIEN 105,60



MORNING RETAIL

VU À NEW YORK : POP UP GROCER

Samsung : chute de 34,57% de son bénéfice d'exploitation au T4 à 1,96 milliard d'euros.

76€ -0,09% ■ PUBLICIS GROUPE 93,38€ +1,35% ■ RÉMY COINTREAU 96,56€ -0,82% 7 677,47 pts



CE MATIN 07.20
GILBERT CETTE

CAC *

BFM Business
Good Morning
Business
Retail Morning
New Balance ouvre
son flagship parisien
12/2/2024





MORNING RETAIL

NEW BALANCE OUVRE SON FLAGSHIP PARISIEN

Énergie Roland Lescure dit rouvrir "le débat" de la souveraineté énergétique et envisage une loi "dans l'année".

CAC 40 LES TOPS

CE SOIR 18.10 LA GRANDE interview



reçoit JULIEN DENORMANDIE Ancien ministre de l'Agriculture



MORNING RETAIL

NEW BALANCE OUVRE SON FLAGSHIP PARISIEN

États-Unis Joe Biden rejoint TikTok en vue de l'élection de 2024.

MAT. PREMIÈRES

BRENT

81,60 \$ +0,04%

Téléchargez l'application BFM Business



Actualité économique
Replay et podcast

good morning BUSINESS



MORNING RETAIL

NEW BALANCE OUVRE SON FLAGSHIP PARISIEN

Agriculture Thierry Breton défend la limitation des importations de produits agricoles dits "sensibles" imposée à l'Ukraine.

TAUX À 10 ANS

FRANCE

2,8933%

Téléchargez l'application BFM Business



Actualité économique
Replay et podcast



MORNING RETAIL

NEW BALANCE OUVRE SON FLAGSHIP PARISIEN

Intelligence artificielle Meta annonce une initiation à l'IA avec une école française.

MÉTAUX PRÉCIEUX



En replay et en podcast sur L'APPLI BFM BUSINESS

**BFM Business
Good Morning
Business
Retail Morning
Albin Michel, plus
qu'un éditeur, un
libraire
15/2/2024**





MORNING RETAIL

ALBIN MICHEL : PLUS QU'UN ÉDITEUR, UN LIBRAIRE

Tech Cisco a annoncé mercredi supprimer plusieurs milliers de postes dans le cadre d'un plan de restructuration.

DOW JONES 38 424,27 pts +0,40%
NIKE 106,33 \$ +1,27%

Téléchargez l'application BFM Business
 Actualité économique
 Replay et podcast



MORNING RETAIL

ALBIN MICHEL : PLUS QU'UN ÉDITEUR, UN LIBRAIRE

Immobilier Gabriel Attal veut "aller chercher tous les logements possibles avec les dents".

CAC 40 7 677,35 pts +0,68%
AXA 30,64 € +0,00%

Téléchargez l'application BFM Business
 Actualité économique
 Replay et podcast



MORNING RETAIL

ALBIN MICHEL : PLUS QU'UN ÉDITEUR, UN LIBRAIRE

Carburants les marges des distributeurs repartent à la hausse, selon l'association CLCV.

CAC 40 7 677,35 pts +0,68%
AIRBUS 150,26 € +0,91%

Téléchargez l'application BFM Business
 Actualité économique
 Replay et podcast



EURONEXT, PARIS-LA DÉFENSE

Tendance sur les grandes cryptos

Bitcoin	52 146,00 \$	+ 0,55 %
Ethereum	2 789,10 \$	+ 0,26 %
Ripple	0,55 \$	+ 2,31 %
CARDANO	0,58 \$	+ 0,05 %
DOGECOIN	0,09 \$	+ 1,02 %
Polygon	0,88 \$	- 0,71 %

RENDEZ-VOUS À 06.35

MORNING RETAIL
 Albin Michel : plus qu'un éditeur, un libraire

BFM CRYPTO

CRYPTO ET EXPLOITATION SEXUELLE

Indicateur le Japon dépassé par l'Allemagne au 3ème rang économique mondial en 2023.

TAUX À 10 ANS
FRANCE 2,8337 %

Téléchargez l'application BFM Business
 Actualité économique
 Replay et podcast



BFM Business
Good Morning
Business
Retail Morning
Santander Work Café
Nouveau genre de
banque
16/2/2024





MORNING RETAIL

SANTANDER WORK CAFÉ : NOUVEAU GENRE DE BANQUE

Rénovation énergétique le gouvernement veut simplifier le recours à l'aide MaPrimeRénov.'

TAUX A 10 ANS
ÉTATS-UNIS

4,2719 %

CE SOIR 19.00
Pionniers
avec **FRED MAZZELLA**
Présenté par **FRÉDÉRIC MAZZELLA**




MORNING RETAIL

SANTANDER WORK CAFÉ : NOUVEAU GENRE DE BANQUE

Négociations sur les salaires Discover, filiale de Lufthansa, appelle à une nouvelle grève de trois jours à partir de samedi.

TAUX A 10 ANS
FRANCE

2,8370 %

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast




MORNING RETAIL

SANTANDER WORK CAFÉ : NOUVEAU GENRE DE BANQUE

Tech Microsoft annonce investir 3,2 milliards d'euros en Allemagne, notamment dans l'intelligence artificielle.

(MAT. PREMIÈRES)
BRENT

82,74 \$ +0,47%

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast




MORNING RETAIL

SANTANDER WORK CAFÉ : NOUVEAU GENRE DE BANQUE

BCE "il existe plusieurs raisons pour ne pas différer exagérément la première baisse des taux" (Villeroy de Galhau).

DOW JONES 38 773,12 pts +0,91%
IBM 186,87 \$ +1,80%

DANS UN INSTANT



CLÉMENT MOREAU
Président d'Invoxia

**BFM Business
Chine Eco
Point sur le commerce
de détail en Chine:
22/2/2024**



**Chine
ECCO**



CHINE ÉCO
FRANK ROSENTHAL Spécialiste du commerce

POINT SUR LE COMMERCE DE DÉTAIL EN CHINE

Arabie saoudite annonce la vente d'actions du géant pétrolier Aramco sur le marché

DOW JONES	38 111,48 pts	-0,86%
AMERICAN EXPRESS	237,22 \$	+0,54%

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast



CHINE ÉCO

POINT SUR LE COMMERCE DE DÉTAIL EN CHINE

Marchés Le CAC 40 termine en hausse de 0,55% à 7978 points.

DOW JONES	38 111,48 pts	-0,86%
TRAVELERS COMPANIES	212,49 \$	+1,15%

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast



Chine ÉCO

POINT SUR LE COMMERCE DE DÉTAIL EN CHINE

Auto Nissan émet une alerte sur près de 84 000 véhicules équipés d'airbags Takata aux Etats-Unis.

CAC 40	7 978,51 pts	+0,55%
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	27,38 €	+1,11%

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast



CHINE ÉCO

POINT SUR LE COMMERCE DE DÉTAIL EN CHINE

Infrastructures Vinci remporte le contrat d'extension d'une station de traitement d'eau potable au Cambodge.

CAC 40 LES PLUS FORTES BAISSSES		
CAPGEMINI	194,30 €	-4,38%

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast

**BFM Business
Chine Eco
Commerce chinois :
fini la super
croissance
22/2/2024**



BFM BUSINESS 23.01

CHINE ÉCO

FRANK ROSENTHAL Expert du commerce

COMMERCE CHINOIS : FINI LA SUPER CROISSANCE ?

Marchés le CAC 40 a clôturé sur un record historique à 7911 points en hausse de 1,27%.

CAC 40 LES FLOPS

CARREFOUR	16,29 €	-1,15%
-----------	---------	--------

Téléchargez l'application BFM Business

Actualité économique
Replay et podcast

BFM BUSINESS

BFM BUSINESS 22.56

CHINE ÉCO

FRANK ROSENTHAL Expert du commerce

COMMERCE CHINOIS : FINI LA SUPER CROISSANCE ?

France l'activité du secteur privé recule moins vite en février que le mois précédent. (PMI)

DOW JONES	39 069,11 pts	+1,18%
HONEYWELL	200,74 \$	+0,61%

Téléchargez l'application BFM Business

Actualité économique
Replay et podcast

BFM BUSINESS

BFM BUSINESS 22.56

CHINE ÉCO

COMMERCE CHINOIS : FINI LA SUPER CROISSANCE ?

Téléchargez l'application BFM Business

BFM BUSINESS

BFM BUSINESS 22.58

CHINE ÉCO

COMMERCE CHINOIS : FINI LA SUPER CROISSANCE ?

Téléchargez l'application BFM Business

BFM BUSINESS

**BFM Business
Good Evening
Business
Egalim
26/1/2024**





L'intégrale du Good Evening Business du vendredi 26 janvier

Publié le 26/01/2024

53:39

Vendredi 26 janvier, Guillaume Paul a reçu Frank Rosenthal, spécialiste de la grande distribution ; Justine Vassogne et Aude Kersulec, journalistes BFM Business ; Xavier Patrolin, président d'Albatros Capital ; François Geerolf, économiste à l'OFCE, et Laurent Pietraszewski, président du cabinet Grenel et ancien secrétaire d'État chargé des retraites, dans l'émission Good Evening Business du vendredi sur BFM Business. Retrouvez l'émission le vendredi et réécoutez la en podcast.

https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/good-evening-business/l-integrale-du-good-evening-business-du-vendredi-26-janvier_EN-202401260814.html commence à 4'

BFM Business
Good Morning Business
Tech and Co
Magasins sans caisses :
Amazon arrête les frais
4/4/2024

The logo for 'TECH & CO' is displayed on a dark blue rectangular background. The word 'TECH' is written in a bold, white, sans-serif font at the top. Below it, the ampersand '&' is rendered in a bright pink color, and the word 'CO' is written in the same bold, white, sans-serif font as 'TECH'.



DÉCRYPTAGE

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

MAGASINS SANS CAISSE : AMAZON ARRÊTE LES FRAIS

Sanofi Nouveau plan de départ volontaire dans la R&D, dans le domaine de l'oncologie, 330 personnes concernées.

MAT. PREMIÈRES

BRENT 90,38 \$ +1,23%

TECH & CO la quotidienne

Toute l'actualité Tech sur WWW.TECHANDCO.COM



DÉCRYPTAGE

MAGASINS SANS CAISSE : AMAZON ARRÊTE LES FRAIS

Allemagne L'activité du secteur des services se stabilise en mars. (PMI)

DOW JONES 38724,87 pts -1,03%
MICROSOFT 42140 \$ +0,23%

TECH & CO la quotidienne

Toute l'actualité Tech sur WWW.TECHANDCO.COM

DÉCRYPTAGE

TECH & CO



DÉCRYPTAGE

MAGASINS SANS CAISSE : AMAZON ARRÊTE LES FRAIS

1:20:56

TECH & CO la quotidienne

TECH & CO

BFM Business
Docs et Débats
Noz
8/1/2024



**DOC &
DÉBAT**



FRANK ROSENTHAL
EXPERT DE LA
GRANDE DISTRIBUTION

Revue de presse 2024 au 10 juillet 2024 Frank Rosenthal



<https://www.youtube.com/watch?v=VNu7UbxkPE0>

Pour visionner l'émission de
46'

Revue de presse 2024 au 10 juillet 2024 Frank Rosenthal



Doc & Débat - Noz, dans les coulisses du premier destockeur de France

BFM TV
90 Minutes
Origine France 1
supermarché sur 3
hors la loi
21/02/2024



Origine France : un supermarché sur trois hors la loi - 21/02

Ce mardi 21 février, Bruno Le Maire s'est exprimé sur la fraude à l'Origine France. "Nous avons mené 10 000 contrôles sur l'Origine France. 1 000 établissements ont déjà été contrôlés, 372 établissements ne respectent pas le label ou font de la tromperie sur cette marchandise", a déclaré le ministre de l'Économie et des Finances. On y revient avec : Franck Bouaziz, journaliste économie à Libération. Frank Rosenthal, expert de la grande distribution et du marketing du commerce. Pierre Barbin, envoyé spécial BFMTV à Laval (Mayenne). Bruno Cardot, agriculteur céréalier, vice-président de France Agri Twittos. Et Rémi Branco, vice-président "Parti Socialiste" du Conseil départemental du Lot.

BFM TV. 21.04 DIRECT

IMAGES D'ARCHIVES

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

LE 90 MINUTES | **LOI EGALIM : CONTRÔLES RENFORCÉS**

DEMAIN 08.30

FACE À FACE
APOLLINE DE MALHERBE

Revue de presse

Mort de Navalny : le Royaume-Uni a annoncé des sanctions contre six responsables de la prison où est mort l'opposant.



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

LE **90** MINUTES

LOI EGALIM : CONTRÔLES RENFORCÉS

Plainte contre Gérard Miller : au moment des faits, la jeune femme était âgée de 17 ans (avocate à BFMTV)

LE 90 MINUTES



LE **90**^{MINUTES}

ORIGINE FRANCE 1 SUPERMARCHÉ SUR 3 HORS LA LOI

BFM Régions : retrouvez les 10 chaînes locales de BFM sur la TNT locale, toutes les box opérateurs, l'application Molotov et RMC BFM Play.

LE 90 MINUTES

LAVAL (MAYENNE)

● **IMAGES EN DIRECT**



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

LE **90** MINUTES

LACTALIS BLOQUÉ, LES AGRICULTEURS ÉVACUÉS

ALERTE INFO - Les manifestants ayant envahi le siège de Lactalis à l'appel de la Confédération paysanne sont évacués par les forces de l'ordre.

LE 90 MINUTES

BFM TV
Week-end direct
Macron au SIA : des
annonces à tour de
bras
24/02/2024





WEEKEND DIRECT | **MACRON : UNE BATTERIE D'ANNONCES SUFFISANTES ?**

Météo : des intempéries chez vous ? Envoyez-nous vos images dès maintenant en vous rendant sur [temoins.bfmtv.com](https://www.temoins.bfmtv.com)

Macron au salon : des annonces à tour de bras - 24/02

Le Salon international de l'agriculture a ouvert ses portes en retard ce samedi 24 février à cause des heurts qui ont éclaté sur place. Le président est arrivé sous les sifflets, avant de prendre la parole pour appeler "au calme" et finalement débattre avec des agriculteurs. Il a fait des nouveaux engagements au monde agricole et promet de protéger l'agriculture, de manière ferme et solide. On en parle avec : Véronique Le Floc'h, présidente de la Coordination rurale. Franck Bouaziz, journaliste économie à Libération. Séverin Sergent, céréalier et adhérent aux Jeunes Agriculteurs. Patrick Vignal, député Renaissance de l'Hérault. Manuel Bompard, coordinateur de La France insoumise et député des Bouches-du-Rhône. Emmanuelle Ducros, journaliste pour l'Opinion, spécialiste de l'agriculture. Et Frank Rosenthal, expert de la grande distribution et du marketing du commerce.



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

WEEKEND DIRECT

MACRON : UNE BATTERIE D'ANNONCES SUFFISANTES ?

Tennis de table : les Français se qualifient pour la finale des Mondiaux, une première depuis 1997.

MACRON, UN SALON ET DES TENSIONS



TV.



WEEK-END DIRECT

Si industriels et distributeurs achètent plus cher quid du prix d'achat pour les consommateurs?

Franck

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

WEEKEND DIRECT

MACRON : "PRIX PLANCHERS FILIÈRE PAR FILIÈRE"

BFM Régions : retrouvez les 10 chaînes locales de BFM sur la TNT locale, toutes les box opérateurs, l'application Molotov et RMC BFM Play.

DEMAIN
12.00

AVEC
JORDAN BARDELLA
PRÉSIDENT DU RN





RMC Story
Estelle Midi
Succès du hard discount,
réjouissant ou regrettable ?
30/5/2024

ESTELLE MIDI

RMC

12H00-15H00 Lundi au Vendredi





Christelle | "Dans les hard-discount, on trouve des grandes marques moins chères."

Succès du hard-discount : réjouissant ou regrettable ?

Estelle
MIDI

Le zapping

RMC s'engage avec
vous

ACTION LIDL ALDI :
ROIS DE L'INFLATION

Petit-déjeuner : repas
de luxe ?

Les imman



Estelle
MIDI

Succès du hard-discount : réjouissant ou regrettable ?

Le zapping

RMC s'engage avec

ACTION LIDL ALDI :

Petit-déjeuner

RMC Story
Estelle Midi
Cheapflation
Doit-on boycotter les
marques qui trichent ?
7/2/2024

RMC
S T O R Y

ESTELLE MIDI

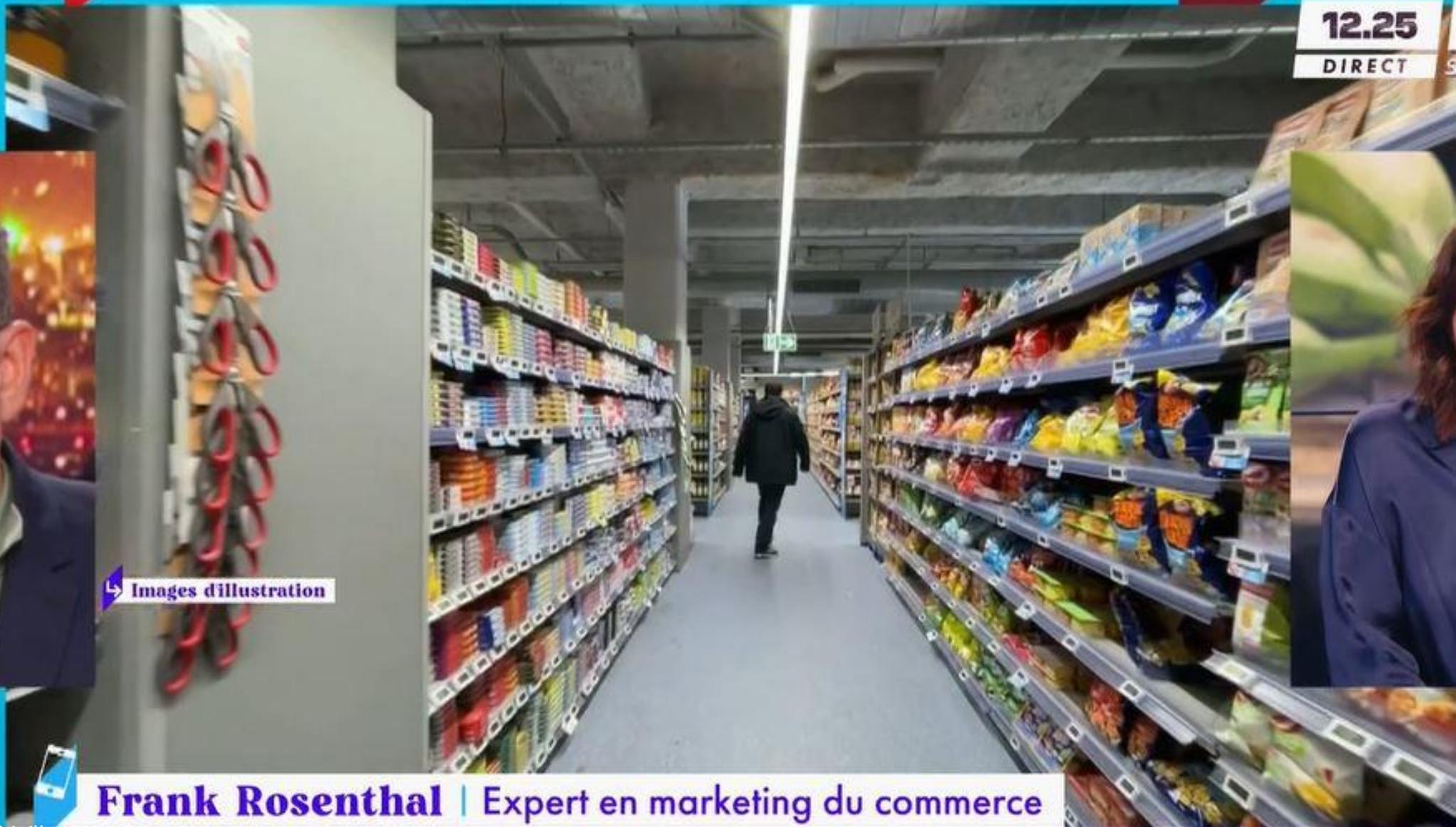
RMC

12H00-15H00 Lundi au Vendredi





Images d'illustration



Frank Rosenthal | Expert en marketing du commerce

Revue de presse 2024 au 10 juillet 2024 Frank Rosenthal

**Estelle
MIDI**

"Cheapflation" : doit-on boycotter les marques qui trichent ?



Frank Rosenthal | Expert en marketing du commerce

**Estelle
MIDI**

"Cheapflation" : doit-on boycotter les marques qui trichent ?

Revue de presse 2024 au 10 juillet 2024 Frank Rosenthal

**RAYONS : ARNAQUE
AU PRIX ?**

**Bertrand Cantat de
retour**

**On n'arrête pas le
progrès**

**Scooter la nuit :
bientôt fini ?**

Le zapping

**France 2
20 heures
Supermarchés :
la fin des promos XXL
28/02/2024**





Supermarchés La fin des promotions XXL



Supermarchés La fin des promotions XXL



Le fait du jour

Revue de presse 2024 au 10 juillet 2024 - Frank Rosenthal

Frank Rosenthal Expert de la grande distribution

BFM Business site
Comment Kiabi fait mieux que résister dans le
prêt à porter
16/3/2024



COMMENT KIABI FAIT MIEUX QUE RESISTER A L'HÉCATOMBE DANS LE PRÊT-À-PORTER



Frédéric Bianchi Le 17/03/2024 à 5:58



Kiabi, avec ses produits à petits prix, a connu une année record. - PHILIPPE HUGUEN / AFP

La marque leader du prêt-à-porter en France a enregistré des hausses de chiffre d'affaires ces deux dernières années sans courir après la fast fashion mais en ciblant une clientèle familiale qui la plébiscite.

Une crise impitoyable s'est abattue sur le secteur de l'habillement depuis deux ans. Pimkie, Kookaï, Gap France, Camaïeu, Naf Naf, Du pareil au même, IKKS, Minelli, San Marina... sont tombées depuis 2022.

Et encore ces marques connues ne sont que la partie émergée de l'iceberg. C'est sans compter sur les centaines de petits magasins multimarques qui ont mis la clé sous la porte. Au total, depuis un an ce sont 1.000 entreprises du secteur qui ont disparu depuis un an pour un total de 4.000 emplois détruits.

Pourtant, **dans ce marasme sans précédent**, une entreprise tient bon dans la tempête: Kiabi. Le leader français du textile a vu son chiffre d'affaire progresser de 1% l'année dernière (2,22 milliards d'euros) après un bond de 10% en 2022 déjà, alors que dans le même temps le marché du prêt-à-porter reculait au global de 3,5%, selon l'Alliance du commerce.

"L'année 2023 a été une année de résistance pour nous, reconnaît Fabrice Obenans, le directeur de la marque Kiabi. Les consommateurs ont opéré des renoncements mais nous avons résisté, notre situation est saine."

Le groupe qui fait partie de la galaxie Mulliez s'est même payé le luxe l'an passé d'ouvrir une trentaine de magasins et de s'implanter sur de nouveaux territoires comme l'Uruguay, l'Égypte, la Nouvelle-Calédonie ou plus récemment en Inde avec l'arrivée sur la marketplace Myntra, leader local du secteur.

"20 ans qu'il martèle le même message"

Si **Kiabi tient debout dans un paysage où les marques** de prêt-à-porter françaises du milieu de gamme tombent les unes après les autres, c'est le résultat d'un travail de longue haleine sur sa marque.

"Kiabi c'est la marque des familles et des petits prix, c'est très clair dans la tête des gens parce que ça fait plus de 20 ans qu'il le martèlent, analyse Frank Rosenthal, expert de la consommation. Quand une enseigne comme La Halle tentait une montée en gamme opportuniste et ratée, Kiabi a eu l'intelligence de garder son positionnement."

Plutôt que de courir derrière les marques de fast fashion comme Zara ou H&M qui lancent des collections toutes les trois semaines, Kiabi travaille sur le segment familial qui est le plus "mass market".

Cela passe notamment par la création d'un Observatoire des familles (comme le fait Leroy Merlin) pour bien connaître les attentes de leurs clients. Comment les Français s'habillent-ils? Quelles sont leurs attentes? Comment évoluent les tailles? Une approche quantitative qui leur permet d'adapter leurs collections (six périodes commerciales par an).

"Nous on ne fait pas de fast fashion, notre légitimité c'est sur l'enfant et le bébé, explique Fabien Obenans. La fast fashion consiste à faire consommer des produits dont on n'a pas besoin. C'est l'inverse de ce que fait Kiabi."



Le prêt-à-porter (Kookaï, Gap, San Marina) licencie, mais Kiabi recrute dans Happy Boulot le mag - 16:06



26:29

Cela se traduit par exemple par la gamme So Easy, des vêtements facile à enfiler et à retirer pour les enfants qui souffrent d'un handicap physique. Mais aussi par l'enseigne spécialisée Kiabi Kids que le groupe a relancé en 2022 pour conquérir les centres-villes.

Des prix bloqués

Autre raison de son succès: sa politique tarifaire. Dès 2022 avec la hausse des prix de l'alimentaire et du carburant, Kiabi a mis en place son "bouclier anti-inflation" en bloquant les prix de 140 produits basiques (jeans, soutiens-gorge, pantalons, pyjamas pour bébé...). Dans un contexte de hausse généralisée des prix, cela a permis à l'enseigne, comme un E.Leclerc dans l'alimentaire, d'être identifiée comme un sauveur du pouvoir d'achat.

Un investissement dans les prix que l'enseigne de la "mode à petit prix" a pu se permettre parce qu'elle n'est pas sur le segment low cost no plus, à la différence de certains de ses concurrents.

"Un Primark par exemple est très décroché en terme de prix avec un indice 60 contre 100 pour le marché. Kiabi c'est différent, ils ne doivent pas être très loin de la moyenne, explique Frank Rosenthal. Quand Primark a un public CSP-, Kiabi s'adresse davantage à une clientèle proche du salaire médian [2.100 euros par mois]."

Des tarifs qui lui permettent de dégager des marges suffisantes pour financer son développement et surtout de vendre sur Internet, ce que Primark peut difficilement se permettre avec son modèle ultra low-cost. Kiabi réalise ainsi 16% de son chiffre d'affaires sur le web, soit l'équivalent de 90 magasins, sur un total de 580 que compte l'enseigne dans 25 pays.

Un travail sur les marques

Kiabi **enfin tente de s'aventurer sur de nouveaux territoires** comme la location de vêtement (pour les cérémonies par exemple), l'abonnement ou encore l'occasion depuis 2021. Plus d'une centaine de magasins disposent même désormais de corners "Seconde main by Kiabi".

"Un service très utile aux familles là encore, rappelle Fabien Obenans. On est le premier vendeur de vêtements de seconde main en France."

Des activités qui restent évidemment marginale dans les ventes globales de l'entreprise mais qui soignent l'image de modernité de la marque.

"Ça leur permet de ne pas être distancé, estime pour sa part Frank Rosenthal. Si vous ne faites pas d'abonnement, pas de seconde main, si vous n'êtes pas sur ces tendances-là, vous reculez sur un gâteau qui a déjà tendance à rétrécir. Surtout quand en face vous avez un Vinted."



Pour les années à venir, c'est un travail sur les marques que Kiabi a mis en chantier. D'abord en accueillant des marques tierces dans ses magasins comme Isotoner, les ustensiles Rand ou encore Chaussexpo.) la manière d'une marketplace sur internet, cela permet à Kiabi de proposer plus de produits et d'engranger des revenus à moindre coûts.

Enfin, la marque veut étendre ses propres corners Kiabi pour proposer une sélections de vêtements dans les enseignes alimentaires comme elle le fait déjà chez Auchan en France ou Cora en Belgique.



Frédéric Bianchi

Journaliste BFM Éco



BFM Business site
Comment Kiabi fait mieux que résister dans le
prêt à porter
16/3/2024



"ESPRIT CASTOR", FRANCHISES, RÉDUCTION... COMMENT CASTORAMA TENTE DE REMONTER LA PENTE

Marine Cardot Le 07/07/2024 à 12:12

Confrontée à une baisse des ventes en France, l'enseigne de bricolage veut entamer un renouveau. Pour cela, elle mise sur son animal-totem, le castor, mais aussi sur un plan de restructuration des magasins.

Le castor à la rescousse de Casto. Ce n'est un secret pour personne: l'enseigne de magasins de bricolage va mal. Au premier trimestre 2024, les ventes de Castorama ont baissé de 5,5%.

Son propriétaire, **le groupe Kingfisher**, qui possède aussi Brico Dépôt, a vu son chiffre d'affaires en France baisser de 5,9% en 2023. Le groupe précise aussi qu'"environ un tiers" des 95 Castorama de France "sont les magasins les moins performants de notre portefeuille". Face à cette situation, l'entreprise britannique a annoncé fin mars **un grand plan "d'optimisation et de modernisation"**.

Un marché morose

Certes, la crise ne touche pas que Castorama. Après des années Covid exceptionnelles pendant lesquelles les Français, confinés, ont massivement voulu améliorer leur intérieur, le soufflé est retombé. Le secteur du bricolage est maintenant à la peine, d'abord parce que ceux qui ont refait leur salle de bains pendant le confinement ne vont pas recommencer tout de suite. Ensuite, parce que le contexte d'inflation grève le budget des Français.

Mais même dans un marché morose, Castorama, éternel deuxième, est à la traîne derrière Leroy Merlin. Alors pour tenter de regagner des parts de marchés, l'entreprise mise... sur le castor. Depuis 2021, la marque a remis l'animal au cœur de sa stratégie marketing.

"Le castor, c'est un animal qui construit sa maison. L'objectif est de s'adresser à ceux qui aiment faire les choses eux-mêmes", explique le directeur général de Kingfisher, Thierry Garnier, auprès de BFM Business.

Le castor, animal-totem

En avril, Castorama a lancé une nouvelle campagne publicitaire, centrée sur son animal-totem, et dans laquelle une mère et son fils posent du parquet. Devant un reportage à la télévision, l'adolescent est admiratif des castors qui construisent eux-mêmes leur maison. Parallèlement, les castors, qui observent les humains par la fenêtre, s'émerveillent de les voir poser les lattes de parquet.

Une mise en abyme qui est loin de convaincre Frank Rosenthal, spécialiste du marketing dans le secteur du commerce. "On comprend seulement à la fin qu'ils utilisent les tutos casto donc c'est à peine relié au produit, il n'y a aucune urgence pour le consommateur à se déplacer au magasin", analyse-t-il.

"Les humains font référence aux castors, les castors aux humains, c'est d'une complexité...", estime le spécialiste.

Castorama assume en effet une stratégie différente de son principal concurrent. "Quand Leroy Merlin a un discours sur le passage du rêve à la réalité, Castorama mise sur le ressort de la légèreté et de l'humour. Ca fait trois ans qu'ils parient sur le castor mais je n'ai pas l'impression que ça ait fait le buzz", avance Frank Rosenthal.

À l'inverse, Thierry Garnier croit à la transmission de cet "esprit castor", c'est-à-dire une volonté de faire soi-même. Le patron de Kingfisher cite une étude de Viavoice selon laquelle 60% des Français se disent bricoleurs.

La mise en avant du castor permet aussi de se différencier. "Pour éviter que nos campagnes de communication ne bénéficient au leader, nous ne pouvons pas nous permettre de faire du tiède", explique Jérôme Deligne, directeur marketing et communication, auprès de la revue **L'ADN**. "Et comme nous sommes les seuls à avoir intégré la figure du castor à notre enseigne, cette attribution est forte parce qu'elle nous appartient."

Réduire les surfaces

Mais comme la communication ne fait pas tout, Kingfisher mise aussi sur un plan de modernisation des magasins afin d'améliorer la rentabilité de Castorama. Trois points de vente verront ainsi leur surface réduite, mais sans diminution du chiffre d'affaires, espère Thierry Garnier.

"On peut avoir le même nombre de produits, avec des étals moins grands, une meilleure organisation et présentation", assure le directeur général.

Avec des magasins plus petits, l'entreprise compte aussi faire des économies sur le nombre d'employés. "Il n'y aura pas de licenciements", promet Thierry Garnier. On a beaucoup de turnover chez nous donc si on doit ajuster en termes d'effectif, on recrutera moins."

Avec les mètres carrés libérés, Kingfisher veut sous-louer, "par exemple à Action, Aldi, Lidl ou Grand frais qui nous apportent du trafic, ça fait trois ans qu'on teste ce modèle et on est contents des résultats".

La société a également transformé deux magasins Castorama d'Île-de-France en Brico Dépôt, plus rentables. Ce qui a permis, selon elle, de doubler le chiffre d'affaires par mètre carré et d'améliorer fortement la rentabilité. Mais ces transferts sont limités en raison de la proximité géographique avec d'autres Brico Dépôt implantés.

Manque d'agressivité sur les prix

Le plan prévoit aussi des travaux, afin de moderniser une dizaine de Casto. Le modèle a été testé au magasin-concept d'Englos dans le Nord. "Les résultats sont très bons à Englos", assure Thierry Garnier. "On a un parcours client simplifié, plus clair, une belle présentation des projets cuisine et salle de bains", explique-t-il.

"Les univers se décomposent en deux parties, l'une qui présente les gammes en libreservice, l'autre qui rassemble dans une 'boutique' des éléments d'inspiration et un espace conseil", détaille l'entreprise, qui espère aussi capter une partie de la demande en matière de rénovation énergétique.

Mais selon Frank Rosenthal, qui l'a visité, un aspect pêche. "La mise en avant des prix et des promos est insuffisamment traitée. C'est un élément sur lequel Leroy Merlin est plus agressif avec des promotions théâtralisées à l'entrée", juge-t-il.

Le groupe Kingfisher mise sur une différenciation entre sa marque Castorama, et son enseigne discount Bricot Dépôt. Mais cette division peut aussi empêcher la première d'être plus compétitive sur les prix.

La franchise, synonyme de "perte des acquis sociaux"?

Autre levier pour gagner des parts de marché, l'entreprise fait le pari des petits formats, aussi bien dans les centres-villes qu'en zone rurale. Des magasins compacts, de 1.000 mètres carrés, sont développés afin de mieux mailler le territoire. Au vu de la taille réduite, les produits qui ne peuvent pas être présentés sont disponibles en "click and collect".

L'entreprise veut aussi insister sur le marché des professionnels, avec l'ouverture de 15 enseignes **Srewfix** (destinées au BtoB et qui marchent très bien au Royaume-Uni). Elle parie sur l'efficacité et la réactivité pour s'imposer en France.

Enfin, Castorama va tester le modèle des franchises pour deux points de vente. Thierry Garnier assure avoir des reçus "de nombreux appels de gens qui veulent devenir franchisés". Pour lui il s'agit d'un moyen, à plus long terme, "d'ouvrir de nouveaux magasins". Mais sans avoir à réaliser trop d'investissements.

Un projet âprement critiqué par la fédération CGT du commerce et des services qui a dénoncé la "stratégie machiavélique" de "location-gérance" que Kingfisher souhaite "étendre lors des prochaines ouvertures de magasins en France".

Le syndicat estime qu'elle "condamne les salariés à perdre leurs acquis sociaux, au bénéfice d'un groupe avide de profits".

Pour mener ces mutations et atteindre l'objectif fixé de 5 à 7% de marge opérationnelle à moyen terme, Kingfisher a choisi Pascal Gil. Anciennement directeur pour la Pologne, il prend ainsi la tête de Castorama France. Un bon choix, selon Frank Rosenthal, qui voit en lui "un homme qui connaît le secteur et le groupe, qui a un savoir-faire sur la mise en scène de l'offre, l'agressivité promo".

"Il faudra embarquer les magasins et les équipes, il faut donc quelqu'un qui puisse fédérer", conclut le spécialiste. Pour cela, Pascal Gil devra lui-même faire preuve d'un certain esprit castor.

RMC BFM site
Comment expliquer le succès du hard discount ?
30/5/2024



COMMENT EXPLIQUER LE SUCCÈS DU HARD-DISCOUNT? "AVEC 20 €, VOUS AVEZ L'IMPRESSION D'AVOIR DU POUVOIR D'ACHAT"

Les enseignes de hard-discount ne cessent de progresser et de s'implanter partout en France. "Une partie de la population n'a pas trop le choix", explique sur RMC Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Même les classes les plus aisées s'y rendent de plus en plus régulièrement. "Avec 20 €, vous avez l'impression d'avoir du pouvoir d'achat", assure-t-il.

Action, Liddle, Centrakor... Toutes ces enseignes de **hard discount** ont le vent en poupe en France depuis plusieurs années. 85% des Français envisagent même d'acheter encore plus de produits là-bas à l'avenir.

Une tendance qui s'est davantage accrue depuis le début de la crise de l'inflation. Selon le cabinet spécialisé Proccos, 44% des Français disent s'y rendre plus souvent depuis l'explosion de la hausse des prix et 12 % des achats y sont désormais réalisés, tous achats confondus.

"Une partie de la population fréquente le hard-discount parce qu'elle n'a pas trop le choix, surtout après les années 2022-2023 et l'inflation générale cumulée d'un tout petit peu plus de 10% et 20,5% dans l'alimentaire", explique ce jeudi sur **RMC** dans **Estelle Midi** Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

"Action est devenue l'enseigne préférée des Français. Plus de 800 magasins dans tout le territoire. Avec un billet de 20 €, vous avez l'impression d'avoir du pouvoir d'achat", explique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

L'inflation n'est cependant pas la seule raison de leur développement. Près de trois quarts des Français affirment avoir fréquenté au moins une fois l'une de ces enseignes lors de l'année écoulée alors qu'il y a cinq ans, ce chiffre était de 69%, soit une progression de cinq points en cinq ans.

DIFFÉRENCES CONSIDÉRABLES SUR DES PRODUITS DE MARQUES

"Ce qui fait la force d'Action, ce sont les marques connues et comparables. Vous voyez des différences considérables sur ces produits et ça sert de repère", cadre Frank Rosenthal.

Certains détracteurs pointent cependant, dans ces enseignes, une incitation à l'achat de produits au prix bradé et qui peuvent s'avérer parfois inutiles. "La moitié des Français sont à 10 € près pour boucler leur budget alimentaire en fin de mois. Pour eux, c'est des choses utiles. Si c'était inutile, ils ne reviendraient pas", estime l'expert.

DÉVELOPPEMENT DANS LES CENTRE-VILLES

Même les clients plus aisés, les cadres s'y mettent. D'après le baromètre des Paiements de « « BPCE L'Observatoire », leurs dépenses dans ces magasins ont augmenté de 30% en 2023. Fort de ce succès, le hard discount, autrefois cantonné à la périphérie, s'attaquent désormais aux centre- villes.

Après les pionniers Lidl et Aldi, la majorité des magasins du danois « Flying Tiger » qui proposent des objets décors ou de loisirs récréatifs, se situent en centre-ville. Quatre ouvertures sont prévues cette année.

Le géant Leclerc a aussi tiré son épingle du jeu ces dernières années. "Il y a pas mal d'accros à Leclerc, c'est l'enseigne qui a le plus fortement progressée dans la distribution alimentaire ces deux dernières années", assure Frank Rosenthal.

RADIO 2024



Europe 1
Journal de 12h
02/02/2024

Europe 1

Renforcement de la Loi Egalim : les distributeurs dans le viseur de Bercy



Margaux Fodéré • 11h37, le 02 février 2024, modifié à 11h55, le 02 février 2024

150 agents de la répression des fraudes mobilisés, plus de 500 contrats épluchés : Bercy a annoncé jeudi un renforcement des contrôles sur les distributeurs pour vérifier le respect de la loi Egalim. L'objectif du gouvernement : calmer la colère des agriculteurs.

Ils étaient dans le viseur [des agriculteurs en colère](#), désormais ils sont aussi dans le viseur de l'exécutif. Les distributeurs sont montrés du doigt de tous les côtés. Ils sont soupçonnés de ne pas toujours respecter la loi Egalim et de [contourner le droit français dans leurs centrales à l'étranger](#). Cette semaine, sur l'antenne d'Europe 1 et CNews, [le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire](#), promettait de les contrôler. "[Je n'ai jamais eu le bras qui tremble pour protéger les plus petits producteurs](#)", [disait-il](#). Chose promise, chose due, le gouvernement passe à l'action.

"Trouver un autre bouc émissaire"

Bercy s'apprête à lancer des contrôles sur toutes les plus grandes chaînes de supermarchés. Plus de 500 contrats vont être vérifiés dans le moindre détail, page par page, alinéa par alinéa, pour éplucher ces textes, 150 agents de la répression des fraudes sont sollicités. Une mobilisation renforcée à l'encontre des distributeurs qui révèle la recherche d'un nouveau coupable. "On voit bien qu'il y a ce jeu tactique pour essayer de trouver un autre bouc émissaire dans cette crise agricole", affirme Rodolphe Bonasse, expert du secteur.

"Pendant longtemps, le gouvernement, l'Europe, les accords internationaux ont été visés. Maintenant, il y a vraiment cette volonté d'essayer de dire : si aujourd'hui vous avez autant de difficultés, c'est aussi la faute des distributeurs et des industriels". Les sanctions pourront atteindre 2% du chiffre d'affaires.

Bruno Le Maire veut aussi aller regarder du côté des centrales d'achat, celles situées à l'étranger. Le gouvernement suspecte les enseignes de distribution d'utiliser les super centrales européennes pour contourner la loi française.

Une amende 6 de millions d'euros en 2020 pour Eurelec

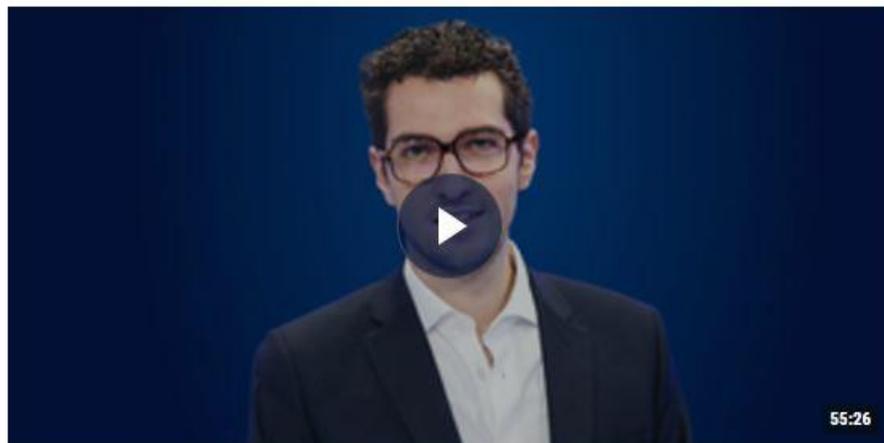
Les agriculteurs aussi reprochent aux distributeurs un manque de transparence sur les prix. "Ils (les agriculteurs, ndlr) négocient avec l'industriel qui lui-même renégocie avec le distributeur. Et ils voient simplement le produit final en magasin et ils ne savent pas ce qui s'est passé dans les négociations", avance de son côté Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. "Je pense que c'est ça une partie du problème : il y a beaucoup de choses qui leur échappent après".

Des sanctions sont déjà tombées dans le passé, comme une amende 6 de millions d'euros en 2020 pour Eurelec, la centrale d'achat de Leclerc basée à Bruxelles. L'entourage du ministre assure qu'il sanctionnera rapidement et fortement. "Ils ne comprennent que ça", s'emporte un conseiller.

Europe 1
Europe Soir Week-end : la crise agricole
28/01/2024

Europe 1

Europe Soir Week-end avec Séverin Sergent, Laurence Rossignol, Nicolas Chabanne et Frank Rosenthal



Retrouvez l'intégralité de "Europe Soir Week-end" avec Arthur Meuriot et ses invités, sur Europe 1.

Invités :

- **Séverin Sergent**, membre des Jeunes Agriculteurs d'Eure-et-Loir
- **Laurence Rossignol**, sénatrice PS du Val-de-Marne, membre de la commission des affaires sociales, vice-Présidente de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des territoires entre les hommes et les femmes
- **Nicolas Chabanne**, fondateur de C'est Qui le Patron
- **Frank Rosenthal**, expert en marketing du commerce

RMC
La crise agricole
21/2/2024



Radio Classique
Le Journal de l'Economie :
Le dossier Casino
25/01/2024



Radio Classique
Le Journal de l'Economie :
Le groupe Ohayon et les Galeries Lafayette
15/02/2024



Radio Classique
Le Journal de l'Economie :
La reprise des magasins Casino
26/02/2024



France Info

Consommation : la fin des promos XXL
28/02/2024

franceinfo:

Consommation : la fin des promotions XXL dans les supermarchés sur les produits non-alimentaires

Publié le 28/02/2024 20:39

🕒 Durée de la vidéo : 2 min



À partir du 1er mars, la loi interdira les rabais de plus de 34% sur les produits non-alimentaires. Explications.

À J-2 de la date limite, les promotions défient toute concurrence : une lessive remboursée à 100% en bons d'achats, ou -90% sur les tablettes lave-vaisselle. Ces prix cassés vivent leurs derniers instants, en catalogue comme en magasin. À partir du 1^{er} mars, la loi interdira aux supermarchés des rabais de plus de 34% sur les produits d'hygiène et d'entretien. Certains ont fait des stocks, une enseigne a même été victime de son succès, et a dû limiter le nombre d'articles par foyers.

Protéger les PME

"L'inflation, déjà ça n'aide pas, donc si on enlève les promotions, c'est encore pire", commente un conducteur de bus. Cette nouvelle règle a pour objectif de mieux protéger les PME, dans un secteur dominé par les grands groupes mondiaux. *"C'est vraiment dominé par des grands groupes, donc la place pour les PME est faible, et elle va à priori rester faible. Si vous êtes sur un secteur où il y a une décroissance et que vous faites des arbitrages de consommation, vous n'allez pas essayer des nouveaux produits que vous n'avez pas l'habitude d'acheter",* analyse Frank Rosenthal, expert de la grande distribution.

PRESSE 2024



Les Echos

La fin des grosses promos change le monde des rayons non alimentaires
01/03/2024



Les Echos

La fin des grosses promotions change le monde des rayons non alimentaires

BIENS DE CONSOMMATION

Au 1^{er} mars, couches, lessives ou rasoirs ne pourront plus afficher de rabais au-dessus de 34 %.

Clotilde Briard

Finies les offres de deux shampoings pour le prix d'un ou les réductions de 70 % sur le deuxième bidon de lessive ou le troisième paquet de couches. Avec l'entrée en vigueur ce vendredi 1^{er} mars de la loi Descrozaille (ou Egalim III), les promotions hors alimentaire ne pourront plus dépasser 34 % des produits en valeur et 25 % des volumes vendus par une marque. A cette occasion, les distributeurs se sont livrés à une belle bataille de communication en affichant de gros rabais sur certains produits. Une manière de cultiver

leur « image positif ». Particulièrement proactif, Carrefour a même lancé la semaine « Le grand stockage » et l'a mené jusqu'au dernier jour, le 29 février. Mentionnons également ses campagnes « au 1^{er} mars, promotions spéciales ». Quelle que soit l'enseigne, les consommateurs ont profité de l'occasion. Une partie d'entre eux valant bien parler pour déplorer qu'à voir certains chaînes de distributeurs arriver aux caisses des grandes surfaces. Quand d'autres, achetant en ligne, se livraient à des opérations de stock sur les produits non rabais les plus élevés.

En janvier, 34,7 % du chiffre d'affaires de l'entretiens en hypermarchés avait été consacré aux promotions, soit 4,4 points de plus que durant le même mois de 2023, selon l'Institut Citeo. En hygiène, la part atteint 28,5 % (à 11 points) durant la semaine du 01 au 25 février. Citeo a même vu les volumes des produits d'entretien grimper de 26,7 % par rapport à 2023. Au global, les experts CITEO (hygiène, parfums, beauté) ont constaté une croissance de leurs ventes en années de 12,4 % quand les produits de grande consommation alimentaires reculaient de 1,8 %. Aux premiers rangs des best-sellers : les lessives généralistes, les assainissants, les couches et les dentifrices.

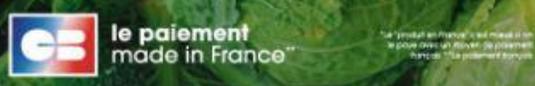
Transferts d'achats
Le contrepoint du stockage se fera sentir dans les ventes de produits occasionnelles. Mais les conséquences plus longues seront difficiles à mesurer. « D'un côté, les offres pourraient être limitées par la loi que la promotion était déjà en baisse en 2023 en grande distribution, mais secteurs confondus. Mais de l'autre, les marques nationales risquent d'être plus adaptées par les MDD. Et ce sera peut-être la question d'un phénomène de désaccoutumance, avec, notamment, la réduction des offres « utilitaires », estime Franck Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom.

Les enseignes vont devoir trouver d'autres manières de se distinguer : « Les promotions spectaculaires sur des produits comme les couches sont des vecteurs de fréquentation supplémentaire d'un hypermarché. Il ne sera plus difficile de faire dépasser les limites des rabais limités. En outre, les acheteurs du baserain discount, qui affichent de gros bas permanents sur de gros formats, pourraient bénéficier de certains modèles d'achat », poursuit Franck Rosenthal.

Industriels comme distributeurs vont maintenant devoir gérer « l'après ». Il est notamment prévu pour une transition en douceur. Le programme de fidélité de Procter & Gamble. Ence de Plus, afficher des réductions de 34 % sous forme de remboursements pour 30 produits, du spray M. Propre aux James Gillette, et démolir les mails vers ses clients. Ce nombre, décerné



Le **made in France** c'est mieux si on **paye in France**



La dernière ligne droite promotionnelle a engendré une explosion des ventes dans l'entretien comme dans l'hygiène. Photo Shutterstock

Lire l'éditorial de Julie Chauveau page 14

BIENS DE CONSOMMATION

Au 1^{er} mars, couches, lessives ou rasoirs ne pourront plus afficher de rabais au-dessus de 34 %.

Clotilde Briard

Finies les offres de deux shampoings pour le prix d'un ou les réductions de 70 % sur le deuxième bidon de lessive ou le troisième paquet de couches. Avec l'entrée en vigueur ce vendredi 1^{er} mars de la loi Descrozaille (ou Egalim III), les promotions hors alimentaire ne pourront plus dépasser 34 % des produits en valeur et 25 % des volumes vendus par une marque. A cette occasion, les distributeurs se sont livrés à une belle bataille de communication en affichant de gros rabais sur certains produits. Une manière de cultiver



« le produit est français, est misé et on ne peut avoir un moyen de paiement français. C'est le paiement français »



Photo Shutterstock

La fin des grosses promotions change le monde des rayons non alimentaires

symbolique, se retrouve déjà chez de nombreuses enseignes.

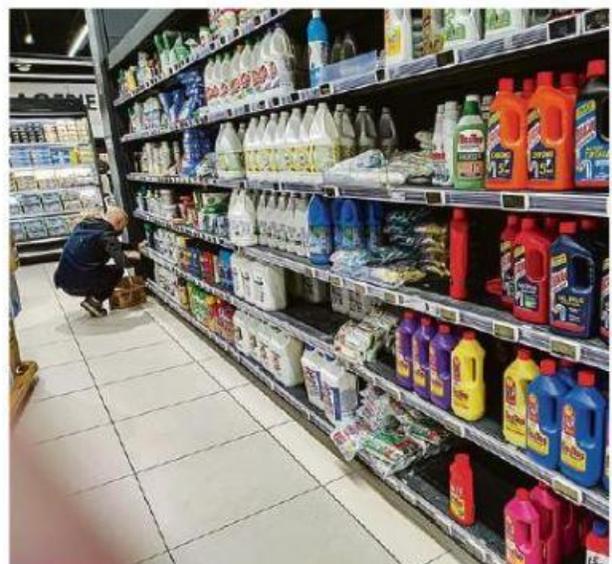
Un acteur comme Briochin, connu notamment pour ses produits au savon noir et qui a gagné des parts de marché en 2023 sur les segments où il est présent, prévoit de muscler son dispositif. « Nos investissements en matière de promotions vont progresser cette année, dans le cadre donné par la loi. Nous en ferons davantage qu'en 2023 et nous pratiquerons plus de réductions immédiates », annonce François-Xavier Apostolo, directeur général d'Harris Briochin. Le discount déduit directement sur le ticket de caisse est, en effet, la mécanique favorite des consommateurs par rapport aux remboursements ultérieurs ou au « cagnottage » sur des comptes de fidélité.

Briochin, qui a réalisé, l'an dernier, un chiffre d'affaires de 44 millions d'euros, était déjà en dessous des 25 % de volumes vendus en promotion demandés par la loi. Et, jusqu'à présent, la très grande majorité

des offres proposées se situaient à -30 ou -40 %. Elles passeront désormais à -34 %. L'entreprise ne pouvait pas rivaliser auparavant avec certains rabais spectaculaires des mastodontes du secteur. Elle va davantage jouer à armes égales. « Nous allons pouvoir entrer sur des marchés qui ne nous étaient pas ouverts à cause de la grande bataille promotionnelle qu'y menaient les grands groupes. En avril, nous lançons ainsi nos premières tablettes pour lave-vaisselle », se félicite François-Xavier Apostolo.

Industriels comme enseignes vont maintenant observer de près les évolutions de la consommation. Mais ils savent qu'il faut se laisser du temps avant de tirer un premier bilan car la fréquence d'achat des produits d'hygiène et d'entretien est bien moins élevée que celle de yaourts ou de pâtes.

Lire l'éditorial de Julie Chauveau page 14



La dernière ligne droite promotionnelle a engendré une explosion des ventes dans l'entretien comme dans l'hygiène. Photo Shutterstock

Les Echos

Les distributeurs musclent la promotion de leurs marques
18/3/2024

Les Echos

Les distributeurs musclent la promotion de leurs marques

Pour accompagner leur stratégie de montée en puissance des MDD, les distributeurs renforcent leurs dispositifs marketing. Aux mises en avant dans les catalogues, en rayon ou dans la communication en ligne, s'ajoute de plus en plus la publicité.

Clotilde Briard

Les marques de distributeurs sont plus que jamais à l'honneur. Dans les chariots de course des Français mais aussi dans les communications des enseignes. Bien décidées à faire encore monter en puissance leurs propres griffes, les grandes surfaces mettent les bouchées doubles pour les valoriser auprès des consommateurs. Catalogues réels ou virtuels, newsletters, affichettes dans les rayons, tout est bon pour faire, à moindre coût, le marketing de ce type de produits. Dans l'un des derniers

mails envoyés aux consommateurs sur le « *best of des promos* », Auchan vantait ainsi d'abord les mérites de ses tuiles apéritives et de ses amandes grillées avant de parler des rabais sur des griffes comme Carte Noire ou Affligem.

La publication par les distributeurs de recettes en ligne constitue aussi un bon prétexte pour les associer à des ingrédients issus de leurs marques propres, de l'huile au chocolat. Le « cagnottage », ces réductions versées sur le compte de fidélité des porteurs de la carte du magasin, est, en outre, plus que jamais mis à contribution.

Forte confiance

Les acteurs du secteur n'hésitent pas à investir davantage autour de ces produits constituant un important nerf de la guerre. Si la publicité a longtemps été l'apanage des marques nationales, elle ne l'est plus. Carrefour vient de mener une campagne avec Publicis Conseil où il associe son partenariat avec les

JO et son offre de « *pâtes de champions en moyenne 30 % moins chère que les marques nationales* ». Le spot TV met en scène de très jeunes judokas et leur professeur improvisant sur le menu des athlètes lors des précédents Jeux olympiques. Un dispositif puissant en numérique et en affichage le complétait. L'an dernier, le groupe d'Alexandre Bompard avait largement communiqué sur le ton du clin d'œil pour dire qu'il proposait des MDD d'aussi bonne qualité que les produits de marques nationales mais pour un prix 30 % moins élevé. Il mettait notamment l'accent sur la fabrication des produits et les matières premières. De son côté, Leclerc axe ses spots sur les 6.000 produits Marque Repère et le « *bon à prix Leclerc* ». Si la proposition est générique, il l'incarne par les produits bénéficiant des promotions du moment.

La communication des grandes surfaces sur ce type de références

n'a en effet pas pour seul objectif d'inciter les consommateurs à les mettre en priorité dans leur panier. « *Il s'agit plus largement pour les enseignes d'ancrer leur image prix. Les MDD servent à asseoir leur positionnement. D'autant qu'il y a eu un changement d'époque avec, aujourd'hui, une acceptation très forte des consommateurs de ces produits qui bénéficient d'un indice de confiance très proche des marques nationales* », souligne Frank

« Avec les MDD, il s'agit pour les enseignes d'ancrer leur image prix, d'asseoir leur positionnement. »

FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce

Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom.

Simplification

Autres vecteurs forts d'image, les packagings des MDD évoluent. Après une période où les distributeurs marchaient dans l'alimentaire sur les traces des marques nationales avec une surenchère de photos plus alléchantes et léchées les unes que les autres, place à des visuels plus sobres. A l'heure où les prix se sont installés en rayon à des niveaux élevés, il faut plus que jamais véhiculer un positionnement très accessible.

Le mouvement va de pair avec l'élagage opéré dans les marques de distributeurs elles-mêmes. « *On était auparavant dans un système de gammes complexes avec des MDD thématiques. Les enseignes ont opté pour une simplification, améliorant la lisibilité de l'offre* », observe Frank Rosenthal. Un signe de maturité améliorant leur force de frappe. ■

Les Echos Week-end

Business Story : La France Picard
29/3/2024

Les Echos

BUSINESS STORY

29 MARS 2024

Au magasin Picard de l'avenue du Général Michel Bizot, à Paris, le 12 mars 2024.

LA FRANCE PICARD

Par Corinne Seemama
Photographe: Iorgis Matyassy

BUSINESS STORY

À l'heure de fêter ses 50 ans, la marque de surgelés peut se targuer d'avoir fait évoluer en profondeur les modes de consommation des Français. Son nouvel homme fort, Moez-Alexandre Zouari, ne compte pas en rester là.

C'

est une véritable histoire d'amour. Actionnaire de Picard depuis 2020, avec le fonds d'investissement Lion Capital, Moez-Alexandre Zouari raconte avec un enthousiasme non feint sa rencontre avec l'enseigne, lorsque, étudiant, il rapportait dans sa chambre de bonne les plats roboratifs du magasin situé juste en bas de chez lui. Depuis, l'homme d'affaires de 53 ans, à la tête de 200 magasins Franprix, n'a eu de cesse de chercher à s'emparer du roi du surgelé. Aujourd'hui, c'est pratiquement chose faite puisqu'il s'approprie à en prendre le contrôle cette année. « Nous poursuivons l'œuvre d'Armand Decelle, visionnaire qui a construit Picard sur des bases solides », affirme-t-il tout sourire dans la salle de réunion du bureau parisien où il nous reçoit.

Comme lui, les Français entretiennent depuis toujours une relation forte avec la « love brand ». Au moment de fêter, en compagnie du chef étoilé Thierry Marx, les 50 ans de l'ouverture de son premier magasin, rue de Rome, à Paris, le groupe aux 12 millions de clients affiche une cote d'amour rarement atteinte. « Il existe une profondeur dans la relation affective entre les Français et Picard », observe Cédric Ducroq, PDG de la société de conseil Diamart. L'étude 2024 de EY-Parthenon le classe parmi les marques alimentaires préférées des Français. C'est qu'avec ses quelque 1100 magasins



Au magasin Picard de l'avenue du Général Michel Bizot, à Paris XII^e, le 12 mars 2024. Avec son offre de surgelés allant de produits bruts prêts à cuisiner aux plats préparés, des basiques aux recettes festives, l'enseigne s'est rendue indispensable dans le quotidien des Français.





implantés sur tout le territoire, l'enseigne fait partie des quelques rares élus qui ont redessiné la France.

C'est du reste un paradoxe : comment des produits surgelés présentés dans des bacs blancs et cliniques à l'intérieur de magasins au style minimaliste ont-ils pu déclencher autant d'émotion ? Si une complicité s'est durablement installée avec les clients, c'est que l'enseigne a toujours su répondre aux besoins en anticipant l'évolution de la société.

ACHATS DÉCULPABILISANTS

Dès 1973, lorsqu'il rachète à Raymond Picard l'entreprise héritée des Glacières de Fontainebleau, Armand Decelle comprend vite la nécessité d'offrir des produits de qualité prêts à l'emploi. Dans les années 1980, ce sont surtout les familles parisiennes aisées qui découvrent les petites boutiques de quartier, atypiques dans l'univers du commerce alimentaire alors dominé par les hypermarchés et les Félix Potin. Et elles y prennent vite goût. « Les clients ont l'impression gratifiante de partager les mêmes valeurs que ceux qu'ils croisent en faisant leurs courses », raconte Philippe Moati, cofondateur de l'Obsco (Observatoire Société & Consommation).

Ce n'est qu'au début des années 1990 que Picard entre en force dans les foyers. Avec la multiplication des congélateurs et des micro-

ondes, le surgelé constitue une solution idéale pour gagner du temps. La conquête est d'autant plus aisée que ces achats sont déculpabilisants : « Ils nous renvoient à une bonne image de nous-mêmes. Les femmes actives se disent : je suis une bonne mère puisque j'utilise de bons produits. Les Français éprouvent donc un sentiment de gratitude envers Picard », analyse Cédric Ducrocq. En débarrassant les consommateurs des irritants, comme l'épluchage des artichauts ou l'équeutage des haricots verts, ce facilitateur de vie a converti la France. « L'entreprise s'est construite sur un socle de confiance », analyse Cécile Guillou, nommée PDG du groupe il y a moins de six mois.

Chacun a son histoire avec Picard. Thierry Marx raconte volontiers la sienne. « Quand j'étais petit, ces produits faisaient déjà partie de ma vie », se souvient le cuisinier. Depuis, le chef emblématique n'a jamais cessé de fréquenter

l'enseigne, notamment pour préparer les repas de ses enfants, concoctés en moins de vingt minutes avec deux ou trois sachets de légumes et de poissons surgelés. Déterminé à remettre aux fourneaux les Français, il ne peut s'empêcher de ponctuer son récit de recettes cuisinées avec juste une poignée de champignons de Paris ou quelques maguereaux. Récemment, sa fille, qui vit aux États-Unis, lui a réclamé lors de son passage à Paris « un Picard » alors qu'il s'apprêtait à lui faire un plat de sa composition !

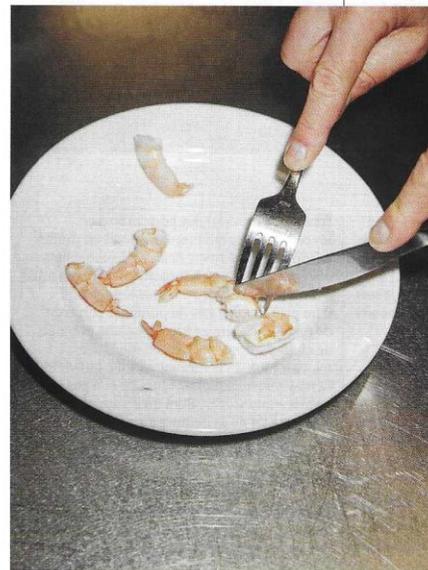
Parisienne et confidentielle à ses débuts, la chaîne de magasins a profité de l'engouement des Français pour se développer dans l'ensemble des grandes villes de l'Hexagone. Aujourd'hui, elle peut se targuer de faire partie de leur vie quotidienne. « Picard coche toutes les cases de la proximité, géographique, fonctionnelle et relationnelle », souligne Philippe Moati. Et si

les clients continuent à faire en priorité leurs courses dans les hypers ou les supermarchés, ils poussent de plus en plus souvent « la deuxième porte », celle du magasin de surgelés. Celui-ci fait désormais partie du parcours des acheteurs. Du coup, « nos concurrents ne sont pas les autres spécialistes du surgelé mais les commerçants de quartier », estime Philippe Maitre, directeur commercial du groupe.

250 NOUVEAUTÉS DANS L'ANNÉE

Pour inciter ses clients à venir plus souvent et leur éviter de changer de crèmerie pour un seul article, Picard a également développé une gamme d'épicerie sèche, avec des biscuits salés ou sucrés, des rillettes de Saint-Jacques ou des terrines de canard au porto, sans compter une sélection de vins premium. Mais l'enseigne n'ira pas plus loin afin de ne pas dévoyer le concept. D'autant que Picard a réussi le tour de force de faire (presque) oublier la surgélation : « Le froid, c'est simplement un procédé permettant d'utiliser les meilleurs produits possibles en toute saison et de les figer à maturité », estime Delphine Alazard-Courtier, directrice marketing, achats et R&D de l'enseigne. « Si vous trouvez un poisson plus frais que celui de Picard, c'est qu'il est vivant ! », plaisante Philippe Maitre.

La qualité est un défi constant pour une marque qui en a fait son contrat de confiance. « Picard a l'obsession du produit, comme Grand Frais », explique Cédric Ducrocq. Outre



Dégustation de sandre, flétan, bar et crevette, autour de Delphine Alazard-Courtier (ci-dessus à droite), directrice marketing et achats de Picard, au siège de l'entreprise, à Issy-les-Moulineaux, le 13 mars 2024. La séance vise à faire un choix entre différents fournisseurs.

les 50 000 contrôles par an et les visites aux 250 fournisseurs, les spécialistes effectuent des tests dans les cuisines du siège social, à Issy-les-Moulineaux. La séance consacrée à Noël, fers avec des bûches signées de grands pâtisseries est particulièrement animée. L'enjeu est de ta la fin d'année pèse 25% des ventes totales. La culture du goût est tellement ancrée dans l'entreprise que, tous les lundis, la réunion du comité de direction commence par une dégustation. Et si le produit n'est pas à la hauteur des papilles exercées, il est rejeté avec un sin commentaire : « Ce n'est pas du Picard. »

Autre atout : l'innovation. Delphine Alazard-Courtier, qui travaille chez Picard depuis



vingt-sept ans, en fait un point d'honneur: «Il n'est pas question que les clients retrouvent chaque année les mêmes produits», martèle-t-elle, citant quelques-unes des 250 nouveautés de 2024. Même si la majorité des consommateurs achètent la plupart du temps des sachets de haricots verts ou des moelleux au chocolat, tous apprécient les recettes originales auxquelles ils peuvent parfois succomber: en décembre dernier, les bâtons de mozzarella panée à la truffe ont frôlé la rupture de stock.

Picard prend un soin particulier à l'anticipation des nouvelles tendances. Il faut repérer les signaux faibles pour coller aux changements d'habitudes alimentaires. Les falafels, les soupes ramen ou les mochis glacés ont désormais leur place dans les bacs réservés à «la cuisine évasion». «La diversité fait la force de l'enseigne. C'est une vraie différenciation de l'offre», affirme Frank Rosenthal, consultant en marketing. Exception française, Picard ne s'est jamais endormi sur ses lauriers. «C'est le leader de son marché, mais il a gardé une âme de défricheur», estime Mike Hadjadj, fondateur du réseau d'experts de la grande distribution iloveretail.

CRISES ET PASSAGES À VIDE

Dernière particularité de la marque: la volonté de s'adresser à tous les Français et pas seulement aux CSP+ des origines. De fait, il y en a pour toutes les bourses. «Nous ne voulons surtout pas être élitiste», assure Philippe Maitre. Les sachets d'épinards en branche ne valent par exemple que 2,05 euros. Les Formules Express comme le poulet aux petites pâtes coûtent, elles aussi, moins de 3 euros. Même si seuls les plus aisés peuvent s'offrir du homard breton à 66,90 euros ou une truffe du Périgord à 29,99 euros!

Depuis cinquante ans, rien (ou presque) n'a pu entacher la relation avec les Français. Même pas les nombreuses crises qu'a connues

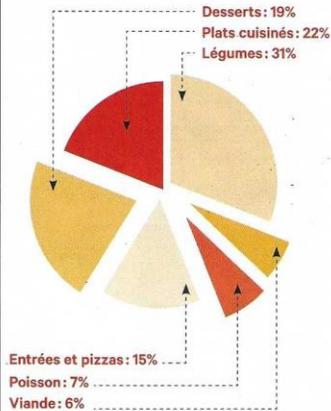


LES PRODUITS STARS

Quantités vendues par an

- ▶ **Les haricots verts:** 5,3 millions de sachets.
- ▶ **Les bûches de Noël:** 2 millions.
- ▶ **La pizza Margherita:** 1,5 million.
- ▶ **La paella Valenciana:** 1,5 million.
- ▶ **Les bâtonnets de mozzarella panée:** 1,4 million de boîtes.
- ▶ **Les pancakes:** 1,3 million de sachets de 6.
- ▶ **La Formule Express poulet-petites pâtes (2,99 euros):** plus de 2 millions de barquettes.
- ▶ **Le fondant au chocolat:** 1 million.

RÉPARTITION DES VENTES EN VOLUME



PICARD EN CHIFFRES

- 1,8 milliard d'euros** de chiffre d'affaires.
- 1150 magasins.**
- 4500 employés.**
- 1300 produits** à la vente.
- 250 nouveautés** par an.

figé dans une culture monolithique pesante. Une période où les Français ont plus ou moins boudé la marque au flocon.

En 2013, c'est le choc! Pour la première fois en quarante ans, la confiance des clients est fortement ébranlée à la suite du scandale de la viande de cheval retrouvée dans des plats cuisinés censés être à base de bœuf. Trompée par son fournisseur, la société voit ses ventes baisser. Une leçon. «Depuis dix ans, nous effectuons des contrôles ADN sur nos plats à base de viande, et toutes nos viandes bovines sont 100% françaises», affirme Élisabeth Bouton, directrice qualité du groupe.

BOUCHÉES DOUBLES SUR LE DIGITAL

Il aura fallu attendre l'arrivée des Zouari en janvier 2020 pour donner un vrai coup d'accélérateur à Picard. Avec 49% du capital, Moez et sa femme Soraya ont transformé l'entreprise en moins de trois ans. L'entrepreneur s'est impliqué à fond dans l'aventure. «Picard est une marque familiale», se réjouit la nouvelle PDG, Cécile Guillou. Début 2020, c'est une ancienne d'Auchan, Cathy Collard Geiger, que Moez-Alexandre Zouari avait nommée

à la tête du groupe. Elle y sera restée trois ans. Avec elle, il lance un plan de croissance tous azimuts qui revisite l'ensemble de l'offre. Coup de chance ou aide du destin, la période du Covid ne contrarie pas les projets. Au contraire, l'enseigne bénéficie d'un nouvel élan: confinés chez eux, les Français veulent cuisiner facile. Le distributeur gagne 1,4 million d'adhérents supplémentaires.

Raison de plus pour mettre le client au cœur de la nouvelle stratégie. Pour y parvenir, la direction revoit en profondeur son programme de fidélité. Picard & Nous – 10 millions d'adhérents – accentue la personnalisation de l'offre. «C'est un vecteur d'attachement. Nous récompensons la fidélité en faisant le choix de la générosité», affirme Emmanuelle Bach Donnard, directrice marque et digital. Outre le traditionnel gâteau d'anniversaire, Picard offre des plats cuisinés ou des sachets de légumes à partir de 100 points d'achats. Et la marque reste plus que jamais à l'écoute de ses habitués. Ainsi, si les boutiques restent basiques malgré un récent relookage destiné à les réchauffer, c'est que les adhérents plébiscitent un parcours en magasin rapide et efficace,

sept minutes pour faire le tour des bacs et payés. Ils disent apprécier le personnel pour ses qualités humaines, voire sa «bienveillance», selon l'expression de Moez. Un accueil inscrit dans une procédure. L'employé accompagne toujours l'acheteur qui demande un renseignement jusqu'à l'endroit où il trouvera le produit recherché. À la caisse, il ensache les courses.

Picard s'est également attaqué à son point faible: le digital. «L'enseigne était en retard», reconnaît Guy-Noël Chatelin, associé chez EY. En 2020, la livraison à domicile était réduite à la portion congrue et limitée sur le territoire. Comme le click & collect, pourtant cher aux actifs pressés, Picard a donc mis les bouchées doubles. En trois ans, les ventes en ligne sont ainsi passées de 1,5% à 5% du total. C'est d'ailleurs plus important que «les services omnicanaux permettent à nos clients de consommer devant Picard, en moyenne deux fois plus», affirme Emmanuelle Bach Donnard.

PIZZAS ROSES «INSTAGRAMMABLES»

En plus de la livraison classique, avec ses impératifs spécifiques comme le maintien de la chaîne du froid, Picard a lancé un service de livraison express sur lequel il compte pousser les feux. Une bonne façon d'aller à la rencontre des moins de 25 ans, une cible prioritaire. «Cela nous permet de toujours répondre à un besoin ou une envie immédiate. C'est une alternative au restaurant qui correspond de plus en plus au consommateur urbain, jeune et actif», poursuit Emmanuelle Bach Donnard.

Les surgelés font déjà partie de leur vie: «Les ados ouvrent souvent le congélateur avant de fouiller dans le frigo», glisse Delphine Alazard-Courtier. Mais il faut jouer sur la motivation pour les convaincre. La marque est désormais très présente sur les réseaux sociaux. Il y a eu sur TikTok, un influenceur a avalé en direct un taco au poulet pané Picard en s'écriant: «une tuerie!» Et l'opération séduction continue. Cécile Guillou annonce l'arrivée d'une gamme Color Food, avec notamment des pizzas roses «instagrammables», précise-t-elle.

Aujourd'hui, Picard ne compte pas ménager ses efforts pour réussir sa mue. «Je veux donner tous les moyens pour consolider notre place de leader et accélérer notre croissance. Notre famille continuera à accompagner Picard pour qu'il demeure, à travers les générations, la marque préférée des Français», assène avec force Moez Alexandre Zouari. «Je veillerai également à la pérennité de l'entreprise», ajoute l'homme d'affaires. Il place la barre très haut: «Notre objectif est d'être partout en France à moins de 5 minutes du foyer de nos clients», affirme-t-il. Un objectif qu'il compte atteindre d'ici à cinq ans en multipliant le nombre de magasins – ils seront 1500 –, notamment dans les régions à l'aide de franchisés locaux. L'objectif est simple, mais difficilement réalisable: participer à tous les moments de la vie des Français.



À côté des surgelés, Picard a développé une offre d'épicerie sèche complémentaire, autour de produits d'apéritif, de biscuits, de vins et bières premium (ici au magasin de l'avenue du Général Michel Bizot, à Paris XII^e).

10 MILLIONS

Le nombre d'adhérents au programme de fidélité Picard & Nous.

D'où le lancement d'un service traiteur sous forme de plateaux pour accompagner les apéros chez soi ou au bureau. Picard s'installe aussi dans les lieux de vie en mettant en place des distributeurs automatiques dans les écoles type HEC ou les entreprises comme École 42 ou Leroy Merlin.

Le groupe veut également revoir sa stratégie d'internationalisation. Peu présent en dehors de la France – mis à part une poignée de pays comme la Belgique –, il a décidé de partir à la conquête du monde avec une approche différente: «*Picard est aujourd'hui une marque puissante qui a pour ambition de faire rayonner la gastronomie française en surgelé dans le monde, notamment à travers des partenariats*», expose Moez-Alexandre Zouari.

UNE OFFRE GÉOGRAPHIQUEMENT DIFFÉRENCIÉE

Ces offensives n'empêchent pas Picard de conserver son ADN en négociant au mieux le virage RSE sous la houlette de Cécile Guillou, convaincue qu'il en va de l'avenir du groupe. Picard a compris très vite l'importance du bien-manger en créant une gamme de produits bios. L'enseigne veut aller plus loin en proposant davantage de produits véganes, comme le foie gras végétal vendu à Noël dernier, et en lançant un observatoire Santé Nutrition pour informer les consommateurs. Le groupe vient également de rompre avec le modèle d'origine, où les 1300 produits présents dans le catalogue étaient distribués indifféremment partout en France. «*Nous désirons mieux adapter l'offre à l'endroit*», explique Cécile Guillou. Proposer par exemple davantage de barquettes bon marché dans les quartiers étudiants, au détriment des plats traditionnels familiaux. Un vrai tournant. Les amateurs de

L'IRRÉSISTIBLE ASCENSION DE L'EMPIRE ZOUARI



Ci-dessus, Moez-Alexandre Zouari, entré au capital début 2020 et bientôt majoritaire.

Ci-dessous: les glaciers de Fontainebleau, d'où naquit l'entreprise Picard.

Discret mais déterminé, Moez-Alexandre Zouari a bâti en moins de vingt ans un petit empire dans le secteur de la distribution. Accompagné de sa femme, Soraya, ce Français d'origine tunisienne, 53 ans, a misé dès la fin des années 1990 sur les commerces de proximité. En 2003, l'homme d'affaires, franchisé du groupe Casino, se retrouve à la tête de 500 magasins Franprix, Leader Price et Monoprix (200 aujourd'hui). Mais c'est à partir de 2020 que l'épicier se fait connaître en devenant actionnaire de référence de Picard. Il ne s'arrêtera pas en si bon chemin. En 2022, il fait l'acquisition de Maxi Bazar puis de Stokomani. Après la création du SPAC ZMX Organic avec Xavier Niel et Mathieu

Pigasse, il poursuit ses achats avec ses partenaires. Le trio frappe un grand coup en se rapprochant de la coopérative InVivo, propriétaire de Jardiland, de Gamm Vert et des Boulangeries Louise, pour créer Teract. Candidat malheureux au rachat du groupe Casino en juillet dernier, l'entrepreneur continue à nourrir de grandes ambitions. Moez-Alexandre Zouari compte bien saisir toutes les opportunités du marché, se finançant notamment grâce à son patrimoine immobilier (les murs des boutiques). La prise de contrôle de Picard prévue en 2024 sera sans doute la prochaine étape. Mais certainement pas la dernière.

circuits courts ne sont pas oubliés. «*Nous avons lancé une gamme locale dans le Sud-Ouest, en vente uniquement sur place. Les consommateurs évoluent. Ils veulent de la proximité et des produits équitables*», raconte Gerald Townsend, responsable du développement durable.

Reste un obstacle de taille: l'inflation, revenue brutalement s'inviter dans le quotidien des Français. Sous le poids de la hausse de l'électricité, dont la facture s'est élevée à 50 millions d'euros en 2023, et des matières premières, Picard a dû augmenter ses prix de 16%. Et même s'ils sont restés «*raisonnables*», selon Guy-Noël Chatelin, ils ont découragé une partie de la clientèle. Une situation difficile pour une marque qui recherche en permanence l'approbation de ses clients. Alors, malgré les impératifs de rentabilité, l'enseigne va renouer, avec les petits prix. Picard ne compte pas lâcher la main de ses clients. Surtout pas l'année de son 50^e anniversaire, «*qui sera l'occasion de se projeter dans l'avenir*», affirme Cécile Guillou. Et d'associer tous les Français à ce futur que Moez-Alexandre Zouari imagine radieux. ●



Plus d'infos sur lesechos.fr/weekend

Le Parisien

Les grandes ambitions d'Intermarché
10/6/2024

The logo for Le Parisien, featuring the text "Le Parisien" in white on a blue background, with a red horizontal line below the text. The logo is set within a white rectangular border, which is itself centered on a yellow rectangular background.

Le Parisien

La consommation toujours en berne

Alors que les prix dans l'alimentaire restent très élevés, les ménages continuent à se serrer la ceinture. Automobile, hygiène, mais aussi meubles ou textile, les secteurs à la peine sont nombreux.

Oddie Pichon
avec Theo Uhart

UNE DÉPRIME SANS FIN.

« Après - 27 % en volume en 2022 et jusqu'à - 4,6 % l'an dernier, les produits de grande consommation ont encore reculé de 2 % en volume sur les cinq premiers mois de 2024 », souligne Emily Mayer, de l'Institut Ciresa. Le top des flops revenant aux soins du visage (- 34,3 %), au champagne (- 16,3 %) et aux viandes vendues dans les rayons frais (- 18,6 %). « Et puis, certaines catégories comme le bio souffrent particulièrement, avec une chute de 12,4 % en volume au premier trimestre », abonde Gaëlle Le Hoch, de l'Institut Kantar Weekpanel.

Cette morosité persistante ne surprend guère les experts. « Mais pourquoi voulez-vous que ça reparte ? Les volumes sont en recul, car les prix, eux, n'ont pas rebondi. Sur trois ans, ils sont toujours 25 % plus chers », avance Cédric Ducrocq, le président de Diarmat Group Résultat, une fois toutes les dépenses contraintes payées (loyer, chauffage, etc.), « tout ce qui n'est pas le cœur de cible de l'alimentation souffre », poursuit Emily Mayer.

Les Français ont pris de nouvelles habitudes

Extrême dans la grande distribution, le champagne, le foie gras, les bières de luxe et autres articles jugés trop onéreux. De même que certains produits d'hygiène. Mais d'autres secteurs souffrent tout autant. Alors que la construction a décroché depuis l'hiver 2023, l'équipement de la maison et l'électroménager font pâle figure. Ikea mis à part, le meuble est à la peine. L'attentisme prime. Le nouveau canapé, la salle de bains à reluire attendront des jours meilleurs.

Le textile ne va guère mieux, comme l'attestent les nombreuses enseignes en difficulté depuis deux ans. « C'est surtout la baisse des sous-vêtements et des t-shirts qui explique cette déconvenue, car ce sont des pièces qui ne se volent pas », explique Sandra Baldini, la directrice du pôle consommation de l'éco-organisme Bésoasis. « Autant d'articles, aussi, dont on peut reporter l'achat », précise Hélène Kari-caud, la directrice du pôle mode de l'Institut Kantar. Il faut dire également que, dans

ce secteur, la météo déastreuse de ces dernières semaines n'a rien arrangé. Autre marché en berne, l'automobile. « Alors que, dans les années 1990, chaque année, 7 à 8 % des Français achetaient une voiture neuve, en 2023, ce ratio est tombé à 2,3 % », rappelle Flavien Neuvy, le directeur de l'Observatoire Côtéto.

Pour tous ces experts, il n'y aura probablement pas de retour en arrière, notamment car les Français ont pris de nouvelles habitudes qui s'installent. Le fromage remplace la viande à certains repas. La lutte contre le gaspillage alimentaire réduit les volumes achetés. Les magasins discount comme Action, Nor ou Maxi Bazar ont le vent en poupe. Avec 20 € en poche, vous avez l'impression de ne pas être paupérisé », souligne Frank Rosenthal, expert de la grande distribution.

Le secteur des loisirs éparpillé

Autre évolution majeure, dans ce monde où les lignes bougent : « Si, en 2023, la consommation de biens a baissé de 1,6 %, celle des services, elle, a progressé de 3,1 % », souligne Stéphanie Colliac, économiste à BNP Paribas, qui cite notamment les services informatiques ou les loisirs. Abonnements à des sites de streaming, voyages... « Dans notre société de plus en plus anxieuse, les consommateurs ont envie de se faire plaisir et sanctuariser ces budgets-là », souligne Fabien Neuvy. Et de rappeler que « si la consommation de biens est toujours inférieure de 5 % au niveau d'avant le Covid, les services, eux, ont retrouvé leur niveau d'alen ».



Les ventes de produits de grande consommation ont encore reculé de 2 % en volume sur les cinq premiers mois de l'année.



Rosny-sous-Bois (Seine-Saint-Denis), le 6 juin. Mère de cinq enfants, Nadia privilégie les produits en promotion pour nourrir sa famille.

Les dix plus fortes baisses

Évolution des ventes en volume dans les grandes surfaces, du 1^{er} janvier au 28 mai 2024, par rapport à l'année précédente

Produits	Évolution
Vandees au rayon frais	-18,6%
Champagne	-16,3%
Soins du visage	-14,3%
Toilette du visage	-13,7%
Foie gras frais	-13,5%
Soins des mains et des lèvres	-13,5%
Aliments animaux	-13,4%
Produits et accessoires parapharmacie	-13,3%
Snacks chauds salés	-12,5%
Conserves de pâté	-12,4%

Source : Ciresa - Le Parisien Intelligence

CRISE | « La viande, c'est une fois par mois max »

Prescilla, managère dans la restauration et cliente d'un hypermarché de Rosny (93)

Joël Nandjou

AU PREMIER ÉTAPE de l'hypermarché du centre commercial Rosny 2, en Seine-Saint-Denis, Sarah et Kadou se dirigent vers la caisse. Pendant que monsieur pousse le chariot, madame peste contre le prix de l'huile d'olive : « 14 €, le litre, c'est une catastrophe, on ne peut pas se le permettre. » Lui est enseignant, elle, salariée dans une société d'assurances. À eux deux, ils gagnent 4 000 € net par mois. « Nous n'avons plus les arrières de la fin du mois, mais on se prèle quand même », soupire la mère de famille dont le fils est étudiant.

L'huile d'olive, la viande, les légumes et même les produits d'entretien pour la maison se font désormais rares dans le panier de courses du couple. Ce jour-là, leur chariot est moitié rempli — pour la semaine — le tra-côte 120 €. « C'est trop cher », lance-t-elle avant de passer les portes automatiques d'entrée.

Dans cet hypermarché, Sarah n'est pas la seule à se plaindre. Si l'inflation a ralenti ces derniers mois, elle conti-

nué d'impacter lourdement le budget des ménages. « Les prix, ça rend fou », fulmine Jordan, croisé dans les allées du centre commercial. Ce père de famille de 33 ans, chef d'entreprise dans le bâtiment, montre ses achats : « Regardez, il n'y a presque rien, et j'ai dépensé 280 €. » Dans son chariot, plus de Kinder ni de biscuits Belin. Autant de petits plaisirs que Joëlan s'autorisait avant la flambée des prix. Agacé, il continue à égranger les privations causées par la hausse des prix : « Les croquettes, on n'en consomme plus. Pareil pour la viande rouge. »

« À la fin du mois, on n'a plus rien »

Pour Prescilla, managère dans la restauration, et son compagnon, qui gagnent à eux deux 3 000 €, les temps sont durs aussi : « La viande, c'est une fois par mois max, les gâteaux, les fruits et les légumes, c'est uniquement si il y a des promotions, détaille la jeune femme de 26 ans. Pour le reste, je privilégie les sous-marques. »

Retraités, actifs, les privations semblent être partagées

par tous. « Je n'achète plus de camembert par exemple », regrette Suzy, ancienne bibliothécaire de 80 ans, les yeux rivés sur son ticket de caisse. « On évite les dépenses superflues », précise-t-elle. La retraitée, qui boschait avec son mari une pension cumulée de 3 000 €, a dû modifier ses habitudes. « Pour les conserves et les surgelés, je prends la marque de distributeur. Je fais aussi moins de machines à lésive, est devenue hors de prix », soupire-t-elle. Avant de conclure, peinée : « À cause de l'inflation, je fais moins de repas avec toute la famille le week-end. »

Dans les allées de l'hypermarché, les produits en promotion ont la cote. À l'image de Nadia, mère de cinq enfants, qui fait le plein de packs de lait et de pizzas surgelées à prix barrés. Mourad, jeune papa de 35 ans, rempli le chariot de croquettes pour sa fille qui vient du maline. Ce chauffeur de VTC, parti au senec, est amer : « Avec ma femme, on n'achète que le nécessaire, on ne mange plus de viande, mais à la fin du mois, on n'a plus rien. »

Soins du visage, tee-shirts, électroménager... La consommation toujours en berne

Alors que les prix dans l'alimentaire restent bien plus élevés qu'il y a trois ans, les ménages continuent à se serrer la ceinture. Alimentation, hygiène, mais aussi meuble ou textile, les secteurs à la peine sont nombreux. À l'exception des services qui se portent bien.

Par **Odile Plichon**, avec Theo Uhart

Le 15 juin 2024 à 07h00



Le secteur du textile est à la peine actuellement avec surtout une baisse des ventes des sous-vêtements et des tee-shirts. LP/Olivier Arandel

La consommation n'en finit pas de déprimer. « Après - 2,7 % en volume en 2022 et jusqu'à - 4,6 % en 2023, les produits de grande consommation ont encore reculé de 2 % en volume sur les cinq premiers mois de 2024 », souligne Emily Mayer, de l'institut Circana. Le top des flops revenant aux soins du visage (- 14,3 %), au champagne (- 16,3 %) et aux viandes vendues dans les rayons frais des grandes surfaces (- 18,6 %). « Et puis, certaines catégories **comme le bio** souffrent particulièrement, avec une chute de 12,4 % en volume au premier trimestre », abonde Gaëlle Le Floch, de l'institut Kantar Worldpanel.

Consommation

Les dix plus fortes baisses

Evolution des ventes en volume dans les grandes surfaces, du 1^{er} janvier au 28 mai 2024, par rapport à l'année précédente

Produits	Évolution
Viandes au rayon frais	- 18,6%
Champagne	- 16,3%
Soins du visage	- 14,3%
Toilette du visage	- 13,7%
Foie gras frais	- 13,5%
Soins des mains et des lèvres	- 13,5%
Aliments animaux	- 13,4%
Produits et accessoires parapharmacie	- 13,3%
Snacks chauds salés	- 12,5%
Conserves de pâté	- 12,4%

[Cette morosité persistante](#) ne surprend guère les experts. « Mais pourquoi voulez-vous que ça reparte ? Les volumes sont en recul, car les prix, eux, n'ont pas rebaisé. Sur trois ans, ils sont toujours 25 % plus chers », avance Cédric Ducrocq, le président de Diamart Group. Résultat, une fois toutes les dépenses contraintes payées (loyer, chauffage, etc.), « tout ce qui n'est pas le cœur de cible de l'alimentation souffre », poursuit Emily Mayer.

Exit donc, dans la grande distribution, le champagne, le foie gras, les bières de luxe et autres articles jugés trop onéreux. De même que certains produits d'hygiène. Mais d'autres secteurs souffrent tout autant. Alors que la construction a décroché depuis l'été 2023, l'équipement de la maison et l'électroménager font pâle figure. Ikea mis à part, le meuble est à la peine. L'attentisme prime. Le nouveau canapé, la salle de bains à refaire attendront des jours meilleurs.

Les voitures neuves à la peine

Le textile ne va guère mieux, comme l'attestent les nombreuses [enseignes en difficulté](#) depuis deux ans. « C'est surtout la baisse des sous-vêtements et des tee-shirts qui explique cette décroissance, car ce sont des pièces qui ne se voient pas », explique Sandra Baldini, la directrice du pôle consommation de l'éco-organisme Refashion. « Autant d'articles, aussi, dont on peut reporter l'achat », précise Hélène Janicaud, la directrice du pôle mode de l'institut Kantar.

Il faut dire aussi que, dans ce secteur, la météo désastreuse de ces dernières semaines n'a rien arrangé. Autre marché en berne, l'automobile : « Alors que, dans les années 1990, chaque année, 7 à 8 % des Français achetaient [une voiture neuve](#), en 2023, ce ratio est tombé à 2,3 % », rappelle Flavien Neuvy, le directeur de l'Observatoire Cetelem.

Les Français ont pris de nouvelles habitudes

Pour tous ces experts, il n'y aura probablement pas de retour en arrière, notamment car les Français ont pris de [nouvelles habitudes qui s'installent](#). Le fromage remplace la viande à certains repas. La lutte contre le [gaspillage alimentaire](#) réduit les volumes achetés. Les magasins discount comme Action, Noz ou Maxi Bazar [ont le vent en poupe](#). « Avec 20 euros en poche, vous avez l'impression de ne pas être paupérisé », souligne Frank Rosenthal, expert de la grande distribution.

Autre évolution majeure, dans ce monde où les lignes bougent : « Si, en 2023, la consommation de biens a baissé de 1,6 %, celle des services, elle, a progressé de 3,1 % », souligne Stéphane Colliac, économiste à BNP Paribas, qui cite notamment les services informatiques ou les loisirs. Abonnements à des sites de streaming, voyages... : « Dans notre société de plus en plus anxieuse, les consommateurs [ont envie de se faire plaisir et sanctuarisent ces budgets-là](#) », souligne Fabien Neuvy. Et de rappeler que « si la consommation de biens est toujours inférieure de 5 % au niveau d'avant le Covid, les services, eux, ont retrouvé leur niveau d'alors ».

Le Parisien

Les grandes ambitions d'Intermarché
10/6/2024

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

Le Parisien

Les grandes ambitions d'Intermarché

Grâce au rachat de 294 magasins Casino, le groupement les Mousquetaires vise 18 %, voire 20 % de parts de marché d'ici peu, ce qui le ferait passer devant Carrefour.

Odile Pichon

THIERRY COTILLARD, le président du groupement les Mousquetaires (Intermarché, Netto, Bricomarché, etc.), a beau jurer la main sur le cœur qu'il est « ami et non concurrent » de cet autre Breton qu'est Michel-Édouard Leclerc, l'exposition médiatique de ces derniers temps n'est pas pour lui déplaire.

Il faut dire que depuis qu'il a annoncé en octobre le rachat de haute lutte de 294 magasins Casino, en cinq vagues successives, le troisième distributeur de France (derrière Leclerc et Carrefour) concentre tous les regards. « Dans ce secteur, on voit rarement un plan aussi massif et audacieux », juge l'expert de la grande distribution Frank Rosenthal. Mécaniquement, la part de marché devrait peu à peu passer de 16 à 18 %, « et nous aurons dès septembre un magasin tous les 10 km, contre 17 km avant l'opération », insiste Thierry Cotillard, revenu aux manettes du groupement début 2023, après avoir présidé Intermarché de 2015 à 2020.

Depuis octobre, avec 124 magasins rouverts sous la bannière Intermarché, la reconquête est en marche : « En mai, la part de marché de ce groupe a atteint les 17,1 %,

contre 24,1 % pour Leclerc et 18,6 % pour Carrefour », détaille Gaëlle Le Floch, de l'institut Kantar Worldpanel.

Un gain pour les clients ?

Il faut dire que les anciens clients de Casino ne peuvent que gagner au change : « Non seulement nous leur proposons une baisse de prix moyenne de 18 %, mais nous réimplantons des rayons frais traditionnels (boucherie, etc.), sans oublier les nouveaux services, tels la livraison à domicile et le drive », énumère Thierry Cotillard.

Reste à gérer la période de transition, car ce bond du parc de magasins à piloter nécessite de vraies capacités logistiques, mais aussi de faire davantage tourner les 56 usines (détenues par le groupement) qui fournissent les 1 887 points de vente en articles de marques propres.

Pour ce Breton de tout juste 50 ans, rien de tout cela n'est un souci : « Ça passe : nous avons supprimé une centaine de références sur les lignes de production pour pouvoir absorber 15 % de volumes en plus. » Les ambitions du groupement vont bien au-delà de la simple « digestion » de nouveaux magasins, puisque le groupe vise à terme 20 % de parts de marché, ce qui reviendrait à coiffer Carrefour



Le groupe met en avant « la réimplantation des rayons frais traditionnels ».

La personnalité vive de ce fils d'agriculteurs bretons, qui vient d'un « monde simple », comme il le décrit, est en tout cas à mettre au crédit des atouts du groupement. « Il y a un effet Cotillard, juge Cédric Ducrocq, les adhérents ont confiance en lui et en l'avenir, car il leur offre un beau projet de conquête. » Cet homme de combat « aime monter au filet, quand moi je joue plutôt fond de court », confirme son ami Michel-Édouard Leclerc.

Un défi, trouver assez de volontaires

Sacrée revanche sociale, en tout cas, pour ce diplômé d'une école d'ingénieurs, puis d'un master à HEC, qui débute comme salarié d'un Vétimarché. Son audace est unanimement saluée. C'est à lui, par exemple, que l'on doit les campagnes de pubs drôles ou émouvantes d'Intermarché, troisième annonceur après Lidl et Leclerc. « Je suis un brin hyperactif, mais la vie est courte », consent celui qui générera en septembre cinq supermarchés, quatre boulangeries, sans compter deux participations de 10 % dans des Bricorama, le tout,

(qui lui-même a racheté 25 Casino) au poteau. Cet objectif suppose une vraie dynamique des Mousquetaires, qui affichaient 39,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier. Cette dynamique est déjà là, puisqu'en un an 700 000 nouveaux clients ont dit banco.

« Comme pour Leclerc, le succès d'Intermarché est d'abord celui des indépen-

dants », juge Cédric Ducrocq, président de Diamart Consulting. « Durant le Covid, ils ont été agiles, comme ensuite lors de l'hyperinflation. » Une attention extrême est portée aux prix bas. « Nous sommes les seuls à avoir durablement vendu les steaks à moins de 10 € le kilo », souligne Thierry Cotillard. « Intermarché est la meilleure enseigne en rapport qualité/prix pour les pro-

duits frais », abonde Frank Rosenthal. Un pari gagnant, à l'heure où les Français se précipitent sur les bonnes affaires.

Les excellents résultats de Netto, la filiale discount du groupement (+15,7 % de chiffre d'affaires en 2023, soit une progression deux fois plus forte qu'Intermarché) en attestent. Et puis, ces 56 usines, donc, du pôle Agromous-

quetaires. Les 40 marques maison (Monique Ranou, Pâturages...) représentent un tiers du chiffre d'affaires des Intermarché. Pour les mois à venir, le pari est simple : faire œuvrer ces usines pour un nombre accru de magasins afin de tirer encore plus les prix à la baisse. Un expert anonyme n'est pas convaincu à 100 % : « Le fait que ces usines aient des débouchés systématiques ne les pousse pas forcément à être dynamiques, certaines se sont un peu endormies. » « Nous allons les réveiller en lançant quelques appels d'offres en externe pour vérifier la compétitivité en interne », rétorque Thierry Cotillard.



Durant le Covid, ils ont été agiles, comme ensuite lors de l'hyperinflation

Cédric Ducrocq, président de Diamart Consulting

pour un chiffre d'affaires annuel de « 60 millions d'euros. »

Pour débrancher, ce bon vivant revient aux sources, dans son village de Saint-Carreuc (Côtes-d'Armor), où celui qui se dit « compatible avec la macronie » retrouve ses parents, mais aussi ses potes de maternelle. « Humain, intelligent, leader-né... Son seul défaut est d'être un brin autoritaire. Une fois une décision prise, rien ne le fléchit », pointe un expert.

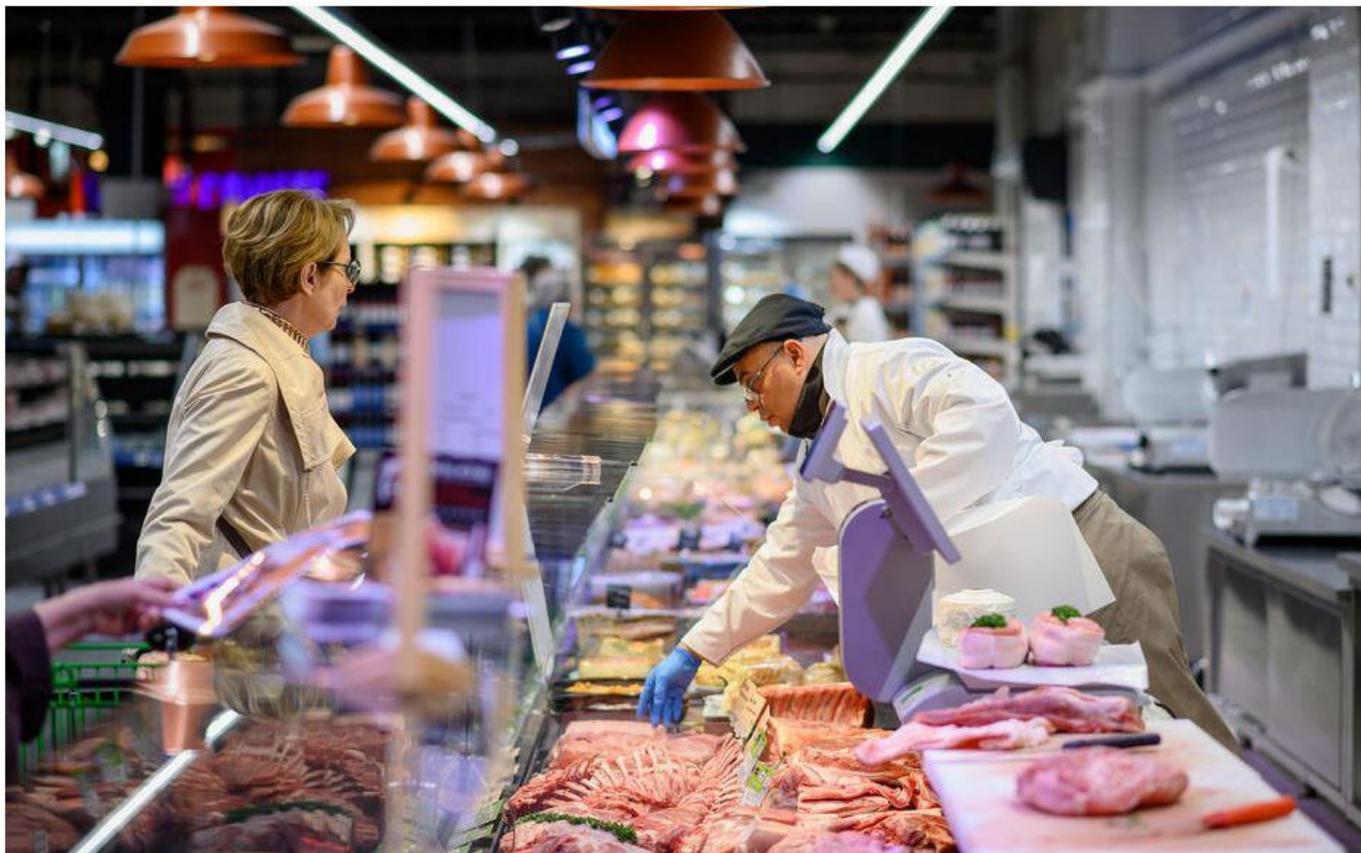
Reste un dernier défi à relever dans les mois qui viennent : trouver suffisamment de volontaires pour reprendre les magasins Casino. « Cotillard va à une vitesse phénoménale, mais les adhérents peuvent-ils le suivre ? », questionne Frank Rosenthal. Une fois encore, Cotillard a la réponse : « Nous avons des adhérents qui veulent un deuxième, voire un troisième magasin, sans oublier un réservoir de 100 jeunes formés qui n'attendent qu'à prendre leur envol. » Pour cet entrepreneur pressé, « on saura fin 2024 si nous avons réussi notre pari ».

Les grandes ambitions d'Intermarché : « Dans ce secteur, on voit rarement un plan aussi massif et audacieux »

Le groupement les Mousquetaires voit grand. Grâce au rachat de 294 magasins Casino, il vise 18 %, voire 20 % de parts de marché d'ici peu, ce qui le ferait passer devant Carrefour. Le président du groupement, Thierry Cotillard, a su insuffler peps et confiance en interne.

Par Odile Plichon

Le 10 juin 2024 à 09h00



À Saint-Maur-des-Fossés (Val-de-Marne), un Casino devenu Intermarché. L'an dernier, Les Mousquetaires affichaient un chiffre d'affaires de 39,9 milliards d'euros. Les Mousquetaires Intermarché/Vincent Colin

Thierry Cotillard, le président du groupement les Mousquetaires (Intermarché, Netto, Bricomarché, etc.), a beau jurer la main sur le cœur qu'il est « ami et non concurrent » de cet autre Breton qu'est [Michel-Édouard Leclerc](#) — dans la piscine duquel il lui arrive de se baigner —, l'exposition médiatique dont bénéficie Intermarché ces derniers temps n'est pas pour lui déplaire.

Il faut dire que depuis qu'il a annoncé, en octobre 2023, [le rachat de haute lutte de 294 magasins Casino](#), en cinq vagues successives, le troisième distributeur de France ([derrière Leclerc](#) et Carrefour) concentre tous les regards. « Dans ce secteur, on voit rarement un plan aussi massif et audacieux », juge l'expert de la grande distribution Frank Rosenthal. Mécaniquement, la part de marché du groupement devrait peu à peu passer de 16 à 18 %, « et nous aurons dès septembre un magasin tous les 10 km, contre 17 km avant l'opération », insiste Thierry Cotillard, revenu aux manettes du groupement début 2023, après avoir présidé Intermarché de 2015 à 2020.

Boucheries, poissonneries...

Depuis octobre, avec 124 magasins rouverts sous la bannière Intermarché, la reconquête est en marche : « En mai, la part de marché de ce groupe a atteint 17,1 %, contre 24,1 % pour Leclerc et 18,6 % pour Carrefour », détaille Gaëlle Le Floch, de l'institut Kantar Worldpanel. Il faut dire que les anciens clients de Casino ne peuvent que gagner au change : « Non seulement [nous leur proposons une baisse de prix](#) moyenne de 18 %, mais nous réimplantons des rayons frais traditionnels (boucherie, etc.), sans oublier les nouveaux services, comme la livraison à domicile et le drive », énumère Thierry Cotillard.

Reste à gérer la période de transition, car ce bond du parc de magasins à piloter nécessite de vraies capacités logistiques, mais aussi de faire davantage tourner les 56 usines (détenues par le groupement) qui fournissent les 1 887 points de vente en articles de marques propres. Pour ce Breton de tout juste 50 ans, rien de tout cela n'est un souci : « Ça passe, nous avons supprimé une centaine de références sur les lignes de production pour pouvoir absorber 15 % de volumes en plus.

Les ambitions du groupement vont bien au-delà de la simple « digestion » de nouveaux magasins, puisque le groupe vise à terme 20 % de parts de marché, ce qui reviendrait à coiffer Carrefour (qui lui-même a racheté 25 Casino) au poteau. Cet objectif ambitieux suppose une vraie dynamique des Mousquetaires, qui affichaient 39,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier. Cette dynamique est déjà là, puisqu'en un an 700 000 nouveaux clients ont dit banco.

Meilleur rapport qualité-prix pour les produits frais

« Comme pour Leclerc, le succès d'Intermarché est d'abord celui des indépendants », juge Cédric Ducrocq, le président de Diamart Consulting. « Pendant [le Covid](#), ils ont été agiles, comme ensuite [lors de la période d'hyperinflation](#) ». Une attention extrême est portée aux prix bas. « Nous sommes les seuls à avoir durablement vendu les steaks à moins de 10 euros le kilo », souligne Thierry Cotillard. « Intermarché est la meilleure enseigne en rapport qualité-prix pour les produits frais », abonde Frank Rosenthal. Un pari gagnant, à l'heure où les Français se précipitent sur les bonnes affaires.

Les excellents résultats de Netto, la filiale discount du groupement (+ 15,7 % de chiffre d'affaires en 2023, soit une progression deux fois plus forte qu'Intermarché) en attestent. Et puis, il y a ces 56 usines, donc, du pôle Agromousquetaires (4,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2023). Les 40 marques maison (Monique Ranou, Pâturages) représentent un tiers du chiffre d'affaires des Intermarché. Pour les mois à venir, le pari est simple : faire œuvrer ces usines pour un nombre accru de magasins afin de tirer encore plus les prix à la baisse.

Un expert prudemment anonyme n'est pas convaincu à 100 % : « Le fait que ces usines aient des débouchés systématiques ne les pousse pas forcément à être dynamiques, certaines se sont un peu endormies. » « Nous allons les réveiller en lançant quelques appels d'offres en externe pour vérifier la compétitivité en interne », rétorque illico Thierry Cotillard.

La personnalité vive de ce fils d'agriculteurs bretons, qui vient d'un « monde simple », comme il le décrit, est en tout cas à mettre au crédit des atouts du groupement. « Il y a un effet Cotillard, juge Cédric Ducrocq, les adhérents ont confiance en lui et en l'avenir, car il leur offre un beau projet de conquête. » Cet homme de combat « aime monter au filet, quand moi je joue plutôt fond de cour », confirme son ami Michel-Édouard Leclerc.

Trouver des volontaires pour reprendre des magasins

Sacrée revanche sociale, en tout cas, pour ce diplômé d'une école d'ingénieurs, puis d'un master à HEC, qui débuta comme salarié d'un Vêtimarché. Son audace est unanimement saluée. C'est à lui, par exemple, que l'on doit les campagnes de pubs drôles ou émouvantes d'Intermarché, troisième annonceur après Lidl et Leclerc. « Je suis un brin hyperactif, mais la vie est courte », consent celui qui gèrera en septembre cinq supermarchés, quatre boulangeries, sans compter deux participations de 10 % dans des Bricorama, le tout, pour un chiffre d'affaires annuel de « 60 millions d'euros ». Et puis, il y a les entraînements quasi quotidiens en salle de sport, sans oublier son implication dans une association qu'il a cofondée, et qui vise à découvrir des talents, le Collège citoyen de France.

Pour débrancher, ce bon vivant revient aux sources, dans son village de Saint-Carreuc (Côtes-d'Armor), où celui qui se dit « compatible avec la macronie » retrouve ses parents, mais aussi ses potes de maternelle. « Humain, intelligent, leader né... Son seul défaut est d'être un brin autoritaire. Une fois une décision prise, rien ne le fléchit », pointe un expert.

Reste un dernier défi à relever dans les mois qui viennent : trouver suffisamment de volontaires pour reprendre les magasins Casino. « Cotillard va à une vitesse phénoménale, mais les adhérents peuvent-ils le suivre ? », questionne Frank Rosenthal. Une fois encore, Cotillard a la réponse : « Nous avons des adhérents qui veulent un deuxième, voire un troisième magasin, sans oublier un réservoir de 100 jeunes formés qui n'attendent qu'à prendre leur envol. » Pour cet entrepreneur pressé, « on saura fin 2024 si nous avons réussi notre pari ».

Le Parisien

Leclerc le rouleau compresseur
29/4/2024

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

Leclerc, le rouleau compresseur

GRANDE DISTRIBUTION | L'enseigne sort grande gagnante de la crise de l'inflation. Au cœur de cette réussite : un réseau de 555 adhérents qui équilibrent les prix et la concurrence.

Dossier réalisé par Odile Plichon

CERTAINES ASCENSIONS semblent ne pas avoir de limite. Entre mars 2023 et mars 2024, la part de marché des enseignes E. Leclerc - du nom du fondateur, Édouard Leclerc - a bondi de 1,3 point pour atteindre 23,8 %, loin devant Carrefour, coté au poteau dès 2017. « Ce groupement ne cesse de progresser depuis la crise de 2008. Mais, depuis la fin 2023, l'accélération est plus nette encore », brosse Gaëlle Le Floch, de l'Institut World Kantar panel. Rien que l'an dernier, l'enseigne alimentaire préférée des Français a gagné près de 700 000 nouveaux consommateurs qui déboulent dans ses magasins, ses parapharmacies, ses boutiques de voyages, ou viennent chercher de l'essence.

Mais quelle est donc la recette de cette machine de guerre qui compte pas moins de 160 000 salariés et a affiché l'an dernier un chiffre d'affaires de 48,6 milliards d'euros (+ 10,3 % en un an), avec « une marge nette de 2,9 % », selon Michel-Édouard Leclerc, président du comité stratégique ?

Un roquin comme les autres

L'ADN de ce groupement de 555 indépendants, qui se nomment « adhérents », est une politique de prix bas sur ce qu'on appelle le « food de rayon ». La charte de l'adhérent, confidentielle, lui enjoint de rester en permanence à un indice prix très en deçà du 100, la moyenne du marché. Et le « en permanence » n'est pas une vue de l'esprit.

Quatre lors des discussions commerciales, à exacerber les industriels, se plaquent ces derniers. Car les salariés chargés des « négo » ont la réputation d'être impatientes. « Et puis, chez nous,

il y a trois niveaux de discussion : national, régional, puis par magasin. Alors forcément, parfois, c'est un peu rugueux », reconnaît Thomas Pocher, un adhérent du sud de Lille (Nord).

Quant aux pénalités logistiques, facturées en cas de retard de livraison ou d'emballages défectueux, un tiers des sommes acquittées en France par les PME ou les grands groupes serait réclamé par les Centres E. Leclerc. « Ce sont ces liens tendus avec leurs fournisseurs qui permettent au groupement d'être le moins cher du secteur », grince un concurrent.

Certains industriels, pourtant, disent y trouver leur compte. Comme Sébastien Patruet, le patron de la biscuiterie la Mère Poulard. Pour lui, Leclerc n'est « pas pire que les autres » : « Et puis, vu leur position de leader, on est assuré de vendre de gros volumes ».



Les supermarchés et hypermarchés Leclerc se sont largement imposés dans le paysage et pèsent sur la filière agroalimentaire.

L'expert de la grande distribution Frank Rosenthal lui bat aussi en brèche cette image d'Épinal de grand méchant : « Leclerc n'est pas plus que les autres », dit-il. « Alors qu'il était accusé par Bercy d'avoir demandé à ses fournisseurs des remises additionnelles jugées hors la loi, il vient de gagner, en mars 2023, devant le tribunal de commerce. Si le slogan de Leclerc - « pour le meilleur et pour le prix » - fait mouche, ce n'est pas pour rien : dans les allées

de Leclerc, on profite de tarifs rivaux... dans de beaux magasins. » Comme les adhérents sont propriétaires des murs, ils investissent en continu pour que leurs rayons soient agréables », promet Frank Rosenthal.

Autre atout : alors que leurs concurrents ont eu tendance, lors de la période d'hyper-inflation, à réduire leurs assortiments, ici, l'offre reste très large. « À chaque fois, vous avez le produit de marque, souvent en promotion, celui d'une marque maison Repère très appréciée, mais aussi des premiers prix (Eco -) », décrypte Gaëlle Le Floch.

Juste derrière Amazon

Leclerc a également plusieurs cordes à son arc. Des hypermarchés, des supermarchés, des entrepôts qui livrent tous les formats mais aussi des drives dont le succès force l'admiration. C'est un adhérent, Pascal Payraudou, qui teste ce concept en 2007, puis diffuse ses chiffres prometteurs. Effet boule de neige garanti auprès des autres adhérents, dans ce groupement réactif qui compte aujourd'hui 755 drives en son sein, soit 45 % des parts de marché en France !

Son site d'e-commerce arrive en deuxième position en France, selon Kantar Worldpanel derrière le géant mondial Amazon et juste devant Géocoop. Et ce n'est pas tout : « On a investi à la

manière d'un grand magasin, chaque magasin proposera des articles (outils, jardinage, etc.) qu'il a lui-même en stock ou fera venir d'entrepreneurs intermédiaires », promet Michel-Édouard Leclerc.

Et puis, il y a tous ces concepts décalés par rapport à l'hypermarché - qui ont essaimé avec succès - début 2024, on compte 48 Leclerc occasion, 294 parapharmacies, plus de 700 stations-service (2^e enseigne en volume de carburants vendus), des espaces culturels à gogo (bibliothèque de France, salon Leclerc) et un parc de 40 000 voitures que l'on peut louer.

C'est que ce groupement, non coté en Bourse, pense et investit sur le long terme. « Chacun de nous connaît parfaitement sa zone, parfois depuis plusieurs générations. Et la direction d'un magasin intégré comme Auchan ou Carrefour vise plutôt une promotion au siège », décrypte Thomas Pocher.

Les adhérents, des grosses fortunes locales

Autant d'adhérents qui passent deux jours par semaine dans des structures de réflexion ou de décision, observent et se comparent « comme les loups d'une meute », dit celui que l'on surnomme MEL - chacun sait que Bois-d'Arcy (Yvelines) est le meilleur en chiffre d'affaires et Charente-Pasand (Pyrénées-

Dôme) le plus compétitif. Souvent discrets, ce sont des barons locaux, à la tête d'un magasin, d'un ou plusieurs drives, d'un jardinier, etc. « Ils n'apparaissent pas dans le classement de Chateaufort des 500 plus grandes fortunes de France », car ils troubles les pistes et créent plusieurs sociétés, mais leur fortune se compte en dizaines de millions d'euros », estime Magali Picard dans son « Enquête sur Michel-Édouard Leclerc » (Éd. Pion).

« Parfois, leur organisation est un peu toulous, mais chacun est comme un réacteur nucléaire que Michel-Édouard tente de canaliser », souligne Cédric Ducroq, président de la société de conseil Diamart. Car le dernier mailon de la chaîne Leclerc, c'est bien son tourbillonnant porte-parole. Qui, à chaque déclaration, est une publicité vivante pour son enseigne, elle-même premier annonceur de France devant Lidl en 2023, selon Kantar Media.



L'enseigne a su se diversifier au fil des années et des initiatives de ses adhérents. Elle propose toute une gamme de services annexes comme de la parapharmacie, des stations-service...



L'avenir ? Le groupement devra relever le défi de la transition énergétique. Thomas Pocher lui voit également un obstacle à surmonter : « Comme Casino, qui était très cher, a disparu, cela signifie que la base 100 des prix sur laquelle nous nous calons va diminuer, nous obligeant à être mieux-disant encore. » Un obstacle ? Il en fait plus pour inquiéter MEL, pour qui l'enseigne a encore cinq années de croissance sous le pied.

Ivry-sur-Seine (Hauts-de-Seine), le 10 avril. Le succès du groupe est incarné par son emblématique président, Michel-Édouard Leclerc, qui a succédé à son père.



MICHEL-ÉDOUARD | Patron, porte-parole ou consultant ?

« BONJOUR, comment tu vas ? » Michel-Édouard Leclerc claque souvent la bise, sourit sans cesse et tutoie tout le monde, sans distinction d'âge, de sexe ou de milieu social. « C'est comme les grands séducteurs ou les femmes fatales, on sait qu'on est en train de se faire avoir mais on tombe quand même dans le panneau », rigole un consultant qu'il connaît bien.

En ce lundi d'avril, MEL, comme on le surnomme, nous reçoit au siège social, à Ivry-sur-Seine (Val-de-Marne), dans son bureau avec grande baie vitrée, terrasse et vue sur la Seine. Un vélo blanc à pois rouges - rappel du sponsoring du Tour de France par les Centres E. Leclerc - repose contre la magnifique maquette du vracque le « Crocodile », sur laquelle il est intrasmissible. Partout, des objets offerts par les industriels - barre Toblerone - Michel-Édouard », « Caprice de MEL », etc. - , signe, nous assure celui dont le groupe est connu pour ses relations à couteaux tirés avec ses fournisseurs, qu'il s'entend bien avec eux.

Le commerce en rouge, l'environnement en vert

Dans son bureau, aussi, des BD dédicacées de Gelsuck, des affiches d'expos, des objets d'art et des livres à foison. « Comme tout bon Finistérien, je suis sujet au blues. Pour y échapper, il m'a fallu la lecture et une activité sportive, la voile », se rémémore-t-il, sérieux.

Son autre, surtout, est orné de chemises en carton de toutes les couleurs - les rouges pour les aspects commerciaux, les jaunes pour la vie de l'enseigne, les verts pour le développement durable, les violettes, aussi, dans lesquelles s'entassent des dizaines d'articles découpés et surlignés. Cette « mine d'infos », il l'amasse avec gourmandise et la digère à raison de trois heures par jour.

« En interview, je suis interrogé sur tous les sujets, des OGM à la shrinkflation, en passant par les steaks

végétaux. Je dois répondre de façon pertinente. » Mais quel est exactement le rôle de cet homme suivi par un million de followers sur les réseaux sociaux ? Fils aîné du fondateur de l'enseigne, Édouard Leclerc, il rejoint le groupement à la fin des années 1970. Il en est aujourd'hui le super-porte-parole. Plus encore : « L'impulsion des décisions prises dans les magasins sur les assortiments, les prix, tout en canalisant la phénoménale énergie de nos adhérents. Ceux qui investissent, ce sont eux ».

La plus grande fierté de cet homme de 72 ans (en vélo blanc à pois rouges - rappel du sponsoring du Tour de France par les Centres E. Leclerc -) est d'avoir convaincu les adhérents de créer des concepts spécialisés (parapharmacies, voyages, stations-service, etc.).

250 000 € d'impôt sur le revenu par an

Mais les fentes de MEL sont également privées. C'est lui qui a créé, en 2011, le Fonds Hélène et Édouard Leclerc, dans lequel il invite des artistes de renommée internationale. L'argent ? « Il est riche, mais par rapport à la notoriété de la marque que sa famille a fondée, ce n'est rien », estime le président de la société de conseil Diamart, Cédric Ducroq.

Michel-Édouard Leclerc, qui, depuis 2012, a changé de statut, devenant une sorte de super-consultant facturant des prestations au groupe, écarte les chiffres et sort récemment sur sa rémunération. Soucieux « d'être transparent », il présume acquiescer entre 200 000 € et 250 000 € d'impôt sur le revenu par an.

Quant à la politique... Fin mars, sur LCI, ce lobbyiste hors pair déclarait et pensait « tout le temps », se revendiquant au passage « social-démocrate ». « Impossible, il n'ira pas, objecte un concurrent, car aucun parti n'accueillera en son sein un homme aussi élitiste, qui n'est aimé ni des pompistes ni des pharmaciens et encore moins des agriculteurs ! »

De fait, ce lundi d'avril, la porte se referme. « Le débat public me plaît, mais je ne veux pas être élu, confie-t-il. Les Centres Leclerc ont besoin de moi, il reste à inventer un modèle économique sur la décarbonation. » Cet immense chantier ne lui fait pas peur. « Je

Le débat public me

Les parts de marché des principaux groupes

Au 17 mars 2024 (trimestre glissant)



Source : Kantar - Le Parisien - Infographic.

Le Parisien

Casino : de lourds investissements nécessaires pour remonter la pente
30/3/2024

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

CONCURRENCE | De lourds investissements nécessaires pour remonter la pente

LE REPRENEUR des enseignes du groupe Casino, Daniel Kretinsky, n'avait pas envie de s'embarrasser des supermarchés et encore moins des hypermarchés. Une fois ces paquebots en difficulté cédés et la colossale dette en grande partie effacée, le nouveau directeur général du groupe, Philippe Palazzi, peut désormais relancer les formats les plus performants : Monoprix, longtemps qualifié de « pépite » du groupe, Franprix, Naturalia, sans oublier les Spar, Vival, Sherpa, voire Petit Casino. « En fait, si la part de marché du groupe passe de 5,7 à 3,2 %, les enseignes à potentiel restent dans le giron des repreneurs », souligne Gaëlle Le Floch, directrice marketing chez Kantar Worldpanel. Avec, comme atout, des magasins situés dans d'excellents emplacements de centre-ville.

Mais alors que la plupart sont souvent 30 % plus chers que la concurrence, cette mauvaise image-prix n'est-elle pas rédhibitoire ? « Même s'il n'est pas question de raboter les tarifs au niveau d'un Leclerc, la stratégie devra intégrer de petites baisses de prix, afin de rester cohérent par rapport aux concurrents, décrypte Cédric Ducrocq, président de Diamart, société de conseil dans la distribution. Cela nécessitera de lourds investissements financiers, car redresser une image-prix prend des mois et des mois. »

Monoprix et Franprix en mode reconquête

Autre axe de relance : un ricolage complet de Monoprix. « L'enseigne va de nouveau devoir miser sur la qualité, parfois prise en défaut ces derniers temps, abonde

l'expert de la grande distribution Frank Rosenthal. Dans tous les rayons, il faut que les clients en aient pour leur argent. » Chez Franprix aussi, une opération reconquête sera nécessaire : alors que ce format urbain n'a cessé d'ouvrir des points de vente, sa part de marché est restée stable ces derniers temps.

Reste le réseau des magasins de proximité implantés dans de petites villes, voire des zones rurales. À l'heure où les services publics désertent les campagnes, ces petits magasins ont une carte à jouer. « Ils proposent déjà des relais colis, des points Poste, parfois même des partenariats avec les pharmaciens du coin pour livrer des médicaments, autant dire qu'ils constituent un véritable *réseau social*, qui devrait encore étoffer son offre », parie cet expert. **O.P.**

Le Parisien

Celio la joue simple, basique
8/1/2024

The logo for Le Parisien newspaper, 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

La Tribune Dimanche

Monoprix, un chantier prioritaire
25/02/2024

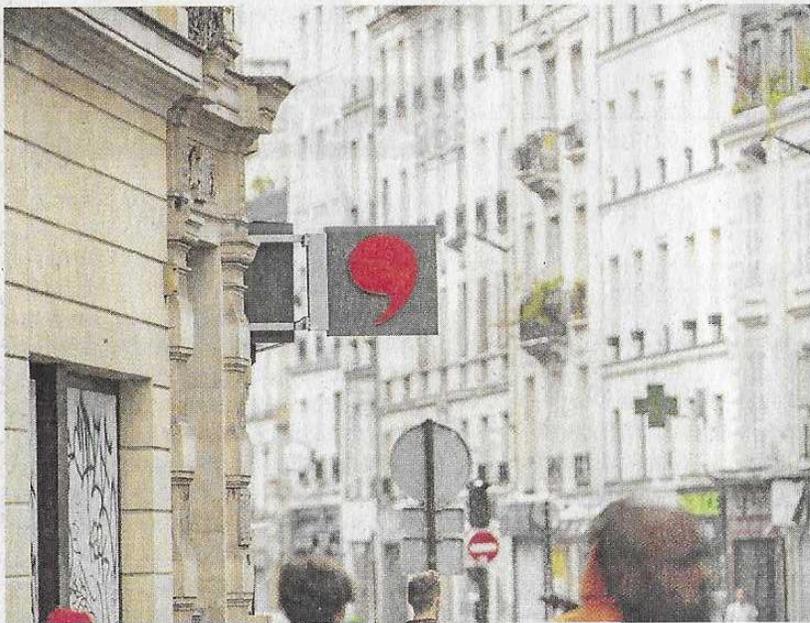
LA TRIBUNE
DIMANCHE

Monoprix, un chantier prioritaire

Victime des difficultés de l'ancien groupe Casino, l'enseigne « premium » de centre-ville, présente dans l'alimentaire, le textile et la beauté, aura besoin d'une rénovation complète.

LA « PÉPITE ». Monoprix, racheté à 100 % par Casino en 2020, fascine nombre d'acteurs de la grande distribution. Enseigne « premium » de centre-ville, destinée aux classes aisées, présente dans l'alimentaire, mais aussi dans le textile et la beauté, sans oublier le spécialiste du bio Naturalia (racheté en 2008), les anciens Magasins populaires, créés en 1932, ont souffert du déclin de leur précédent propriétaire. « Des réductions d'effectif ont été décidées pour doper la rentabilité », dénonce un concurrent.

« C'est une enseigne chère, donc un positionnement délicat dans un contexte défavorable au pouvoir d'achat, mais je reste optimiste sur son concept », déclare Philippe Moati, professeur d'économie à Paris-Cité et cofondateur de la société d'études Obsoco. Parmi ses points forts, des emplacements très bien situés, même si la désaffection des cœurs urbains s'accroît, avec la fermeture de multiples boutiques, notamment d'habillement. Autre atout, un partenariat dans les achats conclu jusqu'en 2034 avec Intermarché et Auchan, ce qui permet à l'enseigne de bénéficier d'une force de frappe qui s'appuie sur 30 % de parts de marché.



FÉLIX LEBELLE/HANS LUCAS VIA AFP

Parmi les points forts de l'enseigne, des emplacements très bien situés.

« Tout l'intérêt du dossier Casino repose sur Monoprix – et un peu sur Franprix », estime pour sa part l'expert de la grande distribution Frank Rosenthal. Autrement dit, les rumeurs récurrentes sur une possible cession de cette entreprise qui emploie 20 000 salariés et réalise 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires n'ont aucun sens pour la plupart des professionnels du secteur. Si, contrairement à certains bruits, l'actuel patron de l'enseigne, Guillaume Seneclauze, devrait rester à son poste, les priorités sont multiples. « Il faut repenser la logistique, en particulier du côté des entrepôts qui ne sont pas au niveau. Renforcer les équipes, en recrutant à nouveau. Et réfléchir au rôle des marques de distributeur: proposer des produits sous le label Casino chez Monoprix a-t-il un sens? » s'interroge Philippe Moati.

Sur les 862 magasins, certains ont été tellement délaissés que même leur propriété laisse à désirer, tandis que de fréquentes ruptures de stock se constatent à la fois dans les rayons, mais aussi sur le site

Monoprix.fr. « Celui qui vient d'ouvrir rue Blanche, à Paris, est très réussi. Cela donne une idée du potentiel de l'enseigne. Mais il faut transformer le parc le plus vite possible avant que les clients se lassent. Tout doit être mis en route simultanément: le concept, la dynamique publicitaire, les embauches et l'exécution de la stratégie », détaille Frank Rosenthal. Reste la question du montant des investissements décidés par les nouveaux actionnaires. Plusieurs observateurs évaluent les sommes nécessaires à 1 milliard d'euros, alors que 1,2 milliard sont prévus pour l'ensemble du nouveau groupe.

“

Tout l'intérêt du dossier Casino repose sur Monoprix – et un peu sur Franprix

Frank Rosenthal, expert de la grande distribution

Dans le textile et la beauté, Monoprix affronte une concurrence bien plus intense, notamment du côté des sites Internet pour l'habillement. « Un million d'articles de mode Monoprix sont en ce moment en vente sur le site de seconde main Vinted. La marque devrait s'inspirer d'Ikea et proposer son propre circuit pour les vêtements d'occasion », suggère le propriétaire d'une chaîne de prêt-à-porter. **M.-P.G.**

Ouest France

SIA : comment Lidl a réussi à changer son image
01/03/2024



Comment Lidl a réussi à changer son image

C'est le seul distributeur à avoir un stand au Salon de l'agriculture. L'enseigne d'origine allemande y joue la carte du supermarché de proximité, proche des agriculteurs français.

Reportage

À la sortie du métro et au cul des vaches. Cette année encore, impossible pour le visiteur de passer à côté de Lidl au Salon de l'agriculture. Dès la station Porte de Versailles, de grands panneaux annoncent la couleur : l'enseigne nous attend sur son stand, au cœur du populaire hall 1, cerné de bovins et d'odeurs de ferme.

Des animations en continu, de la charcuterie, des verres de lait et des sacs sont offerts à tous ceux qui passent dans ce village de 320 m². Michel Biero, le patron de l'enseigne, est toute la semaine sur place, comme une centaine de ses salariés.

Le seul distributeur présent

Présent au Salon depuis neuf ans, l'enseigne Lidl est d'autant plus visible que c'est le seul distributeur à avoir pignon sur allée au sein de la plus grande ferme de France.

Pourquoi se priver d'une vitrine de 600 000 visiteurs ? « Aller au Salon, ce n'est pas forcément un pari gagnant : regardez le stand de Lactalis cette année », observe Philippe Goetzmann, consultant retail et filières alimentaires, en référence à la manifestation qui a eu lieu sur l'espace du géant du lait mayennais.

Au-delà des questions de sécurité, les coûts (environ 260 € HT le mètre carré, sans équipement) sont invoqués par les enseignes comme Système U ou Intermarché.

Lidl, nouveau « supermarché de proximité » a donc, porte de Versailles, un boulevard devant lui. « Mais on ne peut pas le taxer d'opportunisme car leur stratégie ne date pas d'hier », souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. En tant que *discounter* d'origine allemande, Lidl a su très tôt que c'était ici, au Salon, qu'il fallait défendre une image de qualité et parler des efforts en faveur des agriculteurs français », estime-t-il.

5 000 producteurs partenaires

« Aujourd'hui, 5 000 producteurs ont signé avec Lidl un contrat tripartite, complète Isabelle Schmidt, directrice communication de l'enseigne. Ils fixent avec nous leur prix d'achat en fonction de leur coût de production et les industriels s'engagent à les rémunérer selon ce prix. »

Si ces contrats tripartites ne représentent que 20 % des ventes totales des rayons lait, bœuf et porc, elles donnent de l'air aux agriculteurs partenaires. « On est mieux rémunérés et cela offre plus de sécurité », assure Éric Quinton, éleveur de porcs en Mayenne.

Ce type de partenariat est possible pour Lidl car l'enseigne vend majoritairement des marques de distributeur (90 %, contre environ 30 % chez les concurrents). Ervia, L'Étal du boucher, Saveurs de nos régions... Autant de marques en propre sur lesquelles

l'enseigne a la main et peut plus facilement en négocier les prix avec les industriels.

Un modèle alternatif

Les 1 600 magasins reposent, aussi, sur un modèle alternatif : un produit pour un besoin. Peu de références, mais beaucoup de ventes.

« Quand Lidl réduit ses marges, il s'en sort grâce aux volumes, explique Frank Rosenthal. Et s'il est un challenger en France, c'est un des leaders au niveau mondial. Avec les grandes marques, cela lui donne un avantage. » En parallèle, Lidl a poussé l'optimisation des coûts à son maximum : peu de personnel en magasin, points de vente uniformisés...

Une reconversion

Présente en France depuis 1989, l'enseigne a opéré un virage en 2012, en tournant le dos au hard discount et en travaillant une stratégie d'attachement à la marque, avec de gros coups marketing, comme la sortie de la basket Lidl en 2020, mais aussi le lancement de la marque dans le sponsoring sportif.

« Aller chez Lidl il y a vingt ans était perçu comme un marqueur de pauvreté », décrypte Philippe Goetzmann. Aujourd'hui, comme pour Action, se promener avec un sac ou des habits Lidl, c'est montrer qu'on est malin en faisant de bonnes affaires. »



Claire ROBIN.

Au cœur du hall 1 du Salon de l'agriculture, le stand de Lidl est l'un des plus fréquentés.

Photo : MATHIEU PERRET, OUEST-FRANCE

Ouest France

My price : une nouvelle enseigne russe sur le point de s'implanter en France
17/03/2024



Hard-discount : MyPrice, une nouvelle enseigne russe sur le point de s'implanter en France ?

En Belgique, plusieurs magasins MyPrice ont ouvert. Derrière cette enseigne proposant des produits d'Europe de l'Est à prix cassés et présentés (très) sommairement dans les rayons, se cache le même groupe que Mere. Une autre enseigne « ultra hard-discount » venue de Russie qui avait tenté de s'implanter en France avant d'abandonner à cause de la guerre en Ukraine.

Ouest-France
Arthur QUENTIN.



08:12

Publié le 17/03/2024 à 06h20



Le magasin MyPrice ouvert en Belgique reprend les codes primaires du hard-discount, que l'on pouvait observer aux débuts de Lidl et Aldi, avant leur montée en gamme. | OUEST FRANCE ARCHIVES

C'est un supermarché assez particulier qui vient d'ouvrir à Boussu, en Belgique wallonne. « MyPrice » a pris ses quartiers dans une boîte à chaussure d'une zone commerciale en périphérie de cette commune, située seulement à une dizaine de kilomètres de la frontière française. Aucune décoration ni musique à l'intérieur. Les produits sont présentés très sommairement dans des cartons sur palettes. Ceux frais ne sont même pas disposés dans des vitrines réfrigérées, mais dans une grande chambre froide à laquelle on accède avec son chariot en traversant des bandelettes en plastique.

Le discount alimentaire dans sa version la plus rude. Mais les prix sont des plus attractifs. 1,08 € les 240 g de saumon en boîte, 4,25 € le bidon de 5 litres de lessive ou encore 7,75 € celui d'huile de tournesol, ainsi que l'a relevé le journaliste spécialiste de la grande distribution Olivier Dauvers, qui s'est rendu sur place en caméra cachée. Le slogan de l'enseigne ne semble pas volé : « Low cost, every day » (Des prix bas, chaque jour).



MyPrice, un faux nez de Mere ?

Et pourtant, ce slogan rappelle bien celui d'une autre enseigne qualifiée de *ultra hard-discount* : Mere. Cette chaîne de magasins russe, qui avait fait parler d'elle en 2022 car elle avait tenté de s'implanter en France avant d'abandonner suite au déclenchement de la guerre en Ukraine, avait exactement le même. Simple coïncidence ? Il semble que non. Comme l'ont relevé des médias spécialisés belges comme Gondola ou RetailDetail, la société mère derrière MyPrice, Lightkommerz, est la même que pour Mere à l'époque. Pour RetailDetail, cela ne fait pas de doute : le discounter russe « **tente à nouveau sa chance sous un autre nom** » pour « **dissimuler ses origines** ».

Un simple tour sur le site Internet de MyPrice permet de corroborer cette affirmation. Le russe fait partie des langues qu'il est possible de choisir pour le site. Et les annonces d'emploi figurant dans la rubrique « Carrières » mentionnent la maîtrise de la langue de Tolstoï comme un prérequis...

Une arrivée de MyPrice en France revendiquée

Mais ce que l'on remarque le plus sur ce site est la présence d'un onglet « MyPrice en France ». L'enseigne y annonce clairement son intention de venir s'implanter dans l'hexagone : « **L'entreprise prévoit de se développer de manière rythmée sur le marché en fonction des demandes et des besoins des clients** », est-il écrit sur cette page.

MyPrice en France



Belgique



France



Allemagne

À PROPOS DE NOUS

"MYPRICE" est la plus grande chaîne de magasins à prix réduits sur le marché de l'Europe de l'Est.

Nous sommes présents dans plus de 10 pays européens.

L'entreprise est présente en Belgique depuis 2020 et prévoit de se développer de manière rythmée sur le marché en fonction des demandes et des besoins des clients.

L'entreprise prévoit d'ouvrir 3 à 6 supermarchés en 2023.



À en croire son site Internet, l'implantation de MyPrice en France serait imminente. | CAPTURE D'ÉCRAN MYPRICE

Allons-nous donc assister au retour d'un hard-discount similaire à celui qu'avaient lancé des acteurs comme Lidl et Aldi, à leurs débuts dans les années 90 ? Entre-temps, ces deux enseignes sont montées en gamme, laissant vacant un créneau sur lequel MyPrice pourrait s'installer. Contactée, l'entreprise n'a pas donné suite. Guère surprenant : déjà en 2022 dans un article consacré à Mere, *Le Monde* soulignait le côté énigmatique et secret de cette marque russe. « **Le silence de cette enseigne, injoignable, a commencé à générer des doutes sur son sérieux et son arrivée en France** », écrivait le quotidien.

Des doutes, l'expert indépendant de la grande distribution Frank Rosenthal en a également au sujet de MyPrice. Sur son sérieux d'abord : il relève que sur son site, l'enseigne écrit, dans un autre onglet consacré à sa future implantation en Allemagne cette fois, « **notre réseau opère déjà en France** ». Or de fait, ce n'est pas le cas.

Interrogations sur l'origine et la qualité des produits

Mais surtout, le concept de MyPrice est l'objet de réticences pour Frank Rosenthal. « **Avec tous les débats qu'il y a eu ces derniers mois sur la crise agricole, sur l'origine des produits, et leur contrôle, je ne peux pas imaginer qu'un supermarché comme celui-ci puisse s'implanter** », affirme le spécialiste du commerce alimentaire.

Une particularité de MyPrice, et de Mere à l'époque, est de ne proposer quasiment que des produits venus d'Europe centrale et de l'Est. Dont de Russie pour Mere. Or, depuis le début de la guerre en Ukraine, de nombreux produits en provenance de ce pays font l'objet d'un embargo. MyPrice dit n'importer que des produits de l'Union européenne et de l'Ukraine. Et effectivement, aucun article russe ne semble être présent en rayon. Mais les différents médias qui se sont rendus sur place ont tout de même pu en observer venant de Serbie, d'Ouzbékistan, ou encore du Chili.

MyPrice dit sur son site obtenir des prix si bas « **grâce à une coopération directe avec les fabricants, à une politique stricte de contrôle des coûts et à une marge commerciale minimale** ». Mais en Belgique, l'inspection économique a, à la demande de la secrétaire d'État à la consommation, a lancé une enquête sur l'enseigne. Officiellement pour vérifier qu'elle ne viole pas les sanctions russes, mais aussi l'étiquetage, la description des ingrédients et l'affichage des prix.

En France, Mere était proche du but

Après tout, Mere il y a deux ans était parvenu à passer ces contrôles dans plusieurs pays. En France, il était sur le point d'ouvrir dans trois communes du Grand Est où il avait, malgré la réticence de leurs maires qui ne pouvaient pas faire grand-chose contre la liberté d'entreprendre de cet acteur.

À l'époque, Sergei Kokliagin était chargé du développement de la marque Mere sur le territoire français, via une société différente du Lightkommerz belge : TS Global. Contacté par *Ouest-France*, il confirme avoir abandonné tout projet d'implantation dans l'hexagone à cause des sanctions : « **Au regard du discours ambiant, matérialisé par le discours de vos dirigeants politiques, il a été décidé par la société Mere de ne pas poursuivre notre expansion en France. La société TS Global a d'ailleurs été fermée et n'est aujourd'hui plus en capacité d'exercer une quelconque activité** ». Cette dernière a effectivement été radiée du greffe de Paris, pas plus tard que le 5 mars dernier.

Au sujet de MyPrice et son éventuelle volonté d'arriver dans d'autres pays que la Belgique, Sergei Kokliagin dit « **ne pouvoir faire aucun commentaire** ». Difficile donc d'affirmer que de tels magasins arriveront sur notre territoire.

Le « discount punition » ne peut pas revenir en France

Et quand bien même ce serait le cas, Frank Rosenthal estime qu'un tel concept ne pourrait fonctionner, ni perdurer. « **Ce genre de discount, que j'appelle 'discount punition' car le client est puni à travers son expérience d'achat en contrepartie de prix bas, ne peut pas revenir dans le paysage de la grande distribution tel qu'il est structuré aujourd'hui. Aujourd'hui, vous avez de grandes enseignes déjà très positionné sur les prix, à qui l'on reproche parfois de vendre trop bas** ».

À lire aussi : [Prix planchers pour les produits agricoles : que peut-on attendre de l'annonce d'Emmanuel Macron ?](#)

Même le public spécifiquement visé par une enseigne comme Mere ou MyPrice, à savoir les classes les plus populaires, ne serait pas au rendez-vous pour le spécialiste : « **Ceux qui ont d'importantes difficultés de pouvoir d'achat préfèrent toujours aller chez Leclerc et prendre de l'Eco +. Là au moins, vous êtes un client parmi les autres dans un beau magasin. À l'inverse, un magasin spartiate comme ceux de MyPrice vous renvoie à vos difficultés, à votre condition sociale** ».

Alors, MyPrice arrivera en France ou n'arrivera pas ? Pour que la société à sa tête Lightkommerz soit tentée de s'y aventurer, il faudrait encore que le modèle fonctionne en Belgique. Si les deux premiers magasins attirent bien quelques clients depuis leur ouverture, pas certain que cela dure. Lors de sa tentative d'incursion en 2022, Mere était tout de même parvenu à ouvrir un magasin à Opwijk en Flandre. Il avait fermé au bout de trois mois, faute de succès...

La Dépeche du Midi

Des grandes marques accusées de cheapflation s'expliquent
08/02/2024

LADEPECHE.fr

Milka, Findus, Fleury Michon... qualité en baisse et prix en hausse, des grandes marques accusées de "cheapflation" s'expliquent



Un couple dans les rayons d'un supermarché. / Photo MaxPPP

Publié le 07/02/2024 à 17:36 , mis à jour à 21:17

Cyril Brioulet 



Écouter cet article

Powered by ETX Studio

00:00/05:15

l'essentiel ▾

Six produits de grandes marques sont épinglés par l'association Foodwatch qui les accuse de "cheapflation". Que reproche-t-elle à plusieurs géants de l'agroalimentaire et comment ces marques se défendent-elles ? On vous explique.

Encore une mauvaise nouvelle pour les consommateurs. À la forte hausse des prix dans les rayons ces dernières années se sont ajoutées la "shrinkflation" - stratégie commerciale qui consiste à diminuer la quantité d'un produit en gardant le même prix de vente voire en l'augmentant - mais aussi maintenant la "cheapflation".

• C'est quoi la "cheapflation" ?

Contraction de "cheap" ("bon marché" en anglais) et du mot "inflation", la "cheapflation" revient à dégrader la qualité de la recette d'un produit tout en augmentant les prix. L'idée est de supprimer un produit dans la recette ou de remplacer un ingrédient par un autre ingrédient moins cher ou de moins bonne qualité. Quand ce changement de recette s'accompagne d'une hausse de prix, c'est une double peine pour le consommateur.

• Quels sont les produits épinglés ?

L'association de consommateurs **Foodwatch** a identifié six produits de grandes marques qui ont mis en œuvre la "cheapflation" depuis 2020.

Le surimi Fleury Michon

Foodwatch a noté 11 % de chair de poisson en moins et un prix au kilo en hausse de 40 % entre 2021 et 2023.



BAISSE DE LA QUALITÉ
- 11%
de chair de poisson

AUGMENTATION DU PRIX
+ 40%
du prix au kilo entre 2021 et 2023**

ATTENTION *Qualité du produit en baisse, prix en hausse

** La marque a reconnu que le changement est lié à l'inflation, mais n'a pas confirmé la date précise de changement

CHEAPEFLATION*!
Le surimi Fleury Michon. / Infog. Foodwatch

Le colin d'Alaska Findus

Foodwatch a noté 5 % de chair de poisson en moins et un prix au kilo en hausse de 47 % entre avril et novembre 2023.



BAISSE DE LA QUALITÉ
- 5%
de chair de poisson

AUGMENTATION DU PRIX
+ 47%
du prix au kilo entre avril et novembre 2023

ATTENTION *Qualité du produit en baisse, prix en hausse

CHEAPEFLATION*!
Le colin d'Alaska à la Bordelaise Findus. / Infog. Foodwatch

Les rillettes Bordeau Chesnel

Foodwatch a noté 5,5 % de viande de poulet en moins et un prix au kilo en hausse de 31 % entre 2021 et 2024.



BAISSE DE LA QUALITÉ
- 5,5%
de viande de poulet

AUGMENTATION DU PRIX
+ 31%
du prix au kilo entre 2021 et 2024

ATTENTION *Qualité du produit en baisse, prix en hausse

CHEAPEFLATION*!
Les rillettes Bordeau Chesnel. / Infog. Foodwatch

La mayonnaise Maille

Foodwatch a noté 24,7 % de jaune d'œuf en moins et un prix au kilo en hausse de 12,1 % entre novembre 2023 et janvier 2024.



BAISSE DE LA QUALITÉ
-24.7%
de jaune d'œuf

AUGMENTATION DU PRIX
+ 12,1%
du prix au kilo entre novembre 2023 et janvier 2024**

ATTENTION *Qualité du produit en baisse, prix en hausse

** La marque a reconnu que le changement est lié à l'inflation, mais n'a pas confirmé la date précise de changement.

CHEAPELATION*!
La mayonnaise Maille. / Infog. Foodwatch **foodwatch®**

Les chocolats After Eight

Foodwatch a noté de l'ajout d'huile de palme et un prix au kilo en hausse de 7,4 % entre fin 2021 et janvier 2024.



BAISSE DE LA QUALITÉ
Ajout d'**huile de palme**

AUGMENTATION DU PRIX
+ 7,4%
du prix au kilo entre fin 2021 et janvier 2024

ATTENTION *Qualité du produit en baisse, prix en hausse

CHEAPELATION*!
Le chocolat After Eight. / Infog. Foodwatch **foodwatch®**

Les cookies Milka choco sensations

Foodwatch a noté le remplacement de l'huile de tournesol par de l'huile de palme et un prix au kilo en hausse de 27 % entre 2022 et 2024.



BAISSE DE LA QUALITÉ
Huile de tournesol remplacée
par de **l'huile de palme**

AUGMENTATION DU PRIX
+ 27 %
du prix au kilo entre 2022 et 2024**

ATTENTION *Qualité du produit en baisse, prix en hausse

** Comparaison des prix au kilo entre l'ancien format (180g) et le nouveau format (200g)

CHEAPELATION*!
Les cookies Choco sensations de Milka. / Infog. Foodwatch **foodwatch®**

• Peut-on parler d'arnaque vis-à-vis du consommateur ?

"Les industriels répondent que toutes les informations sont là, que la liste des ingrédients est complète mais le changement de recette n'est pas indiqué sur la face avant du produit. Nulle part", constate Audrey Morice, chargée des campagnes chez Foodwatch auprès de *La Dépêche*. "Pour les identifier, il faudrait avoir gardé l'ancien emballage et ça, personne ne le fait. Le consommateur ne peut pas avoir clairement accès à l'information à partir du moment où il y a cette opacité sur les changements de recettes qui ne sont pas clairement signalés en face avant de l'emballage", estime Audrey Morice.

Frank Rosenthal, **expert en marketing du commerce**, va dans le même sens. "Le consommateur a l'impression qu'il rachète le même produit d'une fois sur l'autre, surtout sur les marques nationales, car il y a une vraie confiance dans les marques nationales. Dans les rayons, vous ne regardez pas la composition à chaque fois que vous achetez le produit. Quand vous rachetez un produit, vous avez l'impression que c'est le même que la fois précédente. Si la composition a changé, je ne suis pas capable de le détecter", dit-il à *La Dépêche*.

A lire aussi : Shrinkflation : ces marques qui font rétrécir les produits mais pas les prix

- **Comment se défendent les grandes marques ?**

Aucune des grandes marques épinglées par Foodwatch n'a souhaité répondre à nos questions. Tous les industriels renvoient à leur communiqué de presse. **Fleury Michon** explique : "L'inflation mondiale ayant entraîné une hausse inédite de 46% du filet de poisson en provenance d'Alaska, nous avons dû retravailler notre recette" et précise que "cette approche a été validée en toute transparence avec les études consommateurs nécessaires". Pour sa part, **Findus** explique avoir retravaillé sa recette pour "tenir compte de l'évolution des attentes des consommateurs avec un meilleur équilibre poisson/garniture (sauce et chapelure) et une recette aux saveurs de beurre et de citron plus prononcées". De son côté, **Milka** explique le remplacement de l'huile de tournesol par l'huile de palme par "des contraintes d'approvisionnement dues à la guerre entre l'Ukraine et la Russie" et précise que la mention "huile de palme" figure dans la liste des ingrédients.

- **La "cheapflation" est-elle légale ?**

Une marque a tout à fait le droit de modifier la composition de ses recettes sans informer le consommateur. La seule obligation légale est de détailler les ingrédients sur les emballages. Difficultés d'approvisionnement, pénurie de céréales, hausse des matières premières... les explications des grandes marques sont multiples. "Ce sont des enjeux que l'on comprend chez Foodwatch mais on se demande pourquoi les difficultés sont répercutées sur le prix d'achat des consommateurs et sur la qualité des produits. Pourquoi est-ce qu'on sacrifie la transparence ?", demande Audrey Morice.

- **Faut-il rendre l'information du changement de recette obligatoire ?**

Pour l'expert en marketing du commerce Frank Rosenthal, "le sujet est d'informer le consommateur pour qu'il puisse prendre une décision d'achat ou pas". Il poursuit : "Je trouve que lorsqu'une marque change la composition d'un produit, il devrait y avoir au-dessus de la liste des ingrédients un bandeau qui les obligerait à dire 'nouvelle recette' en disant les changements par rapport à la recette antérieure. Au moins le consommateur serait mieux informé", estime-t-il auprès de *La Dépêche*. Frank Rosenthal estime que le législateur devrait obliger les industriels à indiquer ces mentions.

- **D'autres marques pratiquent-elles la "cheapflation" ?**

Foodwatch affirme avoir identifié d'autres marques qui ont mis en œuvre la "cheapflation" avant 2020. L'association de consommateurs appelle les consommateurs à lui signaler les marques qui auraient recours à ce type de pratique.

Capital

Carrefour et Cora
1/7/2024

Capital

1^{er} site économique de France

Nouvelle opération de concentration dans la distribution alimentaire française. Le distributeur Carrefour annonce ce lundi 1er juillet la finalisation de l'acquisition des enseignes Cora et Match. Les 115 magasins Match sont maintenus tandis que les 60 Cora disparaissent pour se transformer en Carrefour.

Il aura fallu près d'un an pour que Carrefour finalise enfin l'acquisition des magasins Match et Cora auprès du groupe belge Louis Delhaize. Le deal, annoncé mi juillet 2023, concerne 60 hypermarchés Cora et 115 supermarchés Match, essentiellement situés dans les régions Grand Est et Nord, territoires peu couverts par Carrefour, pour une valeur de 1,05 milliard d'euros. Pour finaliser l'opération, Carrefour a obtenu une dérogation de l'Autorité de la Concurrence française.

Grâce à cette emplette, Carrefour assoit sa position de deuxième acteur dans le paysage de la distribution française avec désormais 21,9% de part de marché. De quoi se rapprocher du leader Leclerc avec ses 24,3% du marché.

Les magasins Cora transformés en Carrefour d'ici à fin 2024

Les consommateurs, habitués à fréquenter les magasins Cora et Match, vont-ils voir du changement ? Oui et pas des moindres ! Dans un communiqué publié ce lundi 1er juillet, le groupe présidé par Alexandre Bompard annonce la disparition de l'enseigne Cora. Les 60 hypermarchés Cora vont passer sous la bannière Carrefour d'ici à la fin 2024. Match, de son côté, ne changera pas de nom. Autre intérêt pour les clients : le groupe promet des baisses de prix, sans pour autant donner de détails chiffrés, et l'arrivée de produits à marque Carrefour dans les magasins ex-Cora et Match.

Pour Carrefour, ce rapprochement lui permet également de réaliser des synergies avec son réseau existant. « *Le potentiel de synergies est revu à la hausse pour une contribution additionnelle à l'Ebitda (excédent brut d'exploitation) de 130 millions d'euros annualisés à horizon 2027 (contre 110 millions d'euros annoncés précédemment)* », indique le distributeur. Pour atteindre ce seuil, Carrefour mise sur une optimisation de ses coûts avec notamment des économies réalisées dans les achats ou encore sur la publicité.

>> Momentum, la lettre d'investissement premium de Capital basée sur l'analyse technique, économique et financière, a averti à temps ses lecteurs du risque de plongeon des actions Carrefour à la Bourse de Paris. A l'occasion des soldes d'été, profitez de -30% sur le prix de votre abonnement annuel !

La plus grande acquisition depuis 20 ans

L'année 2024 a été riche en investissements pour Carrefour. Avec l'acquisition de Cora et Match, il réalise sa plus grande opération en France depuis 20 ans. S'ajoute à ce deal, le rachat de 31 magasins Casino début 2024, qui a cédé la totalité de ses hypermarchés et supermarchés. Ces récentes tractations marquent-elles le début de la concentration, inévitable, du secteur de la distribution en France ? « *Nous comptons beaucoup d'enseignes, à la différence des autres pays. Les petites entités, qui occupent 2 à 3% du marché, n'ont pas la taille critique pour survivre dans le contexte actuel, ni les capacités d'investissement pour rénover leurs magasins* », nous confiait en juillet dernier Frank Rosenthal, consultant en marketing du commerce. L'enseigne Match pèse 0,7% du marché de la distribution française tandis que Cora compte pour 1,7%. À terme, « *on ne comptera plus que 5 ou 6 acteurs* », ajoutait un expert de la distribution à cette même époque.

Capital

Regel en France : les prix des fruits et légumes vont-ils flamber dans les prochaines semaines ?
24/4/2024

Capital
1^{er} site économique de France

Regel en France : les prix des fruits et légumes vont-ils flamber dans les prochaines semaines ?

Temps de lecture:  2 min

Une vague de froid exceptionnelle traverse la France depuis plusieurs jours et devrait perdurer au moins jusqu'à jeudi... Alors que le gel sévit dans les exploitations agricoles, faut-il pour autant s'attendre à des écarts de prix significatifs dans les rayons ?



© Getty Images / William Turner - Les prix des fruits et légumes vont-ils bondir avec le regel ?

Depuis le début de la semaine, les températures glaciales ont de quoi surprendre. A Chaumont (Haute-Marne), le thermomètre affichait $-5,2^{\circ}\text{C}$ dans la nuit de lundi à mardi. Plus au sud, dans les Alpes-De-Haute-Provence, l'arboriculteur David Ailhaud a même dû se lever toutes les heures pour faire de la « *veille antigel* », et protéger les 15 hectares de son exploitation de pommes et de poires au Domaine du Pin. « *Nous avons des alarmes qui nous alertent si les températures descendent trop bas. Quand c'est le cas, on allume des sortes de gros ventilateurs qui brassent l'air chaud en hauteur pour le rediriger vers le sol et gagner quelques degrés* », explique-t-il. Une routine épuisante à ce moment-là, mais indispensable, car sans cela, il perdrait « *quasiment toutes les récoltes* ».

Mais tous ne sont pas aussi bien équipés. Antoine Foulu-Mion, exploitant agricole de la Ferme du Trèfle à Vandeins (Ain), ne dispose que de voiles de protection pour protéger ses cultures de légumes du gel. Les dégâts risquent de lui causer d'énormes pertes et de le plonger dans une situation financière difficile, d'autant plus que ses dettes l'obligent déjà à travailler de nuit en tant qu'ambulancier. Pour pallier les déficits causés, les exploitants vont-ils augmenter leurs prix ?

Des répercussions sur la hausse des prix dans certaines exploitations

Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, la situation n'est pas nouvelle. *« Il y a deux ans, de nombreux orages et chutes de grêle ont fait flamber les prix. Une partie des revenus des agriculteurs avait été amputée, faute de production. Cela a fait monter les cours, c'est un schéma classique »*, analyse le spécialiste. David Ailhaud n'exclut pas la possibilité d'augmenter le prix de ses fruits à la vente *« dans la limite du raisonnable »*, pour compenser les pertes subies à cause du regel. *« Ça peut augmenter de 10, 15 ou 20 centimes le kilo pour certains fruits, confie l'arboriculteur. Mais ça ne va pas prendre 200%, car les consommateurs refuseraient d'acheter les produits »*, estime le professionnel.

Mais d'une exploitation à l'autre et d'une région à l'autre, la situation varie. *« Il va y avoir une conséquence à la hausse des prix sur certaines exploitations, mais les écarts entre les producteurs français peuvent se creuser en fonction des pertes subies »*, précise Frank Rosenthal. Certains exploitants, pourtant très affectés par le regel, refusent d'augmenter leurs prix de vente, comme Antoine Foulu-Mion, qui souhaite *« ne pas faire peser les aléas climatiques »* sur sa clientèle.

Acheter des fruits et légumes au prix le plus bas, est-ce possible ?

Mais donner une estimation précise de l'augmentation des prix reste très difficile. Il y a d'abord les dégâts liés au regel qui ne sont pas encore visibles. David Ailhaud souligne en ce sens que les végétaux sont des êtres vivants qui peuvent avoir *« des réactions tardives »* liées aux températures très basses. Autrement dit, il y a les fruits qui pourrissent directement, et ceux qui se dégraderont dans les dix prochains jours, sur lesquels il n'a aucune visibilité. Par ailleurs, pour le consommateur qui veut acheter des fruits et légumes au prix le plus bas, il y a les produits importés d'autres pays, qui représentent *« plus de la moitié de la production française »*, selon Frank Rosenthal.

La hausse des prix qui s'annonce est donc à nuancer, car *« si on manque de fruits et légumes en France mais qu'ailleurs ils en ont beaucoup, les prix ne vont pas augmenter de manière systématique »*, estime David Ailhaud. Cela risque en revanche de creuser encore un peu plus les écarts entre les produits français et les autres, tant décriés pendant la crise agricole de ces derniers mois. En espérant que les Saints de glace, du 11 au 13 mai, ne viennent pas perturber davantage la situation.

Capital

Leclerc, Carrefour et leurs rivaux s'engagent dans une guerre de la publicité
17/3/2024

The logo for the magazine 'Capital', featuring the word 'Capital' in white, bold, sans-serif font centered within a blue square, which is itself centered on a yellow rectangular background.

Capital

Leclerc, Carrefour et leurs rivaux s'engagent dans une guerre de la publicité

Temps de lecture: 1 min

Les grands distributeurs tendent aujourd'hui à mettre de plus en plus en avant, dans leurs publicités, les produits maison. Ils mettent ainsi l'accent sur la qualité de leurs produits, avec des prix plus bas que les marques nationales. Pour elles, c'est un gage de crédibilité.



© Charles LIMA/Adobe Stock - Leclerc a axé, par exemple, ses spots publicitaires sur les produits Marque Repère et le « bon à prix Leclerc ».

Par Thomas Graindorge

Publié le 17/03/2024 à 13h11

SAUVEGARDER PARTAGER

Tout est bon pour faire vendre ses propres produits. Comme expliqué par Les Échos, les grands distributeurs, tels que Carrefour ou Leclerc, rivalisent d'ingéniosité pour **valoriser les marques maison** auprès des consommateurs. Par exemple, dans l'un des derniers mails envoyés à ses consommateurs, Auchan vantait d'abord la qualité de ses tuiles apéritives et de ses amandes grillées. Et ce, **avant de parler des réductions sur des marques externes**, comme Carte Noir ou Affligem.

Ces produits, explique Les Échos, sont devenus **le nerf de la guerre** pour les acteurs du secteur. La publicité **des marques nationales** n'est plus la seule à exister. Carrefour, à ce titre, vient de mener une campagne, avec Publicis Conseil, où il associe son partenariat avec les JO et son offre de « *pâtes de champions en moyenne **30 % moins chères** que les marques nationales* ». Le spot TV met ainsi en scène de jeunes judokas et leur professeur improvisant sur le menu des athlètes lors des précédents JO.

Un gage de sérieux

L'an dernier, le groupe d'Alexandre Bombard communiquait sur ses marques de distributeurs, d'aussi bonnes qualités que les marques nationales, **mais au prix 30% moins élevés**, et en mettant l'accent sur **la fabrication des produits** et les matières premières. De même, Leclerc a axé ses spots publicitaires sur les produits Marque Repère et le « *bon à prix Leclerc* ». Un slogan générique, mais que les distributeurs tendent aussi à faire incarner **par les produits en promotion**.

« Il s'agit plus largement pour les enseignes d'ancrer leur image prix. Les marques de distributeur (MDD) servent à asseoir leur positionnement », souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom, qui indique que ces produits bénéficient d'un **indice de confiance très proche des marques nationales**. D'où l'évolution des packagings, qui font la part belle à des visuels **sobres**, au contraire des marques nationales et de leur surenchère de photos.

« On était auparavant dans un système de gammes complexes avec des MDD thématiques. Les enseignes ont opté pour une simplification, améliorant la lisibilité de l'offre », observe ainsi Frank Rosenthal. De quoi donner des gages de sérieux et ainsi améliorer leur force de frappe.

L'Express

Lois Egalim : les dessous d'une réglementation imparfaite
30/1/2024

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 bar that is flanked by two solid yellow horizontal bars above and below it.

Lois Egalim : les dessous d'une réglementation imparfaite aux multiples dérives

Economie. Cette réglementation récente, censée protéger le revenu des agriculteurs, ne serait pas pleinement appliquée. La faute à un manque de contrôles et de sanctions dissuasives.

Par [Thibault Marotte](#) | Publié le 31/01/2024 à 06:06



Des agriculteurs bloquent l'autoroute A20 près d'Argenton-sur-Creuse, le 30 janvier 2024, alors qu'ils se rendent au marché de gros de Rungis, dans le cadre de manifestations nationales organisées par plusieurs syndicats d'agriculteurs.

AFP

Un logo désuet, quelques photos d'un séminaire au Luxembourg sur la page LinkedIn de l'entreprise et une adresse à Bruxelles, où le bâtiment ne laisse rien transparaître. C'est à peu près toutes les informations que l'on peut trouver en ligne sur Eurelec Trading, la centrale d'achats implantée en 2016, dans la capitale belge, par Leclerc et la chaîne de supermarchés allemande Rewe.

Méconnue du grand public jusqu'ici, elle se retrouve sous le feu des critiques - tout comme ses homologues espagnol Eureka (Carrefour) et hollandais Everest (Système U) - à la faveur de la crise agricole. Ces organisations, qui négocient pour plusieurs distributeurs les prix des mêmes produits alimentaires et non alimentaires, sont accusées de contourner la réglementation française et plus particulièrement les Loi Egalim censées protéger le revenu des agriculteurs. Elles illustrent surtout l'incapacité de l'Etat français à faire respecter des normes jugées trop complexes et pas assez contraignantes.

Un intérêt d'abord commercial

Dans un premier temps, les centrales d'achats avaient été créées dans un but bien précis : inverser le rapport de force face aux géants français et internationaux de l'agroalimentaire dans les négociations commerciales. "Prenez le groupe Nestlé dont le chiffre d'affaires avoisine les 100 milliards d'euros. Même si Leclerc est le premier distributeur français, que pèse-t-il face à cette multinationale suisse ? Pas grand-chose. Évidemment qu'il trouve intéressant de s'associer à d'autres distributeurs", pointe Olivier Mevel, maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Bretagne occidentale.



LIRE AUSSI : Michel-Edouard Leclerc : enquête sur le plus politique des patrons français

Les distributeurs français nouent ces alliances avec des enseignes étrangères pour mieux tirer les prix vers le bas. Un argument de vente encore plus incontournable en période d'inflation. "Système U est le quatrième acteur en France avec près de 12 % de parts de marché, quand Leclerc tourne autour de 24 %. Le prix est le premier critère de choix des consommateurs. Si nous voulons continuer à être attractifs pour nos clients, il faut passer par ces centrales d'achats", justifie Thierry Desouches, le porte-parole de Système U, qui assure ne pas contourner la loi française et respecter le principe de non-négociabilité des matières premières agricoles inscrit dans Egalim 2.

Peu des sanctions prononcées

Mais d'une manière générale, les remontées de terrain laissent penser le contraire. "Nous avons eu des retours selon lesquels les distributeurs qui s'appuient sur des centrales d'achats diraient dans les négociations avec les industriels : 'Ne nous parlez pas de la loi Egalim, nous ne l'appliquons pas'. Les quelques sanctions prononcées n'ont pas changé l'attitude des distributeurs. Ils ont plus d'intérêt à contourner la réglementation", affirme la sénatrice Anne-Catherine Loisier (Union centriste), qui a été co-rapporteuse du projet de loi [visant à avancer les négociations commerciales](#).

En 2018, déjà, la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), exprimait ses inquiétudes quant à la "nouvelle pratique consistant à délocaliser la négociation commerciale". "Il paraît que chez Leclerc, on est très discret sur le sujet", rapporte un distributeur. Il faut dire qu'en 2019, les ministres Bruno Le Maire et Agnès Pannier-Runacher ont annoncé assigner le leader du secteur en justice pour pratiques commerciales abusives, lui réclamant 117,3 millions d'euros, avant que la DGCCRF ne lui inflige une amende de 6,34 millions d'euros. En 2022, la Cour de justice de l'Union européenne a fini par donner raison à Leclerc en légitimant les centrales d'achats.

[La colère des agriculteurs](#) remet aujourd'hui la lumière sur ce montage. "Ces pratiques sont juste scandaleuses. Nous sommes contents que le sujet soit enfin pris très au sérieux", confie un grand industriel étranger. Pour Frank Rosenthal, consultant spécialiste de la grande distribution, les centrales d'achats sont "purement et simplement du commerce. Elles ont été montées afin que les distributeurs puissent se défendre face à des acteurs qui sont des multinationales telles que Coca-Cola et ainsi améliorer les conditions d'achat. C'est la même logique partout". Selon lui, "quand on parle de ce sujet, on détourne le problème. Ce n'est pas à cause de ces centrales d'achats européennes que la rémunération des agriculteurs est aussi basse. C'est la théorie du bouc émissaire et, comme souvent, de la moralisation par le politique".

Un loi avec trop de détails, difficile à appliquer pleinement

Derrière ce système avéré ou non de contournement, c'est pourtant bien la responsabilité de l'Etat et la juste application des lois Egalim qui sont remises en cause. Bercy l'a reconnu récemment, les contrôles de la DGCCRF "ont fait apparaître un certain nombre d'infractions de la part des industriels (...) comme de la part des distributeurs". En réalité, le mal est plus profond. "La fabrique de la loi est assez malade en France. Comme nous sommes défailants dans sa supervision, on a tendance à mettre trop de détails dans la loi elle-même. Il faudrait s'en tenir à de grands principes de droit et caractériser plus précisément les abus afin qu'ils soient mieux sanctionnés", estime Frédéric Descrozaille. Le député Renaissance a donné son nom à la loi - appelée aussi Egalim 3 - [entrée en vigueur le 1er avril 2023](#), dont l'article 1er prévoit que les distributeurs doivent se conformer au droit français, y compris lorsque les négociations ont lieu dans une centrale d'achats à l'étranger. Les menaces de sanctions administratives et financières ne semblent de toute façon pas décourager les industriels et les distributeurs. "Dans la première loi Egalim, l'amende pour non-respect de la date butoir était de 375 000 euros. Dans celle qui porte mon nom, nous l'avons augmentée à un million d'euros, puis le Sénat l'a passée à 5 millions d'euros. Avec Eurelec, Leclerc s'assoit sur cette règle. Comme cela n'est pas sanctionné, faute de contrôles, cela ne sert à rien", regrette l'élue.

"Une bonne partie d'Egalim faisait preuve de bonne volonté, mais c'est un peu un voeu pieux. Elle est très difficile à contrôler. Il y avait des idées intéressantes comme la sanctuarisation du coût des matières premières. Mais cela ne suffit pas, il faudrait plus que des mesures", avance de son côté Marie-Laure Allain, directrice de recherche CNRS au Centre de recherches en économie. Au point de déjà imaginer un Egalim 4 ? "On va aller jusqu'à combien ? Il y aura toujours une crise qui va entraîner une loi, mais est-ce qu'elle sera appliquée ?", s'interroge Thierry Pouch, chef économiste aux Chambres d'Agriculture de France. Des pistes existent pourtant : "Un pourcentage maximum de produits étrangers chez les distributeurs, la prise en compte des coûts de production comme l'énergie...", énumère l'expert. Sur le premier point, [la grande distribution pourrait prendre les devants](#). "Il faut afficher les origines et jouer la carte de la France. Oui, je vends des tomates qui viennent du Maroc entre octobre et avril, parce qu'il n'y en a pas de produites sur notre territoire. Mais après, elles disparaissent de nos étals. Il faut un peu de bonne volonté", juge le patron d'une grande enseigne.

Ces dernières semaines, un cas emblématique a un peu plus ébranlé Egalim. En début d'année, le géant agroalimentaire Lactalis a choisi d'appliquer le même tarif d'achat pour le lait qu'en 2023 - 405 euros les mille litres -, sans tenir compte de la hausse des coûts de production. "Les agriculteurs sont souvent dans une position extrêmement défavorable. Pour le marché du lait, il y a un seul acheteur qui collecte les coopératives d'une région. Si ce dernier ne signe pas le contrat, plus personne n'achète leur lait. Il y a un certain nombre de secteurs où existe ce déséquilibre", constate Marie-Laure Allain. De leur côté, les distributeurs accusent les industriels de reprendre la réglementation à leur compte. "On a encore des entreprises agroalimentaires qui réclament des hausses de tarifs en justifiant que le coût des matières premières a augmenté, alors que ce n'est pas le cas. Les principes de la loi Egalim sont bons, mais on a laissé trop de possibilités aux industriels de s'en affranchir", décrie Jacques Creyssel, délégué général de la Fédération du Commerce et de la Distribution. Des potentiels manquements que l'Etat prévoit d'investiguer, à condition d'en avoir les moyens. ✨



Challenges

Un vétérán des supermarchés pour relancer Auchan
2/4/2024

Challenge^s

Guillaume Darrasse, un vétéran des supermarchés pour relever Auchan France

Alors qu'Auchan enchaîne les mauvaises nouvelles depuis un an, Guillaume Darrasse, ancien directeur général délégué de Système U, prend la présidence française de l'enseigne ce mardi 2 avril, ainsi que la direction générale déléguée du groupe. Le profil de l'homme de 60 ans rassure par son expérience. Mais cela suffira-t-il à relever l'enseigne en grande difficulté ?



Note dégradée par l'agence S&P Global Ratings, perte nette annuelle de son holding de 378 millions d'euros et mouvement de grève : c'est en pleine tempête chez Auchan que l'ancien directeur général délégué de Système U, Guillaume Darrasse, prend la présidence de la branche française du distributeur, ce mardi 2 avril. Le sexagénaire a été débauché du groupe Teract (Jardiland, boulangeries Louise...). Ingénieur agronome de formation, il endosse, outre le rôle de président de cette branche – qui pèse 50 % du chiffre d'affaires de l'entreprise –, celui de directeur général délégué du groupe, au côté du PDG Yves Claude.

« C'est important qu'il ait à la fois une casquette groupe et une casquette France, note le consultant Philippe Goetzmann, un ancien de l'enseigne. Cela pointe un des grands défis d'Auchan : faire converger à nouveau les services centraux d'Auchan France et d'Auchan monde. »

Une feuille de route chargée

Mais la rationalisation des structures centrales d'Auchan est loin d'être le seul chantier de Guillaume Darrasse. Baisse des prix urgente, intégration de 98 magasins rachetés à Casino, alliance à l'achat avec Intermarché, réduction de la taille des hypermarchés : sa feuille de route s'annonce chargée. « Auchan est le groupe malade de la grande distribution », estime un concurrent. En dix ans, sa part de marché dans l'Hexagone a chuté de 11,3 % à 8,6 %. « Cela fait 5 ou 6 ans que, pratiquement chaque année, on change de patron, raconte Christophe Delay, délégué syndical de Force ouvrière, en grève face à la maigre proposition d'augmentation annuelle des salaires d'1,5 % de la direction. Il n'y a plus de ligne directrice, l'entreprise part dans tous les sens ».

Guillaume Darrasse arrive, lui, avec un bagage solide et une image de bosseur, riche de treize ans à la direction générale déléguée de Système U, où il a passé le cap des 10 % de part de marché. « Depuis près de quinze ans, c'est le dirigeant le plus expérimenté d'Auchan en France », assure un ancien membre de la direction du groupe. « Il fait l'unanimité, il faudrait chercher longtemps pour trouver quelqu'un qui a une dent contre lui », ajoute un ex-collaborateur. Sa connaissance de Système U, coopérative d'indépendants, sera un atout pour développer la franchise, l'un des grands chantiers d'Auchan.

« C'est un homme de terrain, mais ce n'est pas un stratège »

Sa longue expérience ne sera d'ailleurs pas de trop pour redresser les anciens magasins Casino transformés en Auchan. « Il va falloir opérer une rénovation très importante, note le consultant spécialiste de la grande distribution Frank Rosenthal. Certains hypermarchés sont dans un état déplorable. Et, en face, il faut aussi investir dans le parc d'Auchan. » Mais l'enseigne veut justement faire de la nomination de Guillaume Darrasse, comme de l'intégration des magasins Casino, un symbole de sa relance. « Je pense que son arrivée va être le signe de cette dynamique nouvelle qui va se mettre en place », martèle un proche de la famille Mulliez.

Surtout, Guillaume Darrasse connaît bien l'actionnaire familial, en cette année d'élection à la présidence de l'Association familiale Mulliez (AFM). Chez Système U, il travaillait avec le PDG Serge Papin – désormais conseiller du président de l'AFM, Barthélémy Guislain – à un rapprochement avec Auchan. « Mais au vu de la situation alarmante, il faudrait quelqu'un capable d'innover, là où Guillaume Darrasse applique des stratégies », alerte un consultant. « C'est un opérationnel, un homme de terrain, mais ce n'est pas un stratège », confirme un ancien collaborateur. Autre défi : Guillaume Darrasse sera pour la première fois aux manettes d'un grand groupe intégré, avec une forte composante internationale. A 60 ans, le vétéran des supermarchés se lance le plus grand défi de sa carrière.

Challenges

Chez Les Mousquetaires, l'appétit vient en mangeant
15/2/2024

Challenge^s



Ex-Casino devenu Intermarché, à Millau (Aveyron). En plus du milliard d'euros pour leur rachat, le groupe doit investir pour remettre les magasins à niveau.

Chez Les Mousquetaires, l'appétit vient en mangeant

L'acquisition de 294 magasins Casino signe le rebond spectaculaire de la maison mère d'Intermarché, décidée à titiller Leclerc et Carrefour. Un périmètre qui lui permet d'intensifier la guerre des prix et de l'image.

Octobre 2022. Didier Duhaupand, président des Mousquetaires, annonce sa démission surprise en pleine crise inflationniste. Les clients quittent les rayons alors qu'une guerre intestinale plombe le groupement d'indépendants. L'image de l'entreprise est sérieusement écornée. Février 2024. Près de 300 magasins du groupe Casino, en grande difficulté, s'appêtent à être repris par Intermarché, offrant à l'enseigne pas moins de 2 points de part de marché d'un coup, pour atteindre 18%, plus très loin des 20%. Désormais dirigée par Thierry Cotillard,

l'enseigne est en croissance de 8,8% sur 2023, avec un chiffre d'affaires hors carburant record de 28,7 milliards d'euros. Le nouveau président savoure : « Nous étions dans le creux de la vague, mais nous avons eu cette capacité à nous relever très rapidement. »

Grossir pour survivre
Avec pour grand axe stratégique l'acquisition de magasins. « Une guerre des parts de marché va avoir lieu dans les dix ans à venir, explique David Pruvot, spécialiste de la distribution au sein de Team2 Consulting. C'est à cet horizon-là

que Thierry Cotillard se projette. » Dans un marché qui se concentre pour ne pas être englouti, mieux vaut engloûtir. Allié à Auchan, Intermarché a tiré son épingle du jeu en proposant la reprise de la totalité des supermarchés et hypermarchés Casino. « Nous avons appris de l'erreur de la vente de Leader Price, que nous avons échoué à racheter en 2020 avec une offre très partielle », explique Thierry Cotillard. La proposition commune a permis cette fois de convaincre à la fois les pouvoirs publics et Jean-Charles Naouri, PDG du groupe stéphanois, inquiets des risques de casse sociale.

Pourtant, « c'était un tabou de dire que la croissance externe pouvait être faite par les indépendants », pointe le consultant Frank Rosenthal. Dominique Schelcher, PDG de Système U, autre coopérative, confirme qu'il n'aurait « jamais pu faire cela », par manque de fonds propres et de potentiels patrons de magasins. Alors, pour déboursier près d'1 milliard d'euros, Les Mousquetaires ont anticipé. « Cela faisait cinq ans que nous pressentions les difficultés de Casino, raconte Thierry Cotillard. Nous avions investi dans l'immobilier à l'étranger et certains de ces actifs nous ont permis de générer du cash. »

Investir par la dette
D'autant plus que Les Mousquetaires restent le groupement d'indépendants le plus centralisé. A l'inverse de Système U ou Leclerc, qui réinvestissent tous leurs bénéfices en magasin, la coopérative dégage un résultat consolidé. Ce mécanisme lui permet de lever de la dette auprès de sa principale banque partenaire, le Crédit agricole. « Mais l'enjeu reste de ne pas s'endetter de manière excessive », avertit Noël Zierski, ancien directeur général d'Intermarché, qui a vécu dans les années 2000 une crise financière suite à l'acquisition trop ambitieuse de Spar. Pour trouver un patron à chaque nouveau point de vente, la coopérative déploie une panoplie de solutions. « Nous avons 100 postulants à l'adhésion, détaille le président. Les adhérents peuvent s'associer à plusieurs pour reprendre un magasin, et désormais, nous pouvons ponctuellement créer des contrats de franchise. » Certains gardent des doutes sur la capacité d'absorption d'Intermarché. « Des bases logistiques sont déjà en saturation », s'inquiète Frédéric Vitrey, délégué syndical central FO de la branche logistique. De même, les 56 usines Agromousquetaires, qui font toute la singularité du groupement en produisant ses marques propres (Monique Ranou, Paquito...), vont devoir se mettre en branle. Le pôle industriel en est encore sous le pied. Pour la filière pêche, affaiblie par le Brexit, ces nouvelles commandes seront même une aubaine. Mais « peut-être nous

Un groupe en panne dans le bricolage

Ce devait être la jambe numérique des Mousquetaires dans le bricolage. Le site Brico Privé s'appête à mettre la clé sous la porte à l'été prochain, a révélé le média L'Informé, fait confirmé par le groupement, troisième acteur du secteur derrière Adeo (Leroy Merlin) et Kingfisher (Castorama). Celui-ci avait racheté deux tiers des parts de la plateforme en 2020 pour la coquette somme de 53 millions d'euros. Mais le chiffre d'affaires s'est depuis effondré, de 187 millions



Site Brico Privé. La plateforme doit fermer à l'été 2024.

en 2020 à 117 millions en 2022, tandis que les pertes annuelles ont dépassé les 10 millions d'euros, malgré un investissement de 70 millions d'euros. Plus globalement, le bricolage patine chez Les Mousquetaires, sur un marché en déclin depuis deux ans. Leur enseigne

phare, Bricomarché, a vu son chiffre d'affaires stagner en 2023, là où Weldom (Adeo) progresse de 24%. Parmi les pistes de dynamisation de la coopérative, une meilleure maîtrise des coûts pour avoir des prix plus serrés, le développement de la proximité ou encore des services. ■

faudra-t-il sous-traiter quelques références supplémentaires à des PME », concède Thierry Cotillard. L'urgence est aussi à la rénovation des magasins repris. Dans les allées de son nouvel hypermarché d'Alberville, le patron Pascal Rossato reconnaît qu'il va devoir injecter 8 à 10 millions d'euros pour requinquer cet ancien Casino « tout droit sorti des années 1980 ». Un concurrent confie : « Je m'attendais à un sursaut, mais les ex-Casino qui sont déjà devenus des Intermarché n'ont pour l'instant pas piqué un seul client à mes magasins. » Il soupçonne Intermarché d'avoir sous-estimé l'ampleur des travaux à y entreprendre : « Sinon, pourquoi ont-ils finalement cédé 30 de ces points de vente à Carrefour ? » Pour l'instant, le chiffre d'affaires du magasin de Pascal Rossato reste le même que lorsqu'il était un Casino : d'un côté, les volumes vendus ont augmenté de 20%, de l'autre, les prix ont baissé de 20%.

PANIER GARNI

Evolution sur un an des gains et pertes de parts de marché d'Intermarché (en points)



L'intégration des magasins Casino a permis à Intermarché de faire bondir sa part de marché, qui devrait atteindre 18% en février.

Car les Mousquetaires ont au centre de leur stratégie l'agressivité sur les prix. « Nous limitons les investissements, nous prenons sur nos marges et faisons des offres fortes, comme le steak haché ou le filet de poisson blanc à moins de 10 euros le kilo », résume Thierry Cotillard. Résultat, les volumes de viande ont augmenté de 80% en 2023. « Enfin, nous améliorons nos conditions

d'achat », conclut le dirigeant. Sur ce dernier plan, les Mousquetaires travaillent à une alliance avec Auchan, mais aussi à la mutualisation de certains achats d'Intermarché et de Bricomarché. Alors que les prix des magasins de la coopérative étaient dans la moyenne du marché il y a deux ans, ils sont désormais 2,5% moins chers, selon l'indice Distri Prix des éditions Dauvers et du cabinet A3 Distrib.

Vendre son image

Et alors que Lidl et Leclerc s'écharpent par publicités interposées, Les Mousquetaires entrent à leur tour dans la guerre de l'image. Selon Kantar, leur discounter Netto – en croissance de 15,7% cette année – est l'enseigne qui dépense proportionnellement le plus en publicité dans l'Hexagone : 155 millions d'euros par point de part de marché, soit huit fois plus qu'Auchan. Bricomarché utilise aussi son image pour maintenir l'unité du groupement. « Il fédère, analyse Frank Rosenthal. Depuis qu'il a pris les commandes, on n'entend pas de voix contraires. » Tout le défi sera de préserver cette unité avec un parc de magasins désormais 10% plus vaste. **Guillaume Echelard**

Cosmétique Mag

La vie agitée du rayon hygiène beauté
Février 2024

cosmétique mag

LA VIE AGITÉE DU RAYON

2023 a été clé pour la grande distribution alimentaire. Elle n'a pas pas été sans conséquence pour le rayon hygiène-beauté. Le décryptage de Frank Rosenthal, expert en marketing du retail.



Photos : Adobe Stock

Des arbitrages permanents

Face à l'inflation, les consommateurs ont reporté leurs achats sur des produits moins chers : passant de la marque nationale à la marque de distributeur, ou de la marque de distributeur vers des premiers prix, selon leur pouvoir d'achat. Même si elles restent plus accessibles que les marques nationales, des MDD ont pourtant davantage augmenté leurs prix suite à la hausse des matières premières et de l'énergie. Les consommateurs ne s'en rendent pas compte car ce qu'ils leur importent est le prix figurant sur le ticket de caisse. Quand le produit d'une MDD à 2 € subit une hausse de 30 %, il passe à 2,60 €. Alors qu'un article de marque nationale à 3 € qui augmente de 10 % est à 3,30 €. Ce qui importe, c'est la hausse en valeur absolue et non en pourcentage car c'est elle qui figure sur le ticket de caisse. Autre changement de comportement : les Français ont réduit le nombre de produits dans les chariots et augmenté leurs visites en points de vente afin de contrôler leurs dépenses.

Des enseignes très médiatisées

2023 est loin d'avoir été une année anecdotique pour les grandes surfaces alimentaires. Elles ont été les actrices économiques les plus traitées dans les médias avec des patrons omniprésents en radio et sur les plateaux télé. Jamais les enseignes de la grande distribution n'auront été sous les feux de l'actualité pour trois raisons. Premièrement : elles ont participé à la défense du pouvoir d'achat fortement encouragées par le ministère de l'Économie et des Finances (panier anti-inflation). Deuxièmement : un acteur s'est particulièrement détaché grâce à son capital confiance : E.Leclerc. Il récolte les fruits de ces nombreuses années de prise de position en faveur du pouvoir d'achat auxquels il faut ajouter une exécution sans faute de sa politique de prix. Troisièmement : la recomposition du paysage de la grande distribution avec la chute certes prévisible mais pas aussi rapide et brutale de Casino.

HYGIÈNE-BEAUTÉ

Une baisse de l'assortiment

Le rayon hygiène-beauté n'est pas épargné par une réduction de l'offre générale sur tous les produits de grande consommation. Cette stratégie des distributeurs répond à une optimisation de la rentabilité au mètre carré et à un changement de comportement des consommateurs. Leur priorité n'est plus d'avoir le choix le plus large, mais des prix accessibles. Enfin le déréférencement reste l'atout ultime du distributeur dans les négociations commerciales.



Un moindre intérêt pour les promotions

Étonnant dans un contexte de tension sur le pouvoir d'achat, les promotions sont en baisse. À cela trois explications. Premièrement : le support prospectus est en voie de disparition. Deuxièmement : quand l'industriel réussit à faire passer une hausse tarifaire de 15 %, lors des négociations commerciales, il est difficile d'avoir une politique de promotion massive qui ferait perdre des ventes en valeur. Troisièmement, pressés par le gouvernement, les enseignes n'ont pas cessé de communiquer sur les boucliers et paniers anti-inflation.

À surveiller en 2024

Cette année sera la première d'un retour à la normale après la Covid puis l'inflation. Cette dernière devrait se maintenir autour de 3 %, selon les économistes. Mais ces trois dernières années auront-elles changé durablement les comportements des consommateurs ? Continueront-ils à acheter moins de produits, à privilégier les marques de distributeurs, à moins s'intéresser aux promotions ? La loi Descrozaille sur leur plafonnement à 34 % pour le non alimentaire dont l'hygiène-beauté, qui entrera en vigueur en mars, pourrait faire chuter l'intérêt pour les promos. Du côté des enseignes de la grande distribution, le succès des indépendants semble bien ancré pour des raisons structurelles (ils investissent dans les magasins dont ils sont propriétaires). 2024 devrait donc confirmer leur montée en puissance. E.Leclerc est aujourd'hui devenu un vrai repère sur l'inflation. Les indépendants ont su construire des valeurs autour des prix bas et la défense des PME.

LSA

Franprix à la recherche d'un second souffle
04/07/2024



Franprix à la recherche d'un nouveau souffle

Le roi de la proximité urbaine, élément clé du nouveau Casino, teste pendant trois mois à Paris un nouveau concept de magasin décliné en trois formats. Plus qu'un concept, c'est une refonte du modèle commercial visant à améliorer chiffre d'affaires et rentabilité des franchisés. Explications.

LES GRANDS AXES

- **Un nouveau concept de magasin décliné en trois formats** (dépannage pour les moins de 250 m², le format standard entre 250 et 500 m² et le format supermarché) avec un nouveau parcours client visant à faciliter la circulation.
- **Une densification de l'offre en moyenne de 10 %** : plus de marques de distributeurs (30 % contre 20 % actuellement en mètre linéaire), plus de fruits et légumes sourcés

- localement, une zone boulangerie-pâtisserie-traiteur repensée.
- **Une baisse des prix de cession auprès des franchisés** pour leur redonner de la rentabilité et leur permettre d'augmenter les ventes. Objectif : que chaque client ajoute un article dans son panier.
- **Un rythme d'expansion divisé par trois** : en 2024, 50 ouvertures sont prévues après deux années intenses (350 ouvertures en deux ans).

Changeement d'époque. Dix ans après le lancement du fameux concept Mandarine, dont le jus d'orange et le poulet-pommes de terre pour moins de 5 € sont restés les symboles les plus forts, voici Oxygène, le nom du nouveau projet commercial destiné en priorité aux franchisés Franprix. Un projet décliné dans trois formats différents, du plus petit (moins de 250 m²) au format supermarché (600 m²). Surtout, prévient Vincent Doumerc, directeur général de Franprix depuis dix-huit mois, « il s'agit de redonner aux 300 franchisés une meilleure efficacité économique ». Ces derniers, qui détiennent les deux tiers des 1 108 magasins actuels, ont souffert en 2023, comme le montrent les résultats 2023 de l'enseigne de Casino. L'Ebitda s'est inscrit en baisse de près de 16 % et le résultat opérationnel courant de 25 %. Une dégradation due, selon Vincent Doumerc, aux coûts de l'énergie et à l'inflation sur l'alimentaire.

Ce n'est pas la seule raison. La moindre progression du chiffre d'affaires de Franprix en 2023, à + 3 % au lieu d'environ 6 % les années précédentes, montre aussi un essoufflement des ventes

en volume. Or, comme le souligne Philippe Palazzi, directeur général du groupe Casino, « Le succès de nos franchisés sera notre succès futur », le nouveau groupe Casino étant avant tout un groupe de franchisés. Dont acte, avec un concept magasin testé d'abord chez trois intégrés, avant d'être décliné. « Les franchisés étaient demandeurs de prix moins élevés pour leurs clients », reconnaît Vincent Doumerc. Depuis plusieurs mois, il a mis en place des comités « boussole » sur sept thèmes qui ont permis la conception de ce projet. Cela commence par une baisse des prix de cession, c'est-à-dire des prix des marchandises revendues aux franchisés, plus précisément sur les fruits et légumes et sur 145 produits de marques nationales, et ce, depuis le 24 juin. Sur les fruits et légumes, le taux de marge devrait pouvoir augmenter de 4,5 % et sur les grandes marques, le prix de cession baisser de 12 %. Reste à savoir quel mix les franchisés appliqueront.

Baisse de prix pour redonner de la marge

En attendant, le résultat est visible dans trois magasins parisiens : un petit, avenue Daumesnil, dans le 12^e arrondissement, qui a ouvert le 29 juin, un grand (630 m²) rue Cardinet dans le 17^e arrondissement, prévu pour mi-juillet, et un standard (250 m²), rue Belgrand dans le 20^e arrondissement, inauguré le 27 juin. Ce dernier traduit les



« En testant ce nouveau concept de magasin, nous voulons donner aux franchisés, qui détiennent les trois quarts des magasins de notre réseau, une meilleure efficacité économique. »

Vincent Doumerc, directeur général de Franprix



Le Franprix de la rue Belgrand, à Paris, a ajouté 95 références supplémentaires de fruits et légumes aux 300 déjà disponibles.

deux changements principaux : une densification de l'offre (+ 10 % en moyenne, de 5 000 à 5 500 références) et une mise en scène différente, l'objectif étant d'accroître le panier moyen de 10 %, ou que chaque client mette un article de plus dans son panier. « Pour augmenter le panier moyen, l'offre est déterminante », explique l'expert Frank Rosenthal. Le Franprix de la rue Belgrand met l'accent sur les fruits et légumes. Les fruits de saison sont de rigueur, ainsi que des produits cultivés pas loin, comme les tomates de la ferme Besnard, en Eure-et-Loir.

La baisse des prix de cession devrait aussi permettre à l'enseigne de mieux se positionner par rapport à la concurrence parisienne. Point habituellement fort de la proximité, la zone de produits frais, avec notamment une boulangerie-pâtisserie repensée et du snacking, le tout à l'avant du magasin pour permettre un circuit court au client. Une formule à emporter, plat, dessert, boissons, à 5,50 €, est proposée. Enfin, des produits d'impulsion, une centaine au total, du kit couverts à la crème pour les mains, en passant par le bouquet de fleurs du week-end, sont dissimulés un peu partout dans le magasin, selon un savant crossmerchandising. Au passage,



PHOTOS LAETITIA DUARTE

1,52
MILLIARD D'EUROS
de CA en 2023 (+3 %)

1191
magasins en France,
75 % en franchise

155 M€
d'Ebitda (-15,8 %)
en 2023

11 € le panier moyen
5 500 références en
moyenne par magasin

**Un peu moins
de 1 000 € par m²,**
l'investissement moyen
pour le nouveau concept
Source : Casino/LSA

cette densification de l'offre passe par plus de marques propres, atout prix pour le consommateur et vectrices de marges pour le franchisé. Pour que le client remarque tous ces changements, le magasin permet deux circuits, un court à l'avant, et un plus long pour le fond du panier. Dans un souci de lisibilité, les allées ont été raccourcies et des « moments de consommation » mis en avant, par exemple autour de l'apéritif. Dans chacun des trois magasins choisis, un artiste du quartier réalise une œuvre, destinée à ancrer l'identité du commerce dans son environnement. Toujours dans l'optique d'améliorer la rentabilité, l'investissement est à minima. La signalétique est en carton (et donc plus mobile) et les gondoles sont réutilisées.

La décision de dupliquer ce test, prévu pour trois mois, sera prise à la rentrée. En 2024, Franprix revoit à la baisse son plan d'expansion. Après 200 ouvertures de magasins en 2022, suivies de 150 en 2023, 50 sont annoncées cette année, « sur des plus grandes surfaces pour générer plus de volume d'activité », souligne Vincent Doumerc. L'objectif de 1 800 magasins d'ici à 2026 paraît désormais loin. Après le temps des cigales, voici venu celui des fourmis. ■

MAGALI PICARD

Franprix imagine un nouveau concept de magasins pour ses franchisés

Le roi de la proximité urbaine, élément clé du nouveau Casino, teste pendant trois mois à Paris un nouveau concept de magasin décliné en trois formats. Plus qu'un concept, c'est une refonte du modèle commercial visant à améliorer chiffre d'affaires et rentabilité des franchisés. Explications.



© LAETITIA DUARTE

Décliné sous trois formats, le nouveau concept Franprix, ici rue Belgrand, dans le 20ème arrondissement, modifie l'offre et le parcours client pour améliorer l'efficacité du modèle commercial au service des franchisés.

Changement d'époque. Dix ans après le lancement du fameux concept Mandarine, dont le jus d'orange et le poulet-pommes de terre pour moins de 5 € sont restés les symboles les plus forts, voici Oxygène, le nom du nouveau projet commercial destiné en priorité aux franchisés Franprix. Un projet décliné dans trois formats différents, du plus petit (moins de 250 m²) au format supermarché (600 m²), en passant par le standard (250 m²).

Surtout, prévient **Vincent Doumerc, directeur général de Franprix** depuis dix-huit mois, « *il s'agit de redonner aux 300 franchisés une meilleure efficacité économique* ». Ces derniers, qui détiennent les deux tiers des 1 108 magasins actuels, ont souffert en 2023, comme le montrent les résultats 2023 de l'enseigne de Casino. L'Ebitda s'est inscrit en baisse de près de 16 % et le résultat opérationnel courant de 25 %. Une dégradation due, selon Vincent Doumerc, aux coûts de l'énergie et à l'inflation sur l'alimentaire.

Le succès de nos franchisés fera notre succès futur, chez Franprix comme chez Monoprix et la proximité Casino.

Philippe Palazzi, directeur général du groupe Casino

LSA

Leader des données dans la Grande Distribution

Vente de fichiers métiers : les données de 110 100 magasins et 1 300 centrales

PRENONS RDV



Ce n'est pas la seule raison. La moindre progression du chiffre d'affaires de Franprix en 2023, à + 3 % au lieu d'un rythme annuel autour de 6 % les années précédentes, montre aussi un essoufflement des ventes en volume. Or, comme le souligne **Philippe Palazzi, directeur général du groupe Casino**, « *le succès de nos franchisés sera notre succès futur* », le nouveau groupe Casino étant avant tout un groupe de franchisés. Dont acte, avec un concept magasin testé d'abord chez trois intégrés, avant d'être décliné. « *Les franchisés étaient demandeurs de prix moins élevés pour leurs clients* », reconnaît Vincent Doumerc. Depuis plusieurs mois, celui-ci a mis en place des comités « boussole » sur sept thèmes qui ont permis la conception de ce nouveau projet commercial.

Cela commence par une baisse des prix de cession, c'est-à-dire des prix des marchandises revendues aux franchisés, plus précisément sur les fruits et légumes et sur 145 produits de marques nationales, et ce depuis le 24 juin. Sur les fruits et légumes, le taux de marge devrait pouvoir augmenter de 4,5 % et sur les grandes marques, le prix de cession baisser de 12 %. Reste à savoir quel mix les franchisés appliqueront, entre récupération de leurs marges et réduction des prix sur les étiquettes en rayons.

Densification de l'offre et nouveau parcours client

En attendant, le résultat est visible dans trois magasins parisiens : un petit, avenue Daumesnil, dans le 12^e arrondissement, qui ouvrira le 29 juin, un grand (630 m²) rue Cardinet dans le 17^e arrondissement prévu pour mi-juillet, et un standard (270 m²), rue Belgrand dans le 20^e arrondissement, inauguré le 27 juin. Situé derrière l'hôpital Tenon, celui-ci traduit les deux changements principaux : une densification de l'offre (+ 10 % en moyenne, de 5 000 à 5 500 références) et une mise en scène différente, l'objectif étant d'accroître le panier moyen de 10 %, ou que chaque client mette un article de plus dans son panier. « *Pour augmenter le panier moyen, l'offre est déterminante* », explique l'expert **Frank Rosenthal**. Face au circuit court qui essaime partout dans la capitale depuis le Covid, le Franprix de la rue Belgrand met l'accent sur les fruits et légumes avec 95 références supplémentaires, qui s'ajoutent aux 300 existantes. Les fruits de saison sont de rigueur, ainsi que des produits venus de près, comme les tomates de la ferme Besnard, en Eure-et-Loir.

Un "food hall" de proximité



La baisse des prix de cession devrait aussi permettre à l'enseigne de mieux se positionner par rapport à la concurrence, importante à Paris. Point habituellement fort de la proximité, la zone de produits frais, avec notamment une boulangerie-pâtisserie repensée et le snacking, le tout à l'avant du magasin pour permettre un circuit court au client. Une formule à emporter, plat, dessert, boissons, à 5,50 €, est proposée. Enfin, des produits d'impulsion, une centaine au total, du kit couverts à la crème pour les mains, en passant par le bouquet de fleurs du week-end, sont disséminés un peu partout dans le magasin, selon un savant crossmerchandising. Au passage, cette densification de l'offre passe par plus de marques propres, atout prix pour le consommateur et vectrices de marges pour le franchisé.

50 ouvertures en 2024, trois fois moins qu'en 2023

Pour que le client remarque tous ces changements, le magasin permet deux circuits au client, un court à l'avant, et un plus long pour le fond du panier. Dans un souci de lisibilité, les allées ont été raccourcies et des « moments de consommation » mis en avant, par exemple autour de l'apéritif. Dans chacun des trois magasins choisis, un artiste du quartier réalise une œuvre, destinée à ancrer l'identité du commerce dans son environnement. Toujours dans l'optique d'améliorer la rentabilité, l'investissement est à minima. Fini les faux plafonds dispendieux, place à la sobriété : la signalétique est en carton (et donc plus mobile) et les gondoles réutilisées.

50 ouvertures en 2024, trois fois moins qu'en 2023

Pour que le client remarque tous ces changements, le magasin permet deux circuits au client, un court à l'avant, et un plus long pour le fond du panier. Dans un souci de lisibilité, les allées ont été raccourcies et des « moments de consommation » mis en avant, par exemple autour de l'apéritif. Dans chacun des trois magasins choisis, un artiste du quartier réalise une œuvre, destinée à ancrer l'identité du commerce dans son environnement. Toujours dans l'optique d'améliorer la rentabilité, l'investissement est a minima. Fini les faux plafonds dispendieux, place à la sobriété : la signalétique est en carton (et donc plus mobile) et les gondoles réutilisées.

Signalétique en carton



La décision de dupliquer ce test, prévu pour trois mois, sera prise à la rentrée. En 2024, Franprix revoit à la baisse son plan d'expansion mené à un rythme soutenu ces dernières années. Après 200 ouvertures de magasins en 2022, suivi de 150 en 2023, 50 sont annoncées cette année, « *sur des plus grandes surfaces pour générer plus de volume d'activité* », souligne Vincent Doumerc. L'objectif de 1 800 magasins d'ici à 2026 paraît désormais loin. Après le temps des cigales, voici venu celui des fourmis.

Une pâtisserie repensée



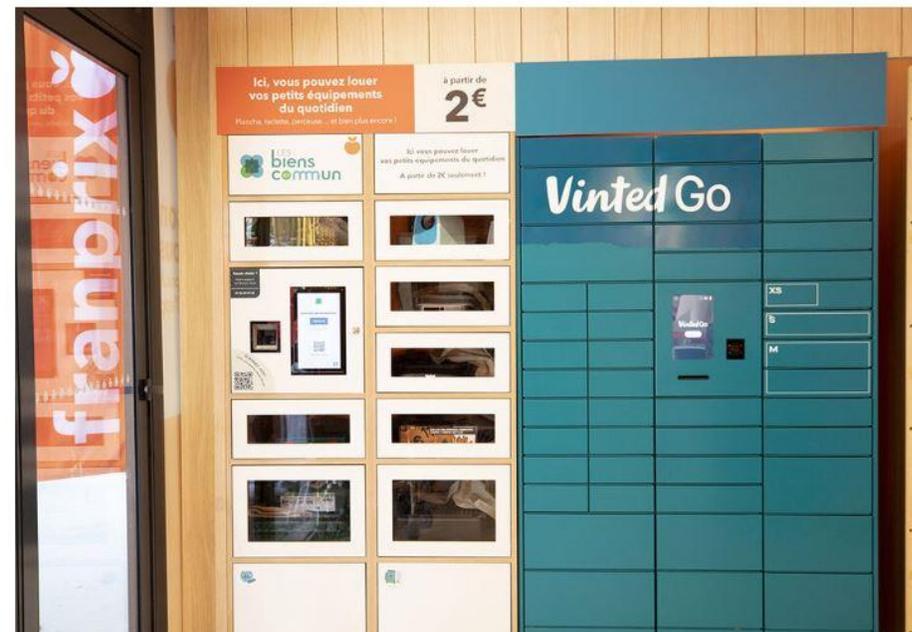
Une baisse des prix de 5% sur les fruits et légumes...



...et aussi sur 145 marques nationales, comme les 4 Danette vanille ou le camembert Président



Les services de proximité à côté des caisses



Des tenues de travail nouvelles, en jean



LSA

Les 10 bonnes pratiques pour combiner puissance et agilité
19/05/2024



Les dix bonnes pratiques pour combiner puissance et agilité

Pour l'expert en marketing du commerce Frank Rosenthal, Walmart combine la puissance d'un leader mondial et l'agilité d'une start-up en facilitant le quotidien de ses clients, avec simplicité. Il détaille les dix bonnes pratiques à suivre et qui devraient permettre à Walmart de conserver la tête pendant encore quelque temps.

1/ Agir sur des terrains de jeux différents

Amazon performe sur l'e-commerce, Walmart sur le commerce physique. Selon eMarketer, la part de marché d'Amazon sur l'e-commerce a dépassé aux États-Unis 40 % en 2023. Mais Amazon ne représente que 4 % des ventes de détail aux États-Unis, selon Marketplace Pulse.

2/ Parier dans ses équipes pour l'avenir

Avec plus de 2 millions de salariés, Walmart est le premier employeur mondial devant Amazon. Walmart investit dans ses équipes, notamment avec un salaire minimum horaire en magasin aux États-Unis de 17,50 \$ (un peu plus de 16 €/h). L'entreprise propose d'autres avantages, tel le financement d'une formation universitaire.

3/ Déployer une stratégie d'innovation permanente

Amazon s'efforce prioritairement de résoudre le point noir de l'expérience client : avec Amazon Style, en supprimant la cabine d'essayage ; avec Amazon Go et sa technologie nommée Just Walk Out, en supprimant le passage en caisse. Des innovations qui n'ont pas bouleversé le commerce. Walmart, de son côté, teste toutes ses innovations avec d'importantes études quantitatives mensuelles. Si cela ne plaît pas aux clients, Walmart arrête sans hésiter.



Frank Rosenthal, consultant indépendant et expert en marketing du commerce.

4/ Savoir tirer parti de son maillage

En s'appuyant sur son réseau physique très dense (11 000 magasins dans le monde, dont plus de 5 000 aux États-Unis), Walmart a proposé une expérience globale associant le meilleur des mondes physique et digital. Le maillage du territoire américain a permis de creuser l'écart avec la vingtaine d'entrepôts géants d'Amazon.

5/ Même en retard, continuer de livrer bataille

Amazon a réussi une innovation majeure avec Prime, qui a révolutionné les abonnements et les programmes de fidélisation en 2016. Walmart a répliqué en septembre 2020 avec Walmart +, s'alignant sur Amazon.

6/ Évoluer dans le croisement fidélité/data/intelligence artificielle

Le service Text to Shop de Walmart est relié au compte du client, avec son historique et ses habitudes d'achat. Il lui suffit d'envoyer par SMS les articles dont il a besoin pour qu'ils soient ajoutés à une commande. Une simplicité d'usage plébiscitée.

7/ Tout tester

Avec le Curbside, un équipier Walmart vient à votre rencontre sur le parking avec votre commande. Les clients peuvent aussi se faire livrer dans leur réfrigérateur ou leur garage. Cette option de Walmart + baptisée InHome propose de récupérer les articles retournés par les clients.

8/ Créer la surprise

Walmart a proposé fin 2023 la série *Add to Heart*, comédie dans l'esprit des fêtes de fin d'année, tout en donnant des idées de cadeau et en permettant d'acheter les produits instantanément.

9/ S'engager dans le secteur clé de la santé

Quand Amazon rachète des pharmacies en ligne, c'est pour bénéficier de leur licence. Walmart va plus loin depuis 2019 et exploitera, dès la fin 2024, 70 centres de santé.

10/ Encourager les investissements

L'action de Walmart s'est valorisée de plus de 130 % en dix ans. Sur un an, la progression continue à plus de 20 %, selon Boursorama. De quoi permettre des investissements soutenus. ■

PAR FRANK ROSENTHAL

LSA

Comment Walmart résiste à Amazon en 10 points ?
19/05/2024



Comment Walmart résiste à Amazon en 10 points [Tribune]

Dans cette tribune, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, explique en dix points comment Walmart résiste à Amazon.

Réservé aux abonnés

Yves Puget

19 mai 2024 13h24

🕒 5 min. de lecture



"Walmart combine la puissance d'un leader mondial et l'agilité d'une start-up en facilitant réellement le quotidien de ses clients"

Depuis quelques années déjà, Amazon se place en n°2 mondial du commerce derrière Walmart qui reste leader et agit en profondeur pour mener à bien ses transformations en laissant une place prioritaire aux clients, en investissant et en innovant. Et voici pourquoi, en 10 points Walmart pourrait rester n°1 mondial encore quelques années :

1/ Quand Amazon performe sur le e-commerce, Walmart performe sur le commerce physique : les terrains de jeux principaux ne sont pas les mêmes !

Selon eMarketer, la part de marché d'Amazon sur le e-commerce a dépassé aux Etats-Unis 40% en 2023. C'est une performance incontestable. Depuis 2020, année du Covid, Amazon a gagné 2,5% de parts de marché. Après une année 2022 très difficile, ses ventes en e-commerce aux États-Unis ont progressé de 11,7 % en 2023, soit 3,6 % au-dessus du marché.

C'est la première année depuis 2019 qu'Amazon surpasse significativement le marché. Amazon représente au total 4 % des ventes de détail aux États-Unis en 2023, selon Marketplace Pulse contre 7,3 % pour Amazon selon les analystes de eMarketer. Un écart conséquent !

2/ Pour préparer l'avenir, Walmart investit fortement dans ses équipes



On sait que Walmart emploie plus de 2 millions de personnes et est le premier employeur mondial devant Amazon. Walmart investit fortement dans ses équipes, par exemple en proposant un salaire horaire en magasin aux États-Unis à un minimum de 17,50 \$ (un peu plus de 16 € de l'heure). Walmart propose aussi des avantages à ses salariés comme un diplôme universitaire gratuit en payant 100 % des frais de scolarité et des livres, ou encore une prime lors d'une adoption qui peut permettre de recevoir jusqu'à 20 000 \$.

Investir dans les équipes, c'est aussi investir dans les outils. Jon Alferness, vice président et directeur des produits de Walmart US, précisait le 17 mars dernier au salon Shoptalk de Las Vegas que pendant longtemps Walmart avait multiplié les applications distinctes pour les magasins et les équipes avec tous les problèmes d'usage et de mise à jour qui sont liés. Dorénavant, l'application « me@walmart » regroupe en son sein l'ensemble des besoins professionnels. Cela permet notamment de gérer les horaires de travail, de demander des congés, de changer d'équipe ou encore de poster des commentaires ou des idées relatives au travail.

3/ Une stratégie d'innovation permanente et pragmatique pour Walmart

Amazon s'efforce prioritairement de résoudre le point noir de l'expérience client. Par exemple avec Amazon Style, Amazon visait à supprimer la mauvaise expérience de la cabine d'essayage. Amazon Go et sa technologie « Just Walk out » vise à supprimer le passage en caisse. Ces 2 innovations de rupture, même si elles fonctionnent, n'ont pas bouleversé le textile et l'alimentaire et ont prouvé que le client n'attendait pas seulement de l'innovation mais avant tout un respect des basiques du commerce.

Walmart est dans une innovation continue et pragmatique. Le géant de l'Arkansas teste toutes ses innovations auprès de ses clients avec de très grosses études quantitatives mensuelles. La règle expliquée lors de la NRF 2022 par John Furner, CEO de Walmart US est simple : elle plait aux clients, Walmart continue, dans le cas contraire, Walmart arrête. John Furner citait alors l'exemple du distributeur de bitcoins, testé dans 250 magasins et plébiscité par les clients à sa grande surprise.

4/ Walmart a su tirer parti de son maillage pour devenir le champion du commerce unifié

En s'appuyant avant tout sur son réseau physique exceptionnellement dense (11000 magasins dans le monde dont plus de 5000 aux États-Unis) et en dépassant la simple promesse de l'omnicanal, Walmart a su proposer une expérience globale, continue, associant le meilleur des mondes physique ou digital. Le maillage considérable du territoire américain a permis de creuser l'écart avec la vingtaine d'entrepôts géants d'Amazon. Cela permet à Walmart par exemple de proposer des livraisons tardives (jusqu'à 22 heures) avec Walmart Express Delivery, qui permet d'avoir une livraison rapide des commandes passées le soir, avec la promesse hallucinante que celles passées avant 21h30 seront livrées seulement 30 minutes plus tard, à 22h00 et cela dans 4000 magasins du réseau. La préparation de la commande peut être plus rapidement faite dans un magasin Walmart que dans un centre d'exécution d'Amazon et pour la livraison sur un territoire aussi grand que les États-Unis, c'est un atout considérable.

5/ Même quand Walmart prend du retard, comme sur les abonnements, il continue de livrer bataille

Amazon a réussi une innovation majeure avec le lancement de Prime qui a révolutionné les abonnements et les programmes de fidélisation en 2016. Il faudra attendre septembre 2020 pour que Walmart réplique en lançant « [Walmart](#) + ». Walmart s'aligne alors les avantages proposés par Amazon et notamment pour le streaming signe un accord avec Paramount, pour proposer plus de 40000 titres. C'est sur le prix que Walmart + va faire la différence, l'abonnement annuel coutant 98 \$ contre 139 \$ pour Prime. Lors de l'ouverture du dernier Black Friday, Walmart lance une promo flash en divisant son prix par deux à 49 \$ et fait ainsi le trou face à Prime.

6/ Walmart a été innovant et malin dans le croisement fidélité/data/IA

Le service « Text to Shop » lancé par Walmart est relié au compte Walmart afin d'avoir l'historique et les habitudes d'achats. Pour le client, Il suffit d'envoyer par SMS les articles dont il a besoin pour qu'ils soient ajoutés à une commande. Ainsi, un simple sms suffit pour compléter sa liste de courses. Cette simplicité d'usage a été plébiscitée par les clients.

7/ Walmart teste et essaye tout

Prenons l'exemple des modes de livraison et de retrait ou en plus du click and collect et du drive, Walmart propose du Curbside (un équipier vient à votre rencontre avec votre commande dès que vous arrivez sur le parking). Walmart propose aussi d'avoir accès à des « Live Shopper » pour commenter ou faire des démonstrations sur des produits. Par ailleurs, les clients peuvent se faire livrer des articles directement dans leur réfrigérateur ou dans leur garage. Cette option de Walmart + « InHome » propose de récupérer les articles retournés par les clients, en les ramenant directement au magasin. Tout est actionnable depuis l'application et peut être modifié jusqu'à 30 minutes de la livraison.

8/ Walmart sait être créatif et surprend sur des terrains où on ne l'attend pas

Walmart a proposé en novembre 2023 une série en 23 épisodes, "Add to Heart", une comédie romantique qui plonge dans l'esprit des fêtes de fin d'année tout en donnant des idées de cadeaux tout en permettant d'acheter les produits instantanément.

9/ Walmart peaufine son organisation en permanence pour plus d'efficacité

Le 7 mars 2024 lors de la conférence Technology, Media et Telecom organisée par Morgan Stanley, Suresh Kumar EVP, Chief Technology & Development Officer de Walmart insistait sur le regroupement de toute la tech il y a 5 ans au sein d'une seule organisation, appelée Walmart Global Tech : *« nous avons envisagé la technologie de manière holistique dans l'ensemble de l'entreprise et faire en sorte qu'elle soit aussi agréable que possible pour le client, et du point de vue de l'entreprise, qu'elle soit aussi efficace que possible. »*

10/ Des investissements considérables encouragés par les performances de l'action Walmart

L'action de Walmart s'est valorisée en 10 ans de plus de 130% et sur les 5 dernières années de 80%. Sur 1 an, Walmart continue sa progression à plus de 20% (Source : Boursorama). De quoi donner satisfaction aux actionnaires et permettre des investissements soutenus.

Walmart combine la puissance d'un leader mondial et l'agilité d'une start-up en facilitant réellement le quotidien de ses clients et toujours avec simplicité. De bonnes pratiques à suivre !

LSA

Decathlon en voie de modernisation
29/03/2024





Decathlon en voie de modernisation

PHOTOS STICHE-HANBERT

Barbara Martin Coppola, PDG de l'équipementier sportif, a présenté la stratégie de l'enseigne pour les années à venir. Objectif : être identifiée comme une marque et pas seulement comme un distributeur. Un but pas si simple à atteindre.

C'est un véritable show à l'américaine que Decathlon a donné le mardi 12 mars à Paris. On aurait pu croire, trente ans après que Steve Jobs a popularisé la keynote, que le procédé serait éculé mais non, la présentation à la Apple est toujours utilisée par les entreprises qui veulent s'affirmer comme innovante. C'est donc seule en scène devant un écran géant que Barbara Martin Coppola, PDG de Decathlon, a présenté devant un parterre de 200 personnes, dont 80 journalistes, sa feuille de route pour les années à venir, tout en anglais of course.

LES CHANTIERS EN COURS

- **Déploiement** d'une nouvelle plate-forme de marque.
- **Rationalisation** de l'offre et révision du mix produit.
- **Harmonisation** des magasins vers un même concept.

« Le moment est venu d'accélérer pour avoir un impact positif plus fort sur les êtres humains, sur la société et sur la planète », a déclaré la PDG en révélant la raison d'être *Move people through the wonders of sport*, que l'entreprise traduit étonnamment en français par *Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport*. « Ce n'est pas la même chose : faire bouger les gens, cela parle aux clients. Faire bouger l'humanité, c'est

◀ Arrivée à la tête de Decathlon en mars 2022, Barbara Martin Coppola a présenté le mardi 12 mars la stratégie qu'elle a mise en place pour faire croître mondialement Decathlon.

très corporate. On sent que la stratégie a été pensée en anglais », analyse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. L'ambition de l'enseigne est résolument internationale. D'ailleurs, il avait été clairement indiqué à la trentaine de journalistes français présents que Barbara Martin Coppola ne leur parlerait pas. Et pourtant, des interrogations, nous en avons beaucoup après le show.

Gagner en notoriété

L'annonce majeure de la journée était donc la présentation d'une plate-forme de marque avec la création d'un logo, une nouvelle couleur bleue identitaire, une nouvelle typographie et un slogan, *Ready to Play?* « Nous sommes plus qu'un retailer, nous sommes une marque de sport », a déclaré lors de la présentation Barbara Martin Coppola. Decathlon se voit donc en concurrent de Nike et non pas d'Intersport. « Avec une volonté de développement international, il est logique que Decathlon adopte une stratégie de marque. Le succès de Nike a de quoi faire rêver. Ces six dernières années, l'américain a multiplié par deux son chiffre d'affaires. Un résultat qu'elle a fait en tant que marque et en tant que retailer. Il y a encore cinq ans, 80 % de son chiffre étaient issus de ses revendeurs et 20 % en direct-to-consumer. Aujourd'hui, la proportion est plutôt de 60 % - 40 % », explique Frank Rosenthal. La nouvelle identité graphique doit permettre à Decathlon de gagner en notoriété en tant que marque. « Le logo va permettre au consommateur de reconnaître d'un seul coup d'œil nos produits, nos sites, nos apps, nos magasins », assure Céline Del Genes, global chief customer officer de Decathlon.

Création d'une identité de marque

Pour être perçu comme une marque et non comme un distributeur, Decathlon adopte les codes de communication des leaders du sport, en commençant par la création d'un logo. Lacoste à son crocodile, Adidas ses trois bandes, Nike son Swoosh... Decathlon a désormais son orbite. Le logo s'inspire au départ du C et du A incliné de Decathlon. L'ensemble a été étiré pour symboliser la circularité des produits que Decathlon veut atteindre. À cela s'ajoutent un changement de teinte de bleu et une nouvelle typographie. Pour concurrencer le *Just do it*, de Nike, Decathlon adopte aussi une signature de marque, *Ready to play?* Enfin, il se dote d'une raison d'être, *Move people through the wonders of sport*, qu'il traduit étonnamment en français par *Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport*.



En parallèle, l'enseigne fait le ménage dans ses MDD. « Nous proposons des équipements pour 80 sports et nous avions quasiment autant de marques que de sports. Il y avait des doublons : la même casquette pouvait être vendue sous plusieurs marques », détaille Fabien Brosse, global chief sports and products officer de Decathlon. L'équipementier a choisi de classer son offre en 12 univers, mais proposer une MDD par univers aurait été trop simple. Il a été décidé de garder neuf MDD (dont Quechua, Btwin et Domyos) et d'utiliser aussi Decathlon comme MDD. À cela s'ajoutent quatre marques expertes : Van Rysel, Simond, Kiprun et Solognac. Très techniques et innovantes, elles pourront être vendues chez des spécialistes, et pas uniquement chez Decathlon. « C'est déjà le cas pour Simond, racheté en 2008 par Decathlon. De même, Van Rysel, qui fournit les vélos de l'équipe cycliste Decathlon AG2R La Mondiale, a vocation à être vendue chez les spécialistes des cycles », poursuit Fabien Brosse. Malgré toutes ses MDD, celui-ci le martèle : « Decathlon sera la seule vraie marque. Par exemple, un tee-shirt Quechua aura le logo Decathlon à l'avant et sur le côté seulement, il sera marqué Quechua. » Du coup, difficile de comprendre pourquoi garder Quechua. « Ce n'est pas lisible pour le consommateur. Rationaliser et garder des MDD, c'est une logique de retailer. Si Decathlon veut être une marque, alors



De nouveaux codes retail

Le magasin parisien Decathlon Rive gauche est le premier à adopter le concept qui sera déployé dans l'ensemble des 1 700 points de vente de l'enseigne d'ici à deux ans.



▲ SIGNATURE
À l'entrée du magasin, la nouvelle signature de marque *Ready to play?* est affichée sur un large visuel.



▲ L'ENTRÉE DU MAGASIN
Le nouveau bleu Decathlon habille le mobilier de l'entrée. L'espace accueil et services a été agrandi.



▲ THÉÂTRALISATION
Le point de vente sera organisé par univers avec, à l'entrée de chaque corner, un podium mettant en situation les produits sur des mannequins.



◀ TECH
La Discovery station scanne les étiquettes RFID des produits, affiche leurs caractéristiques techniques et leur disponibilité en magasin pour les comparer et guider le client dans son choix.



▲ SIGNALÉTIQUE
Même s'il souhaite être perçu comme innovant, Decathlon veut rester accessible. Chaque univers dispose d'un espace « petits prix ».

◀ VÉLO
Le nouveau showroom des vélos permet de mieux voir les différents modèles proposés par Decathlon.

▼ CABINES
Pour plus de convivialité, les cabines d'essayage ont été agrandies. Les meubles et la signalétique sont aux couleurs et à la typographie du nouveau logo de la marque.



« Les MDD doivent disparaître », souligne Frank Rosenthal. Effectivement, on se demande pourquoi Decathlon ne va pas jusqu'au bout de sa démarche. La raison est probablement sociale. Car s'il y a des doublons dans les produits de MDD, il y a certainement aussi des doublons dans les équipes qui créent ces MDD. Il est difficile de croire que la rationalisation des MDD se fera sans une rationalisation des effectifs. Autre incohérence dans la stratégie de Decathlon : les marques internationales. « Nous avons beaucoup communiqué par le passé sur le fait

N°1
des équipementiers sportifs en France en 2022, devant Intersport et Sport 2000
Source : LSA

que nous voulions faire sortir les marques internationales de notre offre. Au final, nous n'avons jamais complètement arrêté. Par exemple, nous travaillons très bien avec Adidas et Puma. Nous allons accélérer dans les prochains mois et donner plus de place aux marques internationales », annonce Fabien Brosse. À nouveau, si Decathlon est une marque de sport, pourquoi référencer d'autres marques ? Peut-on imaginer Nike accueillir Adidas ou Puma dans ses magasins ? Peut-être ce mouvement sera-t-il une phase, le temps que la marque Decathlon gagne en puis-

sance. En tout cas, aujourd'hui, il est compliqué pour une enseigne sportive de se passer des mastodontes internationaux. Ce sont eux qui font la mode et qui attirent les jeunes en magasin, désireux de porter les mêmes marques que les stars.

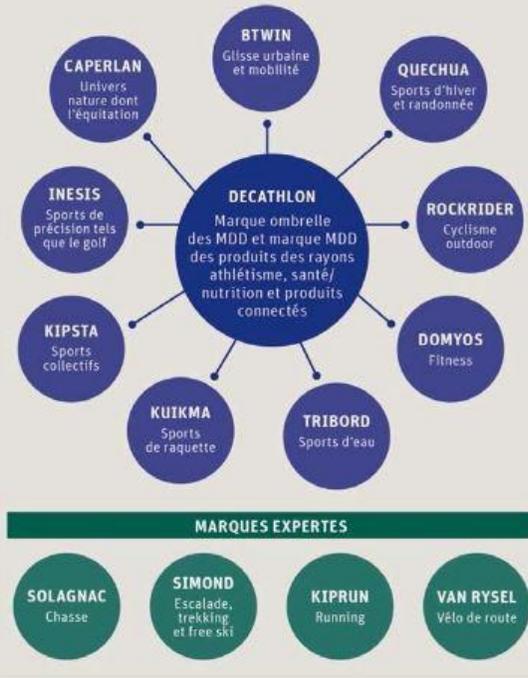
12 univers en situation
Côté magasins justement, le point de vente parisien Decathlon Rive gauche est le premier à adopter les nouveaux codes de la marque. La signalétique et le parcours client ont changé.

N°1
dans le monde en 2022, devant Intersport et Dick's Sporting Goods
Source : LSA

Avant, les magasins étaient organisés comme un supermarché avec une allée centrale et des rayons dispatchés autour. Désormais, le point de vente sera agencé selon les 12 univers cités précédemment, avec, à l'entrée de chaque corner, un podium mettant en situation les produits sur des mannequins. L'objectif est que tous les magasins à travers le monde adoptent ces nouveaux codes d'ici à fin 2026. Il est agréable de déambuler dans ce magasin au look plus moderne. Le *Ready to play?* s'affiche en grand à l'entrée du magasin. « Mais ce slogan en

Grande refonte des MDD

Comme Decathlon veut être vue comme une marque, l'enseigne a rationalisé une bonne partie de ses MDD. Mais certaines ont une telle notoriété, à l'instar de Quechua, qu'il est complexe de les supprimer. C'est pourquoi Decathlon ne les fait pas toutes disparaître : à côté des produits à marque Decathlon (textile, nutrition, objets connectés) sont conservées **neuf marques propres** qui permettent de couvrir les 12 univers dans lesquels Decathlon a classé son offre. En parallèle, **quatre marques expertes**, très techniques, vont être développées. Elles ont vocation à être commercialisées ailleurs que chez Decathlon, comme les cycles Van Rysel qui pourront être vendus chez les spécialistes du vélo.



« anglais parlera-t-il, par exemple, au consommateur du magasin de Flers, en Normandie ? », s'interroge Frank Rosenthal. Même question pour des magasins de province en Espagne ou dans de nombreux marchés où Decathlon est présent et où l'anglais n'est pas si universel que cela.

15 000 produits dits « super modèles », qui ensuite peuvent être déclinés en différentes tailles et couleurs, composent l'offre de Decathlon

Un concept évolutif

L'équipementier veut devenir l'une des entreprises les plus inclusives au monde, mais les nouveaux mannequins des podiums ne traduisent pas la diversité. Chez

Nike, par exemple, les produits sont mis en scène sur des mannequins de diverses morphologies ou en fauteuil roulant. De même, l'offre de seconde main ou la location, deux axes de développement sur lesquels l'enseigne a fortement communiqué ces dernières années, ne sont pas du tout mises en avant. Néanmoins, le magasin présenté est un concept urbain qui n'est pas représentatif de la majorité du parc de Decathlon. Difficile, donc, de porter un jugement définitif. « À tous les niveaux on évolue et cela va continuer : l'expérience ne doit pas rester statique car le consommateur change et nous devons avancer au moins aussi vite, si ce n'est plus vite que lui, et être synchro avec le monde qui nous entoure », souligne Céline Del Genes. Barbara Martin Coppola, elle, assure : « Je suis convaincue que notre stratégie ambitieuse va nous permettre de nous démarquer à la tête de ce secteur en tant que marque de sport unique et de confiance. »

Et c'est là toute la question, cette nouvelle identité de marque et ce nouveau concept sont-ils suffisamment différenciants pour permettre à Decathlon de se distinguer ? Son bleu azur était clairement identifié par le client. Le bleu profond choisi pour le remplacer est, certes, très joli mais il fait débat, certains associant ce type de teinte à Nivea. Quant au logo, la marque explique : « Certains y voient une montagne, certains y voient une vague... » Mais d'autres y voient le logo Quicksilver ou celui d'Asics... Dans tous les cas, il a fait fortement parler de lui sur internet en France. Rappelons que Decathlon reste l'une des enseignes préférées des Français, même si sa stratégie est tournée vers l'international. ■

MIRABELLE BELLOIR



« Le running, le fitness, la randonnée, le vélo de route, la mobilité urbaine et le football sont les six sports qui représentent plus de 50 % du chiffre d'affaires de Decathlon, où nous allons investir en priorité. »

Fabien Brosse, global chief sports and products officer de Decathlon

STYLÉ TUMBLR

LSA

Les 5 grands chantiers de Casino
29/03/2024



Les cinq chantiers de Philippe Palazzi, le nouveau DG du groupe Casino

Le nouveau directeur général de Casino prend enfin les commandes opérationnelles, aux côtés d'un comité exécutif en partie renouvelé. Les responsables d'enseignes restent en place pour relancer au plus vite des enseignes en difficulté. Mais avant, il faudra régler la question du plan social.



Ce dont Philippe Palazzi hérite

8,95 Mrds € de CA

28 212 salariés

8593 magasins (**861** Monoprix et Naturalia,
1191 Franprix, **6325** magasins de proximité,
37 Leader Price...)

et un site marchand, Cdiscount

1,5 Mrd € de dette

341 M € d'Ebitda après loyers (- 38 %)

124 M € de résultat opérationnel courant (- 61 %)

Source : Casino, chiffres au 31.12.2023

Les 12 membres du nouveau comité exécutif du Groupe Casino ont pris le train tôt ce jeudi 28 mars. Direction : Saint-Étienne. Philippe Palazzi a voulu réserver son premier déplacement au siège historique. Situé au 1 cours Antoine Guichard, en face de la gare, il emploie 1770 salariés, dont 1400 dans les fonctions support (marketing, RH, logistique...) pour toutes les enseignes qui composaient le groupe jusqu'à il y a peu. La vente des hypers et supermarchés en début d'année a divisé le chiffre d'affaires par deux. « *On voit mal comment ils pourraient garder toutes ces personnes pour des magasins qui ne font plus partie du groupe* », soupire Jean Pastor, délégué syndical CGT et membre d'une intersyndicale bousculée par le départ du syndicat majoritaire chez Casino, Force ouvrière. Ce dernier a signé l'accord de méthode, préambule d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), mais pas la CGT, ni la CFDT, ni l'Unsa.

Bref, au-delà des bisbilles syndicales, le sujet de l'emploi et du maintien d'un siège, ô combien symbolique, dans la ville de Geoffroy Guichard, fondateur de Casino en 1898, cristallise toute l'attention, des politiques évidemment, mais aussi de la nouvelle équipe, attendue au tournant sur le social.

Car le groupe, qui pèse aujourd'hui moins de 9 milliards d'euros de chiffre d'affaires et emploie 28212 salariés, compte trois autres sièges et dix entrepôts. Leur maintien est-il assuré ? Le nouveau patron n'aura-t-il pas intérêt à rationaliser ? 3000, 4000, davantage : combien d'emplois seront concernés par le PSE ? Aux 1770 salariés du siège s'ajoutent 1500 à 2000 postes dans la logistique et autant dans les 25 magasins non repris par [Intermarché](#), [Carrefour](#) et [Auchan](#).

À toutes ces questions, Philippe Palazzi n'a pas pu répondre, un CSE étant prévu pour courant avril sur le sujet. « *Philippe Palazzi parle beaucoup des salariés des magasins et du siège, mais jamais de la logistique* », s'inquiète Estelle Silbermann, déléguée syndicale CFDT du groupe qui l'a écouté le 28 mars à Saint-Étienne. « *Il nous a fait trois promesses : le maintien du siège à Saint-Étienne, de la marque Casino dans les magasins, et un plan d'accompagnement collectif.* » Une phase de départs volontaires devrait d'abord s'ouvrir. La directrice des ressources humaines, Estelle Cherruau, fait partie des nouvelles têtes entrées au comité exécutif, même si elle travaille au sein du groupe depuis 2011 en tant que directrice des affaires sociales. C'est donc elle qui sera en première ligne pour négocier un plan social qui devrait s'avérer, de l'avis des experts, « lourd et coûteux ».

Nécessaire stabilité des équipes

Pour le reste de sa nouvelle équipe, Philippe Palazzi a privilégié la continuité. Certes, trois autres recrues viennent de l'extérieur : Alfred Hawawini, qui a travaillé chez Metro (comme le nouveau patron) pendant plusieurs années, est nommé directeur de la transformation et de la stratégie, Angélique Cristofari vient de [Cora](#) pour remplacer l'incontournable David Lubek à la direction financière et [Christophe Piednoël](#), croisé chez [Lactalis](#) par Philippe Palazzi, dirige la communication et la RSE. Mais les enseignes conservées gardent leurs patrons et patronnes. [Guillaume Seneclauze](#) reste à la tête de [Monoprix](#) et de [Naturalia](#), Vincent Doumerc chez [Franprix](#), [Thomas Métivier](#) chez [Cdiscount](#) et [Magali Daubinet-Salen](#), privée des hypermarchés et supermarchés, dirigera les 6300 magasins de proximité.



« Il faut remettre du commerce au sein du management. C'est pourquoi le nouveau comex se veut un équilibre entre les patrons qui restent et les nouvelles recrues. Nous continuerons à développer la singularité de chacune des enseignes. »

Philippe Palazzi

Prendre les mêmes pour recommencer ? La boutade est facile. Frank Rosenthal, expert du commerce, estime que la stabilité des équipes est nécessaire parce qu'« *il faut aller vite. Intégrer de nouveaux dirigeants demande du temps* ». Pour écrire la nouvelle histoire du distributeur, retombé à l'avant-dernière place du classement des enseignes de distribution en France, entre Lidl et Aldi (3,2% de part de marché selon nos estimations, à partir de Kantar Worldpanel), il va falloir se retrousser les manches. « *Sauver, redresser et faire croître le nouveau Casino sur le long terme* », voilà résumées les priorités énoncées dans le courrier envoyé par Philippe Palazzi aux salariés du groupe le 28 mars. Sauver d'abord l'entreprise sur le court terme, alourdie par une dette nette de 1,5 milliard d'euros, à laquelle s'ajoutent les pertes engrangées par les hypers et supermarchés restés dans le giron du groupe jusqu'au 30 avril, et même jusqu'au 1er juillet pour les derniers. « *Ils perdent des dizaines de millions d'euros* », a confié Philippe Palazzi à LSA en février dernier. Ce pragmatique, qui se revendique comme « *un épicier avant tout* », un « *homme de terrain* » veut « *remettre du commerce dans le management* ». Et garder le nom Casino. « *À Aix-en-Provence, où j'ai passé mon enfance, j'ai grandi avec la marque* », raconte celui qui se dit très attaché à ce nom. Après vingt-sept années passées chez Metro, où il a arpenté beaucoup de pays avant d'entrer au comité exécutif en Allemagne, le voilà à la tête d'un défi gigantesque. Un défi auquel il s'est préparé depuis l'été dernier, en visitant plus de 500 magasins. « *J'arrive lancé* », expliquait-il volontiers à ceux qui l'ont croisé quelques semaines avant son entrée en fonction.

« À Aix-en-Provence, où j'ai passé mon enfance, j'ai grandi avec la marque Casino. Je suis un épicier avant tout, un homme de terrain. »

Philippe Palazzi

Procéder par degré d'urgence

Quelle sera la marge de manœuvre donnée à Guillaume Seneclauze, Vincent Doumerc, Magali Daubinet-Salen et Thomas Métivier ? Tout dépendra de la valorisation de Casino en ce mois d'avril. « *Le besoin de relance commerciale passe par des investissements*, explique Cédric Ducrocq, fondateur du cabinet de conseil Diamart. *Or combien d'argent les enseignes auront-elles besoin de remonter pour la dette résiduelle ? L'équation est cruciale.* » Car, outre la dette, l'Ebitda de Monoprix, Franprix et de la proximité est ressorti dégradé de ces derniers mois difficiles. Après loyers, la marge d'Ebitda pour Monoprix baisse de près d'un point, celle de Franprix de deux points et celle de la proximité est divisée par trois à fin 2023. Et cela continue. « *Philippe Palazzi nous a dit que les liquidités étaient négatives* », assure Estelle Silbermann, de la CFDT. D'où, pour Clément Genelot, vice-président de Bryan, Garnier & Co, la nécessité d'agir vite. « *La nouvelle équipe est obligée d'améliorer sa rentabilité, elle n'a pas le choix. Or ce n'est pas évident de mener en parallèle des investissements en magasins et de baisser les prix.* »

De l'avis de tous, la fourchette des investissements, de l'ordre de 300 millions d'euros par an jusqu'en 2028, prévue par le consortium mené par Daniel Kretinsky, ne suffira pas. Clément Genelot a fait ses calculs. Pour Monoprix, par exemple, éminemment stratégique (48% du chiffre d'affaires du groupe), il faudrait investir 300 millions d'euros pour baisser les prix de 10% sur l'alimentaire, 360 millions d'euros par an pour rénover les magasins en prenant une base de 1500 euros par mètre carré, et investir 40 à 50 millions d'euros par an pour recruter. Montant de la facture : 1,45 milliard d'euros pour une seule enseigne, soit l'équivalent de l'enveloppe globale prévue par Daniel Kretinsky sur quatre ans !

« *L'équation financière va-t-elle donner un peu de temps et de confort aux dirigeants des enseignes, ou la situation va-t-elle rester tendue ? Toute la relance commerciale dépend de la réponse à cette question.* »

Cédric Ducrocq, fondateur du cabinet de conseil Diamart

Cela dit, l'urgence de la baisse des prix ne paraît pas nécessaire aux yeux de tout le monde. Pour Frank Rosenthal, l'heure des choix a sonné. Il faut procéder dans l'ordre et par degré d'urgence : « *Baisser les prix alors que les coûts d'exploitation de ces magasins de centre-ville sont hauts est risqué. Mieux vaut maintenir les prix à un niveau plus élevé que la concurrence, mais en proposant plus de valeur, en termes de produits et d'environnement commercial. Monoprix doit moderniser son offre, notamment sur les produits frais, mais aussi sur la beauté et le textile, ses points forts historiques.* »

Comme dans le Monoprix « Blanche », récemment rénové en face du Moulin-Rouge à Paris. Autre inconvénient d'un virage tarifaire à 180 degrés, le besoin de temps. Baisser les prix en étant une enseigne chère demande de la patience. « *Il faut le faire savoir auprès des clients en communiquant et ceux-ci mettent du temps pour revenir* », précise Cédric Ducrocq, qui estime à deux ans le temps nécessaire pour avoir un retour. « La baisse des prix est nécessaire, mais demande un pilotage fin », conclut-il. Ce qui est sûr, c'est que le potentiel de Monoprix reste intact. « *C'est une pépite de par son histoire et sa légitimité de marque* », souligne Frank Rosenthal.

Un seul nom pour la proximité ?

Si la rénovation du parc des 338 magasins intégrés paraît prioritaire pour Monoprix, elle l'est moins pour Franprix (17% du chiffre d'affaires total) ou pour la proximité (17% également), d'autant qu'à Paris et en région parisienne, Casino domine avec 40% de part de marché. Pour Cédric Ducrocq, « *Franprix doit se repositionner légèrement en prix, mais il s'agit surtout de continuer la modernisation du parc* ». Un parc constitué essentiellement de franchisés, d'où la difficulté à dupliquer le concept : il faut les convaincre d'investir. La problématique diffère pour la proximité, un parc hétérogène constitué de plus de 6000 magasins et de... six enseignes. Entre Petit Casino, Casino Shop, Spar, Sherpa, Vival et Le marché d'à côté, difficile de s'y retrouver. « *Pour faire perdurer le nom Casino, pourquoi ne pas passer tout sous la même enseigne ?* », suggère Frank Rosenthal. Plus inquiétant, la rentabilité de la proximité est proche de zéro, avec un Ebitda de 39 millions d'euros (après loyers) pour 2023.

Dans le plan d'affaires mis à jour par le consortium le 21 décembre, les nouveaux propriétaires prévoyaient un Ebitda de 126 millions d'euros pour 2024, pour un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros. Mais aujourd'hui, les incertitudes sont importantes. Les premiers pas de la nouvelle équipe seront déterminants. Une fois le plan social réglé, la relance commerciale aura-t-elle lieu avant l'été ou après les Jeux olympiques, période propice au commerce dans les grandes villes ? Daniel Kretinsky devra-t-il se résoudre à vendre un actif ? Les experts penchent pour Cdiscount, évalué par Clément Genelot à 0,5 fois les ventes (550 millions d'euros). Une somme qui donnerait un peu d'oxygène aux autres enseignes.

Les 5 chantiers en bref

1/ Résoudre l'équation financière

1,5 milliard d'euros de dette. La dette, faramineuse, a beau avoir été effacée pour un montant de 5 milliards d'euros par les créanciers, et du cash à hauteur de 1,2 milliard d'euros remis par le consortium, le sujet financier est loin d'être réglé. Au 1,5 milliard d'euros de dette nette restante s'ajoutent les crédits d'impôt qui ont été consentis par Bercy notamment (300 millions d'euros de charges fiscales et sociales reportées, sans compter les intérêts) et les pertes en centaines de milliers d'euros des hypermarchés et supermarchés qui sortiront du périmètre fin avril. Tout dépend donc de la valorisation du groupe au 30 avril.

2/ Régler le sujet social

Un PSE portant sur 3 000 à 4 000 salariés au minimum. Un siège à Saint-Étienne employant 1 770 salariés pour les fonctions support (marketing, RH, logistique...) des hypermarchés, supermarchés et proximité, dix entrepôts comptant environ 2 000 salariés (selon les syndicats), 1 400 salariés qui travaillent dans les 25 magasins dont personne n'a voulu jusqu'à présent (du moins, ni Intermarché, ni Auchan, ni Carrefour). Soit au total 5 170 salariés, dont une grande partie pourrait faire l'objet d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), qui sera négocié en avril. Un plan forcément coûteux.

3/ Redonner une marge de manœuvre

1,5 Mrd € d'investissement prévu d'ici à 2028. Le besoin de liquidités pour réinvestir dans des enseignes en perte de vitesse se chiffre en centaines de millions d'euros, certainement bien plus que ne l'avait estimé Daniel Kretinsky (1,5 milliard d'euros jusqu'en 2028, selon le dernier plan d'affaires connu en décembre dernier). Dès lors, quelle marge de manœuvre auront les patrons des enseignes, Guillaume Seneclauze chez Monoprix, Vincent Doumerc pour Franprix et Magali Daubinet-Salen pour la proximité ?

4/ Repositionner les enseignes en termes de prix

15 à 20 points d'écart de prix entre Monoprix et E. Leclerc. Depuis plusieurs années, les enseignes du groupe Casino se sont laissées aller à une dérive tarifaire qu'elles ont chèrement payée. La nouvelle équipe va devoir se poser la question de la baisse des prix, mais à quel degré ? Elle ne peut pas se permettre de dégrader encore l'Ebitda, d'où la nécessité d'opter pour un pilotage fin et équilibré de la politique prix. La question étant de savoir avec qui, demain, sera associé le Groupe Casino aux achats. Toujours avec Auxo (Intermarché) ou avec un autre partenaire ?

5/ Rénover un parc de magasins délaissé

La tenue des magasins laisse à désirer depuis de nombreux mois, la priorité n'étant plus aux investissements. Le consortium l'avait déjà promis en décembre : il faudra « *investir massivement dans la rénovation et la réhumanisation des magasins afin d'améliorer la qualité de service* ». Ce qui passe par des réembauches de personnel... dans un deuxième ou troisième temps. La relance commerciale signifie aussi une refonte de l'offre, notamment autour des marques de distributeurs, meilleur rempart contre l'inflation.

LSA

Experts 2024, tribune sur la différenciation
29/01/2024



[Experts 2024] Frank Rosenthal, la différenciation, l'arme absolue du commerce en 2024

Pour la neuvième 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.



Alors que l'exercice des tribunes impose de se projeter dans l'avenir, je vais commencer à regarder dans le rétroviseur.

Retour sur 4 années hors normes

C'est la première fois depuis 2019 qu'on aborde une nouvelle année qui devrait être a priori sans risque majeur (hors géopolitique). La première des années normales depuis 4 ans après les deux années du Covid en 2020 et 2021 et les deux années de forte inflation en 2022 et 2023 avec en cumulé sur l'alimentaire plus de 21%. Du jamais vu sur le plan sanitaire et du jamais vu sur le pouvoir d'achat.

Les conséquences de ces 4 années consécutives de crise ont incontestablement bouleversé le commerce.

On le voit dans les comportements consommateurs avec le **maintien du commerce physique** face à l'e-commerce qui subit sur les ventes des produits sa deuxième année difficile en 2023 après 2022. Une pause comme disent certains, mais une pause qui s'éternise.

On le voit également à travers des **arbitrages de consommation multiples**, de la descente en gamme au renoncement par exemple.

On le voit aussi dans la **recomposition du paysage de la distribution**. Le dossier Casino a marqué la distribution alimentaire en 2023. En 2024, suite du feuilleton avec la relance du groupe Casino, reconcentré sur ses pépites, mais aussi la transformation des magasins pour Intermarché et Auchan.

On le voit enfin dans le secteur du textile et de la chaussure, où nombre d'enseignes disparaissent qui présentent bien des points communs : marchés en décroissance : situation financière dégradée depuis quelques années, relance sans moyens mais aussi sans risques, faiblesses d'investissement mais surtout un positionnement flou, quand il existe, ou une absence de positionnement.

La différenciation va sans doute devenir une condition nécessaire pour performer dans le commerce. Seule elle ne suffit pas, il faut ajouter pour performer la pertinence, l'innovation, la créativité, l'émergence sur son marché, la capacité d'investissement, la culture client et encore beaucoup d'autres facteurs.

Quatre axes de différenciation à la loupe

Examinons donc quatre possibilités de différenciation.

1/ La différenciation par le prix

Un sujet prioritaire car rappelons-le en ce début d'année la priorité numéro 1 des Français reste le pouvoir d'achat. Mais, la différenciation sur ce critère va être de plus en plus compliquée avec l'application de la Loi Descrozaille en mars 2024 et avec l'émergence des sites Temu et Shein et autres sites à bas coût et basse qualité, qui malgré les critiques qui s'abattent sur eux, affichent de réelles performances au moins sur leurs audiences.

Sur l'alimentaire, finalement la leçon du succès de E. Leclerc en 2023 aura été l'affirmation de son positionnement/signature « Défendre tout ce qui compte pour vous. » La crédibilité de ce dernier est une base de différenciation quand l'ensemble du marché défend le pouvoir d'achat des clients. C'est parce que c'est crédible que les consommateurs font confiance et la confiance est le principal capital de l'image-prix.

Enfin, sur certains marchés « promo-dépendants » comme le textile/mode, comment performer sur ce sujet quand on sait que **les seules soldes**, certes en ralentissement années après années, **affichent encore 21% du chiffre d'affaires du secteur**, désormais devancés par les promotions le reste de l'année avec 23% selon les chiffres de l'Institut Français de la Mode. Se démarquer par la période ne suffit plus, la démarque aussi et le prix le plus bas possible non plus, quand on sait que le prix moyen d'un produit chez Primark est à 5 euros. **Les pistes de différenciation les plus évidentes consistent à affirmer alors la « value for money »** comme le fait par exemple Uniqlo quand il récapitule dans son flagship d'Opéra les 20 ans d'innovation de son produit Heattech ou encore en ouvrant un Uniqlo Studio pour réparer les vêtements Uniqlo. Zara a suivi la voie de la différenciation avec des magasins « plaisir » qui valorisent magnifiquement son offre. Une visite dans le flagship des Champs Elysées pourra finir de vous convaincre ou encore dans ses bastions de Madrid et Barcelone. Sur un marché difficile, Zara affiche de belles performances commerciales et financières années après années.

Faire des choix simples, clairs et valorisés de différenciation est un facteur clé de succès

2/ La différenciation par l'offre

Monoprix avec sa deuxième édition Prisunic a réussi un superbe coup. On mobilise l'affect, la mémoire et la nostalgie et avec une offre large de rééditions dans un catalogue reconnu de designers, tout est en place pour une opération réussie. Au-delà des coups, on peut se démarquer sur les MDD. Target aux Etats-Unis vient de lancer sa 49ème MDD consacré aux ustensiles de cuisine, design et prix accessibles sont réunis sur un secteur jusque-là constitué d'une offre basique.

L'américain Costco a toujours réussi à exceller dans ce domaine en vendant des piscines gigantesques, des rivières de diamant ou encore des assurances. Au début des années 2000, les hypers Géant Casino faisaient parler d'eux avec une grande opération annuelle « Référendum Géant » dans laquelle les acheteurs allaient proposer des produits voulus par les clients et exceptionnels, comme une maison avec Phénix ou une piscine avec Desjoyeaux.

Les pop-up sont aussi clairement une voie de différenciation et citons ici la collaboration très réussie du Printemps avec Prada pour les fêtes de fin d'année. Enfin, on peut surprendre le client comme Célio qui propose le 15 janvier, jour du Blue Monday, le jour le plus déprimant de l'année, des pulls aux couleurs vives ou la Fnac le même jour qui propose tout ce qu'il faut pour retrouver le sourire. E.Leclerc dans son magasin de Clichy propose chaque lundi matin des paniers surprises de fruits et légumes à 3,99 €.

3/ La différenciation par l'expérience client

Quand on observe régulièrement les nouveaux concepts, on est frappé de la place donnée à l'expérience client. Monop' à Levallois avec ses prêts gratuits de perceuse ou d'appareils à raclettes ou encore son immense lave-linge en magasin. Rituals dans son nouveau flagship des Champs-Élysées se distingue avec son « Mind oasis » importé d'Amsterdam qui occupe un des deux niveaux du magasin et qui propose notamment une séance d'hydromassage dans un cadre superbe à 19,50 euros les 20 minutes. Ce sont souvent les expériences clients les plus simples et chargées de sens qui sont plébiscitées par les clients et saluons le Leclerc de Granville qui avec l'aide de l'association Les Mains d'Argent propose un service qui permet d'apporter une aide concrète en magasins en accompagnant une personne âgée qui connaît des difficultés dans son parcours d'achat. Au-delà, cela permet de renforcer le lien social et de lutter contre l'isolement.

Petco, le spécialiste des animaux domestiques aux Etats-Unis se démarque avec son nouveau flagship New Yorkais. Au-delà d'une offre classique, on trouve un endroit dans le magasin pour faire dresser son chien ou le promener, un vétérinaire sous la marque Vetco, une baignoire pour nettoyer son chien, un salon de toilettage, une carte gigantesque des parcs new yorkais et enfin sous l'enseigne « just food for Dogs » une cuisine en entrée de magasins où sont préparés sous les yeux des clients une nourriture fraîche et de qualité pour tout simplement optimiser l'espérance de vie de son chien.

4/ La différenciation par les valeurs

U signe déjà depuis quelques années sa promesse par des valeurs fortes et des prix bas, et sa performance est bien d'associer les deux dimensions. Sur le textile quand on entre chez Jules, le magasin mentionne « vous entrez dans un magasin engagé ». Nature et Découvertes met en scène ses engagements et son classement B-corp dans ses magasins et va même jusqu'à indiquer aux clients que les produits proposés sont sélectionnés selon 27 critères.

En 2024, il y a bien des incertitudes sur la géopolitique et l'économie, un contexte concurrentiel intense, mais **faire des choix simples, clairs et valorisés de différenciation est sans doute un facteur clé de succès pour aller chercher de la dynamique et de la croissance.** Le faire est déjà faire preuve d'audace et d'agilité, deux qualités devenues essentielles dans le commerce.

A propos de l'auteur

Frank Rosenthal est expert en marketing du commerce. Après une carrière de communicant dans les groupes TBWA et HighCo, Frank Rosenthal 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 9 livres sur le commerce dont le dernier *"Mutations du commerce post-Covid"* publié aux Editions Kawa sorti en juin 2023. Frank intervient régulièrement dans les médias (plus de 150 fois en 2023) est par ailleurs membre du conseil scientifique de l'Adetem et membre de La Retail Tech.

Frank Rosenthal Conseils a été fondée en janvier 2008 et intervient sur les problématiques de marketing liées au commerce. Outre le conseil, sous toutes ses formes, la structure intervient sur des benchmarks, conception et animation de store-tours, séminaires, conférences et formations.

LSA

Ikea à l'offensive en 2024
07/03/2024





« Ikea va multiplier les baisses de prix »

Ikea France a vu son chiffre d'affaires bondir de 16 % l'année dernière et a gagné deux points de part de marché, à 19,4 %. Loin de se reposer sur ses lauriers, l'enseigne fourmille de projets pour renforcer son leadership. Rencontre avec Johan Laurell, son président.

LE CONTEXTE

- Dans un marché difficile pour le meuble en France (-2,5 %), Ikea creuse l'écart avec ses concurrents en gagnant deux points de part de marché.
- L'enseigne doit sa réussite à sa capacité à répondre

aux attentes de ses clients, tant pour l'offre que pour les services, à commencer par ceux de la livraison.

• Pour creuser encore l'écart, Ikea annonce une quatrième vague de baisse des prix en mars.

Johan Laurell, président d'Ikea France

C'est dans les périodes difficiles que l'on peut faire la différence. Soit parce que la crise rend justice à votre positionnement d'enseigne, soit parce qu'elle vous donne l'occasion d'utiliser le trésor de guerre que vous avez pu accumuler dans le passé. Notez que les deux options sont souvent corrélées... Ikea est une parfaite illustration de cette voie. Son chiffre d'affaires en hausse de 16 % en 2022-2023, pour atteindre 8,8 milliards d'euros en France, plaide pour la réussite du modèle. Ses 2 points de gain de part de marché l'année dernière, pour atteindre 19,4 %, aussi. Il conforte ainsi son leadership en France... La force d'Ikea est d'avoir su garder le cap. À la clé, un positionnement d'enseigne très clair, une base solide sur laquelle s'appuyer.

+16%

L'évolution du chiffre d'affaires d'Ikea en France en 2022-2023, à 3,8 Mrds €

36

Le nombre de magasins en France

+2 points L'évolution de la part de marché d'Ikea en France, à 19,4 %

Source: Ikea

UNE CROISSANCE RAPIDE QUI PERMET DE CREUSER L'ÉCART

Évolution de chiffre d'affaires d'Ikea en France entre 2019 et 2023, en Mrds €



Source: Ikea

« Nous sommes concentrés sur ce que nous devons faire », assure ainsi Johan Laurell, le président d'Ikea France, qui accorde à LSA une interview exclusive. Ikea c'est, d'abord, en magasins, un parcours client imposé, avec toutefois de plus en plus de possibilités de raccourcis. C'est, ensuite, une offre malicieuse, à petits prix. Et c'est, enfin, un design immédiatement identifiable. « Réussir cette association de design et du prix accessible est, par bien des aspects, un mystère, mais Ikea y parvient et c'est un sacré tour de force », reconnaît Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Transition numérique réussie

Autre point fort : la capacité à mettre en scène son offre. « Ikea est l'un des champions toutes catégories pour inspirer et aider le client à se projeter dans sa future chambre ou son futur salon », appuie Frank Rosenthal. Et, plus globalement, l'enseigne s'est fait une spécialité de souligner le rapport qualité/prix de ses produits. « La capacité d'Ikea à quadrupler ses prix et à les valoriser aux yeux de ses clients est assez exemplaire », développe Frank Rosenthal. Les services ont également fait des progrès, tant pour la livraison ou l'aide au montage que pour le click & collect. Bref, Ikea sait s'adapter comme le prouve l'évolution, ultrarapide, de ses ventes en ligne : elles sont passées de 10,2 % du chiffre d'affaires en 2019 à 24,6 % en 2023. « Ikea a réussi sa transition numérique sans rien perdre de la qualité de son modèle discount », appuie Yves Marin, associé au sein du cabinet Bartle.

Cela ne signifie évidemment pas que tout soit parfait. « L'attente aux caisses ou aux restaurants est un gros point faible », note Frank Rosenthal. Et il est d'autres petits signaux faibles qui doivent être pris au sérieux : si Ikea reste solidement ancrée dans le top 10 des enseignes préférées des Français, établi par EV-Barbizon, c'est au huitième rang en 2023 (derrière Action, Decathlon, Leroy Merlin, McDonald's, Fnac, Amazon et Picard) quand, en 2020, elle était encore troisième. Rien de dramatique. Mais de quoi peut-être expliquer la farouche volonté affichée aujourd'hui par l'enseigne d'insister sur ses baisses de prix massives. ■

J.-K.C.

LSA - Vous avez enclenché trois vagues de baisses de prix successives depuis la mi-2023. À quelle stratégie cela obéit-il ?

Johan Laurell - Chez Ikea, notre stratégie compte trois piliers qui ne quittent jamais nos esprits. Être accessibles, d'abord, c'est-à-dire proches de nos clients et ce par tous les moyens offerts par le spectre omnicanal. Être abordables, ensuite, c'est-à-dire proposer le bon article, au prix le plus bas possible : c'est le postulat de base d'Ikea depuis sa création il y a quatre-vingt ans en Suède et depuis quarante-deux ans que nous sommes présents en France. Être à la pointe du combat pour le développement durable, enfin.

Ces baisses de prix correspondent à une volonté farouche de notre part. Au plus fort de la crise, nous enragions de ne pouvoir faire mieux sur les prix. Mais notre ambition était claire : dès que l'on retrouverait la moindre marge de manœuvre, nous agirions. C'est ce que nous avons fait, à travers ces trois vagues que vous évoquez. En tout, ce sont ainsi 1 500 articles qui sont concernés et, rien que sur notre exercice 2023-2024, qui s'achèvera fin août, 200 millions d'euros sont investis sur ces baisses de prix. Des baisses qui, j'insiste, ne sont pas des promotions ponctuelles mais ont bien vocation à s'inscrire de manière pérenne. Ces nouveaux prix, en moyenne à -15 %, deviennent nos prix de base et, pour vous donner une idée précise de ce à quoi cela correspond, il faut avoir en tête que nous avons environ 10 000 références au catalogue. Tous nos top sellers (meilleures ventes, NDMR) sont concernés, sur toutes les catégories. Et ce n'est pas fini car une nouvelle vague de baisse de prix est prévue pour ce mois de mars. ■ ■ ■

LSA

Maisons du Monde s'enlise dans la crise
01/02/2024



Maisons du Monde s'enlise dans la crise

Pour la deuxième année consécutive, l'enseigne d'ameublement Maisons du Monde a vu son chiffre d'affaires reculer. La crise est maintenant sévère pour l'ancien roi du meuble et de la décoration en France. Analyse et explications.

LES ENJEUX

■ **Maisons du Monde** vient de conclure deux exercices consécutifs avec un recul de son chiffre d'affaires.
 ■ **Le changement de direction**, effectif depuis un an, n'a pas permis de changer la donne.

Les marchés financiers s'impatientent.
 ■ **L'enseigne doit retrouver un discours commercial plus percutant.** Un plan de transformation à moyen terme sera annoncé le 12 mars.

Les chiffres sont tombés, et ils ne sont pas fameux... À 1,125 milliard d'euros, le chiffre d'affaires de Maisons du Monde chute de 9,3 % en 2023. Et ce, alors que le bilan 2022 accusait déjà en repli de 5 %. C'est surtout un -9,3 % qui vient dans une année 2023 où l'inflation, pour les articles d'ameublement intérieur, a été estimée par l'Institut de prospective et d'études de l'ameublement (Ipea) à 3,1 %. Autant dire que les volumes sont encore plus mal orientés. Ainsi, en France, les ventes ont atteint 623 millions d'euros, en recul de 6,2 %, contre -1,9 % pour la moyenne du secteur du meuble sur les dix premiers mois de 2023, selon l'Ipea (+1 % pour les articles de décoration). Ce n'est guère reluisant. Très clairement, Maisons du Monde est en crise et les marchés financiers l'ont bien compris. À l'heure où nous écrivons, si l'action de l'enseigne repasse

la barre des 4,50 € (l'atterrissage 2023 à -9,3 % est « meilleur » que les -10 % envisagés en octobre dernier), le cours de Bourse était encore au-dessus des 12 € en janvier 2023, et au-dessus des 24 € début 2019...

Il y a un an tout juste, le groupe en tirait les premières conclusions en remplaçant sa directrice générale, Julie Walbaum, en poste depuis 2018, par François-Melchior de Polignac. « Si le top management a changé, c'est visiblement pour mieux s'inscrire dans la continuité. Évidemment, tout cela peut prendre du temps, mais on ne voit pas de changement visible impulsé par la nouvelle direction », observe Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Peut-être viendra-t-il à compter du 12 mars 2024, date à laquelle le groupe va présenter un « plan de transformation à moyen terme » ?

La guerre des prix...

En attendant, se pencher sur une année de communication par le groupe est un exercice assez parlant. Outre les nominations à divers postes clés, dans la foulée de l'arrivée du nouveau directeur général, dont un nouveau directeur d'exploitation groupe et un nouveau directeur marketing, qu'a-t-on vu de neuf ? Certes, il y a la poursuite du plan Good is beau-



RICARD LAMBERT/RETNA

tif, destiné à promouvoir une offre plus durable. À fin 2022, 30 % de l'offre répondait à ces critères (bois certifié, matériaux recyclés, matières premières bio, etc.), avec un objectif à 40 % en 2025. Cela va dans le bon sens. En octobre, le groupe pouvait même se targuer de pouvoir disposer de 70 % de ses gammes de canapés et d'objets de décoration « made in France ». Là encore, c'est bien. Même chose avec le lancement des espaces Seconde chance dans chacun des magasins, pour mettre en avant les articles d'occasion. Mais le grand sujet de l'année, cela reste bien sûr le prix... Maisons du Monde n'est certes pas resté inactif. Deux salves de baisse de prix ont scandé l'exercice : une première sur 200 « meubles incontournables » en avril (après une première vague initiée à l'automne précédent) et une autre en août, sur 400 articles de décoration « incontournables ».



En mars, le groupe annoncera un plan de transformation à moyen terme. De quoi lui permettre de rivaliser avec Ikea ?

-9,3%

L'évolution du CA du groupe en 2023, à 1,125 Mrd € (-5 % en 2022) dont

-7,4%

L'évolution des ventes en magasins

-13,9%

L'évolution des ventes en ligne

340

Le nombre de magasins, dont 18 fermetures nettes

-6,2%

L'évolution du CA en France en 2023, à 623 M €

Source : Maisons du Monde

Rendons ici à Maisons du Monde son avantage concurrentiel : le groupe a réagi sur les prix avant son grand rival Ikea qui, lui, a annoncé des baisses sur 100 articles en septembre, puis sur 350 de plus en décembre. Mais le suédois vient de frapper fort en annonçant, il y a quelques jours, mettre 200 millions d'euros sur la table, en France, pour à nouveau faire valser les étiquettes, sur 1 000 références cette fois. Maisons du Monde pourra-t-il suivre ? L'avenir le dira. En attendant, il y a un autre point de comparaison intéressant à relever entre Maisons du

Monde et Ikea. Et celui-ci est encore plus éclairant sur les destins contraires des deux enseignes dans l'Hexagone (pour mémoire, Ikea a vu ses ventes bondir de 16 % en France à 3,8 milliards d'euros durant son dernier exercice)... Il tient au positionnement de chacune ; du moins à la manière dont elles se présentent à leurs clients. À la question « Qui sommes-nous ? » tapée dans Google, Maisons du Monde répond d'abord par une approche corporate sans guère d'intérêt : « Maisons du Monde est doté d'un conseil d'administration qui examine et approuve



« Si le top management a changé, c'est visiblement pour mieux s'inscrire dans la continuité. Évidemment, tout cela peut prendre du temps, mais on ne voit pas de changement visible impulsé par la nouvelle direction. »

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

L'ensemble des décisions relatives aux orientations stratégiques de la société. Si l'on veut faire un effort en faveur de l'enseigne et que l'on recherche simplement « Maisons du Monde », on est à peine plus avancé : « Tous les styles de meubles et déco sont chez Maisons du Monde ! Et avec des nouveautés toute l'année et la livraison gratuite en magasin, décidez à volonté. » Enfin, dans une troisième tentative de trouver quelque chose qui va, et si l'on se penche sur la raison d'être, on arrive à cette définition : « Inspirer à chacun l'envie de s'ouvrir au monde pour créer ensemble des lieux de vie uniques, chaleureux et durables. »

... et du positionnement

Maintenant, faisons le même travail avec son concurrent suédois. Qui sommes-nous ? « La vision d'Ikea est d'améliorer le quotidien du plus grand nombre. » Ikea tout court ? « Le numéro un du mobilier et de la décoration en France. » Pas besoin d'ergoter des siècles... « La manière que l'on a de savoir se définir, ou pas, en dit évidemment long. Le point commun des enseignes qui ne vont pas bien est toujours d'être mal positionnées. La vision de marque doit être claire. Si elle ne l'est pas pour ceux qui la conçoivent, comment pourrait-elle l'être pour les clients ? », analyse Frank Rosenthal. Avant de poursuivre en pointant un autre écueil venant nuire à Maisons du Monde : « Sur l'originalité des gammes, l'enseigne est certes meilleure qu'Ikea, mais sur la production industrielle, c'est le contraire. Il y a trop d'hétérogénéité dans la qualité proposée par Maisons du Monde. » ■

JEAN-NOËL CAUSSIL

LSA

La NRF navigue entre l'IA et les gondoles
08/02/2024





La NRF navigue entre l'IA et les gondoles

Côté salon, l'édition 2024 de la NRF a été marquée par une surenchère de solutions dopées à l'intelligence artificielle, générative ou pas. Côté magasins, à l'inverse, les technologies s'effacent pour laisser place à la valorisation des produits et des marques. Reportage.

À New York, les enseignes travaillent à théâtraliser toujours plus leur offre pour se distinguer.

Deux mondes parallèles ? D'un côté, le salon de la National Retail Federation (NRF), dédié aux solutions à destination des distributeurs, qui s'est tenu du 14 au 16 janvier à New York. Ici, sur des centaines de stands sont exposés des outils révolutionnaires capables de générer toujours plus de retours sur investissement et de ventes. Avec un seul mot à la bouche pour y parvenir : l'intelligence artificielle. « L'IA est assurément le "buzz word" de l'édition 2024 », confirme Nicolas Diacono, décrypteur de tech et fondateur de NincoTech. Cette techno est à l'origine de toutes les grandes tendances du salon repérées cette année : « Des assistants alimentés à l'IA générative, des outils de data analytics pour mesurer les performances, et la création simplifiée de contenus ». De l'autre, dans les rues de Manhattan et de Brooklyn, les magasins flambant neufs

LA NRF 2024 C'EST...

6 200

marques présentes au salon venues d'une centaine de pays

plus de 1 000 exposants

Plus de 30 000 visiteurs
Source: NRF

semblent, eux, avoir boudé les technos. « Cette année, pas de tech ni d'innovations majeures, résume Mike Hadjadj, fondateur d'Iloveretail. On revient aux basiques avec une valorisation du magasin et de son offre. Seul le luxe ose encore la fantaisie. » Un grand écart irréconciliable entre ces deux univers ? Pas si sûr.

Un nécessaire jeu d'alliances

En évoluant dans les allées du salon new-yorkais, le millier d'exposants donne une sensation d'abondance mêlée à de l'incompréhension... Comment se distinguent ces sociétés qui toutes s'appuient sur l'IA ? Les mastodontes en la matière y ont dévoilé leur lot de nouveautés, à l'instar de Microsoft, Salesforce, Samsung, Vusion, Shopify, Google... Ce dernier a présenté à la fois ses avancées en matière d'IA et de Vertex AI, qui permet à ses clients comme Carrefour, Fnac Darty et Victoria's Secret entre autres, de développer des applications d'IA

générative grâce à la mise à disposition de modèles de langage (LLM). Aux côtés des géants de la tech fourmille une myriade d'entreprises très jeunes – certaines sont nées en 2023 ! – avec des promesses similaires.

« Cette édition de la NRF ancre le modèle de la plate-forme. Les exposants proposent des modules qui s'imbriquent à des plates-formes existantes. De ce fait découle une forte stratégie de partenariats entre les acteurs pour faciliter les connexions », souligne Nicolas Diacono. Preuve en est avec Walmart. Sur le stand de Vusion, le distributeur est mis en avant pour ses avancées en matière de pilotage de prix. Ensemble, ils ont coconstruit un système d'étiquettes connectées à des rails fonctionnant en Bluetooth, à cliquer sur des étagères dans le but de coordonner, grâce à l'IA bien sûr, toutes ses actions de pricing. D'ores et déjà 53 magasins Walmart en sont équipés, 500 le seront d'ici à la fin de l'année. Avec Microsoft, l'enseigne a également annoncé les débuts d'une nouvelle fonctionnalité générant une liste de courses par occasion (comme « goûter d'anniversaire pour une fillette de 5 ans »), modifiable à souhait. Enfin, sur son stand, le distributeur s'affiche comme un prestataire et fait le show avec Walmart Commerce Technologies. Ce service en marque blanche, là encore alimenté avec de l'IA, optimise la tournée des livraisons et des opérations en magasin. Walmart se met donc au service d'autres distributeurs, le concurrent devenant potentiellement partenaire commercial.

Susciter l'envie du visiteur

La passerelle entre le salon et les magasins se trouve sans doute ici : les distributeurs rivalisent d'outils tech pour assurer la performance du back-office et optimiser les flux en amont. Le magasin, lui, en fait fi et se pose en vitrine. Même le retail media, pourtant encensé, ne transpire pas dans les derniers-nés des flagships. Les écrans présents valorisent les équipes et les produits (Wegmans, Glossier), les services du magasin (Walmart) ou participent à la beauté du lieu (Tiffany, Swarovski...). Lors de nos visites, aucun ne servait à des fins publicitaires...

En point de vente, comment sublimer l'offre ? À cette question centrale, les enseignes multiplient les réponses dans leurs derniers concepts. Le magasin Wegmans, ouvert depuis octobre à Manhattan, est à notre sens le meilleur exemple s'agissant de l'alimentaire. Le visiteur parcourt d'abord l'ensemble des îlots de restauration. Sushis, pizzas, poké bowls, stand asiatique,

CES START-UP PROMETTEUSES QUI EXALTENT L'IA

YesPlz travaille déjà avec plusieurs sites de mode américains. Grâce à un robot conversationnel, elle propose de trouver des tenues par occasion (exemple : je pars en week-end à Miami entre amis) et permet de chercher des articles en fonction de la forme des habits visualisés (type d'encolure, longueur des manches, etc.).



Ownit a pour objectif d'attirer les internautes naviguant sur Google vers le site internet de ses clients. Pour y parvenir, cette société créée par d'anciens d'Amazon et de Walmart analyse l'ensemble des informations produits d'une marque, enrichit ses fiches produits et génère automatiquement des contenus sous forme de questions et réponses, ce que valorise beaucoup Google.

Typeface permet de personnaliser les campagnes publicitaires sans être ingénieur. Via sa plate-forme, les équipes marketing personnalisent simplement les publicités selon les audiences ciblées et les canaux sur lesquels elles sont exposées. LG, Estée Lauder, Ford et Marks & Spencer font partie de ses clients.

Autone entend optimiser les stocks des distributeurs et e-commerçants pour éviter à la fois les ruptures et le surstockage. Elle s'appuie pour cela sur les prévisions de vente enrichies avec des données tiers (météo, inflation, etc.) et promet des ventes en hausse de 30 %.



corner à biscuits... Avec l'impression d'être au cœur des cuisines. Là, au milieu des employés qui confectionnent ces plats, on voit les flammes, on sent la chaleur des fours et l'odeur alléchante des cookies qui en sont tout juste sortis, on entend le bruit des couteaux qui martèlent des planches à découper... Au sous-sol, le rayon marée est le plus spectaculaire avec, par exemple, un banc de glace entier où sont exposés des poissons en provenance du Japon et où le client peut choisir sa découpe selon le mets qu'il souhaite mitonner.

Autre réponse à cette valorisation de l'offre chez Walmart. Le leader de la distribution aux États-Unis a injecté 9 milliards d'euros pour rénover 1 400 points de vente. Celui de Teterboro, ■■■ ■■

CES NOUVEAUX MAGASINS OÙ L'EFFET « WAOUH » EST GARANTI

Wegmans, le dernier temple de l'alimentaire à Manhattan

Le magasin Wegmans de Manhattan (8 000 m²) livre sur deux étages un modèle en la matière dans les produits frais. Au rez-de-chaussée, des stands de produits à emporter, où le personnel cuisine en continu, sont présentés dans une ambiance de halles. Au sous-sol, les rayons marée et fromage étonnent par la profondeur des gammes et la théâtralisation associée.



Poissons, fromages, fruits et légumes... Wegmans érige les produits frais en art dans son deuxième magasin new-yorkais ouvert en octobre 2023.



PHOTOS: A.L.E. DELVALLÉE

Avec la Genesis House de Hyundai, la concession automobile se veut plus expérientielle

C'est au cœur du quartier de Meatpacking que les concessions automobiles se renouvellent. Ici, Hyundai présente son « véhicule » Genesis où la trentaine de personnes présentes aide à tout... sauf à acheter. Pour cela, rendez-vous en ligne uniquement ! Sur place, le client plonge littéralement dans la culture coréenne, avec, en plus des voitures valorisées, un restaurant, un espace culturel et un lieu dédié à l'art contemporain.



Hyundai nous plonge dans un showroom particulier où aucune transaction automobile ne se déroule...

PHOTOS: A.L.E. DELVALLÉE

■ ■ ■ ■ dans le New Jersey, est l'un des premiers à avoir profité d'un lifting. Résultat : le non-alimentaire est bien mieux mis en avant. Chaque entrée de rayon est théâtralisée (chambre d'enfant reconstituée pour annoncer l'univers bébé, même logique pour la décoration d'intérieur, la salle de bains...). En outre, de nouvelles marques y ont fait leur entrée pour offrir un choix plus vaste, surtout dans la mode et la beauté. « L'expression de la marque est sans doute l'un des aspects les mieux travaillés dans ces nouveaux magasins new-yorkais », note Valérie Piotte, directrice générale d'Altavia OpenLab, la cellule dédiée

à l'innovation du groupe. Qui cite en la matière des concessions automobiles telles que Lucid (Motors), Fisker Lounge, Genesis (Hyundai)...

Une capacité à surprendre

Dans ces espaces luxueux, l'univers des véhicules est valorisé : « Chez Genesis, 15 à 20 employés sont présents pour parler des produits, de l'histoire de la marque et de la culture du pays, mais ils ne sont pas là pour vendre ! », observe Valérie Piotte. Pour cela, rendez-vous en ligne. Sur la Cinquième Avenue, les joailliers Tiffany et Swarovski ont respectivement ouvert en avril



PHOTOS: JULIE ROSenthal

Le bijoutier Tiffany dévoile un écrin où l'art abonde

Le célèbre bijoutier a rouvert son flagship sur la 5^e Avenue, après quatre ans de travaux et 500 millions de dollars investis. Sur 10 étages, dont 7 accessibles, se déploie un écrin pour ses bijoux, orné d'immenses écrans en lieu et place des fenêtres et d'œuvres d'art.

Avec sa Vénus géante (photo ci-dessus), le magasin de LVMH ne lésine pas sur les moyens.



Petco, un point de vente bardé de services pour les animaux de compagnie à Union Square

Dans ce magasin dédié aux animaux de compagnie, le service est roi. Pour preuve, on retrouve dans ce point de vente revu de pied en cap un centre de toilettage, un espace pour promener les quadrupèdes, des baignoires en libre-service, une cuisine « Just Food for Dogs » leur concoctent des plats frais, des services d'assurance sont à la vente... En plus, bien sûr, d'un arsenal d'accessoires et de produits de petfood.



Centre de toilettage, baignoire en libre-service, offre de plats frais, espace de promenade dédié, les chiens sont choyés chez Petco.



PHOTOS: A.L.E. DELVALLÉE

et décembre 2023 ; leur nouvelle coque reflète l'audace dont ils sont capables. En poussant les portes de Tiffany, on entre dans un lieu épuré baigné de lumières claires. De larges écrans remplacent les hautes fenêtres ; des images de flocons tombant sur Manhattan les animaient lors de notre venue. Les chiffres témoignent de l'enjeu : 500 millions de dollars ont été mis sur la table par LVMH pour cet écrin qui a nécessité quatre ans de travaux dans le but d'ouvrir trois étages en plus des sept déjà présents. « Ce flagship est une réussite au niveau du design, de la lumière et de la mise en scène.

Il offre une surprise à chaque étage », analyse Frank Rosenthal, spécialiste du marketing en point de vente. Chez Swarovski, on a l'impression de plonger dans une élégante bonbonnière, avec des espaces verts, roses ou jaunes très marqués. Des minivitrines, taillées en forme octogonale pour rappeler le cristal cher à la marque, dévoilent des pièces uniques, comme des escarpins, un sac à main ou une statuette de Spiderman réalisés avec ce matériau. Des fantaisies elles aussi indispensables pour animer et renouveler le trafic de ses chers magasins. ■

JULIE DELVALLÉE, A NEW YORK

Republik Retail

La méthode offensive de Kohl's pour se relancer
04/04/2024



La méthode offensive de Kohl's pour se relancer

Le vendredi 5 avril 2024



Écoutez cet article

Powered by Podie

00:00

00:00



1x

Kohl's a connu une année 2023 difficile avec un recul des ventes de 6 %. Le nouveau CEO Tom Kingsbury veut se concentrer sur les catégories sous-représentées... et en faire des fers de lance. Explications par Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.



Kohl's a élargi son offre de produits pour la maison de 40 %. - © D.R.

Pour le dirigeant de Kohl's, Tom Kingsbury, la méthode de relance de son enseigne est **pour le moins surprenant : développer l'assortiment sur les catégories sous-représentées**. Kohl's Corp. a élargi son **offre de produits pour la maison de 40 %** dans le cadre d'un plan visant à cibler des marchés de produits spécifiques qui, selon l'enseigne, devraient générer un chiffre d'affaires supplémentaire de **2 milliards de dollars dans les années à venir**. « *Nous investissons dans de nombreuses catégories dans lesquelles nous n'étions pas vraiment présents*, souligne le CEO lors de son intervention au salon Shoptalk en mars dernier. *Nous repensons notre propre stratégie commerciale, en tirant parti du succès historique de notre équipe dans cette catégorie.* » Selon Tony Kingsbury, les ventes de produits pour la maison augmenteront à mesure que les clients prendront connaissance de l'élargissement de l'offre.

Kohl's commercialise aussi de nouveaux produits, notamment des **plantes, luminaires, produits pour les animaux de compagnie, rangements, céramiques et décorations saisonnières**. Les articles sont disponibles en magasins et en ligne. L'entreprise souhaite également devenir une « destination de décoration saisonnière », ce qu'elle n'était pas du tout.

Se concentrer sur 4 priorités pour réaliser de la croissance

Lors de sa keynote, Tom Kingsbury a insisté sur ses quatre priorités : **améliorer l'expérience client, accélérer et simplifier la stratégie de valeur, gérer les stocks et dépenses avec discipline et renforcer le bilan**.

Kohl's prévoit que le chiffre d'affaires de son partenariat avec Sephora atteindra **2 milliards de dollars d'ici 2025**. Dans les shop-in-shops Sephora ouverts au cours des deux dernières années, les ventes au troisième trimestre ont augmenté de plus de 30 % améliorant ainsi la part de marché de Kohl's. L'enseigne va ainsi généraliser dans ses magasins le long des lignes de caisse la **présence de produits pour favoriser les achats d'impulsion, comme cela a été fait avec Sephora**.

En plus du partenariat réussi avec Sephora présent dans 900 magasins Kohl's (76 % du parc), Tom Kingsbury a annoncé sur la scène de Shoptalk que Kohl's a conclu un partenariat avec **Babies R us** (magasins de jouets) pour intégrer, dans un premier temps, l'enseigne spécialisée dans 200 magasins Kohl's.

Recentrage sur les magasins en priorité versus le digital

Tom Kingsbury a récemment déclaré aux analystes : « *Je suis confiant dans le fait que nous nous débrouillons bien dans les magasins* ». Lors de Shoptalk, il est allé plus loin en annonçant un **recentrage sur les magasins**. Alors que le chiffre d'affaires global a baissé de plus de 5 % au troisième trimestre, les ventes des magasins n'ont baissé que de 1 % au cours de cette période et ont légèrement augmenté depuis le début de l'année 2024. Dans le même temps, l'e-commerce a progressé beaucoup moins vite.

Dans le plan de croissance, la priorité est clairement donnée aux magasins, plus rentables. **Si ce choix n'est pas nouveau, il est assez inédit qu'un CEO d'une grande enseigne l'avoue et l'assume.**

Une organisation simplifiée pour mieux performer

Dorénavant, après la suppression du poste de COO, **les magasins et les équipes de la chaîne d'approvisionnement sont directement rattachés au CEO Tom Kingsbury**. Les équipes merchandising vont être renforcées pour être au plus proche des tendances et répondre au développement sur les catégories de la maison. Les équipes magasins vont aussi simplifier les tarifs pour répondre à la mission de proposer des produits accessibles au plus grand nombre.

Le pragmatisme et le réalisme des intervenants au salon Shoptalk, notamment les dirigeants de grandes enseignes, contrastaient avec les interventions sur l'intelligence artificielle dont les contours et principaux usages restent encore à cerner...

Kohl's en chiffres :

- **1 174 magasins** : le chiffre le plus élevé pour une enseigne de grands magasins aux Etats-Unis
- **900 magasins** Kohl's ont un Sephora intégré
- **20 millions** d'utilisateurs actifs de l'application
- **30 millions** de membres dans le programme

Republik Retail

Macy's, un plan de relance qui doit écrire un nouveau chapitre ambitieux

27/03/2024



Macy's, un plan de relance qui doit écrire « un nouveau chapitre ambitieux »

Le mercredi 27 mars 2024 | Enseignes



Écoutez cet article

Powered by Podle

00:00

00:00



1x

Le salon Shoptalk à Las Vegas, devenu en quelques années le grand rival de la NRF à New York, a accueilli Tony Spring, dirigeant de Macy's. Il est revenu sur les dessous du nouveau plan de relance. Décryptage de Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.



Première apparition publique de Tony Spring CEO de Macy's lors de sa keynote au salon Shoptalk. - © D.R.

Le secteur des grands magasins est en souffrance aux Etats-Unis, mais il comporte des enseignes iconiques comme Macy's et Koh'l's, leurs CEO respectifs présentaient pour la première fois leur plan d'attaque. Ils ont en commun d'avoir une longue expérience et une très grande connaissance du retail. Les plans présentés inspireront sans doute des enseignes qui réfléchissent à leurs transformations.

Des grands magasins américains en souffrance, notamment en raison de leur taille

Le secteur des grands magasins reste confronté à des défis : transformation, rénovation, digitalisation, organisation, gestion de l'offre, taille des magasins, attractivité et résistance face à des concurrents qui attaquent par le prix. « *Les déplacements au centre commercial en semaine ne sont tout simplement plus aussi courants ou fréquents* », pointe **Tony Spring, CEO de Macy's**. Il a aussi insisté sur les changements que le numérique a occasionné pour le commerce à tout jamais.

Forbes indiquait récemment que les grands magasins dans leur ensemble ont enregistré aux Etats-Unis une **baisse des ventes de 5,1 % en janvier** et ont terminé l'**année fiscale avec une baisse de 3,3 %**. Les ventes des grands magasins en 2023 ont été inférieures aux chiffres d'avant la pandémie. Les magasins de grande taille sont de moins en moins prisés par les consommateurs, en particulier par les jeunes générations. Le tout dans un commerce américain, qui s'il n'a jamais compté autant de magasins selon la NRF, voit néanmoins la taille moyenne de ces mêmes magasins diminuer fortement. **Macy's, de son côté, a publié des résultats qui montrent que le chiffre d'affaires a baissé de 5,5 % en 2023** par rapport à 2022. Plus inquiétant pour l'enseigne, les ventes des magasins comparables ont baissé de 6,9 %, Une contre-performance notable alors que le commerce américain progressait dans le même temps de 5,3 % en 2023 selon la NRF ! Le Groupe compte dans son portefeuille **718 magasins** répartis sur trois enseignes dont 502 Macy's, 57 Bloomingdale's et 159 Bluemercury.

La nécessité d'écrire un nouveau chapitre audacieux

Tony Spring, ancien patron de Bloomingdale's et qui a pris la présidence du groupe début 2024, a exposé lors de sa keynote à Shoptalk sa stratégie baptisée « A bold new chapter » (« un nouveau chapitre audacieux »). Une stratégie qui est ambitieuse pour les trois enseignes du groupe. Il a affirmé à Shoptalk qu'il allait appliquer à Macy's les facteurs clés de succès qui ont permis à Bloomingdale's de performer.



A plusieurs reprises, Tony Spring a manifesté son enthousiasme et sa conviction positive sur l'avenir de Macy's Inc. - © D.R.

A Bold New Chapter se concentrera sur l'amélioration de l'expérience client dans le but de renforcer les relations avec les clients, de revitaliser son assortiment de produits et de se concentrer sur la croissance numérique. Enfin, Tony Spring a détaillé les trois priorités stratégiques de son plan :

Renforcer la marque Macy's : le dirigeant veut renforcer la relation client, favoriser l'aide aux clients en magasin et surtout développer un assortiment plus pertinent rayon par rayon. Macy's se concentrera désormais sur le « meilleur rayon », c'est-à-dire sur un assortiment organisé et

pertinent plutôt qu'un généraliste sans parti-pris.

- **Accélérer la croissance du luxe :** Macy's, Inc. prévoit de tirer parti de sa position de leader sur le marché du luxe, où Bloomingdale's et Bluemercury ont été les plus performants au sein du portefeuille de Macy's, Inc.
- **Simplifier et moderniser les opérations de bout en bout** en faisant notamment appel à l'automatisation des entrepôts.

S'inspirer du succès de Bloomingdale's

Tony Spring a rappelé sur la scène de Shoptalk son travail chez Bloomingdale's : élargissement de l'offre de produits de luxe, amélioration de la qualité de ses assortiments et aménagements des magasins. Ces recettes qu'il compte appliquer à Macy's ont contribué à obtenir un NPS très favorable pour Bloomingdale's.

La fermeture de 150 magasins Macy's...

Décision spectaculaire, 150 magasins Macy's vont fermer au cours des trois prochaines années. Ils représentent 25 % de la superficie de l'enseigne, mais « seulement 10 % de son chiffre d'affaires », a révélé Tony Spring.

...et l'ouverture de 30 points de vente pour Blue Mercury et 15 Bloomingdale's

Pour Macy's, le plan ambitieux détaillé par Tony Spring est peut-être la dernière opportunité. Mais son CEO expérimenté et connaisseur de la maison s'est donné des moyens sur le plan commercial pour redorer le blason de son enseigne phare. A suivre dans les magasins et les parts de marché. 2024 devrait apporter bien des réponses sur l'avenir de Macy's Inc.

Republik Retail

Visite guidée de 3 concepts à New York NRF
16/01/2024



Visite guidée de trois magasins marquants newyorkais qui démontrent que plus que jamais, le magasin n'est pas mort, par Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.



Le Retail's Big Show, qui se déroule à New-York du 14 au 17 janvier 2024, a été **une année faste en termes d'innovations**, notamment IA, et également en termes de concepts de magasin. Dans une des villes au monde les plus dévastées par le Covid - plus de 40000 morts-, il a fallu quelques années pour assister au retour en force du magasin.

Pour cette édition 2024, ce qui est frappant, au-delà du lot habituel de nouveaux concepts, de DNVB, d'expériences digitales, c'est la transformation des enseignes historiques. Beaucoup de grands noms ont pris le parti de faire du magasin leur nouveau fer de lance, leur centre de l'omnicanal, leur vitrine de toutes leurs activités. Passons ici en revue trois exemples d'enseignes ou de marques qui ont déjà une longue histoire et avec leur nouveau « flagship » new yorkais écrivent les nouvelles pages de leur avenir.

Petco chouchoute les parents d'animaux

Petco Health and Wellness Company, Inc qui porte le nom commercial de Petco est née en 1965. Lors de la NRF 2023, Ron Coughlin, le CEO de Petco exposait la nouvelle stratégie de son groupe, fondée sur le renforcement du taux de nourriture auprès des « pets parents » tous ceux qui possèdent un animal domestique. Dans le flagship d'Union Square, entièrement refait, on découvre la mise en œuvre de cette stratégie qui vise à capter le maximum des dépenses faites pour son animal domestique. Ce qui est frappant et c'est une grande première dans ce secteur, le design occupe une place centrale dans les 2 niveaux du magasin.

Dans ce magasin complètement repensé, on trouve un cabinet de toilettage, des baignoires géantes en libre-service pour laver son chien, une clinique vétérinaire Vetco, une cuisine Just Food for Dogs qui fabrique des repas frais avec de bonnes promesses nutritionnelles en permanence, **la deuxième enseigne du groupe Reddy** pour tous les accessoires pour les fans de chiens, un mini-parc pour promener son chien, une carte géante des parcs de New York.

Le personnel est parfaitement briefé et vous accompagne jusqu'au produit que vous recherchez, pratique très américaine, en caisse, vous pouvez laisser un « tip » pourboire à celui qui vous a bien conseillé en indiquant son prénom.

Barnes & Noble redonne ses lettres de noblesse à la librairie

Barnes & Noble a été créée en 1873 quand Charles Barnes ouvrit une imprimerie à Wheaton dans l'Illinois. La première vraie librairie fut mise en place par son fils, William, en partenariat avec G. Clifford Noble, en 1917 à New York. Pendant très longtemps, l'avenir de l'enseigne est incertain et en juin 2019, Barnes & Noble est acquis pour 475,8 millions de dollars par le fonds d'investissement anglais Elliott Management, qui a également acquis la librairie Waterstones au Royaume-Uni. C'est le CEO de Waterstones, James Daunt, qui est appelé à la relance de Barnes & Noble. Daunt entreprend alors en pleine période de Covid, une tournée des magasins. Son constat est sévère, il qualifie les magasins d'« ennuyeux », d'« un peu laids » et remplis de produits « non pertinents ».



Petco Union Square - © Républik Retail / D.B.



Sur cette base, son plan de relance est simple et offensif. Il va recentrer l'enseigne sur son métier de libraire, supprimer les produits inutiles, faire le tri dans l'offre, donner plus d'autonomie locale aux magasins, simplifier les promotions, développer un programme d'ouvertures (30 magasins ouverts en 2023) et entamer une vraie démarche de design pour redonner du plaisir aux clients. Lorsqu'on visite les trois nouvelles librairies de New York (deux sur Manhattan et une sur Brooklyn), on constate l'ampleur des transformations.

Les premiers résultats ne se font pas attendre et le nouveau concept revitalise l'image de l'enseigne symbolisée par le titre du Wall Street Journal le 15 avril 2022 « How Barnes and Noble went from Villain to Hero. » (Comment Barnes and Noble est passé du statut de méchant à celui de héros) ou encore le 29 juillet 2023 « That cool new Bookstore ? It's a Barnes and Noble ». En ce mois de janvier 2023, Barnes and Noble propose une des plus attractives transformations de l'histoire du commerce.

Tiffany Landmark : un des magasins les plus spectaculaires de New York

Tiffany qui porte le nom de son fondateur Charles Lewis Tiffany a été fondée à New York en 1837 et affiche 187 ans au compteur. Son magasin historique « The Landmark » qui datait de 1940 a été complètement revu pour la première fois depuis son ouverture avec plus de 3 ans de travaux et 3 étages ajoutés aux 7 étages existants. (Le [Rapport de République Retail](#))¹² A l'intérieur, on trouve 40 œuvres d'art, des surprises à chaque étage, par exemple l'exposition de la robe noire originale d'Audrey Hepburn dans le grand classique « Breakfast at Tiffany's ». Enfin, le chef Daniel Boulud a ouvert dans le magasin un café restaurant « Blue Box café » qui propose notamment le « Breakfast at Tiffany's » que l'on peut déguster sur place.



Tiffany's mélange art et commerce. - © Frank Rosenthal

L'originalité de Tiffany's : avoir su rendre spectaculaire l'ensemble des surfaces commerciales : plus de 10000 m². Le retail américain ne cesse de se réinventer et la renaissance de ses magasins historiques à New York en est bien l'incarnation.

Republik Retail

L'état du retail américain
23/01/2024



[NRF 2024] Un retail américain en bonne santé conforté par la hausse de magasins

Le mardi 23 janvier 2024 | Enseignes



Écoutez cet article

Powered by Podle

00:00

00:00



Le commerce de détail est le plus grand employeur du secteur privé aux États-Unis, contribuant à hauteur de 3 900 milliards de dollars au PIB annuel et soutenant un emploi sur quatre, soit 52 millions de travailleurs américains. Explications de Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.



Les conférences sur l'économie et les prévisions 2024 ont toute fait salle pleine au Retail's Big Show, du 12 au 14 janvier. Jack Kleinhenz, économiste en chef de la NRF, a qualifié son analyse sur l'économie d'« optimisme prudent ». Bien qu'il puisse y avoir un ralentissement de la croissance par rapport à l'année dernière, « **il n'y aura pas de croissance négative en 2024** », prévoit-il. Toutefois, un seul trimestre négatif est possible, selon lui.

Selon Brian Nagel, analyste principal chez Oppenheimer and Company, les consommateurs ont résisté à des vents contraires importants l'année dernière. Cela s'est traduit par des fêtes de fin d'année meilleures que prévu avec +3,8 %. La **'holiday season'** représente, sur deux mois, **35 % des ventes annuelles**, un poids significatif dans le retail américain. Elle a ainsi permis de doper la croissance globale du retail qui finit selon *CNBC* à +5,32 % par rapport à 2022, une belle performance ! Toutefois, cette croissance relève de fortes disparités sur le mois de décembre selon *CNBC/NRF Retail Monitor**, l'électronique, le bricolage et la maison ont souffert alors que l'alimentaire, mais plus encore l'e-commerce et la restauration se sont bien tenus. Jack Kleinhenz prévoit également que les dépenses de consommation jusqu'en 2024 continueront à être soutenues par la croissance de l'emploi.

Ce qu'il faut retenir de l'économie américaine

Steve Liesman, senior economics reporter de *CNBC*, a investi le SAP Theater (la plus grande salle du Javit Center) et a passionné l'auditoire, environ 5 000 personnes. Voici quelques verbatims extraits de sa keynote :

- *Je pense que l'économie va croître relativement lentement cette année, plus lentement que par le passé, mais je ne pense pas qu'une récession soit à l'ordre du jour. Je le dis d'emblée.*« .
- Liesman a aussi développé l'idée de *«vivre la récession qui n'a jamais eu lieu et dont tout le monde était sûr qu'elle allait arriver»*
- Il a qualifié la holiday saison de *« vraiment extraordinaire »*. L'inflation a diminué, mais la croissance a été supérieure au potentiel. Les consommateurs et les enseignes *« nous ont vraiment permis de tenir le coup »*.

Un nombre record de magasins dans le pays

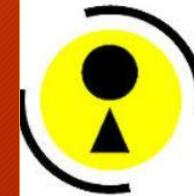
En observant en ce mois de janvier les magasins new-yorkais, on constate qu'ils ne cessent de se réinventer. Une créativité stimulant en permanence le commerce. Mark Mathews, directeur exécutif en charge de la recherche de la National Retail Federation, a indiqué mardi 16 janvier dans une session privée organisée par la NRF **qu'il n'y avait jamais eu autant de magasins aux Etats-Unis.**

Le record en nombre de magasins est tombé à fin 2023, ce qui représente **plus de 1,1 million d'établissements** et traduit la bonne santé du retail américain. Tout cela vient contredire les prévisions pessimistes sur l'avenir du magasin d'il y a quelques années et du début de la période Covid. C'est définitivement la fin de la Retail apocalypse, un terme sorti de ce même salon il y a quelques années ! **Des chiffres positifs qui confortent l'impact de la NRF sur le retail.**

*Le *CNBC/NRF Retail Monitor*, développé par Affinity Solutions, a été lancé en novembre 2023. Il exploite les données anonymes de plus de 140 millions de cartes de crédit et de débit et suit près de 9 milliards de transactions pour mesurer les variations mensuelles et annuelles des ventes au détail aux États-Unis. Il permettra d'être plus précis et de mieux analyser en temps (presque) réel les résultats du commerce américain, fondamentaux pour l'économie américaine et donc l'économie mondiale.

Les Clés du digital

Le retail's big show s'est concentré sur l'efficacité opérationnelle
06/02/2024



les clés
du digital

Le Retail's Big Show s'est concentré sur l'efficacité opérationnelle

6 février 2024 Rédaction Accélérateurs

[Je peux commander le PDF de cet article](#)

Temps de lecture : 7 minutes



Les professionnels français de retour du salon new-yorkais Retail's Big Show livrent leurs impressions et analysent les tendances de cette grand-messe des technologies et de la transformation digitale du retail.

De retour du salon Retail's Big Show, organisé à New York du 15 au 17 janvier dernier, les professionnels français présents ont pu noter les bons chiffres du commerce outre-Atlantique. Avec une croissance à +5,32 % en 2023 par rapport à 2022, il apparaît en bien meilleure santé que le marché européen, touché de plein fouet par l'inflation. «La mode, le bricolage souffrent un peu plus», rapportent Geoffroy Noël et Olivier Godart, directeurs associés chez Diamart Now qui viennent de dresser un bilan de leurs journées passées sur place. Avec plus de un million de magasins Outre-Atlantique qui pèsent 70% des ventes, la croissance devrait continuer en 2024.

Hormis ces chiffres enviés par le commerce en France où l'Insee note un recul de la consommation de biens de -1,6 % largement imputable à une nouvelle baisse importante de la consommation alimentaire des Français à - 4,7 % en 2023, les visiteurs dressent ce même constat : l'IA a été le sujet numéro un du salon. Il n'était plus question de Web 3 ou de NFT «à toutes les sauces», comme le souligne Nicolas Diacono, fondateur de Nincotech invité par La Retail Tech avec Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, pour un focus sur ce salon. «Le digital product passport (ou passeport numérique des produits, ndlr) avec l'utilisation de la blockchain» restent cependant d'actualité. «Il y avait aussi une quinzaine de stands dévoilant des chariots connectés, sans qu'aucune enseigne dans le monde n'ait pour l'instant déployé ces parcs de caddies intelligents», comme l'a rappelé Mike Hadjadj co-initiateur de La Retail Tech et fondateur de lloveretail.

Amazon ne maîtrise pas les codes du retail physique et le montre

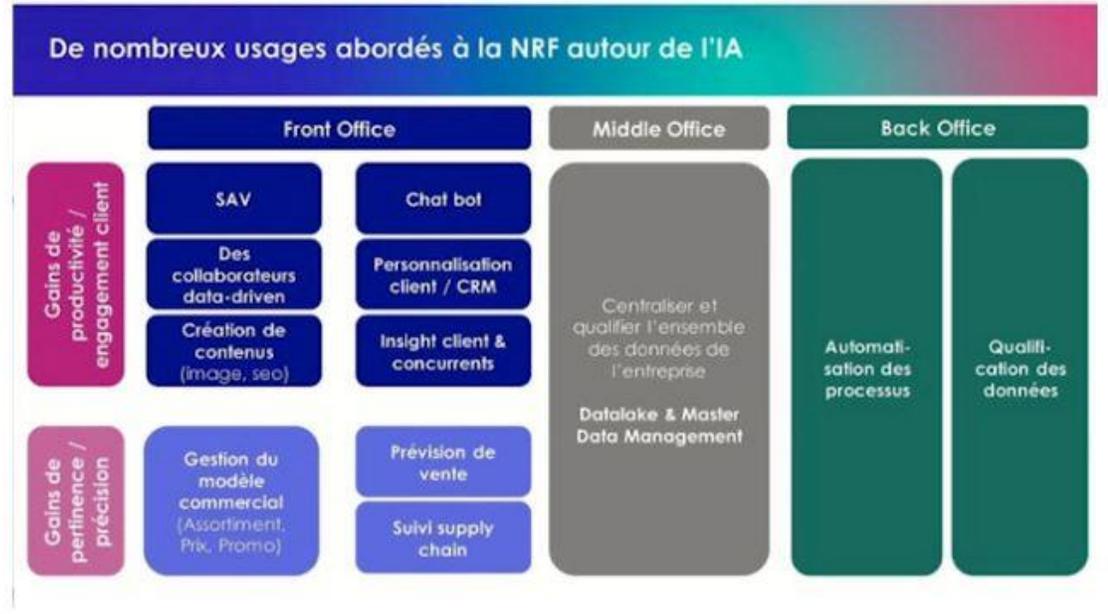
Parmi les autres nouveautés, ils ont noté le retour des éditeurs chinois cette année, l'initiative de Uber avec son service de livraisons en marque blanche « Uber Direct » proposé aux détaillants de toute taille, la maturité de la «computer vision» ou encore les ratés de Amazon Go. Si la technologie est maîtrisée, la firme de Seattle a encore des progrès à faire pour devenir un commerçant physique, à commencer par savoir gérer ses stocks et ses approvisionnements. Les rayons vides de son libre-service, installé dans l'enceinte du Javits Center, en ont été «la preuve très visible», comme le fait remarquer Frank Rosenthal.



Nicolas Diacono et Frank Rosenthal

«Efficiency » ou efficacité opérationnelle, «supply chain», «retail media», «omnichannel» et «user experience», ont été les mots clé retenus par la Retail Tech qui a organisé pour ses adhérents sur place des visites de quelques magasins emblématiques dont le premier magasin Wegmans à Manhattan qui propose produits frais, viande, bar à sushis et poissons en provenance directe du Japon, et qui gère 1400 commandes e-commerce par jour. «Le contre-exemple de Amazon-Go» pour Frank Rosenthal. D'autres centres d'intérêts sont mis en exergue comme l'importance du marché des animaux domestiques (évalué à 40 milliards de dollars) investi par Petco, par Walmart, mais aussi par des pure-players comme Chewy, qui utilisent les cliniques vétérinaires comme leviers de fidélisation.

Pas nouveaux et pas toujours très utilisés, les services de personnalisation en magasin sont toujours proposés : en dix minutes chez Pimp My Shoes, par exemple, avec une borne et l'apport d'une photo, tandis que Lip Lab, le propose dans les moindres détails, de la matière des rouges à lèvres en passant par les couleurs jusqu'aux tubes. Les miroirs augmentés n'ont pas non plus dit leur dernier mot à l'instar de l'AR Mirror avec la technologie d'essayage virtuel de ZERO10 qui, en plus de fonctionner à l'intérieur des magasins, se met en vitrine. En matière d'expérience client, c'est le flagship de Swarovski qui a remporté tous les suffrages. Récemment ouvert sur la Cinquième Avenue, sur deux étages il dévoile «un monde d'extravagance joyeuse et de merveilles cristallisées», comme l'indique la maison sur son site. Un descriptif conforme à la réalité selon Nicolas Diacono et Frank Rosenthal, tous deux séduits par le merchandising coloré, surprenant et sans fausse note du lieu.



Le règne de l'IA

Du côté des exposants du Javis Center, «l'IA est partout», observent par ailleurs les deux consultants tout en rappelant les initiatives de Walmart dans ce domaine, que l'enseigne a davantage exposées cependant au salon CES de Las Vegas quelques jours avant. Le distributeur Walmart qui avait déjà choisi d'utiliser cette techno pour surveiller les niveaux des stocks et des rayons et l'avait présentée en 2019 dans un concept store intitulé « The Intelligent Retail Lab » (IRL) à Levittown, dans l'état de New York, a noué un partenariat avec Microsoft pour créer de nouvelles expériences d'achat, comme automatiser le processus de commande d'articles fréquemment achetés. Le groupe britannique de supermarchés Sainsbury's l'utilise (avec Blue Yonder) pour assurer notamment une meilleure disponibilité de ses produits et pour résoudre ses problèmes de démarque inconnue. «Toutes les annonces faites autour de l'IA sur le salon émanaient de Microsoft», observe Nicolas Diacono. «Plus de 25% des éditeurs parlent d'IA et plus d'un tiers des conférences y étaient consacrées», constatent pour leur part Geoffroy Noël et Olivier Godart de Diamart Now. «Beaucoup se sont renommés avec .IA ou .AI».

Selon le cabinet d'études de marché IDC, le secteur de la vente au détail se classe d'ailleurs deuxième parmi toutes les industries à l'échelle mondiale en ce qui concerne ses dépenses dans ces technologies d'IA et IHL Group révèle que les détaillants qui ont déjà adopté les technologies d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique (machine learning) enregistrent une croissance des ventes de 2,3 fois supérieures et des bénéfices de 2,5 fois à celle de leurs concurrents en 2023. Les technos tournent autour des magasins, de la reconnaissance d'image, des flux de données et de la capacité de l'IA à les analyser.

Des usages et des rentabilités diversifiées

L'IA oui, mais comment démarrer ? Si Carrefour ou Levi's ont donné quelques recettes sur scène à New York, les responsables de Diamart Now rappellent l'importance de piloter une «data propre et gouvernée» et ils donnent la liste des nombreux usages de l'IA en matière de gains de productivité, d'engagement clients et de gains de pertinence et de précisions pour la gestion des assortiments, des prévisions des ventes. Pour les premiers, la techno agit surtout sur le front office : SAV, collaborateurs «data driven» recevant les bonnes infos au bon moment, création de contenus pour le SEO et le SEA, chatbots et personnalisation clients. «Il s'agit d'aller plus vite, de synthétiser les infos des concurrents avec le «web scraping» et le «social listening». «Ce dont on parle moins ce sont les usages pour le back office, l'automatisation des processus, la qualification des données et enfin comment centraliser les données au même endroit».



Geoffroy Noël



Olivier Godart

Mais si la techno est assez mature pour le front office, «les gains ne sont pas extraordinaires par rapport à ceux concernant les prévisions et la supply chain, même s'ils dépendent des secteurs d'activité», selon les professionnels. «Dans ces environnements de plus en plus digitaux avec des volumes de données en croissance pour entraîner les algorithmes, le Cloud moins cher, la facilité d'usage des LLM (large language models), l'IA générative explose». Elle n'est plus réservée aux grosses organisations avec des équipes de data scientists. «Aujourd'hui Google, Microsoft ont nativement embarqué la solution.»

Hormis Walmart qui va vite dans tous les domaines grâce à l'IA, Lowe's mise sur des «digital twins» créant une réplique numérique interactive de son magasin (avec NVIDIA) pour que ses équipes visualisent les données, optimisent les opérations et la logistique et limitent les ruptures dans la chaîne d'approvisionnement. Les dirigeants de Diamart Now citent aussi des éditeurs de middleware comme Snowflake qui sécurisent la data, comme Google et Microsoft qui ont intégré des agents dans leurs outils pour faciliter les cas d'usages. «Il faut commencer par traiter des petits sujets très précis avec l'IA, enlever des irritants», affirment les professionnels qui citent le cas de Floor & Decor qui grâce à un projet de data management aurait gagné 50% en rapidité de mise en ligne de produits .

L'audience du retail media plus forte que la télévision

«Il y a un engouement pour l'IA et beaucoup de techno en maturité qui commencent à produire de la rentabilité», analyse Samir Amellal, chief data officer d'Auchan, présent à la conférence de La Retail Tech et qui a également arpenté les allées du salon new-yorkais. «Le edge computing (cadre informatique distribué qui rapproche les applications d'entreprise des sources de données, ndlr) rend aussi les magasins plus résilients. Le cloud a fini par s'imposer et les réseaux sont moins encombrés». Enfin il remarque «moins d'écrans dans les magasins», même si le retail media est devenu «un sujet majeur». Lors du salon, Walmart a présenté le magasin comme un canal publicitaire au même titre que la télévision. Ce canal devrait connaître un nouvel essor en 2024 avec une course à la normalisation des formats publicitaires et des mesures. «Cent quarante millions de clients par semaine font leurs achats dans nos magasins. C'est plus que ce que peut offrir n'importe quel réseau de télévision», a notamment déclaré Ryan Mayward, vice-président senior des ventes de médias de détail chez Walmart Connect, lors d'une table ronde.



Pharmacien Manager

L'art de la différenciation
Mai 2024

Pharmacien
MANAGER



FRANK ROSENTHAL

DIRIGEANT DE LA SOCIÉTÉ FRANK ROSENTHAL
CONSEILS

« Pour se distinguer de ses concurrents, face à une offre qui n'a jamais été aussi pléthorique, il faut afficher un positionnement clair, qui donne des repères forts. »

Consultant indépendant, Frank Rosenthal est expert en marketing du commerce. Également conférencier et auteur de neuf ouvrages, il prône l'art de la différenciation, une arme absolue, selon lui, pour performer. Le prix, l'offre, l'expérience client et les valeurs affichées par un commerce constituent autant de critères différenciants.

Par Carole De Landsheer

FR Vous expliquez que la période Covid, suivie de l'inflation amorcée en 2022, ont bouleversé le commerce. Dans quel sens ?

FR Après une période où ils ont été obligés de renoncer à certains articles et, aujourd'hui impactés par la hausse des prix, les Français font beaucoup plus d'arbitrages dans leur consommation. Par exemple, ils vont se tourner vers des marques de distributeurs (MDD) qui jouent à la fois sur le prix et sur la qualité. Depuis la sortie du Covid, ils fréquentent bien plus les magasins qu'avant pour comparer les prix et être sûrs de faire la meilleure affaire, afin d'optimiser leur pouvoir d'achat. Pour cela, ils se donnent un périmètre d'investigation plus large qu'avant en envisageant même des circuits de discount et de déstockage (comme l'enseigne Action). Et ils multiplient les passages en magasin pour étaler leurs dépenses.

FR Selon vous, l'arme absolue du commerce serait la différenciation ? Avec, en premier lieu, un positionnement clair ?

FR Pour se distinguer de ses concurrents, face à une offre qui n'a jamais été aussi pléthorique, il faut afficher un positionnement clair, qui donne des repères forts. Il faut raconter que vous ne faites pas la même chose que vos concurrents, que vous vendez des articles ou proposez des services qu'on va difficilement trouver ailleurs. Par exemple, Ikea vend du design à prix bas. Les enseignes qui disparaissent aujourd'hui (Camaïeu, Go Sport...) ont en commun de ne pas avoir de positionnement clairement identifié. Il doit être simple, lisible et explicite. À l'instar des magasins Action, enseigne préférée des Français en 2023, leur devise « Des petits prix pour un grand sourire » est limpide, et les consommateurs savent pourquoi ils s'y rendent.

FR Parmi les critères de différenciation, vous évoquez d'abord le prix, pourquoi ?

FR C'est un critère essentiel, car le pouvoir d'achat est actuellement la priorité n° 1 des Français. Mais au-delà

d'un démarquage par les prix bas, ce qui va faire la différence, c'est que ce positionnement soit crédible, c'est-à-dire matérialisé par des engagements. Par exemple, l'enseigne E. Leclerc, dont les parts de marché ne cessent de croître, lie sa promesse (« Défendit tout ce qui compte pour vous ») à une stratégie commerciale agressive, qui favorise le pouvoir d'achat (Marque Repère, articles Eco, carte de fidélité...). Ainsi, quand les gens se rendent chez E. Leclerc, ils sont confiants dans le fait que leur pouvoir d'achat est préservé. Autre exemple : l'enseigne Pharmacie Lafayette qui se distingue par son large choix de produits à prix bas (« Des prix bas tous les jours ») propose des marques exclusives et des promotions toute l'année.

FR La différenciation par l'offre est une autre manière de se distinguer. Mais encore faut-il communiquer sur cette offre ?

FR Cette différenciation passe, là encore, par une offre clairement positionnée : plus étendue qu'ailleurs, ou à l'inverse, spécialiste, comme la vente et la location de matériel médical pour une officine. Ce positionnement doit être connu du public. Or les officines, qui ont pour particularité de s'adresser à tous types de clients, ne communiquent pas assez sur leurs atouts. Finalement, il s'agit de créer une préférence pour inciter le public à se rendre dans votre pharmacie plutôt que dans une autre.

FR Mettre sur pied des animations commerciales régulières semble être un passage obligé, pourquoi ?

FR Il faut montrer qu'il se passe quelque chose dans votre commerce, le faire vivre au gré d'animations, de mises en avant de marques ou de nouveautés, autant de « coups » qui vont promouvoir votre offre et faire parler de votre commerce, le rendre attractif. Les clients qui découvrent ces animations sont agréablement surpris et vont faire le buzz. Les pop-up stores, ces boutiques éphémères louées par les marques pour vendre leurs produits n'ont jamais été aussi populaires : ils permettent de créer des petits événements, qui impactent directement l'expérience client.

FR Une expérience client que vous jugez centrale ?

FR L'expérience client est en effet centrale et elle se travaille. Laisser les consommateurs se débrouiller tout seuls ne constitue pas une expérience client. L'objectif est qu'ils passent le meilleur moment possible, quitte à rester plus longtemps, pour consommer plus. Cette expérience passe par un service différenciant et qualitatif dont le client se souviendra, comme pour le prêt gratuit de perceuses ou d'appareils à radette au Monop de Levallois. Autre exemple, la marque Nespresso a créé un rituel qui consiste, pour le vendeur, lorsqu'il remet au client sa commande, à passer devant son comptoir, un geste relationnel qui établit du lien et que le client va garder en mémoire.

FR Enfin, vous évoquez la différenciation par les valeurs. À quoi correspondent-elles ?

FR Ces valeurs correspondent à des engagements forts, comme l'accompagnement personnalisé du client revendiqué par Botanicul. Autre exemple, les magasins Nature & Découvertes, certifiés B Corp (un label octroyé aux sociétés commerciales qui répondent à des exigences notamment environnementales), indiquent aux clients que les produits commercialisés sont soumis à 27 critères sélectionnés. Ces valeurs, qui doivent être exprimées, vont, elles aussi, créer une préférence des consommateurs.

BIO EXPRESS

1989
Institut européen des affaires.

1999-2006
Directeur associé de Tequila, filiale de TBWA.

2008
Création de la société Frank Rosenthal Conseils.

2023
Parution de *Mutations du commerce post-covid*, éd. Kawa (son neuvième livre).