# Revue de presse/média 2025

## Frank Rosenthal

**Du 1er janvier au 31 décembre 2025**

BFM Business, BFM TV, BFM RMC, M6, RMC Story, C8, TV5 Monde, Novo 19, LCI, France Info
Le Parisien, Les Echos, Les Echos Week-end, Le Figaro, La Croix, La Tribune Dimanche, 20 Minutes, L'Union, Le Télégramme
Capital, Challenges, Marie-France, France Info
LSA, Republik Retail, Gondola, Les Clés du Digital, Rayons Boissons




# TV
# 2025




# France 2
## Droits de douane
## 9/4/2025







Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




# Buffalo Grill
# 25/02/2025



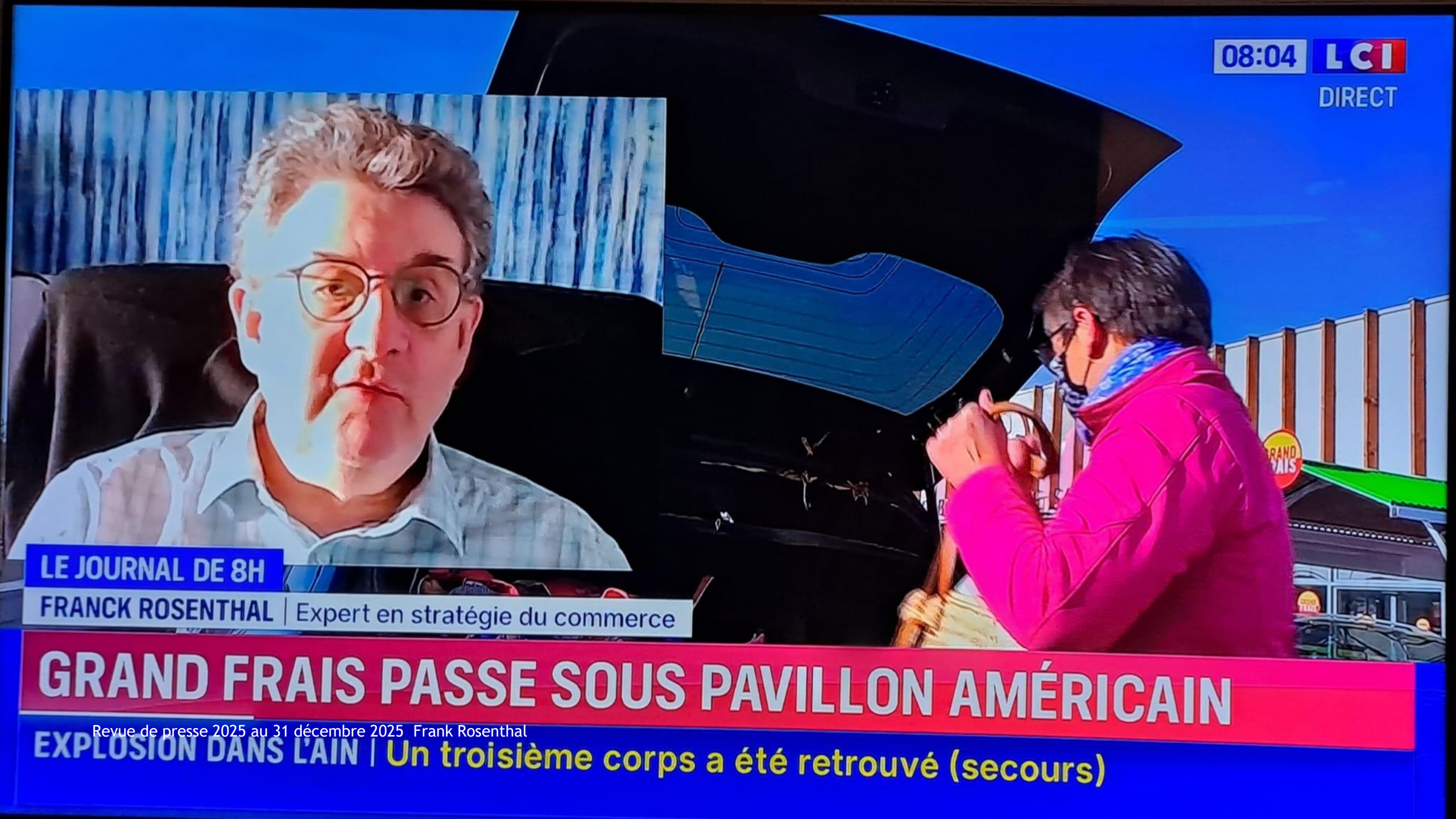

Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025  Frank Rosenthal


Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025  Frank Rosenthal

# LCI La Matinale
# Grand Frais passe sous pavillon américain
# 17/12/2025


08:04
LCI
DIRECT
LE JOURNAL DE 8H
FRANCK ROSENTHAL | Expert en stratégie du commerce
GRAND FRAIS PASSE SOUS PAVILLON AMÉRICAIN
EXPLOSION DANS L'AIN | Un troisième corps a été retrouvé (secours)


08:04
LCI
DIRECT
GRAND FRAIS
GRAND FRAIS
LE JOURNAL DE 8H
GRAND FRAIS PASSE SOUS PAVILLON AMÉRICAIN
EXPLOSION DANS L'AIN | Un troisième corps a été retrouvé (secours)

TV 5 Monde
A bon entendeur
Le succès des bazars discount
21/9/2025


DE GRANDES
MARQUES POUR DES
PRIX
SURPRENANTS
Oral-B
adidas
SIMPLY


TV5 MONDE
Frank Rosenthal
< Expert marketing de la Grande Distribution Européenne >
Abe




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025  Frank Rosenthal

# BFM Business
# 18h Eco
# Casino renoue avec la croissance
# 30/7/2025





**FRANK ROSENTHAL** Expert de la grande distribution

# CASINO RENOUE AVEC LA CROISSANCE AU T2



**Commerce** L'Inde veut conclure un accord "équitable et équilibré" avec les Etats-Unis. (Delhi)

**18 ÉCO AU SOMMAIRE**

**DROITS DE DOUANE**
Les fillières économiques réunies à Bercy

**PUBLICATIONS**
**Danone, Adidas...la semaine des résultats se poursuit**

**AUTOMOBILE**
Le secteur dans le brouillard

**CAC 40 LES PLUS FORTES BAISSES**

| | | |
|---|---|---|
| RENAULT | 33,20 € | -2,98% |

Téléchargez l'application BFM Business
BFM BUSINESS
Actualité économique
Replay et podcast




BFM Business
Good Morning Business
Le Journal
Concordis, l'alliance U Carrefour
8/7/2025

BFM BUSINESS 06.37

# Négociations commerciales : Carrefour et U s'allient pour rattraper Leclerc



## FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce

Le journal

COTISATIONS SOCIALES : PAS ASSEZ ÉQUITABLES ?

DONS : LA FIN DE LA DÉFISCALISATION ?

CUMCUM : LOMBARD AUDITIONNÉ AUJOURD'HUI

DROITS DE DOUANE : TRUMP TAPE FORT SUR LE JAPON

LE JOURNAL

## ACHATS : UNE ALLIANCE CARREFOUR-COOPÉRATIVE U

**Turquie** Deux chaînes de télévision proches de l'opposition sont menacées de fermeture.

CAC 40 7 723,47 pts +0,35%
STELLANTIS 8,41 € -1,98%

POSEZ VOS QUESTIONS À MARC FIORENTINO
marc@bfmbusiness.fr






BFM Business
Good Morning Business
Le Journal
Consommation américaine, NRF
13/1/2025

BFM BUSINESS 06.34 DIRECT

BFM AWARDS H-13H25




Le journal

BOLLORÉ : BRAS DE FER AVEC DES ACTIONNAIRES

COÛT DU TRAVAIL : QUE VA FAIRE BERCY ?

RETAIL : OUVERTURE DU PLUS GRAND SALON

META : FIN DU PROGRAMME DE DIVERSITÉ

LE JOURNAL

# LA CONSOMMATION AMÉRICAINE BOULEVERSÉE

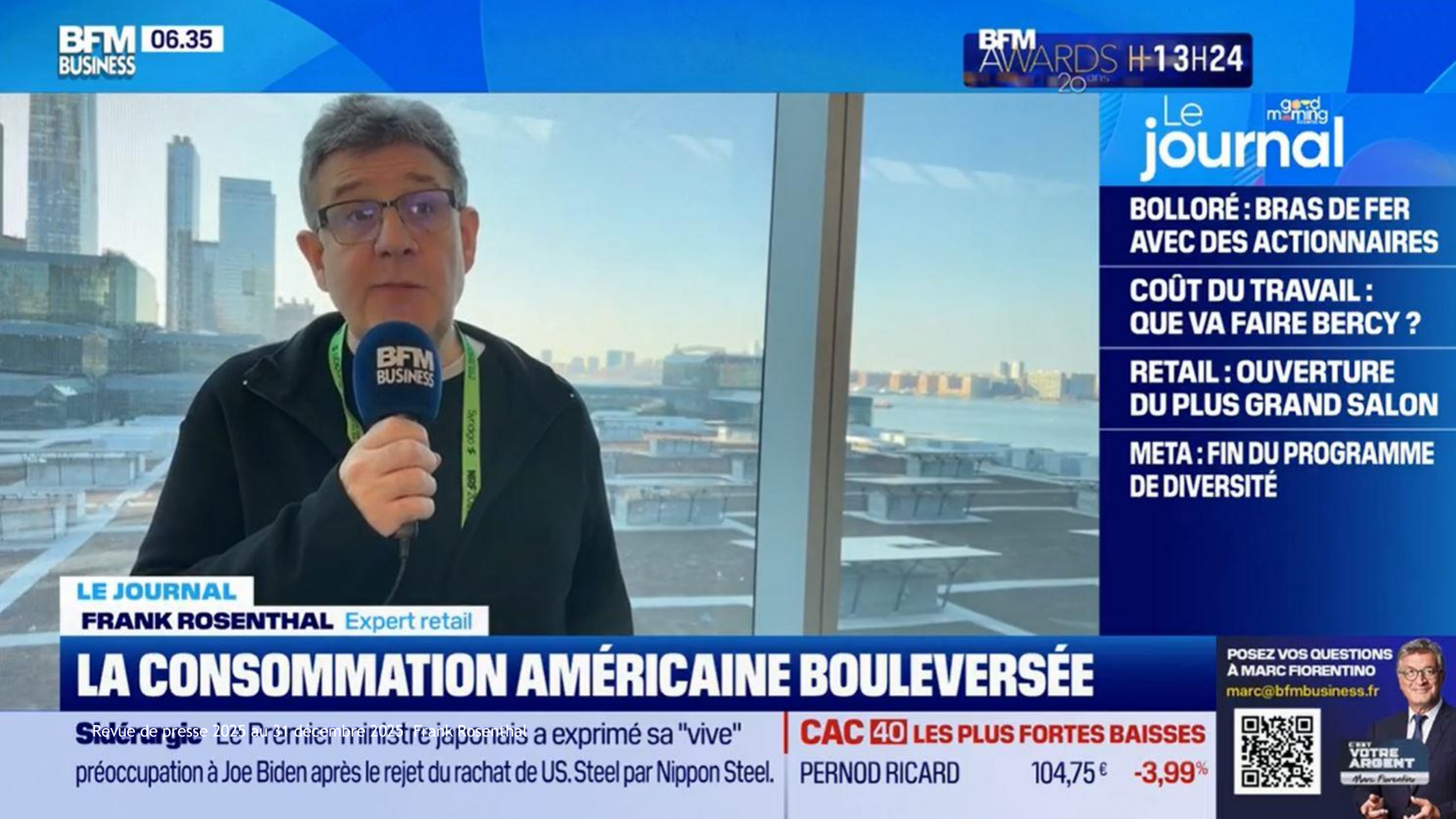
**Ukraine** Le renseignement sud-coréen confirme que l'armée ukrainienne a capturé deux soldats nord-coréens.

Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

**CAC 40 LES PLUS FORTES BAISSES**

| | | |
|---|---|---|
| TELEPERFORMANCE | 83,18 € | -2,42% |

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast


BFM BUSINESS 06.35
BFM AWARDS 20 ans H-13H24
Le journal
good morning
BOLLORÉ : BRAS DE FER AVEC DES ACTIONNAIRES
COÛT DU TRAVAIL : QUE VA FAIRE BERCY ?
RETAIL : OUVERTURE DU PLUS GRAND SALON
META : FIN DU PROGRAMME DE DIVERSITÉ
LE JOURNAL
FRANK ROSENTHAL Expert retail
LA CONSOMMATION AMÉRICAINE BOULEVERSÉE
Sidérurgie Le Premier ministre japonais a exprimé sa "vive" préoccupation à Joe Biden après le rejet du rachat de US. Steel par Nippon Steel.
CAC 40 LES PLUS FORTES BAISSES
PERNOD RICARD 104,75 € -3,99%
POSEZ VOS QUESTIONS À MARC FIORENTINO
marc@bfmbusiness.fr
C'EST VOTRE ARGENT




BFM Business
Good Morning Business
Le Journal
Les Grandes tendances de la NRF
13/1/2025


BFM BUSINESS 06.22
BFM AWARDS H-13H37
MORNING RETAIL
LES GRANDES TENDANCES DE LA NRF 2025
Sidérurgie Le Premier ministre japonais a exprimé sa "vive" préoccupation à Joe Biden après le rejet du rachat de US. Steel par Nippon Steel.
CAC 40 7 431,04 pts -0,79%
AXA 33,84 € -1,66%
CE MATIN 07.45
good morning
SANDRA GANDOIN


BFM BUSINESS 06.22
BFM AWARDS H-13H37
Supercentre
Walmart
Entrée
Sortie
MORNING RETAIL
LES GRANDES TENDANCES DE LA NRF 2025
PODCAST À LA UNE
C'EST VOTRE ARGENT
Émission spéciale :
Les Grandes Gueules de l'argent
CAC 40 7 431,04 pts -0,79%
LVMH 645,00 € -0,46%
CE MATIN 08.15
good morning
JAOUAD ZEMMOURI
Président du groupe Terrao


BFM BUSINESS 06.22
BFM AWARDS H-13H37
BFM BUSINESS
MORNING RETAIL
LES GRANDES TENDANCES DE LA NRF 2025
abandonner son rachat de US Steel.
CAC 40 7 431,04 pts -0,79%
CARREFOUR 13,70 € -0,25%
Actualité économique
Replay et podcast


BFM BUSINESS 06.22
BFM AWARDS H-13H37
BFM BUSINESS
MORNING RETAIL
LES GRANDES TENDANCES DE LA NRF 2025
Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal
PODCAST À LA UNE
LES EXPERTS
Crise politique ou creusement du déficit ?
CAC 40 7 431,04 pts -0,79%
EUROFINS SCIENTIFIC 49,07 € -0,77%
Téléchargez l'application BFM Business
BFM BUSINESS
Actualité économique
Replay et podcast




BFM Business
Good Morning Business
Morning Retail
Barnes & Noble : les clés de son succès
17/3/2025


BFM BUSINESS
06.22 DIRECT
good morning
morning retail
MORNING RETAIL
BARNES & NOBLES : LES CLÉS DE SON SUCCÈS
PODCAST À LA UNE
TECH&CO LA QUOTIDIENNE
OpenAI : Operator arrive en Europe
TAUX DE CHANGE
LIVRE STERLING 1,19 € +0,05
Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast


BFM BUSINESS
06.22 DIRECT
retail
MORNING RETAIL
BARNES & NOBLES : LES CLÉS DE SON SUCCÈS
PODCAST
À LA UNE
OpenAI : Operator arrive en Europe
ALERTE MARCHÉS
KERING 223,55 € -10,71%
Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




BFM Business
Good Morning Business
Morning Retail
Printemps
18/3/2025


BFM BUSINESS
06.23 DIRECT
MORNING RETAIL
PRINTEMPS : SES 160 ANS AVEC L'EXPO PRIMAVERA
Entreprises Le groupe Bolloré annonce avoir enregistré un résultat net annuel de 1,84 milliard d'euros, triplant son chiffre de 2023.
DOW JONES 41 841,63 pts +0,85%
JOHNSON JOHNSON 182,84 $ +0,02%
CE MATIN 7.45
good morning BUSINESS
Reçoit
MAYA ATIG
Directrice générale de la Fédération bancaire française

BFM BUSINESS




MORNING RETAIL

# PRINTEMPS : SES 160 ANS AVEC L'EXPO PRIMAVERA

**Déchets** Paprec atteint 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2024 et se lance dans la capture du carbone.

**TAUX DE CHANGE**

LIVRE STERLING 1,19 € +0,02%

CE SOIR 18.30
LA GRANDE Interview
Reçoit
PHILIPPE BALLARD
Député de l'Oise et porte-parole du RN




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




BFM Business
Good Morning Business
Morning Retail
Netflix ouvre son restaurant à Las Vegas
5/4/2025



## OLYZON

**Révolutionner la publicité sur la télévision**

- Olyzon est une plateforme utilisant l'IA pour planifier, cibler et gérer des campagnes publicitaires sur la télévision
- La plateforme est utilisée par plus de 35 grandes marques comme Nissan, Red Bull, IKEA, et Mastercard
- Olyzon a levé 3 millions d'euros et prévoit une nouvelle levée de fonds pour son expansion aux États-Unis

LE PITCH

# OLYZON : L'IA POUR MIEUX CIBLER LA PUBLICITÉ

**Diplomatie** Le président chinois Xi Jinping en visite en Russie du 7 au 10 mai. (Kremlin)

**CRYPTOS**

| | | |
|---|---|---|
| BITCOIN | 94 228,00 $ | +0,00% |

CE MATIN 7:45

good morning

Reçoit

PHILIPPE BRASSAC

Directeur général de Crédit Agricole S.A.




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal






MORNING RETAIL

# NETFLIX OUVRE SON RESTAURANT À LAS VEGAS

**Proche-Orient** L'armée israélienne a commencé à rappeler des milliers de réservistes afin de préparer une extension de son offensive à Gaza.

**TAUX DE CHANGE**

| | | |
|---|---|---|
| 100 YENS | 0,61 € | +0,17 % |

Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 - Frank Rosenthal

CE MATIN 8.20
good morning
LAURE CLOSIER


BFM BUSINESS
06.22 DIRECT
NETFLIX BITES
BFM BUSINESS
MORNING RETAIL
NETFLIX OUVRE SON RESTAURANT À LAS VEGAS
Roumanie Le candidat de l'extrême droite George Simion est arrivé du premier tour de l'élection présidentielle.
CAC 40 7 770,48 pts +2,33%
DASSAULT SYSTÈMES 33,36 € +1,58%
CE MATIN 7.45
good morning
Reçoit
PHILIPPE BRASSAC
Directeur général de Crédit Agricole S.A.


BFM BUSINESS
06.23 DIRECT
good morning BUSINESS
morn
retai
BFM BUSINESS
MORNING RETAIL
NETFLIX OUVRE SON RESTAURANT À LAS VEGAS
Guerre commerciale Donald Trump instaure des droits de douane de 100% sur les films produits à l'étranger.
CAC 40 7 770,48 pts +2,33%
RENAULT 47,38 € +1,61%
CE MATIN 8.20
good morning BUSINESS
Reçoit
FRANÇOIS VONTHRON
Cofondateur de Poppins




BFM Business
Good Morning Business
Dille & Kamille s’implante en France
6/5/2025


BFM BUSINESS
06.21 DIRECT
MORNING RETAIL
FRANK ROSENTHAL Expert des stratégies du commerce
Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 - Frank Rosenthal
d'administration de Crédit Agricole CIB.
CAC 40 LES PLUS FORTES BAISSES
KERING 176,14 € -4,64%
good morning BUSINESS
En replay et en podcast sur
L'APPLI BFM BUSINESS


BFM BUSINESS
06.22 DIRECT
MORNING RETAIL
DILLE & KAMILLE S'IMPLANTE EN FRANCE
Auchan La famille Mulliez nomme un nouveau conseil d'administration.
DOW JONES 41 218,83 pts -0,24%
AMERICAN EXPRESS 278,03 $ +0,43%
good morning BUSINESS
En replay et en podcast sur L'APPLI BFM BUSINESS


BFM BUSINESS
06.23 DIRECT
MORNING RETAIL
DILLE & KAMILLE S'IMPLANTE EN FRANCE
PODCAST DE QUOI J'ME MAIL
Meta met à jour ses lunettes connectées et active la reconnaissance visuelle
DOW JONES
41218,82 pts
-0,24%
UNITEDHEALTH GROUP
404,81
Vidéo suivante
La valeur du jour : Zoom sur Eutelsat, pourquoi investir ? -
CE MATIN
7.20
EUTELSAT




BFM Business
Good Morning Business
Amazon Buy for Me : une révolution ?
23/6/2025

BFM BUSINESS 06.23 DIRECT





MORNING RETAIL

# BUY FOR ME AMAZON : UNE RÉVOLUTION ?

**Automobile.** Tesla a lancé son premier service de taxi sans conducteur à Austin (Texas) avec quelques véhicules.

CAC 40 LES PLUS FORTES BAISSES

BUREAU VERITAS 28,50

Vidéo suivante

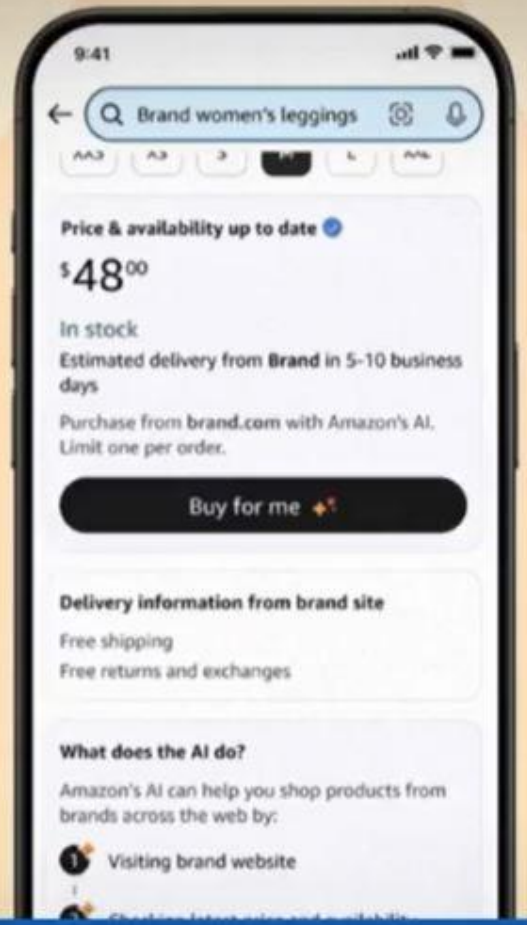
On achète ou on vend ? FDE et Vicat - 20/06

POSEZ VOS QUESTIONS À MARC FIORENTINO
marc@bfmbusiness.fr





MORNING RETAIL




RETROUVEZ TOUTE L'ACTUALITÉ ÉCO SUR WWW.BFMBUSINESS.COM

Frappes américaines sur l'Iran Donald Trump veut "la paix et l'Iran devrait choisir cette voie", selon le chef du Pentagone.

Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

ALERTE MARCHÉS

| | | |
|---|---|---|
| EUTELSAT | 3,72 € | +30,81% |




BFM BUSINESS
06.23 DIRECT
good morning BUSINESS
morning retail
MORNING RETAIL
BUY FOR ME AMAZON : UNE RÉVOLUTION ?
Défense. Accord de l'Otan y compris de l'Espagne, sur le seuil de 5% de PIB pour les dépenses de sécurité. (Diplomates)
ALERTE MARCHÉS
EUTELSAT 3,72 € +30,81%
CE MATIN 7.40
good morning BUSINESS
Reçoit
ILAN MOUNDIB
Ingénieur en stratégie de résilience climatique




BFM Business
Good Morning Business
Galeries Lafayette : recettes pour les fêtes
13/11/2025


BFM BUSINESS
06.22 DIRECT
H-00:06:20
AIM ARTIFICIAL INTELLIGENCE MARSEILLE
MORNING RETAIL
GALERIES LAFAYETTE : LES RECETTES DES FÊTES
Aérien Air France veut recruter plus de 1 000 personnes en CDI dans la maintenance en France d'ici fin 2027.
CAC 40 8 241,24 pts +1,04%
CAPGEMINI 134,90 € +2,47%
good morning BUSINESS
En replay et en podcast sur L'APPLI BFM BUSINESS




BFM Business
Good Morning Business
Walmart devient une valeur tech
22/12/2025


BFM BUSINESS
06.21 DIRECT
MORNING RETAIL
FRANK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce
WALMART DEVIENT UNE VALEUR TECH
Budget La France, dans l'impasse après l'échec de l'adoption
d'une loi de finances" doit voter son budget avant la "fin janvier". (Montchalin)
CAC 40 8 151,38 pts +0,00%
HERMES INTL 2 102,00 € -1,96%
Téléchargez
l'application
BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




BFM Business
Morning Retail
Joybuy
29/10/2025


BFM BUSINESS
06.21 DIRECT
aujourd'hui
good morning BUSINESS
morning retail
parodontax
BFM BUSINESS
MORNING RETAIL
JOYBUY, L'ALTERNATIVE CHINOISE À AMAZON
Guerre commerciale Donald Trump prévoit d'abaisser les droits de douane contre la Chine liés au fentanyl.
DOW JONES 47 706,37 pts +0,34%
CHEVRON CORP 154,13 $ -0,74%
Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast
BFM BUSINESS


BFM BUSINESS 06.21
MORNING RETAIL
FRANK ROSENTHAL expert en marketing du commerce
JOYBUY, L'ALTERNATIVE CHINOISE À AMAZON
Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal
Football Chiffre d'affaires record pour le PSG sur la saison 2024-2025, 837 millions d'euros.
FRANC SUISSE 1,08 € +0,03%
Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast
BFM BUSINESS




BFM Business
Journal

# Aroma Zone : le succès surprise de la marque cosmétique

23/2/2025

# AROMA-ZONE: LE SUCCÈS SURPRISE DE LA MARQUE COSMÉTIQUE "QUI A SU POPULARISER LE 'DO IT YOURSELF'"

Marine Cardot Hier à 10h02

**La marque de produits de beauté a fait son entrée dans le top 3 des enseignes préférées des Français. Elle permet aux clients de réaliserleurs cosmétiques eux-mêmes, avec des ingrédients d'origine naturelle et à petits prix. La clé du succès?**

Aroma-Zone propulsée sur le podium. La marque de produits de beauté se classe deuxième dans le classement* des enseignes préférées des Français et gagne 11 rangs en un an. La première place est occupée par Decathlon et la troisième par Amazon.

C'est la première fois que l'enseigne de cosmétiques **Aroma-Zone** arrive dans le top 3 et ce n'est pas un hasard. Selon Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, la marque a beaucoup amélioré sa présence, à la fois en ligne et en magasins avec l'ouverture de nouveaux points de vente.



Cette PME familiale créée en 1999 à Clermont-Ferrand s'est fait connaître grâce à son concept: permettre aux clients de réaliser eux-mêmes leurs cosmétiques en leur proposant à la fois les ingrédients mais aussi des recettes et des tutos.

> **"Ils ont su populariser le 'do it yourself' sur les cosmétiques", explique Frank Rosenthal à BFMTV.**

Mais sans s'enfermer non plus puisqu'ils ont "réussi à aller au-delà et à élargir leur cercle de clientèle en proposant aussi des produits prêts à l'emploi".

## L'importance de l'expérience client

L'expert voit aussi dans le succès d'Aroma-Zone le retour de l'importance de l'expérience client, après les années Covid où les achats se sont beaucoup faits en ligne. "L'enseigne propose beaucoup d'ateliers en magasin pour confectionner ses produits tout en étant encadré et en rencontrant d'autres clients", explique Frank Rosenthal.

"Nous sommes à une intersection, où les consommateurs ont besoin de retrouver un peu de ‘fun’ dans leurs achats, notamment les consommateurs les plus jeunes", estime David De Matteis, associé chez OC&C Strategy Consultants, interrogé par **LSA**. "C’est un axe de différenciation fort à travailler pour les enseignes pour donner une raison aux clients de revenir souvent", ajoute-t-il.

Les **petits prix** pratiqués par Aroma-Zone représentent un autre point fort indéniable. Et cela va encore plus loin. "On va presque vers une personnalisation du prix", selon Frank Rosenthal.

> **"On peut composer ses produits non seulement en fonction de ses envies mais aussi en fonction de son budget", explique-t-il.**

## Des soins naturels et des explications

La marque est également engagée et propose des ingrédients d'origine naturelle ou sans produits irritants ou polluants. Ce qui lui permet d'aller avec la **tendance** d'une plus grande attention des consommateurs à la qualité et à la composition des produits.

Un besoin de transparence auquel la marque a toujours répondu en proposant de nombreuses explications sur les différents ingrédients. "Ils font beaucoup de pédagogie, c'est dans l'ADN d'Aroma-Zone car, à la base, c'était un blog avec beaucoup d'informations", explique Frank Rosenthal.

La marque a d'ailleurs réussi à intégrer cet aspect à ses points de vente physiques: "Il y a un bon lien entre ce qu’il y a en magasin et ce qu'il y a sur leur site."

> **"Grâce à des QR-code en magasin, vous pouvez avoir accès à pas mal d'explications sur les produits, les ingrédients, les routines..."**

Les petits prix, la transparence sur les ingrédients et l'expérience ludique de composition des produits sont autant de clés pour expliquer le succès grandissant de la marque.

**Classement réalisé par le cabinet OC&C Strategy Consultants qui a interrogé plus de 48.171 consommateurs dans neuf pays différents pour dévoiler l’évolution des tendances de consommation en Europe et particulièrement en France.*

**Marine Cardot**




# BFM TV
# le 20h BFM
# Le secret des magasins à petits prix
# 1/2/2025

BFMTV.




**ALERTE INFO** **GUERRE EN UKRAINE** La Maison Blanche se dit "très optimiste" sur les chances d'un accord sur l'Ukraine (porte-parole)




**ALERTE INFO** **GUERRE EN UKRAINE** La Maison Blanche se dit "très optimiste" sur les chances d'un accord sur l'Ukraine (porte-parole)

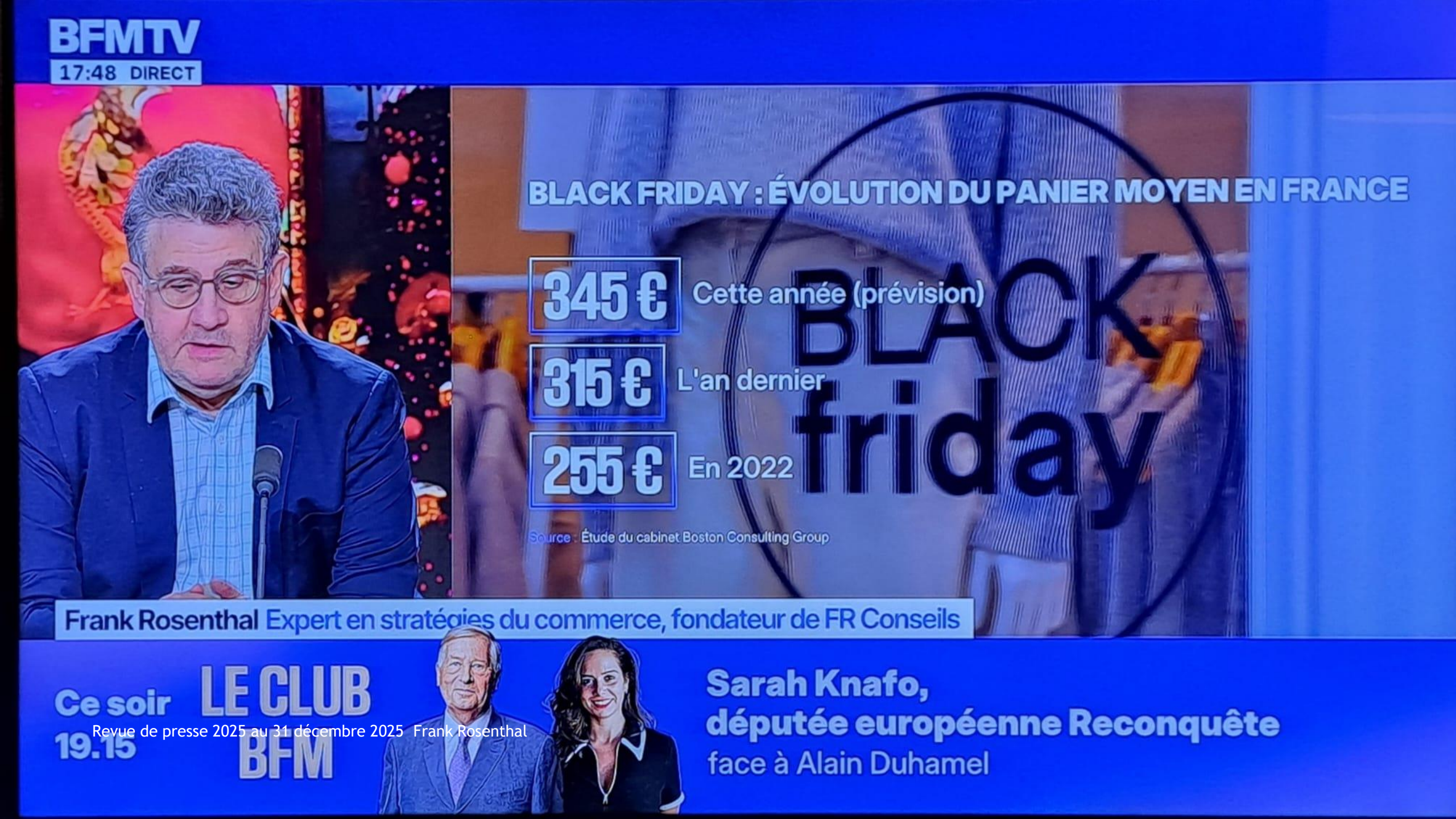



BFM TV
Le Club BFM

# Black Friday : les bonnes affaires avant tout

28/11/2025


BFMTV
17:54 DIRECT
BLACK FRIDAY : LES BONNES AFFAIRES AVANT TOUT ?
INCENDIE À HONG KONG Des échafaudages en bambou et des panneaux de mousse ont contribué à la propagation du feu (gouvernement)


BFMTV
17:48 DIRECT
BLACK FRIDAY : ÉVOLUTION DU PANIER MOYEN EN FRANCE
345 € Cette année (prévision)
315 € L'an dernier
255 € En 2022
Source : Étude du cabinet Boston Consulting Group
BLACK friday
Frank Rosenthal Expert en stratégies du commerce, fondateur de FR Conseils
Ce soir 19.15 LE CLUB BFM
Sarah Knafo, députée européenne Reconquête face à Alain Duhamel




BFM TV
Jusqu'à Minuit
Shein, Temu
3/2/2025


BFM TV. 23.08 DIRECT
LE GRAND DÉBAT
BFM jusqu'à minuit
MODE JETABLE : LES FRANÇAIS ACCROS ?
ALERTE INFO • Canada : l'entrée en vigueur des droits de douane a été suspendue pour un mois par Donald Trump (Justin Trudeau)
BFM JUSQU'A MINUIT



BFMTV RÉPOND À VOS QUESTIONS

« Je gagne 1600€ par mois, j'ai 2 enfants... Les pulls sur Shein sont à 9 ou 10€. Shein n'est pas ma marque préférée... Mais elle est ma marque nécessaire... »

AURÉLIE

LE GRAND DÉBAT

FRANK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce

BFM jusqu'à minuit | MODE JETABLE : LES FRANÇAIS ACCROS ?

Revue de presse 2025 à 13 h sur BFMTV

ALERTE INFO • Suspension des droits de douane au Canada : Donald Trump se dit "très satisfait" de son échange avec Justin Trudeau.




BFM TV. 23.53 DIRECT
LE GRAND DÉBAT
BFM jusqu'à minuit
SHEIN : LES FRANÇAIS ACCROS ?
ALERTE INFO - Canada : l'entrée en vigueur des droits de douane a été suspendue pour un mois par Donald Trump (Justin Trudeau)
DEMAIN 10.00
PARLONS INFO!
JULIE HAMMETT




BFM TV
Perrine jusqu'à minuit
Droits de douane
3/4/2025


BFM TV
00.21 DIRECT
TAXES TRUMP : CE QUE CELA CHANGE POUR NOUS
CE MATIN
08.30
INVITÉ
ÉRIC LOMBARD
MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES
ALERTE INFO • Droits de douane : "Nous allons faire des États-Unis un pays vraiment riche" (Donald Trump)




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 - Frank Rosenthal




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




BFM TV
Perrine jusqu'à minuit
Droits de douane
8/4/2025


BFM TV
23.49 DIRECT
BFMTV RÉPOND À VOS QUESTIONS
Est-ce que les taxes Trump vont durer longtemps ?
MATHIS
FRANK ROSENTHAL Expert grande consommation et commerce
LECLERC : AVEC CES TAXES, "ON EN A POUR 10 ANS"
ÉVÈNEMENT
J-7 AVANT LES TAXES TRUMP
ALERTE INFO - Droits de douane : "On s'est fait avoir pendant des années, en particulier avec la Chine" (Donald Trump)


BFM TV
23.36 DIRECT
IMAGES APPLE
Taxes Trump, prix, inflation...
Vos questions à Perrine Storme et nos experts
QUE VA-T-ON PAYER PLUS CHER ?
ALERTE INFO • Droits de douane : "On s'est fait avoir pendant des
ÉVÈNEMENT
H-7 AVANT LES TAXES TRUMP


BFM TV 23.47 DIRECT
jusqu'à minuit
BFMTV RÉPOND À VOS QUESTIONS
Est-ce que les droits de douane peuvent entraîner une pénurie de certains produits ?
STÉPHANE
QUE VA-T-ON PAYER PLUS CHER ?
ALERTE INFO - Donald Trump dit qu'il fera des accords "sur mesure" avec les partenaires commerciaux des États-Unis.
ÉVÈNEMENT
H-7 AVANT LES TAXES TRUMP




BFM TV
Perrine jusqu'à minuit
Promos et malbouffe
22/5/2025




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal


BFM TV
23.28 DIRECT
Perrine jusqu'à minuit
FAUT-IL INTERDIRE LES PROMOS SUR LA MALBOUFFE ?
Tirs sur des diplomates en Cisjordanie : "Inacceptable, l'ambassadeur d'Israël sera convoqué pour s'expliquer" (Jean-Noël Barrot/X)
Perrine jusqu'à minuit




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




BFM TV
Première Edition
hygiène vers le retour des mégas promos
17/2/2025


BFM TV. 06.33
FRANK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce
HYGIÈNE : VERS LE RETOUR DES MÉGA PROMOS ?
Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal
Gaza : le cabinet de sécurité israélien se réunit aujourd'hui pour discuter de la suite de l'accord de cessez-le-feu à Gaza.
CE MATIN 08.30
INVITÉ
MANUEL BOMPARD
COORDINATEUR DE LA FRANCE INSOUMISE




BFM TV
Première Edition
Cagnottes fidélité
21/2/2025


BFM TV
08.09
FRANCK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce
HYPERMARCHÉS : LES CAGNOTTES FIDÉLITÉ EXPIRENT
ALERTE INFO : Israël : le Hamas a commis une "violation cruelle" de la trêve en ne rendant pas le corps de Shiri Bibas (B. Netanyahu)
PREMIÈRE ÉDITION


BFM TV
08.09
FRANCK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce
HYPERMARCHÉS : LES CAGNOTTES FIDÉLITÉ EXPIRENT
Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal
ALERTE INFO • Israël : le Hamas a commis une "violation cruelle" de la trêve en ne rendant pas le corps de Shiri Bibas (B. Netanyahu)
PREMIÈRE ÉDITION




BFM TV
Première Edition
Enseignes préférées : Aroma Zone
17/2/2025




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 par Frank Rosenthal




BFM TV
week-end Soir
Europe/Etats-Unis : guerre commerciale en vue
31/1/2025


BFM TV.
23.20 DIRECT
WEEK-END
ENTREPRISES : NOMBRE RECORD DE FAILLITES
Taxes sur les entreprises : Bernard Arnault "conseille" à Michel-Édouard
supermarchés davantage de produits français" (X)


BFM TV
23.51 DIRECT
WEEK-END SOIR
EUROPE/ÉTATS-UNIS, GUERRE COMMERCIALE EN VUE ?
À lire aussi sur bfmtv.com
Prix de l'électricité : quand la baisse apparaîtra sur vos factures ?

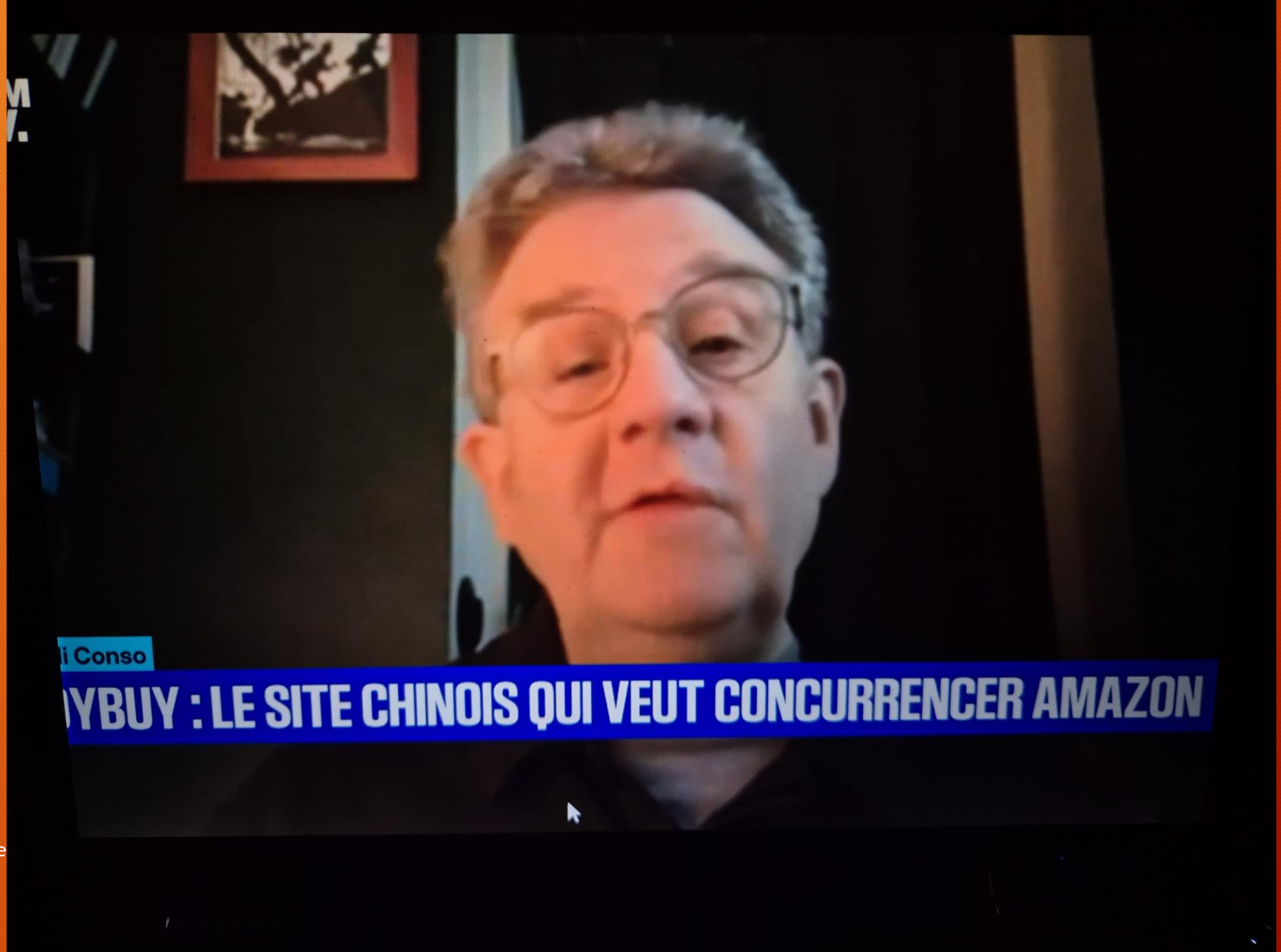



BFM TV
Midi BFM
Joybuy
28/10/2025

BFMTV.




Revue de pre


i Conso
YBUY : LE SITE CHINOIS QUI VEUT CONCURRENCER AMAZON

RMC Story
Apolline Matin
L’invité de 8h40
Le discount ne connait pas la crise
17/7/2025



EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

08.10 DIRECT RMC STORY

# INVITÉ 8H40

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce



RÉAGISSEZ À L'ÉMISSION

Apolline matin



11.00

FACE AUX GG
JEAN-PHILIPPE TANGUY
Député (RN)
de la Somme



Économie

**BUDGET** "Si d'autres ont des idées plus intelligentes", François Bayrou "les recevra", déclare Emmanuel Macron.


EN SIMULTANÉ SUR
RMC
INFO TALK SPORT
08.49
DIRECT
RMC
STORY
RÉAGISSEZ À L'ÉMISSION
Apolline matin
SHEIN ET TEMU, DES MENACES POUR NOTRE DISCOUNT ?
Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal
International
SYRIE Plus de 350 personnes sont mortes dans les violences dans le sud de la Syrie.
Réagissez au
32 16


EN SIMULTANÉ SUR
RMC
INFO TALK SPORT
08.42
DIRECT
RMC
STORY
Apolline matin
ALDI, LIDL, ACTION : LE DISCOUNT NE CONNAÎT PAS LA CRISE
09.00
LES GRANDES GUEULES
Olivier Truchot
International
SYRIE Israël affirme agir en Syrie "de manière responsable" et avec "retenue".

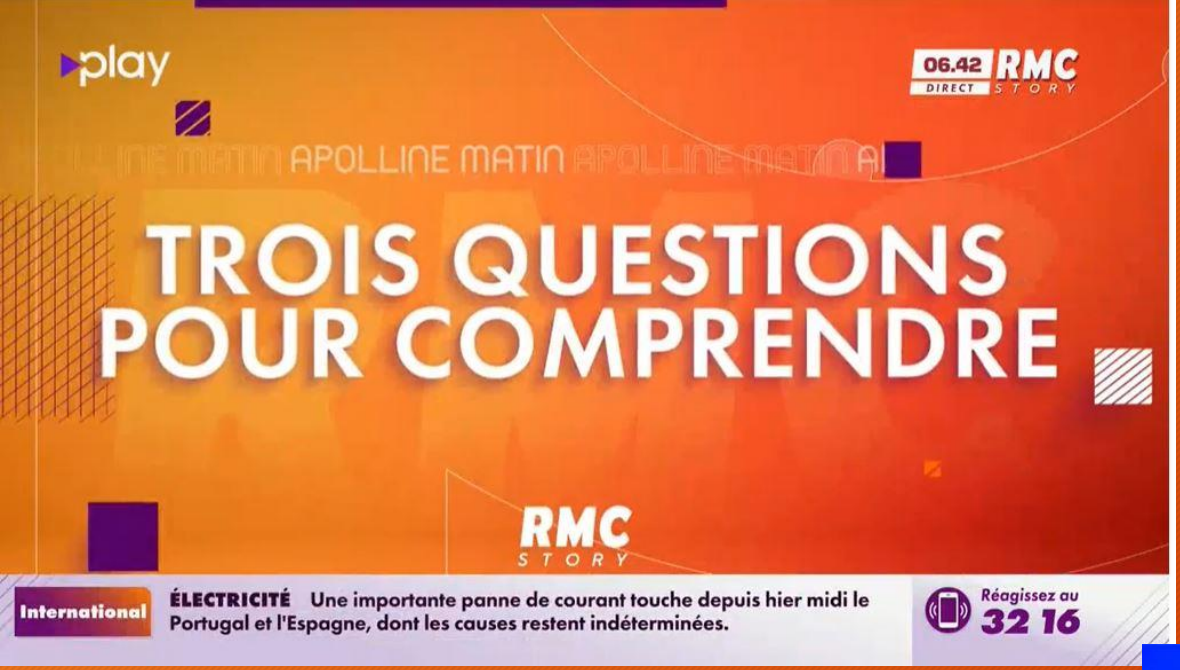
# RMC Story
# Apolline Matin
# Le prix de la baguette
# 2/9/2025




DIRECT
FRANK ROSENTHAL | Expert des stratégies du commerce
LA GUERRE DU PAIN : UNE BAGUETTE À 29 CENTIMES
Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal
Réagisse
Donald Trump "pas content" mais "pas surpris" des dernières

# RMC Story
# Apolline Matin
# 3 questions pour comprendre : Shein, Temu : comment gérer l’afflux de colis chinois
# 29/4/2025









Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

06.48 RMC DIRECT STORY






Apolline matin

Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

SHEIN, TEMU...: COMMENT GÉRER L'AFFLUX DE COLIS CHINOIS?

BFM TV × RMC

FRANÇOIS RUFFIN
Député (Picardie Debout) de la Somme

Culture

**FESTIVAL DE CANNES** L'actrice Halle Berry, l'écrivaine Leïla Slimani et le cinéaste Hong Sangsoo seront membres du jury.







Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

RMC Story
Appolline Matin
3 questions pour comprendre : Shein, Temu : comment gérer l’afflux de colis chinois
29/4/2025




play
07.42 DIRECT RMC STORY
APOLLINE MATIN APOLLINE MATIN APOLLINE MATIN A
LE CHOIX
D'APOLLINE MATIN
RMC STORY
ALERTE INFO
L'armée israélienne dit avoir des renseignements montrant que l'Iran s'approche du "point de non-retour" pour son programme nucléaire.
Réagissez au 32 16


INVITÉ 7H40
Frank Rosenthal, expert grande consommation et commerce
Apolline matin


RMC INFO TALK SPORT
Apolline matin
DIRECT
RMC STORY
Apolline matin
PROMOTIONS : LES PRIX BAS, ÇA COMPTE, LA QUALITÉ AUSSI
ALERTE INFO
IRAN L'attaque sur l'Iran a mobilisé "200 avions de combats" et visé une centaine de cibles, selon l'armée israélienne.
Réagissez au 32 16
SONY


RMC
INFO TALK SPORT
07.47
DIRECT
RMC
STORY
Apolline
matin
PROMOTIONS : LES PRIX BAS, ÇA COMPTE, LA QUALITÉ AUSSI
12.00
ESTELLE
MIDI
Estelle Denis
ALERTE
INFO
IRAN L'armée israélienne dit avoir des renseignements montrant que l'Iran s'approche du "point de non-retour" pour son programme nucléaire.
SONY


EN SIMULTANÉ SUR
RMC
INFO TALK SPORT
07.49
DIRECT
RMC
STORY
LA NOURRITURE, UNE DENRÉE RARE DANS LE MONDE DES PROMOS
BFM TV. × RMC
MARION MARÉCHAL
Députée européenne,
ALERTE INFO
IRAN Les pilotes israéliens "sont encore en train d'attaquer" en Iran, selon l'armée israélienne.




# Début des soldes d'hiver, allez-vous vous laisser tenter ?
# 6/1/2025




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal







Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal



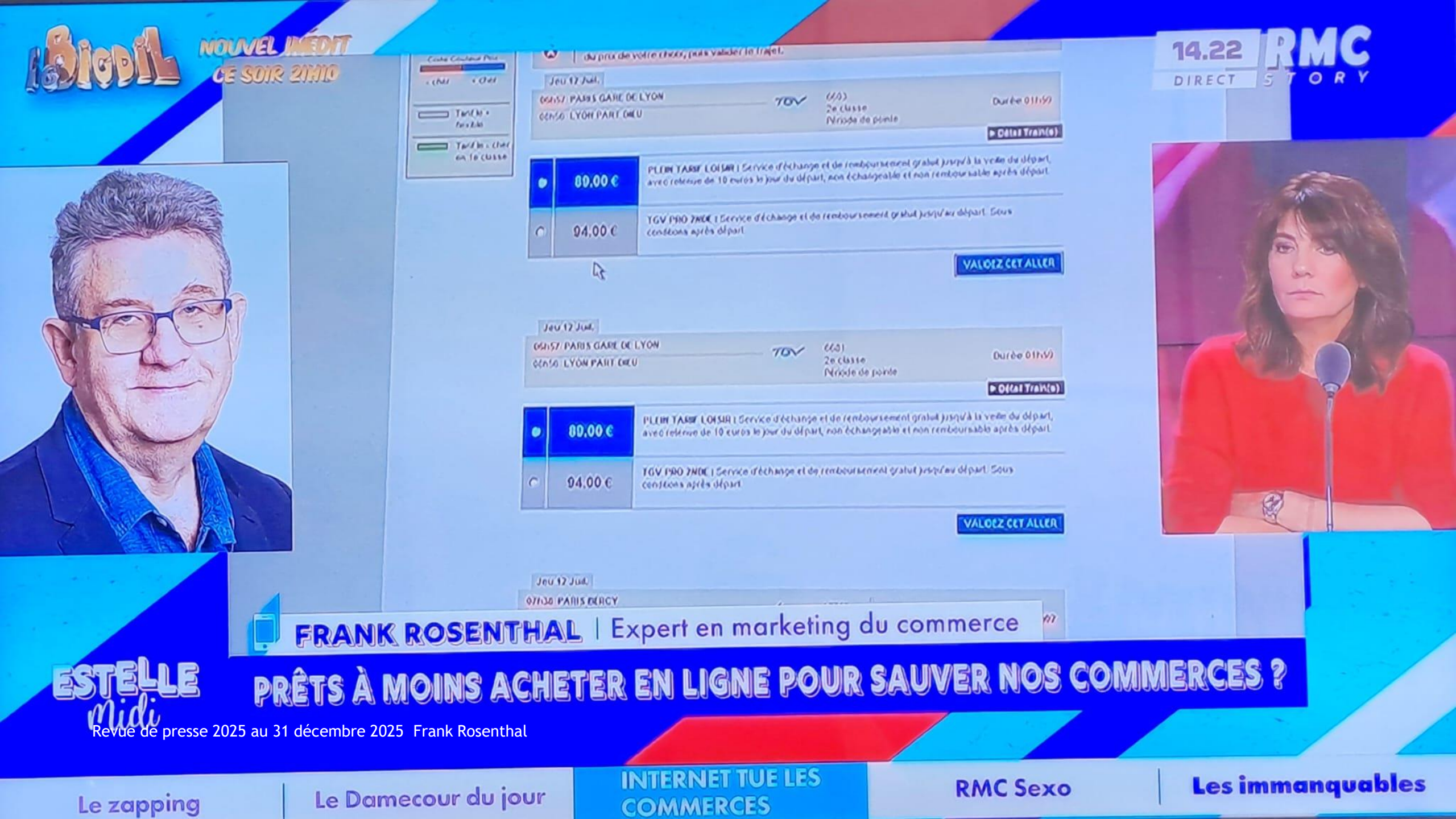

# Carton du hard discount : est-ce la fin des supermarchés classiques ? 31/1/2025

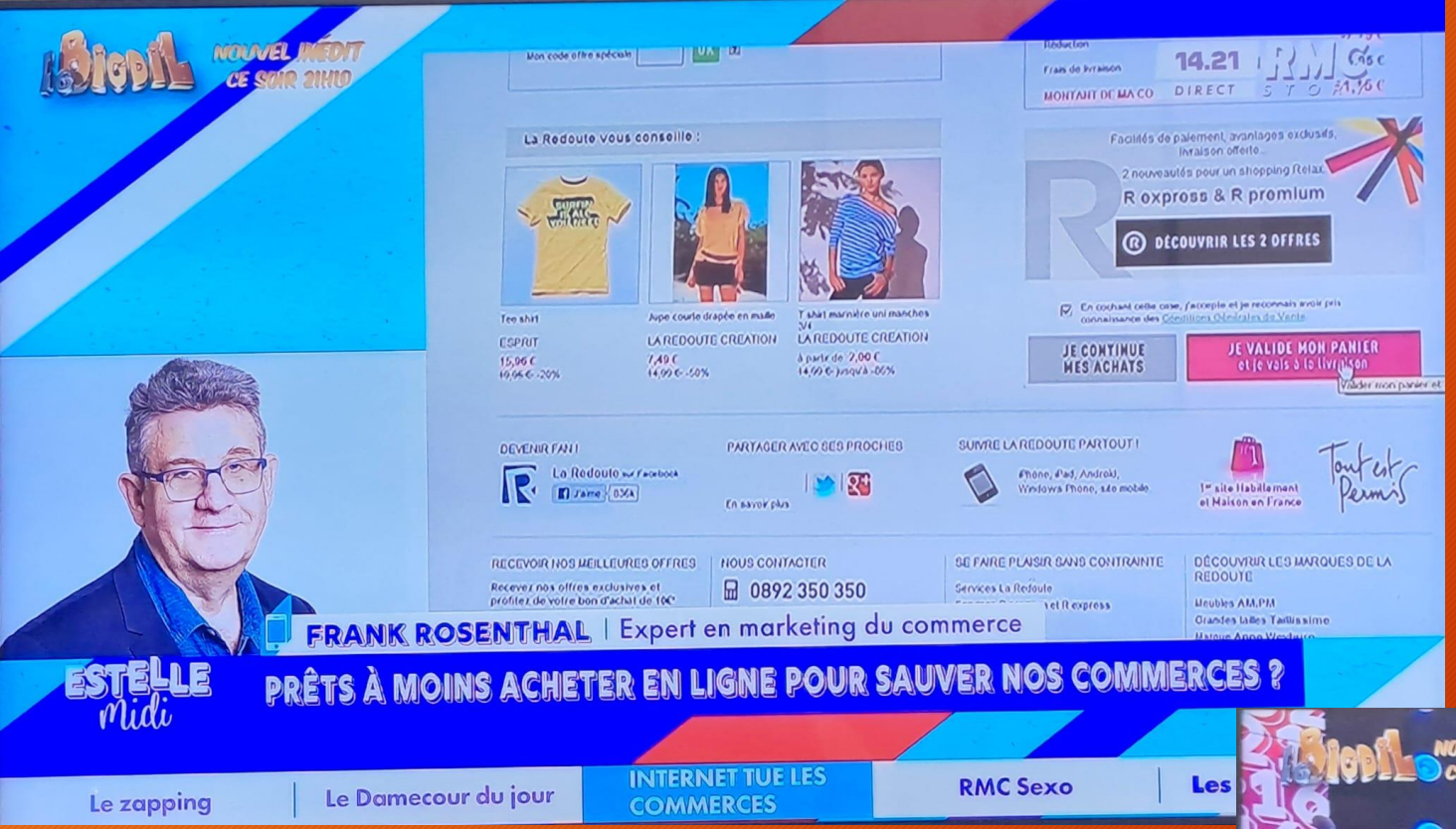



Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




# Prêt à acheter moins en ligne pour sauver nos commerces ?
14/2/2025


LE BIGDIL
NOUVEL INÉDIT
CE SOIR 21H10
14.22
DIRECT
RMC STORY
80,00 €
PLEIN TARIF LOISIR | Service d'échange et de remboursement gratuit jusqu'à la veille du départ, avec retenue de 10 euros le jour du départ, non échangeable et non remboursable après départ
04,00 €
TGV PRO 2NDE | Service d'échange et de remboursement gratuit jusqu'au départ. Sous conditions après départ
VALIDEZ CET ALLER
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
ESTELLE Midi
PRÊTS À MOINS ACHETER EN LIGNE POUR SAUVER NOS COMMERCES ?
Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal
Le zapping
Le Damecour du jour
INTERNET TUE LES COMMERCES
RMC Sexo
Les immanquables







Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




# Explosion des chaines de restauration, faut-il réguler leur installation ? 17/3/2025




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

14.20 DIRECT RMC STORY






FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

ESTELLE Midi

# EXPLOSION DES CHAÎNES DE RESTAURATION : FAUT-IL RÉGULER LEUR INSTALLATION ?




# Le low cost, chance ou fléau ?
3/4/2025

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

14.21 DIRECT RMC STORY



FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

ESTELLE midi

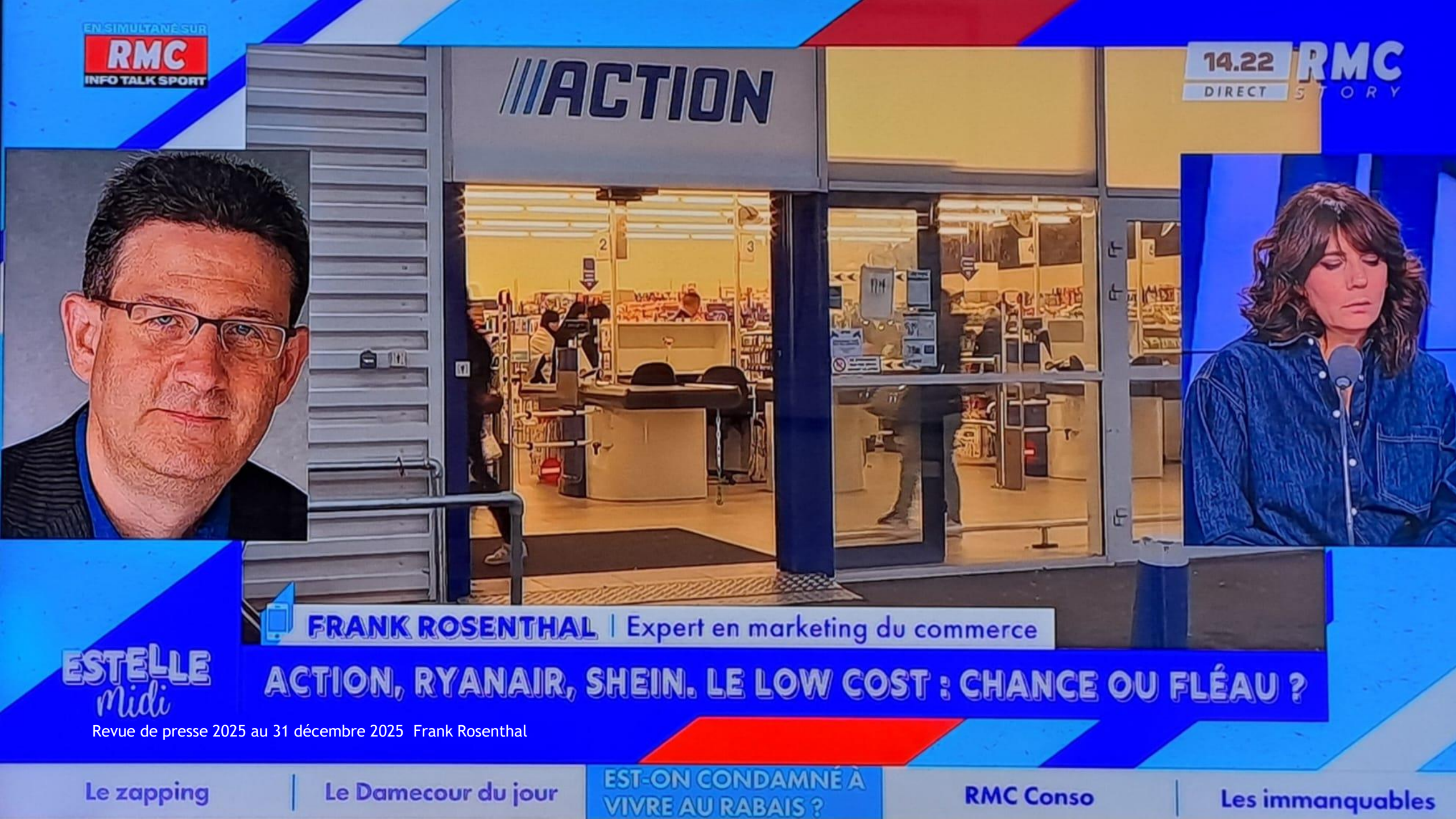
# ACTION, RYANAIR, SHEIN. LE LOW COST : CHANCE OU FLÉAU ?

Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

Le zapping | Le Damecour du jour | EST-ON CONDAMNÉ À VIVRE AU RABAIS ? | RMC Conso | Les immanquables




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




# Faut-il boycotter les produits américains ?
3/4/2025


EN SIMULTANÉ SUR
RMC
INFO TALK SPORT
amazon
12.19
DIRECT
ESTELLE
Midi
COCA, MCDO, NETFLIX... FAUT-IL BOYCOTTER LES MARQUES AMÉRICAINES ?
Décollage imminent au-dessus des toits
Tu préfères
On n'arrête pas le progrès
Jeune




# Hausse des prix, baisse de la qualité, les restaurants abusent-ils ?
22/04/2025




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal


RMC
INFO TALK SPORT
14.16
DIRECT
RMC STORY
ESTELLE Midi
HAUSSE DES PRIX, BAISSE DE LA QUALITÉ : LES RESTAURATEURS ABUSENT-ILS ?
Le zapping
Le Damecour du jour
ADDITION TROP SALÉE AUX RESTAURANTS
RMC Conso
Les immanquables


RMC
INFO TALK SPORT
14.19
DIRECT
RMC STORY
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
ESTELLE Midi
HAUSSE DES PRIX, BAISSE DE LA QUALITÉ : LES RESTAURATEURS ABUSENT-ILS ?
Le zapping
Le Damecour du jour
ADDITION TROP SALÉE AUX RESTAURANTS
RMC Conso
Les immanquables


RMC
INFO TALK SPORT
14.19
DIRECT
RMC STORY
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
ESTELLE Midi
HAUSSE DES PRIX, BAISSE DE LA QUALITÉ : LES RESTAURATEURS ABUSENT-ILS ?
Le zapping
Le Damecour du jour
ADDITION TROP SALÉE AUX RESTAURANTS
RMC Conso
Les immanquables


RMC
INFO TALK SPORT
14.17
DIRECT
RMC STORY
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
ESTELLE Midi
HAUSSE DES PRIX, BAISSE DE LA QUALITÉ : LES RESTAURATEURS ABUSENT-ILS ?
ADDITION TROP SALÉE AUX RESTAURANTS
RMC Conso
Les immanquables




# Arrivée d’une nouvelle enseigne, y-a-t-il trop d’enseignes de hard discount en France ? 29/4/2025


EN SIMULTANÉ SUR
RMC
INFO TALK SPORT
14.21
DIRECT
RMC
STORY
Wibra
Wibra
Wibra
ESTELLE
midi
ARRIVÉE D'UNE NOUVELLE ENSEIGNE LOW COST : Y A-T-IL TROP DE HARD-DISCOUNT EN FRANCE ?
Le zapping
Le Damecour du jour
LE LOW COST A-T-IL ENVAHI NOS VIES ?
RMC Conso
Les immanquables




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




Jennyfer placée en liquidation, est-ce la fin des magasins de vêtements traditionnels ?
1/5/2025

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

13.26 DIRECT RMC STORY



FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

ESTELLE Midi

JENNYFER PLACÉE EN LIQUIDATION : EST-CE LA FIN DES MAGASINS DE VÊTEMENTS TRADITIONNELS ?

Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

Tu préfères | On n'arrête pas le progrès | HABIT : LES ENSEIGNES PRENNENT UNE VESTE | Le zapping | Le Damecour du jour

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

13.16 DIRECT RMC STORY






FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

ESTELLE Midi

# JENNYFER PLACÉE EN LIQUIDATION : EST-CE LA FIN DES MAGASINS DE VÊTEMENTS TRADITIONNELS ?

Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

Tu préfères | On n'arrête pas le progrès | HABIT : LES ENSEIGNES PRENNENT UNE VESTE | Le zapping | Le Damecour du jour




# La France a-t-elle abandonné ses commerces ?
6/5/2025




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal


EN SIMULTANÉ SUR
RMC
INFO TALK SPORT
13.42
DIRECT
RMC
STORY
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing
ESTELLE
Midi
PLANS SOCIAUX, LIQUIDATIONS : LA FRANCE A-T-ELLE ABANDONNÉ SES COMMERCES ?
Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal
On n'arrête pas le progrès
Le zapping
"EN FRANCE ON N'AIME PAS LE COMMERCE" ?
Le Damecour du jour
Qu'est-ce que tu fais pour les vacances ?




# Consommation, doit-on interdire les promos sur la malbouffe ? 21/5/2025

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

12.22 DIRECT RMC STORY



# À QUAND LES BONNES PROMOS POU LES PRODUITS BONS ?



FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing

ESTELLE midi

CONSOMMATION : DOIT-ON INTERDIRE LES PROMOS SUR LA MALBOUFFE ?

Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

SUPERMARCHÉ : NOTRE

Le train de nuit va revoir

Tu préfères

Le zapping

Primaire : changer le rythme scolaire ?

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

12.25 DIRECT RMC STORY








FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing

ESTELLE midi

CONSOMMATION : DOIT-ON INTERDIRE LES PROMOS SUR LA MALBOUFFE ?

Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

SUPERMARCHÉ : NOTRE SANTÉ BRADÉE ? | Le train de nuit va revoir le jour | Tu préfères | Le zapping | Primaire : changer le rythme scolaire ?




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal




# Malbouffe, faut-il interdire les paquets et menus XL ?
20/6/2025




Le meilleur de l'actu | Vers une réduction des arrêts de travail ? | Le meilleur de Damecour | MALBOUFFE : STOP AUX PRODUITS XL ? | RMC Santé

RMC

14.22 DIRECT RMC STORY



FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

ESTELLE Midi

# MALBOUFFE : FAUT-IL INTERDIRE LES MENUS ET PAQUETS XL ?

Le meilleur de l'actu | Vers une réduction des arrêts de travail ? | Le meilleur de Damecour | MALBOUFFE : STOP AUX PRODUITS XL ? | RMC Santé

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

14.15 DIRECT RMC STORY







FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

ESTELLE Midi

# MALBOUFFE : FAUT-IL INTERDIRE LES MENUS ET PAQUETS XL ?

Le meilleur de l'actu | Vers une réduction des arrêts de travail ? | Le meilleur de Damecour

MALBOUFFE : STOP AUX PRODUITS XL ?

RMC Santé




# Ikea, Action ou Decathlon en centre-ville, bonne ou mauvaise nouvelle ?
2/9/2025


BIGDIL
NOUVEL INÉDIT
VENDREDI 21H10
13.41
DIRECT
IKEA
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
ESTELLE midi
IKEA, ACTION, DECATHLON EN CENTRE-VILLE : BONNE OU MAUVAISE NOUVELLE ?
On n'arrête pas le
Le Zapping
LES ENSEIGNES À LA
Le répondeur de
Travail : liaisons




# La Hausse des Prix dans l'alimentaire
# 27/10/2025




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

# L'INVITÉ DE 12H – FRANCK ROSENTHAL, EXPERT EN MARKETING DU COMMERCE : "LES MAGASINS CASINO ONT PLUS AUGMENTÉ LES PRIX QUE L'INFLATION" - 27/10

Hier à 14h39



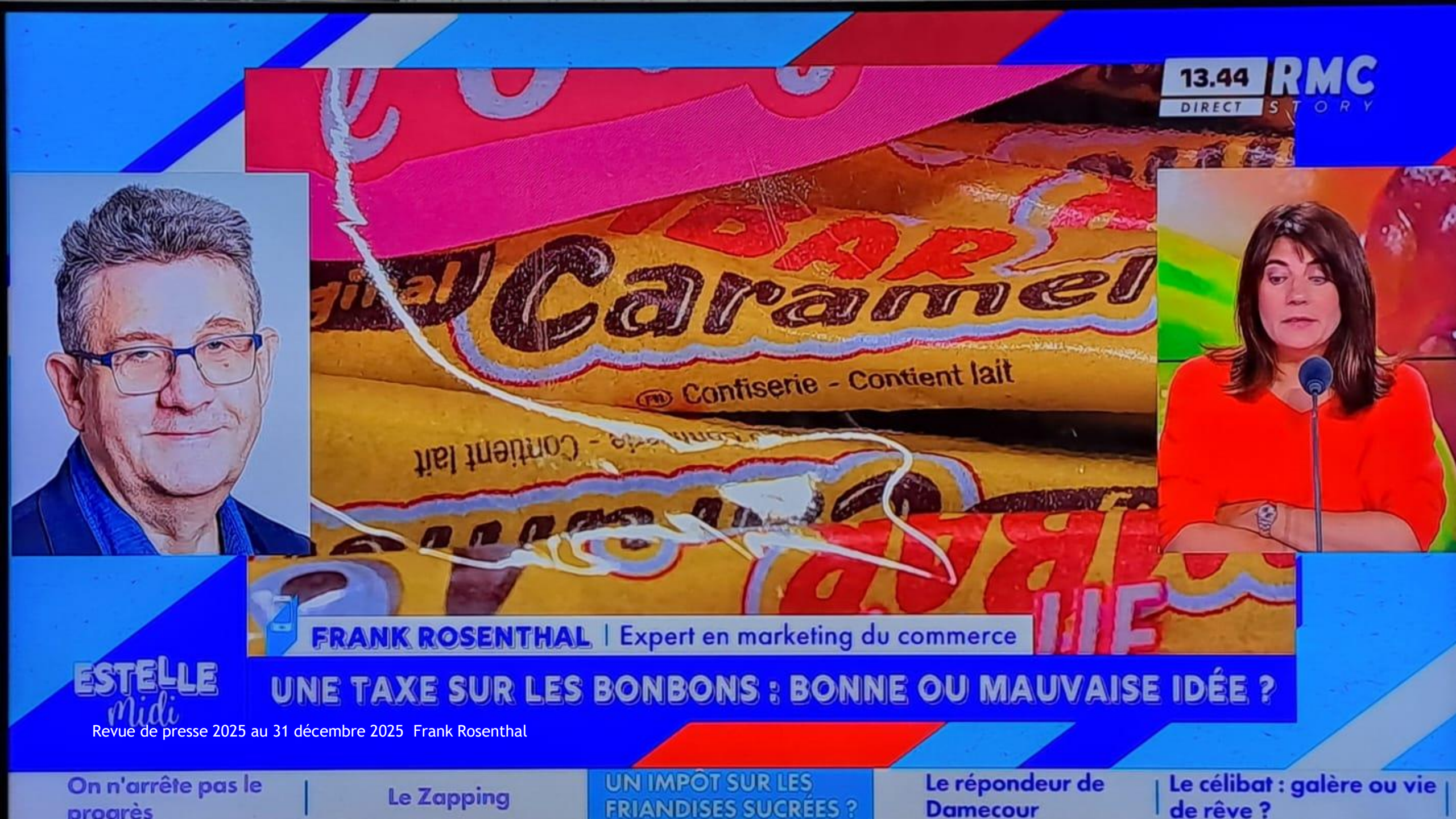

L'invité de 12h – Franck Rosenthal, expert en marketing du commerce : "Les magasins Casino ont plus augmenté les prix que l'inflation" - 27/10

4:35

Avec : Baptiste des Monstiers, journaliste. Juliette Briens, journaliste à L'Incorrect. Et Frédéric Hermel, journaliste RMC. - Accompagnée de Charles Magnien et sa bande, Estelle Denis s'invite à la table des français pour traiter des sujets qui font leur quotidien. Société, conso, actualité, débats, coup de gueule, coups de cœurs… En simultané sur RMC Story.




# Une nouvelle taxe sur les bonbons 06/11/2025




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal


13.41
DIRECT
RMC STOR
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
ESTELLE Midi
UNE TAXE SUR LES BONBONS : BONNE OU MAUVAISE IDÉE ?
On n'arrête pas le progrès
Le Zapping
UN IMPÔT SUR LES FRIANDISES SUCRÉES ?
Le répondeur de Damecour
Le célibat : galère ou vie de rêve ?

# L'INVITÉ DE 13H – FRANCK ROSENTHAL, EXPERT EN MARKETING DU COMMERCE : « IL Y A UNE CRÉATIVITÉ QUI EST TOTALEMENT DÉBRIDÉE POUR INSTAURER DES NOUVELLES TAXES » - 06/11




# Black Friday, allez-vous craquer ?
20/11/2025

SPÉCIALE VINCENT
CE SOIR 21.10

13.42 DIRECT RMC STORY



FRANCK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

ESTELLE Midi

# BLACK FRIDAY : ALLEZ-VOUS CRAQUER ?

Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

On n'arrête pas le progrès | Le Zapping | BLACK FRIDAY : COMMENT RÉSISTER ? | Le répondeur de Damecour | Le petit écran en voie de disparition ?

# L'INVITÉ DE 13H – : FRANCK ROSENTHAL, EXPERT EN MARKETING DU COMMERCE : "VOUS AVEZ DE TRÈS BONNES AFFAIRES AU MOMENT DU BLACK FRIDAY MAIS IL FAUT ÊTRE VIGILANT" - 20/11




# Black Friday, bon plan ou arnaque ?
27/11/2025


INÉDIT
Franck Rosenthal
Expert en marketing du commerce et de la consommation
Black Friday : bon plan ou arnaque ?
ADN
LA SUITE


NRJ 19
INÉDIT
ADN
LA SUITE
Black Friday : est-ce que ça vaut vraiment le coup ?

# Aldi, inquiétudes sur la France
19/12/2025

# INFO BFM BUSINESS. Pertes, réduction de capitaux, part de marché qui stagne... Les syndicats du discounter Aldi très inquiets pour l'avenir de l'enseigne

Publié aujourd'hui à 06h07

**Des remous chez Aldi, en France. Selon nos informations, des réductions de capitaux opérées sur plusieurs centrales régionales de l'enseigne, fin octobre, suscitent des inquiétudes en interne sur les projets du groupe.**

Que se passe-t-il chez Aldi? Le discounter allemand, grand rival de Lidl, ne semble pas en grande forme en France.

Ce vendredi matin, un droit d'alerte économique est inscrit à l'ordre du jour du CSE. Les représentants des salariés d'Aldi attendent des réponses de la direction. Fin octobre, plusieurs centrales régionales du groupe en France, à Dammartin-en-Goële (Seine-et-Marne), à Ennery (Val-d'Oise), à Toulouse (Occitanie), ou encore à Beaune (Bourgogne), ont opéré des "réductions de capitaux motivées par des pertes", selon des documents publics.

À chaque fois, les montants sont significatifs: une réduction de capital de 216 millions d'euros, par exemple, pour la centrale de Dammartin-en-Goële (Seine-et-Marne), "par voie d'annulation de parts". À la centale d'achats de Villepinte (Seine-Saint-Denis), le capital de la société passe de 1,3 million d'euros à 195.000 euros seulement.

De quoi s'agit-il concrètement? Quand une entreprise perd beaucoup d'argent, son capital devient trop élevé par rapport à sa réalité économique. Réduire le capital est une reconnaissance officielle des pertes et ça consiste à "effacer" une partie de l'argent investi sur le papier, souvent en annulant des parts sociales ou des actions. S'il ne s'agit pas d'une fermeture, c'est en général un signal de difficultés sérieuses.

## Technique du "coup d'accordéon"?

Pour la France, en tout, cela fait une réduction de l'ordre de 844 millions euros, a calculé un représentant des salariés, qui s'inquiète de l'absence de communication de la direction d'Aldi face à ces mouvements d'ampleur. Il se demande si le groupe n'est pas en train d'appliquer un "coup d'accordéon". C'est une technique qui consiste à réduire le capital d'une société avant de l'augmenter à nouveau, pour apurer les pertes. Interrogée, la direction d'Aldi ne commente pas.

## "Se donner une deuxième chance en France"

En France, le discounter allemand stagne à 3% de parts de marché, quand son concurrent Lidl est désormais à 8%, selon la dernière note publiée par Worldpanel (ex-Kantar). Aldi n'a pas encore réussi à capitaliser sur le rachat de Leader Price, en 2020.

> ***"Ils ont racheté les 800 magasins Leader Price, ont doublé leur parc total de magasins et ils sont retombés au même niveau de part de marché, constate Frank Rosenthal, expert en marketing de la distribution. On attendait que 1 + 1 fasse 2 et finalement ça fait 1."***

Aldi souffre d'une pénétration bien inférieure à celle de son concurrent Lidl en France et d'un panier moyen bien plus bas et ce malgré d'importants investisements et de grandes ambitions en France il y a cinq ans au moment du rachat des Leader Price au Casino de Jean-Charles Naouri.

Et maintenant, les rumeurs fusent depuis des mois. Il y a la rumeur sur une éventuelle fusion des deux branches du groupe Aldi, Aldi süd et Aldi nord, dont dépend la France. Cela "demeure au stade des rumeurs", selon une source proche de la direction. Il y a aussi la rumeur d'un retrait de l'enseigne du marché français. Démentie par cette même source.

> ***"Aldi a plutôt envie de se donner une deuxième chance en France", croit savoir un dirigeant du secteur.***

Plusieurs sources évoquent même la possibilité que le discounter allemand réinjecte jusqu'à un milliard d'euros, pour relancer la machine.

# Le spécialiste des meubles Alinea de nouveau en redressement judiciaire 21/11/2025



# Le spécialiste des meubles Alinea de nouveau en redressement judiciaire

OC avec AFP Hier à 19h57




**L'enseigne en grande difficulté qui appartient au groupe Mulliez compte 1.200 salariés et a perdu 47 millions d'euros l'an passé.**

Cinq ans après un premier redressement judiciaire, Alinea, l'enseigne d'ameublement de la galaxie Mulliez, connait à nouveau le même sort, confrontée à un marché atone et payant des décisions stratégiques mal conduites, selon ses salariés.

Le tribunal des affaires économiques de Marseille a assorti jeudi sa décision d'une période d'observation de 6 mois, laissant une chance à l'entreprise aux 36 magasins et 1.200 salariés d'élaborer un plan de reprise.

La situation financière est néanmoins des plus préoccupantes: Alinea a enregistré un résultat net négatif de 47 millions d'euros en 2024, pour un chiffre d'affaires de 162 millions d'euros, bien loin des projets d'équilibre caressés en 2023 lorsqu'elle avait présenté son plan de transformation.

Ce dernier était censé relancer la marque, trois ans après un premier redressement judiciaire, en pleine pandémie de Covid-19, lorsque l'entreprise fondée à Avignon en 1989 et dont le siège social est à Aubagne (Bouche-du-Rhône), près de Marseille, avait été finalement reprise par ses propres actionnaires.

Une opération rendue possible par une ordonnance gouvernementale prise à la faveur de la crise sanitaire.

Elle avait au passage perdu 17 magasins sur 26 et près de 1.000 salariés sur 1.800, avant d'intégrer dans son giron en 2023 une vingtaine de magasins Zodio (décoration), autre enseigne de la galaxie Mulliez.

## "Situation pas perdue"

"Le concept aurait pu être bon, mais il fallait laisser le temps aux choses. Malgré des formations, les magasins Zodio ne pouvaient faire du chiffre rapidement, avec des gens n'ayant pas encore l'expérience et ne savaient pas vendre du canapé ou du lit", déplore auprès de l'AFP une source syndicale.

"Les cultures n'étaient pas les mêmes, c'était une embûche supplémentaire", dans un marché de l'ameublement déjà très complexe, souligne aussi à l'AFP Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

"Le ralentissement du secteur de la construction et de l'immobilier, depuis plusieurs années", pèse en effet sur ce marché, en recul de 5,1% en 2024, explique cet expert. Et "avec un pouvoir d'achat tendu, les gens vont attendre avant de se décider à acheter un canapé à 2 ou 3.000 euros".

Surtout avec des revenus rognés par l'inflation des produits alimentaires en 2022 et 2023 et face à la concurrence de géants comme Ikea, voire But-Conforama, aux parcs de magasins beaucoup plus denses, et plus agressifs sur les prix.

Sans parler, note encore cet expert, de l'agressivité des enseignes de bazar discount comme Action (850 magasins en France) ou du site internet Temu, sur le marché de la décoration du quotidien.

## Vents contraires

Autant de vents contraires qui ont sapé les efforts réels de repositionnement de la marque vers le "lifestyle" et le moyen-haut de gamme.

Sollicitée par l'AFP, la direction n'a pas souhaité faire de commentaire.

Mais, assure la source syndicale, "elle a exprimé l'espoir de trouver un ou des repreneurs, même si pour l'instant elle est dans la confidentialité et nous ne pouvons rien savoir. Nous craignons cependant que cette éventuelle reprise ne soit que partielle et ne porte pas sur tous les magasins".

Le risque que la marque soit sacrifiée n'est pas à écarter, estime encore M. Rosenthal, notant par exemple l'intérêt d'Ikea de se développer dans les villes moyennes. Tout en relevant que "la situation n'est pas perdue, car il s'agit d'une marque avec une certaine notoriété".

Dans la galaxie Mulliez figurent de nombreuses enseignes comme Leroy Merlin, Decathlon, Kiabi, Boulanger ou Auchan.

# Est-ce Leclerc qui est moins bon ou les autres qui sont meilleurs ?
29/6/2025

# EST-CE LECLERC QUI EST MOINS BON OU LES AUTRES QUI SONT MEILLEURS? L'ENSEIGNE RECULE POUR LA PREMIÈRE FOIS DEPUIS 40 MOIS ET PERD PRÈS DE 400.000 CLIENTS

Jérémy Bruno Hier à 09h08

**Leader incontesté dans la grande distribution française, E.Leclerc a vu sa part de marché reculer sur la cinquième période de l'année.**

Une mauvaise passe pour E.Leclerc? Portée par la vague inflationniste, l'enseigne **n'a cessé de grapiller de nouvelles parts de marché** ces dernières années. Mais la machine a calé au printemps: à 24%, le groupement E.Leclerc a perdu 0,2 point de part de marché en valeur sur la cinquième période de l'année (du 21 avril au 18 mai 2025) par rapport à l'année précédente, selon les données du panéliste Kantar Worldpanel. Pour les magasins E.Leclerc, un tel recul n'a rien d'habituel, tant l'enseigne a dominé ses concurrentes depuis quelques temps.

Ce tassement confirme une précédente alerte: le groupement E.Leclerc avait cédé 0,1 point de part de marché (23,7%) sur la troisième période de l'année (du 24 février au 23 mars). Soit, à ce moment-là, une inflexion observée pour la première fois depuis trois ans, **rapporte le magazine spécialisé LSA Conso**, qui rappelle que l'enseigne avait jusqu'alors cumulé quarante périodes de hausse d'affilée. E.Leclerc avait inversé la tendance sur la période suivante (+0,3 point sur la quatrième période de l'année, à 24,1%), avant d'enregistrer une nouvelle baisse sur la cinquième période annuelle.

"Si l'internet continue de très bien performer avec une progression des commandes de plus de 10%, les magasins enregistrent la perte de 377.300 acheteurs" sur la cinquième période de l'année, observe Gaëlle Le Floch, directrice des études chez Kantar Worldpanel, **auprès de LSA Conso**.

## Ralentissement de l'inflation

Pour E.Leclerc, la base de comparaison est toutefois très haute, et l'enseigne décroche d'un piédestal élevé. Ses magasins peuvent s'attribuer de très bonnes performances depuis la sortie de la crise sanitaire: revigorés par la crise inflationniste, ils ont gagné des centaines de milliers de clients supplémentaires dans l'Hexagone, convaincus par une image-prix inégalée dans la grande distribution française. Son médiatique représentant Michel-Édouard Leclerc, incarnation de l'enseigne aux yeux du grand public, s'était alors mué en symbole des prix bas.

Selon Kantar Woldpanel, le groupement E.Leclerc a enregistré des progressions supérieures ou égales à 1 point de part de marché sur une douzaine de périodes successives entre le printemps 2023 et le printemps 2024 – difficile de faire mieux lorsque l'inflation pose le pied sur le frein. Moins tracassés par les prix, les consommateurs se montrent aussi un peu moins fidèles à telle ou telle enseigne. Par ailleurs, certaines enseignes concurrentes – en particulier Intermarché et Super/Hyper U – ont mené de vrais efforts sur les prix, réduisant l'écart tarifaire sur le marché.

Au-delà du ralentissement de l'inflation, c'est aussi le marché en lui-même qui a changé de visage.

"La recomposition du paysage de la grande distribution en France a boosté les parts de marché" de ses grands concurrents, note Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, auprès de BFM Business. "Quatre acteurs ont, indépendamment de la croissance naturelle, bénéficié d'une croissance externe" sur leurs parcs de magasins, souligne-t-il, évoquant les nombreux rachats qui ont chahuté le monde de la grande distribution tricolore sur les deux dernières années.

Les lourdes difficultés financières du groupe Casino l'ont contraint à se séparer de la quasi-totalité de ses supermarchés et hypermarchés au profit de ses concurrents, en grande partie Intermarché et Auchan. Le groupe Carrefour, lui, a mis la main sur une soixantaine d'hypermarchés Cora, qui pesaient un peu plus de 2% de part de marché, passant l'enseigne sous ses propres couleurs. Le groupe régional Schiever, lui, s'est récemment rallié à Coopérative U, qui a ainsi récupéré une douzaine d'hypermarchés Auchan et une centaine de supermarchés Bi1 et Maximarché.

## "Des enseignes vulnérables"

Par ailleurs, "quand vous avez des enseignes vulnérables, il est d'autant plus facile de prendre des parts de marché", ajoute Frank Rosenthal, prenant l'exemple du chancelant groupe Casino, mais aussi de Carrefour et d'Auchan. Stimulée par les efforts tarifaires et la concentration du marché, la concurrence s'est néanmoins ravivée ses derniers mois et "il est plus difficile aujourd'hui qu'auparavant d'aller gagner des points", enchaîne-t-il, même si cela ne bouscule pas encore la place incontestée de leader solidement tenue par les supermarchés E.Leclerc.

E.Leclerc "ne gagne plus de parts de marché", ce qui devrait pousser l'enseigne à réaliser "de nouvelles actions sur les prix", a récemment observé la banque américaine JPMorgan dans une note consacrée au groupe Carrefour. Invité ce jeudi matin sur BFMTV-RMC, Michel-Édouard Leclerc **a promis "des promotions" sur les carburants** au cours des vacances d'été. "C'est toujours nécessaire [...]. On peut tout imaginer et on a plein d'idées en tête", a-t-il assuré.

« Les magasins sans caisses vont-ils remplacer les superettes traditionnelles et leurs caissiers ?»

24/9/2025

# LES MAGASINS SANS CAISSE VONT-ILS REMPLACER LES SUPÉRETTES TRADITIONNELLES ET LEURS CAISSIERS?




**Tandis que Flunch vient de lancer un magasin où l'on peut acheter des plats sans passer en caisse dans le centre-ville de Lille, dans les campagnes les épiceries autonomes "API" se multiplient. Mais ce modèle peut-il vraiment s'imprégner dans nos habitudes de consommation?**

On rentre, on se sert, et on ressort sans passer à la caisse. Le 15 septembre dernier, Flunch **a inauguré dans le centre-ville de Lille un magasin d'un genre nouveau** en France. Il s'agit de "Fa!m", son nouveau concept de restauration en vente à emporter.

À l'intérieur de cette échoppe de 45 m2 on retrouve une quinzaine de différents plats préparés, une dizaine de sandwichs, des salades, des viennoiseries et autres desserts... Mais aussi et surtout une centaine de caméras, réparties entre les murs et le plafond du magasin. Celles-ci vous scrutent de votre entrée à votre sortie du magasin, et analysent chacun de vos mouvements.

**Grâce à la technologie "Just Walk Out" dont elles sont équipées**, elles savent ce que j'ai pris. Et au moment de sortir, je devrai juste passer ma carte bancaire sur un terminal de paiement. Les portes s'ouvront, et je serai débité du montant des articles avec lesquels je suis reparti.

## L'ÉCHEC D'AMAZON GO

Ce concept original est inouï en France, mais il ne date pas tout à fait d'hier. Cette technologie "Just Walk Out" a été développée par Amazon. Elle équipe déjà plus de 290 points de vente aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie et au Canada. Le géant du web la loue à des entreprises, c'est ici le cas avec Flunch. Mais **elle l'utilise aussi pour ses propres magasins, Amazon Fresh et Amazon Go**, aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Ce concept de magasins sans caisse n'a toutefois pas été très fonctionnel jusqu'à présent. Si elle continue de proposer "Just Walk Out" à d'autres clients, l'entreprise américaine fait machine arrière avec ses propres magasins. Ce mardi 23 septembre elle **a annoncé la fermeture de ses 19 magasins Amazon Fresh** au Royaume-Uni... Le nombre de clients dans ces magasins, jugé insatisfaisant, a justifié cette décision.

La décision de Flunch de se lancer dans ce que l'on peut appeler le "magasin autonome" peut donc paraître à contre-courant. Les Français peuvent-ils adopter ce modèle que les Anglais et les Américains ont pourtant rejeté?

## LE SUCCÈS D'API À LA CAMPAGNE

L'enseigne de restauration peut nourrir quelques espoirs en voyant le succès d'une autre enseigne spécialisée, elle, dans l'épicerie: API. Vous n'en avez sûrement jamais entendu parler. Et c'est normal: pour le moment elle ne s'est implantée que dans des petites bourgades qui ne font jamais plus de 2.000 habitants.

Dans ces villages, **cette start-up a installé des boutiques d'une quarantaine de mètres carrés, logées dans des mobil homes bardés de bois**. Pour y rentrer, le client scanne un QR Code affiché sur son smartphone qui permet de l'identifier. Une fois à l'intérieur, il a accès à près de 700 références à des prix similaires à ceux des supermarchés. Des boissons, du snacking, des fruits et légumes, des produits d'hygiène et d'entretien...

Le modèle est différent de celui du magasin "Fa!m" de Flunch puisqu'à la fin, le client doit tout de même passer à une caisse en libre-service. Mais dans la mesure où cette épicerie ne compte aucun employé, on peut bel et bien parler d'épicerie autonome.

Seule une personne chargée de la gestion des stocks, la mise en rayon et l'entretien du lieu passe de temps en temps. Cet "apicier" (le nom que la société donne à cet employé) s'occupe d'ailleurs de plusieurs boutiques à la fois. Généralement deux ou trois situées dans différentes communes.

## DES SUPÉRETTES QUI RÉPONDENT À UN BESOIN

À l'heure actuelle et trois ans après son lancement, API compte 120 supérettes quadrillant l'Ouest de la France, de la Nouvelle-Aquitaine à la Normandie. Son développement est relativement rapide: elle devrait terminer l'année à 140, et vise les 250 épiceries d'ici fin 2026. Et prévoit d'arriver dans deux nouvelles régions, les Hauts-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes.

Il faut dire que cette start-up **répond à un véritable besoin dans les territoires ruraux où elle s'implante**. Des communes dépourvues d'épicerie de proximité, et où il faut donc prendre sa voiture pour se rendre dans le supermarché le plus proche. Et y aller en respectant ses horaires d'ouverture... Les supérettes API sont ouvertes sept jours sur sept, généralement de 5h à 23h.



Mais comment se fait-il qu'un tel modèle ait été développé par une petite start-up qui compte plus de points de vente que d'employés (100 collaborateurs) ? Les grandes enseignes de la grande distribution n'auraient-elles pas pu s'imposer sur ce segment? Philippe Goetzmann, expert du secteur à la tête d'un cabinet de conseil spécialisé, l'explique simplement.

> ***"Ces entreprises que sont Leclerc, Carrefour, Auchan... ont déjà leur business historique. Développer ce type d'épicerie, ce serait créer de la concurrence à leurs propres magasins", estime-t-il auprès de RMC Conso.***

## L'EXPÉRIENCE NON CONCLUANTE DE CARREFOUR FLASH

Frank Rosenthal, autre expert de la grande distribution, renchérit en soulignant que tous ces acteurs **cherchent beaucoup plus à développer leur présence dans les centres des grandes villes**. Ces derniers sont plus porteurs puisque les flux de clients y sont beaucoup plus importants que dans des communes rurales. "Pour un nouveau venu comme API, cela a du sens de combler les trous. Ils apportent une solution à ceux qui n'en avaient pas".

Pour autant, toutes ces enseignes ne sont pas simples spectatrices devant le développement des magasins autonomes. Plusieurs ont mené des expérimentations.

La plus notable fut celle de Carrefour, qui en 2021 avait lancé un magasin "Carrefour Flash" dans le 11e arrondissement de Paris. Il reposait sur une technologie assez proche de celle "Just Walk Out" d'Amazon, avec une soixantaine de caméras.

La boutique a toutefois fermé un an et demi plus tard. L'enseigne expliquait alors qu'il s'agissait d'un test, que ce magasin était éphémère et qu'il y aurait de nouvelles expérimentations. Mais pour l'heure, rien de nouveau n'a été développé. Et Philippe Goetzmann se montre sceptique quant à toute nouvelle tentative.

## AU FOND, QUEL EST L'INTÉRÊT DES MAGASINS AUTONOMES?

Il note pourtant qu'en centre-ville, dans la mesure où il y a beaucoup de potentiels clients, le modèle pourrait fonctionner dans l'idée. Mais il interroge: "quelle est réellement la valeur ajoutée d'un magasin autonome par rapport à une épicerie?".



On peut effectivement se demander ce qui pourrait faire préférer au client d'aller dans un Carrefour Flash plutôt qu'un Carrefour City. Le gain de temps? Au fond, il est relativement limité: on ne poireaute jamais vraiment si longtemps que ça dans un magasin de proximité... **L'offre plus large, et la relation client que le consommateur trouve dans une épicerie traditionnelle** lui feront presque toujours la préférer.

Le modèle des supérettes traditionnelles fonctionne donc déjà très bien. Carrefour, Leclerc, Auchan et consorts n'auront donc pas vraiment d'intérêt à en développer un concurrent. Qui par ailleurs leur coûterait plus cher avec toute la technologie inhérente. Frank Rosenthal relève un dernier argument contre:

> ***"Il pourrait y avoir une résistance sociale des employés traditionnels contre le déploiement de telles boutiques. Ce serait donner un argument aux syndicats sur les pertes d'emploi".***

## UNE UTILITÉ DANS LES STADES ET AÉROPORTS?

Malgré l'arrivée de Fa!m à Lille, le développement de magasins autonomes dans les centres-villes est donc loin d'être garanti. Mais la technologie "Just Walk Out" peut tout de même avoir un avenir dans d'autres lieux bien spécifiques.

Frank Rosenthal fait remarquer que parmi les clients louant à Amazon sa techonologie figurent des lieux où les pics de trafic sont dificiles à gérer. Les aéroports par exemple: parmi les sociétés ayant adopté "Just Walk Out" on compte Hudson, qui est en quelque sorte l'équivalent chez nous de Relay.

Autre exemple, les buvettes dans les stades. Celui de football américain de Seattle, **le Lumen Field, en est par exemple équipé**. Grâce à cette technologie, les spectateurs sont sûrs de ne pas rater le début du match parce qu'ils ont trop attendu pour acheter un soda. À quand la même chose au Stade de France?

**Arthur Quentin**

« Les supermarchés discount, c’est en train de devenir une norme »
17/7/2025



# LIDL, ALDI, ACTION, LES SUPERMARCHÉS DISCOUNT ONT LA COTE: "C'EST EN TRAIN DE DEVENIR UNE NORME"

**Une étude révèle que neuf foyers français sur dix sont allés dans une enseigne discount au cours des 12 derniers mois, attirant une clientèle de plus en plus diversifiée. Les clients se livrent sur RMC et le spécialiste du marketing Frank Rosenthal analyse, lui, la stratégie de ces magasins.**

Le **marché du discount** s'installe dans les habitudes des consommateurs. Neuf foyers français sur dix se sont rendus dans une enseigne discount au cours des 12 derniers mois, selon une étude du cabinet Circana. "C'est en train de devenir une norme", analyse, sur **RMC** jeudi, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce alors que les magasins Action, **Lidl** et Aldi pour ne citer qu'eux, attirent toujours plus de clients.

Sur le parking d'un magasin discount situé à Villetaneuse, en Seine-Saint-Denis, Aïcha liste fièrement les affaires qu'elle vient de réaliser, ticket de caisse en main. Cette accompagnante d'élèves en situation de handicap se rendait "avant ponctuellement" dans les enseignes discount. Mais aujourd'hui elle y va de plus en plus. "Aujourd'hui il y a même des marques. Quand même sur certains produits, on arrive à avoir 5 euros en moins sur son caddie, voir 10. Ce qui n'est pas négligeable à l'heure actuelle", ajoute-t-elle.

## UNE CLIENTÈLE DIVERSIFIÉE

Un peu plus loin sur le parking, Céline range "le café, le fromage, le beurre" dans le coffre de sa voiture. Elle se réjouit de voir des prix "plus attractifs" que dans les grandes surfaces classiques. "En ce moment c'est un peu plus dur, donc je continue de venir là. Je ne suis pas allée dans des enseignes plus connues pour un plein de courses", explique cette mère de deux enfants.




Pour certains Français, comme Malika, sans emploi, ces magasins sont devenus un besoin essentiel. "Depuis que je suis en situation de handicap, le budget a forcément changé énormément", confie-t-elle au micro d'***Apolline Matin***. Avec 1.034 euros par mois, elle n'a pas le choix.

> ***"C'est impossible pour moi d'aller dans des grandes enseignes pour me nourir. Impossible".***

Ces enseignes attirent désormais et de plus en plus tout type de clientèle, notamment des clients avec des revenus confortables. Fonctionnaire, Sarah est dans "une bonne situation", mais à cause de l'inflation, elle garde un oeil sur les prix. "Même les gens qui ont les moyens font attention. Ce n'est pas cher et on trouve un peu de tout", assure-t-elle.

## UNE STRATÉGIE CLAIRE ET EFFICACE

Le discount représente aujourd'hui "6,8% des dépenses courantes des Français", selon l'étude réalisée par **Circana**. "Ce n'est pas rien", estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. "Vous ne pouvez pas capter une partie des dépenses des Français sans être accessible."

Action est notamment l'une des enseignes qui a bien compris qu'il fallait proposer des prix accessibles pour vendre en grande quantité. Le groupe néerlandais a même réussi à fidéliser sa clientèle. "Les clients viennent 9 fois dans l'année en moyenne. Ce qui est absolument considérable pour des magasins qui sont souvent au fond des zones commerciales", note Frank Rosenthal.

Mais se placer au fond des zones commerciales fait partie intégrante de leur stratégie. "Ils ont un modèle pour dépenser le moins possible, et être le plus efficace sur le prix pour les clients d'Action", explique l'expert en marketing.

> ***"Les clients ne viennent pas chercher un beau magasin, ils viennent chercher des produits avec un bon rapport qualité-prix et des prix pas très chers."***

Même si l'alimentaire représente la majeure partie des achats (59,1% selon l'étude), ce sont les produits d'hygiène, d'entretien ou encore de décoration, vendus notamment chez Action, qui boostent le secteur du discount.

# Fin des prospectus papier : quelles sont les meilleures stratégies pour avoir des promos sur vos courses ?
1/3/2025

BFM RMC

# FIN DES PROSPECTUS PAPIER: QUELLES SONT LES MEILLEURES STRATÉGIES POUR AVOIR DES PROMOTIONS SUR VOS COURSES?

Arthur Quentin Le 01/03 à 07h00




Selon le ministère de l'Écologie, les imprimés publicitaires représentent encore près de 766.700 tonnes par an. (Illustration) - Pixabay

**Carrefour, Leclerc... De plus en plus d'enseignes de supermarchés annoncent arrêter la distribution de prospectus papier. Il faut dire que les réductions, quand elles ne sont pas directement en magasin, se trouvent beaucoup en digital.**

Les jours du prospectus papier sont comptés. Après Leclerc et Cora en 2023, **Carrefour a annoncé** qu'il arrêterait définitivement d'en envoyer dans les boîtes aux lettres de ses clients à partir du 31 mars. Une nouvelle qui n'est après tout que l'aboutissement d'une démarche déjà bien entamée, puisque l'enseigne de grande distribution avait déjà supprimé 80% de ses catalogues papier.

Cette annonce reste anecdotique pour une partie des consommateurs: les prospectus sont essentiellement **consultés par ceux qui préparent leurs courses en avance**. Beaucoup se contentent en effet des promotions trouvées directement en magasin, peu importe quels produits elles concernent.

Mais **beaucoup de Français sont tout de même à l'affût de tous les bons plans**, récompenses fidélités et autres coupons de réduction pour faire leurs courses. Aux États-Unis, cette activité a même un nom: le "couponing". Grâce à ces techniques, certains consommateurs arrivent à économiser parfois jusque 40% de leur panier de courses.

Pour eux, ne plus pouvoir entourer les promos au crayon dans un catalogue papier sera presque un crève-cœur. Heureusement, il leur reste trois moyens d'obtenir des promotions. RMC Conso vous en détaille trois.

## LES APPLICATIONS DES ENSEIGNES

Elles sont devenues le canal privilégié pour bénéficier des réductions. Et c'est d'ailleurs pour se focaliser sur leur développement que les enseignes abandonnent le prospectus papier. Les applications des enseignes de grande distribution **sont téléchargées par des millions de consommateurs**: 4,5 millions pour celle de Leclerc, 5 millions pour celle de Carrefour.

Elles présentent de nombreux avantages. D'abord, vous pouvez y retrouver tous les catalogues d'une enseigne, rassemblés dans un même onglet. D'ailleurs, les versions digitalisées de ces prospectus "font partie des pages les plus consultées sur les applis et sites des distributeurs", affirme Frank Rosenthal, expert en marketing de la grande distribution. Preuve donc que les prospectus suscitent encore de l'intérêt chez les consommateurs malgré leur disparition de leurs boîtes aux lettres.

Mais la grande particularité de ces applications, c'est qu'elles proposent des réductions personnalisées, qui plus est complètement dématérialisées. À partir de l'analyse de vos tickets de caisse, l'enseigne vous propose des réductions sur des produits que vous avez l'habitude de consommer.

> ***"Si vous achetez beaucoup de biscuits secs par exemple, votre application vous en mettra plus en avant. Pas forcément exactement ceux que vous avez l'habitude d'acheter, mais des produits du même rayon, ou d'autres gammes de la même marque", explique Frank Rosenthal.***

Ces réductions sont faciles à trouver: dans l'application de Leclerc par exemple figure un onglet "Avantages". Vous y trouvez plusieurs dizaines de bons. Il vous suffit de sélectionner ceux qui vous intéressent, ils seront directement ajoutés à votre carte de fidélité. Et lorsque vous scannerez cette dernière lors de votre passage en caisse, la réduction s'appliquera directement (si vous avez pris le produit concerné bien sûr).

C'est là un autre avantage de ces applications des enseignes pour Frank Rosenthal: "Tout est dématérialisé, vous n'avez plus à découper des coupons de réduction dans les catalogues, comme le voulait l'ancienne méthode".

## LES SITES RÉFÉRENÇANT LES CATALOGUES EN LIGNE

On peut tout de même relever un souci avec ces réductions proposées par les programmes de fidélité des distributeurs: elles dépendent des accords qu'ils ont passé avec les industriels. De ce fait elles sont aléatoires, et différentes d'une enseigne à l'autre.

Le consommateur promophile fréquente en général plusieurs magasins et aime comparer les ristournes que chacun propose pour déterminer celui où il fera ses courses. Mais se connecter sur le site de chaque enseigne pour trouver ses catalogues peut-être fastidieux. Heureusement, il existe des sites comme Bonial, Tiendeo ou Promocatalogues.fr qui référencent sur une même plateforme tous les prospectus de chaque distributeur.

> *"La plupart des Français font leurs achats alimentaires dans quatre ou cinq magasins différents. L'avantage de ces sites, c'est qu'ils sont généralistes et géolocalisés: on rentre son adresse et cela nous sort les catalogues valables aux alentours. Cela a du sens pour le client qui veut voir les promos de différentes enseignes et les comparer", estime Frank Rosenthal.*

Ces plateformes connaissent un franc succès. Le directeur général **de Bonial France** Laurent Landel revendique ainsi 2,5 millions d'utilisateurs réguliers chaque mois, via son site et son application. Cette dernière fait effectivement, comme celle de Tiendeo, font partie des plus téléchargées dans la catégorie "Shopping" de l'App Store d'Apple et du Play Store d'Android. Et leur rôle va gagner en importance avec la disparition définitive du prospectus papier...

> *"Un peu comme SeLoger qui propose toutes les annonces immobilères dans un quartier, nous réunissons l'ensemble des promotions aux alentours", compare Laurent Landel de Bonial France.*

## LES SITES ET APPLIS DE COUPONS DE RÉDUCTION

Enfin, pour les **consommateurs à qui les promotions des distributeurs ne suffisent pas**, les vrais mordus de réducs, il existe plusieurs sites et applications en proposant encore davantage. On en distingue deux types.

D'abord, il y a ceux qui dépendent directement d'industriels, sur lesquels ces derniers proposent directement des réductions pour leurs propres produits. Ainsi sur "Ma vie en couleurs", qui appartient au groupe Mondelez, vous allez trouver des coupons pour des produits des marques Lu, Belin ou encore Milka. Et sur "La belle adresse" qui dépend du géant des produits d'entretien et cosmétiques Henkel, vous retrouverez des marques comme Mir, Le Chat, Schwarzkopf...

> *"L'avantage de ces sites est que vous avez plus de chances de trouver le produit de la marque qui vous intéresse qu'avec les applications des distributeurs. Mais c'est tout un travail pour le consommateur qui doit en général imprimer un coupon. Puis prendre en photo son ticket de caisse et le produit acheté", commente Frank Rosenthal.*

Malgré ce côté fastidieux, ces sites sont très populaires chez les véritables chasseurs de promo, qui prennent ce temps pour payer le moins cher possible leurs courses. Mais depuis quelques années **émergent de nouveaux sites et applications qui ont l'avantage d'être complètement dématérialisés**. Shopmium, Quoty ou encore IGraal.

Là, le consommateur télécharge l'application, se crée un compte sur lequel il fournit son RIB ou PayPal, puis fait sa sélection parmi les offres proposées. Rien à imprimer, il suffit de photographier tickets de caisse et codes-barres de produits directement depuis l'appli.

Ces plateformes peuvent vous permettre d'obtenir des bons de réduction ou du cashback. Mais les promos ne sont pas toutes si intéressantes, et surtout en les téléchargeant vous acceptez de livrer de vos données personnelles. Qu'elles **ne se priveront pas d'utiliser pour vous inciter toujours plus à la consommation**.

# Carrefour, Mc Do, Castorama : est-ce que ça vaut le coup de télécharger l’application de ces enseignes ?
30/1/2025

BFM RMC

CONSO > CONSEILS D ACHAT

# CARREFOUR, MCDO, CASTORAMA: EST-CE QUE ÇA VAUT LE COUP DE TÉLÉCHARGER L'APPLICATION DE CES ENSEIGNES?

Arthur Quentin Le 30/01/2025 à 14h55




Des applications de plusieurs enseignes commerciales sur un smartphone. - RMC Conso

**Les enseignes de la grande distribution comme Carrefour ou Leclerc, mais aussi celles de la mode, du bricolage ou de la restauration incitent de plus en plus leurs clients à télécharger leur application. Une manière pour elles de lui proposer de meilleures promotions pour mieux le fidéliser. Mais vous livrez alors davantage de données.**

Les Français sont déjà bien **accros aux programmes de fidélité**. Vont-ils l'être encore plus avec les applications de leurs enseignes préférées? C'est en tout cas ce qu'espèrent ces dernières, qui depuis plusieurs mois font le maximum pour convaincre leurs clients de télécharger la leur.

Les exemples sont légion, dans la grande distribution d'abord. Leclerc a été la première enseigne à lancer fin 2022 des promotions réservées aux seuls détenteurs de son application. Suivie de près par Intermarché ou Carrefour. Ce dernier qui par exemple en septembre 2023 avait réservé "20% de réduction sur le rayon marée" ou "-90% sur certains produits d'hygiène" aux détenteurs de son app.

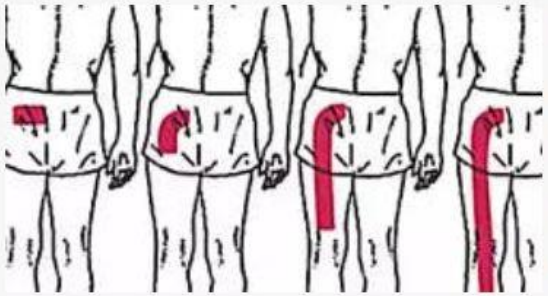
## 5 MILLIONS DE TÉLÉCHARGEMENTS POUR CARREFOUR

Ce modèle on le retrouve dans d'autres secteurs. Celui de la mode notamment: Uniqlo par exemple propose un premier bon d'achat de 10 euros à ceux qui rejoignent son programme fidélité. Et un second à ceux qui, en plus, téléchargent son application. Ou bien du bricolage, avec Leroy-Merlin qui propose dessus des promotions exclusives. Et Castorama qui a complètement dématérialisé son prograppe fidélité en mars 2024.

Cette stratégie semble payer, en particulier pour la grande distribution. Sur l'année 2023, l'application Mon E.Leclerc a été téléchargée 2,1 millions de fois, contre 300.000 en 2022. De quoi porter son nombre total d'utilisateurs à 4,5 millions. **Du côté de chez Carrefour**, on affirme qu'un membre du programme fidélité sur trois possède l'application. Ce qui représente quasiment 5 millions de téléchargements.

## OBTENIR UN TICKET DE CAISSE DÉMATÉRIALISÉ

Ces enseignes de la grande distribution ainsi que de l'ensemble du commerce ont aussi profité de la **fin de l'impression systématique du ticket de caisse**. Depuis le 1er août 2023, les consommateurs peuvent plus facilement le recevoir par mail, ou sur une application.

**Prostate gonflée après 50 ans ? Un expert supplie les Français de faire ce geste chaque matin**

Sponsorisé par Santé Actuelle

Publicité


Cette tendance, le maître de conférences en marketing Michaël Flacandji l'a constatée dans la dernière édition du baromètre de la fidélisation client qu'il a réalisée.

> *"68,5% des participants à cette étude ont déclaré que le fait qu'une enseigne propose le ticket dématérialisé pouvait les inciter à adhérer à son programme fidélité. Et donc à télécharger son application", relève-t-il.*

Mais cette fonctionnalité est loin d'être le juge de paix qui va faire qu'un client va définitivement adopter une application. D'autant qu'on ne peut pas avoir toutes les applications des enseignes où l'on fait des achats. Cela prendrait trop de mémoire sur le téléphone. Le consommateur fait des arbitrages, et ce qui le fera garder une appli et continuer de l'ouvrir ce sont les avantages qu'on lui donnera.

> ***"Les applications doivent parvenir à se rendre essentielles pour le client. Il ne faut pas qu'il l'ouvre une seule fois, puis l'abandonne", résume Michaël Flacandji.***

## DES JEUX POUR GAGNER PLUS DE PROMOS

L'expert en marketing constate que beaucoup d'enseignes **ont développé ce qu'on appelle la "gamification", ou "ludification"**. Cela signifie que les marques proposent des jeux permettant d'obtenir encore plus de promotions. On retrouve cela chez Carrefour avec les "Challenges Fid". Ou encore dans la restauration rapide, avec Burger King qui régulièrement met en place une roulette à faire tourner chaque jour pour gagner des produits gratuits ou moins chers.

Michaël Flacandji remarque que les montants offerts par ces biais sont "parfois assez impressionnants". Mais au regard de toutes les données que l'enseigne récupère via l'application, ça n'a pas de prix. En plus de voir ce que vous achetez lors d'un passage en caisse (ce qui était déjà possible avec une simple carte de fidélité physique), l'application permet par exemple de tracer votre activité sur Internet, de vous géolocaliser...

L'intérêt pour le magasin? Avoir une meilleure connaissance de ses clients, leur proposer des réductions sur des produits qu'ils sont plus susceptibles d'acheter. Et de ce fait inciter le consommateur à revenir chez lui plutôt que chez un concurrent, pour gagner des parts de marché. Du pur marketing donc.

## ÊTRE VIGILANT À L'USAGE DE SES DONNÉES PERSONNELLES

A priori, tout le monde est gagnant dans l'histoire. Mais pour le consommateur, ces économies à la clé se font au prix de moins de confidentialité. Pour Michaël Flacandji, la balance penche toujours en faveur du client.

> ***"Il y a beaucoup de consommateurs pour qui les données personnelles ne sont même pas un sujet. Je pense qu'ils ont tout à y gagner. Pour l'acheteur, il vaut toujours mieux avoir une promotion personnalisée qui l'intéresse qu'une autre standardisée que ne lui convient pas", estime le maître de conférences.***

Mais l'association de consommateurs CLCV appelle tout de même à la vigilance. Il faut faire attention à ce qu'on accepte de communiquer, et à qui.

> *"Le but avec ces applications c'est d'être le plus intrusif, d'en savoir encore plus sur vous. Le risque est de perdre le contrôle de ces données, qu'elles soient revendues à d'autres sociétés et que vous soyez encore plus démarchés", explique Olivier Gayraud, juriste à la CLCV.*

Le marchandage de données est effectivement légal en France, mais réglementé. Notamment par le **Règlement général sur la protection des données** (RGPD) de l'Union européenne. Une entreprise qui récolte des données doit avoir votre accord formulé explicitement pour pouvoir les revendre. En général lorsque vous rejoignez un programme de fidélité ou téléchargez une application, une case à cocher vous laisse le choix de marchander ou non vos données.

Chacun reste donc maître de sa décision, mais il faut rester vigilant car certaines enseignes ne sont volontairement pas très claires dans leur manière de demander ce consentement.

## LES NOTIFICATIONS, ARME REDOUTABLE POUR ATTIRER LE CLIENT

Faire attention à ses données donc, mais aussi à son porte-monnaie. Avec leur application, les enseignes peuvent nous atteindre bien plus facilement pour nous convaincre de dépenser. Via les notifications push notamment. D'après **un sondage Ifop pour l'application mobile Captain Wallet**, 54 % des Français âgés de 18 à 49 ans estiment que leur comportement d'achat est influencé par ces messages envoyés

Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, cette arme est particulièrement redoutable.

> *"Les notifications permettent d'envoyer un message beaucoup plus direct et impactant. Ça n'a rien à voir avec le prospectus qui reste au fond de la boîte aux lettres, ou l'e-mail auquel on prête moins attention", analyse-t-il.*

## RESTER MAÎTRE DE SES DÉPENSES

Ce constat vaut pour la grande distribution bien sûr. Mais dans la mesure où la fréquentation de ces enseignes est naturelle (lorsqu'un frigo est vide, il faut bien le remplir), le risque de surconsommer est moins prégnant. En revanche pour des enseignes de mode, de sport, de bricolage où l'on se rend moins régulièrement, les enjeux sont différents.

> *"L'objectif est de maintenir un lien en dehors de vos périodes d'achat habituelles. Et de vous faire revenir plus régulièrement", clarifie Frank Rosenthal.*

Pour cela, une marque de mode va vous avertir de la sortie d'une nouvelle collection et vous proposer des bons d'achat spéciaux. Une enseigne de restauration rapide doubler vos points de fidélité **pour promouvoir un nouveau sandwich**. Et un magasin de bricolage ou de meubles détecter un projet d'achat que vous avez à partir de vos recherches sur Internet. Puis vous inciter à aller au bout en vous offrant

Devant tant d'incitations, le consommateur doit rester maître de ses dépenses. Télécharger l'application d'une enseigne que vous fréquentez peut certes être intéressant économiquement. Mais demandez-vous toujours si la promotion qu'on vous propose répond à un réel besoin. Ou si elle n'est là que pour créer une envie dont vous pourriez vous passer.

**Arthur Quentin**

# Carrefour lance un nouveau programme de fidélité, qu’est-ce qui va changer pour les clients ?
8/1/2025

BFM RMC

# CARREFOUR LANCE UN NOUVEAU PROGRAMME DE FIDÉLITÉ, QU'EST-CE QUI VA CHANGER POUR LES CLIENTS?

Arthur Quentin Aujourd'hui à 15h16




La prime offrant 10 % de réduction sur les fruits et légumes était jusqu'alors réservée aux Carrefour Market et aux enseignes de proximité. Désormais les clients des hypermarchés pourront aussi en bénéficier. - Thomas SAMSON © 2019 AFP

**A partir du 13 janvier, Carrefour va lancer son nouveau programme de fidélité, baptisé "Le Club". Les principales nouveautés concerneront les détenteurs de la carte "Pass".**

Avec plus de 14 millions de détenteurs, la carte de fidélité Carrefour est **une des plus populaires** chez les clients des différentes enseignes de grande distribution. Elle permet notamment à tous ces clients de bénéficier de réductions allant jusqu'à -70% sur des produits proposés au catalogue. Ainsi que des remises de 10% sur tous les produits de la marque Carrefour Bio et ceux des rayons fruits et légumes.

Mi-décembre, l'enseigne avait annoncé par mail à ses clients que leur programme de fidélité allait évoluer pour devenir "encore plus généreux". Et leur donnait rendez-vous le 13 janvier pour découvrir ces nouveaux avantages. Une semaine avant l'échéance, RMC Conso vous dévoile les contours de ce nouveau programme.

## LA PRIME FRUITS ET LÉGUMES ÉTENDUE À TOUTES LES ENSEIGNES

Outre son nouveau nom ("Le Club"), la principale innovation de ce programme est le fait que **la prime de 10% sur les fruits et légumes** soit désormais valable dans tous les magasins du groupe. Jusqu'à présent, c'était une exclusivité réservée aux enseignes "Market" et de proximité ("City", "Express", "Contact"...). Les hypermarchés ainsi que le Drive n'étaient donc pas concernés. Ils le seront désormais. La prime Bio était déjà valable partout. Cela reste le cas avec ce nouveau programme.

Une évolution que salue Frank Rosenthal, expert de la grande distribution. "Un consommateur peut très bien fréquenter un hyper à certains moments, lors de vacances par exemple. Et exclusivement un City le reste du temps, s'il vit en ville par exemple. Il n'était pas normal qu'il ne bénéficie pas des mêmes promotions dans deux magasins de la même enseigne. Le fait que ce programme fidélité ait été harmonisé et simplifié est une bonne chose".

## LA CARTE PASS SE RENOUVELLE

Depuis 1981, Carrefour propose à ses clients les plus fidèles une carte de crédit à souscription payante (18 euros par an) donnant droit à des réductions supplémentaires. La "Carte PASS" offre par exemple des primes encore plus importantes sur les fruits et légumes et le bio: 15%, au lieu de 10% avec la carte classique.
Son autre avantage est que depuis 2001, elle donne accès aux "Journées PASS". Au cours de celles-ci, les clients concernés bénéficiaient jusqu'alors **de 3 euros en bon d'achat** à chaque tranche de 60 euros dépensés dans tout le magasin. Malgré ces jours de ristourne, la carte PASS a connu une perte de vitesse ces dernières années. Son nombre de détenteurs est tombé à 1,3 million de clients, contre 2 millions en 2019.

Afin de la redynamiser, Carrefour remplace à partir du 13 janvier les Journées PASS par les Mardis PASS. Comme son nom l'indique, ce rendez-vous aura systématiquement lieu le mardi, chaque semaine. Et il ne proposera plus des bons d'achats, mais 15% de réduction sur l'ensemble des marques de distributeur (MDD) Carrefour.

Cette refonte des Journées PASS s'inscrit dans la volonté de l'enseigne **de développer ses marques propres**, afin qu'à terme elles représentent un produit vendu sur deux.

> *"Ces produits sont en moyenne 30% moins chers que leurs équivalents de marque nationale. Ils ont gagné deux points de parts de marché depuis deux ans, pour atteindre 37% de nos ventes. Notre volonté et d'encourager ce succès", explique Caroline Dassié, directrice exécutive marketing et clients du Groupe Carrefour.*

Mais les consommateurs y trouveront-ils leur compte ? Oui, assure-t-elle.

> *"On a analysé les tickets de caisse de nos clients PASS et évalué qu'avec ces nouveaux avantages, neuf clients sur dix auront encore plus d'argent cagnotté qu'aujourd'hui. Rien qu'avec la prime fruits et légumes et/ou celle bio à 15 %, il suffit de dépenser 20 € pour atteindre les 3 € de ristourne", illustre Caroline Dassié à RMC Conso.*

## UNE PRIME CARBURANT TESTÉE FIN FÉVRIER

Le nouveau programme de fidélité proposera également des remises dans d'autres branches du Groupe Carrefour. Chez Carrefour Assurances par exemple, où les membres du Club bénéficieront de remises de 5% sur certains produits, et de 7,5% pour les détenteurs de la Carte PASS. De même, les premiers auront droit à 0,5% de remise chez Carrefour Voyage, les seconds de 0,75%.

L'enseigne envisage également de lancer une prime carburant, qui serait toutefois ponctuelle. "On imagine **une remise de 5% sur le plein**, réservée aux membres du Club. On prévoit de faire un premier test fin février. S'il est concluant, on reconduira l'opération", dévoile Caroline Dassié à RMC Conso.

## LE DÉVELOPPEMENT DES PROMOTIONS PERSONNALISÉES

De plus en plus, les enseignes de la grande distribution **proposent à leurs clients des promotions ciblées**. Lorsque vous scannez votre carte lors d'un passage en caisse, votre liste de courses est passée au crible. Et des réductions sur des produits que consommez ou susceptibles de vous plaire vous sont proposées.

Ces promotions personnalisées représentent 5% des réductions de Carrefour via son programme fidélité. "Notre ambition est de doubler ce chiffre", affirme Caroline Dassié. Un des leviers pour cela est l'application Carrefour.

Dessus, le client peut obtenir des coupons de réduction exclusifs, participer à des jeux, consulter ses tickets de caisse... "Une grande partie de l'expérience client se concentre sur notre appli", résume la responsable du groupe. Aujourd'hui, un membre du programme fidélité sur trois possède l'application. Ce qui représente quasiment 5 millions de téléchargements.

## UN PROGRAMME COMPÉTITIF?

L'expert de la grande distribution Frank Rosenthal estime que l'évolution du programme l'améliore, mais il émet tout de même une réserve. Selon lui, le choix de se focaliser sur le Bio et les fruits et légumes, aussi honorable soit-il, va à contre courant des tendances.

> *"Ces comportements d'achat ne sont pas majoritaires", affirme-t-il.*

Il s'agit pourtant d'une stratégie assumée par Carrefour. Elle s'inscrit dans son programme "Act for Food": "Nous voulons orienter nos clients **vers des produits de qualité**", déclare Caroline Dassié. Mais de ce fait, un client pourtant membre du club qui dépenserait 100 euros sans avoir acheté ni bio ni fruits et légumes frais ne serait pas récompensé.

thal

En comparaison, Frank Rosenthal prend l'exemple de la Carte U, qui propose tous les jours 20% en cagnotte sur une sélection de produits du quotidien comportant une centaine de références, dont des grandes marques. Mais aussi ses "Jeudis Plus": chaque semaine, les magasins U proposent jusqu'à 34% de réductions sur une gamme de produits. "Avec de telles promotions, vous vous adressez également au client qui aime consommer dess marques nationales. Et l'incitez vraiment à venir le jeudi. Ce rendez-vous de U marche d'ailleurs très bien", relève Frank Rosenthal.

# Action, Shein… Le low cost, fléau ou chance ?
3/4/2025

BFM RMC

# ACTION, SHEIN... LE LOW-COST, UN FLÉAU OU UNE CHANCE? “IL FAUT S’INTERROGER SUR CETTE PAUPÉRISATION DE LA FRANCE"

Solenn Guillanton Hier à 16h18

**Les Français se tournent de plus en plus vers des marques discount pour leurs achats du quotidien. Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, dénonce une "paupérisation de la France".**

Pour la troisième année consécutive, le géant néerlandais **Action** réitère son exploit et reste l’enseigne préférée des Français tous secteurs confondus en 2025, avec le record historique de taux de fans (48,8 %), un taux jamais atteint depuis la création de l'étude annuelle, publiée ce jeudi, réalisée par le cabinet EY Parthenon avec l'aide de l’institut de sondage Dynata.

Avec ses 2.685 magasins dans 12 pays d’Europe, dont plus de 850 en France, la marque comptabilise 17 millions de consommateurs français chaque semaine. Elle souhaite désormais ouvrir au moins un magasin par mois de nouveau en France cette année.

Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, ce bilan, "c'est énorme". Il développe: "sur la catégorie étudiée, les acheteurs d’objets du quotidien, 89% des Français y vont une fois par an au moins. Quand vous regardez toutes les enseignes, les deux plus élevées en termes de fréquentation sont **Décathlon** avec 93% et Mcdonalds avec 90% des clients de la restauration rapide". Que ce soit sur le rapport qualité prix, les prix bas et promotions ainsi que la satisfaction, Action est numéro 1.

> *"Ils arrivent à bien fidéliser", analyse-t-il sur le plateau d'Estelle Midi.*

## UNE MARQUE ACCESSIBLE

Cette fidélité peut s'expliquer par leur accessibilité: "ils sont accessibles grâce au nombre de magasins en France". Plus de 850 magasins, avec 6.000 références dans 14 catégories: décoration, bricolage, multimédia, beauté, sport, nourriture etc.

Sans compter sur un autre chiffre édifiant, le taux de fans, 48,8 %: "un record pour cette étude. Il plaît énormément aux clients", assure l'expert. Et la marque séduit avant tout pour ses prix bas, car "ce sont des prix qui permettent de s’acheter un certain nombre de choses sur lesquelles il n’y a pas une implication phénoménale".

> *"Par exemple, quand vous achetez un câble pour recharger votre smartphone et que vous allez le payer 2 ou 3 euros chez Action, pour votre pouvoir d'achat c'est valorisant", démontre Frank Rosenthal.*

## DE LA MAUVAISE QUALITÉ?

Mais il l'assure, ça ne veut pas dire que ces produits sont obligatoirement de mauvaise qualité. "Elle est forcément moins bonne que si vous payez plus cher. Ils ont des charges et sont obligés d'en tenir compte. Maintenant, il y a les volumes et c'est important parce que ça permet d'avoir des produits quand même de qualité", décrypte-t-il.

Et ce large développement sur le territoire permet d'augmenter ces volumes. "Ils sont considérables car ils n'ont pas beaucoup de produits mais beaucoup de magasins".

> *"Ça permet d'avoir des prix extrêmement compétitifs".*

Malgré tout, il prévient, "nous sommes tous un peu schizophrènes". Selon lui, chaque personne a une part de citoyen et une part de consommateur. "Le citoyen, on n'arrête pas de lui raconter qu'il ne faut pas consommer chez **Shein** ou Temu à cause des conditions non éthiques, et en même temps le consommateur achète", nuance Frank Rosenthal.

## POUVOIR D'ACHAT EN BAISSE

Acheter car le pouvoir d'achat ne suit plus. "Cette paupérisation, certains surfent là-dessus comme Action". Mais ce n'est pas le plus important, "il faut s'interroger sur cette paupérisation de la France,si on veut redonner du pouvoir d'achat, il faut faire autrement".

> *"Ce n'est pas avec l'inflation et en augmentant les impôts qu'on redonne du pouvoir d'achat. On a les conséquences économiques des choix qui ont été faits" conclut-il.*

Dans un contexte d'inflation, 84% des ménages disent modifier leurs comportements et près de la moitié d'entre eux recherchent davantage les promotions, les soldes ou encore les ventes privées. Et modifier son comportement, cela passe pour 25% des Français, par réduire ou reporter leurs achats, privilégier des marques moins chères ou encore acheter davantage en seconde main, selon l'étude.

**Solenn Guillanton**

# Alinea dans la tourmente 21/11/2025

TV5 MONDE INFO

# De nouveau en redressement judiciaire, Alinea dans la tourmente

LE 20 NOV. 2025 À 18H40 • *Mis à jour le 20 Nov. 2025 à 18h37* • Par AFP Par Renaud LAVERGNE • © 2025 AFP




Le magasin Alinea d'Aubagne (Bouches-du-Rhône) en novembre 2020. L'enseigne française d'ameublement de la galaxie Mulliez a été placée jeudi en redressement judiciaire par le tribunal des activités économiques de Marseille, cinq ans après avoir déjà connu le même sort. - AFP/Archives - NICOLAS TUCAT

Cinq ans après un premier redressement judiciaire, Alinea, l'enseigne d'ameublement de la galaxie Mulliez, connait à nouveau le même sort, confrontée à un marché atone et payant des décisions stratégiques mal conduites, selon ses salariés.

Le tribunal des affaires économiques de Marseille a assorti jeudi sa décision d'une période d'observation de 6 mois, laissant une chance à l'entreprise aux 36 magasins et 1.200 salariés d'élaborer un plan de reprise.

La situation financière est néanmoins des plus préoccupantes: Alinea a enregistré un résultat net négatif de 47 millions d'euros en 2024, pour un chiffre d'affaires de 162 millions d'euros, bien loin des projets d'équilibre caressés en 2023 lorsqu'elle avait présenté son plan de transformation.

Ce dernier était censé relancer la marque, trois ans après un premier redressement judiciaire, en pleine pandémie de Covid-19, lorsque l'entreprise fondée à Avignon en 1989 et dont le siège social est à Aubagne (Bouche-du-Rhône), près de Marseille, avait été finalement reprise par ses propres actionnaires.

Une opération rendue possible par une ordonnance gouvernementale prise à la faveur de la crise sanitaire.

Elle avait au passage perdu 17 magasins sur 26 et près de 1.000 salariés sur 1.800, avant d'intégrer dans son giron en 2023 une vingtaine de magasins Zodio (décoration), autre enseigne de la galaxie Mulliez.

## "Situation pas perdue"

"Le concept aurait pu être bon, mais il fallait laisser le temps aux choses. Malgré des formations, les magasins Zodio ne pouvaient faire du chiffre rapidement, avec des gens n'ayant pas encore l'expérience et ne savaient pas vendre du canapé ou du lit", déplore auprès de l'AFP une source syndicale.

"Les cultures n'étaient pas les mêmes, c'était une embûche supplémentaire", dans un marché de l'ameublement déjà très complexe, souligne aussi à l'AFP Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

"Le ralentissement du secteur de la construction et de l'immobilier, depuis plusieurs années", pèse en effet sur ce marché, en recul de 5,1% en 2024, explique cet expert. Et "avec un pouvoir d'achat tendu, les gens vont attendre avant de se décider à acheter un canapé à 2 ou 3.000 euros".

Surtout avec des revenus rognés par l'inflation des produits alimentaires en 2022 et 2023 et face à la concurrence de géants comme Ikea, voire But-Conforama, aux parcs de magasins beaucoup plus denses, et plus agressifs sur les prix.

Sans parler, note encore cet expert, de l'agressivité des enseignes de bazar discount comme Action (850 magasins en France) ou du site internet Temu, sur le marché de la décoration du quotidien.

Autant de vents contraires qui ont sapé les efforts réels de repositionnement de la marque vers le "lifestyle" et le moyen-haut de gamme.

Sollicitée par l'AFP, la direction n'a pas souhaité faire de commentaire.

Mais, assure la source syndicale, "elle a exprimé l'espoir de trouver un ou des repreneurs, même si pour l'instant elle est dans la confidentialité et nous ne pouvons rien savoir. Nous craignons cependant que cette éventuelle reprise ne soit que partielle et ne porte pas sur tous les magasins".

Le risque que la marque soit sacrifiée n'est pas à écarter, estime encore M. Rosenthal, notant par exemple l'intérêt d'Ikea de se développer dans les villes moyennes. Tout en relevant que "la situation n'est pas perdue, car il s'agit d'une marque avec une certaine notoriété".

Dans la galaxie Mulliez figurent de nombreuses enseignes comme Leroy Merlin, Decathlon, Kiabi, Boulanger ou Auchan.


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

# RADIO 2025

franceinfo:

# Grand Frais passe sous pavillon américain 22/12/2025

franceinfo:

# FnacDarty et JD.com
# 12/9/2025

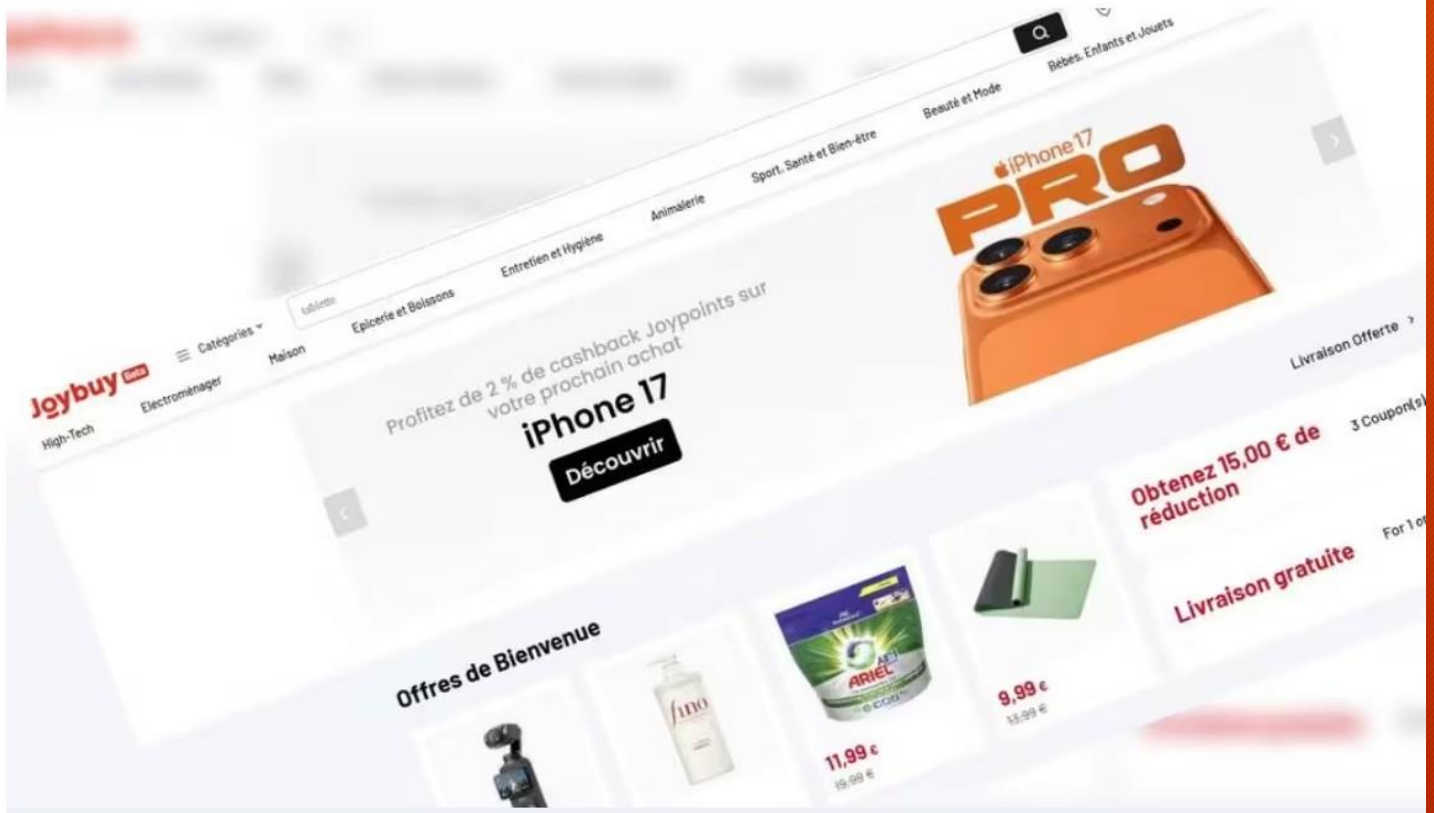
franceinfo:

# Joybuy (JD.com)
# 29/10/2025

# "Ils vendent tous types d'articles" : Joybuy, le nouveau géant chinois de l'e-commerce, débarque en France

Le site Joybuy dont la maison mère est le mastodonte chinois JD.com s'installe en France discrètement. A quoi faut-il s'attendre ?

Publié le 29/10/2025 07:35 | Mis à jour le 29/10/2025 07:35 Temps de lecture : 2min




Le site internet Joybuy, dans sa version française. (CATURE D'ECRAN)

Un nouveau site commerçant chinois vient de débarquer en France. Baptisé Joybuy, on dit déjà de lui qu'il s'agit d'un concurrent d'Amazon, avec pour maison mère JD.com. Le mastodonte chinois pourrait entrer au capital de Fnac-Darty.

**À lire aussi**

"Shein doit trouver des leviers pour gagner en respectabilité" : pourquoi le géant chinois de la fast-fashion a décidé de s'implanter en France

On trouve déjà de nombreux produits sur Joybuy : mode, appareils ménagers, boissons, aliments pour animaux, entre autres. Chaque jour, le site affiche de nouvelles marques bien connues en Europe avec Mixa, Pampers, Ariel, Dyson, Milka ou encore Barilla. Déjà lancé en Allemagne, en Grande-Bretagne ou en Belgique, son ambition est claire : faire de l'ombre à Amazon en Europe.

## "Des prix beaucoup plus élevés que Temu"

"*Comme Amazon, ils vendent tous types d'articles sur tous les secteurs*, explique Frank Rosenthal, expert en stratégie du commerce. *Vous êtes sur des prix qui sont beaucoup plus élevés que Temu, laissant supposer que la qualité est bien plus élevée que celle que Temu peut avoir.*" Bien sûr, le nouveau site est encore en test, mais il progresse vite, sans faire de bruit.

Rien à voir toutefois avec Shein ou Temu, assure l'expert : "*On va dire qu'ayant le bénéfice du doute, Joybuy n'est pas décrié, c'est-à-dire n'a pas d'image, alors que Shein, c'est l'épouvantail qui fait peur à tout le monde.*" Mais, comme les géants du commerce chinois déjà en France, le site a pour maison mère un poids lourd : JD.com, le numéro 2 des ventes en Chine, juste derrière Alibaba.

"*Quand on sait que la Chine est aujourd'hui, de très loin, le numéro 1 en ligne, on peut se demander quelle va être la place du e-commerce 'made in France', dans un an. Sur les produits, mais surtout sur l'opérateur, comme par exemple cdiscount ou d'autres, qui vont être à la tête de ces sites-là*", pointe Frank Rosenthal. En Chine, le grand frère de Joybuy compte déjà 600 millions d'utilisateurs.


Des caméras embarquées sur les voyageurs du RER D
le Parisien
Libération
CORÉE DU NORD
Le Monde
Fragile promesse
Le Journal du Dimanche
Guerre de barbouzes
Les Echos
DNCA
Le Canard enchaîné
Le Point
SÉCURITÉ

# PRESSE 2025

Les Echos

# Lidl défie Action avec son premier magasin non alimentaire

4/8/2025

| CAC 40 | DOW JONES | EURO/DOLLAR | ONCE D'OR | PÉTROLE (BRENT) |
|---|---|---|---|---|
| 7.546,16 points | 43.675,47 points | 1,1562 $ | 3.346,85 $ | 69,97 $ |
| -2,9054 % | -1,0322 % | 1,2585 % | 1,4551 % | -3,5562 % |

DEVISES | EUR/GBP 0,872 | EUR/JPY 171,09 | EUR/CHF 0,9322 | GBP/USD 1,3256 | USD/JPY 147,962 | USD/CHF 0,8064
TAUX | €STER 1,919 | EURIBOR 3 MOIS 2,008 | OAT 10 ANS 3,3148 | T-BONDS 10 ANS 4,3216

Les Echos
Entreprises&Marchés

2



Automobile L'été meurtrier des constructeurs allemands // PP. 12-13

# Lidl défie Action avec son premier magasin non alimentaire en Allemagne

DISTRIBUTION

*Clotilde Briard*

A Lomsetten, dans le Land allemand du Bade-Wurtemberg, un nouveau magasin Lidl prend des allures d'ovni. A l'intérieur, il est impossible d'y acheter le moindre produit alimentaire, contrairement aux points de vente classiques. En revanche, le discounter y propose la palette de ses marques propres dans le petit électroménager avec SilverCrest, le bricolage avec Parkside – dont Arnold Schwarzenegger est l'ambassadeur –, le textile, les accessoires pour la maison, le sport et les jouets, indique le magazine spécialisé d'outre-Rhin « Lebensmittel Zeitung ».

Ce premier point de vente non alimentaire, baptisé « Home & Living », est une manière de concurrencer de manière plus frontale les discounters comme Action ou Tedi dans le pays d'origine de l'enseigne. Mais aussi de se positionner sur ces marchés de façon plus large face aux acteurs spécialisés dans chacun des univers.

> « Ce type de magasin permet de sortir du modèle habituel de ventes promotionnelles n'ayant lieu que de temps en temps sur certains produits. »
> **FRANK ROSENTHAL**
> Expert en marketing du commerce

## Relais de croissance

*« Ce type de magasin permet de proposer des références de manière plus continue et de ne pas reposer sur le modèle habituel de Lidl de ventes promotionnelles n'ayant lieu que de temps en temps sur une catégorie de produits, avec des arrivages à jours fixes. Quand un grille-pain tombe en panne, le consommateur n'a pas envie d'attendre plusieurs semaines avant de le remplacer. C'est ce qu'offre déjà le site Internet. L'enseigne cherche ainsi des relais de croissance sur son premier marché où elle bénéficie d'une forte notoriété et est fréquentée par tous types de populations »*, analyse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom.

Le nouveau magasin de Lomsetten, situé juste en face d'un point de vente Lidl habituel, doit servir de concept test pour l'enseigne du groupe Schwarz. D'autres points de vente pourraient suivre si la clientèle est au rendez-vous. En France, son deuxième marché, Lidl est parti sur une autre piste pour mettre en avant son offre non alimentaire qui ne remporte plus le même succès depuis quelques années. Il a ouvert en juin deux « outlets » pour pratiquer du déstockage et améliorer la rentabilité. Ils semblent avoir bénéficié d'un bon démarrage. ■




L'enseigne Lidl est présente dans 31 pays (ici un magasin en Suède), la France est son deuxième marché.

Les Echos

# Comment Action et Normal ont profité de la fin des supers promos

7/4/2025

DÉCRYPTAGE

# Comment Action et Normal ont profité de la fin des supers promos sur les produits d'hygiène et d'entretien

La limitation à 34 % des promotions sur les lessives ou l'hygiène a fait monter en puissance les enseignes de discount non alimentaires dont le modèle repose sur des prix bas et une offre fluctuante.




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

La négociation au niveau européen de très gros lots et de fins de séries permet aux enseignes de discount non alimentaire comme Action d'afficher des prix attractifs. (Kermalo/REA)

Même si le sujet n'entre pas dans leur modèle économique, les enseignes de discount non alimentaire se sont largement invitées, malgré elles, dans le débat en cours sur les promotions dans l'hygiène, la beauté et l'entretien. La grande distribution estime, en effet, que la limitation des rabais à 34 % du prix et à 25 % en volume des produits de ces rayons a grandement profité à ces acteurs depuis l'entrée en vigueur de la loi Descrozaille le 1er mars 2024.

Elle milite pour un changement de régime sans avoir, avant le passage en commission mixte paritaire le 8 avril, obtenu gain de cause à l'Assemblée nationale puis au Sénat où le dispositif actuel a été prolongé jusqu'en 2028.

A l'image d'autres types de distribution comme les pharmacies, les spécialistes du déstockage entrent, pourtant, dans le cadre de la loi concernant la droguerie, parfumerie et hygiène (DPH). Mais leur mode de fonctionnement est fondé sur des prix bas toute l'année, pas sur des promotions ponctuelles sur lesquelles compte la grande distribution pour augmenter le trafic dans ses points de vente.

## Lots et fins de séries à prix cassés

Les centrales européennes des spécialistes du discount négocient pour tous leurs marchés de très gros lots et des fins de séries là où ils sont disponibles. De quoi afficher des tarifs alléchants pour les consommateurs en fonction des arrivages.

En contrepartie, les clients n'ont pas l'assurance de trouver leur référence habituelle le jour où ils entrent dans le magasin contrairement à ce qu'il se passe en grande distribution. Et ils repartent souvent avec des packagings écrits dans d'autres langues même si, en principe, un sticker doit leur donner la traduction en français.

*« Les discounters ont réalisé une vraie percée sur ces marchés. Ils leur servent de marqueurs d'image prix. »*

Frank Rosenthal, fondateur du cabinet Rosenthal

« Le consommateur procède non par choix mais par opportunités sur des produits faciles à stocker chez soi. Ils se décident au cas par cas sur des marques qui servent de caution. Les discounters ont réalisé une vraie percée sur ces marchés. Ils leur servent de marqueurs d'image prix », confirme Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom. Pour bon nombre d'autres produits en vente chez eux, dont les marques ne sont pas connues, les Français n'ont, en effet, pas de repères.

Le danois Normal a fait de ces produits le coeur de son offre quand pour le Français GiFi, le DPH ne représente qu'une petite partie des références. Chez le néerlandais Action, qui arrive en 2025 pour la troisième année en tête du classement des enseignes préférées des Français réalisé par le cabinet EY Partners, il s'agit d'un rayon parmi d'autres.

## Expérience d'achat renouvelée

Mais NiesenIQ a constaté un an après l'entrée en vigueur de la loi Descrozaille que l'enseigne avait gagné 1 point de part de marché sur le DPH, à 7 %, avec de nets gains sur ses plus grosses familles comme les désodorisants ou les soins pour le visage.

Et, trois mois après l'arrivée d'un magasin Action dans une zone de chalandise, les grandes surfaces alentour connaissent une baisse des rotations sur ce type de produits, selon les calculs du cabinet Circana, cités par le magazine « Linéaires ».

« Sur le secteur de la droguerie, parfumerie et hygiène, la part de marché des discounters reste très minoritaire. Et leur montée en puissance a commencé alors que l'encadrement des promotions n'existait pas. Mais pour les consommateurs, à la manière de ce qu'ils vivent dans des enseignes comme Ikea, cela représente une expérience d'achat renouvelée. Le prix n'est que l'un des facteurs les conduisant à s'y rendre. Ils y découvrent des marques, y achètent beaucoup d'accessoires avec une dimension de plaisir », estime Virginie d'Enfert, la déléguée générale de la Fédération hygiène et entretien responsable (FHER).

Frank Rosenthal attire, en outre, l'attention sur la percée croissante de l'e-commerce en matière de DPH. « L'arrivée en France de TikTok Shop, chez qui l'hygiène et la beauté sont déjà des catégories fortes dans d'autres pays, va être à suivre de près », observe-t-il. L'émergence de nouveaux circuits pourrait encore compliquer la donne pour les grandes surfaces ayant perdu l'atout des grosses promotions.

**Clotilde Briard**

Les Echos

# Action et Normal gagnants de la fin des supers promos
8/4/2025

# Action et Normal, gagnants de la fin des supers promos

**La limitation à 34 % des promotions sur les lessives ou l'hygiène a fait monter en puissance les enseignes de discount non alimentaires dont le modèle repose sur des prix bas et une offre fluctuante.**

*Clarisse Briard*

Même si le sujet n'entre pas dans leur modèle économique, les enseignes de discount non alimentaire se sont largement invitées, malgré elles, dans le débat en cours sur les promotions dans l'hygiène, la beauté et l'entretien. La grande distribution estime, en effet, que la limitation des rabais à 34 % du prix et à 25 % en volume des produits de ces rayons a grandement profité à ces acteurs depuis l'entrée en vigueur de la loi Descrozaille le 1er mars 2024.

Elle milite pour un changement de régime sans avoir, avant le passage en commission mixte paritaire le 8 avril, obtenu gain de cause à l'Assemblée nationale puis au Sénat où le dispositif actuel a été prolongé jusqu'en 2028.

## Lots et fins de séries à prix cassés

A l'image d'autres types de distribution comme les pharmacies, les spécialistes du déstockage estiment, pourtant, dans le cadre de la loi concernant la droguerie, parfumerie et hygiène (DPH), Mais leur mode de fonctionnement est fondé sur des prix bas toute l'année, pas sur des promotions ponctuelles sur lesquelles compte la grande distribution pour augmenter le trafic dans ses points de vente.

Les centrales européennes des spécialistes du discount négocient pour tous leurs marchés de très gros lots et des fins de séries là où ils sont disponibles. De quoi afficher des tarifs alléchants pour les consommateurs en fonction des arrivages.

En contrepartie, les clients n'ont pas l'assurance de trouver leur référence habituelle le jour où ils entrent dans le magasin contrairement à ce qu'il se passe en grande distribution. Et ils repartent souvent avec des packagings écrits dans d'autres langues même si, en principe, un sticker doit leur donner la traduction en français.

« *Le consommateur procède non par choix mais par opportunités sur des produits faciles à stocker chez soi. Ils se décident au cas par cas sur des marques qui servent de caution. Les discounters ont réalisé une vraie percée sur ces marchés. Ils leur servent de marqueurs d'image prix* », confirme Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom. Pour bon nombre d'autres produits en vente chez eux, dont les marques ne sont pas connues, les Français n'ont, en effet, pas de repères.

Le danois Normal a fait de ces produits le cœur de son offre quand pour le Français Gifi, le DPH ne représente qu'une petite partie des références. Chez le néerlandais Action, qui arrive en 2025 pour la troisième année en tête du classement des enseignes préférées des Français réalisé par le cabinet ET Partners, il s'agit d'un rayon parmi d'autres.

## Expérience d'achat renouvelée

Mais NielsenIQ a constaté un an après l'entrée en vigueur de la loi Descrozaille que l'enseigne avait gagné 1 point de part de marché sur le DPH, à 7 %, avec de nets gains sur ses plus grosses familles comme les désodorisants ou les soins pour le visage. Et, trois mois après l'arrivée d'un magasin Action dans une zone de chalandise, les grandes surfaces alentour connaissent une baisse des volumes sur ce type de produits, selon les calculs du cabinet Circana, cités par le magazine « Linéaires ».

« *Sur le secteur de la droguerie, parfumerie et hygiène, la part de marché des discounters reste très minoritaire. Et leur montée en puissance a commencé alors que l'encadrement des promotions n'existait pas. Mais pour les consommateurs, à la manière de ce qu'ils vivent dans des enseignes comme Ikea, cela représente une expérience d'achat renouvelée. Le prix n'est que l'un des facteurs les conduisant à s'y rendre. Ils y découvrent des marques, y achètent beaucoup d'accessoires avec une dimension de plaisir* », estime Virginie d'Enfert, la déléguée générale de la Fédération hygiène et entretien responsable (FHERR). Frank Rosenthal attire, en outre, l'attention sur la percée croissante de l'e-commerce en matière de DPH. « *L'arrivée en France de TikTok Shop, chez qui l'hygiène et la beauté sont déjà des catégories fortes dans d'autres pays, montre à notre sens de près* », observe-t-il. L'émergence de nouveaux circuits pourrait encore compliquer la donne pour les grandes surfaces ayant perdu l'atout des grosses promotions. ■

### POINT DE PART DE MARCHÉ

Ce qu'a gagné Action sur le DPH, avec de nets gains sur ses plus grosses familles comme les déodorants ou les soins pour le visage

Les Echos

# Etre franchisé en grande distribution : tout comprendre en 4 questions

10/3/2025

ZOOM

# Être franchisé en grande distribution : tout comprendre en 4 questions

En 2023, les contrats de franchise et de contrat de location-gérance représentaient un tiers des enseignes de grande distribution, selon une étude Kantar. Alors que Carrefour fait face à une vague de mécontentement parmi ses franchisés, « Les Echos » font le point sur ce modèle.




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

La totalité des quelque 4.780 magasins de proximité de Carrefour, situés dans les centres-villes, sont sous franchise. (Nelson ALMEIDA - AFP)

En 2023, selon une étude Kantar, 28 % des enseignes de grande distribution étaient dominées par la franchise et la location-gérance. Pourquoi ces modèles intéressent-ils ? Quels sont leurs inconvénients et risques ? Alors que Carrefour est sous le feu des projecteurs ce lundi , malmené par le jeune fonds d'investissement Whitelight allié des franchisés mécontents de Carrefour, « Les Echos » décrypte ce modèle en quatre questions.

**· Qui sont les acteurs de la grande distribution qui utilisent le système de franchise ?**

Seulement trois groupes dits « intégrés » développent, chacun à des rythmes différents, des magasins sous franchise, probablement inspirés par la réussite des indépendants Leclerc, Intermarché et Coopérative U, respectivement numéro 1, 3 et 4 de la grande distribution en France.

On retrouve donc de la franchise chez Carrefour, le groupe Casino (Monoprix, Franprix, Naturalia, Vival, Spar, Petit Casino) et Auchan, qui est le dernier à se lancer franchement dans le mouvement. Lors de ses derniers résultats, l'enseigne des Mulliez a annoncé qu'une vingtaine de supermarchés seront créés en France sous cette forme d'exploitation en 2025, et le rythme passera rapidement à une trentaine par an. Déjà 82 magasins sur 400 super et hypermarchés sont en franchise.



Carrefour est, quant à lui, un groupe mixte depuis plus de vingt ans. La totalité des quelque 4.780 magasins de proximité du distributeur, situés dans les centres-villes, sont sous franchise. Ce modèle est en revanche peu développé sur les supermarchés et les hypermarchés, que le groupe fait surtout passer en location-gérance depuis quelques années (environ 70 % et 20 % des parcs respectifs). Ce qui n'est pas sans causer quelques remous, la CFDT ayant demandé dans un référé de suspendre la bascule de 39 magasins prévue à partir du 1er avril. Une décision du tribunal judiciaire d'Evry est attendue le 28 mars pour statuer sur ce point.

Enfin, les franchisés au sein du groupe Casino, redimensionné après la vente de ses hypermarchés à la concurrence, sont majoritaires chez Franprix (80 %), mais moins importants chez Monoprix (48 %) et chez Naturalia (26 %). Ils sont en revanche très largement dominants dans les Vival, Spar, Petit Casino (94 %). Le groupe dirigé par Philippe Palazzi n'a pas caché son intention de développer lui aussi ce modèle.

**· Quelle est la différence entre un contrat de location-gérance et un contrat de franchise ?**

Carrefour, Casino, ou même Burger King ou McDonald's dans la restauration, certaines enseignes proposent des baux en contrat de location-gérance, à ne pas confondre avec le système de franchise. « Dans un contrat de location-gérance, un propriétaire loue son fonds de commerce à un exploitant indépendant qui va l'exploiter à ses risques et périls en contrepartie d'une redevance », explique Jean-Baptiste Gouache, avocat spécialiste des réseaux de distribution.

Un contrat de franchise, lui, « a pour but de mettre à disposition une marque, un savoir-faire, c'est-à-dire un ensemble de connaissances pratiques tirées de l'expérience du franchiseur et une assistance permanente, qui peut notamment se caractériser par des visites dans les points de vente, à un exploitant indépendant », précise l'expert.

Le risque est donc moindre pour le franchisé : celui-ci bénéficie « de la mise à disposition d'une charte graphique, de services de communication nationaux, d'un savoir-faire expérimenté et surtout d'un concept commercial qui a fait preuve de son succès », commente l'avocat.




Au sein du groupe Casino, les franchisés sont majoritaires chez Franprix (80 %), mais moins importants chez Monoprix (48 %) et chez Naturalia (26 %). (Fred Scheiber/SIPA)

**· Pourquoi le système de franchise intéresse-t-il les distributeurs ?**

Les patrons des magasins franchisés sont des entrepreneurs qui ont investi dans le fonds de commerce et parfois dans les murs. Logiquement, leurs magasins se révèlent souvent d'autant plus performants qu'ils connaissent bien leur zone de chalandise (qui sont leurs clients, ce qu'ils consomment…).

« Passer un magasin sous franchise, c'est plus souple, plus rentable pour une enseigne car cela permet d'externaliser les coûts », résume l'expert Frank Rosenthal, consultant en marketing du commerce. Les employés du magasin ne sont plus salariés du groupe mais du franchisé, les investissements pour moderniser le magasin sont à la charge du franchisé quand il est propriétaire des murs de son magasin et non du groupe.

**· Quels sont les problèmes qui peuvent émerger pour les franchisés ?**

« Dans un contrat de franchise, il existe de nombreuses clauses d'exclusivité nécessaires à la protection de l'image de la marque, qui, exploitées d'une manière abusive, peuvent créer quelques dommages », prévient Jean-Baptiste Gouache.

Dans le cas de Carrefour, dont 260 franchisés dénoncent des prix peu attractifs ce lundi, les franchisés bénéficient a priori de tarifs auprès de la centrale d'approvisionnement qui ne seraient pas suffisamment compétitifs. « Une clause d'approvisionnement exclusive est nécessaire pour préserver la qualité des produits, ce qui est donc bénéfique pour le consommateur, mais le franchiseur doit veiller à ce que les conditions d'approvisionnement demeurent globalement performantes pour assurer au franchisé une marge suffisante pour assurer son équilibre économique », souligne l'expert.

Le débat sur la rentabilité en franchise n'est pas neuf, selon l'avocat, et il a été porté devant les tribunaux sur de multiples fondements, comme les droits de la concurrence ou l'exécution déloyale du contrat.

« Finalement, il s'agit plutôt d'un dévoiement du système : la franchise est un contrat d'intérêt commun, le franchiseur a intérêt à la réussite du franchisé pour percevoir des redevances et propager la marque sur le territoire », résume Jean-Baptiste Gouache.

**Julia Lemarchand et Juliette Roussel**

Les Echos

# Pourquoi Carrefour refond son programme de fidélité
9/1/2025

# Pourquoi Carrefour refond son programme fidélité

Carrefour lance lundi 13 janvier « Le Club », un nouveau programme transverse et simplifié. L'un des enjeux est de connecter ses clients à l'ensemble des services du groupe – assurance, voyage...

Offrir l'article | Ajouter à mes articles | Commenter | Partager | Carrefour | Conso & Distribution




Avec ce nouveau programme, 10 % des promotions accordées aux membres seront personnalisées d'ici à 2026 (contre 5 % aujourd'hui). (Shutterstock)

C'était un « irritant client » qu'il devenait urgent de traiter. Le programme de fidélité du groupe Carrefour, qui devient « Le Club », a été repensé pour gagner en simplicité auprès des clients. A partir du 13 janvier, les 14 millions de porteurs actifs de la carte Carrefour pourront bénéficier des avantages associés dans l'ensemble des formats de magasins. Jusqu'alors, le niveau d'avantages pouvait différer selon qu'un client encarté faisait ses courses dans un hypermarché, dans un Carrefour Market ou encore sur Carrefour.fr.

« Un client sur deux navigue entre nos différents magasins, c'était important de lancer un nouveau programme multiformat et omnicanal. Nos clients nous le réclamaient », explique Caroline Dassié, directrice marketing du groupe, qui espère ainsi améliorer la fréquence d'achat, en particulier dans les magasins de proximité.

L'enjeu de fidélisation est, dans cette optique, stratégique pour Carrefour. Aujourd'hui, son taux de fidélité est à 28 %, tous formats confondus, contre 36 % pour Leclerc, le premier sur cet indicateur, mais bien devant Monoprix (à 18 %), selon les données de Kantar Worldpanel. « Les enseignes d'indépendants (Leclerc, Intermarché, Super U) sont celles qui performent le mieux sur le taux de fidélité », rappelle Gaëlle Le Floch, directrice marketing de Kantar.

## Prime au bio et aux fruits et légumes

Renforcer l'attachement de la clientèle exigeait aussi de rendre le programme de fidélité plus lisible : il assure -10 % sur les fruits et légumes ainsi que les produits Carrefour Bio, et ce tous les jours, dans les plus de 6.000 magasins en France, y compris à partir du 27 janvier dans les hypermarchés anciennement Cora.

Ces avantages viennent en appui du programme Act For Food de Carrefour qui promeut le mieux manger, et dont le deuxième volet a été présenté à l'automne dernier. « Nos clients auront la garantie, avec ce nouveau programme, d'avoir le bio le moins cher de France », a insisté Caroline Dassié, faisant écho à la promesse d'Alexandre Bompard, PDG du groupe, en octobre dernier.

Ce sera encore plus vrai pour les détenteurs de la carte de crédit PASS de Carrefour Banque puisque la réduction sur le bio sera plus forte pour eux, soit -15 % (au lieu des -10 % pour les membres du Club). Cette remise s'applique également pour les fruits et légumes et sur tous les produits Carrefour lors des journées PASS (le mardi).

## Embarquer tout « l'écosystème » Carrefour

Ce coup de pouce supplémentaire illustre la volonté du groupe, qui a réalisé près de 2 milliards d'excédent brut d'exploitation (Ebitda) au premier semestre 2024, de connecter les clients du quotidien à tous ses services (Carrefour Voyages, Carrefour Assurances…) en offrant des remises, par exemple, de 5 % sur les assurances scolaires et animaux, et de 0,5 % sur les voyages (0,75 % pour les PASS).

*« Nous envisageons des remises ponctuelles de 5 % sur le plein d'essence pour les membres du Club. Si les tests sont concluants, ce système pourrait se développer au second semestre. »*

Caroline Dassié, directrice marketing du groupe Carrefour.

Sur les carburants, le groupe a prévu des tests fin février. « Nous envisageons des remises ponctuelles de 5 % sur le plein d'essence pour les membres du Club. Si les tests sont concluants, ce système pourrait se développer au second semestre », a indiqué Caroline Dassié.

« Tout l'enjeu d'un nouveau programme de fidélité est qu'il paraisse plus généreux, tout en préservant les équilibres économiques de l'entreprise, c'est-à-dire sa rentabilité », rappelle Frank Rosenthal, expert indépendant en marketing du commerce. Alors qu'en est-il ?

## Renforcer le sentiment d'appartenance

Sur le premier point, le groupe a calculé un gain annuel de 45 euros par an en moyenne pour le 1,3 million de porteurs de la nouvelle carte Club. 9 clients sur 10 détenteurs de la carte PASS verront plus de cagnottage avec le nouveau programme. Et cela grâce, en partie, à une meilleure personnalisation des avantages : 10 % des promotions accordées seront ciblées d'ici à 2026 (contre 5 % aujourd'hui).

Le groupe n'a pas communiqué le montant de l'investissement correspondant. En revanche, il peut en attendre des retombées importantes, le panier moyen d'un client inscrit au programme de fidélité actuel atteignant 52 euros, soit trois fois plus qu'un non-porteur de carte. Et Carrefour espère gagner 500.000 nouveaux porteurs de carte d'ici la fin de l'année, alors qu'il en avait gagné 200.000 en 2023, mais perdu 150.000 en 2024.

Pour éviter ce type de yo-yo, le groupe doit encore renforcer le sentiment d'appartenance des porteurs de carte, en récompensant les membres les plus engagés. La plateforme « Ma communauté Carrefour », lancée début 2023 en ligne et sur l'appli du distributeur, va être mise à contribution.

Rebaptisée du nom du programme « Le Club », elle « fait gagner des bons d'achat par des jeux exclusifs, en distribuant des points de fidélité par exemple », précise la directrice chargée du nouveau programme. Cette communauté de clients fidèles, qui échangent des bons plans, donnent leur avis et testent des produits gratuitement, compte « seulement » 380.000 membres. La développer reste le défi des prochains mois.

**Julia Lemarchand**




# Chez Casino, les jeux ne sont pas encore faits

20/6/2025



# CHEZ CASINO, LES JEUX NE SONT PAS ENCORE FAITS

Plus d'un an après la chute de Jean-Charles Naouri, le groupe de distribution dirigé par Philippe Palazzi a entamé une restructuration de grande envergure. Mais le temps et l'argent manquent.

*Par Corinne Scemama*
*Photographe: Lucien Lung*

Philippe Palazzi, directeur général du groupe Casino, photographié au Monoprix Beaugrenelle, à Paris, le 11 juin dernier.

En cette matinée frileuse de printemps, l'effervescence est à son comble dans le Petit Casino de Baraban, à Lyon. Les ballons verts et blancs, aux couleurs du distributeur stéphanois, accueillent les invités pour l'inauguration du magasin de proximité flambant neuf. L'arrivée de Philippe Palazzi, directeur général de Casino depuis un an, fait sensation. En jeans et mocassins en nubuck, il multiplie les accolades et les selfies. Le patron de 53 ans est venu porter la bonne parole. Entouré de nombreux hôtes, il vante la force du groupe *« au savoir-faire historique »*. La réunion, joyeuse avec ses agapes et ses gâteaux monumentaux, est également l'occasion de célébrer la renaissance de Casino, repris en 2024 par le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky. Plus d'un an après la chute de l'empire de Jean-Charles Naouri, au bord de la faillite avec une dette abyssale de 8 milliards d'euros, la direction estime le groupe sauvé.

Pourtant, même si la nouvelle équipe n'a pas chômé depuis son arrivée pour construire un nouveau modèle autour des 7 013 points de vente restants après la cession des hypers et des supermarchés, le redressement ne fait que commencer. Le géant de la grande distribution, dont les ventes sont passées de 33 milliards en 2022 à 8,5 milliards d'euros en 2024, n'est pas tiré d'affaire. Le recentrage sur la proximité – avec Monoprix, Franprix, Naturalia, Petit Casino, Spar, Vival, Cdiscount – et le pari de la restauration et des services du plan Renouveau 2028, pourraient l'aider à s'en sortir. À condition de disposer d'assez de temps et d'argent.

Car la situation cataclysmique de Casino ne date pas d'hier. Les observateurs prédisaient la fin de l'ère Naouri depuis près d'une décennie. Le patron emblématique a certes développé en vingt ans un groupe prospère et multiformats, avec des hypers Géant rentables, des magasins de proximité réputés et un site marchand prometteur. Mais la folie des grandeurs de ce financier de haut vol a causé des dégâts irréparables. Il n'a jamais cessé sa course en avant, à coups de rachats parfois inconsidérés. *« Au lieu d'investir pour solidifier et professionnaliser davantage Casino, il a préféré s'installer en Thaïlande et au Brésil »*, regrette un pro du secteur. L'homme, qui a longtemps jonglé avec les chiffres et les holdings au travers de mécanismes complexes, a fait exploser la dette du groupe. Acculé, il a laissé des enseignes comme Monoprix se dégrader. *« Le nouveau Casino a hérité de dix ans de non-investissement »*, relève Frank Rosenthal, expert en marketing.

Un constat qui n'a pas découragé l'équipe fraîche émoulue. Le 27 mars 2024, jour de son arrivée à la tête du groupe, Philippe Palazzi, accompagné des membres du Comex, débarque au siège de Casino à Saint-Étienne. Cette visite, destinée à rassurer les employés traumatisés par de longs mois de flottement, est suivie par d'autres à Clichy (Monoprix) et à Vitry (Franprix). L'homme de terrain – *« Quelqu'un de tenace qui connaît bien le commerce »*, apprécie Frank Rosenthal – ne ménage pas sa peine. Il a déjà visité un nombre impressionnant de points de vente partout en France et a entrepris un tour de Corse à moto pour faire la tournée de tous les Spar de l'île ! Sa mission, il la résume en trois mots : *« Sauver, redresser, développer »*. Pressenti depuis le début par Daniel Kretinsky qui l'a vu à l'œuvre chez Metro, Philippe Palazzi a eu le temps de réfléchir à la tâche titanesque qui l'attendait : relever une entreprise considérée par certains comme irrécupérable et lui donner *« une stratégie cohérente »*, selon le patron.

## MARGES DE MANŒUVRE LIMITÉES

Les marges de manœuvre se révèlent pourtant limitées : *« Le nouvel actionnaire a sous-estimé la situation catastrophique de Casino »*, estime un analyste. Il lui faut donc un électrochoc. *« Les repreneurs désiraient conserver le groupe dans son intégralité »*, affirme le directeur général. Mais les résultats se sont dégradés, contraignant à vendre les hypers et les supermarchés. Une décision lourde de conséquences. Bien sûr les Géant constituaient de gros foyers de perte. Au point que les repreneurs – Intermarché et Auchan – n'ont pas pu tous les sauver. Mais depuis ces cessions, Casino ne boxe plus dans la même catégorie. Philippe Palazzi a beau répéter à l'envi préférer la rentabilité aux parts de marché, il reconnaît que ses choix ont été dictés par la nécessité. Comme le plan social qui a touché 2 200 employés.

*« Nous étions un petit de la grande distribution. Nous devenons un géant de la petite distribution »*, martèle le directeur général. La stratégie de recentrage sur la proximité, entérinée dans le plan Renouveau 2028, il la

**CASINO EN CHIFFRES**

**8,5 MILLIARDS**

*d'euros de chiffre d'affaires.*

**7 013**

*points de vente en France et à l'étranger.*

**85%**

*des points de vente sont franchisés.*

**25 000**

*collaborateurs.*

revendique haut et fort, affichant une sacrée dose d'optimisme. *« Ce type de commerce est très résilient »*, indique-t-il, évoquant l'explosion de *« l'économie de la flemme »*. Il n'a pas tort : les Français plébiscitent les magasins près de chez eux pour les courses du quotidien. Selon une étude récente d'Infopro Digital-LSA, 97% d'entre eux déclarent les fréquenter régulièrement. Avec un avantage pour Casino : *« Nous bénéficions d'emplacements exceptionnels que la concurrence nous envie »*, se félicite Philippe Palazzi. À Paris, Casino détient 40% de parts de marché avec Franprix, Monoprix et Naturalia. *« Le nouveau périmètre fait sens »*, approuve Clément Genelot, analyste chez Bryan, Garnier & Co. Alors, pour renouer avec la croissance, le directeur général compte utiliser la cagnotte de 1,2 milliard d'euros mise à disposition par l'actionnaire et s'appuyer sur ses deux enseignes phares.

Franprix – 1050 magasins, avec 83% de franchisés, dont des masters franchisés comme Moez-Alexandre Zouari, à la tête de 115 épiceries – reste puissante en région parisienne, mais doit s'adapter aux nouvelles exigences des consommateurs. *« Nous avons dû remettre à plat notre modèle commercial »*, raconte Vincent Doumerc, directeur général de Franprix. Après Mandarine, il vient de lancer Oxygène, un concept de point de vente plus lumineux, avec une offre étoffée et la multiplication des services comme les casiers Vinted ou le gardiennage de valises (11 000 pendant les JO). Les premiers résultats sont plutôt encourageants. *« Avec 1 200 clients par jour, notre chiffre d'affaires est de 15% à 20% supérieur à celui d'un Franprix classique »*, se réjouit Karl Lévy, le directeur du nouveau magasin ouvert dans le VIII[e] arrondissement de la capitale. Franprix va également lancer « les prix francs », une sélection de produits bon marché, et renouveler ses MDD via Leader Price.

### LA PÉPITE MONOPRIX

Mais la réussite du plan stratégique passe surtout par Monoprix, objet de fierté et de tourments, tant le parc est dégradé. *« C'était devenu une belle endormie »*, reconnaît Alfred Hawawini, son directeur général. Pourtant, le modèle est unique au monde : ce mélange d'offre alimentaire, de beauté, de mode et de déco, plaît aux cadres des grandes villes. La situation est malgré tout délicate. C'est pourquoi Monoprix – plus de 45% du chiffre d'affaires du groupe – fait aujourd'hui l'objet de toutes les attentions. Cent cinquante des 300 millions d'euros annuels prévus par l'actionnaire lui seront consacrés, permettant de renouveler un tiers du parc d'ici 2028. La direction veut également développer la franchise (un peu plus de 40% du parc, Monop compris), ne serait-ce que pour partager les coûts exorbitants de la restructuration. L'enjeu ? *« Justifier les prix premium »*, expose Alfred Hawawini. Car les clients ont beau disposer d'un pouvoir d'achat important, ils tiquent de plus en plus sur des tarifs supérieurs à ceux du marché. Naturalia, elle, vient d'ouvrir des magasins conçus comme des halles de marché : *« Avec La Ferme, nous voulons attirer les néophytes du bio »*, avance Richard Jolivet, patron l'enseigne. Elle travaille aussi sur ses MDD et a déjà baissé le prix de 700 produits. De leur côté, les magasins Spar, Vival et Petit Casino se modernisent sur un marché régional disputé. Des masters franchisés comme Puig et Magne ont déjà rejoint Carrefour. Heureusement, beaucoup de franchisés restent attachés au groupe, comme ce jeune entrepreneur de Lyon qui ouvre son 37[e] magasin Casino. Quant à Cdiscount, elle se relance en misant sur les engagements durables afin d'exister face à Amazon.

L'autre pilier du redéploiement est la restauration. Le patron compte beaucoup dessus. *« Il a 100% raison. La fusion du commerce et de la restauration sous le même toit fonctionne très bien »*, assure Bernard Boutboul, président de Gira Conseil. Un vrai relais de croissance dans un marché *« au potentiel énorme »*, ajoute le spécialiste. Même si les ambitions semblent démesurées. *« La restauration à emporter devrait passer de 10% à 50% du chiffre d'affaires total d'ici dix ans »*, a insisté Philippe Palazzi lors de l'inauguration de La Cantine le 3 avril dernier au Monoprix Beaugrenelle (Paris XV[e]), qui offre une multitude de plats préparés, de sandwichs signature ou de pâtisseries créées par Noëmie Honiat, célébrité de Top Chef.

Malgré tous ces efforts, l'assainissement accompagné *« d'avancées concrètes »*, dixit Philippe Palazzi le 29 avril lors des résultats du premier trimestre 2025, ne suffit pas. *« La rationalisation va se poursuivre à un rythme soutenu »*, admet le patron. La route semble longue. *« Ils doivent à la fois gagner un sprint et un marathon »*, résume Frank Rosenthal. Faire passer le plus de magasins possibles en franchise – *« De la rentabilité pure »*, considère Clément Genelot –, ne se fait pas en un claquement de doigts, même si Moez-Alexandre Zouari vient de signer pour 27 Monop. La mise en place des nouveaux concepts prendra, elle aussi, des années avant de donner des résultats. *« On doit choisir nos combats »*, plaide Alfred Hawawini. Sauf que le groupe est obligé d'accélérer la cadence.

En réalité, Casino a besoin de plus de temps et d'argent afin de mieux rebondir. Pour que les réformes donnent leur pleine mesure, il doit revoir en profondeur sa politique de prix. Pas question de concurrencer Leclerc, la proximité est en moyenne de 15% à 20% plus cher. Il n'empêche, les tarifs doivent redevenir concurrentiels et pas seulement au gré des promotions. Une promesse du repreneur difficile à tenir car, avec ses loyers élevés, Casino est pris au piège : *« Si les prix baissent de manière significative, vous flinguez la rentabilité. Si vous les laissez dériver, vous perdez votre clientèle »*, observe un expert. Les marges de manœuvre sont étroites : la dette a été réduite de 8 à 2,8 milliards d'euros (avec un effacement de 5 milliards au moment du rachat), mais elle reste préoccupante. *« Casino continue à brûler de l'argent : la dette va passer à 3 milliards d'euros fin 2025 »*, calcule Clément Genelot. Le groupe, qui espère un retour à l'équilibre en 2026, doit faire face à des échéances bancaires la même année.

Alors, il n'y a plus le choix. Pour sortir de la zone de danger, Daniel Kretinsky doit réinjecter de l'argent. *« S'il rajoutait 2 milliards d'euros et qu'il était prêt à laisser du temps à Philippe Palazzi, Casino serait définitivement sauvé »*, juge un expert. L'homme d'affaires pourrait aussi sacrifier des pans d'activité, mais se délester des épiceries de province ne rapporterait pas assez. Et s'il s'avisait de céder la pépite Monoprix, que resterait-il du groupe ? Faire rentrer de nouveaux partenaires au capital est également possible, à condition de trouver des investisseurs intéressés. Daniel Kretinsky pourrait enfin se résoudre à revendre le distributeur. *« C'est une vraie solution »*, considère un pro de la distribution.

Pour le moment, nul n'évoque cette option au sein de Casino. Philippe Palazzi continue à travailler d'arrache-pied. Il vient d'annoncer l'ouverture de 210 magasins au Maroc. Le patron infatigable reste confiant : *« J'ai la chance d'avoir un actionnaire de long terme. »* De quoi espérer, comme à Lyon lors de l'inauguration du Petit Casino, des lendemains qui chantent. ●

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

Ci-contre : vues de La Cantine, au Monoprix Beaugrenelle, à Paris. La restauration est considérée comme un vrai relais de croissance du groupe. En bas : mobilier et objets de déco issus de la collaboration entre Monoprix et le studio Pradier-Jeauneau.







**97% DES FRANÇAIS DÉCLARENT FRÉQUENTER DE FAÇON RÉGULIÈRE LES MAGASINS PRÈS DE CHEZ EUX POUR LES COURSES DU QUOTIDIEN.**

POUR LES ECHOS WEEK-END

### MONOPRIX, ENSEIGNE STYLÉE

C'est une caverne d'Ali Baba. Les prototypes de vêtements en attente d'approbation voisinent avec les meubles vintage et la vaisselle aux couleurs acidulées. Au siège de Monoprix, le studio de création de vingt stylistes imagine des collections originales. Héritée de Prisunic, absorbé par Monoprix en 1997, la tradition fait le succès de l'enseigne. Qui compte plus que jamais sur les collaborations avec de grands créateurs pour garder son originalité et rajeunir la clientèle. Son ambition ? *« Reprendre la place d'acteur incontournable de la mode, de la déco et de la beauté »*, affirme Alfred Hawawini, directeur général de Monoprix.



ADEL GLIMANE FECHI/MONOPRIX

Les Echos

# Lidl défie Action avec son premier magasin non alimentaire

2/8/2025

# Lidl défie Action avec son premier magasin non alimentaire en Allemagne

L'enseigne discount va tester l'appétit des consommateurs allemands pour un point de vente centré sur le bricolage, les accessoires pour la maison, le sport ou le jouet. Une manière de chercher de nouveaux relais de croissance.




Si le test se révèle concluant, l'enseigne pourrait ouvrir d'autres magasins de ce style. (Photo Jeppe Gustafsson/Sipa)

Par **Clotilde Briard**

A Lottstetten, dans le Land allemand du Bade-Wurtemberg, un nouveau magasin Lidl prend des allures d'ovni. A l'intérieur, il est impossible d'y acheter le moindre produit alimentaire, contrairement aux points de vente classiques. En revanche, le discounter y propose la palette de ses marques propres dans le petit électroménager avec SilverCrest, le bricolage avec Parkside dont Arnold Schwarzenegger est l'ambassadeur, le textile, les accessoires pour la maison, le sport et les jouets, indique le magazine spécialisé d'outre-Rhin « Lebensmittel Zeitung ».

Ce premier point de vente non alimentaire, baptisé « Home & Living », est une manière de concurrencer de manière plus frontale les discounters comme Action ou Tedi dans le pays d'origine de l'enseigne. Mais aussi de se positionner sur ces marchés de façon plus large face aux acteurs spécialisés dans chacun des univers.

## Relais de croissance

« Ce type de magasin permet de proposer des références de manière plus continue et de ne pas reposer sur le modèle habituel de Lidl de ventes promotionnelles n'ayant lieu que de temps en temps sur une catégorie de produits, avec des arrivages à jours fixes. Quand un grille-pain tombe en panne, le consommateur n'a pas envie d'attendre plusieurs semaines avant de le remplacer. C'est ce qu'offre déjà le site Internet. L'enseigne cherche ainsi des relais de croissance sur son premier marché où elle bénéficie d'une forte notoriété et est fréquentée par tous types de populations », analyse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom.

Le nouveau magasin de Lottstetten, situé juste en face d'un point de vente Lidl habituel, doit servir de concept test pour l'enseigne du groupe Schwarz. D'autres points de vente sans alimentaire pourraient suivre si la clientèle est au rendez-vous.

En France, son deuxième marché après l'Allemagne, Lidl est parti sur une autre piste pour mettre en avant son offre non alimentaire qui ne remporte plus le même succès qu'avant depuis quelques années. Il a ouvert en juin deux « outlets » en Ile-de-France pour pratiquer du déstockage et améliorer la rentabilité. Un lancement vu comme un test, qui semble avoir bénéficié d'un bon démarrage.

**Clotilde Briard**

LE FIGARO

# Pourquoi les jeunes boudent les boulangeries traditionnelles

17/7/2025

# «Trouver un bon artisan, c'est mission impossible» : pourquoi les jeunes Français boudent les boulangeries traditionnelles

Alix Lavoue

Publié le 17/07/2025 à 06:30, mis à jour le 17/07/2025 à 11:51



**DÉCRYPTAGE - La consommation de pain poursuit sa lente érosion en France. Moins attachés au rituel de la boulangerie, les jeunes privilégient le pain de mie industriel, moins cher et plus pratique. Les artisans pâtissent de ces nouvelles habitudes.**

Le pain quotidien n'est plus forcément du goût de tout le monde. Symbole de la culture française, la baguette a perdu de son aura, en particulier auprès des jeunes. Les chiffres sont édifiants : la *consommation*[1] de pain ne cesse de reculer depuis des décennies, passant de 900 grammes par jour dans les années 1950 à moins de 90 grammes aujourd'hui. Une tendance encore plus marquée chez les moins de 30 ans, pour qui l'achat chez le boulanger ne va plus de soi.

*«L'ancrage du pain dans les repas est beaucoup moins fort chez les jeunes générations*, observe Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce. Seuls *57% des moins de 24 ans prennent un petit-déjeuner, contre 83% des 55-65 ans. Cela réduit mécaniquement les occasions de manger de pain.»* Une tendance confirmée par Florian Oltra, boulanger-pâtissier au Lavandou (Var) : *«Les trentenaires ou les jeunes d'une vingtaine d'années ne veulent pas s'embêter. Ils vont au plus simple, et n'ont parfois pas encore la maturité d'apprécier la différence entre un pain industriel et un pain de boulangerie.»*

Les raisons de ce désamour ? Le *prix*[2] bien sûr, mais aussi une question de mode de vie. *«Le pain traditionnel ne se conserve pas toujours bien, surtout pour les petits foyers»*, souligne le professeur-chercheur et consultant en développement magasin Yves Soulabail. De quoi profiter au pain de mie, *«plus pratique, prédécoupé, facile à stocker». «Il s'achète au moment des courses, ce qui évite de faire un détour. Et il s'est modernisé avec des références bio, aux céréales, à la farine complète»*, ajoute le vice-président de l'Académie des sciences commerciales. Résultat, le pain de mie est consommé régulièrement par 86% des Français, avec une forte popularité chez les 15-24 ans, selon la Fédération du commerce et de la distribution (FCD).

## Une clientèle vieillissante

*«Trouver un bon artisan, c'est devenu mission impossible. Entre les baguettes à 1,20 euro, qui ne sont même pas bonnes, et la praticité du pain chaud à toute heure en supermarché, le choix est vite fait»*, raconte Luna, 24 ans, qui dit avoir totalement renoncé à la baguette. *«Je suis intolérant au gluten*, témoigne de son côté Damien, 30 ans. *Je ne peux plus consommer de pain traditionnel du tout, et les alternatives en boulangerie sont rares ou hors de prix.»*

Une clientèle vieillissante

*«Trouver un bon artisan, c'est devenu mission impossible. Entre les baguettes à 1,20 euro, qui ne sont même pas bonnes, et la praticité du pain chaud à toute heure en supermarché, le choix est vite fait»*, raconte Luna, 24 ans, qui dit avoir totalement renoncé à la baguette. *«Je suis intolérant au gluten*, témoigne de son côté Damien, 30 ans. *Je ne peux plus consommer de pain traditionnel du tout, et les alternatives en boulangerie sont rares ou hors de prix.»*

> Les jeunes consomment surtout du snacking le midi, ou des produits comme les pâtisseries trompe-l'œil qui cartonnent sur Instagram

Les boulangers traditionnels en subissent les conséquences. *«On est très touchés par la hausse du prix de l'énergie, des matières premières. Et en plus, il faut faire face à la concurrence des chaînes comme Marie Blachère, mais aussi des grandes surfaces et le pain de mie qu'elles proposent»*, confie un boulanger de Cholet (Maine-et-Loire). Si la France comptait environ 55.000 *boulangeries*[3] en 1970, elles sont 39.000 aujourd'hui, dopées ces dernières années par l'essor des franchises (850 points de vente pour Marie Blachère, 270 pour Ange), mais les indépendants déclinent.

Et les clients fidèles vieillissent. *«Chez nous, les 20-25 ans viennent ponctuellement, le week-end et pour se faire plaisir. Nos clients réguliers ont plutôt entre 35 et 50 ans»*, constate Oriane, responsable de la boulangerie l'Amie Rebelle, à Aurillac (Cantal). Elle a même fait un choix radical : *«On a arrêté la baguette. On ne fait plus que du pain au levain, vendu à la coupe, qui se conserve mieux.»* Dans la boulangerie de Florian Oltra, les habitués *«ont plutôt entre 50 et 70 ans». «Les jeunes, eux, consomment surtout du snacking le midi, ou des produits comme les pâtisseries trompe-l'œil qui cartonnent sur Instagram»*, rapporte-t-il. Ainsi, il dit avoir repensé son offre. *«Je ne cherche pas à concurrencer le pain de mie de supermarché, mais plutôt à proposer autre chose, des pains qu'eux ne savent pas faire.»* Malgré cette tendance, 60% du pain consommé en France provient encore des boulangeries artisanales, selon la Confédération nationale de la boulangerie-pâtisserie française (CNBPF). Mais leur position s'effrite.

Les réseaux sociaux à la rescousse ?

Derrière ce recul de la consommation de pain, on retrouve également des préoccupations de *santé*[4]. *«Le pain reste un produit apprécié, mais il pâtit d'une image nutritionnelle moins flatteuse qu'avant, notamment le pain blanc, jugé trop riche en glucides ou à index glycémique élevé*, analyse Frank Rosenthal. *Avec la montée de l'obésité et des régimes restrictifs, on a tendance à le sacrifier.»* En 2005, 88% des Français interrogés estimaient que manger du pain était important pour une alimentation équilibrée. En 2023, ils ne sont plus que 66%. Le recul est particulièrement marqué chez les jeunes : 39% des 18-24 ans, 42% des 25-31 ans et 41% des 35-49 ans jugent que la consommation de pain n'est pas importante pour la santé, contre seulement 20% des plus de 65 ans.

Face à cette mutation et pour tenter de renouer avec la jeune génération, certains artisans misent sur la pédagogie et les *réseaux sociaux*[5]. *«On explique comment on produit, on valorise nos farines, nos méthodes. On attire des gens sensibles au bien manger et aux produits locaux»*, détaille Oriane, alors que la baguette est entrée en 2022 au patrimoine immatériel de l'Unesco. Mais dans un contexte de forte *concurrence*[6], cela ne suffit pas toujours. *«Les grandes surfaces ont considérablement investi dans leurs boulangeries : cuisson sur place, prix compétitifs, accessibilité immédiate… Lidl place même ses points pains dès l'entrée de ses magasins»*, observe Frank Rosenthal. Selon le distributeur, les ventes de pain en rayon sec (pain de mie, buns, pains préemballés) ont progressé de 12,2% sur un an, bien au-dessus du marché global, qui a augmenté de 1,9%. Les boulangers le savent : pour séduire les jeunes, il faudra bien plus que la seule odeur du pain chaud.

LE FIGARO

# Comment Decathlon a cassé son image de marque de « sportifs du dimanche »

8/3/2025

# «Quand on était petit, on ne voulait pas en porter» : comment Decathlon a cassé son image de marque de «sportifs du dimanche»

Par **Julien Da Sois**

Publié le 8 mars à 08h00

Décathlon  Sport



Jimmy Gressier, Antoine Griezmann et l'équipe cycliste Decathlon AG2R La Mondiale, trois exemples de partenariats signés par Decathlon depuis l'an dernier. *Robin Ryck / Koria / Decathlon*

**DÉCRYPTAGE - Griezmann, Riner, Sarr... Le leader français des articles de sport enchaîne depuis quelques mois les signatures de grands noms du sport tricolore. Avec cette nouvelle stratégie, l'enseigne nordiste veut marcher sur les plates-bandes des grands équipementiers comme Nike ou Adidas.**

*«La paire d'Antoine Griezmann, c'est vrai qu'elle donne envie»*, confesse Léo, 27 ans, en prenant en mains la chaussure avec laquelle la star du football français joue désormais. Dans le magasin Decathlon de La Madeleine à Paris, au rayon football, une photo du joueur de l'Atlético Madrid posant avec ses nouveaux crampons Kipsta rappelle le gros coup que vient de signer l'enseigne de sport. Fin janvier, le fleuron de la galaxie Mulliez a annoncé devenir le fournisseur officiel des chaussures d'Antoine Griezmann, succédant ainsi à Puma, avec lequel l'attaquant français collaborait depuis 14 ans.

*«Decathlon poursuit ainsi son ambition stratégique de s'inscrire dans des partenariats majeurs avec des sportifs de haut niveau»*, se félicitait alors l'enseigne dans un communiqué. Depuis plusieurs mois en effet, l'enseigne enchaîne les signatures de gros noms du sport français. Après Antoine Griezmann, il y a eu cette semaine le basketteur français Alexandre Sarr, qui portera désormais des chaussures de la marque sur les parquets NBA. Et avant l'ex-capitaine des Bleus, il y avait eu le coureur Jimmy Gressier. Le recordman de France du 5000 et du 10.000 mètres a été chipé début janvier à Nike par Kiprun, la marque de running de Decathlon, contre un chèque de 800.000 euros annuels, selon les chiffres donnés par *L'Équipe*.

Depuis un peu plus d'un an, Decathlon est également partenaire titre d'une équipe cycliste du peloton professionnel, Decathlon AG2R La Mondiale, dont l'équipement est fourni par leur sous division de vélo haut de gamme, Van Rysel. L'enseigne nordiste a aussi travaillé dernièrement avec le skipper Yannick Bestaven pour le Vendée Globe 2024. Et a collaboré avec le judoka star Teddy Riner pour créer la nouvelle chaussure de fitness de sa marque Domyos, lancée en juillet dernier. *«Chez Decathlon, collaborer avec les meilleurs – qu'il s'agisse d'athlètes, d'équipes ou de fédérations – fait partie de notre ADN. [...] Avec l'élan des Jeux olympiques et paralympiques, nous avons renforcé cette dynamique en créant une cellule dédiée aux partenariats»*, indique-t-on chez Decathlon, qui a profité à plein de son sponsoring de Paris 2024 l'été dernier. Le leader français des articles de sport avait notamment créé un engouement impressionnant autour des tenues créées pour les volontaires des Jeux, qui s'étaient arrachées sur les sites de revente.

## Aller sur le terrain des géants Nike et Adidas

Ce virage vers le sport de haut niveau est *«largement lié à l'arrivée de la nouvelle DG de Decathlon, qui a présenté l'an dernier un plan stratégique soulignant explicitement que Decathlon devait devenir une marque, et pas seulement un distributeur»*, rappelle

Olivier Salomon, expert du commerce au sein du cabinet AlixPartners. Deux ans après son arrivée à la tête de l'enseigne, Barbara Martin Coppola a en effet exposé en mars 2024 la *«nouvelle ambition»* de Decathlon, pour en faire une marque de sport à part entière, à dimension mondiale. *«Si Decathlon est souvent perçu comme un distributeur d'articles de sport, nous sommes avant tout une marque multi-spécialiste qui conçoit, développe et fabrique des équipements pour près de 80 disciplines»*, veut désormais insister le groupe. Un tournant stratégique impulsé il y a un an donc, symbolisé par son nouveau logo en forme d'orbite et sa nouvelle signature «Ready to play» - qui a remplacé le slogan «A fond la forme». Et qui est notamment passé par la réduction drastique du nombre de marques de Decathlon, de 80 à une douzaine. Mais aussi via des partenariats avec des stars françaises du sport. Gaël Monfils en avait été le pionnier, lui qui est équipé par Artengo - la marque tennis du groupe - depuis début 2022.

> **Dès qu'on était sur des produits nécessitant une plus forte expertise produit, Decathlon avait du mal à avoir de bonnes parts de marché**
>
> Guy-Noël Chatelin, consultant et associé chez EY-Parthenon

Croisé dans le magasin parisien Decathlon de La Madeleine, Arnaud, 30 ans et cycliste débutant, confie qu'il n'aurait pas acheté de matériel Decathlon si l'enseigne n'avait pas sa propre équipe professionnelle de vélo. *«Ça prouve que c'est du bon matos, que Decathlon est monté en gamme, tout en gardant un positionnement avantageux en termes de prix»*, pointe le Parisien, à la recherche d'un maillot de vélo. Pour Mathilde, 27 ans, le fait que Decathlon soit aujourd'hui associé à des sportifs connus de tous a *«un effet cool»*. *«Alors que, quand on était petit, on ne voulait pas porter du Decathlon mais de la marque.»* Julien, 40 ans, n'en a au contraire *«rien à faire»*. *«Ce n'est pas la marque qui compte pour moi. Tant que c'est fiable…»*

Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, le virage enclenché par Decathlon est *«naturel»*. *«Sur le marché français, l'enseigne a historiquement beaucoup de parts de marché sur la distribution d'articles de sport : 40%, loin devant Intersport. Comme il est très difficile d'envisager de faire encore mieux, elle se positionne sur d'autres territoires. Et tente d'aller chercher des parts de marché en allant sur des innovations, et sur le terrain des géants mondiaux du sport.*

*Stratégiquement, c'est un marché plus large que celui du seul matériel de sport»*, explique le consultant. En s'associant aux Griezmann, Riner et autre Gressier, Decathlon tente également de contrebalancer son image de marque pour néophytes ou pour cours d'EPS. *«Decathlon est reconnu pour sa capacité à proposer une offre accessible pour les sportifs débutants ou occasionnels. Mais dès qu'on était sur des produits nécessitant une plus forte expertise produit, Decathlon avait du mal à avoir de bonnes parts de marché»*, relève Guy-Noël Chatelin, consultant et associé chez EY-Parthenon, spécialiste de la grande consommation et de la distribution. D'où les partenariats avec des sportifs de haut niveau. Pour Olivier Salomon, d'AlixPartners, Decathlon a imaginé que, *«si elle devenait une marque utilisée par des champions, elle pourrait capter des revenus additionnels sur les produits techniques»*.

## Un pari «risqué» et «ambitieux»

Et cela fonctionne, affirme l'enseigne. Elle dit observer *«un impact positif de cette nouvelle stratégie sur les intentions d'achat de nos clients en magasin»*. Les sportifs partenaires *«jouent un rôle clé en renforçant la crédibilité de nos produits, en créant un lien fort entre notre marque et nos clients, et en favorisant ainsi leur fidélisation»*, explique-t-elle. *«Le travail qu'a fait Decathlon pour casser son image de marque pour débutants/sportifs du dimanche, c'est fort. Griezmann au foot, Monfils au tennis, Gressier-Rollin-Kowal... en athlétisme/course à pied, des têtes d'affiche en trail, une équipe en World Tour au vélo»*, réagissait récemment un internaute sur X, après la signature d'Antoine Griezmann.

Même si, pour le groupe de la famille Mulliez, transformer son image prendra du temps. *«Decathlon, tu y vas pour les premiers prix. Une fois qu'on progresse, on veut aller chez Nike ou Adidas»*, glisse Mathilde, rencontrée au rayon running. Un tel repositionnement stratégique n'est par ailleurs pas sans risque. *«Le modèle historique de Decathlon est basé sur sa capacité à équiper les sportifs avec des produits ayant un excellent rapport qualité-prix*, souligne Olivier Salomon. *Alors que là, l'enseigne prend le risque d'avoir des coûts additionnels de sponsoring, avec le risque qu'elle soit obligée de monter ses prix, et de s'éloigner de son ADN.»* Si Decathlon refuse de communiquer sur les montants de ses nouveaux investissements, l'entreprise assure en revanche qu'elle continuera à *«proposer une offre accessible»*. *«La stratégie "Conçu pour les pros, convient à tous" reste inchangée»*, affirme-t-elle.

Mais rivaliser avec les géants Nike, Adidas, Puma, ou même avec les nouveaux venus, par exemple Hoka ou On au rayon running, s'avère *«ambitieux»*, selon Frank Rosenthal. *«C'est compliqué d'aller sur ces marchés-là, car il y a une bataille pour les champions, mais aussi sur le plan de la publicité et de l'image de marque.»* Mais est-ce vraiment le projet de Decathlon de devenir le Nike français ? Pas vraiment en réalité, car contrairement aux mastodontes américains qui ont des milliers de sportifs sous contrat, l'enseigne nordiste dit ne pas vouloir *«multiplier les partenariats»*. *«Nous privilégions des collaborations ciblées et stratégiques avec des athlètes, événements, clubs et Fédérations dont l'expertise et les valeurs résonnent avec notre vision.»*

Après Monfils, Riner, Griezmann, Gressier, à qui le tour ?




# Temu : Est-ce bien le rôle de La Poste de favoriser les ventes de la plateforme chinoise en France ?

24/10/2025

Analyse

# Temu : est-ce bien le rôle de La Poste de faciliter les ventes de la plateforme chinoise en France ?

Par **Denis Peiron**

Publié le 24 octobre 2025 à 18h05 • Lecture : 3 min



L'accord entre Temu et La Poste, passé pour une durée de trois ans, prévoit que l'entreprise chinoise puisse recourir « comme tout autre client » à plusieurs services de La Poste : de la livraison de colis, de l'entreposage ou de la préparation de commandes. / Mourad ALLILI / MAXPPP

— La Poste a suscité mi-octobre l'indignation en présentant un accord pour la distribution de colis du Chinois Temu. La plateforme d'e-commerce est dans le collimateur des autorités européennes pour non-respect des normes. Un dossier brûlant dont hérite la nouvelle patronne de l'entreprise publique, Marie-Ange Debon.

Est-ce bien le rôle de La Poste de faciliter les ventes de Temu dans l'Hexagone ? Sans surprise, Marie-Ange Debon, auditionnée à l'Assemblée nationale le 21 octobre en vue de sa nomination à la tête de l'entreprise publique, s'est trouvée interpellée. L'ex-patronne de Keolis (filiale de la SNCF) a défendu un accord passé la semaine précédente entre La Poste et le géant chinois, qui propose en ligne meubles, jouets, vêtements et autres accessoires à des prix souvent dérisoires favorisant la surconsommation.

**À lire aussi**

**La présidente de Keolis Marie-Ange Debon validée par le Parlement pour diriger La Poste**

*« Temu avait déjà un contrat avec La Poste,* a fait valoir Marie-Ange Debon. *La Poste n'a pas la possibilité de faire du refus de vente. Elle applique les conditions générales de vente à l'ensemble de ses clients. »* Il faut croire que ses explications n'ont guère convaincu : Marie-Ange Debon a franchi l'obstacle parlementaire pour se retrouver dans le fauteuil de Philippe Wahl, rattrapé par la limite d'âge, mais avec 33 voix pour, 36 contre et 8 votes blancs ou nuls (un rejet aurait nécessité trois cinquièmes de votes négatifs).

## « Un accord défensif, pour sécuriser les volumes »

Si Temu a conclu un partenariat avec Colissimo, filiale de La Poste, c'est bien que la troisième plateforme d'e-commerce – après Amazon et Leboncoin – y trouve un intérêt stratégique et financier. La Poste, qui refuse de donner des précisions chiffrées, assure qu'elle n'accorde *« aucun traitement de faveur »*.

L'accord, *« passé pour trois ans »* prévoit que Temu pourra recourir *« comme tout autre client »* à plusieurs services de La Poste, de la livraison de colis mais aussi de l'entreposage ou de la préparation de commandes. *« Cet accord défensif, destiné à sécuriser les volumes, concerne uniquement la livraison une fois les colis arrivés – sans notre concours – en France »,* insiste La Poste.

Sa crainte est de voir Temu suivre Amazon : la plateforme américaine a commencé à internaliser sa distribution et sollicite surtout La Poste pour desservir les zones rurales et absorber les pics de consommation. Sans accord commercial, Temu pourrait aussi se tourner vers des logisticiens *« low cost »* comme le chinois Cirro, implanté en France, et qui vient d'être racheté par l'Américain Gofo.

La crainte est d'autant plus grande que la diffusion du courrier ne cesse de s'éroder (– 7 % en 2024), tandis qu'à l'échelle du groupe, très présent à l'international, les colis représentent 53 % de l'activité. C'est tout un modèle qu'il faut sauver : *« La Poste, c'est le transport en commun des marchandises. Si les plus gros utilisateurs s'en détournent, il sera de plus en plus difficile de maintenir le même niveau de service. »*

## « La direction nous vend un accord qui va remplir la sacoche des facteurs »

*« La direction nous vend un accord qui va remplir la sacoche des facteurs mais nous demandons un audit indépendant »,* indique David Dubelloy, responsable des activités postales à la CGT FAPT. Selon ses informations, que la direction de La Poste ne confirme ni n'infirme, la distribution d'un colis Temu *« rapportera à peine 17 centimes »*. Ce qui, anticipe-t-il, conduira l'entreprise à privilégier la sous-traitance.

David Dubelloy croit aussi savoir que l'accord prévoit une livraison des colis sous 24 heures Ce que la direction de La Poste, cette fois, dément. *« La promesse de Colissimo reste la même pour tous, celle d'une livraison sous 48 heures Même si une large part des colis est déjà livrée sous 24 heures. » « Il y a, quoi qu'il en soit, de l'incohérence à suivre un plan pour convertir d'ici à 2030 aux énergies bas carbone nos moyens de transport et à passer dans un même temps un accord avec un acteur qui ne se préoccupe pas du climat ni de l'écologie »,* se désole David Dubelloy.

## Un manque de cohérence

Incohérence. Le mot vient aussi à Frank Rosenthal, consultant en marketing. *« Début octobre, la Caisse des dépôts et consignations a publié un communiqué pour dire qu'elle n'avait rien à voir avec le projet d'accord entre la Société des grands magasins – avec laquelle elle est sur le point de créer une société foncière – et le géant chinois de la fast fashion Shein. Il mettait alors en avant sa volonté de « soutenir une économie responsable et de proximité, favoriser la transition écologique ». Étonnamment, quand, dix jours après, Temu s'allie à La Poste, dont elle est l'actionnaire majoritaire, la Caisse des dépôts et consignations garde le silence… »*

Cet accord, qui intervient alors que le projet de budget prévoit une taxe de 2 € sur les colis de moins de 150 grammes provenant de pays hors UE, révulse la Fevad, la Fédération des acteurs du commerce en ligne. Son délégué général Marc Lolivier pointe une concurrence déloyale. Les plateformes comme Temu ou Shein *« n'appliquent pas les mêmes règles ni les mêmes obligations que les acteurs établis du commerce en ligne en France et en Europe »,* pointe-t-il. C'est aussi *« une aberration écologique, économique, sanitaire et sociale »,* que dénonce la députée Horizon Anne-Cécile Violland.

## « Un conflit cornélien »

Récemment une enquête de la Commission européenne a conclu que Temu ne respectait pas sa législation sur les services numériques et proposait de nombreux jouets pour bébés et petits appareils électroniques ne respectant pas les normes de sécurité. Aux États-Unis également une commission parlementaire a révélé que Temu ne prenait pas non plus de disposition pour éviter que ses fournisseurs ne recourent à du travail forcé.

La députée Anne-Cécile Violland (Horizons) reconnaît que La Poste fait face à *« un conflit cornélien ».* Le groupe est sommé de choisir entre des considérations éthiques et la survie d'un modèle qui repose sur la distribution de colis. *« C'est aussi aux consommateurs d'endiguer ces dérives »,* exhorte-t-elle.

*« La Poste n'est qu'un des maillons de l'ensemble de la situation »,* a plaidé Marie-Ange Debon, devant les députés. Le dossier Temu doit selon elle se traiter à l'échelle de l'UE et de l'Organisation mondiale du commerce. Il faut *« peut-être rouvrir »,* suggère-t-elle, le sujet des *« droits de douane ».*




# Temu : Est-ce bien le rôle de La Poste de favoriser les ventes de la plateforme chinoise en France ?

24/10/2025

Analyse

# Shein au BHV : à Paris ou en région, des grands magasins à réinventer

Par **Denis Peiron**

Publié le 5 novembre 2025 à 6h15 · Lecture : 2 min



Des grands magasins organisent des évènements pour attirer du public, comme ici à la Samaritaine, en février 2025, à l'occasion du Nouvel An chinois. / Bruno Levesque / IP3 PRESS/MAXPPP

— Concurrencés par les centres commerciaux et l'e-commerce, les grands magasins sont contraints de revoir leur modèle, comme l'illustre l'arrivée polémique, ce mercredi 5 novembre, d'un comptoir Shein au BHV, à Paris. Leur attractivité passe de plus en plus par l'événementiel et les services.

Ce lundi midi, au BHV, c'est l'exact opposé de la cohue décrite par Émile Zola dans *Au Bonheur des dames*. À quoi tient ce manque d'affluence ? À un début de semaine traditionnellement calme ? Au semblant de manifestation qui débute devant les caméras, rue de Rivoli, pour dénoncer l'ouverture au sixième étage, mercredi 5 novembre, d'un comptoir Shein, géant de l'ultra-fast fashion (mode ultra-rapide) pointé du doigt, entre autres, pour avoir vendu en ligne une poupée sexuelle aux traits d'enfant ?

À lire aussi
Dans la France de Shein, l'abondance à bas prix fait la loi

La promesse d'un jour déployée sur les portes – *« Ton montant d'achat Shein = ton montant offert au BHV »* – laisse en tout cas Edvige songeuse. Cette fonctionnaire, venue s'offrir *« du rêve »* devant un sac Zadig&Voltaire à 445 € inaccessible, lit dans cette initiative visant à élargir la clientèle *« un essoufflement du modèle »*. Après des années de pertes, la Société des grands magasins (SGM), propriétaire de l'enseigne, a annoncé un retour à la rentabilité en 2024, malgré des ventes *« en légère baisse »*.

## L'invention du commerce moderne

*« Au milieu du XIX^e siècle, les grands magasins ont inventé le commerce moderne, fondé sur l'entrée libre, de faibles marges et la vente de masse,* rappelle Pascal Madry, directeur de l'Institut pour la ville et le commerce. *L'ironie, c'est qu'à l'époque, leur essor a suscité un scandale semblable à celui que provoque l'arrivée de Shein au BHV. »*

À lire aussi
Rachat du BHV : du marchand ambulant au magasin de luxe, 170 ans d'histoire parisienne

Si à leur création puis à leur apogée autour de 1920 – la France comptait alors 250 grands magasins, contre moins de 80 aujourd'hui – ces enseignes proposaient « tout » ce dont on avait besoin. *« La plupart se sont, ces dernières décennies, recentrés sur l'équipement de la personne, les accessoires, la parfumerie et surtout l'habillement. »* La difficulté, poursuit Pascal Madry, c'est qu'*« en quarante ans, malgré la hausse du nombre de vêtements achetés, la dépense des Français en textile – hors inflation – n'a pas progressé ».*

## Une dépendance au tourisme

Les grands magasins subissent la concurrence des centres commerciaux et du commerce en ligne, prisé des jeunes et pas seulement. *« Aujourd'hui, 20 % des achats de vêtements s'effectuent sur Internet,* relève Pascale Hebel, directrice associée du cabinet de conseil C-Ways. *Or les grands magasins ont tardé à prendre le virage du numérique. »* Il faut distinguer les grands magasins implantés en région de ceux présents à Paris, beaucoup tournés vers une clientèle de passage. Une dangereuse dépendance au tourisme. La baisse du nombre de visiteurs chinois, depuis le Covid, se fait ainsi douloureusement sentir.

**À lire aussi**
Rachat du BHV : qui détient les grands magasins parisiens ?

*« Pour retrouver leur attractivité, les grands magasins doivent jouer à plein leur rôle de dénicheurs, monter des boutiques éphémères, présenter en exclusivité les marques les plus attractives*, considère Frank Rosenthal, consultant en marketing. Ils doivent aussi *« miser sur l'événementiel ».*

Le Bon Marché l'a compris. L'enseigne du très select 7e arrondissement de Paris s'ouvre à la culture, avec des expos et des spectacles inédits, comme *Babel*, ballet de Mourad Merzouki présenté actuellement. *« Chaque année, 20 000 personnes assistent chez nous à un spectacle. Nous sommes un grand magasin et aussi une galerie d'art »*, revendique la direction, qui refuse d'indiquer si la stratégie est économiquement payante.

## Apprendre au client à réparer ses objets du quotidien

*« Alors qu'une partie des clients aspirent à la sobriété, il faut proposer autre chose que des biens, d'autant qu'il est plus pratique de les commander en ligne,* commente Pascale Hebel. *Il faut proposer des expériences. »* Au Bon Marché, on ne se contente pas de vendre du vin et du caviar. On organise des ateliers où apprendre à les marier. L'occasion de rencontrer des personnes du même milieu…

Pascale Hebel suggère aussi aux grands magasins d'intégrer les formes de consommation émergentes que sont la location (de meubles, de vêtements, etc.) et la réparation. *« On peut proposer au client de réparer ses objets du quotidien et aussi lui apprendre à le faire lui-même. »*

Le Parisien

# Lidl Stratégie : une offensive sur les prix 27/6/2025

# STRATÉGIE | Une offensive sur les prix

**APRÈS UNE PÉRIODE** en demi-teinte, serait-ce le signe que Lidl France repart à l'offensive ? Ces derniers jours, deux initiatives ont en tout cas été annoncées. La première : ouvrir deux magasins de déstockage *(lire ci-contre)*. La seconde innovation, elle, s'appliquera courant juillet aux deux tiers des magasins Lidl (soit 1 000 sur 1 610). Les clients qui commanderont en ligne des produits (toujours non alimentaires) se verront offrir la livraison si leur colis a été envoyé dans des casiers Mondial Relay installés dans les magasins.

« Les frais de livraison dans ces consignes, de 1,99 €, leur seront remboursés dans leur appli Lidl + le lendemain de la commande, sous forme de bons d'achat à utiliser en magasin », précise Arnaud Girard, le responsable e-commerce de Lidl France. « C'est malin, car cela va créer du trafic en supermarché, pour des courses essentiellement alimentaires cette fois », décrypte Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Cela devrait également permettre d'accroître la stratégie en ligne de Lidl : « Actuellement, seuls 13 % des clients de nos supermarchés réalisent aussi des achats sur notre site, d'où l'idée de les inciter à s'y mettre davantage », décrypte Arnaud Girard. Enfin, cela boostera aussi le précieux programme de fidélité. Lancée il y a deux ans, l'application Lidl + compte déjà 9 millions d'utilisateurs actifs.

## La part de marché repart à la hausse

Après des années de croissance triomphante, Lidl France avait accusé le coup durant la période d'hyperinflation post-Covid. Alors que, du fait de l'envolée des prix, les consommateurs souhaitaient acheter des articles moins chers, le distributeur n'avait pu leur offrir cette « descente en gamme », puisqu'elle ne commercialise souvent qu'un produit par « unité de besoin » (farine blanche, yaourt nature, etc.). Beaucoup de ménages s'étaient alors reportés sur le géant Leclerc notamment.

La riposte de Lidl n'a alors pas tardé. Depuis mars 2024, et plus encore en 2025, il a lancé sa propre gamme de produits Premiers prix. Le départ, en janvier 2025, de l'ancien vice-président de Lidl France, Michel Biero, qui avait accompagné la montée en gamme de l'enseigne marque d'ailleurs le retour – européen – du discounter à ses premières amours : le prix, rien que le prix. Le distributeur a par ailleurs décidé de généraliser l'ouverture le dimanche, ce qui a provoqué tensions et mouvements sociaux depuis deux mois.

« Ces actions commencent en tout cas à porter leurs fruits, puisque après avoir baissé en 2023, la part de marché de Lidl est doucement repartie à la hausse depuis le printemps 2024, pour atteindre aujourd'hui 8,2 % », juge Frédéric Valette, le directeur commercial de Kantar Worldpanel. Quant à la maison mère de l'enseigne, Lidl Schwarz International, « elle en a encore sous le pied au niveau financier », juge Cédric Ducrocq, le président de Diamart Groupe. En juin, la multinationale présente dans 32 pays a annoncé qu'elle investirait près de 10 milliards d'euros dans les magasins, ou les data centers cette année, mais aussi qu'elle avait fait l'acquisition de… cinq porte-conteneurs. Une façon, là encore, de tirer les leçons de la période Covid. **O.P.**

Le Parisien

# Fast Fashion : H&M : un géant à la peine 22/6/2025



Paris. Un temps incontournables, les boutiques du géant suédois H&M subissent la concurrence chinoise, et le groupe a annoncé des bénéfices moindres que ceux prévus.

# FAST-FASHION | H&M, un géant à la peine

**PAS FACILE,** parfois, d'être le numéro deux mondial... À côté de Zara, leader incontesté, dont les performances ne cessent d'impressionner, H&M ferait presque pâle figure. Non que le mastodonte suédois soit sur le déclin – « entre 2022 et 2024, sa marge opérationnelle est quand même passée de 3,2 % à 7,4 % », rappelle Jean-Marc Liduana, le directeur général du cabinet de conseil Circle Strategy –, mais voilà, l'entreprise avait affiché un objectif de rentabilité annuelle de 10 %, qu'elle a finalement abandonné l'an dernier. Quant à ses ventes, au premier trimestre 2025, elles ont progressé de 3 %, quand le marché en attendait 4 %. La sanction n'a pas tardé : son cours en Bourse est à la peine.

Il faut dire que H&M, ancien leader de la fast-fashion, est plus que jamais pris en étau entre Zara et les chinois Shein et Temu. À sa gauche, Zara, donc, qui a réussi ces dernières années sa montée en gamme. « Pendant ce temps, notamment en France, H&M a fait le choix d'avoir presque deux fois plus de points de vente, mais pas forcément dans les meilleurs emplacements », décrypte Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Surtout, « H&M propose une offre moins haut de gamme que Zara et plus passe-partout : elle convient à tous, et ses prix sont accessibles, mais il n'y a pas de fierté à porter du H&M. Et puis, ajoute-t-il, le plaisir en magasin n'est clairement pas le même. »

## Inarrêtables Temu et Shein

À l'autre bout du spectre, H&M a vu pousser à vitesse grand V les deux leaders chinois de l'ultra-fast-fashion, dont les tarifs carrément dérisoires lui font de l'ombre, et qui renouvellent sans cesse leurs collections. Carton plein, oserait-on dire : l'an dernier, ils ont importé à eux deux plus de 4 milliards de colis sur le Vieux Continent.

Chez H&M, au contraire, les collections se renouvellent beaucoup moins vite, et les stocks s'accumulent : « L'enseigne doit multiplier les opérations massives de déstockage ou promotionnelles, avec une perte de valeur immédiate », regrette Jean-Marc Liduena.



Le flagship des Champs-Élysées mise sur deux espaces, dont l'un mettant en avant des vêtements plus élégants, blancs ou noirs.

Après la démission surprise de la PDG Helena Helmersson début 2024, Daniel Erver, un pur produit maison, a repris le flambeau, poursuivant une dynamique de changement. De nouveaux magasins sont ouverts – comme celui de Parly-2, dans les Yvelines, en mai 2024.

En Suède, où se trouve le vaisseau amiral du groupe, un premier concept dédié à la beauté (maquillage et parfums) est testé depuis septembre dernier. Un tel modèle aurait le mérite de diversifier les sources de revenus, avec des marges supérieures, tout en renouvelant l'offre. « Tout cela va dans le bon sens, mais il y a dans ce groupe un vrai sujet de gouvernance : la prise de décision et l'exécution prennent trop de temps », poursuit cet expert.

## Suivre le rythme

D'autant que les défis sont nombreux et fluctuants : mode plus durable, réglementation plus stricte sur les déchets en Europe et en Chine, hausse des droits de douane aux États-Unis, etc.

Avec plus de 4 000 points de vente dans le monde, une présence dans 75 pays, un chiffre d'affaires dépassant les 20 milliards d'euros et un incroyable taux de notoriété, H&M dispose encore, de l'avis des spécialistes, de nombreuses cartes maîtresses. « La montée en gamme est un bon choix... qui reste à concrétiser », juge Frank Rosenthal.

Délégué syndical CGT, Hervé Giffard, lui, estime que « H&M tient toujours la route ». S'il ne se dit pas inquiet pour l'avenir, il reste néanmoins « vigilant » : « Dans un monde de la mode assez sinistré, le vent tourne parfois très vite. » **O.P.**

Le Parisien

# Nature et Découvertes se réinvente
24/5/2025

# Nature et Découvertes se réinvente

## Concurrencée par Temu et Shein, l'enseigne axée sur le bien-être va réorienter son offre au cours des prochains mois.

**Gwenael Bourdon et Odile Plichon**



LP/CLARA ROBERT

Paris (IVe), ce vendredi. Les habitués disent apprécier la qualité des produits mis en vente.

**UN PARFUM BOISÉ** flotte au rayon « aromathèque » et, sous des affichettes rappelant l'imminente Fête des mères, les cadeaux ont la touche bio : un kit Bubble tea (25 €), un coffret de légumes colorés à faire pousser soi-même (17,95 €)... Pour les bourses les mieux garnies, des sièges shiatsu promettent l'équivalent de massages à deux, voire quatre mains, pour des prix allant de 199 à 340 €, tandis qu'un masque de luminothérapie (299 €) attire l'œil au rayon beauté. « C'est ce que j'aime chez Nature et Découvertes, commente Célia, 28 ans. On trouve vraiment de tout. » De tout, mais pas à n'importe quel prix : « C'est peut-être un chouïa cher, mais ce sont des articles de qualité », estime Éléonore, venue en quête d'une idée cadeau.

Le magasin du Forum des Halles, à Paris (Ier), ne désemplit pas. Fondée dans les années 1990, orientée vers le bien-être et la nature, l'enseigne rachetée par le groupe Fnac Darty en 2019 a ses fidèles, comme Estelle. La jeune femme est venue glaner des herbes aromatiques pour sa maman, dans un magasin qu'elle a connu enfant : « Mes parents m'y achetaient des kits scientifiques, de découverte de l'environnement. »

Mais la clientèle d'habitués ne fait pas tout. Nature et Découvertes devrait réorienter son offre, ces prochains mois, pour mieux répondre encore aux attentes des consommateurs. Ce nouveau cap devrait être dévoilé au début de l'été.

### La clientèle CSP + ne suffit plus

« C'est une belle enseigne, qui encourage un mode de vie durable et s'est positionnée sur une clientèle CSP +. Au début, elle s'est constitué une offre assez pointue et difficile à trouver ailleurs, comme les huiles essentielles et l'aromathèque, les cartes de randonnée. Mais en période de crise, l'offre pointue n'est pas indispensable pour le consommateur », analyse Frank Rosenthal, expert en marketing.

L'enseigne qui avait déjà souffert durant la période du Covid, compte aujourd'hui 89 points de vente en France et en Suisse, ainsi que 14 magasins en franchise. Elle dispose également de 9 corners dans des Fnac (6 en France, 2 en Espagne, 1 au Portugal).

Comme bien d'autres acteurs du commerce, elle est également bousculée par la concurrence agressive des plates-formes asiatiques et leurs produits à prix cassés. Temu propose par exemple un hamac à 8 € censé supporter une charge de 204 kg, tandis que celui de Nature et Découvertes, pour 100 kg, coûte 25 €.

Cette dernière « doit se démocratiser et être plus claire sur son positionnement. On ne sait plus vraiment à qui ça s'adresse », estime Frank Rosenthal.

Ce que semble confirmer Choukri, lui aussi familier des lieux depuis longtemps. « On ne sait plus très bien où on est, entre le matériel de camping et les boîtes de thé », avoue ce cadre dans le tourisme, après un petit tour en magasin. Il garde pourtant le souvenir ému d'une « mappemonde sur pied de 1,60 m, absolument magnifique », achetée il y a quelques années. « Mais j'ai l'impression que Nature et Découvertes cherche maintenant à grappiller des parts de marché en proposant de tout. Il y a même un airfryer, je trouve ça aberrant. »

Le Parisien

# André trébuche encore
# 7/5/2025

# André trébuche encore

## Cette enseigne qui emploie une centaine de salariés a été placée en redressement judiciaire, son troisième en cinq ans.

Odile Plichon

« **ANDRÉ,** chausseur depuis 1896. » Cette petite phrase apposée sur toutes les boutiques de ce réseau historique sera-t-elle de mise encore longtemps ? Fin avril, cette enseigne de renom, qui emploie encore une centaine de salariés, a de nouveau été placée en redressement judiciaire par le tribunal de commerce de Paris. Le troisième en cinq ans, pour cette marque de prêt-à-porter rachetée en 2023 par la société belge Optakare. Cette démarche vise à « accélérer la restructuration engagée il y a plusieurs mois » et « a pour objectif la présentation d'un plan de continuation », précise un communiqué de la société New André.

« Nos boutiques [...] ainsi que notre site Internet restent ouverts » durant la procédure, précise la marque. « Les administrateurs nous ont annoncé qu'ils présenteraient ce plan de continuation au début de l'été, sans que l'on sache combien de magasins pourraient fermer et combien de postes seront supprimés », nous précise une source syndicale.




LP/CLARA ROBERT

Depuis qu'elle a été reprise en 2023, l'enseigne André avait opéré un mini-revirement stratégique, notamment en vendant des chaussures à des prix deux fois plus élevés qu'auparavant.

### Un secteur en souffrance

« Le patron nous a dit qu'il avait un plan B, mais il n'a pas voulu le communiquer aux syndicats », s'inquiète Flora, qui tient une boutique parisienne depuis plus de trente ans, et a assisté au déclin progressif de l'enseigne. « À la grande époque (*au début des années 2000*), on comptait 250 boutiques, et on était le navire amiral de Vivarte, un fleuron du textile français », se souvient-elle. Et puis, le groupe (Kookaï, Naf Naf, etc.) a été vendu, et des dizaines de boutiques ont fermé. Il en reste officiellement 17 à ce jour, mais les ouvertures annoncées à Paris XIVe, Montpellier (Hérault) et Levallois (Hauts-de-Seine) n'ont jamais eu lieu... « Aujourd'hui, André n'est pas assez fort en volumes d'achat pour pouvoir négocier de bons prix, et arriver avec de véritables nouvelles collections », décrypte Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Depuis qu'elle a été reprise en 2023, l'enseigne avait néanmoins opéré un mini-revirement stratégique. Dans ses boutiques, la moitié des chaussures vendues sont désormais affichées à 119, 129 ou 139 €, soit près de deux fois le tarif des paires que l'on y trouvait auparavant ! « Oui, ces modèles-là sont plus chers, mais les clientes, fidèles, nous ont suivis », insiste la responsable. Si ce virage chic passe dans ce quartier huppé de la capitale, il n'est pas certain que ce soit le cas en province ou en banlieue parisienne.

Le redressement judiciaire d'André intervient quelques jours après l'annonce de la liquidation judiciaire de l'enseigne de prêt-à-porter Jennyfer, qui laissera près de 1 000 salariés sur le carreau. Ces dernières semaines, les annonces se sont succédé : Gifi, Stokomani, Casa, C&A... En cause notamment : le choc frontal de Vinted comme des chinois Temu et Shein, sans oublier, pour Frank Rosenthal, « une consommation en berne, encore affaiblie par les incertitudes politiques ».

Mais cette déflagration sociale-là se fait à bas bruit : dans un tweet très commenté, le patron de Coopérative U, Dominique Schelcher, s'est ému de l'indifférence générale dans laquelle les plans sociaux se multiplient dans le secteur du commerce, alors qu'ArcelorMittal, frappé par 636 suppressions d'emplois, bénéficie du soutien unanime de la classe politique. « En France, on n'aime pas le commerce, dit-il. 50 000 emplois supprimés depuis 2010 dans le prêt-à-porter. Où sont les mobilisations ? », interroge-t-il. Le débat est lancé.

Le Parisien

# Le nouveau parcours d'Ikea
23/03/2025

Le Parisien Dimanche
Dimanche 23 mars 2025 • N° 25062 bis

Le Parisien Dimanche
Dimanche 23 mars 2025 • N° 25062 bis



# Le nouveau parcours d'Ikea

Plus écolo, moins chère, avec des magasins plus petits, l'enseigne entend répondre aux nouvelles aspirations des consommateurs. Elle a pour cela repensé son modèle économique.

Dossier réalisé par
**Odile Plichon** (textes)
**et Jean-Baptiste Quentin** (photos)

**27%**
La part que représentent les ventes en ligne dans le chiffre d'affaires de l'enseigne

**2,7**
En millions, le nombre de produits qui ont été recyclés l'an dernier

**1€**
Le prix de plusieurs mets proposés par Ikea : le café (à volonté), la glace à la vanille, le hot-dog de légumes…











Paris (XIIIe), le 15 mars. Avec ses espaces « seconde vie » ou ses lieux permettant de concevoir son projet sur ordinateur, Ikea innove.




**CETTE ÉTAGÈRE** Billy qui a accompagné vos années étudiantes, et dont vous n'arrivez pas à vous séparer, vous la pensiez immuable ? Eh bien non ! Mine de rien, ce produit iconique d'Ikea, lancé en 1979, a sacrément évolué. Non seulement, il est désormais beaucoup plus écolo – le placage de bois ayant été remplacé par des feuilles de papier de haute qualité, imitant l'aspect du bois, ce qui représente un gain de $CO_2$ de 20 %, – mais son prix a été raboté de 18 %, pour atteindre 49,99 €. Quant aux clous qui empêchaient quasiment les clients de démonter le panneau arrière, ils ont été remplacés sur les étagères de couleur (pour le blanc, ce sera fait en 2026) par un système permettant de clipser et déclipser l'ensemble. De quoi garantir la réutilisation de la Billy même après un déménagement…

À l'image de sa bibliothèque phare, Ikea a mué. Voilà le message que le PDG d'Inter Ikea, la structure basée aux Pays-Bas chargée de la conception, du design et du « sourcing », délivre, visite du nouvel espace de 6 200 m² d'Italie 2 à Paris (XIIIe) à l'appui. « Nous avons trois priorités de long terme : être plus accessibles, plus abordables, mais aussi plus écologiques et durables », énumère Jon Abrahamsson Ring. Que ce soit en France – troisième marché du groupe après l'Allemagne et les États-Unis – ou dans les 63 pays où le géant suédois est implanté.

### Le marché du meuble encore en recul

Des mutations nécessaires, tant l'enseigne aux 899 millions de clients était au pied du mur. Durant la crise du Covid, si les consommateurs ont certes redécoré leurs intérieurs, « la plupart des prix des meubles ont dû être relevés, afin de suivre l'envolée des matières premières, ce qui a créé des difficultés financières pour de nombreux clients », rappelle Jon Abrahamsson Ring. Plus récemment encore, c'est la crise de l'immobilier qui a ralenti les velléités d'achats. « En France, en 2024, le marché du meuble a encore reculé de plus de 5 % en valeur », rappelle Christophe Gazel, le directeur général de l'Institut de la perspective et de l'avenir de l'ameublement (Ipea).

Dans ce contexte troublé, le champion des tables et autres lits en kit s'en sort mieux que le secteur : certes, son chiffre d'affaires a reculé en France de 3,6 % l'an dernier, mais l'enseigne a vu le nombre de ses visiteurs progresser de 2,1 %, à 57,8 millions. « Surtout, en l'espace de peu de temps, elle a opéré un basculement stupéfiant de business model, s'adaptant avec une vraie agilité aux nouveaux besoins des consommateurs », décrypte Christophe Gazel.

La première révolution entamée est celle de l'accessibilité : en plus de la trentaine d'énormes boîtes bleues et jaunes de 25 000 m² installées en périphérie des métropoles, qui proposent un parcours aux clients – parcours du combattant, disent certains –, l'enseigne a investi depuis 2019 les centres des grandes villes, que ce soit à Paris, Londres ou Hambourg, avec des magasins moins gigantesques. Ce changement de format permet de cibler de nouvelles clientèles, qui n'ont plus besoin de voiture pour venir découvrir les espaces inspirants de l'enseigne. Et ça marche ! Italie 2 accueille ainsi 11 000 visiteurs par jour. Cette bataille de l'accessibilité est physique, mais aussi digitale : en retard il y a quelques années, les ventes en ligne représentent désormais 27 % du chiffre d'affaires d'Ikea, un rattrapage spectaculaire.

Dans le même temps, le poids lourd suédois, où tous les employés en magasin affichent un grand « hey ! » (bonjour !) sur leur veste, a massivement investi dans les baisses de prix, retrouvant ainsi son ADN de départ : les prix bas. Car Ikea reste l'incarnation sociale-démocrate du droit de tous, y compris des plus modestes, à se loger et se meubler.

En France, ce sont 200 millions d'euros qui ont permis de raboter 1 800 tarifs, depuis le lit Minnen qui grandit avec vos enfants (passé de 189 € à 149 €), jusqu'au canapé Friheten, parfait pour les petits espaces, raboté de 549 € à 499 €. La baisse moyenne sur ces articles est de 18 %.

« Certes, ce coup de rabot n'est pas négligeable, mais l'enseigne est également parvenue à très bien communiquer là-dessus, multipliant les annonces en rouge dans les magasins », souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

### Le boom du sur-mesure

Mais la principale métamorphose est ailleurs : implanté en France depuis 1981, cet hypermarché du meuble propose désormais des services permettant de concevoir, puis de commander, des espaces faits sur mesure. « Ils sont passés d'une logique de mètres carrés à une logique de mètres cubes », résume Christophe Gazel. Et pour cause… pendant le Covid, les consommateurs ont voulu optimiser leur espace, investir chaque mur, accroître les rangements, tout en évacuant 30 % des tables basses de leurs salons. Ils ont investi leur chambre (ah, la génération Z qui fait tout depuis son lit !), le salon, mais aussi la cuisine, espace de plus en plus social. Des changements pérennes : aujourd'hui, les Français sont fous des dressings évolutifs – il s'est vendu 1,3 million de modèles Pax l'an dernier –, et jouent avec les agencements.

En plus des magasins, des ateliers de conception et de commande de toute petite taille ont commencé à essaimer – on en compte six à ce jour : à côté d'un mini-parcours de déambulation, des espaces cosy permettent de plancher son projet sur un ordinateur, avec visualisation en 3D. Un choix financièrement gagnant : « Un meuble avec configurateur se vend en moyenne 5 à 7 fois plus cher », souligne Christophe Gazel. Et puis, dans l'espace de 700 m² situé avenue Daumesnil, à Paris (XIIe), qui accueille une clientèle plus chic, l'enseigne ne met pas en valeur les mêmes articles : alors que, place d'Italie, la première cuisine proposée l'est à moins de 325 €, avenue Daumesnil, la facture minimale affichée est… de 799 € !

Le dernier enjeu de la marque au logo jaune et bleu est environnemental : alors qu'elle engloutit chaque année à elle seule 1 % du bois de la planète, elle fait feu de tout bois, si l'on ose dire, pour « verdir » son image. Particulièrement en France, où un reportage glaçant diffusé il y a peu sur Arte évoquait notamment la déforestation sauvage en Roumanie, par des fournisseurs d'Ikea. Sans répondre sur ce point précis, Jon Abrahamsson Ring se dit « convaincu qu'il est possible de doper notre business tout en rabotant notre empreinte carbone ».

### Atteindre la neutralité carbone en 2050

Chaîne logistique moins polluante, investissements massifs dans les énergies renouvelables, décarbonation des bâtiments… Les réalisations sont multiples. Pour ce qui est de la matière première, « 97 % de notre bois affiche la certification FSC », assure Jon Abrahamsson Ring, et « chaque année, nous plantons plus d'arbres que nous n'en abattons », ajoute un porte-parole. Et puis, « ils avancent aussi à grands pas sur l'allègement des meubles, qui consomment moins de ressources », abonde Christophe Gazel.

Enfin, les espaces « seconde vie » (dédiés aux articles d'occasion) se sont multipliés. L'an dernier, ils ont permis de recycler plus de 2,7 millions de produits, en moyenne 30 % moins chers. « Notre ambition est d'être complètement décarbonés en 2050, en ligne avec les accords de Paris », conclut Johan Laurell, le président d'Ikea France.




Paris (XIIIe), le 15 mars. Depuis quelques années, Ikea a investi les centres des grandes villes. En septembre dernier, un magasin a ouvert place d'Italie.



Voici le plat iconique d'Ikea, qui coûte 6,95 € : les boulettes-drapeau suédois-purée avec confiture d'airelles.

## SUCCÈS | Un géant aussi de la restauration

**AUJOURD'HUI,** elles n'ont pris qu'un café. Mais Cindy, 32 ans, et sa mère Atika se retrouvent deux à trois fois par semaine au Comptoir suédois de l'Ikea de la place d'Italie, « notamment pour déguster les croque-monsieur, qui sont délicieux », atteste la jeune femme actuellement sans emploi. « Et puis il y a des enfants, des familles, c'est gai », abonde sa maman, qui apprécie aussi « d'être en intérieur, protégée de la pollution ». À la table d'à côté, Alison, une jeune graphiste, « abonnée au jus d'airelle, aux hot-dogs végétariens et aux roulés à la cannelle », vient tous les quinze jours depuis le XIXe arrondissement « car c'est vraiment bon marché », atteste celle qui repartira sans acheter ni étagère, ni fauteuil, ni draps.

Vous connaissez Ikea, le géant du meuble ? Vous ne connaissez peut-être pas Ikea, le géant de la « food ». Et pourtant… Dans le monde, le numéro un de la déco et de l'ameublement est également l'une des principales chaînes de restauration, derrière McDonald's, Burger King et consorts. Une réalité largement méconnue, alors même qu'elle date des origines de l'enseigne : « Le premier magasin date de 1958, le premier restaurant dans un magasin date de 1959 », souligne Nicolas Bouny, le directeur France d'Ikea Food, qui se plaît à rappeler que « pour le fondateur, le business est toujours meilleur quand les clients ont le ventre plein ».

### Des prix imbattables

Si, pour la France, Ikea ne livre pas de chiffre précis, « il appartient au club très fermé des chaînes réalisant plus de 3 millions d'euros de chiffre d'affaires par magasin », pointe Bernard Boutboul, le président de Gira Conseil, qui assiste les entreprises de la restauration. « Cette activité, qui regroupe 1 000 collaborateurs, progresse de 5 % par an depuis trois ans, et correspond à des taux de satisfaction records », se félicite Nicolas Bouny. L'an dernier, Ikea Food a accueilli plus de 13 millions de clients, soit plus d'un visiteur sur deux, du leader mondial des meubles en kit.

Il faut dire que les prix sont imbattables. Le plat iconique d'Ikea – les boulettes-drapeau suédois-purée avec confiture d'airelles – s'affiche à 6,95 € tandis que le saumon est à 9,95 €. Le petit-déjeuner – café et croissant ou pain au chocolat – est à 2 €. Et une tripotée de mets sont tarifés 1 € : le café (à volonté), la glace à la vanille, le petit pain à la cannelle, la salade verte, le hot-dog de légumes, etc. En ce samedi après-midi, beaucoup de jeunes viennent goûter ici, pour une facture dépassant rarement les 2 €. « J'ai déjà connu mieux que ce wrap au poulet, mais pour 3,50 €, ça cale », confesse Aurélie, 45 ans, venue faire le plein d'oreillers.

« Étant donné les prix pratiqués, Ikea n'ambitionne pas de faire de la marge sur cette activité, décrypte Bernard Boutboul : son objectif est que les clients puissent rester le plus longtemps possible dans ses magasins XXL. » Ce qui nécessite de se sustenter à un moment ou à un autre du (très long) « parcours d'achat » – pour ne pas dire labyrinthe –, que ce soit en faisant une halte au restaurant, au bistro ou encore en achetant quelques produits iconiques dans son épicerie suédoise, comme ces biscuits avoine et chocolat mondialement connus. À Noël, à Pâques ou pour fêter le jour le plus long de l'année, l'enseigne propose, par ailleurs, ses articles typiques comme le jambon suédois, le vin chaud (glögg) ou encore des harengs.

Un combat anime également Nicolas Bouny ces derniers temps : la lutte contre le gaspillage alimentaire. Grâce à ses balances connectées, progressivement mises en place dans les cuisines, tous les aliments non consommés sont mesurés avec précision, « ce qui nous permet aujourd'hui de produire en fonction de la demande, toutes les trente minutes », se félicite le responsable France d'Ikea Food. Une économie de nourriture, certes, mais aussi un gain financier pour la marque.

> **L'objectif d'Ikea est que les clients puissent rester le plus longtemps possible dans ses magasins XXL**
> Bernard Boutboul, président de Gira Conseil

Le Parisien

# Initiative, Leclerc le mauvais élève 23/3/2025



Paris, ce mercredi. L'enseigne, dirigée par Michel-Édouard Leclerc, qui a fait des petits prix sa marque de fabrique, est connue pour ne pas ménager ses interlocuteurs lors des négociations tarifaires.

# INITIATIVE | Leclerc, le mauvais élève

**ALORS** que les cadors de la grande distribution s'engageaient en faveur des producteurs locaux, le premier d'entre eux, Leclerc, qui totalise 24,4 % des parts de marché en France selon Kantar, n'est pas sur la photo. Parce que l'ego de Michel-Édouard Leclerc ne supporterait guère de partager une tête d'affiche, croit savoir l'un de ses compétiteurs qui ne l'aime guère ? Ou parce que celui qui préside le comité stratégique des centres E. Leclerc n'a pas eu l'aval des adhérents, les patrons de magasins, décrypte un autre ?

Sur son compte X, ce mercredi, il a jugé qu'il s'agissait d'« une bonne initiative ». Assurant toutefois que E. Leclerc avait déjà des dispositifs similaires. « C'eût été contre-productif de faire comme si on lançait cette initiative… », s'est-il ainsi justifié.




## « Le chantre des prix bas »

« À un moment, c'est vrai, on a quitté nos territoires, mais nous y revenons. […] On a aujourd'hui 15 000 accords avec des producteurs locaux », plaidait-il aussi sur BFMTV, mi-février. De quoi pacifier ses relations avec les agriculteurs ? À chaque fois que leur colère s'exprime, les centres Leclerc voient leurs entrepôts bloqués, leurs parkings de drive labourés. Les actions sont multiples mais le même reproche revient : le chantre des prix bas – « le tyran des prix bas », vilipendait l'ex-patronne de la FNSEA, Christiane Lambert, en 2017 – empêche les éleveurs et autres maraîchers de vivre décemment. Dans le collimateur du monde agricole, sa centrale d'achat en Belgique, perçue comme une manière de contourner la loi française en matière de négociations commerciales. Mais le leader n'est pas le seul du secteur à avoir adopté une telle stratégie.

L'enseigne, qui a fait des petits prix sa marque de fabrique, est connue pour ne pas ménager ses interlocuteurs lors des négociations tarifaires. « Sur les produits transformés, elle met la pression aux industriels, qui eux-mêmes la mettent aux producteurs », décrypte Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. « Et puis, pour les produits agricoles, cette enseigne n'a pas su développer des relations de long terme avec les producteurs comme d'autres distributeurs l'ont fait », abonde un autre connaisseur du sujet. Et de rappeler que « Lidl a développé des conventions tripartites (*industriel, distributeur, agriculteur*), que Carrefour a ses filières qualité et que Coopérative U a cultivé de longue date des partenariats avec les producteurs locaux ».

> **Cette enseigne n'a pas su développer des relations de long terme avec les producteurs**
> Un connaisseur du sujet

## Il concentre 90 % des attaques des producteurs

Cela étant, souligne ce même expert, d'autres distributeurs ne sont pas irréprochables non plus : « Quand Leclerc vend du porc à 1,99 € le kilo en janvier, alors qu'il est bien au-dessus de 2 € en sortie de ferme, les éleveurs sont légitimement furieux. Certaines enseignes font exactement la même chose au même moment, la seule différence, c'est qu'elles ne le crient pas sur les toits… » Car le voilà, le talon d'Achille des centres E. Leclerc : la communication de leur bouillonnant porte-drapeau. L'incarnation de la grande distribution, c'est lui. Et « Mel » est d'autant plus une cible spontanée pour les agriculteurs qu'il affirme et réaffirme avec vigueur être le défenseur des consommateurs.

Il clame haut et fort son intention de vendre du lait à moins de 1 €, croise le fer avec Christiane Lambert sur la baguette à 29 centimes, et garde souvent quelques flèches pour le ministre de l'Agriculture en poste. En retour, comme lors de la dernière crise agricole début 2024, il concentre 90 % des attaques des producteurs.

Alors qu'il s'était prudemment mis en retrait de toute intervention médiatique, des plaisantins avaient lancé en ligne une Alerte Enlèvement. « Et voilà, juste avant le Salon, il a à nouveau disparu », soupire, faussement déçu, l'un de ses concurrents.

Le Parisien

# Lidl : vers un nouveau virage de l'enseigne discount

29/01/2025

# Départ de Michel Biero, vice-président de Lidl France : vers un nouveau virage pour l'enseigne de discount

En fonction chez le discounter depuis 2001, le médiatique vice-président de Lidl France s'en va. Son départ marque le probable retour de l'enseigne à ses premières amours : un hard-discount qui se focalise uniquement sur les prix bas. Récit.

Par Odile Plichon

Le 29 janvier 2025 à 16h44




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

Michel Biero, ici à Rungis en septembre 2023, était arrivé chez Lidl en 2001 et s'est appliqué à vanter sans relâche la qualité des produits de l'enseigne.
MaxPPP/Thomas Padilla

La fin d'une époque. Vingt-quatre ans après être arrivé chez le discounter Lidl, promu président de Lidl France avant de repasser vice-président l'été 2024, le visage avenant et jovial de l'enseigne, Michel Biero, est sur le départ — il quittera officiellement ses fonctions le 1er mars, une fois la salve des négociations annuelles avec les industriels passée, et une fois les portes du Salon de l'agriculture, dont il adore arpenter les allées, refermées.

Dans un communiqué laconique — voire lapidaire — de trois petites lignes, la multinationale allemande le remercie « pour ses nombreuses années d'engagement envers nos clients Lidl, nos partenaires et notre entreprise, qu'il a représentée avec passion. » Symbole de la montée en gamme de l'enseigne française, qui compte aujourd'hui 1 600 magasins, son éviction surprise marque une rupture stratégique, et un probable retour vers les basiques de l'époque : des prix bas, rien que des prix bas.

Passion, fougue, cet ancien restaurateur qu'est Michel Biero en a à foison. Alors que, dans les années 2010, Lidl décide de quitter son positionnement de « hard discounter », c'est lui qui incarne ce virage important : au côté des producteurs, avec lesquels il aime plaisanter ; dans les magasins, où il vante les baskets décalées aux couleurs de l'enseigne comme son célèbre robot ménager ; mais aussi et surtout sur les plateaux télés, qu'il investit avec la même gourmandise que son compétiteur de toujours, Michel-Édouard Leclerc.

Durant toutes ces années, il dédiabolise, humanise l'enseigne, vantant sans relâche la qualité de ses produits. Et ça marche, puisque les parts de marché passent de 4 % à 8 % en peu de temps. L'enseigne occupe actuellement la sixième place derrière Leclerc, Carrefour, Intermarché, Coopérative U, et Auchan (étude Kantar septembre 2024). Cet autodidacte qui a gravi un à un les échelons de la société ne boude pas son plaisir face à ce succès décoiffant.

## Le passage à vide entre 2021 et 2024

Mais les années d'inflation marquent un coup d'arrêt à cette période euphorique. Avec seulement 2 500 références, soit une par « besoin de consommation », comme disent les experts, Lidl, présent dans l'Hexagone depuis 1989, ne peut proposer d'alternative moins chère à ses propres marques de distributeur. Au même moment, Leclerc étend sa gamme de produits premiers prix Eco +, qui cartonnent. La sanction est immédiate pour Lidl : de 2021 à 2024, c'est le passage à vide, avec un recul des parts de marché, qui finiront néanmoins par repartir à la hausse au printemps 2024, sous la double impulsion de l'appli Lidl +, et du lancement d'une gamme maison de Premiers prix — qui compte 300 références aujourd'hui.



Paradoxalement, c'est au moment où cet indicateur se porte mieux que Michel Biero est écarté. Mais si le taux de pénétration (fréquentation) de l'enseigne reste élevé, « son taux de nourriture (*ce que les gens y dépensent*) ne décolle pas », rappelle Franck Rosenthal, expert en marketing du commerce. « Et puis, comme ses opérations chocs dans le non alimentaire (*Monsieur Cuisine, perceuses, etc.*) ont moins de succès qu'auparavant, les entrepôts débordent de stocks, c'est de l'argent bêtement immobilisé », abonde un autre expert.

## Vers un retour aux sources ?

En Allemagne, la direction Monde de Lidl est d'autant plus contrariée qu'elle a investi beaucoup d'argent dans les baisses de prix (au moins 40 millions d'euros en 2024) et en campagnes de publicité (Lidl est le plus gros annonceur des enseignes alimentaires dans l'Hexagone), ce qui met à mal sa rentabilité. Signe des temps, cette année, les 46 000 salariés qui travaillent en France ne devraient pas recevoir de participation au titre de l'année 2024.

Le Parisien

# Naumy Flash, moins cher que Temu et Shein ?
6/4/2025

# Naumy Flash, « moins cher que Temu & Shein » ?

L'enseigne discount propose depuis ce samedi une offre qui se veut imbattable aux Clayes-sous-Bois, dans les Yvelines. Les quelques clients qui se sont déplacés sont plutôt sceptiques. Reportage.

Odile Plichon

**IL S'AVANCE** vers l'entrée du magasin en interrogeant : « Alors, c'est vraiment moins cher ? » Et en ressort pile poil cinq minutes après, sa fille toujours à ses côtés, un peu chafouin : « Je viens de faire 25 km en voiture pour une promesse non tenue, il n'y a même pas de jeans à 10 € ! », s'agace Marc, qui achète et retape des maisons, après avoir longtemps travaillé dans l'habillement.

Ce samedi matin, l'enseigne Naumy – lancée en 2021, d'après son site, elle compte une quarantaine de points de vente en France – inaugurait son nouveau concept, Naumy Flash, dans le centre commercial des Clayes-sous-Bois (Yvelines). L'idée ? Proposer une offre 10 à 15 % moins chère que ses concurrents. Sur les réseaux sociaux, comme sur la devanture rouge, jaune et bleue du magasin, l'enseigne s'engage même encore davantage : « Moins cher que Temu & Shein », annonce-t-elle tout de go. Un test, avant une possible extension de ce concept à d'autres magasins.

À l'heure où les deux géants chinois de l'ultra-fast fashion représentent environ un quart des colis de la Poste, ce slogan alléchant aurait pu faire déplacer les foules. Mais, vers 13 heures, seuls deux clients patientent à la caisse, l'un avec des Crocs bleus, l'autre avec une robe d'été. Des consommateurs en ordre dispersé, et plutôt critiques.

## Des articles bon marché, d'autres bien plus onéreux

Certes, dans cette vaste halle de 3 000 m², qui vend de tout (été, hiver, coques d'iPhone, sacs à paillettes, etc.), on déniche quelques bienheureux, comme Françoise, une secrétaire de 57 ans : « Moi qui achète tout le temps en ligne, cela fait du bien de revenir dans un magasin, d'autant qu'ici, on peut essayer, c'est un plus. » Un atout précieux, notamment pour les chaussures, car sur la plate-forme chinoise, les tailles avancées ne sont pas toujours les bonnes.



Les Clayes-sous-Bois (Yvelines), ce samedi. Naumy Flash annonce clairement la couleur sur la devanture de son magasin.

Mais, très vite, Françoise nuance : « Côté qualité, c'est quand même beaucoup de polyester, comme sur les sites. Surtout, si les sandales à – 50 % sont vraiment une affaire, d'autres articles sont hors de prix. » Et de pointer ce pantacourt à 12,99 €… « Chez Temu, il serait à 6 € ! » Les autres clients abondent. Et pointent souvent ce drôle de mélange entre des articles vraiment bon marché – un bandana à 2 €, des converses à 12 €, etc. – et d'autres bien plus onéreux, comme ces barrettes « près des caisses, trois fois plus chères que chez Temu », s'emporte Gwen.

Andrea, assistante manager en robe rose moulante, venue avec ses trois enfants qu'elle n'habille que chez Temu, Shein ou Primark, est franchement déçue. « Le rayon enfant est petit, il y a beaucoup plus de choix chez Shein. Et puis sur le site, il y a tout le temps des promotions, alors qu'ici, il faut attendre les soldes. »

## « Un pari risqué »

Une fois n'est pas coutume, la jeune maman repartira les mains vides. Tout comme Jenny et Kevin, qui estiment que « ce n'est pas non plus moins cher que chez H&M ». Ludovic, qui travaille dans un centre pénitentiaire, et sa femme, Lise, infirmière, partagent la même analyse : « Cette petite robe à 24 € aurait été proposée à 20 € sur les sites chinois, soit 4 € de moins, mais cela correspond sûrement à la marge nécessaire pour payer le loyer et le personnel du magasin. »

À la sortie du magasin, Marc enfonce le clou : « En fait, la casquette vendue ici 13 € part de chez les grossistes d'Aubervilliers à moins de 2 €. Naumy fait donc une marge x 6 sur ce produit. » D'après leurs étiquettes, les articles viennent d'Europe, notamment d'Italie, et d'Asie.

« En se comparant à Temu et Shein, Naumy fait un pari risqué, estime pour sa part Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, car s'il y avait des contrôles, et qu'il s'avérait que la promesse n'est pas tenue, l'enseigne pourrait être condamnée pour publicité mensongère, avec des astreintes quotidiennes tant qu'elle n'a pas retiré le slogan controversé. »

Le Parisien

# Les recettes du succès des Magasins U
21/02/2025

# Les recettes du succès des magasins U

Derrière Leclerc, Carrefour et Intermarché, Coopérative U ne fait pas de bruit. Mais l'enseigne connaît une croissance remarquable dans un contexte de ralentissement de la consommation.

Odile Plichon

**C'EST LE CHALLENGER** que personne n'a vu sortir du bois. Alors que, l'an dernier, la plupart des distributeurs ont dopé leurs parts de marché grâce au rachat de concurrents – Intermarché et Auchan, notamment, ont englouti des magasins Casino, tandis que Carrefour absorbait Cora et Match –, l'indépendant Coopérative U (anciennement Système U), lui, progresse bon an mal an, mais sans avoir eu besoin de ces opérations de croissance externe. En 2024, le quatrième distributeur du marché – derrière l'indétrônable Leclerc, Carrefour et Intermarché – a ainsi vu ses ventes progresser (hors carburant) de 4 %, à 26,9 milliards d'euros, tiré par les ouvertures de nouveaux magasins de ses « associés », comme on appelle les directeurs chez U.

## Les parts de marché des principaux groupes

En janvier 2025 (trimestre glissant)




Source : Kantar • Le Parisien-Infographie.




ANDREZ/ABACA

L'enseigne, souvent implantée dans les zones rurales et semi-rurales, entretient de bonnes relations avec les producteurs locaux.

### 159 000 nouveaux clients en 2024

L'enseigne, qui a franchi la barre des 1 800 magasins début février, a même attiré 159 000 nouveaux clients l'an dernier. Une sacrée prouesse dans un marché marqué par la « déconsommation ». « Cette progression est d'autant plus remarquable que son taux de fidélisation atteint 50 %, au deuxième rang derrière E.Leclerc », décrypte Gaëlle Le Floch, de Kantar Worldpanel.

Bien sûr, même si elle communique sur ce terrain de façon moins agressive que Leclerc, l'enseigne présidée par Dominique Schelcher récolte les lauriers de son bon positionnement prix : selon une étude d'A3distrib, qui mesure les performances tarifaires via les drives, Hyper U se positionne comme la deuxième enseigne d'hypermarchés la plus compétitive (derrière Leclerc), tandis que les supermarchés Super U s'imposent comme les plus attractifs. Une « stratégie prix » appliquée avec constance : « Alors qu'en 2022 et 2023 beaucoup d'enseignes avaient mis en place des paniers anti-inflation, avant de les retirer des rayons, U est le seul distributeur, trois ans après, à avoir gardé ses produits à prix coûtant », déroule Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Et plusieurs fois par an, les clients apprécient les opérations de promotions massives proposées aux possesseurs de la carte de fidélité sur l'ensemble des rayons.

Mais Coopérative U laboure également, toujours avec constance, des valeurs fortes, comme ses bonnes relations historiques avec les producteurs locaux. Ses implantations – souvent en zones rurales ou semi-rurales, ou dans des petites communes de 3 000 à 5 000 habitants – le favorisent, d'ailleurs.

Cette stabilité rassure d'autant plus à l'heure où tout le secteur de la grande distribution est chamboulé par des rachats ou des absorptions. « Tandis que les autres acteurs sont monopolisés par les fusions en cours, chez U, les associés, qui sont des chefs d'entreprise de terrain, mettent toute leur énergie à faire ce qu'ils font de mieux : du commerce, encore du commerce », décrypte Philippe Goetzmann, expert de la grande distribution. Mieux, cette constance au niveau des équipes se retrouve à la direction du groupe : « U n'a connu en tout et pour tout que trois présidents depuis 1973 », rappelle un porte-parole de l'enseigne.

### Un patron « dans l'air du temps »

Dominique Schelcher, PDG de Coopérative U, en est le visage depuis bientôt sept ans, et postule à un deuxième mandat. Avec d'autant plus de légitimité pour parler des attentes des clients que, tous les vendredis et samedis, ce patron de 53 ans les rencontre dans son magasin de Fessenheim (Haut-Rhin). Et – qui l'aurait cru ? – lui au départ si discret a pris goût aux feux de la rampe. Il tweete à gogo, investit les médias, relayant des valeurs simples et faisant preuve, sans cesse, de pédagogie. « Il est sympathique, proche des préoccupations des Français, et surtout dans l'air du temps », juge un concurrent.

Ce qui n'empêche pas l'ambition : Coopérative U vise les 15 % de parts de marché d'ici à 2030. « Si Intermarché, qui a acquis près de 300 Casino, finit par en revendre une trentaine, comme cela semble se dessiner, U pourrait bien se positionner dans le cadre de ce second tour », pronostique ce compétiteur.

Le Parisien

# Yves Rocher largue les amarres de Petit Bateau

20/01/2025

# Yves Rocher largue les amarres de Petit Bateau

Propriétaire de l'enseigne de mode enfantine depuis 1988, le groupe s'en sépare pour se concentrer sur le soin et la beauté, tout en envisageant de se développer à l'international. Un virage nécessaire.

Odile Plichon

**C'EST UN SACRÉ** recentrage que le groupe Rocher, propriétaire d'Yves Rocher, s'apprête à opérer. Alors que, depuis 1988, il possédait la marque Petit Bateau, son président, Bris Rocher, a annoncé il y a peu dans un entretien à « Ouest-France » son intention de céder cette marque – ainsi que Stanhome (entretien de la maison), dont les ventes sont en recul.

Non pas, souligne le petit-fils du fondateur Yves Rocher, que Petit Bateau aille mal : en 2024, le chiffre d'affaires de cette enseigne, qui compte environ 170 boutiques et 1 400 salariés en France, a progressé de 7 %. Mais, explique le groupe breton, nous voulons « concentrer nos investissements pour développer le potentiel de nos marques de soin, de beauté et de bien-être ».

« À ce stade, nous avons zéro repreneur » pour Petit Bateau, poursuit Bris Rocher, qui, bien que « vigilant » sur la question de l'emploi, se refuse à « bercer les gens d'illusions ». « Je ne suis pas un homme politique », précisait-il juste avant… Au-delà des légitimes inquiétudes des salariés, à l'orée de ce processus qui va « prendre du temps », ce recentrage sur le cœur de métier du groupe trouve sa source dans une double explication.

## Concurrence féroce

D'une part, même si Petit Bateau a connu une année 2024 calme, cette marque centenaire navigue dans des eaux agitées puisqu'elle est assaillie par de féroces concurrents – sites de fast-fashion comme Shein ou Temu en tête. Signe révélateur : « Hormis pendant les soldes, ses magasins sont vides », pointe Benoît Heilbrunn, enseignant en marketing à l'ESCP Europe. Et puis, « avec la baisse de la natalité, l'avenir n'est guère riant pour une marque de mode enfantine », enfonce Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.



En 2024, le chiffre d'affaires de Petit Bateau a progressé de 7 % mais l'enseigne est assaillie par les sites de fast-fashion.

Dans le même temps, la marque Yves Rocher, elle aussi, est sacrément challengée. Certes, elle reste la plus attractive dans le secteur de la beauté, d'après le dernier baromètre Bonial-Ipsos. Mais elle aussi est désormais cernée par de sérieux compétiteurs. « La grande distribution fait feu de tout bois ; les nouveaux groupements de pharmaciens sont très offensifs ; Normal et Action grignotent des parts de marché », énumère Frank Rosenthal. Sans oublier le Néerlandais qui monte, Rituals et, surtout, le nouveau rouleau compresseur Aroma-Zone, qui talonne désormais Yves Rocher dans le classement Bonial-Ipsos. « Dans les boutiques Yves Rocher, il y a du plaisir, de la frivolité, les promotions sont nombreuses, et même si vous avez acheté peu d'articles, vous ressortez avec une tripotée d'échantillons », rappelle Benoît Heilbrunn.

## Des magasins Rocher seront rénovés ou créés

Ce samedi, dans une boutique parisienne, un soin antiâge affiché à 76 € nous est effectivement proposé à 23 € – sans compter cette lotion et ce bandeau pour les cheveux offerts en cadeau. Mais cette générosité réduit sacrément la rentabilité de l'enseigne. Surtout, cette marque, qui s'est pourtant construite sur le thème de la nature – son slogan reste « De la plante à la peau » –, s'est laissé distancer sur ce terrain de plus en plus porteur par Aroma-Zone, dont les clients louent « l'expérience d'achat en magasin » et la « qualité de l'offre » (toujours selon Bonial-Ipsos).

La nouvelle volonté d'Yves Rocher de se reconnecter à la nature, et de promouvoir la durabilité, plus en adéquation avec les valeurs actuelles, n'arrive-t-elle pas un peu tard ? Bris Rocher, qui a lancé voilà dix-huit mois une opération de reconquête de la rentabilité – avec, notamment, la suppression de 300 postes début 2023 –, annonce dans « Ouest-France » avoir le soutien des banques. Il précise que les nouveaux investissements iront à la recherche, ainsi qu'à la rénovation de 200 des 650 magasins en France. Dans le même temps, « plus de 150 boutiques » seront ouvertes en Asie et au Moyen-Orient, là « où le potentiel de croissance est le plus important », précise ce patron de 46 ans.

LA TRIBUNE DIMANCHE

# Le discount toujours plus fort en France

7/12/2025

# Le discount toujours plus fort en France

**SI LE MODÈLE DES INDÉPENDANTS** (Leclerc et Intermarché) résiste bien mieux que celui des groupes intégrés (Casino, Auchan, Carrefour) dans la grande distribution, le discount n'en poursuit pas moins sa croissance. Et s'enracine dans le mode de consommation des Français, même si les enseignes (Aldi, Lidl, Action...) sont parfois moins puissantes dans l'alimentaire que dans d'autres segments, notamment l'hygiène-beauté ou la maison.

Les Français ont dépensé 44 milliards d'euros dans le discount entre juillet 2024 et juillet 2025. Soit près de 7 % de leurs dépenses courantes, selon une étude de Circana, spécialisé dans l'analyse des tendances de consommation, avec une hausse de 3,5 % en un an et de 12 % depuis deux ans. Outre les pionniers allemands, Aldi et Lidl (le second étant fréquenté par 60 % des Français), qui comptent respectivement 1300 et 1600 magasins dans le pays, d'autres enseignes progressent de façon parfois spectaculaire.

## Action est l'enseigne préférée des Français depuis trois ans

Le néerlandais Action, arrivé en France en 2012, s'est imposé comme le champion européen du secteur, avec plus de 3000 magasins en Europe – dont près de 900 en France – et une croissance de 18 % au premier semestre de cette année. « *Sa grande force réside dans l'intensité de la fréquentation : les clients français font leurs courses en moyenne neuf fois par an chez Action* », souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, auteur d'un livre à paraître « *sur ceux qui ont changé la donne en grande distribution* », intitulé *Game Changer* (éd. Kawa). Installé en périphérie, là où les loyers sont moins chers, le distributeur compte peu de produits alimentaires (pas de frais) mais est redoutable dans les produits saisonniers. Action est l'enseigne préférée des Français depuis trois ans.

Normal, à la notoriété encore inférieure à celle de son concurrent, se développe très rapidement. L'enseigne danoise, depuis 2019 en France (210 points de vente), a choisi les centres-villes pour développer son réseau, en imposant un « parcours obligé » à ses clients dans ses magasins, à la façon d'Ikea. Son point fort ? L'hygiène-beauté, qui représente 80 % de son chiffre d'affaires. « *Leur modèle, ce sont les prix bas permanents, sans opérations de promotion* », précise Frank Rosenthal, pour qui le succès massif du discount en France, marqué par l'essor phénoménal de Shein (19 millions de visiteurs uniques sur la plateforme au troisième trimestre), s'explique avant tout par « *la paupérisation du pays* ». **M.-P.G**

# Une microdose de plaisir : les calendriers de l'Avent

01/12/2025

GRANDS ENFANTS

# « Une microdose de plaisir » : C’est quoi cette folie autour des calendriers de l’Avent (alors que ça coûte une blinde)

Initialement destinés aux enfants, les calendriers de l’Avent sont devenus les nouveaux doudous des adultes, quoi qu’il leur en coûte




Impossible de passer à côté du phénomène, les calendriers de l'Avent sont partout… et font désormais le bonheur des petits comme des grands. - *Jan Romero*

**Christelle Pellissier**
Publié le 01/12/2025 à 15h18 • Mis à jour le 01/12/2025 à 15h18

**L'essentiel**

- Le calendrier de l'Avent ne concerne plus seulement les enfants mais s'est étendu aux adultes, avec plus de la moitié des Français prévoyant de s'en offrir en 2025, contre 27 % en 2017.
- Initialement remplis de chocolat, les calendriers de l'Avent se déclinent aujourd'hui en produits divers et variés, allant des jouets aux sextoys en passant par le thé, les stylos, les cosmétiques, les aliments pour animaux, etc.
- « Chez les adultes, le calendrier de l'Avent joue un rôle psychologique très fort : il crée une anticipation positive », explique Stella Amiard, psychanalyste spécialisée en thérapie transgénérationnelle.

Viiiiiite, c'est l'heure ! Le 1er décembre, les enfants ne rechignent pas à se lever - fait rare pour être souligné. A la première sonnerie, les voilà qui se ruent sur les petites boîtes remplies de jeux, chocolats et autres cadeaux censés les aider à patienter jusqu'à Noël. Mais ils ne sont désormais plus les seuls.

Les adultes ont désormais, eux aussi, leur(s) calendrier(s), et en redemandent, eux aussi, chaque année. La question n'est d'ailleurs plus de savoir si vous avez un calendrier de l'Avent, mais d'en connaître le contenu. Bref, si vous n'avez pas ce petit joujou en décembre, c'est que vous avez (un peu) raté votre vie.

## Tout… et n'importe quoi

A la base, le calendrier de l'Avent permettait de compter les jours jusqu'à Noël en échange d'images pieuses. L'idée initiale n'a pas bougé, mais les images se sont transformées en cadeaux en tout genre, des chocolats aux cosmétiques en passant par les jouets, les saucissons, les stylos, le thé, les sextoys, les livres et même les compotes de pomme. « Le calendrier de l'Avent se décline dans de plus en plus d'univers inattendus et originaux, artisanat, et produits du quotidien », confirme Mickaël Boulley, fondateur du site Calendrierdelavent.com, qui répertorie les calendriers du marché.

Comment ne pas succomber à la tentation avec une offre toujours plus étendue ? « Les ventes se généralisent, on est passé de quelques marques à quasi l'ensemble du commerce », indique Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce. Ça fonctionne plutôt bien. Plus d'un Français sur deux prévoyait de s'en offrir un cette année, contre 27 % en 2017, d'après une étude YouGov & Ici Présent. « L'engouement existe parce qu'il y a de plus en plus d'offres des enseignes ou des marques. », poursuit le spécialiste. « Le produit est de plus en plus relayé par les différents médias, et il est rentré dans les produits tendances à avoir où chacun peut trouver son bonheur. Les ventes sont donc portées dans cet enthousiasme, effet de groupe, et nouveautés », complète Mickaël Boulley.

## « Rentrer dans le foyer des consommateurs »

Les adultes adooooorent ouvrir leur petite case chaque matin, et les marques l'ont parfaitement intégré. Comme le décrypte Frank Rosenthal, les calendriers de l'Avent sont non seulement « un produit supplémentaire à vendre aux clients en fin d'année », mais aussi un moyen de faire tester (et adopter) une large gamme de produits. Et, *in fine*, convertir le « fan de produits » en « fans de marque ». Le calendrier de l'Avent est donc un outil promotionnel incontournable. « On est passé à une stratégie marketing bien huilée car ils permettent de dynamiser la fin d'année qui est souvent cruciale » pour les marques.

D'autant plus que les calendriers de l'Avent sont le plus souvent présentés comme une occasion de faire des économies, avec une valeur réelle des produits supérieure au prix d'achat. « Le fait de "dégrader" le prix d'ensemble est un moyen de faire acheter. Pourquoi contraindre un client à acheter 24 produits (imposés) d'un seul coup s'il ne bénéficie pas d'une remise ? », interroge Frank Rosenthal.

Ces offres alléchantes contentent finalement tout le monde, car - on s'en doute - les marques y trouvent aussi leur compte. « C'est un produit qui permet de doper leur chiffre d'affaires, mais en fonction des univers, les marges ne sont pas toujours l'enjeu majeur immédiat », décrypte Mickaël Boulley. « Ça peut être utile pour écouler les stocks, et c'est l'occasion de rentrer dans le foyer des consommateurs et leur faire découvrir leur marque, leur produit, leur qualité... Et cela pendant vingt-quatre jours ! L'enjeu est crucial, car à la fin, si le consommateur est convaincu, il pourra de nouveau acheter le produit les 11 mois à venir ! ».

## Pourquoi on est accro ?

Alors oui, c'est génial de se faire kiffer pendant un mois entier. Oui, c'est cool de découvrir et tester de nouveaux produits. Mais ça représente un sacré coût, entre 55 et 65 euros en moyenne pour un calendrier beauté, selon Mickaël Boulley. Pourquoi y retournons-nous donc chaque année ? « Chez les adultes, le calendrier de l'Avent joue un rôle psychologique très fort : il crée une anticipation positive », explique Stella Amiard, psychanalyste spécialisée en thérapie transgénérationnelle. « Dans un contexte où beaucoup de personnes vivent du stress, de la charge mentale et une année souvent rapide et exigeante, ce petit rituel quotidien devient une microdose de plaisir », complète-t-elle.

Il y a bien sûr également « la dimension régressive ». Le calendrier de l'Avent devient « un moyen de réenchanter son quotidien ». Que les zinzins du calendrier de l'Avent se rassurent, ce rituel est plutôt bénéfique s'il est considéré comme « une bulle de plaisir », un moment de plaisir et de magie. « Cela nourrit le bien-être », assure l'autrice d'Héritages *invisibles - Se libérer des liens transgénérationnels qui nous empêchent d'avancer*. Elle tempère toutefois : « Ça devient néfaste quand l'achat est uniquement dicté par la pression sociale, la comparaison ou la consommation compulsive ».

L'Union

# Les grands magasins sont-ils voués à disparaître des centres-villes ?

30/10/2025

# Les grands magasins sont-ils voués à disparaître des centres-villes ?

**Commerce.** Le partenariat de certaines Galeries Lafayette avec Shein, qui doit se matérialiser à la mi-novembre au magasin de Reims, attire les critiques. Afin de se réinventer, d'autres pistes existent pour ces « cathédrales du commerce ».

## REPÈRES

- **1900 :** Situé rue de Vesle à Reims, le Grand Bazar est détruit lors de la Première Guerre mondiale. Il est reconstruit au même endroit à plusieurs reprises après des dommages liés à des incendies.
- **2021 :** Le Furet du nord, libraire indépendant, s'installe au sein des Galeries Lafayette en novembre.
- **2022 :** Comme six autres magasins Galeries Lafayette de province, celui de Reims est acquis en mai par la SGM, société des grands magasins. Mais l'enseigne ne change pas.
- **2025 :** Le 1er octobre, Shein, plateforme chinoise de vente en ligne, annonce qu'elle va ouvrir des boutiques au sein de magasins Galeries Lafayette détenus par SGM, dont celui de Reims. La maison mère des Galeries Lafayette s'oppose à cette installation.



**Frédéric Gouis**
fgouis@lunion.fr



Plutôt que l'arrivée de Shein, le magasin des Galeries Lafayette de Reims doit se tourner vers d'autres offres selon nos experts. **Remi Wafflart**

*« Il se passe toujours quelque chose aux Galeries Lafayette ! »* Si le slogan publicitaire date des années 60, il demeure pertinent en 2025. Depuis un mois, l'annonce de la création d'espaces Shein, symbole de l'ultra fast fashion, empereur chinois de la vente sur le web, au sein de certaines Galeries Lafayette, un des héritiers du Bon Marché, grand magasin parisien haussmannien et ses déclinaisons en province, agite le monde du commerce, de l'habillement et des élus locaux. Tous partagent la nécessité de se réinventer pour ces enseignes mythiques, comme mise en avant par Frédéric Merlin, président de la SGM, société des grands magasins, propriétaire de sept magasins Galeries Lafayette en province, dont celui de Reims.

### 1 Se transformer

Le modèle inventé au milieu du XIXe siècle à Paris, décrit par Émile Zola dans *Au bonheur des Dames* comme des *« cathédrales du commerce »*, a besoin de *« se transformer à nouveau face aux rapides évolutions »*, résume Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *« Au fil des décennies, le besoin de se renouveler s'est toujours manifesté »*, vient souligner Frédérique Macarez, maire (LR) de Saint-Quentin (Aisne), et auteur, avec Antoine Saintoyant (Banque des Territoires) et Dominique Schelcher (Coopérative U), d'un rapport sur la redynamisation du commerce des centres-villes qui n'attend plus que la date de remise au gouvernement pour être dévoilé.

### 2 Autre chose mais pas n'importe quoi

Les Galeries Lafayette de province doivent donc proposer autre chose, faute de pouvoir adopter la montée vers le luxe réalisée par les grands magasins parisiens, appuyés sur un bassin de population XXL. *« À Reims, l'arrivée du Furet du nord* (libraire indépendant en 2021) *ou celle annoncée d'Uniqlo* (mais pas concrétisée) *n'avaient pas déclenché de polémique »*, relève Frank Rosenthal.

*« Faire venir ces enseignes est une bonne chose. Ce sont les pistes évoquées par Frédéric Merlin, le président de SGM* (propriétaires de sept Galeries Lafayette de province depuis 2022), *afin d'en faire des centres de vie, avec des services, qui soient aussi des raisons de venue des clients. »* Mais *« pas Shein ou Temu, des marques à rebours de nos objectifs qui ne vont pas amener d'espoirs pour les centres-villes »*, pour Frédérique Macarez qui avance qu'aujourd'hui, *« on consomme moins de biens mais plus de moments de rencontre, de partage, de culture… »*

## En rachetant sept magasins Galeries Lafayette, la SGM voulait en faire des lieux de vie

En créant Le Bon Marché à Paris en 1852, Aristide Boucicaut ne sait alors pas qu'il donne naissance à un divertissement : le shopping. Suivront Galeries Lafayette, Printemps, Samaritaine et Bazar de l'hôtel de ville (BHV). En achetant, 170 ans plus tard, sept magasins Galeries Lafayette en province, dont celui de Reims en 2022, Frédéric Merlin, à la tête de la SGM (Société des grands magasins) avec sa sœur Maryline, sait qu'il doit donner naissance à un nouveau modèle pour ces temples de la consommation. Si la direction de la SGM n'a pas répondu aux sollicitations ces derniers jours, Frédéric Merlin détaillait son projet d'acquisition de ces magasins Galeries Lafayette en août 2021 sur *BFM Business*. *« Il faut faire évoluer le modèle des grands magasins (…) y associer des offres complémentaires : loisirs, culture, food court… »* Le but annoncé par Frédéric Merlin était alors de *« faire en sorte que le shopping ne soit pas la seule destination de nos magasins. Nous devons y proposer des expériences : se divertir, manger, aller voir une expo. En faire des lieux de vie »*. Pour le magasin de Reims, la diversification de l'offre avait déjà été enclenchée avant le rachat par SGM avec l'arrivée, en novembre 2021, du libraire indépendant Furet du nord. Depuis, en dépit de divers travaux de rénovation et d'aménagement, c'est le grand surplace en termes d'offres… L'arrivée de Shein apparaissant loin de l'objectif initial.

> « On consomme moins de biens mais plus de moments de rencontre, de partage, de culture… »
> **Frédérique Macarez**
> Maire de Saint-Quentin

### 3 S'adapter localement

*« L'avenir des grands magasins de province n'est pas écrit mais il n'y a pas de fatalité*, estime Frank Rosenthal. *Il ne faut pas tenter de faire un « sous-Paris », d'autant plus lorsqu'on est si proche depuis Reims. Avant le Covid, 50 % des clients des grands magasins du boulevard Haussmann à Paris étaient des touristes, Français ou étrangers. »*

L'expert en marketing du commerce préconise donc de *« trouver un modèle hybride, qui joue sur les atouts locaux et son patrimoine. À Reims, les touristes viennent pour le champagne. Il faut les faire entrer pour cette raison aux Galeries Lafayette, en créant un bar à dégustation avec la vente de ces produits. Les touristes seront ensuite tentés d'acheter autre chose dans le magasin »*.

### 4 Avec le soutien des élus

Ces transformations vont concerner les centres-villes dans leur globalité. *« Alors, en plus des acteurs économiques, les pouvoirs publics vont devoir se mobiliser en ce sens »*, prévient l'élue locale Frédérique Macarez. Car *« le commerce étant déjà difficile au cœur des villes, c'est mort si, en plus, le maire ne se bat pour cela, ayant des croyances en estimant que le combat est perdu d'avance tant les centres en périphérie et internet vont tout manger »*, met en garde Frank Rosenthal avant de souligner que *« le e-commerce ne représente que 11 % des achats des Français… »* La grande part d'achats en magasins physiques, petits ou grands, doit encore pouvoir animer nos centres-villes. ●

L'union

# Lessives, entretien…les Députés plaident un retour des supers promos

19/02/2025

# Lessive, dentifrice, couches… Des députés plaident pour le retour des « méga-promos »

Deux députés, dont celui de l'Aisne Julien Dive, ont déposé une proposition de loi visant à réintroduire les « méga-promos » sur les produits d'hygiène dans les grandes surfaces.




Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

Selon les députés, les produits d'hygiène (lessive, couches, dentifrice…) ne présentent pas les mêmes enjeux que les denrées alimentaires. - Archives Baziz Chibane

**Une nouvelle proposition de loi**, déposée le jeudi 13 février 2025 à l'Assemblée nationale par les députés Stéphane Travert, ancien ministre de l'Agriculture (Ensemble), et Julien Dive (LR), **vise à réintroduire les « méga-promos » sur les produits d'hygiène dans les supermarchés français**. Cette initiative intervient **un an après l'entrée en vigueur de la loi Descrozaille**, qui avait limité les promotions sur ces produits à 34 % maximum, comme le rappelle *Sud-Ouest*.

## Débat et opposition

Cependant, **cette proposition ne fait pas l'unanimité**. Les industriels s'opposent à la modification de la loi Descrozaille, arguant que la suppression des rabais excessifs a permis une baisse des prix sur d'autres produits, relate *Capital*. Ce débat s'inscrit dans un contexte plus large de discussions sur **l'équilibre entre le pouvoir d'achat des consommateurs et la protection des producteurs et industriels**.

La proposition de loi sera examinée dans les prochaines semaines, et les débats promettent d'être animés autour de cette question cruciale pour de nombreux ménages français.

## Objectifs de la proposition

*« Cette mesure permettra de **soutenir les ménages dans un contexte d'inflation élevé** sur les produits de consommation courante »*, espèrent les députés. Selon eux, les produits d'hygiène (lessive, couches, dentifrice, papier toilettes…) ne présentent **pas les mêmes enjeux que les denrées alimentaires** en termes de souveraineté et de protection des producteurs, selon *BFMTV*.

**À LIRE AUSSI**
Comment la fin des super-promos sur les couches et les lessives va impacter votre panier de courses

## Impact potentiel

Le retour des promotions importantes pourrait **permettre aux consommateurs de réaliser des économies significatives**, notamment sur des produits coûteux comme les lessives. Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, souligne, auprès de nos confrères de *BFMTV*, l'importance de ces promotions pour **une population dont plus de la moitié peine à boucler ses fins de mois**.

Le Télégramme

Ikea, Decathlon, Leclerc : petits formats, grandes ambitions
8/11/2025




# Ikea, Decathlon, Leclerc : petits formats, grandes ambitions

# Commerces : petits formats, grandes ambitions

L'appétit des géants Ikea, Decathlon et Leclerc pour les petits formats citadins va-t-il revitaliser nos cœurs de ville et le commerce de proximité ?

**Éclairage**

## Neuf mesures pour redynamiser le commerce de proximité

« Redonner toute sa place au commerce dans la ville, et à la ville dans la vie économique du pays » : c'est l'objet des neuf mesures retenues par le gouvernement, parmi les 50 propositions du rapport que lui ont remis Frédérique Macarez, maire de Saint-Quentin (Aisne), Dominique Schelcher, patron de Système U, et Antoine Saintoyant, directeur de la Banque de territoires, afin de redynamiser « un cœur de ville qui s'essouffle » et « faire renaître la dynamique de proximité ».

En voici la liste :

**1.** Soutenir les foncières de redynamisation commerciale (remise en état des locaux insalubres, choix des activités économiques qui s'y installent…), notamment par un renouvellement de l'enveloppe de la Banque des territoires, en 2026, à hauteur de 100 millions d'euros.

**2.** Financement des managers de commerce (20 millions d'euros).

**3.** Renforcer, sous l'égide de la ministre bretonne de l'Aménagement du territoire, Françoise Gatel, l'axe « commerce » des programmes « Action cœur de ville », « Petites villes de demain » et « Villages d'avenir » au-delà de 2026 en y intégrant un volet économie de proximité fort.

**4.** Faire de l'intelligence artificielle l'alliée des commerçants.

**5.** Faire de la taxe sur les friches commerciales un levier efficace pour revitaliser les centres-villes.

**6.** Donner accès facilement à toutes les solutions pour lutter contre la vacance commerciale.

**7.** Déployer la charte « Ville commerçante » à l'échelle nationale.

**8.** Soutenir la création d'entreprises dans les territoires fragiles.

**9.** Lancer l'expérimentation « Made in local » par la mise à disposition temporaire des locaux vacants auprès d'artisans et de commerçants locaux afin qu'ils puissent mettre en valeur leurs productions.




**Valérie Cudennec-Riou**

● Fini, les samedis en famille à écumer la zone commerciale, le plein de courses à l'hyper, l'habillage des enfants chez Gemo ou Kiabi et le steak frites chez Buffalo Grill ou Courtepaille ? Sûrement pas. Mais des centres-villes en perte de vitesse pourraient bien retrouver des couleurs grâce… à l'arrivée, dans leurs rues, d'enseignes habituellement présentes… en périphérie.

Ikea a dévoilé, cette semaine, sur son site, son intention de s'implanter dans des villes moyennes où elle n'est pas encore présente. Le concept, déjà testé au Royaume-Uni, consiste en « un format inédit de magasins », plus petits, rapidement déployables dans des bâtiments existants. Le spécialiste suédois de l'ameublement ne fait pas mystère de son ambition : « Être à 15 minutes de chaque Français », a détaillé le patron d'Ikea France, Johann Corell, dans les Échos. De son côté, Decathlon s'apprête à ouvrir une boutique de 350 m² dans l'une des artères piétonnes du centre-ville de Rennes. Ce sera son quatrième point de vente dans la capitale bretonne mais le seul « Decathlon City », situé au cœur de la cité, sur une surface resserrée, comme onze autres boutiques ouvertes ces derniers mois, en France.

*« Pendant la crise du covid, les Français ont pris l'habitude de faire leurs courses plus souvent mais en moindre quantité. »*

**PAULINE GARNIER, DIRECTRICE MARKETING DE LA SOCIÉTÉ ARISTID**

### *La proximité, concept porteur*

Du matériel de bricolage (Castorama à Lille) aux produits de seconde main (Easy Cash à Saint-Brieuc et Rennes), les grandes enseignes sont de plus en plus nombreuses à en pincer pour les centres-villes et les surfaces compactes. McDonald's resserre encore son maillage territorial en ciblant un McDo « à moins de 20 minutes de chez chaque Français ». Coopérative U a ouvert une soixantaine d'Express et d'Utile depuis le début 2025 et sa millième supérette à Vouvray (Indre-et-Loire), fin octobre. Et si Carrefour, Casino et Intermarché sont, depuis un moment, sur la place, E. Leclerc compte bien rattraper son retard en ville avec 53 projets de Leclerc Express et magasins citadins de moins de 700 m² dans les cartons, selon LSA. Cela peut paraître antinomique avec l'essor du commerce en ligne mais, depuis la crise sanitaire, la proximité est un concept porteur pour le secteur de la distribution. Or, huit Français sur dix vivant en ville, cette proximité fonctionne mieux en territoire urbain que rural, révèle une récente étude de l'analyse de marché Circana.

« Pendant la crise du covid, les Français ont pris l'habitude de faire leurs courses plus souvent mais en moindre quantité. Préoccupations écologiques, contraintes budgétaires : de plus en plus de citadins se passent de voiture, autant que faire se peut.

*« Les détaillants doivent chercher de nouveaux leviers de croissance. »*

**FRANCK ROSENTHAL, CONSULTANT**

Familles monoparentales, personnes âgées : tout le monde n'éprouve pas le besoin de faire le plein du réfrigérateur chaque semaine », énumère Pauline Garnier, directrice marketing de la société Aristid.

### *De nouveaux leviers de croissance*

Les grandes enseignes ne sont pas philanthropes. « Les ventes d'Ikea en France sont en recul de 4,4 % sur un an, le marché du bricolage s'est rétracté de plus de 5 % en valeur, l'alimentaire progresse de 0,6 point, très loin de l'inflation… Les détaillants doivent chercher de nouveaux leviers de croissance », expose Franck Rosenthal, consultant, expert en marketing du commerce. « La vacance commerciale, qui atteint un taux record depuis cinq ans, offre des opportunités d'emplacement, abonde Frédéric Boublil, conseil en stratégie « détaillant et commerce en ligne ». Mais pas question, sur des surfaces de dix à vingt fois plus contraintes qu'en périphérie, d'exposer autant de références ni de couvrir tous les besoins.

Les douze Decathlon City ont une offre ciblée. Plutôt ski et randonnée de montagne, à Grenoble. Davantage orientée running, fitness et vélo, à Rennes et Paris. « L'idée, pour l'enseigne, c'est de jouer à fond la carte de l'omnicanalité », poursuit Frédéric Boublil. Tout autre article présent au catalogue pouvant être commandé sur place et livré près de chez soi.

### *Un effet d'entraînement, si….*

Reste à savoir si l'arrivée de « locomotives » contribuera à revitaliser des centres-villes pour certains moribonds. « Le commerce fait venir le commerce mais il est sûr qu'Ikea n'ira pas investir un centre-ville fantôme, éclaire Pauline Garnier. Multiplier les formats est une tendance de fond, certes. Mais à condition d'être rentable. »

Hors alimentaire, la barre des 50 000 habitants semble être un minimum pour justifier l'investissement. « Une grande enseigne en ville peut attirer les concurrents, créer du trafic, mais, pour cela, il faut que toutes les conditions - transports, stationnement - soient réunies », souligne Franck Rosenthal. Élémentaire…




# Aldi dans la tourmente ?

20/12/2025

# Des «réductions de capitaux motivées par des pertes» : Aldi dans la tourmente ?

Aldi a-t-il encore un avenir en France ? Le discounter a annoncé des «réductions de capitaux motivées par des pertes» pour plusieurs centrales régionales hexagonales. Les syndicats tirent la sonnette d'alarme. Explications.




© Björn Wylezich/Adobe Stock

L'avenir d'Aldi en danger en France ? C'est bien la crainte des syndicats. Ils montent au créneau, vendredi 19 décembre. D'après les informations de BFM Business dévoilées en exclusivité, les représentants du personnel ont inscrit un droit d'alerte économique à l'ordre du jour du CSE. Et pour cause, les centrales régionales d'Ennery (Val-d'Oise), Toulouse (Occitanie), Beaune (Bourgogne) et Dammartin-en-Goële (Seine-et-Marne) ont *«opéré des réductions de capitaux motivées par des pertes»*. Pour la seule dernière citée, le montant se porte à **216 millions**, affirment nos confrères.

En tout, Aldi a réduit ses capitaux à hauteur de **844 millions d'euros**. Un syndicaliste contacté par *BFM Business* craint que la direction ne cherche à faire un «coup d'accordéon». Concrètement, il s'agit d'une méthode qui permet de réduire le capital, avant de l'augmenter. La technique permet ainsi de réduire les pertes. Cela revient à reconnaître officiellement les pertes, tout en se laissant une chance de relancer la machine. Une vision que partage un dirigeant d'une grande société du secteur interrogé par nos confrères. *«Aldi a plutôt envie de se donner une deuxième chance en France»*, affirme-t-il.

## Quand 1+1 font… 1 !

Le pari d'Aldi de venir renverser la hiérarchie des discounters en France n'est pas couronné de succès pour le moment. Ainsi, d'après la dernière enquête publiée par Worldpanel, ils détiennent 3% de parts de marché. C'est bien moindre que son grand concurrent Lidl (8%). Pourtant, ils aveint cherché à mettre toutes leurs chances de leur côté en rachetant Leader Price. Contacté par *BFM Business*, Frank Rosenthal, expert en marketing de la distribution, décrypte l'échec d'Aldi : «Ils ont racheté les 800 magasins Leader Price, ont doublé leur parc total de magasins et ils sont retombés au même niveau de part de marché.» Et de conclure, sarcastique : *«On attendait que 1 + 1 fasse 2 et finalement ça fait 1.»*




# Alinea
21/11/2025

# Victime de la concurrence chinoise, l'enseigne de décoration Alinéa (Mulliez) en redressement judiciaire

Cinq ans après s'être retrouvée dans le même cas, l'enseigne d'ameublement Alinéa a été placée en redressement judiciaire par le tribunal des affaires économiques de Marseille, ce jeudi 20 novembre. L'entreprise observe une période d'observation de six mois, de quoi espérer une reprise.




L'année dernière, Alinea enregistré un résultat net négatif de 47 millions d'euros. © Kévin Comte

**Par Alexis Fargeaudoux**

Publié le 22 novembre 2025 à 14h06.

Lecture : 1 min

Une décision prise en raison d'une situation financière particulièrement préoccupante. Alinéa a été placée en redressement judiciaire, ce jeudi 20 novembre, par le tribunal des affaires économiques de Marseille. Ce dernier a assorti sa décision **d'une période d'observation de six mois**. De quoi peut-être, pour l'enseigne d'ameublement de la galaxie Mulliez, élaborer un plan de reprise. Cette situation n'est pas sans rappeler celle vécue il y a cinq ans puisque l'entreprise aux **36 magasins et 1 200 salariés** avait déjà été placée en redressement judiciaire.

L'année dernière, Alinéa enregistré un résultat net négatif de **47 millions d'euros** pour un chiffre d'affaires de **162 millions d'euros**, bien trop éloigné des projets d'équilibre caressés en 2023 lorsque l'entreprise fondée en 1989 avait présenté son plan de transformation dans le but de relancer la marque. Après son premier redressement judiciaire, Alinéa avait été reprise par ses propres actionnaires. Après avoir perdu **17 magasins et 1 000 salariés**, elle avait intégré une vingtaine de magasins Zodio, autre enseigne de la galaxie Mulliez.

## La direction chercher des repreneurs

*«Malgré des formations, les magasins Zodio ne pouvaient faire du chiffre rapidement, avec des gens n'ayant pas encore l'expérience et ne savaient pas vendre du canapé ou du lit»,* confie une source syndicale à l'AFP. Quant à Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, il estime que *«les cultures n'étaient pas les mêmes»*, tout en rappelant que **la crise du secteur de l'immobilier** pèse sur ce marché. La concurrence de géants comme **Ikea** réduit également la marge de manœuvre.

La direction *«a exprimé l'espoir de trouver un ou des repreneurs, même si pour l'instant elle est dans la confidentialité et nous ne pouvons rien savoir»*, explique la source syndicale. *«Nous craignons cependant que cette éventuelle reprise ne soit que partielle et ne porte pas sur tous les magasins»*, ajoute-t-elle. Selon Frank Rosenthal, la marque pourrait même disparaître.




# Decathlon et les promos sur les marques 27/8/2025

# Adidas, Eastpak, Puma : Décathlon appuie à fond sur les promotions

L'enseigne qui avait habitué ses consommateurs aux prix bas permanents entre dans le bal des opérations de promotion. Pour la rentrée ce sont 890 étiquettes qui valsent, avec des décrochages de 30% à 50%. Et, cerise sur le gâteau : les grandes marques sont concernées!




La célèbre enseigne de sport mise sur les rabais pour séduire en cette période de rentrée. © Illustration Capital/Freepik

Dans les allées du tout nouveau magasin de Montparnasse, situé en haut de la rue de Rennes, les rayons pullulent d'étiquettes bardées de rouge vif, celles qui indiquent les produits en promotion. Pour cette rentrée 2025, la basket Adidas Urban Court s'affiche à 39,99 euros, le survêtement Puma enfant est à 19,99 euros et **l'iconique sac-à-dos Eastpak tombe à 34,99 euros, soit 36% de réduction.** «*C'est le Eastpak le moins cher de France!* », lance fièrement Bastien Grandgeorge, le directeur général de Decathlon France.

C'est la nouveauté de cette rentrée. Après avoir investi dans des baisses de prix massives, avec 1500 produits dont les étiquettes ont été comprimées, depuis le début de l'année, l'enseigne entre sur le terrain des promos. Ainsi, **jusqu'au 30 septembre, 890 promotions sont activées, pour des remises allant de 20% à 50%.** Et cette fois, les marques propres de l'enseigne (Domyos, Quechua, Artengo, Kiprun…) ne sont pas seules à passer au rouge, puisque plus d'un quart des promotions concernent les labels les plus connus. «*Nous sommes dans une logique offensive, car la population française a besoin d'avoir encore plus de pouvoir d'achat. (…) Nous baissons les prix de 40% à 50% sur des marques internationales comme Adidas, Kappa, ou Puma*», souligne le directeur général.



Dans les rayons, les claquettes Adidas, tapis de yoga Neolymp ou sac à dos Eastpak sont en promotion et reconnaissables au rouge de l'étiquette. © Illustration Capital

## La guerre des prix pour se positionner en défenseur du pouvoir d'achat

Connue depuis toujours pour ses prix bas permanents, l'enseigne de sport préférée des Français a plutôt une bonne image prix, grâce aux offres hyper accessibles de ses marques propres : Domyos propose par exemple une tenue complète pour équiper les enfants en vue des cours d'éducation physique à 19,97 euros, baskets comprises. Imbattable. Mais sur ce secteur, les marques internationales ont la cote et font la différence. Alors sur la page d'accueil du site Decathlon, un autre modèle s'affiche en prix barré pour la rentrée : l'ensemble Puma à 19,99 euros.

«*Entre le survêtement Domyos et le modèle Puma, l'enfant préfère la marque visible de ses copains*», rappelle Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Surtout, elle donne des repères et points de comparaison.

> **Les marques permettent de se positionner en image prix à la référence: en ayant le produit du moment à un bon prix, ça nourrit toute l'image prix de Decathlon, estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.**

## Un début d'année en croissance pour Decathlon

Avant cette accélération sur les promotions, l'enseigne cousine d'Auchan avait déjà multiplié les clins d'œil aux consommateurs soucieux de leur pouvoir d'achat. Si elle embraye sur une stratégie promotionnelle offensive, c'est que les consommateurs ont été réceptifs. «*La croissance de Decathlon France est tirée par l'accessibilité, alors on a réinvesti dans cette rentrée des classes et des clubs*», explique le responsable de la filiale hexagonale. Alors que le marché des articles de sport subit des turbulences, avec des chiffres oscillant entre un recul de 2,8% et une petite croissance de 1%, l'enseigne Decathlon a vu ses ventes progresser de 4% depuis le début de l'année. Une bonne nouvelle, après une année 2024 difficile et des changements de gouvernance majeurs qui ont vu la nomination d'un nouveau duo à la tête de Decathlon. «*Nous tirons le marché vers le haut et développons la pratique du sport : nous avons déjà généré plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires*», se réjouit le quadra.




«Nous avons déjà généré plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires depuis le début de l'année», selon Bastien Grandgeorge, directeur général de Decathlon France. © Decathlon

## La guerre est déclarée avec Intersport, tandis que Nike n'est pas encore revenu

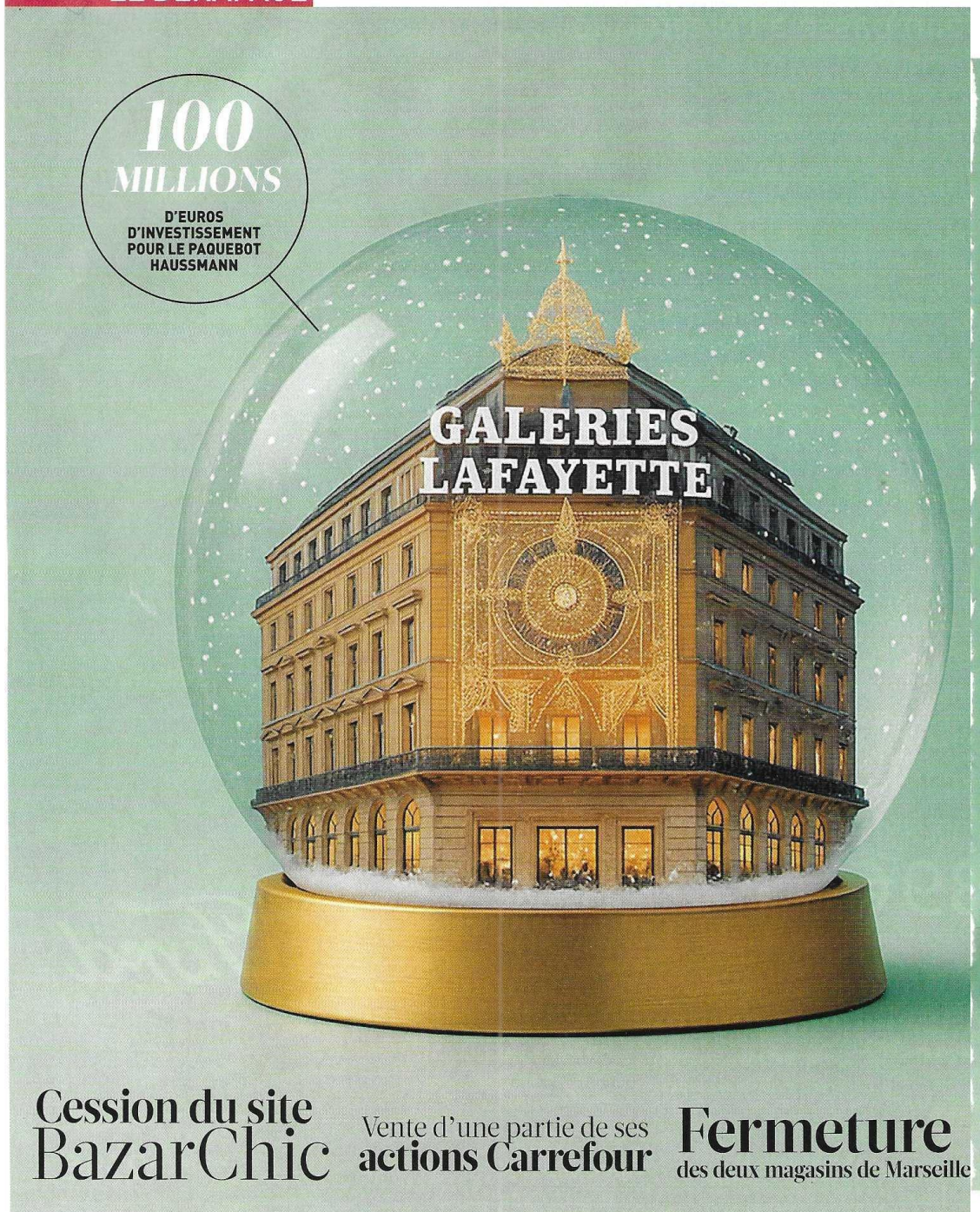
Se lancer dans la guerre des promotions sur les grandes marques internationales de sport, c'est aussi une façon de répondre à l'offensive d'Intersport et au développement de réseaux dynamiques comme JD Sports. «*Aujourd'hui la grande faiblesse de Decathlon par rapport à Intersport c'est de ne pas avoir toutes les marques internationales : Nike, Adidas, New Balance. Avec cette offensive, l'enseigne montre qu'elle ne laisse pas le terrain libre à la concurrence*», estime Frank Rosenthal. Si l'enseigne reste numéro un du marché avec près de 40% des ventes, Intersport remonte dans les panels grâce à son offre de textile des grandes marques internationales. La guerre est déclarée. L'opération du moment, "Engagés pour une rentrée moins chère", le prouve avec de nombreuses promotions, dont le maillot Nike du PSG à moins de 100 euros et le sac-à-dos Eastpak enfant à... 32,99 euros! Soit encore moins cher que "*le moins cher de France*", promis par Decathlon.

Au-delà de cette bataille du cartable, un autre sujet est sur la table. Car dans son combat pour l'accessibilité et la proximité, il reste un but que Decathlon n'a pas encore marqué : faire revenir Nike dans ses rayons, après avoir cru pouvoir se passer des grands noms en 2019. «*Je n'ai pas renoncé*», promet Bastien Grandgeorge. Il faut dire que l'équipementier américain est incontournable. «*Je ne peux pas vendre le maillot de l'équipe de France de Football, l'avoir dans nos magasins ferait la différence*», admet le directeur général. Un point déterminant pour la partie qui se joue actuellement.




# Galeries Lafayette : c’est l’heure du grand inventaire

Juillet 2025




Pour défendre sa pépite du boulevard Haussmann, le géant français des grands magasins revoit son périmètre et ses priorités. Quitte à faire des choix difficiles.

# C'EST L'HEURE DU GRAND INVENTAIRE

Le 25 avril dernier, des banderoles flottent au pied des vitrines des Galeries Lafayette. Une quarantaine de salariés de La Redoute protestent contre l'externalisation de leur site logistique et la ponction d'un trésor de guerre de 40 millions d'euros laissé il y a onze ans par le propriétaire de l'époque, Kering. S'ils ont choisi le boulevard Haussmann, dans le IXe arrondissement de Paris, c'est pour avoir l'attention de leur maison mère, le groupe Galeries Lafayette, entré au capital en 2017, à 51%, en pensant faire une bonne affaire. Mais l'échéance de l'option d'achat des 49% restants est survenue au moment où La Redoute valait très cher. Le groupe a dû débourser plusieurs centaines de millions d'euros – certains avancent 1 milliard. «Ils ont acheté une 4L au prix d'une Ferrari», résume Smaïl Bella, délégué central CGT à La Redoute, agacé que les équipes souffrent des conséquences de ce mauvais investissement.

Si ce n'était que ça… Trois mois plus tôt, ce sont les équipes de BazarChic, autre filiale du groupe Galeries Lafayette, qui distribuaient des tracts au même endroit pour s'indigner de la menace de fermeture de leur activité. Si on ajoute que le groupe s'était déjà séparé du BHV parisien, qui perdait 15 millions d'euros par an, avant de rendre les clés d'Eataly, le temple de la gastronomie italienne, dont la recette n'a pas vraiment pris à Paris, c'est à croire que la maison peine à se diversifier. La direction réfute ce dernier revers : le propriétaire d'Eataly voulait reprendre la main. Cet arrêt soulage tout de même les comptes, alors que l'heure du grand inventaire a sonné.

Une revue des troupes qui n'épargne pas le cœur de l'activité. Après avoir cédé une trentaine de ses bâtiments à divers franchisés, la maison n'exploite plus que 19 Galeries Lafayette en propre. Bientôt 17, avec la fermeture des deux magasins de Marseille, le 30 novembre prochain. Pour justifier son départ de la deuxième ville de France, l'entreprise invoque le principe de réalité. «C'est une décision difficile, mais courageuse et responsable, alors qu'on perdait 10 millions d'euros par an», souligne Alexandre Liot, directeur des opérations du groupe Galerie Lafayette. Des renoncements nécessaires pour financer l'entretien de la vedette de la maison, le paquebot Haussmann, qui réalise plus de la moitié des 3,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires du groupe. Et, vraisemblablement, la quasi-totalité des bénéfices.

**Cinquième génération.** L'an dernier, les 130 ans de l'enseigne ont été l'occasion de nombreuses festivités, jusqu'à suspendre une table sous la coupole, où quelques chanceux ont pu dîner. En marge de ces célébrations, la cinquième génération de la famille fondatrice a pris du galon. Nicolas Houzé a succédé à son père, Philippe Houzé, à la présidence du directoire du groupe, commençant à imprimer sa marque. Son frère Guillaume est responsable de l'image et son cousin, Arthur

ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE LIA

**Séparé du BHV depuis 2024**

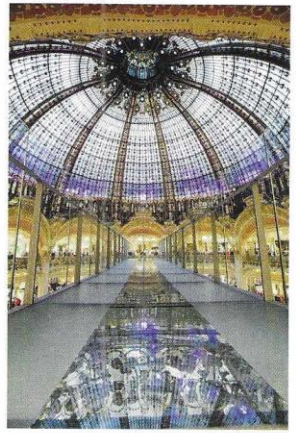
**Fin du partenariat avec Eataly**

# Les grands magasins sont soumis aux mêmes diktats que les supermarchés

Lemoine, de l'offre et des achats. La disparition en février dernier de Ginette Moulin, la matriarche, laisse craindre à certains que de plus grandes manœuvres s'engagent. «Quelqu'un m'avait dit que la famille vendrait tout quand la patronne mourrait : même si ça n'ira pas aussi loin, j'ai peur qu'il n'y ait plus de tabou», note un salarié, redoutant que plus aucun foyer de pertes ne soit toléré.

**En retard sur l'e-commerce.** Pourtant les défis sont nombreux. A commencer par la digitalisation des Galeries Lafayette qui traîne, avec seulement 5% de ventes en ligne, contre 20% chez les acteurs de la mode. Mais c'est surtout les difficultés du secteur habillement qui menacent, avec la montée en puissance des marques de fast-fashion et les tensions sur le pouvoir d'achat. «Depuis le Covid, on observe une nette baisse de la fréquence d'achat sur l'univers mode, jugé moins prioritaire : même ceux qui ont les moyens se tournent vers l'entrée de gamme ou la seconde main», analyse Hélène Janicaud, experte mode chez Kantar. Tout en restant dans le top 5 des enseignes, avec 2,3% de part de marché, les Galeries Lafayette ont perdu du terrain dans le dressing des Français. Et le jeu se complique encore, alors que les jeunes prennent les magasins pour des showrooms. «Ils viennent essayer une basket ou un parfum, les commandent sur leur smartphone, puis s'en vont», soupire un syndicaliste.

Le désamour pour le concept du «tout sous le même toit» face à des enseignes spécialisées, comme Sephora, ou de grandes plateformes en ligne, comme Amazon, dépasse nos frontières. L'enseigne canadienne Hudson's Bay, créée en 1670, vient de s'éteindre, tandis que Macy's a fermé 150 portes aux Etats-Unis. A Paris, le Printemps et la Samaritaine luttent aussi pour s'adapter. Sans compter que les marques de luxe, piliers historiques des grands magasins, multiplient les ouvertures de boutiques spectaculaires, susceptibles de leur voler la vedette.



C'est la nouvelle attraction à Haussmann : le Glasswalk, un pont de verre qui offre une vue imprenable sur la coupole et attire les clients jusqu'au quatrième étage !

Déjà, la baisse de fréquentation des touristes chinois avait bouleversé l'équilibre économique. «Avec leurs très grandes surfaces et leur belle architecture, les grands magasins ne sont pas tenables si le trafic est insuffisant», relève Olivier Salomon, associé chez AlixPartners. Car, derrière leurs habits chics, les grands magasins sont soumis aux mêmes diktats que les supermarchés, à savoir la nécessité d'optimiser leur chiffre d'affaires au mètre carré pour asseoir leurs coûts fixes sur de gros volumes. «Ce qui est difficile dans mon métier, c'est que nous avons le compte de résultat d'un épicier, combiné aux exigences des marques de luxe», admettait Matthieu Caloni, le directeur de la transformation des Galeries Lafayette, lors de la Paris Retail Week. Plus question, donc, de tout miser sur les touristes, dont les visites sont soumises aux aléas géopolitiques. Les Galeries Lafayette s'adressent à nouveau aux Parisiens, avec un programme de fidélité musclé et un étage de designers français. «Le Covid a eu un grand mérite, il a permis de réveiller les grands magasins vis-à-vis de leur dépendance à la clientèle internationale», souligne Pierre-Yves Martin, consultant chez OMS&Co.

Mais de tels paquebots sont lourds à manœuvrer. Le groupe a mobilisé 400 millions d'euros pour rénover son réseau, dont 100 millions pour Haussmann. En plein confinement, alors que le magasin était fermé, l'entreprise a percé un troisième Escalator, installé un espace bien-être au sous-sol et consacré un étage entier à la chaussure, qui présente désormais «la plus grande offre d'Europe», avec plus de 850 modèles. «C'est judicieux, car cette catégorie a une rentabilité au mètre carré très élevée et attire une clientèle plus jeune», relève Martin Crépy, associé senior pour le cabinet de conseil Simon-Kucher. Un parti pris remarqué. «Il fallait de sacrées convictions pour investir autant, au moment où le magasin ne faisait pas 1 euro de chiffre d'affaires, c'est la preuve que les actionnaires sont des passionnés du commerce et prêts à être offensifs», salue Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

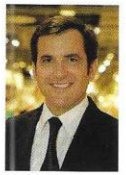


PHOTOS : SP GALERIES LAFAYETTE, ERIC CHAUVET / SAIF IMAGES, FRÉDÉRIC SPEICH/LA PROVENCE/ MAXPPP

| Hermione Retail | Groupe SGM | Socri Limited |
|---|---|---|
| **26 MAGASINS** Sortis de procédure de sauvegarde le 21 mars 2024, les points de vente du périmètre de Michel Ohayon restent fragiles. Si celui de Pau semble sauvé, Rosny 2 va fermer. | **7 MAGASINS + BHV** La jeune foncière de Frédéric Merlin, propriétaire des magasins de Reims ou de Dijon, a imposé un régime sec pour redresser ces espaces en difficulté. Ça va mieux depuis. | **2 MAGASINS** Le groupe qui a remis discrètement à l'équilibre les magasins de Béziers et d'Avignon prépare l'ouverture d'un petit Galeries Lafayette à Nîmes, en octobre. Un nouveau modèle ? |

Pour financer de tels chantiers, le groupe ne peut cependant plus se permettre de mauvais placements, comme celui de La Redoute. Or une partie de sa fortune est bloquée chez Carrefour, dont la famille est actionnaire depuis 2014. Une entrée au capital lorsque l'action valait environ 29 euros. Alors que la famille cherchait de la trésorerie, elle a déjà revendu une partie de ses titres, pour récupérer 365 millions d'euros l'an dernier. Mais elle détient encore 8% du capital du distributeur, dont il lui est difficile de se défaire, sans acter une moins-value, puisque l'action reste sous les 15 euros.

**Sauvegarde et redressement.** L'autre sujet d'inquiétude vient de ses adresses en province. Car ce qui est possible sur 100 000 mètres carrés à Paris ne l'est pas dans des bâtiments plus étroits, de villes modestes. Les déboires des 25 points de vente repris par Michel Ohayon, placés en procédure de sauvegarde en 2023, ont même eu pour effet de questionner la viabilité de l'ensemble des Galeries Lafayette dans des villes moyennes. Le plan de redressement imposé à marche forcée au BHV et à ses sept points de vente par Frédéric Merlin, cofondateur de la Société des grands magasins (SGM), a aussi défrayé la chronique, alors que des fournisseurs se plaignaient de n'être pas payés, jetant le doute sur la solidité du repreneur. «On a rationalisé comme jamais l'activité et densifié l'offre commerciale pour les rendre rentables», explique Frédéric Merlin, assurant que le plus dur est derrière lui. «Le chiffre d'affaires a baissé de 119 millions d'euros quand on a racheté



Nommé président du directoire du groupe Galeries Lafayette, à la place de son père, Nicolas Houzé défend l'art de vivre à la française. On le dit prêt à faire des choix difficiles.

## TROIS FRANCHISÉS AUX DESTINS DIVERS

**Sur les 57 magasins du réseau, 38 n'appartiennent plus au groupe Galeries Lafayette et sont exploités sous contrat d'affiliation. C'est le cas de Dijon, d'Avignon, ou de Niort (en photo).**

à 116 millions aujourd'hui, mais on est passé d'une perte de 7 millions par an à un résultat positif de 15 millions d'euros en 2024. » Chez Socri Limited aussi, l'optimisme est de mise, alors que le petit groupe a remis à l'équilibre les magasins de Béziers et d'Avignon, et prépare l'ouverture d'un petit Galeries Lafayette à Nîmes, en octobre. «Les difficultés de Michel Ohayon sont un sujet de holding et non le reflet d'un souci du modèle. Nous croyons aux grands magasins de province», assure Pierre-Antoine Desplan, président de Socri Limited. Pour le réseau encore détenu en propre, les rénovations s'enchaînent, comme à Annecy ou à Biarritz, où le magasin vient d'inaugurer un superbe toit-terrasse.

**Retour en grâce.** Boulevard Haussmann aussi, les efforts paient. Le vaisseau amiral opère une remontada inédite. Alors que les Américains ont presque remplacé les Chinois, le magasin a retrouvé son niveau de fréquentation d'avant-Covid, avec près de 37 millions de visiteurs et 1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2024. «Haussmann a battu des records historiques de ventes, en décembre 2024, février et avril 2025», se réjouit Alexandre Liot. Les salariés du magasin s'y retrouvent, puisque la participation versée l'an dernier a été «topissime», de l'aveu même des syndicats. Au quatrième étage, les gens font même la queue pour faire quelques selfies sur le Glasswalk, ce pont en verre qui offre un point de vue inédit sur la coupole et où plusieurs demandes en mariage auraient déjà été faites. «C'est 100% instagrammable, et ça fait une expérience à raconter, au-delà des achats», décrypte Frank Rosenthal. De là-haut, la vue sur le magasin est époustouflante. Et le décalage avec les bâtiments qui n'ont pas ce décor est encore plus évidente. A quelques kilomètres, celui du centre commercial Beaugrenelle serait en mauvaise passe, comme le site de Lyon Part-Dieu. Tandis que le point de vente des Champs-Elysées n'a jamais été rentable. «Notre plan de réduction des pertes est en ligne depuis trois ans. Le chiffre d'affaires monte en puissance, et approche progressivement de l'équilibre», assure Alexandre Liot. En attendant, dans l'inventaire en cours, ces magasins s'affichent probablement en rouge vif.

**Angélique Vallez**




# Les méga promos sur les produits d'hygiène vont-elles revenir ?
18/02/2025

# Les «méga-promos» sur les produits d'hygiène vont-elles revenir malgré la loi Descrozaille ?

Temps de lecture : 1 min

Des députés ont déposé une proposition de loi à l'Assemblée nationale suggérant de revenir sur l'interdiction des «méga-promos» sur les produits d'hygiène, instaurée par la loi Descrozaille il y a un an.

Les «méga-promos» sur les produits d'hygiène seront-elles de nouveau autorisées dans les rayons des supermarchés ? C'est en tout cas ce que souhaitent les députés Stéphane Travert, ancien ministre de l'Agriculture (Ensemble), et Julien Dive (LR), qui ont déposé une proposition de loi en ce sens à l'Assemblée jeudi 13 février, rapporte BFMTV. Ils souhaitent revenir sur le seuil imposé il y a un an par la loi Descrozaille, limitant les promotions sur les produits d'hygiène à -34%.

*«Cette mesure permettra de soutenir les ménages dans un contexte d'inflation élevé sur les produits de consommation courante»*, espèrent les députés. Selon eux, les produits d'hygiène, *«à la différence des denrées alimentaires, ne présentent* ***pas les mêmes enjeux en matière de souveraineté ou de protection des producteurs****»*. Cette proposition pourrait ainsi permettre aux consommateurs d'alléger le prix de leur chariot de courses, et notamment de faire baisser la note aux rayons des lessives, où le prix du baril est compris entre 10 et 15 euros.

## Les industriels opposés au retour des «méga-promos»

*«Avant avec les promos, j'en achetais 2-3, parce que la lessive, c'est minimum 10 euros, surtout quand il y avait des promos à -50-60%. Là, je regarde les prix, je regarde la marque, je fais très attention»*, témoigne une consommatrice auprès de nos confrères.

*«Quand on sait que plus de la moitié de la population est à 10 euros près pour boucler leur fin de mois sur les courses,* ***c'est absolument essentiel*** *de redonner du pouvoir d'achat au consommateur avec des promotions qui sont spectaculaires»*, estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, sur BFMTV. Mais, de leur côté, les industriels considèrent qu'il ne faut pas toucher à la loi Descrozaille, car, selon eux, la suppression des rabais a permis une baisse d'autres produits dans les rayons.




# Alinea dans la tourmente
21/11/2025

# De nouveau en redressement judiciaire, Alinea dans la tourmente

AFP · 20 NOVEMBRE 2025 À 19H37 · LECTURE 3 MIN

Cinq ans après un premier redressement judiciaire, Alinea, l'enseigne d'ameublement de la galaxie Mulliez, connait à nouveau le même sort, confrontée à un marché atone et payant des décisions stratégiques mal conduites, selon ses salariés.

Le tribunal des affaires économiques de Marseille a assorti jeudi sa décision d'une période d'observation de 6 mois, laissant une chance à l'entreprise aux 36 magasins et 1.200 salariés d'élaborer un plan de reprise.

La situation financière est néanmoins des plus préoccupantes: Alinea a enregistré un résultat net négatif de 47 millions d'euros en 2024, pour un chiffre d'affaires de 162 millions d'euros, bien loin des projets d'équilibre caressés en 2023 lorsqu'elle avait présenté son plan de transformation.

Ce dernier était censé relancer la marque, trois ans après un premier redressement judiciaire, en pleine pandémie de Covid-19, lorsque l'entreprise fondée à Avignon en 1989 et dont le siège social est à Aubagne (Bouche-du-Rhône), près de Marseille, avait été finalement reprise par ses propres actionnaires.

Une opération rendue possible par une ordonnance gouvernementale prise à la faveur de la crise sanitaire.

Elle avait au passage perdu 17 magasins sur 26 et près de 1.000 salariés sur 1.800, avant d'intégrer dans son giron en 2023 une vingtaine de magasins Zodio (décoration), autre enseigne de la galaxie Mulliez.

- "Situation pas perdue" -

"Le concept aurait pu être bon, mais il fallait laisser le temps aux choses. Malgré des formations, les magasins Zodio ne pouvaient faire du chiffre rapidement, avec des gens n'ayant pas encore l'expérience et ne savaient pas vendre du canapé ou du lit", déplore auprès de l'AFP une source syndicale.

"Les cultures n'étaient pas les mêmes, c'était une embûche supplémentaire", dans un marché de l'ameublement déjà très complexe, souligne aussi à l'AFP Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

"Le ralentissement du secteur de la construction et de l'immobilier, depuis plusieurs années", pèse en effet sur ce marché, en recul de 5,1% en 2024, explique cet expert. Et "avec un pouvoir d'achat tendu, les gens vont attendre avant de se décider à acheter un canapé à 2 ou 3.000 euros".

Surtout avec des revenus rognés par l'inflation des produits alimentaires en 2022 et 2023 et face à la concurrence de géants comme Ikea, voire But-Conforama, aux parcs de magasins beaucoup plus denses, et plus agressifs sur les prix.

Sans parler, note encore cet expert, de l'agressivité des enseignes de bazar discount comme Action (850 magasins en France) ou du site internet Temu, sur le marché de la décoration du quotidien.

Autant de vents contraires qui ont sapé les efforts réels de repositionnement de la marque vers le "lifestyle" et le moyen-haut de gamme.

Sollicitée par l'AFP, la direction n'a pas souhaité faire de commentaire.

Mais, assure la source syndicale, "elle a exprimé l'espoir de trouver un ou des repreneurs, même si pour l'instant elle est dans la confidentialité et nous ne pouvons rien savoir. Nous craignons cependant que cette éventuelle reprise ne soit que partielle et ne porte pas sur tous les magasins".

Le risque que la marque soit sacrifiée n'est pas à écarter, estime encore M. Rosenthal, notant par exemple l'intérêt d'Ikea de se développer dans les villes moyennes. Tout en relevant que "la situation n'est pas perdue, car il s'agit d'une marque avec une certaine notoriété".

Dans la galaxie Mulliez figurent de nombreuses enseignes comme Leroy Merlin, Decathlon, Kiabi, Boulanger ou Auchan.




# Tik Tok Shop réveille le commerce mondial
23/10/2025

# TikTok Shop réveille le commerce mondial

*Six mois après son lancement en France, la fonctionnalité shopping du réseau social chinois dévoile son premier bilan : un démarrage timide, mais au potentiel immense.*

Ici, une session de *live shopping* orchestrée par l'enseigne d'électroménager Boulanger pour vendre un blender en direct. Là, une vidéo de la créatrice de contenus Nour faisant la promotion d'un blush violet à acheter en un clic. Sur TikTok Shop, chacun peut faire ses achats directement sans avoir à aller sur le site marchand du vendeur. Le tout grâce à une expérience interactive qui combine divertissement et shopping.

Lancé au printemps en France, TikTok Shop a dévoilé son premier bilan à la mi-octobre. Avec 865 sessions quotidiennes de *live shopping* et 16500 commerçants actifs, contre 200000 au Royaume-Uni, ce n'est pas encore l'eldorado pour les marques françaises à qui TikTok prélève une commission de 5%. « *Il faut être prudent, le climat est morose, certaines enseignes ne voient pas encore l'intérêt d'y aller* », constate Frank Rosenthal, expert en stratégie du commerce.




**TikTok Shop. En France, l'application propose pour l'instant 865 sessions de *live shopping* par jour.**

A l'instar de Boulanger et Darty, Carrefour est l'un des premiers à s'être lancé le 31 mars dernier sur l'appli, avec des centaines d'articles mis en vente et « *un succès significatif* », selon le groupe de distribution, sur un service à vaisselle en grès. D'autres y ont renoncé, comme la marque de chicorée Cherico. « *Nos ventes étaient trop faibles* », justifie la direction. « *C'est un business de volumes, les algorithmes s'emballent à partir de 2000 contenus publiés* », soutient Nathan Elmaleh, fondateur de l'agence social media Neads. Et de citer la marque capillaire Myriam. K, dont les ventes ont été sept fois supérieures au montant investi pour la fabrication de contenus vidéos. Un exploit.

Bien que « *faible en apparence* », la montée en puissance de TikTok Shop « *en quelques mois seulement* » est en réalité vertigineuse, considère l'expert de la consommation Olivier Dauvers. Selon NielsenIQ, son taux de pénétration sur les achats en ligne en France avait déjà atteint 1,13% en août (cinq mois après son lancement), soit davantage qu'eBay ou La Redoute. Et le potentiel de cette application qui compte 28 millions d'utilisateurs français, majoritairement des 13-27 ans, est immense. « *Nous sommes au début d'une révolution du commerce mondial* », anticipe Charlotte Puisais, consultante au sein de Pixis Conseil.

D'autant qu'une nouvelle ère s'amorce, celle du commerce dopé à l'intelligence artificielle. Le 15 octobre, une étape a été franchie avec l'annonce d'un accord entre le distributeur américain Walmart et OpenAI pour vendre son catalogue via son assistant conversationnel ChatGPT. « *Tout peut aller très vite*, alerte Hanan Ouazan, partner chez Artefact. *Aux entreprises de ne pas rater ce virage comme certaines ont pu rater le virage digital.* » Effectivement, le trafic est déjà là, avec une audience mondiale de 800 millions d'utilisateurs de ChatGPT chaque semaine.

**L. C.**

Challenges

# Bercy va-t-il laisser le géant chinois racheter 22% du capital de FnacDarty ?
8/9/2025

# Bercy va-t-il laisser le géant chinois JD.com racheter 22 % du capital de Fnac-Darty ?

**Le géant chinois du e-commerce JD.com veut racheter Ceconomy, spécialiste allemand de l'électroménager (Mediamarkt, Saturn) et actionnaire à hauteur de 21,9 % de Fnac-Darty. Bercy a jusqu'au 10 septembre pour s'exprimer sur cette prise de participation, qui, pour certains, pourrait annoncer un rachat total du Français.**




Et si Fnac-Darty, fleuron français de la distribution de produits culturels et électroménagers, passait sous pavillon chinois ? La question, hier invraisemblable, n'a aujourd'hui plus rien de farfelu. Le 1er septembre, le géant du e-commerce chinois JD.com (près de 160 milliards de dollars de revenus annuels) a annoncé lancer une offre d'achat sur le commerçant allemand Ceconomy (22 milliards d'euros de chiffre d'affaires). Or, ce spécialiste outre-Rhin de l'électroménager, maison-mère de Saturn et Mediamarkt, est actionnaire de Fnac-Darty à hauteur de 21,9 %. L'offre de JD.com, qui valorise l'entreprise allemande 2,2 milliards d'euros, bénéficie du soutien des principaux investisseurs de Ceconomy. Mais va devoir être validée par les autorités françaises.

Le 27 août, le ministère de l'Economie a en effet reçu un courrier de JD.com. Le e-commerçant chinois y demande l'autorisation d'entrer au capital de Fnac-Darty *via* le rachat de Ceconomy. Bercy a jusqu'au 10 septembre pour se manifester s'il souhaite ouvrir une enquête sur le rachat. Au vu de la très probable chute du gouvernement ce 8 septembre, les chances d'une réponse du ministère s'étiolent : dans ce cas, la prise de participation sera automatiquement validée. Le courrier de JD.com a de quoi surprendre. La procédure de validation auprès de Bercy est obligatoire lorsqu'une société étrangère s'apprête à mettre la main sur au moins 10 % des droits de vote d'une société cotée en Bourse (ce qui est le cas de JD. com qui en détiendra environ 22 % chez Fnac-Darty), mais uniquement lorsque la société en question traite d'enjeux touchant à la souveraineté nationale.

## Un enjeu de souveraineté ?

Or, à la lecture des textes de loi, difficile de voir en quoi Fnac-Darty constituerait un actif stratégique ou sensible. L'entreprise n'œuvre en effet pas dans des secteurs clés pour la sécurité nationale comme celui de la défense ou de la santé publique. Certes, Bruno Le Maire, ministre de l'Economie, avait exercé un tel droit lorsque le canadien Couche-Tard avait tenté de racheter Carrefour en 2021. Mais il l'avait fait au nom de la souveraineté alimentaire.

Seules deux acceptions des sociétés jugées « *sensibles* » par la loi pourraient concerner Fnac-Darty : d'abord « *les activités de traitement, de transmission ou de stockage de données* ». Mais pour un avocat spécialiste de ce genre de dossiers, les données détenues par le commerçant ne sont pas assez sensibles pour entrer dans cette définition. Ensuite, « *l'édition, l'impression ou la distribution des publications de presse d'information politique et générale* ». Mais là encore, pour notre avocat, seule une lecture très conservatrice de la loi ferait entrer Fnac-Darty dans ce type d'actif, le commerçant n'étant qu'un simple distributeur, et non un titre de presse avec un pouvoir d'influence sur l'opinion publique. Quand le Tchèque Daniel Kretinsky était monté au capital du commerçant français, il n'avait d'ailleurs pas fait la démarche.

## « Un pied dans la porte »

Alors, pourquoi un tel excès de zèle de JD.com ? Un acteur proche du dossier confie à *Challenges* : « *Ils demandent une première autorisation pour mettre un pied dans la porte et préparer un rachat total de Fnac-Darty avec une première autorisation en poche. Cela ne fait aucun doute : JD prépare une OPA sur le groupe français.* »

L'avocat spécialiste de ces dossiers ne croit pas tellement à cette théorie : « *En demandant à entrer au capital de Fnac-Darty, alors qu'ils auraient pu ne pas le faire, JD.com place justement l'entreprise dans le champ des actifs stratégiques, là où c'était loin d'être évident. S'ils souhaitent par la suite faire un rachat total, ils seront désormais obligés de demander à Bercy une autorisation. Donc si l'on se met à leur place, ce n'est pas très bien joué.* » D'autant plus que ce n'est pas parce que le ministère a laissé faire une prise de participation minoritaire, sans place au conseil d'administration ou minorité de blocage, qu'il laissera faire une montée au capital au-delà des 25 % ou même des 50 %.

## Le précédent Temu et Shein

Car le sujet est abrasif : depuis des mois, les boutiques en ligne chinoises Temu et Shein sont sous le feu des critiques en Europe en raison de leurs prix cassés menaçant les commerçants locaux, et de la mauvaise qualité de leurs produits. Signe de la dimension politique du dossier, les autorités allemandes enquêtent déjà sur le rachat de Ceconomy depuis le 2 septembre. En cela, la lettre de JD.com du 27 août pourrait être un moyen de montrer sa volonté de coopérer avec les autorités européennes, et ainsi se dédiaboliser.

Enrique Martinez, PDG de Fnac-Darty a été l'un des hérauts de la fronde anti-Temu. « *On n'a pas besoin de ces plateformes pour rendre nos vies plus heureuses et plus complètes* », avait-il tonné sur le plateau de BFMTV mi-juin. Dans les couloirs du siège, certains se rassurent : JD ne sera qu'un actionnaire minoritaire, et sa stratégie semble se distinguer de celle de Temu et Shein, privilégiant l'européanisation au *dumping*. Il n'empêche, le PDG va désormais peut-être devoir discuter avec une plateforme chinoise. « *Je ne vois pas Enrique Martinez changer de discours parce qu'il a un nouvel actionnaire* », tranche Frank Rosenthal, expert du commerce. « *Se faire racheter par JD.com serait en revanche un échec pour lui,* prévient un bon connaisseur de l'enseigne. *S'il y avait une tentative, il s'alignerait sur une contre-offensive avec le premier actionnaire de Fnac-Darty, Daniel Kretinsky, pour avoir une proposition européenne.* »

## Kretinsky n'a pas dit son dernier mot

Le Tchèque, avec 28 % du capital, déjà à la tête de Casino (maison-mère de Cdiscount) ou de Metro, n'a pas dit son dernier mot. « *Il a par le passé été intéressé par le rachat de Ceconomy, notamment de ses parts dans Fnac-Darty* », précise Florent Thy-tine, analyste financier pour TP Icap. Si JD - effrayé par les risques politiques du dossier et attiré par un joli chèque qui pourrait, avec une prime, monter de 250 à 300 millions d'euros - décidait de revendre ses parts dans Fnac-Darty, l'homme d'affaires risquerait bien de s'engouffrer dans la brèche.

Autrement, un combat aussi politique que capitalistique pourrait se dessiner entre les deux principaux actionnaires du commerçant français. D'un côté, JD rêve de conquérir l'Europe, et ainsi distancer Temu et Alibaba. De l'autre, Daniel Kretinsky martèle vouloir créer un géant européen du commerce, qui contrerait les Etats-Unis d'Amazon d'un côté, et la Chine de Temu de l'autre. Contacté sur ses ambitions en France, l'entourage de JD.com élude la question, se disant « *entièrement concentré sur l'achèvement de la transaction avec Ceconomy* ». Bercy, Daniel Kretinsky et Fnac-Darty restent muets.

## Des intérêts nombreux pour JD.com

Une chose est sûre : le concurrent d'Alibaba et Temu a tout intérêt à attaquer le marché européen. « *La croissance n'est plus ce qu'elle était en Chine*, analyse Frank Rosenthal. *Leurs commerçants sont obligés de s'internationaliser* ». Et, face aux murailles protectionnistes érigées par Donald Trump aux Etats-Unis, le Vieux Continent devient un eldorado. « *Mediamarkt et Saturn sont des enseignes connues et appréciées des Allemands,* ajoute Jérémy Garnier, analyste chez Oddo BHF. *Cela rassurera des consommateurs qui n'auraient pas été dans une enseigne chinoise.* »

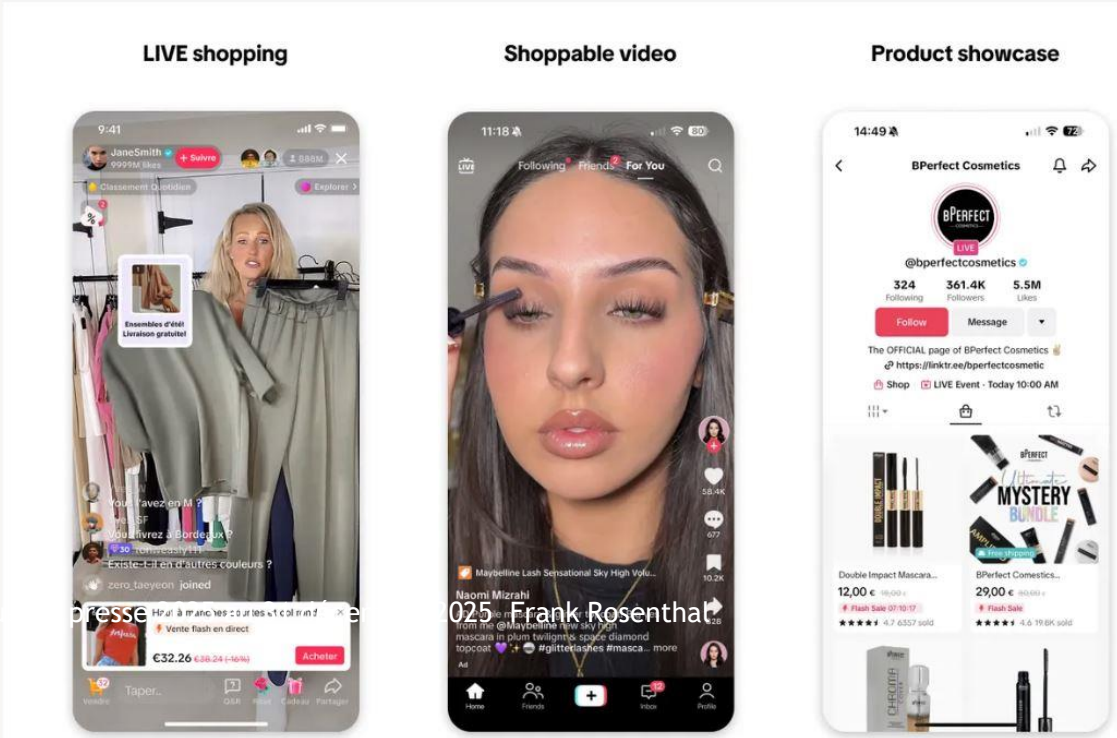
Ceconomy et Fnac-Darty revêtent un autre intérêt pour JD : leur réseau de magasins, alors même que « *le commerce physique est la grande faiblesse des Chinois* », selon Frank Rosenthal. A l'inverse, la force de frappe du e-commerçant sur la logistique, le digital et la collecte de données pourrait dépoussiérer l'entreprise allemande. Dans son offre publique, JD explique déjà vouloir « *stimuler l'excellence technologique de Ceconomy grâce au support informatique et technique de JD.com* ». En ralliant Fnac-Darty, le poids lourd chinois pourrait encore un peu plus monter en puissance.




# Tik Tok Shop vise 25 millions de clients en France 2/4/2025

# TikTok Shop vise 25 millions de clients en France : le futur géant du e-commerce ?

**Lancé en avance ce 31 mars en France, TikTok Shop entend révolutionner le e-commerce. Avec une audience massive de 25,1 millions d'utilisateurs et une promesse : mêler divertissement, influence et achats en un seul geste. Objectif : séduire les marques et concurrencer Amazon ou Temu.**




LAURE CROISET · 31 MARS 2025 À 14H12 · LECTURE 5 MIN

Surprise ! TikTok Shop a pris tout le monde de court en annonçant son lancement en France ce lundi 31 mars. Son arrivée était programmée courant avril. Une bonne nouvelle pour les 25,1 millions d'utilisateurs de TikTok en France qui pourront ainsi faire du shopping en même temps que naviguer sur leur réseau social favori. Trois mois après l'Espagne et l'Irlande, la fonctionnalité TikTok Shop est simultanément lancée en Italie, en France et en Allemagne. Et est présent aujourd'hui 15 pays, dont les Etats-Unis et le Royaume-Uni avec 15 millions de vendeurs opérationnels dans cet écosystème. En moyenne, les utilisateurs passent 1h35 par jour sur cette application qui appartient à la société chinoise ByteDance, selon Sensor Tower.

*« Confier TikTok à un jeune, c'est comme lui mettre une cigarette dans la bouche »*

Concrètement, cette nouvelle fonctionnalité permet aux utilisateurs de TikTok d'acheter leurs produits directement sur l'application, sans avoir à en sortir. Le tout grâce à une expérience d'achat immersive et interactive que le réseau nomme le « Discovery e-commerce ». A savoir « *TikTok transforme l'expérience d'achat en ligne en combinant la puissance du contenu engageant, inspirant et divertissant avec une expérience d'achat fluide et inédite* », fait savoir un porte-parole. « *C'est une révolution qui peut être comparable à l'arrivée d'un Amazon en proposant la fusion parfaite entre le divertissement et le shopping auprès des nouvelles générations* », analyse Charlotte Puisais, consultante chez Pixis Conseil.

## Le renouveau du télé-shopping

Son modèle économique repose sur un système de commission prélevé au vendeur. Lorsqu'une vente a lieu et qu'une commande est générée sur le compte, le vendeur doit payer certains frais pour l'utilisation de TikTokShop, à savoir un taux de commission de 5 % pour les commandes vendues à des clients situés dans l'Union européenne.

Les entreprises françaises qui souhaitent rejoindre TikTok Shop doivent s'incrire dans le « Seller Center » de la plateforme et respecter certains critères comme justifier d'un numéro Siret et de proposer des produits conformes aux « *conditions de service pour les vendeurs* ». Mais si la plateforme détermine qu'un vendeur a enfreint l'une de ces conditions, il se réserve le droit de désactiver le compte du vendeur et retenir des fonds. Et ainsi de limiter l'achat de contrefaçons et de dupes. Entre juillet 2023 et juin 2024, sur les différents pays où TikTok Shop était disponible, « *nous avons empêché la mise en ligne de plus de 5 254 000 produits en raison de violations présumées des droits de propriété intellectuelle* ».

« *TikTok Shop révolutionne le commerce en ligne et ouvre des perspectives inédites pour les marques de toutes tailles* », revendique un porte-parole. Quelques mois avant son lancement en France, l'application a ainsi contacté plusieurs marques pour qu'elles soient les premières à utiliser cette fonctionnalité, comme les lunettes Izipizi, la marque de chicoré Chérico, mais aussi Carrefour, The Bradery et la jeune griffe de bagagerie Cabaïa. « *Nous avons été intrigués par cette nouvelle manière de consommer et son potentiel* », fait savoir son cofondateur Bastien Valensi.

La plateforme a ainsi mis en relation cette marque avec une centaine de créateurs de contenus pour pousser certains de leurs produits, comme un sac banane à 35 euros, un nano bag à 50 euros ou un sac à dos classique à 89 euros. « *Nous sommes encore en phase test, on ne sait pas ce qui va se passer lundi, mais c'est un peu comme le renouveau du télé-shopping, l'intérêt est d'avoir du contenu sincère et pertinent* », poursuit le dirigeant, qui évoque pour sa part une commission qui serait « *entre 8 et 10 %* ».

## Prendre des parts de marché à Temu ou Amazon

Après l'échec d'Instagram et de Facebook sur le social commerce, TikTok a une véritable carte à jouer. « *Ce modèle va révolutionner le secteur du e-commerce à un moment où le consommateur a besoin d'être plus embarqué dans un storytelling et d'adhérer à des valeurs plus que le côté transactionnel de l'achat* », estime Arnaud Gallet, directeur de NRF 2025 : Retail's Big Show Europe. En effet, la vidéo « *permet un engagement plus poussé de la part des marques et fait la part belle aux créations* », explique Charlotte Puisais. Et de citer par exemple la récente collaboration entre Nike et Travis Scott pour une collection de sneakers en édition limitée aux Etats-Unis. Ce qui a permis à la fois d'engager la communauté de Nike et les fans du rappeur. Le réseau social s'appuie en effet sur une largeur d'offre de produits inégalée passant d'un rasoir à un produit de beauté ou à une paire de baskets. « *L'offre n'est pas rigoureusement nouvelle, mais elle rassemble une ofre de créateurs proche d'un site comme etsy en même temps qu'elle propose des produits de grandes marques* », constate Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Au Royaume-Uni où cette fonctionnalité est disponible depuis 2022, ce sont les articles de mode suivis de la bagagerie qui se distinguent le plus. « *En additionnant les ventes d'habits et de chaussures, la mode capte 60 % des ventes de TikTok. S'en suivent des catégories comme la bagagerie et des articles liés à la maison et la beauté. Les produits de grande consommation représente environ 12 % des ventes sur ce canal* », précise Théo Djerfi, consultant senior au sein de la practice Retail de NielsenIQ Digital Purchases auprès du média spécialisé LSA. En s'inscrivant comme un acteur généraliste du e-commerce, TikTok Shop vient menacer un acteur comme l'incontournable Amazon, mais aussi la plateforme chinoise Temu et autres concurrents. « *Leur vocation est de prendre des parts de marché à tout le monde dans un contexte où le e-commerce a atteint sa pleine maturité* », poursuit Frank Rosenthal. Dans tous les cas, « *le marché français est prêt à accueillir TikTok Shop, particulièrement la jeune génération qui va très vite s'emparer du modèle* », prédit Charlotte Puisais. La révolution est en marche.




# JD Sports prend de vitesse Decathlon et Intersport

23/1/2025




Magasin JD Sports sur les Champs-Elysées, à Paris. En dix ans, l'enseigne est passée de 17 à 150 points de vente en France.

Challenges

# JD Sports prend de vitesse Decathlon et Intersport

*Le détaillant britannique, spécialiste des sneakers, monte sur le podium du marché français. Sa recette? Habiller les jeunes au quotidien avec des grandes marques. En multipliant les partenariats et les promotions.*

Un chiffre d'affaires multiplié par dix en une décennie, atteignant 10,4 milliards de livres soit plus de 12 milliards d'euros. Un nombre de magasins en France passé, sur la même période, de 17 à 150. Dans le monde de la distribution d'articles de sport, verrouillé par Intersport et Decathlon, avec respectivement 23% et 12% des achats de vêtements de sport selon Kantar, JD Sports est un bulldozer. Le britannique a même réussi à ouvrir, en 2024, un magasin sur les Champs-Elysées, symbole d'une montée en puissance aussi rapide que culottée. L'outsider se hisse sur la troisième marche du podium, avec 7% de parts de marché, grâce à l'acquisition, fin 2024, des 323 magasins Courir, pour 520 millions d'euros.

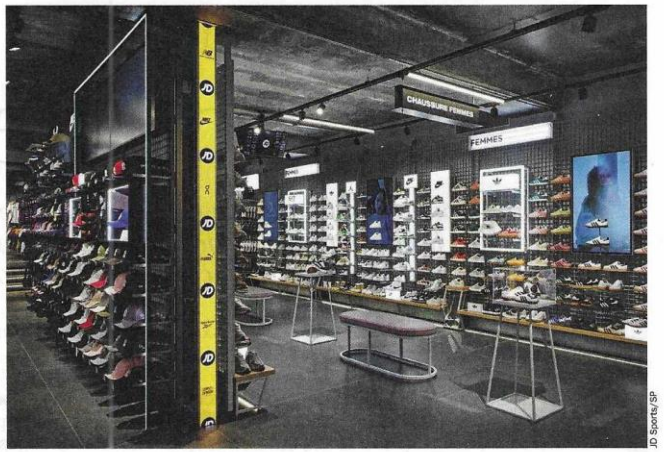
Détenu majoritairement par Pentland Group (Stephen Rubin, 28e fortune britannique), le spécialiste de la basket ose défier Decathlon sur ses terres. Mais comment a-t-il réussi à s'imposer aussi vite? D'abord, grâce à un positionnement assumé sur le sportswear, ces vêtements initialement destinés au sport et désormais portés au quotidien. *« Decathlon et Intersport vendent les tenues des athlètes; nous, on vend ce qu'ils portent avant d'entrer dans le stade »*, résume Régis Schultz, ancien dirigeant de Darty et Monoprix, à la tête du distributeur britannique depuis deux ans. *« Une marque comme Emporio Armani trouve sa place chez JD Sports, mais ne l'aurait pas chez Intersport »*, complète Frank Rosenthal, consultant indépendant.

Les baskets – qui pèsent plus de la moitié des ventes de chaussures selon l'institut Businesscoot – sont le fer de lance de l'entreprise, représentant 60% de son chiffre d'affaires européen. Dans le magasin des Champs-Elysées, elles occupent tous les murs du rez-de-chaussée, dans une sélection pléthorique, organisée par marques (adidas, New Balance…). *« Ils ont compris que les sneakers ne s'adressaient plus aux spécialistes mais au grand public et ont créé son supermarché »*, éclaire l'expert Max Limol. Le textile se cantonne à l'étage.

Ensuite, l'enseigne qui a ringardisé Foot Locker sait marquer les esprits avec des promotions vertigineuses pendant les soldes : -70% sur les Reebok Flexagon Junior, des Nike Lunar Roam qui passent de 150 à 60 euros… Mais refuse pour autant d'entrer dans une guerre des prix qui abîmerait trop sa rentabilité et son image. Enfin, JD s'implante dans les centres-villes et les centres commerciaux, alors que ses concurrents sont spécialistes des zones commerciales d'entrée de ville. *« Ils reprennent la place de Go Sport avant son absorption par Intersport en 2023 »*, explique Frank Rosenthal.

## Ambiance boîte de nuit

Conséquence de ces choix, selon Hélène Janicaud, experte mode pour Kantar : *« Là où Intersport et Decathlon équipent la famille pour faire du sport, JD habille les jeunes urbains. »* L'enseigne s'appuie ainsi sur des collaborations avec des influenceurs TikTok ou Instagram. Et des magasins à l'allure de boîte de nuit, comme sur les Champs-Elysées, où se mêlent écrans jaune et noir éblouissants, étiquettes « Soldes » rouges et musique électro assourdissante. *« La réclamation que je reçois le plus, c'est que la musique est trop forte,* s'amuse Régis Schultz. *Mais ce choix correspond à notre cible, les 15-24 ans. »* Une clientèle prisée par les grandes marques (Nike, Asics…). *« L'accent mis sur le jeune public correspond parfaitement à nos objectifs »*, confirme Franck Denglos, vice-président d'Under Armour. *« Les grandes marques de sport ne peuvent plus se passer de JD »*, appuie Frank Rosenthal. Car avec un tiers de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis, un autre en Grande-Bretagne et un en Europe, l'enseigne a développé un maillage unique.



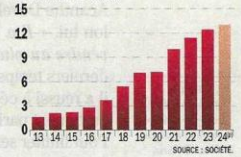

JD Sports/SP

**Rayon chaussures du JD Sports des Champs-Elysées. Les baskets, exposées au rez-de-chaussée du magasin, sont le fer de lance de l'entreprise. Elles représentent 60% de son chiffre d'affaires européen.**

Ça tombe bien : si Decathlon privilégie ses marques propres (Quechua, Tribord…), JD raffole d'adidas et consorts, et les cajole. *« Chaque saison, nous travaillons sur des produits exclusifs,* explique Franck Denglos. *JD excelle dans leur promotion et leur présentation. »* Le numéro un mondial, Nike, est très proche de l'enseigne, ouvrant, en 2024, son programme de fidélité à tous les fans de JD. Mais cette interdépendance a ses dangers. Le coup de mou de Nike, en perte de créativité, se répercute sur son client. Le cours de Bourse de l'américain a perdu 30% depuis un an, et celui de JD – plus largement touché par un marché de l'équipement sportif en berne – perd 18%. *« Ils essaient de développer la part des produits de plus petites marques, mais sont exposés »*, estime Monique Pollard, analyste financière chez Citi. *« C'est une analyse boursière très limitée, bête et méchante,* s'agace Régis Schultz. *Notre chiffre d'affaires continue à progresser. »* Le 14 janvier, le groupe a dévoilé s'attendre à finir l'année avec une croissance de 5%. Monique Pollard précise : *« Le chiffre d'affaires de JD à périmètre comparable est en légère baisse. Mais il ouvre des magasins et fait de la croissance externe. »*

## Ascension fulgurante

Chiffre d'affaires de JD Sports (en milliards d'euros)




Avec un tiers de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis, un autre en Grande-Bretagne et un dernier en Europe, l'enseigne a développé un maillage unique.

## Acquisitions en série

Car ces dernières années, JD Sports a multiplié les acquisitions, de Courir en France à Hibbett aux Etats-Unis. Parfois, l'enseigne absorbée disparaît (comme l'américain Finish Line, racheté en 2018). Parfois, elle est jugée complémentaire (comme Courir, avec sa clientèle plus féminine et moins urbaine), et est préservée. *« Mais, alors que JD était porté par le boom du sport lié à la crise du Covid-19, le contexte s'est calmé »*, prévient un ancien patron de Go Sport. Après avoir excellé dans l'art du sprint, la fusée britannique va devoir trouver son rythme de footing.

**Guillaume Echelard**

marie france

Alinea menacée de disparition
21/11/2025

# C'est confirmé : cette célèbre enseigne de décoration et ameublement placée en redressement judiciaire, ses 36 magasins en France menacés de disparition

Par La rédaction Marie-France
Publié le 21/11/2025 à 13:56

**Sous la pression d'un marché du meuble en berne, cette enseigne de déco se retrouve de nouveau sous la protection du tribunal de Marseille. Quelles failles et quels choix stratégiques font vaciller ses 36 magasins et 1 200 emplois ?**

**EN BREF**

- En novembre 2025, l'enseigne d'ameublement Alinéa, née en 1989 et basée à Aubagne, est de nouveau placée en redressement judiciaire, avec 36 magasins et 1 200 salariés concernés après un premier choc en 2020.
- Pertes record de 47 millions d'euros, intégration compliquée des magasins Zodio, marché du meuble en recul, crise de l'immobilier et concurrence d'Ikea, Action ou Temu fragilisent la rentabilité du réseau.
- Entre recherche de repreneurs, risque de reprise partielle et possible disparition de la marque, l'avenir de chaque magasin Alinéa se joue maintenant au tribunal et sur l'intérêt des concurrents.

Les grandes surfaces de meubles et de déco ont leurs habitués, et le nom d'**Alinea** en fait partie. Cinq ans après un premier passage devant la justice commerciale, l'enseigne de la galaxie Mulliez se retrouve à nouveau placée en **redressement judiciaire**, avec un réseau de **36 magasins** et environ **1 200 salariés** dans l'attente de leur avenir.

Fondée en 1989 à Avignon et installée aujourd'hui à Aubagne, dans les Bouches du Rhône, la marque était censée avoir tourné la page de la pandémie de Covid grâce à un vaste plan de transformation. Mais avec une perte nette de **47 millions d'euros** pour 162 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024, bien loin du retour à l'équilibre promis, le tribunal des affaires économiques de Marseille a ouvert une procédure de redressement assortie d'une période d'observation de six mois. Le chemin du sauvetage s'annonce étroit.



## Plan Zodio, immobilier en panne : pourquoi les magasins Alinea sont fragilisés

Entre les deux procédures, Alinea avait tenté de se réinventer. L'enseigne a intégré en 2023 une vingtaine de magasins Zodio, spécialisée dans la décoration, également issue de la galaxie Mulliez. Cette intégration diffile est devenue un caillou dans la chaussure, comme le résume une source syndicale qui déplore, auprès de l'AFP : "Le concept aurait pu être bon, mais il fallait laisser le temps aux choses. Malgré des formations, les magasins Zodio ne pouvaient faire du chiffre rapidement, avec des gens n'ayant pas encore l'expérience et ne savaient pas vendre du canapé ou du lit,". Pour ces anciens magasins de déco, passer à la vente de canapés et de lits a demandé un vrai changement de métier.

Les spécialistes du commerce pointent aussi le choc des univers entre les deux enseignes. "Les cultures n'étaient pas les mêmes, c'était une embûche supplémentaire," relève l'expert en marketing du commerce Frank Rosenthal. Il rappelle que "Le ralentissement du secteur de la construction et de l'immobilier, depuis plusieurs années," pèse déjà lourdement sur le marché, en recul de 5,1 % en 2024. Dans un contexte de pouvoir d'achat sous tension, avec des budgets grignotés par l'inflation alimentaire en 2022 et 2023, "avec un pouvoir d'achat tendu, les gens vont attendre avant de se décider à acheter un canapé à 2 ou 3 000 euros."

## Plan Zodio, immobilier en panne : pourquoi les magasins Alinea sont fragilisés

Entre les deux procédures, Alinea avait tenté de se réinventer. L'enseigne a intégré en 2023 une vingtaine de magasins Zodio, spécialisée dans la décoration, également issue de la galaxie Mulliez. Cette intégration diffile est devenue un caillou dans la chaussure, comme le résume une source syndicale qui déplore, auprès de l'AFP : "Le concept aurait pu être bon, mais il fallait laisser le temps aux choses. Malgré des formations, les magasins Zodio ne pouvaient faire du chiffre rapidement, avec des gens n'ayant pas encore l'expérience et ne savaient pas vendre du canapé ou du lit,". Pour ces anciens magasins de déco, passer à la vente de canapés et de lits a demandé un vrai changement de métier.

Les spécialistes du commerce pointent aussi le choc des univers entre les deux enseignes. "Les cultures n'étaient pas les mêmes, c'était une embûche supplémentaire," relève l'expert en marketing du commerce Frank Rosenthal. Il rappelle que "Le ralentissement du secteur de la construction et de l'immobilier, depuis plusieurs années," pèse déjà lourdement sur le marché, en recul de 5,1 % en 2024. Dans un contexte de pouvoir d'achat sous tension, avec des budgets grignotés par l'inflation alimentaire en 2022 et 2023, "avec un pouvoir d'achat tendu, les gens vont attendre avant de se décider à acheter un canapé à 2 ou 3 000 euros."

Et ce n'est pas tout : face à Alinea, la concurrence est féroce. Les géants comme **Ikea**, But ou Conforama disposent de parcs de magasins beaucoup plus denses et mènent une guerre des prix très agressive. Sur la décoration du quotidien, les enseignes de bazar discount comme Action, qui compte quelque 850 magasins en France, et le site en ligne Temu captent une partie des achats impulsifs à bas prix, réduisant encore l'espace pour une enseigne positionnée sur le meuble et la déco à prix intermédiaires.

## Ikea peut-elle racheter les murs des magasins ?

Dans ce paysage, la direction d'Alinea n'a pas souhaité faire de commentaire, mais en interne, l'inquiétude grandit. Selon la même source syndicale, "elle a exprimé l'espoir de trouver un ou des repreneurs, même si pour l'instant elle est dans la confidentialité et nous ne pouvons rien savoir. Nous craignons cependant que cette éventuelle reprise ne soit que partielle et ne porte pas sur tous les magasins." Des acteurs comme Ikea suivent de près les villes moyennes, où certains sites Alinea peuvent intéresser pour leur emplacement, ce qui nourrit la crainte d'un sauvetage à géométrie variable.

Pour la famille Mulliez, qui contrôle déjà des enseignes comme Leroy Merlin, Decathlon, Kiabi, Boulanger ou Auchan, l'avenir de la marque se joue donc dans les prochains mois. Certains observateurs n'excluent pas que le nom Alinea disparaisse, même si Frank Rosenthal tempère en rappelant que "la situation n'est pas perdue, car il s'agit d'une marque avec une certaine notoriété." Entre la recherche de repreneurs, la recomposition possible du parc et les arbitrages du tribunal, ce sont bien les 36 magasins actuels qui restent en suspens, dans un marché du meuble en pleine recomposition.

marie france

# Aroma Zone ouvre 10 nouveaux magasins, votre ville est-elle concernée ?

8/3/2025

# Aroma-Zone ouvre 10 nouveaux magasins : votre ville est-elle concernée ?

PAR MARIE H. | | PUBLIÉ LE 08 MAR 2025 À 07:45 | mis à jour le 8 mars 2025 à 08:52

**La marque française de cosmétiques Aroma-Zone est en passe d'ouvrir dix nouveaux points de vente cette année.**

**EN BREF**

- 📅 En 2023, Aroma-Zone atteint la 2e place des enseignes préférées des Français, juste derrière Decathlon et devant Amazon, selon l'étude OC&C Strategy.
- 🏆 Aroma-Zone se distingue par ses produits abordables et ses ateliers en magasin.
- 🌍 Dix nouvelles ouvertures de magasins sont prévues pour 2025.

La vague Aroma-Zone a déferlé sur tout l'Hexagone. C'est inédit. La marque de produits de beauté vient de faire **son entrée dans le top 3** des enseignes préférées des Français. Elle se classe à la deuxième place du palmarès de l'étude OC&C Strategy, juste derrière le géant français Decathlon et devant le mastodonte américain Amazon pour l'e-commerce.

*"Avoir des produits de qualité à des prix justes et abordables, c'est l'une des choses qui compte le plus pour les consommateurs. Et sur ce critère, Aroma-Zone performe mieux que Decathlon, qui est le symbole des produits accessibles dans le sport"*, commente David de Matteis, associé au cabinet de conseil OC&C Strategy. Pour la première fois, une enseigne de cosmétique grimpe sur le podium. Son succès, elle le doit à **ses formules ultra-efficaces**, tant dans ses produits que dans ses magasins.

## L'ESSENCE DU SUCCÈS D'AROMA-ZONE

Selon Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce interrogé sur BFMTV, Aroma-Zone a su améliorer sa présence, à la fois en ligne et en magasins, avec l'ouverture de nouveaux points de vente. Ainsi, la marque familiale créée en 1999 à Clermont-Ferrand a grandement participé à la **popularisation du "do it yourself"** dans les cosmétiques.

Dans ses points de vente, elle s'est attachée à éveiller tous les sens de sa clientèle, notamment après une période Covid durant laquelle les achats se faisaient principalement en ligne. *"L'enseigne propose de nombreux ateliers en magasin pour confectionner ses produits tout en étant encadré et en rencontrant d'autres clients"*, explique l'expert. Autre atout indéniable de la marque : **les prix mini** de ses références aux compositions minimalistes. *"On va presque vers une personnalisation du prix*, avance Frank Rosenthal. *On peut composer ses produits non seulement en fonction de ses envies, mais aussi en fonction de son budget"*.



© Shutterstock
Aroma-Zone a su améliorer sa présence.

## DIX NOUVELLES OUVERTURES DE MAGASINS AROMA-ZONE SONT PRÉVUES POUR 2025

Si les clients d'Aroma-Zone ont bien une chose à reprocher à l'enseigne, c'est son nombre de points de vente. En effet, elle ne compte que **22 magasins en France**. On est bien loin des centaines de magasins Yves Rocher, L'Occitane ou encore Rituals qui fleurissent dans les centres-villes et les centres commerciaux.

Bonne nouvelle pour les inconditionnels de la marque encore mal desservis : de nouvelles ouvertures sont au programme pour 2025. Après celles du CNIT La Défense, de Bordeaux et de Beaugrenelle l'an dernier, Aroma-Zone prévoit **dix nouvelles implantations** en France.

## AROMA-ZONE, DU NORD AU SUD-OUEST DE LA FRANCE, EN PASSANT PAR LONDRES

Comme le rapporte *Capital*, *"le débarquement se fera d'abord en Normandie, à Rouen, où un magasin doit ouvrir 'très prochainement'. Ensuite,* ***le Sud-Ouest*** *aura les honneurs de la marque, mais sans savoir encore quelle ville"*. Pour rappel, Toulouse et Bordeaux ont déjà leurs points de vente.

En outre, la marque dévoilera une nouvelle adresse en Île-de-France et à Lyon, dans ***"un endroit de shopping important"***, indique Sabrina Herlory, directrice générale de la marque. Enfin, un séjour outre-Manche pourra être l'occasion de se constituer des stocks. *"Nous arriverons à Londres, dans un emplacement très pragmatique, mais qui vous fera sourire"*, révèle-t-elle.

marie france

# Carrefour : les clients qui ont un iPhone ne connaissaient pas cette astuce avec leur carte de fidélité

5/5/2025

# Carrefour : les clients qui ont un iPhone ne connaissaient pas cette astuce avec leur carte de fidélité

PAR FOSTINE C. | | PUBLIÉ LE 03 MAI 2025 À 06:00 |

**Carrefour repense son programme fidélité et mise sur une expérience en caisse simplifiée, désormais optimisée pour les utilisateurs d'iPhone.**

**EN BREF**

- 🗓️ Depuis janvier, Carrefour a transformé son programme de fidélité, unifiant les avantages à travers toutes ses enseignes.
- 🍏 La remise de 10 % sur les fruits et légumes frais est désormais accessible dans tous les magasins Carrefour.
- 🔍 Carrefour mise sur la personnalisation des réductions, avec une application mobile téléchargée 5 millions de fois.

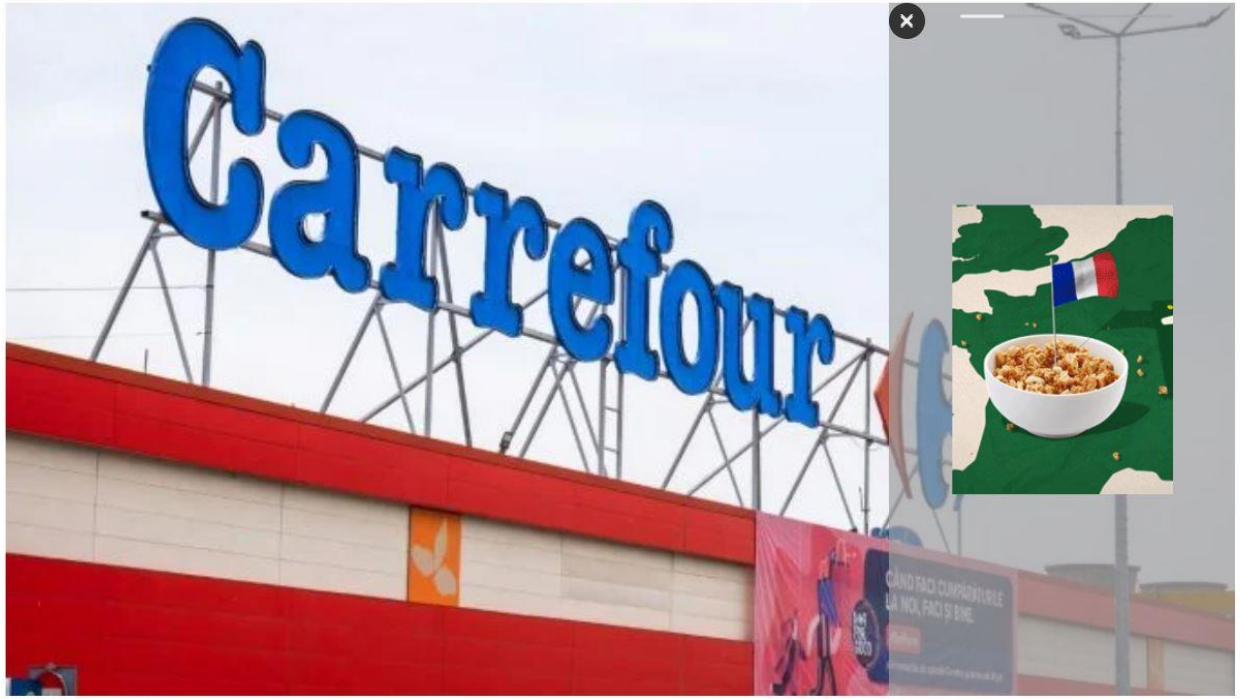
Depuis janvier dernier, Carrefour a fait évoluer **son programme de fidélité** en profondeur, rebaptisé « Le Club ». Ce virage s'inscrit dans une volonté d'unifier les avantages à l'échelle de toutes ses enseignes, du petit City de centre-ville au Drive en passant par les hypermarchés. L'une des principales avancées concerne la **remise de 10 % sur les fruits et légumes** frais, jusqu'alors cantonnée à certains formats de magasins, et désormais accessible partout. Même chose pour les produits Carrefour Bio. Un geste que salue Frank Rosenthal, expert de la grande distribution, auprès de RMC : « *Le fait que ce programme fidélité ait été harmonisé et simplifié est une bonne chose* ».

Cette refonte ne s'arrête pas là. Carrefour s'est aussi attaqué à la Carte PASS, en perte de vitesse depuis quelques années. Pour relancer l'intérêt, les traditionnelles Journées PASS ont laissé place aux Mardis PASS. Terminés les bons d'achat, place à une **remise immédiate de 15 %** sur l'ensemble des marques de distributeur. Une stratégie assumée : pousser les clients **vers les produits Carrefour**, aujourd'hui 30 % moins chers en moyenne que les grandes marques. « *Notre volonté est d'encourager ce succès* », explique Caroline Dassié, directrice exécutive marketing et clients du Groupe Carrefour, qui assure que neuf clients PASS sur dix devraient y gagner davantage, rien qu'avec la nouvelle prime à 15 % sur le bio et les fruits et légumes.

## CARREFOUR RÉVISE SON PROGRAMME FIDÉLITÉ POUR SÉDUIRE À NOUVEAU

Carrefour mise aussi sur la personnalisation. En analysant les habitudes d'achat via sa carte de fidélité, l'enseigne propose de plus en **plus de réductions ciblées**. Aujourd'hui, ces promotions sur mesure représentent 5 % des avantages fidélité. L'objectif est de doubler cette part, grâce notamment à l'application mobile, téléchargée **près de 5 millions de fois**. C'est via cette appli que les clients accèdent à des coupons exclusifs, participent à des jeux ou suivent leurs dépenses. Une expérience numérique que Carrefour veut désormais placer au cœur de sa relation client.

Reste à savoir si cette stratégie axée sur la qualité et les marques propres saura répondre aux **attentes du plus grand nombre**. Frank Rosenthal émet un doute : « *Ces comportements d'achat ne sont pas majoritaires* ». À titre de comparaison, il cite la Carte U, qui mise sur des réductions massives sur des produits du quotidien, y compris des grandes marques, avec des rendez-vous clairs comme les « Jeudis Plus ». Carrefour, lui, défend une autre vision, guidée par son programme « Act for Food ». « *Nous voulons orienter nos clients **vers des produits de qualité*** », insiste Caroline Dassié.




© Shutterstock

Carrefour affine sa fidélité en misant sur le numérique, la personnalisation et ses marques propres




© DR

Carrefour simplifie le passage en caisse en associant sa carte de fidélité à Apple Pay

## LA CARTE CARREFOUR, COMPATIBLE AVEC APPLE WALLET

L'enseigne Carrefour est aussi passée à la vitesse supérieure côté technologie. Elle s'est affichée comme le premier distributeur européen à intégrer sa carte de fidélité **directement dans Apple Wallet**, en lien avec Apple Pay. Une innovation pensée pour simplifier le passage en caisse des détenteurs d'un iPhone : désormais, un simple geste suffit pour payer et cagnotter en même temps, sans avoir à dégainer son téléphone ni ouvrir une application. Grâce à la synchronisation automatique, la carte de fidélité **s'affiche au moment du paiement** sur iPhone ou Apple Watch, et les remises s'activent sans aucune manipulation. Plus besoin de codes ou de scans, tout se fait en un clin d'œil, avec la sécurité de Face ID, Touch ID ou du code de l'appareil.

L'opération, pilotée par Market Pay, la fintech du groupe, est accessible dans **tous les magasins français**. Pour Carrefour, il s'agit d'une étape stratégique, qui combine confort client et ambition numérique. « *Le paiement sans contact constitue une alternative de plus en plus prisée et en intégrant la carte de fidélité Carrefour, nous allons* ***plus loin qu'un simple paiement*** », affirme Marie Cheval, Directrice Executive Hypermarchés et Services Financiers Groupe chez Carrefour. Même satisfaction chez Apple : « *Non seulement l'utilisation d'Apple Pay et de la carte de fidélité Carrefour dans Apple Wallet est simple et pratique, mais aussi toutes les transactions sont plus sécurisées et respectent mieux la vie privée* », souligne Jennifer Bailey, vice-présidente des Services Internet d'Apple. Carrefour mise donc sur un **passage en caisse unifié**, fluide et sécurisé, en phase avec les usages d'aujourd'hui.

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Bazar Discount : le pari risqué du centre-ville

16/1/2025

BAZAR DISCOUNT

# Le pari risqué du centre-ville

Face à la saturation actuelle des zones périurbaines, les enseignes de bazar discount se tournent désormais vers les centres-villes pour capter une nouvelle clientèle. Une stratégie logique mais semée d'embûches, car les loyers sont plus chers et les bons emplacements encore peu nombreux. Explications.

### LES RAISONS D'Y ALLER

- **Le parc de périphérie est saturé**, il faut donc aller chercher des relais de croissance.
- **Les consommateurs sont urbains** (80 % de la population française) et la demande existe.
- **Des espaces sont laissés vacants**, notamment par les enseignes de mode. L'opportunité est à saisir.

### LES OBSTACLES À PRENDRE EN COMPTE

- **Les loyers sont plus chers en centre-ville**, ce qui rend l'équilibre financier plus délicat.
- **Les surfaces disponibles sont souvent plus petites**, ce qui nécessite de faire des choix dans son offre.
- **Les bons emplacements sont rares**, or, plus que d'autres encore, ces enseignes ont besoin de forts trafics et d'une excellente visibilité.

La grande migration des enseignes de bazar discount vers les centres-villes bat son plein. Traditionnellement nées en périphérie des zones urbaines, ces dernières cherchent à s'implanter partout où sont les clients. C'est-à-dire, aussi en centre-ville. Sur le papier, c'est logique. C'est s'adapter aux nouvelles habitudes de vie et de consommation. Prendre sa voiture pour aller dans les zones commerciales, en banlieue plus ou moins lointaine, n'est plus dans l'air du temps. En tout cas, pas partout.

C'est aussi une réaction naturelle face à une quasi-saturation du parc. Avec 2 600 magasins en France en 2023, les discounters n'ont pas lambiné: le parc a doublé en dix ans, d'après Xerfi. Et cela commence à se voir… *« La croissance des ventes moyennes par magasin a déjà fortement ralenti, passant de + 18 % en 2021 à + 8 % en 2022 et + 3,5 % en 2023 »*, pointe Delphine David, auteure d'une étude sur les enseignes de bazar chez Xerfi. Toutes, alors, tentent de repérer les zones blanches, ces espaces de croissance vierges. À une même quête, elles apportent une même réponse: les villes. Et comme 51 millions de personnes y habitent, soit plus de 80 % de la population française, selon l'Insee, la question ne se pose plus: il faut y être. Ces éléments en tête, pourquoi ce mouvement ne s'est-il pas opéré plus tôt? Après tout, ces 80 % de population urbaine sont une vérité atteinte depuis des années. Alors quoi? C'est donc qu'il y a un hic? Plusieurs, même.

**10**
**MILLIARDS D'EUROS**
**Le CA 2023 en France** du marché du bazar discount

**2600**
**magasins** pour les 7 principales enseignes du secteur, soit plus de deux fois plus en dix ans

Source : Xerfi

### Une rentabilité incertaine

*« Ce n'est pas un hasard si tous ces magasins ont d'abord été développés en périphérie. Leur équation économique tient de ces emplacements avec beaucoup d'espace et peu de loyer. Tout ce que les centres-villes ne leur permettent pas »*, avance Cédric Ducrocq, président de Diamart. Comment alors trouver la martingale? Faut-il augmenter ses prix pour compenser des coûts fixes supérieurs? Oui, mais n'est-ce pas au risque de perdre sa raison d'être? Faut-il accepter de rogner ses marges? Oui, mais n'est-ce pas mettre en péril la pérennité même des entreprises, en cas de périodes troubles? Peut-on, pour les mêmes raisons, se permettre d'ouvrir quand même, en misant sur des volumes de vente que l'on espère plus importants? Oui, mais si la consommation ne suit pas?

À voir les différentes tentatives, la solution n'est pas trouvée. C'est l'avis d'Yves Marin, consultant chez Alexander Hughes: *« Le modèle du discount est très rentable, mais sa compatibilité avec des implantations en centre-ville est loin d'être assurée. Le taux d'effort lié aux loyers y est souvent trop élevé. »* Même son de cloche chez Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *« S'installer en centre-ville pour conquérir une clientèle nouvelle, ça oui, bien sûr. L'idée est d'aller chercher des ventes additionnelles. Mais pour compenser des coûts plus élevés, comment faire autrement, sous peine de dégrader sa rentabilité, que d'augmenter ses prix? Dans l'alimentaire de proximité, cela fonctionne: c'est plus cher, mais en bas de chez soi, donc on y va. Dans le non-alimentaire, la fréquence d'achat est moindre. L'impulsion joue son rôle, mais accepter de payer au tarif fort un produit que l'on peut trouver moins cher sur le Net, cela ne va pas de soi »*, juge-t-il.

La concurrence du web, parlons-en… Le bazar est-il à l'abri? Il n'y a qu'à regarder le succès de sites comme Temu ou AliExpress. Temu, avec plus de 18 millions de visiteurs uniques en moyenne chaque mois durant le troisième trimestre 2024, est devenu le quatrième



SYLVIE HUMBERT

**La Foir'Fouille fait preuve d'ambition**

À Suresnes (92), courant octobre, La Foir'Fouille (270 magasins), après des années d'attente, a ouvert son premier format de magasin de centre-ville. Las, sur 800 m² contre plus de 2 000 m² habituellement, il faut faire des choix. Des choix par définition audacieux. Resserrée sur l'entrée de gamme et le premium, l'offre peut décontenancer. Le pari est lancé en tout cas.



BRUNO LEVY/CHALLENGES-REA

**Action accélère précautionneusement**

Le roi du discount, Action, ne pouvait rester sans réaction. Longtemps concentrée sur sa stratégie d'ouverture ultrarapide dans les zones périphériques, l'enseigne néerlandaise (plus de 800 magasins en France) n'hésite plus: sa place est aussi dans les villes. Pour autant, les implantations se font précautionneusement, encore.


AMYDULOS

« Ce n'est pas un hasard si tous ces magasins ont d'abord été développés en périphérie. Leur équation économique tient de ces emplacements avec beaucoup d'espace et peu de loyer. Ce que ne permettent pas les centres-villes. »

**Cédric Ducrocq, président de Diamart**




JEAN-NOËL CAUSSIL

## C'est deux euros se développe à son rythme

Chez C'est deux euros (45 magasins), on fait tout par soi-même. Inscrite dans le paysage commercial depuis plus de trente ans, l'enseigne toulousaine grandit à son rythme. Elle a ouvert cette année un deuxième magasin à Paris, trois ans après le premier. Au vu des enjeux, pas question de prendre le risque de se tromper. Mais l'ambition est claire: être un acteur de ce jeu urbain.




JOEL SAGET

## Normal s'active

Arrivée en France en 2019, l'enseigne danoise poursuit son chemin. Elle a ouvert son 180e point de vente au centre Beaugrenelle Paris en novembre dernier et en compte, dans le lot, environ la moitié en zone urbaine. Surtout, elle accélère, ayant ouvert plus de 60 magasins dans l'année. À terme, elle en ambitionne 700 environ.

site le plus fréquenté de France, derrière Amazon, Leboncoin et Booking, selon Médiamétrie//NetRatings et la Fevad. Et d'autres enseignes, sur d'autres secteurs, savent que cette concurrence-là peut vous affaiblir, voire vous tuer. Dans la mode, par exemple. Tous secteurs confondus, la part de marché de l'e-commerce en France s'établit à 10 % pour 2023. Dans l'habillement, c'est plus: 21 % des ventes se font en ligne, en hausse de 3 points sur un an, selon la Fevad. Évidemment, les bricks & mortar sont partie prenante de ce basculement mais, de fait, cela nuit aussi à leur parc de magasins. Et notamment à leur parc urbain, plus coûteux à faire vivre. Selon Codata et l'Insee, les enseignes de mode disposaient, en 2015, de 30 % de leurs points de vente en ville. Sept ans plus tard, ce chiffre est tombé à moins de 23 %. Cela étant, la nature a horreur du vide.

### Fini les grosses pièces

Ce sont, pour beaucoup, ces locaux laissés vacants par les enseignes de mode que les discounters du non-alimentaire récupèrent. Deux exemples récents le prouvent. Début décembre, Flying Tiger a ouvert à Brest, sur 180 m², à la place d'un Burton of London. En ce mois de janvier, Hema inaugure son 68e magasin français, sur 145 m², dans le centre de Rennes, en remplacement d'une boutique spécialisée dans les accessoires de mode. Bien sûr, pour que les transferts s'organisent, encore faut-il que les surfaces disponibles soient compatibles avec les besoins des discounters. En ville, ce n'est pas toujours le cas. Pour s'installer, pas d'autres choix, alors, que de revoir son concept et, surtout, son offre. Comme La Foir'Fouille, fin octobre à Suresnes (92). Sur 800 m², quand d'ordinaire le concept s'exprime sur 2 000 m², il convient de trouver un équilibre au cordeau. *«Nous proposons 5 000 références, contre 15 000 pour nos magasins habituels. Notre stratégie, pour y parvenir, a été de réduire l'offre en moyen de gamme»*, explique Geoffrey Lavielle, directeur général de La Foir'Fouille. Resserrée sur l'entrée de gamme et le premium, l'offre se prive aussi des grosses pièces – et comment faire autrement… C'est au double risque de dérouter le consommateur et de limiter le panier moyen, ce qui n'est jamais idéal pour l'équilibre du modèle. Conséquence: sur cet emplacement urbain, pour les offres en fond de rayon, les prix sont entre 10 % et 15 % plus chers qu'ailleurs dans le réseau. À l'heure où la comparaison des prix est si simple, c'est un réel pari…

### Une logistique plus complexe

Autre difficulté, liée aux implantations urbaines: celle de la logistique. En périphérie, on approvisionne ses magasins avec des semi-remorques. En centre-ville, c'est plus complexe, il faut affréter des flottes plus petites, et prévoir des livraisons plus régulières… donc plus coûteuses. La chasse aux bons emplacements est l'ultime contrainte. Pour vendre, ces enseignes doivent absolument être visibles. *«N'importe quelle ville de 40 000 habitants nous intéresse pour La Chaise longue, mais à une condition: être sur des emplacements numéro un, à fort trafic car nous avons besoin de susciter l'impulsion»*, avance Yves Tirman, patron du groupe CMP. *«Il faut entre 300 000 et 500 000 euros pour ouvrir un magasin. Rapporté au mètre carré, c'est cher et c'est pourquoi nous avançons avec prudence»*, complète Marc de Bisschop, président de








FLYING TIGER

## Flying Tiger pose ses pions

Une ouverture dans le centre de Brest, une autre dans Draguignan… Le danois pose ses pions, doucement mais sûrement. Avec quatre ouvertures dans l'année, cinq prévues en 2025, l'enseigne (40 points de vente) entend compter dans le paysage urbain des années à venir.

## GiFi est à la peine

Le groupe est à vendre (545 magasins en France environ). Et ses implantations en centre-ville ne vont pas de soi. GiFi y est allé en solo, à Paris, dès 2016, mais n'a jamais atteint les objectifs d'ouverture alors fixés. L'aventure Tati a ensuite offert une vitrine urbaine, mais à quel prix… En 2023, encore à Paris, la reprise des magasins Bricolex, a à nouveau donné un léger coup de boost à GiFi. Mais, là encore, à quel prix?




LAETITIA DUMONTE

C'est deux euros, enseigne de 45 magasins pour 22 millions d'euros de chiffre d'affaires hors taxes en 2023. Dernier écueil, en tout cas pour Paris et les plus grandes métropoles: l'hétérogénéité des quartiers, avec une sociologie de l'habitat qui varie d'un carrefour à un autre quand, en régions, les typologies d'implantations sont partout plus homogènes.

Pas si facile, donc. Il n'y a d'ailleurs qu'à regarder avec quelle réserve Action, pourtant le roi du discount, pose ses pions à Paris. Si l'enseigne a dépassé les 800 unités en France, elle n'en compte que trois dans la capitale, dont deux ouverts les douze derniers mois… Dans les autres centres urbains, c'est un peu plus simple. Comme en témoignent les ouvertures récentes à Toulouse ou au Havre. Mais, en la matière, Action y va encore très précautionneusement. En somme, il s'agit de ne surtout pas confondre vitesse et précipitation. ■ JEAN-NOËL CAUSSIL




# Experts 2025 : Plus que jamais, ne rien céder au fatalisme

29/1/2025

Tribune d'experts

# [Experts 2025] Frank Rosenthal : plus que jamais, ne rien céder au fatalisme !

Pour la dixième année consécutive, LSA a recueilli les projections d’experts du retail et de la grande consommation sur les enjeux de 2025. Ils décrivent un commerce, une industrie et une consommation en pleines transformations. La vision délibérément optimiste de l'expert des stratégies du commerce, Frank Rosenthal.



Revue de presse 2025 au 31 décembre 2025  Frank Rosenthal

© Studio Falour/ Frank Rosenthal Consultant

L’année 2024 a été plus que tourmentée. Quand on pose la question aux Français : « Personnellement, êtes-vous inquiet ou pas inquiet pour la situation économique du pays ? » 89% se déclarent inquiets. Sur le niveau de la dette publique, on atteint 86% d’inquiets. Sur la situation de l’emploi en France, c’est 82% d’inquiets. Quand on évoque leur situation personnelle, 69% sont inquiets de leur situation financière et 45% de leur emploi (Sondage Elabe pour Les Echos du 13 et 14 décembre 2024). Des chiffres préoccupants qui ne sont pas propices à l'un des ingrédients essentiels de la consommation : la confiance. Si on s’en tient à ces chiffres et au climat ambiant, on gère l’incertitude, on gèle les investissements, bref tout conduit à l’immobilisme. De plus, on développe le pessimisme et on se situe déjà sur le chemin qui mène au fatalisme.

Cette tribune n’a qu’un seul objectif : lutter contre le fatalisme et le chemin le plus sûr pour y arriver est d’être plus offensif que jamais et se dire que rien n’est écrit à l’avance, c’est au moins l'un des avantages de l’incertitude permanente. On voit déjà les écarts nombreux entre le déclaratif et une consommation qui résiste malgré tout. Si on cherche des indicateurs positifs dans la consommation, on en trouve, les chiffres du Black Friday, de la consommation annuelle malgré un pouvoir d’achat affecté et les résultats de certaines enseignes sont indéniablement des signaux positifs. Si certains acteurs y parviennent, d’autres doivent s’en inspirer et comprendre leurs facteurs clés de succès.

## Clair, lisible et durable

Par exemple, chaque année en observant les enseignes préférées des Français, je constate un point commun : celui de s’appuyer sur un positionnement clair, lisible et durable. Les clients de Leclerc, Picard, Action, Decathlon, Picard, Leroy Merlin pour citer ceux qui trustent les premières places de ce classement savent très bien pourquoi ils fréquentent ces enseignes et quelles sont les raisons de leur préférence. Qui dit positionnement, dit aussi vision à long terme, l’un ne va pas sans l’autre.

Même quand la croissance est faible sur certains marchés, voire même négative, il existe des raisons d’espérer. Exemple, s’il est très difficile de faire dépenser plus les Français pour leur budget alimentaire (ce qu’ils ont déjà fait avec la forte inflation de 2022 et 2023), tout est ouvert sur le fameux taux de nourriture, notamment des stratégies de fidélisation plus offensives pour aller chercher de la croissance, mais aussi une image prix optimisée, des beaux magasins marchands dans lesquels l’humain (visible) joue un rôle primordial. La Covid a réaffirmé s’il le fallait l’importance du commerce en tant que lien social.

Dans les secteurs très difficiles, comme le textile, même si beaucoup d'enseignes disparaissent, on oublie de souligner que d'autres progressent fortement, battent des records de vente et sont rentables. Ainsi, Zara (Inditex), Uniqlo le numéro 3 mondial originaire du Japon ou encore le challenger espagnol Mango ou encore Kiabi présentent de très beaux taux de croissance et des indicateurs de rentabilité à faire pâlir…d'autres secteurs.

## 800000 exemplaires en 4 jours du livre de Taylor Swift édité par Target !

Pour les hypers, qui sont toujours là et bien là malgré l'érosion certaine du non alimentaire qui est presque vécue comme une fatalité. Ce n'est pas le cas, il n y a pas de fatalité. D'abord, parce qu'il n y a jamais eu autant d'hypers en France (même s'il y a avec la concentration moins de marques d'hypers). Dans le même temps, le leader de la distribution alimentaire Française est également le leader des hypers.

Enfin, on peut réussir aussi en non alimentaire autrement qu'avec « le tout sous un même toit », demandez à Leclerc et ses espaces culturels, demandez à Coopérative U et son activité de location U, demandez aux Mousquetaires et à son pôle équipement de la maison, numéro 3 en France. Sachant qu'on peut toujours réaliser des « coups », ce qu'a fait l'américain Target en proposant en exclusivité en novembre dernier le livre de la Tournée de Taylor Swift et en l'auto éditant,. Résultat : de longues files d'attente en magasin et 800 000 livres vendus en 4 jours, record depuis la sortie des mémoires de Barack Obama il y a 4ans et record depuis 20 ans pour un livre sur la musique ! Donc, encore une fois, pas de fatalité !

La liste est longue de ces idées reçues à dénoncer, la plus spectaculaire vient du Covid qui voyait arriver un nouveau monde dans lequel le e-commerce supplanterait le commerce physique voué à disparaître. Les clients ont choisi d'écrire une autre histoire, de réaffirmer l'importance du lien social dans le commerce. Et au moins sur la partie produits en e-commerce, la progression ces dernières années est excessivement faible. C'est bien la preuve que rien n'est écrit à l'avance !

# Qu'est qui ne doit surtout pas changer

Pour lutter contre la fatalité, l'état d'esprit est primordial. C'est un travail quasi permanent. D'abord en bâtissant avec les collaborateurs, un plan anti-fatalité et cela chaque enseigne a la possibilité de le faire. Ensuite, en affirmant ou réaffirmant son positionnement et en s'interrogeant sur toutes les opportunités de développement et de croissance liées à ce positionnement. Enfin, en réfléchissant sur ses certitudes et plus l'incertitude est grande, plus l'exercice prend du sens. Réfléchir sur le changement et la préparation de l'avenir est clé, ne serait-ce que parce que la vision long terme permet de relativiser le contexte difficile actuel et de ne pas « plomber » les réflexions par le pessimisme ambiant.

Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon aime à répéter : *« On me pose très souvent la question suivante : "Qu'est-ce qui va changer dans les dix prochaines années ? C'est une question très intéressante et très courante. On ne me pose presque jamais la question : "Qu'est-ce qui ne va pas changer dans les dix prochaines années ? Et je vous soumets que cette deuxième qui est en fait la plus importante des deux - parce que vous pouvez construire une stratégie d'entreprise autour des choses qui sont stables dans le temps. ... Nous savons que les clients veulent des prix bas, et je sais que ce sera encore le cas dans dix ans. Ils veulent des livraisons rapides et un vaste choix. Il est impossible d'imaginer que, dans dix ans, un client vienne nous dire : "Jeff, j'adore Amazon, mais j'aimerais que les prix soient un peu plus élevés" ou "J'adore Amazon, mais j'aimerais que les livraisons soient un peu plus lentes". C'est impossible. C'est pourquoi nous savons que l'énergie que nous consacrons aujourd'hui à ces choses, à leur développement, sera toujours profitable à nos clients dans dix ans. Lorsque vous savez que quelque chose est vrai, même à long terme, vous pouvez vous permettre d'y consacrer beaucoup d'énergie."*

Posez-vous bien cette question dans votre secteur, pour vos concurrents, votre entreprise et votre marque : "Qu'est-ce qui ne va pas changer dans les dix prochaines années ? Pour tous ceux qui resteront fatalistes et donc très souvent immobiles, il faut retenir la phrase prononcée par Lars Johan Jarnheimer, Chairman IKEA lors du salon Shoptalk Europe à Barcelone en juin 2024 : « *Le plus grand changement, c'est la vitesse du changement »* Enfin, pour s'assurer du meilleur état d'esprit, n'oublions jamais cette citation de Franklin Delano Roosevelt. *« La seule limite à notre épanouissement de demain sera nos doutes d'aujourd'hui ».*

**A propos de l'auteur**

Frank Rosenthal après une carrière de communicant dans les groupes TBWA et HighCo a créé sa structure de conseil en janvier 2008. Nourri de ses observations récurrentes à l'international dont il fait bénéficier ses clients français, Frank a créé en février 2008 son blog retail-distribution et a écrit 9 livres sur le commerce dont le dernier « Mutations du commerce post-Covid » publié aux Editions Kawa est sorti en juin 2023. Frank qui intervient très régulièrement dans les médias est par ailleurs membre du conseil scientifique de l'Adetem et de La Retail Tech. Frank Rosenthal Conseils a été fondée en janvier 2008 et intervient sur les problématiques de marketing liées au commerce. Sa vocation est de proposer des conseils, des inspirations et des idées pour optimiser le commerce d'aujourd'hui et préparer le commerce de demain avec un dénominateur commun : la recherche de croissance. Outre le conseil, sous toutes ses formes, la structure intervient sur des benchmarks, conception et animation de store-tours, séminaires, conférences et formations.

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Gifi entre dans une nouvelle ère sans son fondateur

30/1/2025

# GiFi entre dans une nouvelle ère sans son fondateur

Grâce à un accord financier trouvé avec ses créanciers, GiFi respire un peu. Mais, pour garantir sa pérennité, l'enseigne devra réussir son plan de relance stratégique à trois ans, en repensant son modèle commercial et son organisation.

GiFi est sauvé. Au moins pour le moment… Le remède pour remettre l'enseigne de bazar discount complètement d'aplomb est attendu courant février, avec un plan de relance à trois ans, mais le plus urgent est acquis. Quelque 300 millions d'euros de dettes sont effacés (le montant exact est encore en négociations), par des créanciers qui, en échange, entrent ainsi au capital à hauteur de 40 %. Son fondateur, Philippe Ginestet, de son côté, via son holding GPG (Groupe Philippe Ginestet), remet au pot 270 millions d'euros. De quoi donner un bon bol d'air à un groupe de 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, pour 630 magasins et France et à l'étranger, et 6000 collaborateurs.

Seulement, ce bol d'air ne doit pas être le simple répit d'un futur noyé. Et c'est tout l'enjeu du plan de relance à venir. Le timing est serré et, en interne, le mot d'ordre tient en deux mots : « aller vite ». Philippe Ginestet va devenir président du conseil de surveillance. Dans la foulée, un directoire, chargé de l'opérationnel, sera mis en place. C'est ce directoire qui devra piloter le plan de relance stratégique 2025-2027, dont les deux grands axes principaux sont connus : trouver « un nouvel élan commercial » et mettre en action un plan d'économies.

### Équilibrer les forces futures

Le tribunal de commerce de Toulouse doit homologuer tout cela et, en attendant, signe de l'urgence, c'est Philippe Brochard, un ancien d'Auchan, qui est aux manettes de l'entreprise, accompagné de Victor Gavrilov et d'AlixPartners. La feuille de route ? Préparer le retournement de GiFi, passer en revue l'ensemble des rouages et, en conséquence, impulser les premières mesures.

Pour GiFi, c'est bien une nouvelle ère qui s'ouvre. Celle de la vie sans son président-fondateur, au quotidien. Avec, comme grande question, celle de l'équilibre des forces entre le président du conseil de surveillance et le futur président du directoire. Pas simple si l'on a en tête que les murs des magasins appartiennent à Philippe Ginestet, via GPG. Quid des magasins, en effet ? Quel taux d'effort pour eux, demain ? Quid du siège, aussi ? À Villeneuve-sur-Lot (47), patrie de Philippe Ginestet, ils sont environ 700. Si le patron fondateur est viscéralement attaché à sa région, est-ce que ce sera toujours le cas, demain ? Et puis, d'expérience, il y a rarement de plan d'économies sans casse sociale. Disons que ce sera un point crucial et très suivi.

GiFi, en tout cas, ne fera pas l'impasse sur une refonte importante de son organisation. On se souvient de sa bascule ERP (système logiciel) ratée qui, en 2023, l'a plombé d'une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires. Au-delà des considérations techniques, c'était le signe, bien sûr, d'une organisation défaillante.

Assurément y a-t-il aussi des choses à changer aux achats. « *GiFi a un modèle de centrale d'achats 100 % intégrée. Cela permet certes de se passer d'intermédiaires, mais cela impose des besoins de stockage élevés, donc un fort BFR* [besoin en fonds de roulement, NDLR]. *Cela rend le groupe vulnérable au moindre à-coup, comme la crise du Covid ou les fluctuations des prix des conteneurs. En conséquence, GiFi a plus souffert que les autres, combinant import direct et sourcing auprès de fournisseurs et importateurs tiers* », rappelait Cédric Ducrocq, président de Diamart, dans notre dernière enquête sur GiFi, parue le 28 novembre dernier.

Le deuxième axe de travail tient à l'offre. Sur ce point, le grand concurrent se nomme Action, numéro un en France avec un chiffre d'affaires, en 2023, de 4,45 milliards d'euros hors taxes et avec, aujourd'hui, plus de 800 magasins dans le pays. Et avec, surtout, un concept d'une efficacité commerciale rare : 6000 références au catalogue, 1500 proposées à moins de 1 €.

### Savoir trouver la pépite

GiFi, à côté, a beau mettre en avant ses « idées de génie » et insister sur ses 20000 références, dont « 90 % coûtent moins de 10 € », cela ne suffit pas, si l'on se fie au classement des enseignes préférées établi par EY-Parthenon. Avec un taux de fans de 45,7 %, Action aplatit GiFi et ses 9,6 %. Surtout, depuis 2020, les fans d'Action ont augmenté de 18,5 % quand ceux de GiFi ont fondu de 7,9 %.

Et, dans l'urgence du moment, il y a un écueil incontournable : les gammes de produits que l'on trouvera en 2025 ont été achetées il y a de nombreux mois. GiFi ne peut que subir les choses, sur ce point. Sauf, bien sûr, à se positionner sur des coups ; savoir trouver la pépite qui suscitera l'attractivité. Et, là-dessus, la concurrence est vive, allant au-delà des seuls professionnels du bazar. « *En fin d'année dernière, c'est E.Leclerc qui a animé le marché, avec son enceinte JBL proposée à 29 € quand on la trouvait, ailleurs, aux alentours de 50 €* », explique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Lequel appuie : « *C'est ce genre de voie que GiFi doit plus explorer. Si la notoriété de l'enseigne est forte, ce qui est une bonne base, elle doit recréer du trafic. Or, aujourd'hui, les articles* no name *ne suffisent plus forcément. Rien ne vaut la force de frappe d'une marque que tout le monde connaît et attend. GiFi doit aller vers cela, en répondant aussi à cette grande question, qui est de savoir ce que l'enseigne apporte de plus, dans un paysage commercial très concurrentiel.* » ■

JEAN-NOËL CAUSSIL



« GiFi doit recréer du trafic. Or, pour cela, rien ne veut la force de frappe d'une marque que tout le monde connaît. L'enseigne doit aller vers cela, en répondant aussi à la question de savoir ce qu'elle apporte de plus dans un paysage si concurrentiel. »

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

STUDIO FALOUR/FRANK ROSE-HML CONSULTANT




LAETITIA NOTARIANNI

## Trois mois décisifs

**Novembre 2024.** C'était dans l'air depuis longtemps, cela devient officiel : GiFi, en grande difficulté, se cherche un repreneur. La banque Lazard est mandatée. Le groupe sort de deux années difficiles, entre une bascule ERP ratée et coûteuse pour les ventes en magasins, du fait de trop nombreuses ruptures (100 millions d'euros envolés). Sans parler de la concurrence qui n'attend pas, dans le sillage d'un Action par exemple.

**Janvier 2025.** Le groupe échappe à la vente. Ses créanciers acceptent d'effacer une dette importante et, en échange, entrent au capital à hauteur de 40 %. Philippe Ginestet, président-fondateur, remet au pot 270 millions d'euros, via GPG, et cède les rênes opérationnelles pour devenir président du conseil de surveillance.

**Février 2025.** Le tribunal de commerce de Toulouse doit homologuer la nouvelle organisation. Dès lors, un plan de relance sera présenté pour 2025 à 2027. Objectif ? Donner un nouvel élan commercial à l'enseigne et engager un grand plan d'économies.

Malgré une offre avec 90 % des articles à moins de 10 €, les magasins de l'enseigne de bazar discount doivent regagner en attractivité.

**1,2** MILLIARD D'EUROS **de CA** en 2024

**630** **magasins** en France et à l'international

**6000** **collaborateurs**

Source : GiFi

Reproduction interdite entre le 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025 France




LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Les tendances à retenir du Retail's Big Show 6/2/2025

SALON DE LA NRF

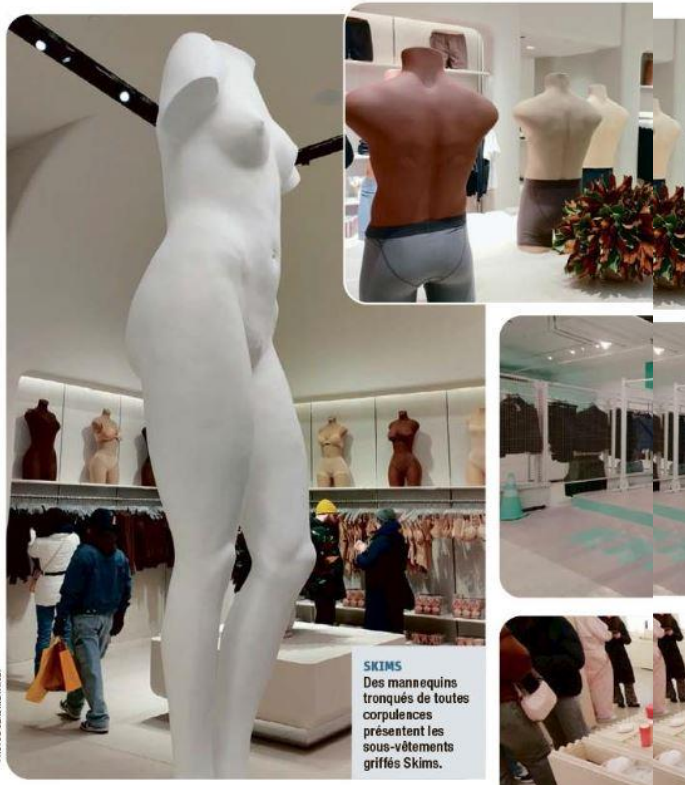
# Les dix tendances à retenir du Retail's Big Show

Des outils nourris à l'intelligence artificielle, des magasins épurés... Trois journalistes de LSA ont arpenté les rues de New York et les allées du salon tech de la NRF pour déceler les dernières innovations et tendances dans le retail. Let's go !

Les éditions du Retail's Big Show, qui se déroulent chaque année en janvier à New York, se suivent mais ne se ressemblent pas. Depuis le Covid, les magasins chatoyants et «amazing» se raréfient dans les rues. Au salon de la NRF, moins d'outils «gadget» jalonnent les allées de la grand-messe tech. Pour autant, ce temps fort du retail, qui a réuni 40000 participants et plus de 1000 exposants, tient, cette année encore, ses promesses. «*L'intelligence artificielle est le "game changer" du commerce. Beaucoup de solutions présentées se sont montrées très opérationnelles et gages de performance et de productivité*», commente Valérie Piotte, directrice générale d'Altavia Openlab.

Loin de l'image d'Épinal de la démesure américaine, les innovations témoignent du contexte économique. Après une période de forte inflation, les consommateurs états-uniens regardent de plus près leur porte-monnaie. Les distributeurs font de même: «*Il y a cinq ans, les salaires minimums étaient aux alentours de 10 dollars de l'heure, aujourd'hui on est plutôt à 18 dollars. Et ceux qui ne proposent pas de mutuelle peinent à fidéliser*», souligne Joëlle Grunberg, partner chez McKinsey et experte du retail américain.

De ce fait, les enseignes se recentrent sur l'humain. Et multiplient les investissements tech, tels les outils pour lutter contre le vol, un fléau qui représente 112 milliards de dollars de manque à gagner aux États-Unis. Cette résilience devrait bientôt porter ses fruits. «*Après l'élection de Donald Trump, qu'ils avaient mal pour ou contre, les Américains se montrent optimistes. D'ailleurs, leur confiance à la mi-décembre a gagné 6 points pour atteindre 47 %. C'est le plus haut depuis le Covid*», commente Joëlle Grunberg. ■ JULIE DELVALLÉE, ÉMILIE-XUÂN NGUYEN ET JÉRÔME PARIGI, À NEW YORK



PHOTOS JÉRÔME PARIGI

**SKIMS**
Des mannequins tronqués de toutes corpulences présentent les sous-vêtements griffés Skims.











**GYMSHARK**
Murs verts, sols en plancher blanc, esthétique très soignée et épurée, ambiance salle de sport sobre et chic pour le pop-up store de Gymshark à Soho.





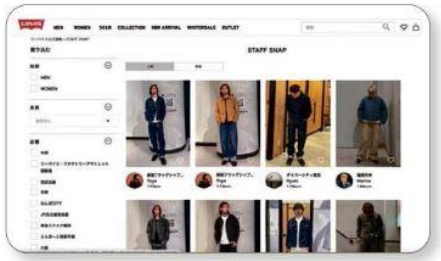
**GLOSSIER**
La marque de produits de beauté Glossier a étoffé sa gamme avec des accessoires et vend désormais une partie de ses produits chez Sephora.

## Parier sur les faiseurs de tendances

Tous les deux ou trois ans, New York révèle une marque ultratendance portée par une ou un influenceur avec cette capacité très américaine à démultiplier ce qui ailleurs n'aurait été [illegible] Cette année, c'est **Skims**, la marque de dessous et de vêtements d'intérieur imaginée en 2019 par l'une des influenceuses les plus connues, Kim Kardashian, et un pro de la mode et du textile, Jens Grede, qui était au centre des retail tours et des conversations. Murs blanc guimauve, dessous et débardeurs moka, taupe et crème, vêtements de toutes tailles jusqu'aux plus grandes, le résultat est bluffant. Plus discrète mais tout aussi trendy, la marque de vêtements de sports de salle **Gymshark**, créée par des étudiants anglais en 2012, proposait, dans Soho, un pop-up store, format dont elle raffole, comme vitrine de sa gamme essentiellement vendue sur le web. La marque vient d'ouvrir son troisième magasin à Dubaï (après ses deux premiers à Londres).

Tout cela non loin du nouveau flagship de **Glossier**, la marque de produits de beauté imaginée il y a un peu plus de dix ans par Emily Weiss, à peine sortie de la fac, comme une prolongation de son blog à succès Into the Gloss. ■ J. P.

**+ 2,5 % à + 3,5 %**
**L'évolution des ventes du retail** aux États-Unis en 2024 vs 2023
Source: CNBC/NRF, provisoire



**VANISH STANDARD TRANSFORME LES VENDEURS EN CRÉATEURS DE CONTENUS**
L'entreprise nippone Vanish Standard a déployé au Japon une plate-forme pour permettre à des marques comme Levi's de promouvoir ses produits à travers ses vendeurs.

## La tech au service des vendeurs

Orienter et optimiser la gestion des magasins : voilà comment la technologie s'impose comme un atout pour les vendeurs.

En France, la RFID est déjà bien implantée, que ce soit en entrepôt ou en magasin. L'entreprise française Retail Reload, qui a équipé le magasin Lacoste des Champs-Élysées de la technologie RFID et QR Codes, était d'ailleurs présente au salon new-yorkais de la NRF. Au-delà du suivi des stocks, la RFID permet d'identifier rapidement les produits à faible ou fort mouvement, facilitant des campagnes CRM ciblées et des suivis personnalisés après la visite en magasin.

Avec la tension sur l'emploi aux États-Unis, la RFID commence à se déployer dans le pays. Cette technologie, qui repose sur des puces électroniques utilisant les ondes radio, se combine désormais à l'*ambient intelligence* (capteurs, algorithmes, systèmes connectés) et peut être soutenue par l'intelligence artificielle. Ellen Svanström, directrice des informations numériques chez H&M, a expliqué que l'enseigne expérimente l'utilisation de capteurs dans un magasin de New York. Ces dispositifs permettent aux employés de localiser les vêtements plus facilement et de formuler des recommandations pour optimiser les ventes.

Autre moyen de stimuler les ventes : faire de ses collaborateurs des ambassadeurs de ses produits. La start-up Vanish Standard propose, via sa plate-forme Staff Start, de faire des vendeurs des créateurs de contenus. Ces derniers peuvent mettre en avant leurs articles préférés sur les sites ou réseaux sociaux des marques. Des enseignes comme L'Occitane, Casio ou Levi's ont déjà adopté cette solution au Japon, et Vanish Standard ambitionne désormais de conquérir le marché américain. ■ E.-X. N.

>>>

>>>

## Miser sur la théâtralisation et l'exécution

Quoi de commun entre le sublime flagship provisoire de **Louis Vuitton** sur la 57e Rue, ouvert mi-novembre juste en face de son magasin historique sur la Cinquième Avenue – entièrement recouvert d'une malle griffée de la marque, le temps d'une rénovation qui devrait durer plus de… cinq ans – et les 17 **Trader Joe's** new-yorkais ? Entre une vitrine du luxe (marché qui a doublé aux États-Unis en cinq ans !) qui vend des casquettes à plus de 500 $ pièce et une enseigne alimentaire filiale d'Aldi Nord, fun certes, et un brin décalée par rapport à l'austérité de sa maison mère allemande, mais qui promeut une offre composée à 90 % de MDD et des prix bas ? Deux choses : le sens de la théâtralisation et la qualité de l'exécution. Rien d'étonnant chez Louis Vuitton, où la mise en scène des produits est une marque de fabrique, même si elle est, ici, encore plus marquée dans ce décor spectaculaire de cinq étages avec un immense puits central. C'est beaucoup plus surprenant, en revanche, pour les 550 Trader Joe's américains (16,5 milliards de dollars de CA). Mais ils cachent sous l'apparente décontraction de leurs vendeurs une redoutable organisation. À commencer par un directeur artistique qui supervise les couleurs et les packagings des produits pour s'assurer de leur look unique et ludique et garantir des descentes de couleurs du plus bel effet en magasins. Magasins qui sont chacun dotés d'un dessinateur, formé pendant six mois, pour assurer la déco, l'affichage et l'écriture des prix selon une typo maison. De quoi faire de Trader Joe's l'une des enseignes préférées aux États-Unis où elle figure dans le top 10 des meilleurs NPS mais aussi se demander pourquoi Aldi Nord n'a pas essayé d'exporter tout ou partie de cette recette à succès. ■ J. P.

**TRADER JOE'S**
Chaque magasin Trader Joe's est doté d'un dessinateur formé spécialement aux codes de l'enseigne pour fournir une déco originale et colorée.






PHOTOS JÉRÔME PANGÉ





PHOTOS VUITTON : JULIE DELVALLÉE

**LOUIS VUITTON**
Le magasin provisoire de Louis Vuitton sur la 57e Rue présente un immense puits central sur cinq étages.

## Appuyer sur le storytelling

Raconter son histoire, afficher ses valeurs, défendre ses engagements, ses sélections de produits, voilà des choses que les enseignes américaines savent particulièrement bien faire, encore plus à New York où elles exposent pour la plupart leurs magasins vitrines. De Whole Foods Market à Trader Joe's, en passant par le flagship de Swarovski sur la Cinquième Avenue ou le nouveau navire amiral de **Dyson** dans Soho, tous ces distributeurs font assaut de didactisme pour expliquer leurs promesses, détailler leurs actions et défendre leurs produits. Les 17 Trader Joe's de la ville n'hésitent pas à détailler avec force affiches les dollars recueillis pour telle ou telle bonne action. Sur à peine 700 m², le nouveau Whole Foods Market Daily Shop compact de la Troisième Avenue donne une large place aux engagements du distributeur : *Notre mission est de nourrir les gens et la planète ; Nous croyons dans la vraie nourriture* –, à côté de la liste des 300 composants que l'enseigne s'interdit d'utiliser dans son offre et de ses démarches qualité rayon par rayon. Chez Dyson, malgré un décor très tech, tout est fait pour simplifier et vulgariser avec des démonstrations, la possibilité d'essayer tous les produits et, si besoin, les détails des technologies mises en œuvre avec de nombreux schémas. *« Un axe d'amélioration majeur pour les distributeurs français qui sont très en retard dans ce domaine »*, observe l'expert Frank Rosenthal. ■ J. P.



bre 2025 Frank Rosenthal







JULIE DELVALLÉE

**LE CHARIOT INTELLIGENT D'INSTACART**
Le chariot Instacart, entreprise fondée par Apoorva Mehta, Max Mullen et Brandon Leonardo en 2012, testé chez Aldi en Autriche et chez 12 distributeurs américains.

**60 %**
des distributeurs américains ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 500 M$ utilisent déjà l'IA
Source : NielsenIQ, 2024

## Faciliter les choix des clients

Cette année encore, les cabines d'essayage intelligentes et les chariots connectés étaient présents à la NRF Retail's Big Show de New York. Bien que ces deux solutions suscitent le scepticisme des experts, qui n'y voient pas d'application à grande échelle, elles font tout de même sensation. Par exemple, Crave Retail – qui collabore avec des marques telles que Victoria's Secret, Under Armour ou River Island – souhaite améliorer l'expérience d'essayage en cabine en proposant des recommandations de produits en temps réel. L'entreprise utilise la RFID et l'IA pour afficher des vêtements similaires (tailles ou couleurs différentes) dès qu'un article est placé dans la cabine. Le client peut alors demander à un vendeur d'apporter d'autres articles ou acheter directement depuis la cabine. Dans cette optique de faciliter la vie des clients, les chariots connectés sont également très présents. Pour Nicolas Diacono, spécialiste tech et fondateur de Nincotech, c'est *« une Arlésienne »*, car ce produit existe depuis quelques années et son modèle économique reste flou. Bien que, sur le papier, le « smart cart » promette de transformer l'expérience client (optimisation des courses) et être un support de retail media, ces chariots connectés doivent encore surmonter plusieurs défis. Le coût d'investissement et de maintenance, notamment le rechargement des batteries, demeure un frein majeur pour les enseignes. Malgré des systèmes sophistiqués de détection, le risque de vol n'est pas totalement écarté. ■ E.-X. N.

## L'IA multiplie les applications concrètes pour le retail

Après les démonstrations à tout va de l'intelligence artificielle (IA) générative l'an passé, l'IA se veut cette année plus concrète, au service des métiers. *« On remarque une démocratisation de l'IA via l'accès à l'entraînement des modèles. Et les interfaces utilisateurs sont beaucoup plus simples »*, avance Nicolas Diacono, fondateur de Nincotech. De fait, nombre de solutions glanées permettent, par exemple, d'interroger des données de façon vocale pour simplifier l'accès à l'information (Zebra, start-up Autone et Monstock). Google AgentSpace s'est aussi démarqué : l'outil, grâce à Gemini, l'IA de Google, rassemble toutes les données disparates d'une entreprise et permet aux collaborateurs de faire des requêtes en langage naturel.
Autre enjeu, l'IA facilite la création de contenus en ligne (Lily.AI, Trustana, Newtone…) ou en magasin, avec Kazaar qui aide à la conception de PLV. Illustration avec Walmart : *« Nous avons monté un studio en mars 2024. Grâce à l'IA, nous avons pu créer des milliers de contenus personnalisés et réallouer du temps à la création, puisque la production est facilitée »*, expliquait David Hartman, VP du studio Walmart, au Retail's Big Show. Dans la même logique, AWS (Amazon) a présenté Amazon Connect qui permet de générer des campagnes marketing personnalisées en quelques instants à partir de son assortiment. ■ J. D.




PHOTOS JÉRÔME PANGÉ

**DYSON**
Le flagship de Dyson à Soho privilégie une ambiance tech et urbaine pour mettre en valeur ses produits. Les clients peuvent tester les produits, assister à des démonstrations ou consulter des schémas explicatifs.



NINCOTECH

« Lors du salon, on a pu voir deux améliorations notables liées à l'IA : les systèmes d'entraînement des modèles sont démocratisés et les interfaces utilisateurs s'adaptent mieux au personnel sur le terrain, notamment grâce aux commandes vocales. »
**Nicolas Diacono**, spécialiste tech et CEO de Nincotech

>>>



BANANA REPUBLIC





JÉRÔME PARISI

**BANANA REPUBLIC ET ABERCROMBIE & FITCH**
Banana Republic mise sur une montée en gamme pour assurer sa relance, tandis qu'Abercrombie & Fitch a choisi la voie de la sobriété. Fini les mannequins en maillot de bain à l'accueil…

112,1
MILLIARDS DE DOLLARS
**L'ampleur du manque à gagner en magasins lié au vol** pour les distributeurs aux États-Unis
Source : National Retail Security Survey, 2023

## Croire aux improbables renaissances

Autre tendance qui se dégage, la capacité des distributeurs américains à faire renaître des enseignes qu'on pensait moribondes. À l'image d'**Abercrombie & Fitch**, un temps discréditée par les scandales ; de **Banana Republic**, la marque premium de Gap jugée trop ringarde ; ou du libraire **Barnes & Noble** que la plupart voyaient disparaître sous les coups de son rival Amazon. *« Aux États-Unis, une enseigne n'est jamais vraiment morte,* constate Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *On y trouve toujours des patrons entrepreneurs capables de repartir d'une feuille blanche et de tout réinventer. »*
La mue d'Abercrombie & Fitch est sans doute la plus spectaculaire. Oubliés les superbes mannequins en maillot de bain servant de « greaters » à l'entrée de boutiques hypersombres et bruyantes. Le flagship de la marque, sur la Cinquième Avenue, est rentré dans le rang. *« La nouvelle CEO a rebâti une offre beaucoup plus classique, avec des tailles plus larges et des produits d'un meilleur rapport qualité/prix et beaucoup moins sexualisés »,* analyse Joëlle Grunberg, partner chez McKinsey. Une stratégie qui s'est traduite par la plus forte amélioration du New York Stock Exchange en 2023 pour la marque.
Côté Banana Republic, c'est plutôt à une montée en gamme qu'on a assisté, illustrée par son nouveau flagship dans Soho conçu comme une maison avec un mobilier assez chic, que la marque a un moment voulu commercialiser avant d'y renoncer. Enfin pour Barnes & Noble, repris en main en 2019 par un CEO venu d'Angleterre, James Daunt, la reconquête est passée par la réhumanisation des magasins. Son mantra : *« Identifiez les gens qui ont de l'ambition, qui ont du talent et qui sont prêts à travailler dur, et laissez-les ouvrir toutes les portes qui leur plaisent. »* L'an dernier, la chaîne a ouvert plus de 60 nouvelles librairies, un record. ■ J. P.




PHOTOS JÉRÔME PARISI

## Compter sur l'émergence de la proximité alimentaire

Jusqu'ici accaparé par les chaînes de pharmacie et de parapharmacie (CVS, Walgreens, etc.), qui ferment beaucoup de magasins actuellement, le créneau des courses alimentaires de dépannage intéresse de plus en plus les grands du retail alimentaire américain. *« Le mouvement vers la proximité est soutenu,* constate James Hunt, vice-président de NielsenIQ USA chargé du retail. *3 250 convenience stores ont ouvert l'an dernier sur un parc de 148 000 magasins. »* Une tendance qui n'a pas échappé à Amazon. Après ses tests autour d'Amazon Go (plus qu'une vingtaine de magasins) et d'Amazon Fresh (une soixantaine de points de vente dont le développement semble stoppé), le géant de l'e-commerce se penche sur un nouveau format de proximité hyperurbain. **Whole Foods Market**, son enseigne alimentaire phare rachetée en 2017 (535 magasins), vient d'inaugurer son premier format Daily au nord de Manhattan sur la Troisième Avenue, un magasin compact de 700 m², trois à quatre fois moins grand que les standards de l'enseigne.
Deux autres unités doivent ouvrir à New York dans les prochains mois. Le jeune PDG, Jason Buechel, fort de la *« croissance record des ventes de sa branche sous sa direction »,* a été nommé, fin janvier, à la tête de l'ensemble des magasins alimentaires du groupe Amazon. Illustration de la place que lui et Whole Foods sont en train de prendre dans la stratégie du géant de Seattle.
Le premier magasin test est, en tout cas, jugé *« très convaincant »* par des experts français croisés sur place. Ils saluent notamment l'offre, très fournie, les plats cuisinés et salades préparées qui se substituent bien aux fameux Salad bars en libre-service des grands formats de l'enseigne, la place des produits locaux et l'optimisation de l'espace. Le bar à jus, à l'entrée, les séduit en revanche moins. Ce test vient d'être récompensé du titre de meilleur concept de l'année à New York par les Anglais d'IGD qui, en général, savent ce que convenience veut dire. ■ J. P.




**WHOOLE FOODS MARKET**
Le format Daily de Whole Foods Market propose une offre très vaste avec de nombreux plats cuisinés et des produits locaux.

## Le retail media s'immisce (enfin) en magasins

« Les consommateurs américains se montrent optimistes. Leur confiance à la mi-décembre a gagné 6 points, pour atteindre 47 %. Le plus haut niveau depuis le Covid. »



MCKINSEY

**Joëlle Grunberg,** partner chez McKinsey & Company et experte du retail américain

Pour la deuxième année consécutive, la NRF a prévu une journée entière dédiée au retail media, en amont du Retail's Big Show. Cette année, le fil directeur était consacré aux magasins, où les espaces publicitaires sont bien moins travaillés qu'en ligne, alors qu'ils concentrent toujours la grande majorité des ventes. *« Les magasins ont plus d'audience que la télé, donc l'équipement d'écrans sous différentes formes pour monétiser ces espaces publicitaires est un enjeu crucial pour démocratiser le retail media in-store et le mesurer »,* souligne Valérie Piotte, DG d'Altavia Openlab. Si certains sites web sont saturés, un boulevard existe encore pour les points de vente…
Le secteur avance cahin-caha selon les acteurs. En juin 2024, Costco, troisième distributeur américain, grand témoin de l'événement, a réalisé ses premiers tests pour monétiser ses 70 millions de membres. Ceux-ci représentent 2 % des ventes mais… 75 % du revenu net de l'enseigne. Claire Koralewski, directrice de Médiaperformances, présente à ce temps fort, note aussi *« l'approche d'Alimama en Chine (du groupe Alibaba) qui s'est construite autour de la data client et des profils, donc assez différente de la classique approche d'Amazon que tout le monde a copiée ».* Le géant de Seattle reste pour l'heure le leader, et de loin, sur ce segment. En 2023, il a réalisé 47 milliards de dollars de chiffre d'affaires grâce à cette activité. Soit plus de deux fois le poids du retail media en Europe… ■ J. D.

## Halte à la fraude

76 % des distributeurs européens, et 78 % à l'échelle mondiale, subissent une forte pression pour minimiser les vols et les pertes, dévoile Zebra dans un rapport. Aux États-Unis, le fléau est d'autant plus prégnant que, dans plusieurs États, si le montant total des produits dérobés n'atteint pas 950 dollars, l'acte est considéré comme un délit mineur. Le manque à gagner s'élève à 112 milliards de dollars en 2023 !
Lors du Retail's Big Show, Diebold Nixdorf a présenté un dispositif pour limiter les vols. Grâce à une myriade de caméras, le logiciel nourrit à l'IA analyse en temps réel les images lors de l'encaissement via des caisses autonomes. Il est capable de signaler plusieurs types d'anomalies (articles empilés, non scannés…). En cas d'erreur, le personnel de caisse est informé pour se rendre auprès du client ; une courte vidéo montre l'anomalie en question. La solution, en test dans un Intermarché varois, a permis une réduction de 15 % des interventions manuelles du personnel de caisse, le taux de transactions erronées est quant à lui passé de 3 % à moins de 1 %.
De même, chez Fujitsu, la solution Profit Protection For Monitoring détecte des fraudes grâce à l'IA pour tout type de caisses. Déjà déployée dans 7 000 magasins dans le monde, elle permet de réduire le vol des employés jusqu'à 85 %, et des clients. ■ J. D.




# Pourquoi Danone mise tout sur la santé
20/2/2025

# Pourquoi Danone mise tout sur la santé

Le géant laitier réoriente sa stratégie vers la santé et l'innovation, investissant massivement dans la nutrition médicale face à une demande croissante, portée par le vieillissement de la population et la prévalence accrue des maladies chroniques.

**LES RAISONS DE CE POSITIONNEMENT**

- **Un marché en expansion** lié au vieillissement de la population et à la hausse des maladies chroniques.
- **Le recul des naissances** qui rend le marché de la nutrition infantile moins attractif.
- **Une image renforcée et positive** par la réponse donnée à des enjeux de santé publique.
- **Un renforcement de sa compétitivité** par rapport à des entreprises comme Lactalis ou Nestlé.
- **Une meilleure valorisation boursière** des entreprises de santé face au secteur agroalimentaire classique.

D'après les prévisions des Nations unies, 1,5 milliard de personnes dans le monde auront plus de 65 ans d'ici à 2050. À la même date, la part des 65 ans et plus représentera 28 % de la population française. Ce vieillissement s'accompagne de maladies chroniques (cancer, diabète, pathologies cardiovasculaires…). Une situation qui a poussé Danone à placer la science au cœur de sa stratégie intitulée Renew pour développer des produits nutritionnels adaptés aux besoins des patients fragilisés par ces affections. *« Nous avons toujours misé sur la science, mais aujourd'hui nous souhaitons réaffirmer notre leadership en combinant alimentation et santé »*, explique Carla Hilhorst, senior vice president recherche et innovation chez Danone.

*« Cet angle nutrition santé n'est pas nouveau pour Danone,* souligne Étienne Sebaux, associé chez AlixPartners. *Activia, marque phare du groupe lancée en 1987, faisait déjà le lien avec la digestion. Mais ce positionnement est aujourd'hui plus lisible en raison également d'une baisse de la natalité qui rend le segment de la nutrition infantile moins attractif. Il y a aussi le fait que les entreprises de santé sont mieux valorisées en Bourse que celles de l'agroalimentaire. »*

## Remboursé sur prescription

Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, la promesse santé, qui requiert des investissements lourds en R&D, est aussi *« le moyen pour Danone de retrouver de la différenciation et de la croissance par rapport à des MDD qui ont gagné en qualité »*. Près d'un tiers des activités de Danone est aujourd'hui consacré à la nutrition spécialisée, et les deux tiers des investissements sont orientés vers la nutrition médicale. Le site d'Utrecht, aux Pays-Bas, est le centre névralgique de cette activité. Les recherches menées ici se concentrent sur des domaines clés, comme les besoins accrus en protéines avec l'âge, la réduction du sucre, l'utilisation de probiotiques et la conception de packagings à faible empreinte carbone. *« Tout part du consommateur,* assure Carla Hilhorst. *Notre priorité est de comprendre les besoins nutritionnels spécifiques, comme l'immunité, la santé intestinale, la récupération après une perte de poids, etc., afin de proposer des produits différenciants. »*

Une fois ces besoins identifiés, des prototypes sont conçus, suivis d'essais cliniques en collaboration avec des patients, des infirmiers et des médecins.

Parmi les produits phares de la gamme médicale : le yaourt à boire Nutricia Fortimel Protein, conçu pour les patients atteints de cancer. Enrichi en protéines et nutriments, il est commercialisé en pharmacie, remboursé sur prescription médicale et disponible en formats de 12 et 20 cl. À ce jour, quatre saveurs, dont Fraise givrée et Tropical-gingembre, sont proposées pour encourager les patients à retrouver leur appétit. *« Ce produit m'a aidé à me reconstruire. Je n'avais plus d'énergie, j'avais perdu le goût. Fortimel a été une étape essentielle pour retrouver un semblant de normalité »*, témoigne Jonathan Clark, 62 ans, en rémission d'un cancer.



« Tout part du consommateur. Notre priorité est de comprendre les besoins nutritionnels spécifiques, comme l'immunité, la santé intestinale, etc., pour proposer des produits différenciants. »

**Carla Hilhorst**, senior VP recherche et innovation chez Danone







Le centre de Danone à Utrecht, aux Pays-Bas, regroupe les recherches sur la nutrition spécialisée.

**8,5 Mrds €**
**Le CA de Danone en 2023** dans la nutrition spécialisée (qui comprend la nutrition médicale), soit près de 1/3 des activités du groupe (27,6 Mrds € de CA), à **+6,7 %** vs 2022

**2/3**
**des investissements** pour la nutrition médicale

**27 usines** dédiées aux produits de nutrition spécialisée, dont 7 consacrées à la nutrition médicale

Source : Danone

Dès 2026, la production de Fortimel, déjà amorcée à Zoetermeer (Pays-Bas), sera également assurée sur le site français de Steenvoorde (59), où Danone investit 70 millions d'euros afin de développer une ligne de production dédiée à la nutrition médicale. Le site de Steenvoorde produira près de 16 recettes et 96 références pour lutter contre la malnutrition liée aux maladies chroniques. Progressivement, il vise une production de 30 recettes et 150 références, avec une capacité annuelle estimée à 20 millions de litres de compléments nutritionnels. Cet investissement conforte la volonté de Danone de développer sa présence sur le marché français de la nutrition médicale, évalué à plusieurs milliards d'euros de revenus annuels et en pleine croissance.

L'ambition est mondiale. Le groupe dispose de 27 usines dédiées à la fabrication de produits dans ce secteur, dont sept sont spécifiquement dédiées à la nutrition médicale. Parmi les investissements récents de l'entreprise, plusieurs initiatives notables ont vu le jour. En 2022, Danone a lancé une unité de production sur le site hybride de Lüleburgaz, en Turquie, pour répondre à la demande croissante de produits de nutrition médicale. En septembre 2023, la société a également investi 50 millions d'euros en vue de développer une ligne de production médicale à Opole, en Pologne, renforçant ainsi sa capacité en Europe. Enfin, Danone a poursuivi sa stratégie d'expansion en mai 2024 avec l'acquisition de Functional Formularies, une entreprise américaine leader de l'alimentation par sonde à base d'aliments.

## Résultats prometteurs

Les résultats sont prometteurs. En 2023, le segment de la nutrition spécialisée de Danone a enregistré une croissance de 6,7 %, avec des progressions en Europe (+ 3,4 %), en Amérique latine et dans la zone Asie-Pacifique (+ 8,3 %), ainsi qu'en Afrique et Moyen-Orient (+ 11,5 %). D'où la confirmation du potentiel de ce marché pour Danone. Avec aussi des passerelles vers les produits laitiers qui bénéficient des recherches menées à Utrecht pour le développement de ses gammes protéinées, ou le travail sur le sucre avec un objectif de réduction de 10 % en 2025 pour tous ses produits dans le monde.

Seule ombre au tableau, le retrait de Danone du Nutri-score après l'annonce d'un changement d'algorithme qui dégraderait la note de ses marques Actimel, Activia ou Danonino trop chargées… en sucre ! Une décision qui *« brouille la lecture du consommateur, car elle porte un message contradictoire par rapport au choix du groupe d'aller vers l'alimentation santé »*, estime Étienne Sebaux.

Reste surtout à voir si ce virage permettra au géant laitier, détrôné en France depuis 2023 par Lactalis, de consolider sa position sur un marché de plus en plus compétitif *« avec la difficulté, au-delà du packaging et des médias, de communiquer sur cette promesse en magasins »*, souligne Frank Rosenthal. Et d'incarner, au-delà des chiffres, une véritable révolution dans la manière de nourrir et de soigner les générations à venir. ■

**SYLVIE LAVABRE**




# Comment Carrefour compte séduire 500 000 nouveaux porteurs

5/3/2025

# Comment Carrefour compte séduire 500 000 clients porteurs de carte supplémentaires

Carrefour lance ce 13 janvier dans tous ses formats de magasins un nouveau programme de fidélité baptisé « Le Club ». Gratuit, il offre 10% de réduction tous les jours sur les fruits et légumes et sur Carrefour Bio. Un test sur une remise de 5% sur les carburants sera mené en février. Objectif : conquérir 500 000 clients encartés supplémentaires.




Le nouveau programme sera lancé ce 13 janvier dans plus de 6000 magasins.

Les chiffres sont têtus. En 2024, Carrefour a perdu
150 000 porteurs de carte de fidélité, après en avoir gagné 200 000 en 2023, de l'aveu de **Caroline Dassié, directrice exécutive marketing, marques propres, datas et clients** du numéro deux de la distribution alimentaire française. « *Un effet de la loi Descrozaille »,* selon elle, *« venue percuter toutes les remises fidélité au-delà de 34%* », la loi interdisant les remises sur les produits alimentaires et sur l'hygiène-beauté au-delà de ce taux (en valeur). Un an après, l'inflation continue de ralentir, mais les ventes en volume ne repartent pas. D'où la nécessité impérieuse de trouver de nouveaux moyens de motiver les consommateurs en leur donnant le sentiment d'améliorer leur pouvoir d'achat.

Les nouveautés du Club

- 10% de réduction différée sur les fruits et légumes et sur Carrefour Bio tous les jours, qui deviennent 15% pour les porteurs de la carte payante Pass.
- Une remise de 5% sur les carburants testée en février.
- Des remises supplémentaires (-15%) sur la marque Carrefour pour les porteurs de Pass tous les mardis, ainsi que sur les assurances et les voyages

## Un programme de fidélité omnicanal

Le nouveau programme de fidélité baptisé « Le Club » et le changement des avantages liés à la carte Pass, créée en…1981 !,, en fait partie. Annoncé ce 8 janvier, il sera déployé à partir du 13 janvier dans tous les formats du groupe : 323 hypermarchés, 1169 supermarchés et 4716 magasins de proximité, drive compris. Pour les 60 magasins Cora passés Carrefour à l'automne dernier, la date retenue est le 27 janvier. Les supermarchés Match ne sont pas concernés. L'extension à tous les formats a son importance car elle va permettre mécaniquement d'aller chercher de nouveaux clients. En hyper par exemple, la moitié des clients achète des fruits et légumes. « *Un client sur deux fréquente plusieurs formats de notre éco-système,* appuie Caroline Dassié. *Or, un porteur de carte dépense en moyenne 52 euros, soit trois fois plus qu'un client non porteur. C'était donc indispensable pour nous d'offrir des avantages plus importants, de développer une plate-forme d'échange avec nos clients et d'améliorer leur expérience.* »

## Une remise de 5% sur les carburants sera testée fin février

Concrètement, la nouvelle recrue du Club aura droit à une ristourne (différée) de 10% sur les fruits et légumes et sur les produits Carrefour Bio (1000 références aujourd'hui) tous les jours. Si elle achète la carte Pass pour 1,50 euro par mois, la remise grimpe à 15% et s'étend aux produits à marque Carrefour (7000 références) un jour par semaine. S'y ajoute un programme lié aux clubs de sport (le client peut choisir de donner ses points fidélité au club de son choix) et des services pour les porteurs Pass concernant les assurances (scolaires et animaux) et les voyages. Les promotions personnalisées devraient aussi monter en puissance pour passer de 5 à 10% d'ici à 2026. Un test sur les carburants sera enfin mené en février. Il s'agit de proposer une réduction de 5% sur le plein, ce qui laisse songeur. Les marges de la grande distribution sur ces derniers ne dépassant pas 1 à 2%, cela signifie-t-il qu'elle vendrait à perte ? Ce débat mis à part, l'objectif poursuivi par Carrefour tient en un chiffre : conquérir 500 000 porteurs supplémentaires d'ici à la fin 2025.

**….seront-elles suffisantes ?**

- La suppression de 3 euros de cagnotte dès 60 euros d'achats sur tout le magasin pour les porteurs de la carte Pass inquiète. Elle était vecteur de trafic, notamment pour le non-alimentaire.
- Cantonner les réductions aux fruits et légumes et au bio (de marque Carrefour) apparaît restreint.
- Les syndicats se font du souci pour les équipes des services financiers : supprimer les 3 euros de cagnottage pour 60 euros d'achat risque de vider de sa substance la carte Pass.

## Encore beaucoup d'interrogations

Mais cette batterie de nouveautés ne fait pas l'unanimité. Car elle passe d'abord par la suppression du fameux mardi de la carte Pass. Ce jour de la semaine, les porteurs de la carte avaient droit à une cagnotte de 3 euros tous les 60 euros d'achats. Séduisant pour qui voulait acheter un lave-linge ou un téléviseur. **Dominique Moualek, délégué F.O pour les hypermarchés**, reste perplexe. « *A l'heure où le chiffre d'affaires des hypermarchés baisse, pourquoi supprimer un tel avantage ? Cela aura forcément des répercussions sur la fréquentation et sur les ventes du non-alimentaire.* » De son côté, Carrefour affirme que neuf clients sur dix verront plus de cagnottage avec un gain estimé à 49 euros supplémentaires par an. Ensuite, que représente le chiffre d'affaires généré par les fruits et légumes et le bio à l'échelle d'un hyper Carrefour ? Autour de 12% pour les fruits et légumes, auxquels il faut ajouter quelques pourcents pour le bio signé Carrefour. On peut dès lors s'interroger sur l'investissement réel que cela représente pour l'enseigne.

Enfin, cantonner les remises aux seuls fruits et légumes et au bio (signé Carrefour), n'est-ce pas s'adresser aux consommateurs les plus aisés ? **Frank Rosenthal, expert en retail,** répond par l'affirmative. « *Les consommateurs se divisent en trois catégories : ceux qui font attention à tout, ceux qui arbitrent entre marques propres et marques nationales et ceux qui n'ont pas besoin de regarder les étiquettes. Avec ces avantages très ciblés, Carrefour vise surtout les derniers, d'autant que les consommateurs fidèles au bio préfèrent les circuits spécialisés.* » Cela apparaît d'autant plus contradictoire eu égard aux engagements de Carrefour, «une alimentation saine pour tous». Ce nouveau programme a au moins un mérite, celui d'actualiser un système qui en avait bien besoin. « *C'est une remise à niveau, une condition nécessaire, mais pas suffisante* », conclut Frank Rosenthal. Toutes les enseignes peaufinent le leur en effet, dans un contexte de repli de la consommation.

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Le Printemps en plein renouveau
13/3/2025

# Le Printemps en plein renouveau

L'enseigne vient d'ouvrir un magasin à New York et fête les 160 ans de son historique vaisseau amiral du boulevard Haussmann. Jean-Marc Bellaiche, président du groupe Printemps, dresse le bilan des transformations réalisées ces dernières années et détaille ses ambitions pour l'enseigne en France et à l'international.

**LES PRIORITÉS DES PROCHAINES SAISONS**

- **Réussir** l'arrivée du Printemps sur le marché américain.
- **Améliorer** la rentabilité de l'enseigne.
- **Pousser** les marques propres et le digital.
- **Repenser** l'expérience client du bâtiment femmes du Printemps Haussmann.

Alors que son magasin historique du boulevard Haussmann fête ses 160 ans, le Printemps a ouvert son premier point de vente à New York le 6 mars dernier. La soirée d'inauguration officielle et la traditionnelle coupe de ruban auront lieu respectivement les 20 mars et 21 mars, premiers jours du printemps… Des dates symboliques pour cette nouvelle étape. Depuis la pandémie de Covid, sous l'impulsion de son président Jean-Marc Bellaiche, nommé en octobre 2020, le Printemps a évolué en termes d'image, d'offres, de concepts et de parc de magasins.

*« Quand je suis arrivé, la marque était un peu perdue. Même dans l'univers coloriel: nous avions du rose, du gris ou encore du jaune pour les soldes. Nous avons fait un travail d'introspection pour retrouver une identité de marque qui s'exprime désormais au travers d'un vert vibrant et de touches d'or rappelant les dorures des dômes du magasin Haussmann »*, explique Jean-Marc Bellaiche. Mot d'ordre: se singulariser. *« Il faut donner aux clients des raisons de venir au Printemps. Tous les week-ends, il se passe quelque chose dans nos magasins. Les marques nous aident beaucoup pour les animations. Nous avons aussi renforcé la restauration. À Haussmann, il y a 1000 places assises, dont 400 avec des vues sur la tour Eiffel, l'Opéra ou le Sacré-Cœur. On peut déjeuner pour 15 à 20 € ou prendre un café pour 3 € »*, poursuit Jean-Marc Bellaiche.

Depuis son arrivée, le président a changé la stratégie envers la clientèle internationale: *« Avant, l'enseigne travaillait beaucoup avec les groupes, les tour-opérateurs, ou les guides. C'est fini: nous ne voulons pas faire du BtoB mais du BtoBtoC. Par exemple en collaborant avec les acteurs du paiement comme UnionPay, Visa ou Amex. Ainsi, nous essayons de recruter des clients et de les connaître par nous-mêmes. L'objectif est de cibler les touristes individuels. »* Le but est aussi de diversifier leur profil. *« La chute de business avec les groupes fait qu'au global, nous avons moins de touristes chinois, même si le nombre de touristes individuels de cette nationalité a augmenté. En revanche, nous avons triplé le chiffre d'affaires réalisé grâce aux touristes américains entre 2019 et 2024. Nous avons multiplié par 1,7 celui lié aux touristes venant du Moyen-Orient et par 1,5 celui issu des clients venant d'autres pays d'Europe »*, détaille Jean-Marc Bellaiche.

### En dessous des objectifs

L'enseigne apporte un soin particulier à ses *very important customers* (VIC), ceux qui dépensent plus de 30000 euros par an au Printemps. Pour les conseiller, l'enseigne a doublé son nombre de personal shoppers. Ils sont 100 aujourd'hui. Entre 2018 et 2023, le business réalisé avec les VIC aurait triplé, augmentant de 30 % en 2024. *« L'un des KPI dont je suis le plus fier, ce sont les notes Google. Tous nos magasins se sont améliorés de 0,34 point dans les cinq dernières années. À Haussmann, nous avons augmenté de 0,3 point, passant de 4,3 à 4,6. Ce score est la meilleure note Google des plus grands magasins à travers le monde. Cela montre que notre stratégie d'individualisation de la relation client porte ses fruits »*, se réjouit le président.

Si Jean-Marc Bellaiche est intarissable sur les notes Google, il l'est beaucoup moins sur les données financières de l'enseigne. *« Somme toute, je suis assez fier de notre bilan. À magasins comparables, nous retrouvons des niveaux pré-Covid. Nous sommes redevenus profitables il y a trois ans, mais en dessous des niveaux que nous avions prévu d'atteindre car il y a eu l'inflation, l'augmentation des salaires, la hausse des coûts de l'énergie et celles des loyers. Nous sommes encore en dessous de nos objectifs en termes de rentabilité »*, reconnaît-il. À magasins comparables car, depuis la pandémie, l'enseigne a fermé trois points de vente à Strasbourg, Metz et à Paris. Le magasin du Havre a, lui, été cédé à un franchisé. Forcément, le chiffre d'affaires global de l'enseigne est inférieur à ce qu'il était avec un parc plus important. LSA estime qu'il est de l'ordre de 1,2 milliard d'euros (contre 1,5-1,6 en 2019). Il ne devrait probablement pas progresser sur l'exercice 2024-2025 qui se termine au 31 mars, car le Printemps vient de fermer son magasin du centre commercial Polygone Riviera. De plus, l'année 2024 a été complexe pour le commerce, notamment à Paris à cause de la tenue des Jeux olympiques et paralympiques. Les Galeries Lafayette Haussmann, voisines du Printemps, nous avaient ainsi révélé que leurs ventes avaient baissé de 10 % en juillet et de 2 % en août. Jean-Marc Bellaiche ne donne pas de chiffres mais reconnaît que *« la baisse des ventes pendant la période des Jeux a été plus importante que ce que l'on attendait »*. Quant au reste de l'année, *« il n'a pas été si mauvais, le problème est que les ventes sont tirées par la promotion. Le Black Friday a été excellent mais, finalement, la fin d'année a été un peu calme. Nous, comme les autres*



LAETITIA OUARTE



**1,2**
**MILLIARD D'EUROS**
**Le CA** 2023-2024 estimé de l'enseigne Printemps
Source: estimation LSA

**20**
**Le nombre de magasins** sous enseigne Printemps
**10000 personnes** travaillent dans ces magasins (personnel des marques compris)
Source: Printemps

L'événement

« Je suis fier du travail accompli ces cinq dernières années. À magasins comparables, nous avons retrouvé des niveaux d'activité d'avant Covid. Nous sommes redevenus profitables il y a trois ans mais nous restons encore en dessous des objectifs en termes de rentabilité. »

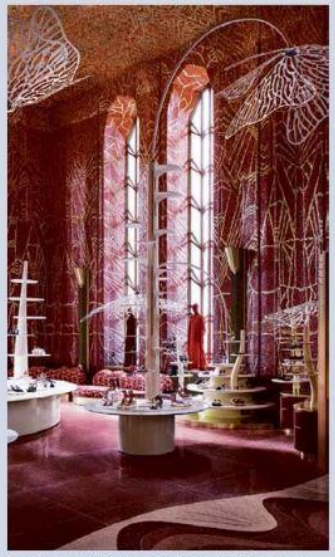
**Jean-Marc Bellaiche**, président du groupe Printemps

### L'artisan de la transformation

Arrivé en octobre 2020, en pleine pandémie, **Jean-Marc Bellaiche** a redonné une identité de marque au Printemps. Il a poussé le développement des marques propres et de l'e-commerce, lancé seulement en 2020. Sous son impulsion, le groupe se redresse petit à petit mais le parc ayant été réduit, le chiffre d'affaires est inférieur à ce qu'il était avant le Covid. Avant de rejoindre le Printemps, il a passé dix années à New York, d'abord comme senior partner au sein du Boston Consulting Group, puis comme directeur général de la stratégie et du développement de Tiffany et enfin comme directeur général partenariat et stratégie de Contentsquare. Il a donc une très bonne connaissance du marché américain, sur lequel l'enseigne a de grandes ambitions.

## Le magasin de New York vient d'éclore

**Le Printemps New York a ouvert ses portes le 6 mars.** Il est logé au pied de l'immeuble du 1 Wall Street, connu pour son style Art déco et notamment sa « Red Room » recouverte d'une mosaïque réalisée par l'artiste Hildreth Meière en 1931. L'architecte Laura Gonzalez s'est emparée de ce lieu et a créé le design intérieur du magasin en apportant des éléments architecturaux Art nouveau du Printemps Haussmann pour faire le lien entre Paris et New York. Sur 4 000 m² de surface de vente, l'offre est organisée comme dans un concept-store (les marques sont mélangées). Elle comprend des produits exclusifs créés pour ce magasin, des gammes premium et des marques peu ou pas du tout distribuées aux États-Unis.



Les murs et le plafond en mosaïque de la Red Room du 1 Wall Street servent d'écrin à une partie de l'offre du Printemps New York.

GREGES ANDERSON



LE PRINTEMPS GREGES ANDERSON

Situé au cœur du quartier financier de Manhattan, le grand magasin compte sur le fort pouvoir d'achat du voisinage, mais compte attirer bien au-delà.



GREGES ANDERSON

Des produits exclusifs, rares, voire inédits aux États-Unis seront la signature du flagship.

*acteurs de notre industrie, nous avons une question à résoudre : comment minimiser les achats en promotion ?* » En 2022, il espérait que le groupe revienne à son chiffre d'affaires d'avant Covid (1,7 milliard d'euros lors de l'exercice 2018-2019, NDLR) d'ici deux à trois ans. Cela prendra donc plus de temps.

Les ventes digitales de l'enseigne n'ont pas non plus décollé aussi vite que le président l'espérait. Il faut dire qu'en termes d'e-commerce le groupe était très en retard. « *Le site marchand a été mis en ligne en mars 2020, avant, c'était juste un site institutionnel. Printemps.com a été lancé avec les systèmes et la logistique de Place des Tendances, le site multimarque du groupe. Conséquence, il n'était pas connecté aux stocks du Printemps. Un produit pouvait être en rupture sur printemps.com alors qu'il y avait des stocks en magasin ou à l'entrepôt central de l'enseigne. Quand je suis arrivé, nous avons entamé une transformation des systèmes pour avoir un stock unifié dans une logique d'omnicanalité. Nous avons aussi développé l'offre : de 200 marques en 2020, nous sommes passés à près de 650 aujourd'hui. Quand ces changements ont été effectifs, les ventes ont décollé* », ajoute Jean-Marc Bellaiche. Aujourd'hui, la part des ventes digitales serait de l'ordre de 9 %.

### Séduire les riches Américains

Pour aller chercher de la croissance, le Printemps mise aussi sur l'international, en particulier les États-Unis. « *Lorsque l'on regarde les dépenses de luxe ou de mode au sens large, on s'aperçoit que le marché américain est encore sous-pénétré. C'est aux États-Unis qu'il y a le plus de milliardaires et, pourtant, ce n'est pas le premier marché du luxe dans le monde. Il y a donc une vraie opportunité,* assure Jean-Marc Bellaiche. *Même si nous arrivons avec une certaine humilité, le Printemps a les atouts pour se faire une place à New York.* »

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, confirme : « *Les grands magasins new-yorkais n'ont pas la force de ceux de Paris ou de Londres. Depuis l'ouverture de Nordstrom en 2019, il ne s'est rien passé, et ce magasin commence déjà à vieillir. Macy's, à Herald Square, a un emplacement magnifique mais ne fonctionne pas : le magasin est désert. Bloomingdale's reste une référence, mais il est situé assez haut dans Manhattan, pas dans le cœur touristique. C'est pourquoi je pense qu'il y a de la place à New York pour des enseignes qui innovent.* »

D'ailleurs, il n'était pas question pour le Printemps d'ouvrir un grand magasin classique. *Not a department store* est le slogan du lieu. Il est pensé comme un concept store, dans le même esprit que ce que l'enseigne a fait en rénovant son magasin de Deauville il y a deux ans. « *Nous présentons 450 marques, dont 25 % ne sont pas, ou très peu, distribuées aux États-Unis. Il y a aussi cinq points de restauration. Cela permet d'avoir une fréquentation plus régulière : si on aime un restaurant, on y revient souvent* », rappelle Jean-Marc Bellaiche. Un concept qui semble adapté à la Grosse Pomme pour Frank Rosenthal : « *La restauration est encore plus importante à New York qu'à Paris. Les Américains aiment découvrir des choses quand ils font du shopping, donc une offre de produits et des marques exclusives devraient leur plaire. Le bémol que je mettrais, malgré tout, c'est l'emplacement.* »

### Un quartier en devenir

Effectivement, installer le Printemps New York dans le quartier financier, au numéro 1 de Wall Street, semble étonnant. « *Il y a un parallèle que j'aime bien dresser entre Saint-Lazare/Haussmann et le Financial District. Lorsque Jules Jaluzot et sa femme Augustine Figeac ont ouvert le Printemps Haussmann, Saint-Lazare n'était qu'une gare de fret et l'opéra Garnier n'était pas encore construit. C'était un vrai pari sur l'avenir. Pour moi, notre ouverture à Wall Street est un peu dans le même esprit. Le Financial District est un quartier hyperintéressant qui est en train de changer* », assure Jean-Marc Bellaiche. Le fait que l'immeuble appartienne à l'actionnaire du Printemps, Disa, a dû peser dans le choix de l'emplacement. « *C'est quand même excentré, très au sud de Manhattan*, rappelle Frank Rosenthal. *Il y aura une clientèle de quartier naturelle mais pour réussir, il faudra aller en chercher une autre et ce ne sera pas facile.* »

En tout cas, les équipes du Printemps sont pleines d'espoir. « *À Doha, nous avons ouvert avec un franchisé. À New York, nous ouvrons en propre. C'est une fierté pour une entreprise française de tenter un tel défi. Pour l'instant, nous nous concentrons sur le magasin. Dans un second temps, nous ouvrirons un site e-commerce aux États-Unis* », prévient Jean-Marc Bellaiche. Le président rêve aussi d'un flagship en Asie, mais pas dans l'immédiat. « *Ce sont de gros projets, très consommateurs de capex. Pour l'instant, nous nous concentrons sur New York* », confie-t-il. Le groupe utilise chaque année 40 à 50 millions d'euros pour investir, faire vivre son parc et innover. En France, l'an passé, le Printemps a entièrement rénové son magasin historique de Marseille La Valentine. « *Globalement, nos magasins sont en bon état. Le plus gros chantier à venir est la rénovation du "cœur du réacteur" : le bâtiment femme d'Haussmann. Les travaux vont se dérouler dans les trois prochaines années* », annonce Jean-Marc Bellaiche.

MIRABELLE BELLOIR

### DES ACTIONNAIRES SUR LE LONG TERME

**1865 :** création du Printemps
**1881 :** le Printemps devient une SCA
**1972 :** Maus Frères (aussi propriétaire des grands magasins Manor) devient actionnaire majoritaire
**1992 :** rachat par le groupe Pinault
**2006 :** rachat par Deutsche Bank (70 %) et le groupe Borletti (30 %)
**2013 :** rachat par Disa, société d'investissement qatarienne, toujours actionnaire

## Le réseau français poursuit sa mue

**Depuis la fin de la pandémie, le Printemps a optimisé son réseau.** Les magasins de Paris Place d'Italie, de Strasbourg et de Metz ont été fermés. Dernier en date, celui de Polygone Riviera, à Cagnes-sur-Mer, vient tout juste de tirer son rideau en février. Le magasin du Havre, lui, a été cédé à un franchisé. En parallèle, l'enseigne a mené de grands chantiers de rénovation de ses magasins historiques à Deauville, en 2023, et à Marseille La Valentine en 2024. L'an passé, le Printemps a aussi ouvert un outlet dans le centre McArthurGlen Paris-Giverny. Aujourd'hui, l'enseigne compte 18 magasins en France, dont 4 en franchise.



LE PRINTEMPS

Le Printemps s'est installé dans le centre McArthurGlen Paris-Giverny, en 2024, avec un magasin dédié au déstockage de grandes marques.



MYLÈNE PINELLI/LE PRINTEMPS

Le groupe a aussi rénové son point de vente historique du centre commercial de Marseille La Valentine l'année dernière.

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Maxi Zoo, une stratégie efficace et mordante

24/04/2025

# Maxi Zoo, une stratégie efficace et mordante

Avec 400 magasins en France, Maxi Zoo confirme son statut de leader de l'animalerie spécialisée. Entre formats agiles, services différenciants et maillage territorial affûté, l'enseigne aligne les succès. Décryptage.

**LES ENJEUX**

- **Maxi Zoo, après avoir quasiment fait le plein en zones commerciales,** lorgne désormais les zones rurales et, bientôt, les centres-villes, avec des formats adaptés, plus petits.
- **Les perspectives de croissance** de Maxi Zoo visent 600 magasins d'ici à 2028.
- **L'enseigne développe les services** (assurance santé, téléconsultation) pour aller au-delà de la vente de produits.

Maxi Zoo vient tout juste d'ouvrir, le mercredi 23 avril, son 400e magasin en France. Le lieu de l'inauguration reste toutefois incertain. Non que ce soit secret. Mais, ce jour-là, l'enseigne spécialiste de l'animalerie a inauguré deux points de vente. L'un est à Arnage (72), l'autre à Brissac-Quincé (49). L'un est le 399e du réseau, l'autre le 400e… Tant pis pour les amoureux de la précision ultime. L'important est l'incroyable croissance de Maxi Zoo en France : 100 magasins en 2017, 200 en 2020, 300 début 2023 et donc 400 aujourd'hui. Le tout pour un chiffre d'affaires qui, en cinq ans, a été multiplié par plus de 2,3, dépassant les 600 millions d'euros en 2024. Si l'on prend comme base les chiffres de Prom'animal, qui évoque, pour 2024, un CA de 6,6 milliards d'euros en France pour le marché de l'animalerie, cela laisse augurer, bientôt, de la barre des 10 % de part de marché pour Maxi Zoo.

Maxi Zoo est donc une enseigne qui compte. Leader en France, elle peut compter sur l'appui de sa maison mère, Fressnapf, implantée en Allemagne depuis 1990, et qui pèse plus de 4 milliards d'euros de CA. À la clé, une puissance aux achats et une capacité d'investissement peu commune sur un marché encore peu structuré en Europe. *« Maxi Zoo, avec la force d'un grand groupe derrière, renforcé par l'entrée au capital du fonds d'investissement britannique Cinven en décembre dernier, a les moyens de ses ambitions, et des ambitions que ses concurrents ne peuvent pas avoir »*, relève Yves Marin, consultant chez Alexander Hughes.

L'enseigne sait ainsi proposer des formats diversifiés. Longtemps cantonnée aux emplacements de périphérie, dans les zones commerciales à fort trafic, sur des coques de 600 à 1 200 m², Maxi Zoo s'essaie aujourd'hui à des implantations en zone rurale et, bientôt, en centre-ville, avec un premier test prévu cette année. L'enseigne s'exprime aussi bien sur 150-200 m² comme sur 400-500 m², en plus de son format classique. D'ailleurs, les 13 ouvertures de 2025 déjà effectuées sont toutes conçues sur ces modèles plus petits, avec une moyenne de 438 m². Maxi Zoo dispose donc d'une souplesse d'action encore rare sur le marché de l'animalerie.

**UNE PROGRESSION CONSTANTE**




C'est bien simple, Maxi Zoo change de centaine tous les ans… L'an dernier, l'enseigne a dépassé les 600 millions d'euros de chiffre d'affaires TTC en France. C'est, certes, tiré par le nombre d'ouvertures (encore 50 en 2024 et 65 annoncées pour 2025), mais pas seulement. Maxi Zoo grignote des parts de marché.

**400**
**magasins** en France
**602 M€**
**Le CA** TTC
**65 ouvertures prévues** en 2025
**600 magasins dans le viseur** d'ici à 2028
Source : entreprise

**Tout sous le même toit**

Pour enfoncer le clou, en plus de ses concepts au cordeau et de son offre riche de quelque 11 000 références au catalogue, Maxi Zoo, mise sur les services. Coup sur coup, fin 2024, l'enseigne a lancé un service de téléconseil vétérinaire, Maxi Zoo Vet. Ouvert 7 jours sur 7, de 8 h à minuit, il permet d'être mis en relation avec un vétérinaire pour être orienté et rassuré. En décembre, l'enseigne s'est aussi placée sur le créneau de l'assurance santé animale, en partenariat avec Pinnacle Pet Group, via Maxi Zoo Assurance. Deux vecteurs majeurs de fidélisation, parfaits pour travailler la préférence de marque. *« Cette palette de services, que les autres compétiteurs n'ont pas les moyens de développer, est propre à créer la différence »*, appuie Yves Marin.

Des animations ultrarégulières, séances de toilettage, ateliers d'éducation canine ou encore journées d'adoption en lien avec des associations locales, rajoutent encore au rouleau compresseur Maxi Zoo. Elles sont autant d'initiatives qui renforcent l'ancrage local de l'enseigne et nourrissent son image de « partenaire privilégié des amoureux des animaux ». *« Avec ce positionnement du tout sous le même toit pour les animaux, alliant offres et services, Maxi Zoo cible efficacement les clients les plus dépensiers pour leur animal de compagnie »*, note Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Et c'est malin, poursuit-il : *« L'un des plus grands sujets des animaleries concerne la fréquence des visites. Les opportunités d'acheter de la nourriture pour son animal sont nombreuses, depuis les GSA, quand le client effectue ses courses du quotidien, jusqu'au web. Il convient donc de donner d'autres motifs de fréquentation de ses magasins, et Maxi Zoo, avec son approche globale du marché, s'en donne les moyens. »*





Maxi Zoo propose un catalogue de 11 000 références. Et si les chiens et les chats sont sa cible principale (ils représentent plus de 80 % du marché), l'enseigne sait adapter son offre : des packs plus petits en zones urbanisées, des gammes pour animaux de basse-cour ou pour chevaux en zones rurales.

**Modèle américain**

Yves Marin relève un autre point fort de Maxi Zoo : *« La qualité des équipes, via une académie de formation interne bien rodée. »* En 2024, les 2 500 collaborateurs en France ont ainsi bénéficié de cinquante-quatre mille heures de formation. Et cela porte ses fruits. Fin 2024, Maxi Zoo a été élue enseigne préférée des Français dans la catégorie animalerie, selon une étude réalisée par OpinionWay. Emily Mayer, directrice business insights chez Circana, relève de son côté que *« 10 % des foyers français ont fait au moins un achat chez Maxi Zoo en 2024, pour environ une visite par trimestre en moyenne et un panier de 40 € »*. *« C'est une clé primordiale du succès,* pointe Frank Rosenthal. *Pour satisfaire, et donc fidéliser un client impliqué – et les possesseurs d'animaux le sont particulièrement ! –, les conseils apportés doivent être de haut niveau, sinon pourquoi revenir ? »*

Décidément, Maxi Zoo semble frôler le 20/20… Et ce n'est pas un hasard. *« En réalité, l'enseigne déploie un modèle copié-collé de PetCo et de PetSmart aux États-Unis »*, explique Yves Marin. 6,1 milliards de dollars de chiffre d'affaires d'un côté, quasi 10 milliards de dollars de l'autre… On a déjà vu pire source d'influence dans l'histoire. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL

**La force d'un groupe international**

Maxi Zoo appartient au groupe allemand Fressnapf, créé en 1990. L'enseigne, née sous le nom de City Zoo en 1993, à Échirolles (38), a rejoint le groupe en 2004, devenant Maxi Zoo. Elle bénéficie aujourd'hui de la force de frappe d'un groupe de plus de 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, exploitant plus de 2 600 magasins dans 15 pays en Europe. L'année dernière, le fonds d'investissement Cinven est entré au capital. Et les premiers effets n'ont pas tardé : le groupe a racheté deux de ses concurrents, Jumper, aux Pays-Bas, et Arcaplanet, en Italie. Bientôt des emplettes en France ?

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# La restauration, planche de salut pour Casino ?
17/04/2025

# La restauration, planche de salut pour Casino ?

Philippe Palazzi, directeur général de Casino, se fixe pour objectif d'atteindre la moitié de son volume d'affaires avec la restauration d'ici à dix ans, soit 4 à 5 milliards d'euros supplémentaires. Chacune des marques déploie un nouveau concept. Un pari qui va dans le sens de l'histoire, mais risqué.

**LES ENJEUX**

- **La restauration à emporter** fait partie des marchés les plus dynamiques. Casino compte s'y inscrire pour capter le client à toute heure de la journée.
- **Casino est motivé** par les marges plus fortes de la restauration rapide, autour de 45 %, contre 25 % pour la grande distribution alimentaire.
- **Mais attention,** ce secteur n'est pas non plus la poule aux œufs d'or, le nombre de faillites en atteste. Et Casino va affronter une concurrence aiguë avec des acteurs installés.

Le 3 avril, Philippe Palazzi, en compagnie d'Alfred Hawawini, se pressait aux côtés de Noëmie Honiat, non pas à un concours de desserts, mais dans le nouveau concept baptisé La Cantine, ouvert l'avant-veille dans le Monoprix du centre commercial parisien Beaugrenelle. Gourmand, le directeur général de Casino se délectait à décomposer, ingrédient par ingrédient, le sandwich jambon-beurre : un jambon sans nitrites, non baratté et fabriqué dans un atelier artisanal Le Prince de Paris, un beurre AOP bien sûr, et un pain de qualité, celui de Monoprix Gourmet.

## Des atouts incontestables...




LAETITIA OUARTE

▲ Le concept, né dans le 15e arrondissement de Paris, devrait bientôt essaimer chez Monoprix.

### La Cantine de Monoprix

Philippe Palazzi en est persuadé. C'est avec ce nouveau concept de restauration que Monoprix devrait franchir un cap dans son développement. Dans le quartier de Beaugrenelle, à Paris, dans son magasin laboratoire, la direction a conçu une offre orientée coffee shop. Un partenariat a été signé avec la cheffe pâtissière Noëmie Honiat pour gonfler l'offre sucrée, et un barista créé. À l'origine de La Cantine, il y a deux anciens de Metro, Alfred Hawawini, désormais directeur général de Monoprix, et Romain Pobé, aujourd'hui directeur marketing, de l'offre et de l'e-commerce alimentaire et beauté. Autant dire que les deux hommes ont à cœur de soigner le sourcing des produits pour les gammes salées. Fabrique artisanale de jambon de Paris, partenariat avec Christophe Fromager, vice-champion du monde fromager en 2017, beurre AOP du Poitou... La Cantine devrait être implantée dans dix magasins d'ici à la fin de l'année. N. M.



1 décembre 2025 Frank Rosental



**+11 %**

**La progression du CA** en 2024 des circuits alimentaires alternatifs (snacking des grandes surfaces, pétroliers, cinémas, boulangeries...), soit **12,7 Mrds €**

Source : Gira




MPASA

### Franprix joue sur les deux tableaux

Dans son concept Oxygène lancé à l'été 2024 et déployé aujourd'hui dans une trentaine de magasins, l'enseigne développe le snacking. Objectif : proposer une offre pour le petit déjeuner, déjeuner, goûter et dîner, aux cols blancs des bureaux ou en télétravail, comme aux cols bleus qui travaillent sur les chantiers. Et, en toute discrétion, Franprix teste un concept, La Cantinerie, 100 % snacking, sur l'île de la Jatte, à Neuilly-sur-Seine (92).

◀ La quote-part de la restauration progresse chez Franprix pour atteindre entre 10 et 15 % du CA.

Les gammes Cœur de Blé sont élaborées dans les cuisines de Casino, au siège à Saint-Étienne. ▶




### Casino Proximités

À Saint-Étienne, près du siège, Casino teste dans un Casino Shop un corner snacking. Son nom : Cœur de Blé, comme les boulangeries créées par Casino en... 1997. *« Avec un CA de 200 000 euros, il est déjà rentabilisé »*, se réjouit David Morisson, directeur franchise et partenariats de Casino. Plus d'une vingtaine de magasins de proximité ont été identifiés pour déployer ces corners avec, à chaque fois, des modules adaptables. En moyenne, la restauration à emporter pèserait 30 % du CA.

La cheffe pâtissière Noëmie Honiat, star de *La meilleure boulangerie de France* sur M6, présentait la carte exclusive de desserts, des éclairs à la pistache au flan à pâte à cookie. *« Nous voulons faire avec la restauration ce que Monoprix a réalisé avec la mode et le design »*, assure Philippe Palazzi. À savoir des collections-capsules composées de produits de qualité à un prix abordable et renouvelées souvent. Le jambon-beurre est à 4,50 €, plus que chez Franprix, mais moins que chez Eric Kayser, à plus de 6 €, ou du multi-étoilé Éric Frechon, à 9 €...

« La restauration, c'est le commerce de demain. Nous voulons la traiter comme Monoprix l'a fait avec la mode et le design : des bons produits à des prix accessibles. »

**Philippe Palazzi**, directeur général du Groupe Casino



LAETITIA OUARTE

Quelques jours auparavant, Karl Lévy, franchisé Franprix parisien possédant 13 magasins, inaugurait, lui aussi, un concept snacking rue de la Boétie sur 200 m².

**Des clients sans courses**

Dans ce quartier de bureaux où cols blancs et cols bleus se croisent, l'entrepreneur vend 60 barquettes de poulet-pommes de terre par jour et 60 à 70 salades à son bar Picadeli, soit trois fois plus que dans un magasin standard. La moitié de son magasin est pensée pour ces clients qui ne font pas leurs courses, mais prennent un café-croissant le matin, un déjeuner à emporter le midi et un goûter le soir. *« Dans ce type de magasin, 40 % de mon CA est réalisé avec de la restauration à emporter »*, note Karl Lévy. À quelques kilomètres de là, un autre franchisé, Sion Naccache, est allé plus loin et teste La Cantinerie by Franprix, un concept 100 % snacking, que Philippe Palazzi n'exclut pas de reproduire. Bar à salades, fruits dans des cageots, plats à emporter, le tout dans un décor soigné.

Le réseau proximité de Casino n'est pas en reste. Depuis quelques semaines, Casino teste à Saint-Étienne, juste à côté du siège historique, un comptoir avec des sandwichs préparés à la demande. Son nom parlera aux initiés: Cœur de Blé, qui rappelle les boulangeries que le groupe exploitait avant de les vendre. La restauration et Casino, c'est une vieille histoire: le groupe a eu jusqu'à plus de 300 cafétérias avant de s'en délester en 2019-2020, Monop'Daily est un habitué des grandes gares et La Cantine existe dans le quartier de La Défense (92) depuis… 2010, sous un autre concept, il est vrai. Beaucoup d'initiatives et peu de succès jusqu'à présent. Selon Bernard Boutboul, connaisseur du secteur et président de Gira Conseil, *«les distributeurs n'ont pas réussi à percer sur la restauration car ils finissent toujours par utiliser les codes du retail, ce qu'il ne faut pas faire».*



LAETITIA DUARTE

▲ Dans son dernier concept ouvert près de la gare Lyon Part-Dieu, Casino propose son offre snacking maison.

### Une approche industrielle

Même avec une taille ramenée à 9 milliards d'euros de chiffre d'affaires (12 milliards en volume), Casino sait acheter en masse et proposer des produits de snacking attractifs en prix. Dans les métropoles ou les gares, Franprix et Monoprix avec Monop' et Monop'Daily, créé en 2007, le font depuis longtemps.

### Des emplacements clés

Les enseignes de Casino, Monoprix, Franprix et Naturalia, relèvent toutes de la proximité urbaine. Leur implantation dans les grandes villes – à Paris, Franprix a 38 % de part de marché; à Lyon, Casino détient 50 % du marché – leur donne toute légitimité pour proposer de la restauration rapide. À cela s'ajoute leur connaissance de l'immobilier commercial de longue date.

**1 restaurant**
**pour 170 habitants**
en France, contre 1 pour 340 habitants il y a vingt ans

**4,30 €**
**La dépense moyenne**
pour un achat en circuit GMS/proximité pour le snacking repas, contre 6,20 € pour la restauration rapide

**+17 %**
**La hausse des dépenses**
en snacking sur 2019-2024 en GMS/proxi et +4 % en fréquentation

Sources: Circana et Gira

### Des marges élevées au mètre carré

Cette fois sera-t-elle la bonne? Philippe Palazzi en a fait un axe de sa stratégie. *«D'ici à dix ans, l'objectif est de réaliser la moitié de notre volume d'affaires avec la restauration.»* Soit 6,5 milliards d'euros environ, contre 1,5 milliard aujourd'hui. Pour aller chercher ces 5 milliards supplémentaires, la restauration à emporter irrigue donc toutes les enseignes, pardon les «marques», pour reprendre le vocable de Philippe Palazzi. La Cantine sera présente dans dix magasins d'ici à la fin de l'année. Chez Franprix, le concept Oxygène a commencé à essaimer et, pour la proximité, l'idée est de dupliquer le test dans 20 à 30 magasins, voire en solo, sur 60 m², au deuxième semestre 2025. *«Nous pouvons le faire dans des magasins où il y a beaucoup de flux»*, précise Magali Daubinet-Salen, directrice générale des marques Casino, Spar et Vival. Trois modules seront proposés aux franchisés, du simple snacking à un vrai comptoir qui demande de la préparation. Enfin, Naturalia travaille aussi une offre à emporter. Le concept devrait voir le jour d'ici à l'été.

L'intérêt de Casino tient d'abord à la rentabilité qu'il en espère. Karl Lévy le reconnaît: *«Les marges dans la restauration à emporter tournent autour de 45 %, contre 25 % dans l'alimentaire.»* Pour un groupe centré sur la proximité, l'enjeu devient primordial. *«Les petits formats urbains de Casino ont besoin de maintenir un niveau élevé de marges pour être rentables malgré des coûts élevés propres à leur implantation que leurs chiffres d'affaires au mètre carré trop faibles n'écrasent pas suffisamment. Or sur la vente de produits, leurs marges risquent de baisser plutôt que monter, les prix étant déjà trop élevés. Ils ont donc besoin de trouver des leviers de valeur ajoutée complémentaires»*, explique Cédric Ducrocq, fondateur de Diamart Group.

À l'échelle de Monoprix, qui pèse la moitié du chiffre d'affaires total du groupe et 60 % de l'Ebitda, le pari revêt encore plus d'importance. À Beaugrenelle, l'enseigne ne prend pas trop de risque. Avec ses 55 millions d'euros de CA annuel, le site s'inscrit en tête de liste des magasins de la chaîne. *«L'emplacement est bon»*, valide Bernard Boutboul. *Le Cojean, à côté, réalise l'une*



« Nous essayons de trouver des emplacements pour des magasins orientés snacking, car ils apportent marge et flux immédiats. Mais la gestion de ce rayon demande autant de professionnalisme que les fruits et légumes. »

**Karl Lévy**, franchisé Franprix à Paris (13 magasins)

Reproduction interdite au 31 décembre 2025 pour Frank Rosenthal





## … mais un pari loin d'être gagné



LAETITIA DUARTE

◀ La restauration demande un personnel qualifié et doté d'un sens du service.


LAETITIA DUARTE



MYF/LSA

◀ Incontournable, le bar à salades chez Franprix exige de la manutention.

- La restauration nécessite des codes spécifiques en termes de service et d'expérience. Or, la grande distribution a tendance à calquer ses propres codes qui ne donnent pas forcément envie. D'où l'idée de Monoprix de monter en gamme dans son concept La Cantine, tout en trouvant le juste équilibre.
- Il y a restauration et restauration. Si le snacking ne demande pas de main-d'œuvre particulière, la gestion d'un bar à salades ou de pizzas à emporter nécessite plus d'attention. La casse peut être notamment importante.
- Dupliquer un concept dans un réseau de franchisés n'est jamais évident. Il faut les convaincre. Casino participe toujours en termes d'investissement, entre 3 et 5 % du chiffre d'affaires.

*de ses meilleures performances en France.»* Pour l'expert, la montée en gamme de La Cantine est une bonne chose, à condition de ne pas franchir un certain seuil de prix. Il y a de la marge: selon Circana, la dépense moyenne en grande surface pour la restauration à emporter tourne autour de 4,30 € contre 6,20 € dans les chaînes.

### Un turn-over très important

La Cantine deviendra-t-elle le Cojean de demain? Philippe Palazzi rappelle que ses concurrents sont ces pros de la restauration rapide, plus qu'E. Leclerc ou Carrefour. Casino s'attaque à un marché porteur. La croissance est là (+ 11 % en 2024 pour les ventes des circuits alimentaires alternatifs, selon Gira), mais les concurrents multiples. Gira a mesuré que les 30000 boulangeries en France occupent désormais la place de leader du déjeuner au comptoir avec la moitié de leurs ventes en snacking. Le distributeur a aussi pour lui sa connaissance de l'immobilier. *«Ses implantations urbaines lui donnent toute légitimité pour développer la restauration*, abonde Frank Rosenthal, expert en marketing, *à condition d'avoir les bons produits au prix juste dans un lieu agréable.»* Sans oublier les équipes adéquates. Les 15 salariés de La Cantine Beaugrenelle viennent de la restauration ou ont été formés spécifiquement. Mais le turn-over très élevé dans la restauration traditionnelle (78 % selon Gira) l'est aussi dans la proximité. Karl Lévy le chiffre à 30 %. Le pari audacieux de Philippe Palazzi reste donc suspendu à beaucoup de conditions, sans compter le mode d'exploitation du groupe, la franchise, qui ne facilite pas la duplication des concepts. ■ **MAGALI PICARD**

« Monoprix a raison d'aborder la restauration par la montée en gamme, mais pas à n'importe quel prix. Il faut le faire avec les codes qui lui sont propres, en proposant service et expérience. »

**Bernard Boutboul**, président du cabinet Gira Conseil


GIRA CONSEIL




# Tribune : Et si on valorisait mieux le commerce en France ?
09/05/2025

Tribune d'experts

# Et si on valorisait mieux le commerce en France ? [Tribune]

Dans cette tribune pour LSA, Frank Rosenthal, expert des stratégies du commerce, s'interroge sur le traitement réservé par les politiques au commerce.




© Fabio Formaggio 123rf

"Il n'existe aucune fatalité, pas même celle qui viserait à se résigner sur la place du commerce en France."

Le commerce français a démontré dans la durée sa capacité à inventer, créer de nouveaux formats et participer à la richesse nationale. Là n'est pas la question. Le lien entre les Français et le commerce est très fort, un grand nombre d'enquêtes l'ont prouvé au sortir des différents confinements. Ces derniers jours, l'actualité concomitante amène à se poser des questions sur le traitement réservé par les politiques au commerce.

Revenons sur l'enchainement des faits : l'afflux des petits colis venus de Chine (non taxés quand ils sont inférieurs à 150 euros) déferlent sur l'Europe et la France. Les médias, notamment les chaines d'infos, multiplient les émissions pour expliquer le phénomène.

Le 29 avril dernier, une délégation gouvernementale composée de 4 ministres se déplace à l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle. Les constats sont forts : *« Ce sont 800 millions de petits articles qui arrivent chaque année sur notre territoire défiant toute concurrence en termes de prix. 91% de ces 800 millions d'articles viennent de Chine »,* a rappelé Amélie de Montchalin. la Ministre des Comptes Publics. Mais, curieusement, un autre constat fait par la Ministre est beaucoup moins pointé : *« Quand les douaniers ouvrent aujourd'hui les colis avec l'appui des autres services, direction générale de la concurrence et de la lutte contre la répression des fraudes et la direction générale des finances publiques, 94% des produits sont non conformes, dont 66% pour dangerosité. Cela veut dire très concrètement que quand nous, Français, nous achetons en ligne sans trop nous préoccuper d'où viennent ces produits à des prix battant effectivement toute concurrence, la moitié présente un risque pour le consommateur, sa famille, son domicile ou ses enfants. »*

On pense que la riposte s'organise, mais on s'appuie sur L'Europe des 27 avec un calendrier abrogeant les droits de douane sur les petits colis de moins de 150 euros et une échéance fixée… à 2028 ! La seule vraie nouveauté est la mise en place des frais de gestion forfaitaires en 2026 pour couvrir la hausse des contrôles douaniers.

Puis le lendemain, hasard du calendrier, Jennyfer est placée en liquidation judiciaire avec 999 suppressions d'emplois.

Arrive alors le 1er mai avec sa cohorte de réglementation sur les fermetures des fleuristes et boulangers qui soulèvent de nombreux débats, alors qu'on ne cesse de réclamer plus de travail et de temps de travail en France !

Dans le même temps, la suppression annoncée de 636 emplois chez Arcelor Mittal suscite à juste titre une indignation des politiques qui prennent la parole et vont sur place.

Enfin, le 5 mai, c'est André qui est placé en redressement judiciaire.

Le point commun de tous ces faits est commenté le 6 mai par Dominique Schelcher, PDG de Coopérative U, reçu sur l'antenne de RMC Story par Apolline de Malherbe, qui prononce un *« cri du cœur »* sur l'inégalité de traitement entre Jennyfer et ArcelorMittal et clame « *Où sont les mobilisations et les accompagnements ? ».* Il ajoute *« ce que réclament les commerçants, c'est de se battre avec équité » et* révèle que Shein paye en France 273 000 euros d'impôts au titre de 2023 avec un chiffre d'affaires de 1,6 Milliard d'euros et compare ce chiffre, inférieur à ce que paye en impôts un Super U moyen (une information vérifiée et confirmée par LCI avec par exemple le montant d'impôt payé par l'Hyper U de Vitry en Artois : 272000 euros).

Tous ces faits, amènent à se poser la question que beaucoup d'enseignes et de fédérations se posent : Et si en France on valorisait mieux le commerce ?

Mais surtout, au-delà de déplorer les difficultés et l'iniquité pesant sur le commerce Français, il faut s'interroger sur les solutions à apporter :

## 1/ MIEUX RECONNAITRE L'IMPORTANCE DU COMMERCE

Le commerce est le premier secteur économique de France. Il représente aujourd'hui plus de 3,5 millions d'emplois, et le commerce de détail à lui seul plus de 2,1 millions d'emplois. Partout sur le territoire, le commerce est non seulement souvent le premier employeur privé, mais aussi le premier recruteur de jeunes peu qualifiés selon France Commerce.

Alors que la polémique des « commerces essentiels » issue de la période Covid était enterrée, ce sont les Boulangers, qui sont classés ce jour du 1er mai comme commerce « non essentiel ». Un débat dépassé car il n'existe pas de commerce essentiel ou non essentiel, seul l'activité/le secteur du commerce est essentiel.

## 2/ LIMITER LES EXCES DE FISCALITE

Le commerce contribue à hauteur de 67% de son résultat d'exploitation aux prélèvements obligatoires contre 44% en moyenne pour l'ensemble de l'économie (Bercy). Dominique Schelcher a rappelé dans son intervention sur RMC qu'il existait 100 impôts et taxes sur le commerce. Pour rétablir une meilleure équité, Il faudrait rapprocher le commerce des autres secteurs de l'économie.

## 3/ BATAILLER CONTRE L'EXCES DE NORMES ET DE REGLEMENTATION

Entre 2020 et 2024, le nombre d'articles du code de commerce a progressé de 370%, le Code de l'Environnement a de son côté été multiplié par sept (FCD). Il est urgent de limiter le nombre de nouveaux articles, de moderniser, de réduire, de simplifier, plus que d'ajouter encore et encore…
Le fait de suivre les nouvelles réglementations « Nul n'est censé ignorer la Loi » et de les mettre en place pèsent lourdement sur le commerce Français et encore plus lourdement sur les petits commerçants et indépendants.

## 4/ CONTROLER CE QUI EST PRIORITAIRE EN PREMIER LIEU

Quand plus de 2 millions de colis arrivent de Chine en France chaque jour et que selon la Ministre des Comptes Publics « *94% des produits sont non conformes, dont 66% pour dangerosité »* Donner le chiffre est une chose, s'y attaquer en est une autre alors que le consommateur ne peut lui-même s'assurer de la conformité et de la non-dangerosité des produits qu'il achète. Dans le même temps, le 1er mai, selon RMC citant le Ministère du Travail, 18 boulangeries-pâtisseries et 4 pâtisseries ont été verbalisées par l'inspection du Travail !

Certes la Loi, indique que le 1er mai est jour férié et chômé, mais il existe des exceptions *« pour les établissements et services qui en raison de la nature de leur activité, ne peuvent interrompre le travail »*. Et c'est en cela que les boulangers, commerce essentiel pendant la crise sanitaire devient commerce « non essentiel » le 1er mai. Incompréhensible, d'autant plus que selon Le Parisien du 7 mai, la Ministre du Travail et de l'Emploi, Astrid Panosyan-Bouvet avait jugé l'application de cette loi aujourd'hui « difficilement compréhensible ». et d'ajouter que *« si, sur une base volontaire, avec des compléments de salaire, les gens ont envie de pouvoir s'organiser, on doit pouvoir laisser (faire) avant de clarifier les choses dans la Loi.* »

## 5/ LUTTER CONTRE LA CONCURRENCE DELOYALE

Au-delà du montant d'impôts ridiculement faible payé en France parce que son siège est installé en Irlande, Shein ne paye pas de taxes douanières, ni de TVA et bénéficie de tarifs préférentiels postaux. Existe-t-il un commerçant français qui bénéficie d'autant de passe-droits ?

## 6/ METTRE FIN A LA SUR-MORALISATION

La campagne de l'Ademe sur les *« Dévendeurs »* , une nouvelle fonction créée par l'Ademe pour mieux moraliser, a marqué les esprits. Les prises de parole des politiques répétées sur le Black Friday sur les excès de consommation alors qu'il s'agit d'achats de Noël anticipés sont déconnectées de la réalité. Enfin, certains vont même jusqu'à pointer dans leurs propos les enseignes fréquentées (Action par exemple, pourtant enseigne préférée des Français) ou les produits mis dans les chariots (comme les premiers prix ou produits sucrés).

Si on avait les moyens de sur-consommer en France, on le verrait en positif dans les chiffres de l'économie. La consommation est l'un des trois moteurs de l'économie, tout comme les exportations (on connait les difficultés du commerce extérieur) ou les investissements qui ont bien du mal à compenser. La liberté d'acheter pour le consommateur doit prédominer et pas uniquement sur les plateformes chinoises !

## 7/ MIEUX CONSIDERER LES GRANDS PATRONS DU COMMERCE

Quand il y a quelques jours, sur le sujet des droits de Douane entre les Etats-Unis et la Chine, le Président Américain rencontre à la Maison Blanche les CEO de Walmart, de Target et de The Home Depot, peut-on imaginer en France le Président de la République recevoir à l'Elysée les patrons de Leclerc, Carrefour ou Intermarché et Leroy Merlin ou Castorama ?

On peut être d'ailleurs surpris du ton suspicieux employé par les Députés et Sénateurs lors des auditions à titre d'information des grands patrons du commerce. Le moins que l'on puisse dire, c'est que la relation de confiance ne se voit pas

## 8/ CHASSER LES IDEES REÇUES ET ETRE PLUS COMBATIF

Les idées reçues comme notamment *"tout s'achète sur Internet", "les gens ne vont qu'en périphérie et désertent les villes"* font des ravages auprès de ceux qui les croient. Non, tout ne s'achète pas sur Internet, tout peut s'acheter c'est une grande différence et rappelons le chiffre issu du dernier bilan de la Fevad , le e-commerce représente 11% du commerce total en France, ce qui signifie que 89% du commerce se fait encore en physique.

Les villes ne sont pas désertées quand elles proposent une offre commerciale attractive, des facilités d'accès et de stationnement et des activités de loisirs ou de restauration par exemple. Il n'existe aucune fatalité, pas même celle qui viserait à se résigner sur la place du commerce en France.

**Frank Rosenthal**

**Expert des stratégies du commerce**

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Les 4 piliers de croissance de Leroy Merlin France
21/05/2025

# Les 4 piliers de croissance de Leroy Merlin France

Malgré un marché en recul, Leroy Merlin gagne du terrain sur la concurrence. Sa directrice générale, Agathe Monpays, mise sur l'investissement et la constance afin de préparer le rebond. Dans sa première conférence de presse depuis sa nomination, elle a défendu quatre axes de croissance pour renforcer ce leadership.

**LES ENJEUX**

- **Leroy Merlin a vu ses ventes reculer** en 2024, comme toutes les autres enseignes (sauf Weldom). Il convient de rester vigilant, même si c'est très conjoncturel.
- **C'est dans les périodes difficiles que les écarts peuvent se creuser.** L'enjeu, alors, est de savoir accélérer sa transformation pour l'emporter quand la croissance reviendra.

Agathe Monpays est à la tête de Leroy Merlin France depuis septembre 2023. Vingt mois d'un quotidien chahuté si l'on a en tête les deux années consécutives de recul du marché du bricolage en France: -1,4 % en 2023, puis -4,3 % en 2024, pour tomber à 22,1 milliards d'euros, selon la Fédération des magasins de bricolage (FMB) et les Industriels du nouvel habitat (Inoha).
Ouf de soulagement, Leroy Merlin a de son côté fait mieux même si, après une croissance de 1,3 % en 2023, le volume d'affaires a régressé de 3,2 % en 2024, pour s'établir à 9,6 milliards d'euros. *«Dans un tel contexte, le seul indicateur à regarder est celui des parts de marché: nous avons gagné un point en 2024»*, insiste la directrice générale. Et un point, quand cela vous permet de dépasser les 40 %, comme l'indiquent la FMB et Inoha, c'est beaucoup. C'est même énorme. Les clés du succès? Poursuivre les investissements, même quand les temps sont difficiles. Surtout quand ils sont difficiles. Et observer une grande constance dans la stratégie, même si le retournement du marché n'a pas forcément été bien anticipé et que bon nombre des sujets développés l'auraient peut-être été différemment si les instances dirigeantes avaient pu lire l'avenir. C'est aussi cela qui fait la différence: savoir rester droit dans ses bottes quand ça tangue un peu… Et investir encore!

**9,6 Mrds€**
**Le volume d'affaires** de Leroy Merlin en 2024, en recul de **3,2 %**
145 magasins en France
40 % de part de marché
**Sources: Leroy Merlin et FMB/Inoha**

## 1/ 140 MILLIONS D'EUROS SUR LES PRIX

Le marché du bricolage n'est plus l'apanage des seules enseignes spécialisées. Lidl, avec sa gamme Parkside, comme Action, qui y réserve tout un rayon dans chacun de ses magasins, y batailent allègrement. Leurs arguments? Des gammes courtes mais pratiques, à des prix ultraconcurrentiels. *«Face à cette concurrence nouvelle, il convient plus que jamais de démontrer sa compétitivité tarifaire»*, glisse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Leroy Merlin l'a compris: *«Nous avons investi 140 millions d'euros pour baisser nos prix, avec des efforts particuliers sur des filières clés comme celle du bois»*, appuie Agathe Monpays, qui promet d'autres initiatives, *«avec beaucoup plus de premiers prix»*. Leroy Merlin sait aussi vendre des perceuses à moins de 30 euros…

## 2/ PLUSIEURS DIZAINES DE MILLIONS D'EUROS POUR LES MAGASINS

*«Mon barycentre se trouve en magasins. Dans chacun des 145 de l'enseigne.»* Agathe Monpays a raison d'insister: c'est la base de toute réussite, même si Leroy Merlin réalise 13,5 % de son volume d'affaires en ligne, soit 1,3 milliard d'euros. *«Nous investissons massivement dans nos points de vente. Il est hors de question de laisser se dégrader cet actif incroyable»*, souligne-t-elle. L'idée? Faire vivre le parc, pour toujours l'adapter à sa zone de chalandise. L'évolution est constante: des magasins plus grands ici, comme à Mérignac (33) ou à Villeneuve-d'Ascq (59); plus petits là-bas, avec des projets de Leroy Merlin Cuisine en région parisienne, par exemple. Et même deux ouvertures en 2025: à Troyes (10), sur 9500 m², et à Saintes (17), sur 5500 m². En tout, *«plusieurs dizaines de millions d'euros sont injectés chaque année dans les magasins»*, précise la directrice générale. Or, rappelle Frank Rosenthal, *«ceux qui ont la capacité d'investir dans les moments difficiles sont aussi ceux qui, quand la croissance revient, sont les mieux positionnés pour en profiter»*.


NICOLAS DEPRESTER / LEROY MERLIN

> «Si la rénovation énergétique est le marché du siècle, c'est aussi le casse-tête du siècle. Je compare cela au digital il y a quinze ans. On défriche, on teste des choses. C'est de la sueur, beaucoup d'investissements, mais c'est la clé du succès de demain.»
>
> **Agathe Monpays,**
> directrice générale de Leroy Merlin

## 3/ 50 MILLIONS D'EUROS POUR LA FORMATION DES ÉQUIPES

Que vaut un magasin, aussi beau soit-il, sans de bonnes équipes pour le faire vivre? Réponse: pas grand-chose… *«C'est la clé de voûte: la qualité de l'accueil, celle du conseil, la capacité à répondre aux attentes de nos clients… C'est pourquoi, chaque année, nous consacrons 50 millions d'euros à la formation»*, précise la directrice générale. Un collaborateur bien formé – l'enseigne en compte 28000 en France –, c'est se donner un maximum de chances d'enclencher une vente. Et ce, d'autant que le client attend aujourd'hui plus qu'une simple présentation. *«Vendre des solutions de services de grande qualité, allant de l'accompagnement à la pose et au SAV, tout en étant un acteur mass-market, est un incroyable casse-tête. Pour autant, la quête de ces nouvelles frontières est nécessaire afin de poursuivre la croissance, pour un Leroy Merlin qui est déjà dominant dans la vente de produits»*, analyse Cédric Ducrocq, PDG de Diamart.

## 4/ 100 MILLIONS D'EUROS DE PLUS POUR LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE

La rénovation énergétique est-elle le Graal? Quoi qu'il en soit, c'est une manne estimée à 30 milliards d'euros par an, 15 milliards pour l'habitat des particuliers et 15 autres pour le collectif et le tertiaire. Las… *«Si c'est le marché du siècle, c'est aussi le casse-tête du siècle»*, sourit Agathe Monpays. Qui y croit pourtant très fort: *«Je compare cela au digital il y a quinze ans. On défriche, on teste. C'est de la sueur, beaucoup d'investissements – sur cinq ans, nous allons y consacrer 100 millions d'euros supplémentaires –, mais c'est la clé du succès de demain»*, martèle-t-elle.
Leroy Merlin structure son organisation avec, déjà, un réseau de 6000 artisans partenaires, dont 1300 bénéficient du label Reconnu garant de l'environnement (RGE). Et avec, en magasins, une centaine de responsables rénovation énergétique. Bref, l'enseigne veut être prête quand le marché renouera avec la croissance. Et pas de panique à avoir, assure Cédric Ducrocq: *«Indépendamment de la rénovation énergétique, un bon accélérateur de marché, le bricolage reste résilient. Les projets de construction ou de rénovation sont simplement reportés. Ils finiront bien par se concrétiser.»* ■ **JEAN-NOËL CAUSSIL**

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Les magasins au cœur du succès de Zara

21/5/2025

# Les magasins au cœur du succès de Zara

Le premier magasin Zara a ouvert le 9 mai 1975 à La Corogne, en Espagne. Cinquante ans plus tard, l'enseigne est leader mondial du marché du textile. Les points de vente restent au cœur de sa stratégie.





La stratégie de Zara est d'ouvrir des magasins plus grands à l'architecture unique. Ici, à gauche, le flagship de Nankin, en Chine, ouvert en mars (2500 m²) et celui d'Eindhoven, aux Pays-Bas, ouvert en février (4600 m²).

PHOTOS: DOMO FOTOGRAFIA SL/ ZARA

**LE CONTEXTE**

- **Sur un marché de la mode en difficulté,** le numéro un mondial, qui fête ses 50 ans, continue de progresser.
- **L'enseigne rationalise son réseau** de points de vente pour privilégier des magasins plus grands.
- **Zara reste une référence** en matière d'expérience client en point de vente.

Le 9 mai 1975, Amancio Ortega ouvrait la première boutique Zara à La Corogne, en Espagne. Cinquante ans plus tard, le groupe qu'il a créé, Inditex, est leader mondial du marché de l'habillement avec un chiffre d'affaires de 38,6 milliards d'euros pour son exercice décalé 2024, allant du 1er février 2024 au 31 janvier 2025. Quant aux ventes de son enseigne phare et originelle, Zara, qui représentent 72 % de ce chiffre d'affaires à 27,8 milliards d'euros, elles ont encore gagné 6,6 % l'an passé.

À titre de comparaison, le chiffre d'affaires du numéro deux mondial, le groupe H&M (21,6 milliards d'euros), est resté quasi stable sur son exercice décalé se terminant au 30 novembre 2024. Tandis que le marché de la mode est chahuté avec de nombreux acteurs en difficulté, à l'image de Forever 21 aux États-Unis et Jennyfer en France, frappés par l'ascension fulgurante des plates-formes type Shein. Dans ce contexte, la croissance régulière de Zara fait figure d'exemple. *«Les excellents chiffres de ventes et de bénéfices témoignent de la solidité de la croissance rentable du groupe Inditex, fondée sur la qualité de l'offre commerciale de tous nos formats, cinquante ans après l'ouverture de notre premier magasin»*, s'est félicité Oscar García Maceiras, CEO d'Inditex, lors de la présentation des résultats annuels du groupe.

**+6,6 %**
**L'évolution du CA** de Zara en 2024, à **27,78 Mrds €**, sur les **38,6 Mrds €** du groupe Inditex

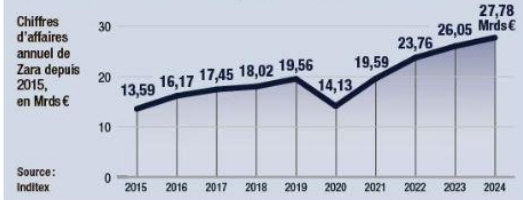
**3140105 m²**
**La surface** commerciale totale

**1759**
**magasins** Zara, dont **106** en France
**391** magasins Zara Home, dont

**15** en France
**97** Le nombre de marchés où Zara exploite des magasins (214 marchés en e-commerce)

Source: Inditex

UN CHIFFRE D'AFFAIRES QUI A DOUBLÉ EN DIX ANS




**Constance dans les décisions**

Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, les clés du succès de l'enseigne espagnole n'ont pas changé depuis la fin des années 1980. *«Il y a vraiment eu un avant et un après Zara dans le commerce de la mode. Avant, les enseignes de textile avaient deux ou quatre collections dans l'année en fonction des saisons. Les stocks étaient importants car les produits restaient longtemps en magasin. Zara est arrivé avec une offre renouvelée toutes les deux à trois semaines et des produits en stocks plus limités. Donc si un produit plaisait au client, il fallait qu'il l'achète rapidement sinon il risquait de ne plus le trouver. Les prix étaient très accessibles pour des vêtements au style soigné. Zara a toujours proposé une mode très internationale, contrairement, par exemple, à Desigual qui misait sur des codes hispaniques»*, constate-t-il.

Plusieurs décennies plus tard, le marché de la mode s'est transformé mais la stratégie de Zara est la même. La logistique a été optimisée. Il s'écoule en moyenne quinze jours entre la création d'un modèle par l'un des quelque 300 designers du groupe et la mise en vente du produit. *«Il y a une constance dans leurs décisions qui est une vraie force»*, poursuit Frank Rosenthal. Une constance due, notamment, à l'influence d'Amancio Ortega. À 89 ans, le fondateur reste l'actionnaire majoritaire du groupe Inditex avec un peu plus de 59 % du capital. S'il a cédé la présidence du groupe en 2011 et que sa fille Marta Ortega Pérez est présidente non exécutive du groupe depuis 2022, Amancio Ortega reste membre du conseil d'administration et est toujours bien présent dans l'entreprise.

**DATES CLÉS**

- **1975 Ouverture** du premier magasin Zara
- **1985 Création** de la maison mère Inditex
- **1990 Arrivée** en France et accélération de l'expansion internationale
- **2001 Entrée** en Bourse d'Inditex
- **2003 Création** de Zara Home
- **2010 Lancement** de Zara.com

Autre constance et clé du succès : les magasins. Zara démontre que le commerce physique est loin d'être mort. L'an passé, les ventes dans les magasins d'Inditex ont augmenté de 5,9 %, nul doute que les boutiques Zara, qui est l'enseigne du groupe ayant le plus de points de vente, ont participé à cette croissance. *«Les magasins Zara se sont imposés comme des projets uniques où l'architecture, le design, les matériaux de construction et les références historiques s'intègrent harmonieusement aux dernières technologies»*, explique l'enseigne dans un communiqué de presse pour ses 50 ans.

*«Ils ont fait de très gros investissements. L'architecture intérieure et le parcours client sont toujours soignés. Ils ont des codes propres à eux. Dans leur flagship des Champs-Élysées, il n'y a pas de signalétique, ce qui incite à flâner dans le magasin et à découvrir des parties où le client ne serait pas forcément allé»*, observe Frank Rosenthal. Cela n'empêche pas pour autant l'enseigne de penser aux plus pressés en installant des caisses automatiques à côté des cabines d'essayage.

Zara a aussi adopté très tôt les étiquettes RFID évitant de scanner des articles. Click & Collect, appli permettant de réserver une cabine, miroirs connectés, font partie des services testés pour améliorer l'expérience client. À Nankin, en Chine, un magasin ouvert en mars, Zara a installé des distributeurs automatiques de tee-shirts. Et un showroom baptisé Zara Salon, permet de recevoir les clients qui ont réservé un service de *personal shopper*. Le magasin est aussi doté d'un Zacaffé, un concept de coffe shop déjà présent dans un point de vente à Madrid et dans le pop-up store Zara Home installé rue du Bac l'an passé.

**Concept spécial homme**

La stratégie d'Inditex vise également à rationaliser le parc de magasins pour en ouvrir de plus grands ou agrandir ceux existants. L'an passé, Zara a réduit son parc de 3 % mais augmenté sa surface de vente globale de 2 %. *«Cela permet de rassembler leurs différentes offres. Dans le centre commercial Westfield 4 Temps, à La Défense, ils ont ainsi regroupé un Zara et un Zara Home. Cela favorise les achats croisés et fait augmenter le panier moyen»*, souligne encore Frank Rosenthal.

Cette année, l'enseigne va poursuivre le développement de nouveaux concepts. Un premier magasin dédié à l'homme, Zara Man, vient d'ouvrir à Zürich, en Suisse. De nouvealles boutiques sont annoncées notamment à Athènes et Osaka. Pour accompagner la croissance de ses enseignes, Inditex a investi 1,8 milliard d'euros ces deux dernières années dans sa logistique. Un nouveau centre de distribution dédié à Zara ouvrira cet été. Inditex table sur une croissance de 5 % cette année. ■

MIRABELLE BELLOIR

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Les champions du bricolage à la relance 5/6/2025



GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO

# Les champions du bricolage à la relance

Le marché digère encore les contrecoups de l'euphorie post-crise du Covid-19. Si la croissance marque le pas, les fondamentaux du secteur restent solides. Et les enseignes préparent déjà le rebond.

**LES ENJEUX**

- Le marché, sujet à des facteurs exogènes, **recule depuis deux ans.**
- Pour autant, **les fondamentaux demeurent excellents...** sur le papier.
- **Encore faut-il maintenant organiser le rebond.** Ce à quoi s'attellent toutes les enseignes, en misant sur la rénovation énergétique, l'adaptation des logements ou la clientèle des professionnels.

Certains secteurs absorbent plus vite que d'autres les soubresauts de marché. Le bricolage est de ceux qui vont lentement. Très lentement… En 2025, les enseignes subissent encore les effets de la crise du Covid-19, qui a frappé fort. Habitué aux oscillations entre 0 et + 2 %/+ 3 % par an entre 2008 et 2019, le marché a vécu deux années de folles croissances: + 13 % en 2020 et + 10 % en 2021, soit un bond de 6 milliards d'euros. Depuis, c'est plus délicat, et c'est tout sauf étonnant: stables en 2022, les ventes ont enchaîné deux années de recul: -1,8 % en 2023, -4,3 % en 2024. Deux années de baisse, ce n'est jamais bon, mais est-ce une crise pour autant? Pas forcément. Lissée sur cinq ans, entre 2020 et 2024, la croissance reste à 3 %. Le rythme habituel, finalement. Christophe Mistou, PDG de Mr.Bricolage, parle d'*«une phase d'atterrissage»*. Pascal Prugneau, président d'ITM Équipement de la maison, évoque quant à lui une *«période de stabilisation»* et pose la seule question qui vaille: *«À quel niveau cette dernière s'effectuera-t-elle?»*

Bien malin qui peut le dire… Comment faire la part des choses, en effet, quand on est confrontés à autant de facteurs exogènes: arbitrages défavorables au non-alimentaire, crise du pouvoir d'achat, méfiance envers l'avenir, épargne élevée, marché immobilier morose… Pas idéal pour un secteur aussi lié aux emménagements et déménagements. *«Le marché se rétracte, mais ce n'est pas du fait des acteurs du bricolage»*, confirme Frank Rosenthal, expert en marketing, qui reste optimiste: *«Les fondamentaux sont bons. Les Français ont toujours en tête ce souci de prendre soin de leur logement et de se sentir bien chez eux.»*

### Le bon produit au bon prix

Une étude d'OpinionWay pour Tryba le confirme: le logement est une *«priorité du quotidien»* pour 99 % des Français, un *«point d'ancrage»*. Cédric Ducrocq, PDG de Diamart Group, rassure, lui aussi: *«Rien ne laisse penser que le marché restera durablement déprimé. Le taux d'accès à la propriété a vocation à augmenter. Nous n'allons pas arrêter de construire des logements: il en manque en France. Le parc immobilier vieillit, il faudra bien le rénover. Et, dans tous les cas, les projets de travaux aujourd'hui reportés, petits ou grands, finiront par se concrétiser.»*

Cela dit, l'erreur serait d'attendre passivement le retour de la croissance. Bonne nouvelle: tous les groupes se préparent pour être prêts quand elle reviendra. *«Il s'agit de relancer le commerce»*, souligne Pascal Prugneau. Le défi principal est de raviver l'envie; retrouver de l'attractivité. Pour cela, rien ne vaut les bonnes vieilles recettes: *«Le bon produit, au bon prix, et surtout le faire savoir»*, explique le président d'ITM Équipement de la maison. Depuis mai, les Mousquetaires ont ainsi lancé leur «événement mensuel du bricolage»: un prix fort chaque mois, soutenu en communication radio et PQR. *«Nos marques sont une arme parfaite contre le bricoler cher, le jardiner cher, le décorer cher. Nous avons une volonté affichée de revenir pleinement dans le match du prix.»* Et pour cause, *«70 % des clients choisissent en fonction du prix»*, rappelle Pascal Prugneau.

Cette statistique est bien intégrée. À Kingfisher, on se félicite aussi d'une politique volontariste sur les MDD. *«Le prix reste un enjeu majeur dans le retail. Nos MDD, qui représentent 45 % des ventes du groupe, jouent sur ce terrain. Elles sont en moyenne 15 à 30 % moins chères sur leurs catégories, avec d'excellents retours clients, ce dont nous nous assurons toujours.»* Leroy Merlin, leader avec 40 % de parts de marché selon la FMB et Inoha, agit tout autant sur ce sujet. *«Nous avons investi 140 millions d'euros pour baisser nos prix, notamment dans des filières clés comme le bois»*, explique Agathe Monpays, directrice générale France, qui promet d'autres initiatives, *«avec beaucoup plus de premiers prix»*.

L'enjeu est double. D'abord, faire face à la concurrence de généralistes comme Action et Lidl, avec sa gamme Parkside. Ensuite, peut-être remettre aussi un peu l'église au centre du village. Cette analyse, c'est Christophe Mistou, le PDG de Mr.Bricolage, qui la porte: *«La consommation évolue. L'heure est, je crois, au retour à l'essentiel. Je fais, en cela, un parallèle*

**22,1 MILLIARDS D'EUROS**
**Le chiffre d'affaires** du bricolage en 2024

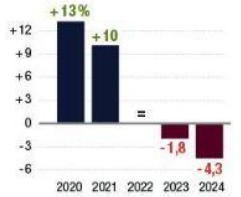
**-4,3%**
**La baisse des ventes** en 2024

Sources: FMB et Inoha

**CINQ ANS DE YO-YO**

**Évolution annuelle du chiffre d'affaires du marché du bricolage en France entre 2020 et 2024, en %**

Sources: FMB et Inoha




Deux ans de fortes hausses, dans le sillage du Covid-19 et puis… patatras. Vraiment ? Lissée sur 5 ans, l'évolution moyenne du chiffre d'affaires est d'un peu plus de 3 % par an. Un rythme certes haut, mais plus traditionnel. Et que l'on va bientôt retrouver pour une année ?

## Leroy Merlin et Weldom: investissements massifs pour anticiper la reprise

Cent millions d'euros de plus, sur cinq ans, sur la rénovation énergétique, 140 millions d'euros en 2024 sur les prix, 50 millions d'euros sur la formation, plusieurs dizaines de millions d'euros sur les magasins… Leroy Merlin investit pour être prêt quand la croissance reviendra et pour ne pas rater le coche de la rénovation, une manne estimée à 30 milliards d'euros par an. Chez Weldom, l'enjeu est de capitaliser sur la proximité et sur la marque, en ralliant les indépendants adhérents du Club Partenaires.

**9,6 Mrds €**
Le volume d'affaires de Leroy Merlin en France en 2024, à -3,2 %

**145** magasins Leroy Merlin

**793** Weldom et associés

Source: Leroy Merlin



NICOLAS DEPRESTER / LEROY MERLIN

« Je compare le marché de la rénovation énergétique au digital il y a quinze ans. C'est de la sueur, beaucoup d'investissements, mais c'est la clé du succès de demain. »

**Agathe Monpays**, directrice générale de Leroy Merlin France

## Bricomarché, Bricorama et Brico Cash : de meilleurs prix et des magasins rénovés

**3,131 Mrds €**
Le CA en 2024 (**2,2 Mrds €** pour Bricomarché, **556 M €** pour Bricorama, **375 M €** pour Brico Cash), à - 2 %
**638** magasins (472 Bricomarché, 118 Bricorama, 48 Brico Cash)
Source : ITM Équipement de la maison

Face à une concurrence accrue (Lidl, Action), les Mousquetaires misent sur leur ancrage territorial. Et ils lorgnent deux grands marchés : la rénovation énergétique et l'adaptation des logements au vieillissement de la population. En attendant, le groupement « remet du prix » pour être plus attractif. Il mise sur ses marques propres et sur le déploiement de son concept NEP (nouvelle expérience clients), initié en 2021 : 50 nouveaux magasins l'adopteront cette année, ensuite au rythme de 100 par an, le travail sera achevé d'ici cinq ans.


LES MOUSQUETAIRES

« Nous connaissons nos clients et les acteurs locaux, artisans et prescripteurs, avec qui nouer des partenariats. C'est la clé pour aller chercher les relais de croissance de demain. »
**Pascal Prugneau**, président d'ITM Équipement de la maison

« Rien ne laisse penser que le marché restera durablement déprimé. Tous les projets de travaux aujourd'hui reportés, petits ou grands, finiront par se concrétiser. »
**Cédric Ducrocq**, PDG de Diamart Group

*avec l'automobile et le succès d'une marque comme Dacia. Sans doute nous faut-il faire la chasse aux caractéristiques superflues qui sont parfois venues renchérir inutilement nos marchés* », analyse-t-il. Par exemple, une perceuse, utilisée en moyenne quinze minutes sur toute sa durée de vie, a-t-elle vraiment besoin d'un guidage laser ou d'un niveau à bulle intégré ? *Back to basics*, en somme, avec l'inflation comme accélérateur.
Mais, au-delà du prix, les groupes doivent aussi revoir leur stratégie en ce qui concerne leur parc. « *Mon barycentre se trouve en magasins, dans chacun des 145 Leroy Merlin de France, et c'est pourquoi nous investissons massivement pour préserver cet actif* », insiste Agathe Monpays.

### Mettre les indépendants à leur enseigne

Et ça bouge, en effet : des magasins plus grands à Mérignac (33) ou Villeneuve-d'Ascq (59), d'autres plus petits avec des projets de Leroy Merlin Cuisine, en région parisienne notamment. Enfin, deux créations prévues en 2025 : 9 500 m² à Troyes (10) et 5 500 m² à Saintes (17). En tout, « *plusieurs dizaines de millions d'euros sont investis chaque année dans les magasins* », précise la directrice générale.
Même stratégie à Kingfisher. « *Nous continuons le travail d'adaptation de nos points de vente* », y affirme-t-on. En 2024, 13 magasins ont été rénovés, sur 94, et 11 autres devraient l'être cette année. À cela s'ajoutent des réductions de surface, comme à Melun (77), ou des rééquilibrages, comme à Vigneux-sur-Seine (91), où Castorama a laissé place à Brico Dépôt pour gagner en efficacité.
Être plus efficace. Ne plus gaspiller ses forces. C'est également la ligne directrice de Mr.Bricolage, notamment avec sa nouvelle enseigne, Mr.Bricolage Relais. L'objectif ? Inciter davantage la cohorte des indépendants, adhérents du groupement, à arborer un pavillon Mr.Bricolage sur leur magasin – ils sont actuellement 571, et 672 si l'on y ajoute les Briconautes. « *Nous devons renforcer notre ancrage territorial* », témoigne Christophe Mistou.
En clair, Mr.Bricolage, avec déjà plus de 1 000 points de vente en France, doit capitaliser plus encore sur son point fort : celui d'être connu et reconnu. Et donc grandir encore. D'où Mr.Bricolage Relais. Lancée en début d'année, l'enseigne compte déjà plus de 40 magasins, avec une deuxième vague prévue après l'été. « *Notre ambition est d'atteindre 70 à 80 points de vente cette année* », assure le directeur général, qui précise : « *Notre positionnement de proximité est un avantage. C'est le modèle gagnant, mais pour répondre aux attentes, il faut une agilité extrême, zone par zone, tant sur les formats que sur les gammes. En même temps, il faut être très organisé, puissant aux achats et sur la logistique. C'est cet équilibre entre puissance et souplesse qu'il convient de sans cesse maintenir.* »

### Pour une proximité plus visible

Weldom, au sein du groupe Adeo, met en place la même approche avec ses magasins adhérents au Club Partenaires, qui se fournissent auprès d'elle, mais conservent leur enseigne propre. À date, il y a 793 magasins dans le réseau, dont seulement 300 Weldom. L'idée consiste à capitaliser sur la force de cette marque. « *Nous avons en tête le cap des 1 000 magasins, que nous espérons atteindre courant 2026. Il y aura alors sans doute entre 350 et 400 Weldom* », indique Éric Béchu, le directeur général de l'enseigne. Pour mémoire : il n'y en avait « que » 200 au début de l'année 2020.
En clair, il s'agit de militer pour une proximité plus visible. Pascal Prugneau partage le même sentiment : « *Nos magasins, tenus par des indépendants, sont ancrés dans leurs territoires. Nous connaissons nos clients et les acteurs locaux, artisans et prescripteurs, avec qui nouer des partenariats. C'est la clé pour aller chercher les relais de croissance de demain.* » Ces relais sont bien identifiés : la rénovation énergétique et l'adaptation des logements au vieillissement de la population. Deux marchés prometteurs : 30 milliards d'euros par an pour le premier et, si le second est plus difficile à chiffrer, son intérêt devient évident dès que l'on pense aux transformations nécessaires dans les salles de bains ou les escaliers.
Pour capter ces marchés, les enseignes doivent être capables de proposer des solutions complètes, allant des produits à la pose de ceux-ci, puis au SAV, tout en sachant jouer le rôle de facilitateur et de tiers de confiance entre clients et artisans. C'est complexe, mais diablement excitant. « *Si c'est le marché du siècle, c'est aussi le casse-tête du siècle* », affirme ainsi Agathe Monpays, qui complète : « *Je compare cela au digital il y a quinze ans. On apprend en marchant, deux pas en avant, un pas en arrière… On défriche, on teste des choses. C'est de la sueur, beaucoup d'investissements – sur cinq ans, nous allons y consacrer 100 millions d'euros supplémentaires – mais c'est la clé du succès de demain.* » Et il n'y a pas que Leroy Merlin. Castorama, Brico Dépôt, Bricomarché… Tous affinent leur stratégie. « *Il s'agit de s'organiser pour aller explorer de nouvelles frontières : les services, la clientèle des professionnels, etc.* », conclut Cédric Ducrocq. **JEAN-NOËL CAUSSIL**

## Mr.Bricolage harmonise, optimise et s'organise pour ne pas être attentiste

**1,826 Mrds €**
Le CA TTC en 2024 en France, à - 7 %
**994** magasins
Source : Mr.Bricolage

L'heure n'est plus au gaspillage des forces. C'est tout l'objectif de la nouvelle enseigne, Mr. Bricolage Relais (70 à 80 unités d'ici la fin 2025), conçue comme un pont entre les indépendants adhérents et l'enseigne phare. De quoi renforcer l'ancrage de proximité. L'autre grand chantier est celui de l'offre : qu'elle soit plus simple, davantage orientée vers les besoins réels des clients.



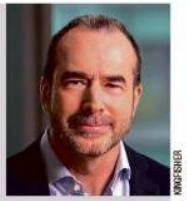
« Notre positionnement de proximité est un avantage. Mais il nécessite une agilité extrême, zone par zone, tant sur les formats que sur les gammes. En même temps, il faut être très organisé, puissant aux achats et sur la logistique. C'est cet équilibre entre puissance et souplesse qu'il convient de maintenir. »
**Christophe Mistou**, PDG de Mr.Bricolage

« Le marché se rétracte, mais ce n'est pas du fait des acteurs du bricolage. Les fondamentaux sont bons. Les Français ont toujours en tête ce souci de prendre soin de leur logement et de se sentir bien chez eux. »
**Frank Rosenthal**, expert en marketing

## Castorama et Brico Dépôt, cinq chantiers prioritaires afin d'aller cueillir la croissance

**4,64 Mrds €**
Le CA en 2024 (**2,4 Mrds €** pour Castorama, **2,24 Mrds €** pour Brico Dépôt), à - 6,1 %
**94** Castorama
Source : Kingfisher

Chez Castorama et Brico Dépôt, cinq chantiers sont prioritaires. En premier, les magasins, avec 13 Castorama remodelés en 2024, et 11 autres qui le seront cette année. Le tout avec un pilotage zone par zone : agrandir ou réduire les surfaces suivant les cas, voire basculer de Castorama à Brico Dépôt. Deuxième chantier : cibler les professionnels. Troisième : développer l'e-commerce (19 % des ventes) et la marketplace (14 % des ventes e-commerce de Castorama en France). Quatrième : ne pas rater le virage de la data, de l'IA et du retail media. Enfin : être prêt pour le marché de la rénovation.


KINGFISHER

« Nos activités en France, au premier trimestre 2025 ont enregistré une amélioration progressive et ont fait mieux que le marché dans un contexte difficile. »
**Thierry Garnier**, directeur général de Kingfisher

Document protégé par copyright 2025 - Frank Rosenthal

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Rachat de magasins Colruyt en France, Intermarché poursuit sa logique de croissance

21/6/2025

Enquête COLRUYT \ LES MOUSQUETAIRES

# Rachat de magasins Colruyt en France : Intermarché poursuit sa logique de croissance

Plus de 80 % du parc français du numéro un belge devraient tomber dans l'escarcelle des Mousquetaires, en passe de signer une deuxième acquisition d'envergure après Casino. Mais rien à voir avec le rachat de ce dernier, aussi bien du côté du mode opératoire que de l'enveloppe mise sur la table.



© Colruyt

L’offre des Mousquetaires pour 215 M €

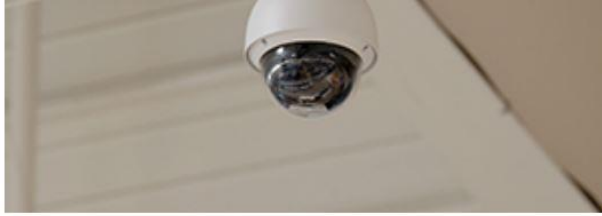
**81** magasins Colruyt sur 104

**44** stations-service

**1 300** salariés sur 2 200

Des offres d’embauche pour **175** salariés des entrepôts de Colruyt

*Source : Groupement Mousquetaires*



Pour beaucoup, c’est une surprise. L’annonce, au matin du 17 juin, de l’entrée en négociations exclusives du Groupement Mousquetaires avec Colruyt a étonné tous ceux qui pensaient que l’appétit du numéro trois de la grande distribution alimentaire française était rassasié. Visiblement, non ! Le voilà bien placé pour reprendre la grande majorité des magasins français du belge Colruyt. Soit 81 des 104 magasins implantés dans le nord et l’est de la France.

Dans la corbeille, outre les 81 magasins, situés en périphérie de petites et moyennes villes essentiellement dans l’Est (Jura, Moselle, Vosges…), 44 stations-service, 1300 salariés, mais aucun des trois entrepôts et pas de siège. *« Après avoir examiné plusieurs options stratégiques concernant ses activités intégrées en France, Colruyt Group a reçu le 16 juin 2025 une promesse unilatérale d’achat du Groupement Mousquetaires, qui s’engage à acquérir, pour le compte de ses adhérents (affiliés indépendants), 81 magasins du réseau intégré français de Colruyt Group, pour un montant total d’environ 215 millions d’euros en numéraire. »* Voilà pour le message officiel du communiqué.

# Pertes opérationnelles

Le suspense aura duré quatre petits mois. C’est à la mi-février que les rumeurs d’un désengagement de Colruyt, numéro un belge arrivé en France en 1996 à la faveur du rachat du grossiste régional Ripotot, originaire du Jura, commencent à courir. Il faut attendre un mois et demi pour que Colruyt, groupe familial habitué à la discrétion, confirme le 1er avril avoir reçu des « marques d’intérêt ». Et s’épanche sur les raisons de ses réflexions. *« Les activités sont sous-dimensionnées pour pouvoir bénéficier des meilleures conditions d’achat et pour pouvoir couvrir les frais généraux et logistiques »*. explique le groupe, qui achète avec la centrale Francap. Depuis trois ans, la filiale française, qui réalise 715 millions d’euros de chiffres d’affaires (dont 515 dans l’alimentaire selon les estimations de NielsenIQ), auxquels s’ajoute une activité de grossiste pesant 200 millions d’euros, enregistre des pertes opérationnelles. Autour de 70 millions d’euros cumulés sur les trois dernières années.

Colruyt se recentre sur le marché belge



Avec 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Colruyt domine le marché belge (29 % de part de marché), devant Ahold Delhaize et Carrefour.  Même s'il a baissé de 5 % sur le dernier exercice clos le 31 mars 2025, le résultat d'exploitation reste élevé (446 millions d'euros), ainsi que le bénéfice net (337 millions d'euros)). Mais moins qu'avant, ce dernier ayant chuté de plus de 60 % l'an dernier. Le résultat net des activités poursuivies s'affiche en baisse de 9 %, à 334 millions d'euros.

De quoi donner des frayeurs à ce groupe familial, qui préfère se recentrer désormais sur son propre marché, ce qui ne l'empêche pas de mener des acquisitions. Fin 2024, le champion belge a repris 40 magasins Delitraiteur (*photo*), un an après avoir racheté 54 magasins Match et Smatch… en Belgique, désormais une valeur sûre.

Les fameuses « marques d'intérêt » viennent des trois indépendants français, en grande forme depuis le début de l'inflation, E. Leclerc, Coopérative U et donc Intermarché. Dans la dernière ligne droite, la coopérative présidée par Dominique Schelcher sort du jeu. Noël Zierski, consultant après avoir travaillé chez E. Leclerc et Intermarché, avance une explication : *« La puissance financière des associés U est moins importante que celle des adhérents Intermarché. »* Ils auraient aussi proposé de reprendre moins de magasins. Mais ce qui joue en faveur de l'enseigne de Bondoufle, c'est son organisation. *« C'est la mieux adaptée parmi les indépendants pour effectuer un rachat car elle dispose de structures en amont lui permettant une action collective. »* ajoute Noël Zierski. Le groupement l'a déjà démontré deux fois avec le rachat de Bricorama puis de 300 magasins Casino.

## Reprises avec les murs

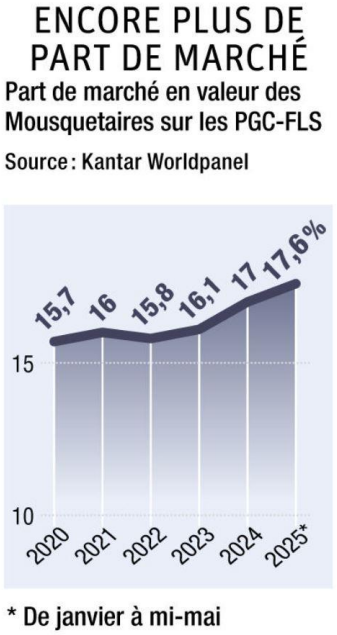
Le parallèle avec la reprise de Casino s'arrête là. Cette fois, le mode opératoire choisi diffère complètement. En première ligne, les adhérents, chaleureusement félicités d'ailleurs par Thierry Cotillard, à la manœuvre pour ce rachat avec Christophe Chineau, président d'Intermarché et de Netto, Lionel Peluhet, vice-président, et deux présidents de région ITM Alimentaire de l'est de la France, Caroline Nickler et Alexandre Loizeau. Ce sont eux qui ont convaincu 77 adhérents de se porter acquéreurs des 81 magasins, à la fois pour les murs et les fonds de commerce. *« 80 sont vendus avec l'immobilier, un seul avec un bailleur externe »*, précise une source proche du dossier. Ce qui facilite grandement les choses.

Lors du rachat de Casino, Intermarché s'est retrouvé en face de bailleurs tiers, avec des loyers élevés, ce qui explique notamment qu'il a dû se séparer d'une trentaine de magasins. Reprendre les magasins Colruyt avec les murs intéresse évidemment davantage les adhérents, même si les sommes en jeu ne sont pas très élevées, ceux-ci étant implantés dans des zones périurbaines. Une méthode que Cédric Ducrocq, fondateur du cabinet Diamart, juge « maline ». *« Ramené à chaque adhérent, cela donne un investissement moyen de 3 millions d'euros chacun. C'est quasiment indolore. »* D'ailleurs, selon lui, c'est aussi ce qui a pu faire la différence avec E. Leclerc. *« Ils ont trois fois moins d'adhérents. C'est moins facile de digérer une centaine de magasins pour eux. »*

Aux yeux de Colruyt, l'absence de portage constitue aussi une garantie supplémentaire. Deux autres éléments ont dû faire pencher la balance en faveur des Mousquetaires. D'une part, son expérience avec Casino lui a permis de montrer sa capacité à intégrer près de 300 magasins et 10 000 salariés. D'autre part, sa position d'outsider dans les deux régions (12,8 % dans l'est et 16,2 % dans le nord de la France) où Colruyt est implanté devrait favoriser le feu vert donné par l'Autorité de la concurrence.

## L'atout de la proximité

Pour Thierry Cotillard, à la tête du Groupement Mousquetaires depuis deux ans et demi, la victoire est belle. *« Tout cela conforte la dynamique de conquête de parts de marché prise par les Mousquetaires ces derniers mois, tant sur le parc historique que via l'intégration de nouveaux magasins »*, n'a-t-il pas manqué de se féliciter. S'acheter quinze ans de croissance grâce à Casino ne lui suffit pas pour titiller le duo E. Leclerc-Carrefour. L'objectif reste les 20 % de part de marché d'ici à 2028. Aller chercher encore deux points, ce n'est pas rien. Colruyt lui apporte 0,25 point, qui pourrait se transformer en 0,35, selon les calculs des patrons d'Intermarché.




5 au 31 décembre 2025 Frank Rosenthal

Le seuil de 20 % n'est pas un hasard. Pour Clément Genelot, analyste retail chez Stifel, c'est même clé : *« 20 % leur permettront de peser davantage face aux fournisseurs. »* L'opération est un joli coup aussi parce qu'Intermarché va pouvoir se renforcer sur des terres où il arrive en troisième position derrière Carrefour et E. Leclerc, et coiffer au poteau ce dernier sur la proximité, l'un des derniers créneaux porteurs de la grande distribution. Le Groupement compte en effet remplacer le panonceau Colruyt par deux de ses enseignes, Netto et Contact, destinées aux territoires ruraux.

Ce pas supplémentaire dans la stratégie offensive de Thierry Cotillard se fait à peu de frais. À 215 millions d'euros, pour un chiffre d'affaires total de 715 millions d'euros, carburants compris, cela donne un multiple de 0,3 fois les ventes. *« Pour une chaîne d'hypermarchés, ce serait un peu cher payé,* note Clément Genelot. *Les ratios tournent plutôt autour de 0,2 fois les ventes, mais pour des supermarchés, plus valorisés, cela peut monter jusqu'à 0,4 ou 0,5 fois les ventes. »* Pour mémoire, Intermarché et Auchan ont acheté 313 magasins Casino pour 1,35 milliard d'euros en janvier 2024, soit 0,3 fois les ventes. Murs compris, ce qui est le cas pour Colruyt, cela se transforme évidemment en bonne affaire, d'autant que la structure de tête d'Intermarché n'aura pas à supporter un endettement supplémentaire puisque ce sont les adhérents qui achètent.

## Des magasins en bon état

Le rachat de Colruyt peut-il s'avérer risqué ? Sur le papier, pas vraiment. *« L'état du parc de Colruyt n'a rien à voir avec Casino,* estime Cédric Ducrocq. *Beaucoup de magasins sont récents. »* De fait, relève Noël Zierski, *« entre 2018 et 2025, le nombre de magasins Colruyt en France est passé de 35 à 104 points de vente, ce qui montre que le belge y a cru jusqu'à récemment »*. Et cette enseigne, rentable en Belgique avec un ratio résultat d'exploitation sur chiffre d'affaires de 4,1 %, maintient ses investissements élevés (479 millions d'euros sur le dernier exercice).

Reste une inconnue : quelles sommes devront engager les adhérents, une fois l'affaire en poche ? Selon nos informations, l'enveloppe tourne autour de 500 euros par mètre carré pour Intermarché, et 440 pour Netto. Ces montants pris en charge par le Groupement sont complétés par les investissements supplémentaires des adhérents. Pour Casino, le montant du ticket s'élevait à 1100 euros du mètre carré. Gageons que cela sera un peu moins pour Colruyt, les magasins étant en meilleur état que Casino. Avec un rendement moyen de 7300 euros par mètre carré, station-service comprise, leur relance sera aussi vraisemblablement beaucoup moins périlleuse que celle du stéphanois, d'autant qu'Intermarché a toutes les clés pour réamorcer la machine. *« Le groupement connaît bien ce concept commercial sur moins de 1000 m² et pourra redynamiser le trafic grâce à sa notoriété »*, estime Frank Rosenthal, expert en marketing.

Quid des 23 magasins Colruyt non repris par Intermarché et de ses trois entrepôts ? 15 auraient reçu des marques d'intérêt sérieuses, assure le groupe belge. Certains concurrents éconduits pourraient remettre une pièce dans le juke-box, d'autant que Colruyt reste engagé dans deux autres affiliés Francap : Codifrance, qui approvisionne 3000 magasins de proximité, et Degrenne Distribution (1800 magasins de proximité).

## Une opération avantageuse…

- Le Groupement se renforcera dans deux régions où il arrive en troisième position. Dans l'Est, Intermarché n'a ainsi que 12,8 % de part de marché (E. Leclerc 31,2 % et Carrefour 20,1 %) et dans le Nord, 16,2 % (Carrefour 27,8 % et E. Leclerc 23,2 %).
- La reprise en direct par 77 adhérents permet au Groupement de ne pas alourdir son endettement après un rachat de Casino qui lui a coûté 2 milliards d'euros.
- L'emplacement des magasins Colruyt en périphérie des villes va permettre à Intermarché d'accélérer sur la proximité rurale avec son enseigne Contact, déjà rodée dans 300 magasins.
- Intermarché pourra gravir une marche de plus dans la conquête de 20 % de part de marché d'ici à 2028, objectif fixé par Thierry Cotillard, le président.

## … malgré quelques risques

- Intermarché devra intégrer 1 300 salariés supplémentaires. Or les conditions ne sont pas les mêmes que pour un groupe intégré.
- Il faudra reconquérir des clients dans des zones où Colruyt pâtissait d'un manque de trafic et de notoriété. Ce n'est pas gagné d'avance.

## Encore une occasion ratée pour E. Leclerc

E. Leclerc serait-il maudit ? Depuis deux ans que le grand chambardement dans la grande distribution alimentaire a commencé, le numéro un de la distribution alimentaire n'y participe pas. Tout au plus a-t-il réussi à mettre la main sur Cora et Match au Luxembourg (2 hypermarchés et 25 Match et Smatch), mais c'est tout. Noël Zierski, qui connaît bien la maison pour y avoir travaillé comme directeur marketing, estime que le mouvement n'est pas organisé pour mener de telles opérations. *« E. Leclerc a peu de structures en amont pour pouvoir racheter un ensemble de magasins, contrairement à Intermarché. »*

Certes, le mouvement coprésidé par Michel-Édouard Leclerc tutoie les 25 % de part de marché en France et sort de dix ans de croissance ininterrompue, mais, comme le dit le consultant Cédric Ducrocq, *« les arbres ne montent pas jusqu'au ciel. E. Leclerc a trois fois moins d'adhérents qu'Intermarché, ce qui complique un rachat potentiel. Il leur faut trouver des relais de croissance »*. Les 104 magasins Colruyt n'en seront pas un.




# Colruyt : Intermarché poursuit sa logique de croissance

23/6/2025

# Colruyt : Intermarché poursuit sa logique de croissance

Plus de 80 % du parc français du numéro un belge devraient tomber dans l'escarcelle des Mousquetaires, en passe de signer une deuxième acquisition d'envergure après Casino. Mais rien à voir avec le rachat de ce dernier, aussi bien du côté du mode opératoire que de l'enveloppe mise sur la table.

### UNE OPÉRATION AVANTAGEUSE…

- **Le Groupement se renforcera dans deux régions** où il arrive en troisième position. Dans l'Est, Intermarché n'a ainsi que 12,8 % de part de marché (E. Leclerc 31,2 % et Carrefour 20,1 %) et dans le Nord, 16,2 % (Carrefour 27,8 % et E. Leclerc 23,2 %).
- **La reprise en direct par 77 adhérents** permet au Groupement de ne pas alourdir son endettement après un rachat de Casino qui lui a coûté 2 Mrds €.
- **L'emplacement des magasins Colruyt** en périphérie des villes va permettre à Intermarché d'accélérer sur la proximité rurale avec son enseigne Contact, déjà rodée dans 300 magasins.
- **Intermarché pourra gravir une marche de plus** dans la conquête de 20 % de part de marché d'ici à 2028, objectif fixé par Thierry Cotillard, le président.

### … MALGRÉ QUELQUES RISQUES

- **Intermarché devra intégrer 1 300 salariés supplémentaires.** Or les conditions ne sont pas les mêmes que pour un groupe intégré.
- **Il faudra reconquérir des clients** dans des zones où Colruyt pâtissait d'un manque de trafic et de notoriété. Ce n'est pas gagné d'avance.




Dans ces magasins de 970 m² en moyenne, Intermarché compte installer Netto et Contact.

DU RENFORT DANS L'EST DE LA FRANCE

Source : Colruyt



Nombre de magasins Colruyt dans la zone

« Ce projet est possible grâce aux adhérents en mesure de proposer directement des offres pour le rachat de ces magasins. Cela conforte notre dynamique de conquête de part de marché, tant sur le parc historique que via l'intégration de magasins. »

**Thierry Cotillard**, président du Groupement Mousquetaires



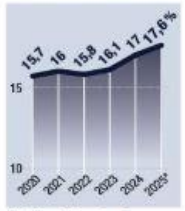
Pour beaucoup, c'est une surprise. L'annonce, au matin du 17 juin, de l'entrée en négociations exclusives du Groupement Mousquetaires avec Colruyt a étonné tous ceux qui pensaient que l'appétit du numéro trois de la grande distribution alimentaire française était rassasié. Visiblement, non ! Le voilà bien placé pour reprendre la grande majorité des magasins français du belge Colruyt. Soit 81 des 104 magasins implantés dans le nord et l'est de la France.

Dans la corbeille, outre les 81 magasins, situés en périphérie de petites et moyennes villes essentiellement dans l'Est (Jura, Moselle, Vosges…), 44 stations-service, 1 300 salariés, mais aucun des trois entrepôts et pas de siège. *« Après avoir examiné plusieurs options stratégiques concernant ses activités intégrées en France, Colruyt Group a reçu le 16 juin 2025 une promesse unilatérale d'achat du Groupement Mousquetaires, qui s'engage à acquérir, pour le compte de ses adhérents (affiliés indépendants), 81 magasins du réseau intégré français de Colruyt Group, pour un montant total d'environ 215 millions d'euros en numéraire. »* Voilà pour le message officiel du communiqué.

ENCORE PLUS DE PART DE MARCHÉ

Part de marché en valeur des Mousquetaires sur les PGC-FLS

Source : Kantar Worldpanel




* De janvier à mi-mai

Si l'inflation a permis aux Mousquetaires de grappiller des dixièmes de points de parts de marché, le rachat de 300 magasins Casino entre 2023 et 2024 a accéléré les choses.

### Pertes opérationnelles

Le suspense aura duré quatre petits mois. C'est à la mi-février que les rumeurs d'un désengagement de Colruyt, numéro un belge arrivé en France en 1996 à la faveur du rachat du grossiste régional Ripotot, originaire du Jura, commencent à courir. Il faut attendre un mois et demi pour que Colruyt, groupe familial habitué à la discrétion, confirme le 1er avril avoir reçu des « marques d'intérêt ». Et s'épanche sur les raisons de ses réflexions. *« Les activités sont sous-dimensionnées pour pouvoir bénéficier des meilleures conditions d'achat et pour pouvoir couvrir les frais généraux et logistiques »*, explique le groupe, qui achète avec la centrale Francap. Depuis trois ans, la filiale française qui réalise 715 millions d'euros de chiffres d'affaires (dont 515 dans l'alimentaire selon les estimations de NielsenIQ), auxquels s'ajoute une activité de grossiste pesant 200 millions d'euros, enregistre des pertes opérationnelles. Autour de 70 millions d'euros cumulés sur les trois dernières années. Les fameuses « marques d'intérêt » viennent des trois indépendants français, en grande forme depuis le début de l'inflation, E. Leclerc, Coopérative U et donc Intermarché. Dans la dernière ligne droite, la coopérative présidée par Dominique Schelcher sort du jeu. Noël Zierski, consultant après avoir travaillé chez E. Leclerc et Intermarché, avance une explication : *« La puissance financière des associés U est moins importante que celle des adhérents Intermarché. »* Ils auraient aussi proposé de reprendre moins de magasins. Mais ce qui joue en faveur de l'enseigne de Bondoufle, c'est son organisation. *« C'est la mieux adaptée parmi les indépendants pour effectuer un rachat car elle dispose de structures en amont lui permettant une action collective. »* Le groupement l'a déjà démontré deux fois avec le rachat de Bricorama puis de 300 magasins Casino.

### Reprises avec les murs

Le parallèle avec la reprise de Casino s'arrête là. Cette fois, le mode opératoire choisi diffère complètement. En première ligne, les adhérents, chaleureusement félicités d'ailleurs par ■■■


Fin 2024, Colruyt a repris les 40 magasins de la chaîne Delitraiteur en Belgique.

OLRUYT

## Colruyt se recentre sur le marché belge

Avec 11 milliards d'euros de CA, Colruyt domine le marché belge (29 % de part de marché), devant Ahold Delhaize et Carrefour. Même s'il a baissé de 5 % sur le dernier exercice clos le 31 mars 2025, le résultat d'exploitation reste élevé (446 M €), ainsi que le bénéfice net (337 M €). Mais moins qu'avant, ce dernier ayant chuté de plus de 60 % l'an dernier. Le résultat net des activités poursuivies s'affiche en baisse de 9 %, à 334 millions d'euros. De quoi donner des frayeurs à ce groupe familial, qui préfère se recentrer désormais sur son propre marché, ce qui ne l'empêche pas de mener des acquisitions. Fin 2024, le champion belge a repris 40 magasins Delitraiteur, un an après avoir racheté 54 magasins Match et Smatch… en Belgique, désormais une valeur sûre.

Thierry Cotillard, à la manœuvre pour ce rachat avec Christophe Chineau, président d'Intermarché et de Netto, Lionel Peluhet, vice-président, et deux présidents de région ITM Alimentaire de l'est de la France, Caroline Nickler et Alexandre Loizeau. Ce sont eux qui ont convaincu 77 adhérents de se porter acquéreurs des 81 magasins, à la fois pour les murs et les fonds de commerce. *« 80 sont vendus avec l'immobilier, un seul avec un bailleur externe »*, précise une source proche du dossier. Ce qui facilite grandement les choses.

Lors du rachat de Casino, Intermarché s'est retrouvé en face de bailleurs tiers, avec des loyers élevés, ce qui explique notamment qu'il a dû se séparer d'une trentaine de magasins. Reprendre les magasins Colruyt avec les murs intéresse évidemment davantage les adhérents, même si les sommes en jeu ne sont pas très élevées, ceux-ci étant implantés dans des zones périurbaines. Une méthode que Cédric Ducrocq, fondateur du cabinet Diamart, juge « maline ». *« Ramené à chaque adhérent, cela donne un investissement moyen de 3 millions d'euros chacun. C'est quasiment indolore. »* D'ailleurs, selon lui, c'est aussi ce qui a pu faire la différence avec E. Leclerc. *« Ils ont trois fois moins d'adhérents. C'est moins facile de digérer une centaine de magasins pour eux. »*

L'OFFRE DES MOUSQUETAIRES POUR 215 M€

**81**
**Le nombre de magasins** Colruyt sur 104

**44**
**stations-service**

**1 300**
**salariés** sur 2 200

**Des offres d'embauche pour 175 salariés** des entrepôts de Colruyt

Source : Groupement Mousquetaires

« Ce rachat est une bonne affaire pour les Mousquetaires. Non seulement le prix est raisonnable, mais les pertes opérationnelles de Colruyt France seront comblées par l'effet taille sur les frais transversaux, de siège et d'approvisionnement. »

**Clément Genelot**, analyste retail chez Stifel



Aux yeux de Colruyt, l'absence de portage constitue aussi une garantie supplémentaire. Deux autres éléments ont dû faire pencher la balance en faveur des Mousquetaires. D'une part, son expérience avec Casino lui a permis de montrer sa capacité à intégrer près de 300 magasins et 10 000 salariés. D'autre part, sa position d'outsider dans les deux régions (12,8 % dans l'est et 16,2 % dans le nord de la France) où Colruyt est implanté devrait favoriser le feu vert donné par l'Autorité de la concurrence.

### L'atout de la proximité

Pour Thierry Cotillard, à la tête du Groupement Mousquetaires depuis deux ans et demi, la victoire est belle. *« Tout cela conforte la dynamique de conquête de parts de marché prise par les Mousquetaires ces derniers mois, tant sur le parc historique que via l'intégration de nouveaux magasins »*, n'a-t-il pas manqué de se féliciter. S'acheter quinze ans de croissance grâce à Casino ne lui suffit pas pour titiller le duo E. Leclerc-Carrefour. L'objectif reste les 20 % de part de marché d'ici à 2028. Aller chercher encore deux points, ce n'est pas rien. Colruyt lui apporte 0,25 point, qui pourrait se transformer en 0,35, selon les calculs des patrons d'Intermarché.

Le seuil de 20 % n'est pas un hasard. Pour Clément Genelot, analyste retail chez Stifel, c'est même clé : *« 20 % leur permettront de peser davantage face aux fournisseurs. »* L'opération est un joli coup aussi parce qu'Intermarché va pouvoir se renforcer sur des terres où il arrive en troisième position derrière Carrefour et E. Leclerc, et coiffer au poteau ce dernier sur la proximité, l'un des derniers créneaux porteurs de la grande distribution. Le Groupement compte en effet remplacer le panonceau Colruyt par deux de ses enseignes, Netto et Contact, destinées aux territoires ruraux.





Ce pas supplémentaire dans la stratégie offensive de Thierry Cotillard se fait à peu de frais. À 215 millions d'euros, pour un chiffre d'affaires total de 715 millions d'euros, carburants compris, cela donne un multiple de 0,3 fois les ventes. *« Pour une chaîne d'hypermarchés, ce serait un peu cher payé »*, note Clément Genelot. *Les ratios tournent plutôt autour de 0,2 fois les ventes, mais pour des supermarchés, plus valorisés, cela peut monter jusqu'à 0,4 ou 0,5 fois les ventes.* » Pour mémoire, Intermarché et Auchan ont acheté 313 magasins Casino pour 1,35 milliard d'euros en janvier 2024, soit 0,3 fois les ventes. Murs compris, ce qui est le cas pour Colruyt, cela se transforme évidemment en bonne affaire, d'autant que la structure de tête d'Intermarché n'aura pas à supporter un endettement supplémentaire puisque ce sont les adhérents qui achètent.

### Des magasins en bon état

Le rachat de Colruyt peut-il s'avérer risqué ? Sur le papier, pas vraiment. *« L'état du parc de Colruyt n'a rien à voir avec Casino »*, estime Cédric Ducrocq. *Beaucoup de magasins sont récents.* » De fait, relève Noël Zierski, *« entre 2018 et 2025, le nombre de magasins Colruyt en France est passé de 35 à 104 points de vente, ce qui montre que le belge y a cru jusqu'à récemment »*. Et cette enseigne, rentable en Belgique avec un ratio résultat d'exploitation sur chiffre d'affaires de 4,1 %, maintient ses investissements élevés (479 millions d'euros sur le dernier exercice). Reste une inconnue : quelles sommes devront engager les adhérents, une fois l'affaire en poche ? Selon nos informations, l'enveloppe tourne autour de 500 euros par mètre carré pour Intermarché, et 440 pour Netto. Ces montants pris en charge par le Groupement sont complétés par les investissements supplémentaires des adhérents. Pour Casino, le montant du ticket s'élevait à 1 100 euros du mètre carré. Gageons que cela sera un peu moins pour Colruyt, les magasins étant en meilleur état que Casino. Avec un rendement moyen de 7 300 euros par mètre carré, station-service comprise, leur relance sera aussi vraisemblablement beaucoup moins périlleuse que celle du stéphanois, d'autant qu'Intermarché a toutes les clés pour réamorcer la machine. *« Le groupement connaît bien ce concept commercial sur moins de 1 000 m² et pourra redynamiser le trafic grâce à sa notoriété »*, estime Frank Rosenthal, expert en marketing.

Quid des 23 magasins Colruyt non repris par Intermarché et de ses trois entrepôts ? 15 auraient reçu des marques d'intérêt sérieuses, assure le groupe belge. Certains concurrents éconduits pourraient remettre une pièce dans le juke-box, d'autant que Colruyt reste engagé dans deux autres affiliés Francap : Codifrance, qui approvisionne 3 000 magasins de proximité, et Degrenne Distribution (1 800 magasins de proximité).

**MAGALI PICARD**



Le bon état du parc de magasins Colruyt va permettre de limiter les frais de transition.

OLRUYT

« L'organisation des Mousquetaires, qui dispose de structures amont, lui permet des opérations de rachat, contrairement à E. Leclerc, qui n'est pas organisé pour. Et pour Colruyt, c'est une solution rassurante et facile. »

**Noël Zierski**, conseil auprès de dirigeants



## Encore une occasion ratée pour E. Leclerc

E. Leclerc serait-il maudit ? Depuis deux ans que le grand chambardement dans la grande distribution alimentaire a commencé, le numéro un de la distribution alimentaire n'y participe pas. Tout au plus a-t-il réussi à mettre la main sur Cora et Match au Luxembourg (2 hypermarchés et 25 Match et Smatch), mais c'est tout. Noël Zierski, qui connaît bien la maison pour y avoir travaillé comme directeur marketing, estime que le mouvement n'est pas organisé pour mener de telles opérations. *« E. Leclerc a peu de structures en amont pour pouvoir racheter un ensemble de magasins, contrairement à Intermarché. »* Certes, le mouvement coprésidé par Michel-Édouard Leclerc tutoie les 25 % de part de marché en France et sort de dix ans de croissance ininterrompue, mais, comme le dit le consultant Cédric Ducrocq, *« les arbres ne montent pas jusqu'au ciel. E. Leclerc a trois fois moins d'adhérents qu'Intermarché, ce qui complique un rachat potentiel. Il leur faut trouver des relais de croissance »*. Les 104 magasins Colruyt n'en seront pas un.




# Costco : pourquoi le numéro 2 mondial de la distribution peine à décoller en France ?

30/6/2025

# Costco : pourquoi le n°2 mondial de la distribution peine à décoller en France?

Huit ans après sa première inauguration, Costco affiche un développement discret en France avec seulement deux magasins ouverts, bientôt trois. Le modèle américain d'achat en gros sur adhésion peine à trouver sa place dans un paysage commercial très normé. La question de sa viabilité sur le long terme reste entière.




© PVA Pierre VASSAL/HAYTHAM

Façade du premier magasin de Costco en France, encore en pleins travaux 1 mois avant son inauguration, à Villebon-sur-Yvette (91), il y a 8 ans déjà.

Quel constat pour **Costco** huit ans après l'implantation de son premier magasin en France ? Plus précisément le 22 juin 2017 à Villebon-sur-Yvette, dans l'Essonne. Force est de constater que l'enseigne américaine, dont le business model réside dans le fait d'être membre pour faire ses achats, est à la peine sur le sol français. D'ailleurs, la direction hexagonale, assurée par **Diane Tucci** depuis 2023, n'a pas souhaité répondre à nos demandes d'interview. *« Ces entrepôts répondent à une logique d'approvisionnement rationnel, destinée au stockage, surtout pour les courses alimentaires alors que sur le non-alimentaire, cela répond plutôt à une opportunité de prix. C'est un modèle initialement parfaitement adapté à la culture américaine, où les foyers disposent de vastes surfaces, de sous-sols et de congélateurs »*, explique **Cédric Ducrocq, PDG de Diamart Group**.

Les magasins ressemblent plus à d'immenses hangars logistiques améliorés qu'aux supermarchés ou hypermarchés de nos contrées. Difficile alors de dupliquer naturellement ce modèle chez nous. Qui plus est, le fait de devoir être membre de l'enseigne, et donc de s'acquitter d'une cotisation annuelle (36 euros) peut être un frein.

*« Les consommateurs français sont-ils disposés à payer pour accéder à de bonnes affaires ? Rien n'est moins certain face à des enseignes comme E. Leclerc ou Action, accessibles sans contrainte »*, observe **Olivier Salomon, managing director chez AlixPartners**. Même état d'esprit sur cet épineux sujet pour Cédric Ducrocq : *« Le principe de payer pour ensuite accéder à des prix réduits reste culturellement peu ancré en France. On en trouve une forme avec l'abonnement Amazon Prime, mais la difficulté réside dans la capacité à imposer ce modèle, alors que Costco ne bénéficie pas encore d'un effet de puissance ni de volume suffisant pour le légitimer pleinement. »*

> **« Les consommateurs français sont-ils disposés à payer pour accéder à de bonnes affaires ? »**
>
> Olivier Salomon

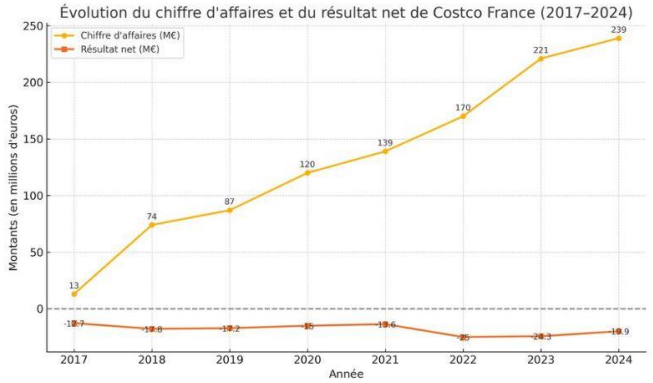


## Deux magasins entrepôts, bientôt trois

Au niveau mondial, pour se faire une idée de la rentabilité du modèle, en 2024, les cotisations ont assuré des revenus prévisibles et garantis au groupe d'un peu plus de 52 % du bénéfice d'exploitation (9,2 Mrds$). En France, le groupe américain peine encore à déployer ses magasins. L'enseigne ne s'appuie pour l'heure que sur deux implantations, à **Villebon-sur-Yvette (Essonne)** et **Pontault-Combault (Seine-et-Marne)**, chacune d'environ 14 000 m² et proposant 3 500 références. À la fin de l'année, un troisième magasin devrait voir le jour près de Mulhouse en Alsace. En huit ans, elle n'a ouvert donc que deux magasins. C'est maigre. En Europe, le Royaume-Uni détient 29 entrepôts tandis que l'Espagne compte 5 magasins et un seul pour l'Islande et la Suède. *« Le moins que l'on puisse dire, c'est que le développement français est très lent »*, remarque **Philippe Goetzmann**, consultant en grande consommation et agroalimentaire.

### Une filiale française encore dans le rouge

En dépit d'un chiffre d'affaires en hausse de 8,1 % en 2024, à 239 millions d'euros, la filiale française accuse encore une perte nette de presque 20 millions d'euros, contre 24,3 millions un an plus tôt. Tant que la taille critique ne sera pas au rendez-vous la rentabilité sera inatteignable.




Source : Pappers Costco France

Reste que Philippe Goetzman, et l'ensemble des experts interrogés, ne jettent pas la pierre à Costco. *« Les Américains ont sous-estimé la complexité de l'implantation en France, compte tenu de notre environnement administratif particulièrement contraignant »*, souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Car créer de nouveaux sites ex nihilo ressemble à un parcours du combattant. *« J'ai participé à la création d'un hypermarché de 13 000 m²?: la procédure a duré dix ans. Autant dire, qu'au regard de ces délais, ils ne pourront pas se développer de manière organique »*, témoigne Philippe Goetzmann. Difficile, dans ce contexte, pour Costco d'amorcer la pompe et de réunir toutes les conditions pour créer en France un cercle vertueux. *« Le modèle repose sur des volumes élevés et une marge globale, plus que sur un taux unitaire. Rappelons que les entrepôts Costco réalisent d'importants volumes avec un assortiment restreint — environ 3 500 références, contre dix fois plus dans un hypermarché classique »*, souligne Cédric Ducrocq.

> **Rappelons que les entrepôts Costco réalisent d'importants volumes avec un assortiment restreint, environ 3 500 références, contre dix fois plus dans un hypermarché classique**
>
> Cédric Ducrocq




*(l'entrée du Costco de Villebon-sur-Yvette (91))*

## Plusieurs opportunités de surfaces commerciales à saisir

De son côté, **Frank Rosenthal** estime que le taux de reconduction des cartes d'abonnement est primordial. Aux États-Unis, ce dernier avoisine presque 93 %. En France, la direction fait preuve d'une pudeur de violette sur ce sujet. *« Le maintien d'une marge autour de 3 à 4 % constitue une condition sine qua non. Au-delà de 8 %, le modèle perd en attractivité en raison de prix perçus comme excessifs »*, poursuit Frank Rosenthal. Quid alors de l'avenir de Costco en France ? *« Je ne vois pas comment un modèle commercial comme celui-ci ou un autre, peut se maintenir durablement sur le territoire national avec aussi peu de magasins même si l'enseigne Costco a toute sa place sur notre territoire »*, souligne Philippe Goetzmann. Il est certain que l'enseigne va devoir monter en puissance pour espérer pouvoir avoir un modèle pérenne.

*« De manière générale, une large part du non-alimentaire permet une massification. Concernant les PGC, des écarts de prix existent à l'échelle européenne voire mondiale, et les grands acteurs peuvent faire preuve de bienveillance envers Costco France. Toutefois, le marché des PGC demeure structuré par des forces de vente nationales, ce qui interdit toute discrimination tarifaire au détriment de clients français réalisant des volumes nettement supérieurs »*, analyse Cédric Ducrocq. Reste que, dans le contexte actuel de recomposition du marché de la grande distribution alimentaire, rien n'est figé et beaucoup de grandes surfaces commerciales peuvent potentiellement se libérer.

## 29 entrepôts au Royaume-Uni, 5 en Espagne et un seul pour l'Islande et la Suède

Les Mousquetaires ont récemment décidé de fermer l'hypermarché Intermarché (ex-Géant Casino) implanté à **Plan de Campagne**. Même constat pour l'hypermarché Auchan de **Bar-le-Duc**, fermé le 17 mai dernier. Tout comme l'hypermarché du centre commercial **La Riche Soleil à La Riche** (Tours), exploité depuis octobre 2023 sous l'enseigne Intermarché (ex-Géant Casino). *« Il existe une opportunité de reprise sur plusieurs surfaces vacantes. Toutefois, leur disponibilité ne signifie pas qu'une implantation à la manière de Costco y soit immédiatement envisageable. Des investissements restent nécessaires, notamment en raison de configurations et d'agencements souvent inadaptés à ce modèle »*, avance Philippe Goetzmann, pour qui, avec moins de dix magasins, la question de la présence durable de l'enseigne en France peut légitimement se poser. En somme, quels niveaux d'investissement et de risque seront prêts à prendre Costco pour maintenir son activité hexagonale. Les prochains mois le diront.

> **« Je ne vois pas comment un modèle commercial comme celui-ci ou un autre, peut se maintenir durablement avec aussi peu de magasins »**
>
> Philippe Goetzmann




*(l'espace adhésion du Costco de Villebon-sur-Yvette (91))*

### Costco et son modèle de cartes d'abonnement :

- 254,4 Mrds$, le chiffre d'affaires 2024 de Costco, en hausse de 5 %
- 897, le nombre de magasins entrepôts dans le monde
- 136,8 millions de détenteurs de carte
- 4,8 Mrds$ issus de leurs cotisations annuelles (+ 6,6 %). Soit 1,9 % du CA.




# Costco : le rêve américain bute encore sur le marché français

10/7/2025

# Costco : le rêve américain bute encore sur le marché français

Huit ans après son implantation en France, Costco affiche seulement deux magasins, bientôt trois. Le modèle américain d'achat en gros sur adhésion peine à trouver sa place dans un paysage commercial très normé. La question de sa viabilité sur le long terme reste entière.

Quel constat pour Costco huit ans après l'implantation de son premier magasin en France ? En juin 2017, à Villebon-sur-Yvette (91), plus précisément. Force est de constater que l'enseigne américaine, dont le business model réside dans le fait d'être membre pour faire ses achats, est à la peine ici. D'ailleurs, la direction hexagonale, assurée par Diane Tucci depuis 2023, n'a pas donné suite à nos demandes d'interview. *« Ces entrepôts répondent à une logique d'approvisionnement nationnel, destinée au stockage, surtout pour les courses alimentaires alors que, sur le non-alimentaire, cela répond plutôt à une opportunité de prix. C'est un modèle parfaitement adapté à la culture américaine, où les foyers disposent de vastes surfaces, de sous-sols et de congélateurs »*, explique Cédric Ducrocq, PDG de Diamart Group. Les magasins ressemblent plus à d'immenses hangars logistiques améliorés qu'à nos supermarchés ou hypermarchés traditionnels.

Difficile alors de dupliquer naturellement ce modèle dans nos contrées. Qui plus est, le fait de devoir être membre de l'enseigne, et donc de s'acquitter d'une cotisation annuelle (36 euros), peut freiner. *« Les consommateurs sont-ils disposés à payer pour accéder à de bonnes affaires ? Rien n'est moins certain, face à des E. Leclerc ou Action, accessibles sans contraintes »*, observe Olivier Salomon, managing director chez AlixPartners.

**254,4 MILLIARDS DE DOLLARS**
**Le chiffre d'affaires** 2024 de Costco, à **+5 %** vs 2023

**897**
**Le nombre de magasins entrepôts** dans le monde

**136,8 millions** de détenteurs de cartes d'abonnement

**4,8 Mrds $** issus de leurs cotisations annuelles (à **+6,6 %**), soit **1,9 %** du CA

Source : Costco

### Administration complexe

De même, pour Cédric Ducrocq, *« payer pour ensuite accéder à des prix réduits reste peu ancré en France. On en trouve une forme avec l'abonnement Amazon Prime, mais la difficulté réside dans la capacité à imposer ce modèle, alors que Costco ne bénéficie pas d'un effet de puissance ni de volumes suffisants pour le légitimer pleinement »*. Au niveau mondial, pour avoir une idée de la rentabilité du modèle, en 2024, les cotisations des abonnés ont assuré des revenus prévisibles et garantis au groupe d'un peu plus de 52 % du bénéfice d'exploitation (9,2 milliards de dollars).

En France, le groupe américain peine donc à déployer ses magasins. Il ne s'appuie que sur deux implantations, à Villebon-sur-Yvette et Pontault-Combault (77), chacune d'environ 14 000 m² avec 3 500 références. Fin 2025, un troisième magasin devrait voir le jour près de Mulhouse, en Alsace. En huit ans, c'est maigre ! En Europe, le Royaume-Uni détient 29 entrepôts, tandis que l'Espagne en compte cinq et l'Islande ainsi que la Suède, un seul. *« Le moins que l'on puisse dire, c'est que le développement français est très lent »*, note Philippe Goetzmann, consultant en grande consommation et agroalimentaire. Ce dernier, et tous les experts interrogés, ne jettent toutefois pas la pierre à Costco. *« Les Américains ont sous-estimé la complexité de l'implantation ici, compte tenu de notre environnement administratif particulièrement contraignant »*, souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Car créer des sites *ex nihilo* ressemble à un parcours du combattant. *« J'ai participé à la création d'un hyper de 13 000 m² : la procédure a duré dix ans. Au regard de ces délais, les magasins Costco ne pourront pas se développer de manière organique »*, témoigne Philippe Goetzmann.

Difficile, dans ce contexte, pour Costco de réunir les conditions afin de créer ici un cercle vertueux. *« Le modèle repose sur des volumes élevés et une marge globale, plus que sur un taux unitaire. Les entrepôts Costco réalisent d'importants volumes avec un assortiment restreint »*, rappelle Cédric Ducrocq. Frank Rosenthal estime, lui, que le taux de reconduction des cartes d'abonnement est primordial. Aux États-Unis, ce dernier avoisine 93 %. En France, la direction fait preuve d'une grande discrétion sur ce sujet. *« Le maintien d'une marge autour de 3 à 4 % constitue une condition* sine qua non. *Au-delà de 8 %, le modèle perd en attractivité en raison de prix perçus comme excessifs »*, estime l'expert en marketing du commerce.

> « Les consommateurs français sont-ils prêts à payer pour accéder à de bonnes affaires ? Rien n'est moins certain face à des enseignes comme E. Leclerc ou Action, accessibles sans contraintes. »
> **Olivier Salomon**, managing director chez AlixPartners







Le deuxième magasin a ouvert en décembre 2021 à Pontault-Combault, en Seine-et-Marne.

PHOTO JESSICA LIEVYNS

### UNE FILIALE HEXAGONALE ENCORE DANS LE ROUGE

**Chiffre d'affaires de Costco France et résultat net depuis 2017, en M€**

Source : Rapports Costco France

En dépit d'un chiffre d'affaires en hausse de 8,1 % en 2024, à 239 millions d'euros, la filiale française accuse encore une perte nette de presque 20 millions, contre 24,3 millions un an plus tôt. Tant que la taille critique ne sera pas au rendez-vous, la rentabilité sera inatteignable.




### Reprise de surfaces vacantes

Quid alors de l'avenir de Costco dans l'Hexagone ? *« Je ne vois pas comment un modèle commercial comme celui-ci ou un autre peut se maintenir sur le territoire national avec aussi peu de magasins, même si Costco a toute sa place en France »*, résume Philippe Goetzmann. Il est certain que l'enseigne va devoir monter en puissance pour être pérenne. *« Une large part du non-alimentaire permet une massification. Concernant les PGC, des écarts de prix existent à l'échelle européenne voire mondiale, et les multinationales peuvent faire preuve de bienveillance envers Costco France. Mais le marché des PGC demeure structuré par des forces de vente nationales, ce qui interdit toute discrimination tarifaire au détriment de clients français réalisant des volumes très supérieurs »*, analyse Cédric Ducrocq.

Reste que, avec la recomposition du marché de la grande distribution alimentaire, rien n'est figé et beaucoup de grandes surfaces commerciales pourraient se libérer. Les Mousquetaires ont récemment décidé de fermer l'hyper Intermarché (ex-Géant Casino) de Plan de Campagne (13). Même constat pour l'hyper Auchan de Bar-le-Duc (55), fermé le 17 mai. Tout comme celui du centre commercial La Riche Soleil à La Riche (37), exploité depuis octobre 2023 sous l'enseigne Intermarché (ex-Géant Casino). *« Il existe une opportunité de reprise sur plusieurs surfaces vacantes. Toutefois, leur disponibilité ne signifie pas qu'une implantation à la manière de Costco y soit immédiatement envisageable. Des investissements restent nécessaires, notamment en raison de configurations et d'agencements souvent inadaptés à ce modèle »*, avance Philippe Goetzmann, selon qui, avec moins de dix magasins, la question de la présence durable de l'enseigne en France peut se poser. En somme, quels niveaux d'investissement et de risque sera prêt à prendre le groupe américain pour maintenir son activité hexagonale ? Les prochains mois le diront. ■

NICOLAS MONIER

> « Rappelons que les entrepôts Costco réalisent d'importants volumes avec un assortiment restreint – environ 3 500 références, contre dix fois plus dans un hypermarché classique. »
> **Cédric Ducrocq**, PDG de Diamart Group

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Hygiène beauté, montée en gamme vs accessibilité, trouver le bon équilibre

2/10/2025

HYGIÈNE-BEAUTÉ

# Montée en gamme vs accessibilité, trouver le bon équilibre

Pour retrouver leurs couleurs d'antan, les industriels veulent rendre leurs lettres de noblesse aux marques de GMS en réaffirmant leur expertise. Cependant, ils doivent le faire sans délaisser la logique de massification des grandes surfaces et en restant attractifs.

Le premier semestre 2025 semble marquer un tournant pour le secteur de l'hygiène-beauté. Après avoir connu des résultats difficiles à la suite de l'application de la loi Descrozaille, le marché reprend des couleurs. Sur la période, les ventes en volume baissent légèrement de 1,4 %, contre -2,2 % fin 2024, tous circuits GMS. Dans le détail, tous les segments sont en décroissance en valeur, sauf un. L'irréductible parapharmacie, qui connaît une hausse de 3,3 % en valeur et de 6,5 % en volume. Ironiquement, le fait que ce rayon tire la croissance de l'hygiène-beauté semble symptomatique de la problématique majeure que connaissent les GMS : la montée en puissance du circuit pharmaceutique.

Celui-ci représente une concurrence accrue pour les grandes surfaces alimentaires et se positionne à un niveau d'attractivité similaire aux parfumeries sélectives. En 2024, le chiffre d'affaires global des officines en France s'élevait à 46,2 milliards d'euros, en hausse de 4,8 % (source : GERSData). Cette croissance est d'autant plus impressionnante en prenant un peu de recul. En cinq ans, les ventes des pharmacies enregistrent + 29 %. De leur côté, les indicateurs sont au vert pour les enseignes de parfumerie sélective en France, qui affichent toutes une progression de leur chiffre d'affaires en 2024.

**LES ENJEUX**

- **Les ventes en volume de l'hygiène-beauté sont en baisse de 1,4 % au premier semestre.** Malgré une stabilisation par rapport à fin 2024 où elles chutaient de 2,2 %, il reste du chemin à parcourir pour réattirer les consommateurs en GMS.
- **Les industriels redoublent d'ingéniosité** pour pallier la concurrence accrue du circuit pharmaceutique et des parfumeries sélectives.
- **Les marques veulent donc redorer leur blason et marteler leur expertise** à travers des innovations pointues, de l'animation en point de vente ainsi que de l'affichage pédagogique en rayon.

### Faire face à la fin des superpromos

Bien sûr, les pharmacies ne tirent pas la majorité de leur chiffre d'affaires de la parapharmacie, et les parfumeries sélectives n'attirent pas les mêmes clients que les GMS. Mais s'il est important de comparer l'incomparable, c'est parce que cette concurrence agit comme un « plafond de verre » sur la croissance des GSA. Pour Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce : *« Les grandes surfaces ont un problème de concept. Pendant des années, les marques*




GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO - MONTAGE LSA

## Le conseil sans conseiller

Une fois les gammes de produits revues, une autre difficulté émerge pour les industriels de l'hygiène-beauté : le manque de conseil en GMS. En effet, les pharmacies et parfumeries sélectives bénéficient de cet avantage non négligeable d'avoir des employés alloués à orienter les consommateurs, un dispositif impensable en GSA. Selon Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce : *« Le manque de conseil empêche les consommateurs de comprendre l'offre. Cela devient une vraie problématique, d'autant plus que l'assortiment se complexifie et se fait plus technique. »* Les marques veulent donc pallier cela en accentuant la pédagogie en fond de rayon. Les enseignes multiplient l'affichage pour détailler les actifs, les ingrédients et les façons d'utiliser les produits. De même, d'autres leviers sont possibles, à l'image de la marque de distributeur Yves Rocher, qui joue sur l'omnicanalité. Ainsi, la notation Green Impact Index – outil de l'impact environnemental et sociétal des produits cosmétiques – n'est visible que sur les fiches produits en ligne du site Yves Rocher, capitalisant sur le fait que les clients font leur shopping téléphone en main.

> « Le manque de conseil en GMS empêche les consommateurs de comprendre l'offre. Cela devient une véritable problématique, d'autant plus que l'assortiment se complexifie et se fait plus technique. »
> **Frank Rosenthal**, expert en stratégies du commerce

**LES SOINS VISAGE**
**Chez Carrefour à Argenteuil (95), c'est Nivea qui mise sur la pédagogie en rayon pour détailler les différentes « vertus » de ses sérums. Les réglettes mettent en avant les bénéfices des produits et les problématiques qu'ils ciblent, afin d'aider les clients à mieux naviguer dans une offre qui se diversifie.**



**CÔTÉ CAPILLAIRE**
**Au magasin E.Leclerc de Levallois-Perret (92), le rayon capillaire affiche des écriteaux détaillant la marche à suivre pour maximiser le soin. Ici, il est précisé l'ordre des produits à appliquer « pour des boucles définies ».**




LISA HENRY

Celui-ci montre que les soins buccodentaires investissent les paniers des Français. Ils occupent la majorité du classement avec six entrées sur dix. De plus, le top 3 est composé des produits Colgate, Oral-B et Listerine.

Les autres places du top 10 sont prises par trois produits capillaires et un de maquillage. Pour Valérie Locci, directrice de clientèle hygiène-beauté chez Circana : *« Les soins capillaires tirent leur épingle du jeu avec des promesses qui ciblent des besoins spécifiques, comme le soin des cheveux bouclés, la lutte contre la chute des cheveux ou le soin des cheveux colorés. »* Pour le capillaire comme pour les autres catégories, l'avènement de la beauté sur les réseaux sociaux rend les consommateurs de la génération Z plus exigeants. Les industriels des GMS tentent donc de redresser la barre en surfant sur la vague de « l'expertise », déjà présente en parfumerie sélective et en pharmacie. La gamme Creme Supreme de Schwarzkopf illustre ce succès que rencontrent les innovations pointues en GMS. Les packs de colorations sont accompagnés de soins pour reproduire l'effet d'un passage chez le coiffeur. À son lancement en mai, la gamme est montée à 2 % de part de marché en concept hypers. La stabilisation des ventes qui a suivi offre 1,3 % de PDM sur le total France en juillet. Creme Supreme de Schwarzkopf atteint ainsi la neuvième place du top 10 de Circana, qui lui attribue un chiffre d'affaires de 621 000 euros pour les trois premières périodes de sa mise en rayon.

### Des consommateurs addicts à la beauté

Cependant, les innovations pointues ne sont pas l'apanage des produits capillaires ou des soins visage. En avril, Sanex a pris un virage inattendu en déployant une gamme de gels douche pour des problématiques de peau spécifiques : atopie, acné, sécheresse… Ces produits de douche se positionnent comme de vrais soins et s'apparentent aux références dermatologiques que les consommateurs vont chercher en pharmacie. Mais la catégorie la plus avancée sur « l'expertisation » est sûrement celle du soin visage. De fait, ces produits sont les plus touchés par la concurrence des circuits sélectifs, mais aussi les plus demandés par les consommateurs addicts à la beauté. Entre l'avènement de la skincare coréenne et les marques de pharmacies françaises qui performent à l'international, les industriels ont du pain sur la planche pour redorer l'image des rayons de GMS.





## Des innovations plus pointues

Alors que les consommateurs se tournent de plus en plus vers le circuit pharmaceutique pour leurs achats d'hygiène-beauté et tout particulièrement pour les soins visage, les marques développent des produits plus experts. C'est notamment sur ce segment que Nivea innove avec le sérum Cellular Epigenetics. La marque du groupe Beiersdorf a sorti cette référence en septembre avec l'objectif d'atteindre une nouvelle cible de consommateurs : les connaisseurs. *« Nous avons déjà une réputation d'expert avec les sérums Q10 qui nous propulsent sur la première marche du podium en matière d'anti-âge,* commente Sabine Pradeau, directrice marketing et communication de Nivea France. *Désormais, nous passons un cap avec cet actif qui nous a demandé quinze ans de recherche. »* Elle confirme que les plus jeunes consommateurs de skincare sont de plus en plus exigeants sur les produits et s'orientent souvent vers la pharmacie pour des innovations plus pointues. *« C'est donc notre rôle d'en proposer en GMS, afin d'élargir notre clientèle »*, conclut-elle.



**NOUVEAU MODE DE BROSSAGE**
**Oral-B compte frapper fort avec sa nouvelle brosse à dents iO, qui a pour but de convaincre les 80 % de Français encore au brossage manuel de passer à l'électrique. La marque ajoute trois fonctionnalités à son dernier produit : un capteur d'intensité, la brossette Gentle Care aux poils plus fins, ainsi que trois intensités de vibrations, réglables aisément.**

**SÉRUM EXPERT**
**Le sérum Cellular Epigenetics Ultime Jeunesse de Nivea est formulé avec de l'Epicelline, un ingrédient supposé réactiver les fonctions de jeunesse des cellules cutanées. L'objectif étant d'obtenir une peau d'apparence plus ferme et plus jeune. Ce produit est commercialisé à un prix de vente indicatif avoisinant les 20 €, soit presque 10 € de plus que les soins anti-âge Q10.**




**COMME CHEZ LE COIFFEUR**
**Les colorations Creme Supreme de Schwarzkopf veulent se démarquer en incluant le soin à leurs produits. Ainsi, les packs sont composés de quatre articles représentant les étapes à suivre pour protéger le cuir chevelu et la couleur. En somme, la marque s'inspire des soins proposés en salon pour appuyer son expertise capillaire.**



*et les distributeurs livraient bataille sur les prix, en passant par les promotions. Ils en ont souvent délaissé le reste et se retrouvent mis à nu face aux nouvelles réglementations qui encadrent la générosité. »*

Pour rappel, la loi dite Descrozaille est en application depuis mars 2024 et plafonne les promotions à 40 %, au lieu de 34 %, depuis sa révision en juillet. Celle-ci était très soutenue par les fédérations d'industriels qui voulaient défendre leurs capacités à investir, en ralentissant la guerre des prix qui faisait rage à chaque période de négociations commerciales. Si la bataille a été, mollement, remportée par les marques, elles doivent désormais trouver des relais de croissance et se réinventer en embarquant les distributeurs dans une refonte profonde. Frank Rosenthal souligne que la fin des superpromotions représente un coup dur pour les produits du quotidien : *« Pour un gel douche par exemple, la massification des gammes rend l'innovation compliquée à distinguer si elle n'est pas dynamisée par des offres exclusives. »* D'ailleurs, l'hygiène corporelle enregistre une baisse de ses ventes en volume de 2,1 %. *« En somme, les marchés sont en chute libre, car la porte a été ouverte aux spécialistes en ne bataillant que sur les prix,* appuie Frank Rosenthal. *Les distributeurs doivent revoir entièrement leur positionnement et étendre les efforts qu'ils portent sur l'alimentaire au rayon DPH. »* Mais cette refonte se heurte à plusieurs obstacles. Surtout, cela demande des investissements majeurs, qui ne sont pas réalisés. *« On ne sait plus si c'est la cause ou la conséquence,* admet l'expert. *Les pharmacies, elles, ont investi, et ça paye. »*

### Se relever du Covid

Mais alors, le repositionnement doit-il passer par l'offre ? Sans aucun doute. Si l'innovation a toujours été la source de croissance principale de l'hygiène-beauté en GMS, elle connaît un second souffle après des années difficiles lors de la crise sanitaire. En 2019, 145 nouveaux produits voyaient le jour dans les rayons DPH. En 2021, il y en avait 78, et seulement 48 en 2022. Malgré une hausse (92) en 2023, l'an passé n'a pas confirmé ce retour vers les niveaux pré-Covid. En 2024, ce ne sont que 66 innovations qui ont été notées par NielsenIQ. Malgré leur plus faible taux, les nouveaux produits continuent d'être des forts vecteurs de trafic. Comme chaque année, Circana publie le top 10 des innovations DPH du premier semestre.

## Du sol au plafond, le rayon se réinvente

Au cœur du plus grand E. Leclerc d'Île-de-France, celui du centre So Ouest, à Levallois-Perret (92), L'Oréal a repensé totalement le rayon hygiène-beauté. L'industriel et le distributeur ont travaillé trois aspects pour rendre l'espace plus attractif et plus visible depuis l'extérieur. Déjà, des lumières design trônent au-dessus du rayon, apparentes depuis tout le magasin de 10000 m², et deux écrans dédiés au retail media encerclent l'entrée du lieu. Ensuite, les sols passent de l'habituel carrelage à un lino boisé. Les lumières ambiantes sont plus chaudes, dénotant avec les néons blancs éclairant le reste du magasin. *« C'était un enjeu majeur pour nous,* assure Jovana Arsic, directrice des catégories de la division des produits grand public de L'Oréal France. *Nous nous sommes inspirés des circuits sélectifs sans dénaturer les codes communs des grandes surfaces.* » La marque a effectué un travail similaire au Monoprix Vaugirard (Paris, 15e), en décembre 2024, où elle a pu placer le rayon à l'entrée du magasin pour qu'il profite ainsi de la lumière naturelle.

**UN ENDROIT OÙ FLÂNER**
Dans les allées du magasin E.Leclerc de So Ouest (92), 10000 m², le passage au rayon beauté est marqué par un changement radical d'ambiance. Les lumières chaudes veulent pousser les consommateurs à flâner, délaissant l'aspect urgent des courses en GMS et encourageant l'achat d'impulsion.



SYLVIE HUMBERT

**UN CONCEPT DE BAR DE TESTING**
Au cœur du Monoprix rue de Vaugirard, à Paris, des espaces dédiés aux nouveaux gestes tendance ont été développés avec pour objectif de les démocratiser et d'en expliquer l'intérêt. C'est ainsi qu'ont vu le jour le Bar à sérum *(ci-contre)*, premier en GMS, le Bar à masque, le Bar à traitement et le Bar à parfum.


SYLVIE HUMBERT

> « Le travail de la lumière est un enjeu majeur pour le rayon hygiène-beauté. Nous nous sommes inspirés des circuits sélectifs sans pour autant dénaturer les codes communs des grandes surfaces alimentaires. »
> **Jovana Arsic**, directrice des catégories de la division des produits grand public de L'Oréal France

Pourtant, la problématique des marques n'est pas uniquement celle de l'attractivité de l'offre produit. En effet, les industriels des GMS doivent faire coïncider leur image neuve d'experts qui peuvent concurrencer les réseaux sélectifs, tout en ne délaissant pas l'accessibilité qui fait partie de leur ADN.

Pour Sabine Pradeau, directrice marketing de Nivea, ce dilemme est au cœur de la réflexion de la marque : *« Quand nous proposons un article rupturiste, nous devons nous assurer de créer une catégorie incrémentale, qui ne vient pas cannibaliser nos gammes historiques et accessibles. »* Elle précise que la marque du groupe Beiersdorf applique une pyramide des valeurs. *« L'idée est de toucher tous les budgets à travers nos produits. Avec notre sérum Cellular Epigenetics, nous proposons aux clients des GMS une unité de besoin habituellement présente en pharmacie mais en adaptant son prix aux rayons des grandes surfaces. »* Si la problématique monétaire est au centre des attentions des marques, c'est à cause d'un autre circuit qui perturbe les GSA : les déstockeurs. *« Notre réseau est attaqué par les enseignes plus valorisées, mais aussi par les discounters qui proposent des produits grand public à des prix qu'on ne peut pas concurrencer »*, détaille la directrice marketing.

### Nécessité d'une étroite collaboration

Ainsi, les industriels cherchent cet équilibre pour être compétitifs face à des circuits aux antipodes les uns des autres. Un effort qui passera par l'amélioration de l'expérience client pour Sabine Pradeau : *« Il faut que les consommateurs retrouvent le plaisir de flâner dans les rayons DPH des GSA. Pour ce faire, nous devons sortir les produits de l'enseigne* [organiser des événements en dehors, NDRL] *pour aller à la rencontre des clients et les attirer dans les allées. »* Ce travail titanesque demande une étroite collaboration entre marques et distributeurs qui, malgré le fait qu'ils servent un intérêt commun, ont chacun des problématiques budgétaires différentes. Pour entériner le retour à la normale et espérer une croissance de l'hygiène-beauté en GMS, les enseignes devront revoir leur stratégie et trouver ce qui les différencie des circuits qui viennent les mettre à mal.

**LISA HENRY**

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Le DPH s’inspire de l’alimentaire pour ses animations

21/10/2025

# Le DPH s'inspire de l'alimentaire pour ses **animations en magasin**

L'animation en magasin représente un vecteur de trafic majeur pour les grandes surfaces. Si les marques alimentaires l'ont bien compris depuis longtemps, les industriels du DPH cherchent encore à suivre la cadence.

Depuis le second semestre 2024, le rayon DPH est à la peine. Le secteur a notamment été victime des arbitrages des Français les plus touchés par l'inflation, mais pas seulement. La mise en application de la loi Descrozaille, qui limitait les promotions sur les produits non alimentaires à -34 % et dont le plafond a été remonté à -40 %, est venue mettre en pause les achats d'impulsion dans le rayon.

En effet, le DPH est particulièrement porté par la consommation spontanée, ce qui en fait un rayon très animé par la promotion. La baisse des ventes a donc été drastique les premiers mois du déploiement de la loi, amplifiée par un effet de stockage des clients qui avaient profité des dernières offres massives que proposaient les distributeurs avant d'être contraints de cesser cette pratique marketing.

Comme le prédisait Circana lors de la période la plus creuse du secteur, les ventes se sont stabilisées et atteignent des niveaux négatifs, mais encourageants. «*La bataille des prix a trop longtemps primé sur les efforts de valorisation et de mise en scène, comme cela existe dans les rayons alimentaires. Aujourd'hui, les espaces dédiés au DPH manquent de quelque chose de crucial : un concept*», constate pourtant Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.



ANDRIY ONUFRIYENKO

**LES ENJEUX**

- Malgré une forme de stabilisation, les ventes du secteur DPH restent globalement en baisse. Les industriels cherchent des leviers de croissance pour remplacer les superpromotions qui portaient le marché.
- Dans les GMS, l'animation est majoritairement menée par les marques alimentaires. Afin de réattirer les clients au cœur des espaces DPH, les industriels s'inspirent de plus en plus des autres rayons.
- Nombre de problématiques se posent aux acteurs non alimentaires : manque de conseil, hygiène, investissements insuffisants…

Il précise que ce défaut vient d'un manque historique d'investissement, qui commence souvent par la mise en scène permanente des rayons. En l'absence d'espaces qui donnent envie de flâner, nombre de consommateurs se tournent vers l'e-commerce, par facilité. «*Les parfumeries sélectives et les pharmacies ont investi dans leur concept, et ça paye.*» Il précise cependant que certains indépendants travaillent à l'amélioration de leurs points de vente : «*La collaboration entre L'Oréal et Monoprix en constitue un bon exemple. Le succès de la rénovation du rayon a permis au géant de la cosmétique de reproduire la recette gagnante au cœur du E. Leclerc de So Ouest*», détaille Frank Rosenthal.

**LES FORCES DES MARQUES…**

- Une offre attrayante, que les clients veulent tester.
- Une forte capacité à recruter des influenceurs pour leurs activations.

**… ET LEURS FAIBLESSES**

- Un défaut d'investissement des distributeurs.
- Un manque de place dans les rayons.
- Une massification trop importante de la PLV, sans concept différenciant.

Mais au-delà de la mise en scène permanente du rayon DPH, le spécialiste estime que l'animation au cœur des marchés frais laitiers devrait se positionner comme source d'inspiration pour les rayons non alimentaires.

### Le coût du conseil

Le problème est que ces concepts sont portés par une présence importante de conseillers et une humanisation de l'interaction client. De fait, les rayons poissonnerie, traiteur et boucher ne sont pas en libre-service. Le testing de produits sans assistance de conseiller n'est en soi pas impossible. Mais ce type d'initiatives représente une problématique de taille : celle de l'hygiène.

D'ailleurs, cette même question avait été soulevée lorsque les grandes surfaces expérimentaient le vrac pour les cosmétiques et les produits d'entretien. Cette innovation n'a pas été définitivement adoptée, faute de place et de personnel. Les bornes de recharges demandaient un vendeur attiré dans chaque magasin, afin d'éviter les problèmes sanitaires liés aux clients n'utilisant pas correctement les outils à disposition.

Ainsi, pour que le DPH suive la cadence des marques alimentaires qui disposent d'un certain nombre d'avantages pratiques, les distributeurs devraient investir des sommes colossales dans le conseil et l'aménagement des espaces DPH. Mais selon Virginie Batlle Jourdan, directrice du pôle conseil de l'agence Globe Marketing, les patrons de la grande distribution sont bien au fait de l'importance de l'expérience pour animer leurs points de vente : «*80 % la considèrent comme une priorité stratégique*», appuie-t-elle.

Ce sont donc les marques qui investissent dans l'animation des espaces DPH, mais pas seulement. Pour Virginie Batlle Jourdan, les griffes du DPH doivent «*sortir du rayon. Les consommateurs n'achètent pas un sérum comme un soda. Ils ont besoin de tester le produit, le sentir, expérimenter sa sensorialité*». Elle précise d'ailleurs que 70 % des clients qui testent un produit effectuent une mise en panier : «*C'est un déclencheur d'achat majeur et indispensable.*» Ce sont donc justement ces expériences qui influent sur le recrutement client, le panier additionnel et les achats d'impulsion.

Toutefois, par manque de place ou face à des problématiques d'hygiène, ces activations peuvent s'avérer complexes à mettre en place en magasin. C'est pourquoi les industriels prennent le sujet à l'envers et vont chercher d'autres points de contact qui servent à guider les consommateurs vers les rayons. «*En rencontrant*

## L'Oréal rénove les rayons

Au cœur du plus grand E. Leclerc d'Île-de-France, L'Oréal a complètement revu le rayon hygiène-beauté. Déjà numéro un des espaces DPH du réseau du distributeur, la zone repensée a pour objectif de «réenchanter» l'expérience client et ainsi redynamiser un segment à la peine depuis quelques années. Ainsi, le magasin E. Leclerc du centre commercial So Ouest, à Levallois-Perret (92) et le groupe de beauté ont retravaillé trois aspects pour rendre l'espace plus attractif et plus visible depuis l'extérieur. D'abord, des lumières design trônent au-dessus du rayon, visibles depuis tout le magasin de 10 000 m², et deux écrans dédiés au retail media encerclent l'entrée. Ensuite, les sols passent de l'habituel carrelage à un lino imitation bois à l'entrée de l'espace, afin de rendre la zone plus chaleureuse. Les lumières ambiantes sont aussi plus chaudes, dénotant des néons blancs qui éclairent le reste du point de vente.

Un travail similaire a été effectué plus tôt dans les allées du Monoprix Vaugirard. L'Oréal, qui met un point d'honneur à adapter son travail au distributeur et à la zone de chalandise, a pris le pari de placer le rayon à l'entrée du magasin. De cette manière, il peut profiter de la lumière naturelle, particulièrement appréciée par les clients utilisant les espaces de testing. D'ailleurs, le distributeur a installé un «bar à sérum», où les consommateurs peuvent expérimenter les différents produits, avec l'aide de conseillers attachés à cet espace.




PATRICE LARIVIÈRE/L'ORÉAL

L'Oréal a conçu un espace aux couleurs et lumières chaleureuses pour le magasin E. Leclerc du centre commercial So Ouest.

**136,6 Mrds €**
Le CA des PGC-FLS, à +0,3 %

**-1,5 %**
L'évolution des ventes en volume des segments du DPH

Source : Circana , CAM à P7 2025

*les clients en dehors des allées, ils prennent plus de temps pour découvrir les produits et interagir avec les conseillers*», explique Virginie Batlle Jourdan, qui précise que la moyenne de temps passé sur une activation hors magasin se situe entre cinq et quinze minutes.

Les marques viennent donc investir les parkings de GMS, comme l'a fait Mixa qui a monté un pop-up store dans une quinzaine de villes avec des animations de diagnostic, de test produit, et des offres promotionnelles, incluant des produits à gagner, qui poussaient les consommateurs à s'arrêter au rayon DPH lors de leurs courses. De plus, la marque du groupe L'Oréal avait invité des influenceuses à se déplacer dans les magasins éphémères pour donner de petites conférences, et ainsi attirer leur public.

**Établir des rendez-vous**

Le problème de place dans les points de vente se traduit également dans le calendrier des rendez-vous. «*Les GMS restent le lieu de la massification matière de PLV*», pointe Virginie Batlle Jourdan. Les marques alimentaires les plus actives sont celles ayant un certain nombre de «marronniers» à disposition: les chocolats à Pâques, le foie gras à Noël, les foires aux vins de la rentrée… En conséquence, les marques du DPH doivent trouver leur place dans ce planning déjà bien rempli.

C'est notamment le travail fourni par la marque de bougies du groupe SC Johnson, Glade, qui crée des animations événementielles lors de la fête des mères et pour la Saint-Valentin. Pour sortir du calendrier imposé des rendez-vous, certaines marques cherchent une récurrence dans leurs animations, comme Mrs. Meyer's, qui propose des produits d'entretien formulés à l'aide de produits végétaux et joue sur des senteurs fraîches et naturelles. Pour appuyer ce concept, elle a monté un shop-in-the-shop immersif dans plusieurs grandes surfaces. Celui-ci se présente sous la forme d'un fleuriste, où les conseillers orientent vers des senteurs rappelant les produits de la marque.

«*L'avantage est que nous pouvons aisément reproduire cette activation tout au long de l'année et en travailler la récurrence. De cette manière, nous pouvons toucher l'intégralité des enseignes de GMS et un plus grand nombre de consommateurs*», détaille Virginie Batlle Jourdan.

L'animation se répand donc peu à peu au cœur des rayons DPH, mais demeure majoritairement portée par les grands groupes. Cependant, Virginie Batlle Jourdan considère que les activations en GMS ne doivent pas rester l'apanage de ces géants de l'industrie: «*Il existe des manières assez malignes d'activer les rayons des grandes surfaces sans avoir le budget d'un géant des PGC.*» Reste à savoir si les petites et moyennes entreprises s'empareront de l'animation des points de vente, sachant que le rayon DPH n'est qu'en phase d'expérimentation.

LISA HENRY

## Nivea robotise le conseil

En septembre 2025, Nivea déployait sa toute dernière innovation: le sérum Cellular Epigenetics. Pour comprendre les actifs et bénéfices de ce produit, davantage de conseils et d'accompagnement des clients sont nécessaires. C'est là toute la problématique en GMS. Ainsi, pour accompagner le lancement, la marque du groupe Beiersdorf a installé des pop-up éphémères dans 12 grandes surfaces en France. Ceux-ci sont parés des couleurs de Nivea mais, surtout, une dizaine d'entre eux remplacent les conseillers par des robots. La marque les a choisis pour représenter la «révolution» que constitue leur innovation et venir pallier le manque de conseil qui handicape les grandes surfaces. Les robots Nivea, à l'aide d'écran, diffusent des vidéos qui permettent de clarifier les revendications du produit, ses actifs et ses affirmations d'efficacité. Si ces pop-up en magasins permettent une bonne rétention des clients et favorisent l'achat d'impulsion, d'autres initiatives sont prises pour les attirer dans un premier temps. Nivea remet donc le couvert en montant un magasin sur roues, qui fait le tour de la France. Le Roadshow est passé dans sept villes de l'Hexagone durant tout le mois de septembre afin d'aller à la rencontre des consommateurs. L'objectif était de faire venir l'innovation à eux, dans l'espoir de les pousser se déplacer ensuite jusqu'à leur GSA la plus proche. Ainsi, les bus électriques du Roadshow se situaient à proximité des points de vente, parfois même sur les parkings des grandes surfaces.





NIVEA

Les robots Nivea se muent en conseillers pour faire découvrir leur dernière innovation en magasin.

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

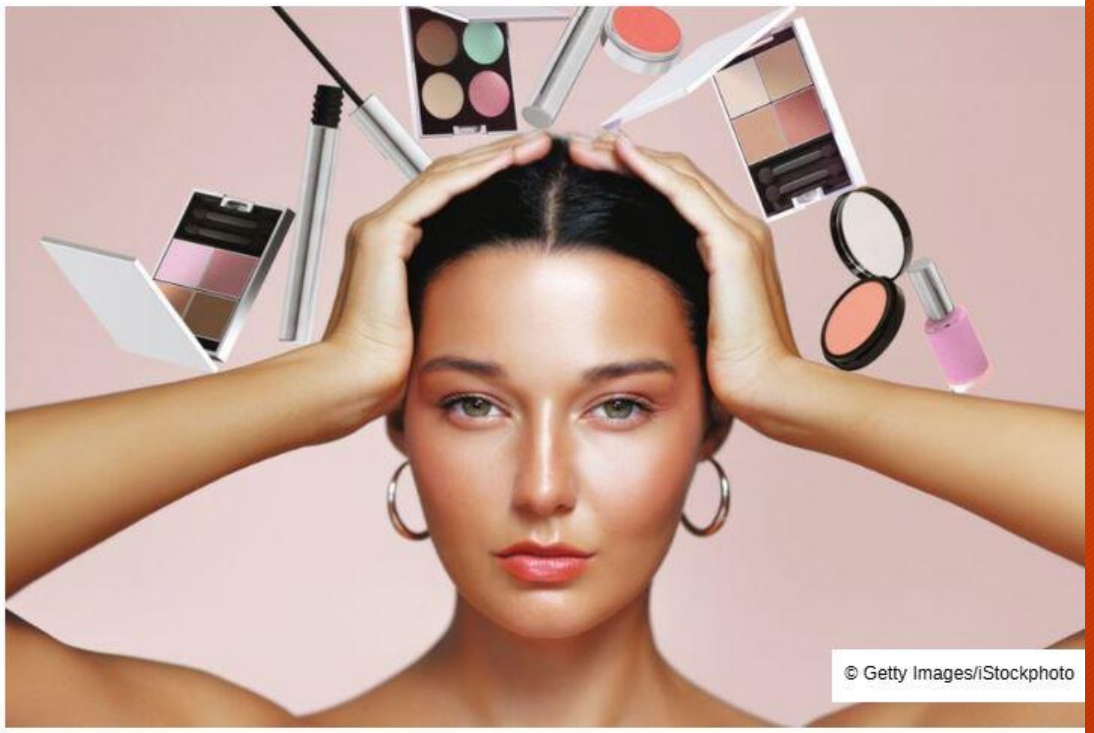
# Hygiène beauté, montée en gamme vs accessibilité, trouver le bon équilibre

2/10/2025

DOSSIER \ CIRCANA \ NIVÉA

# Au rayon hygiène-beauté, les industriels à la recherche du bon équilibre entre montée en gamme et accessibilité

Pour retrouver leurs couleurs d'antan, les industriels veulent rendre leurs lettres de noblesse aux marques de GMS en réaffirmant leur expertise. Cependant, ils doivent le faire sans délaisser la logique de massification des grandes surfaces et en restant attractifs.




Le chiffre d'affaires de l'hygiène-beauté s'élève à 10,94 Mrds €, selon Circana, CAM au 29 juin 2025, tous circuits GMS.

## Les enjeux

- **Les ventes en volume de l'hygiène-beauté sont en baisse de 1,4 % au premier semestre**. Malgré une stabilisation par rapport à fin 2024 où elles chutaient de 2,2 %, il reste du chemin à parcourir pour réattirer les consommateurs en GMS.
- **Les industriels redoublent d'ingéniosité** pour pallier la concurrence accrue du circuit pharmaceutique et des parfumeries sélectives.
- **Les marques veulent donc redorer leur blason et marteler leur expertise** à travers des innovations pointues, de l'animation en point de vente ainsi que de l'affichage pédagogique en rayon.

Le premier semestre 2025 semble marquer un tournant pour le secteur de l'hygiène-beauté. Après avoir connu des résultats difficiles à la suite de l'application de la loi Descrozaille, le marché reprend des couleurs. Sur la période, les ventes en volume baissent légèrement de 1,4 %, contre - 2,2 % fin 2024, tous circuits GMS.

Dans le détail, tous les segments sont en décroissance en valeur, sauf un. L'irréductible parapharmacie, qui connaît une hausse de 3,3 % en valeur et de 6,5 % en volume. Ironiquement, le fait que ce rayon tire la croissance de l'hygiène-beauté semble symptomatique de la problématique majeure que connaissent les GMS : la montée en puissance du circuit pharmaceutique.

Celui-ci représente une concurrence accrue pour les grandes surfaces alimentaires et se positionne à un niveau d'attractivité similaire aux parfumeries sélectives. En 2024, le chiffre d'affaires global des officines en France s'élevait à 46,2 milliards d'euros, en hausse de 4,8 % (source : GERSData). Cette croissance est d'autant plus impressionnante en prenant un peu de recul. En cinq ans, les ventes des pharmacies enregistrent + 29 %. De leur côté, les indicateurs sont au vert pour les enseignes de parfumerie sélective en France, qui affichent toutes une progression de leur chiffre d'affaires en 2024.

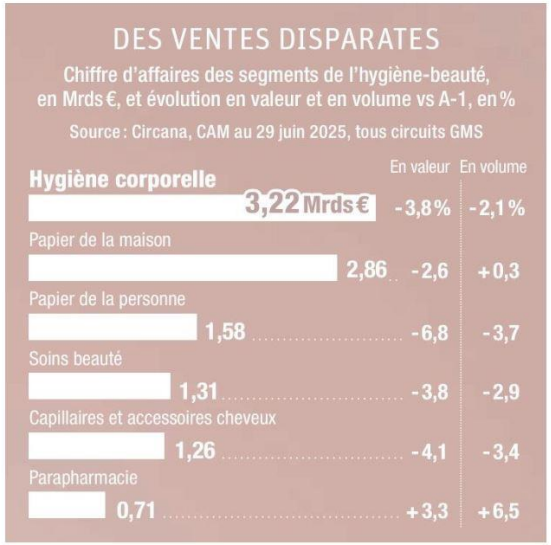
Si la bataille a été, mollement, remportée par les marques, elles doivent désormais trouver des relais de croissance et se réinventer en embarquant les distributeurs dans une refonte profonde. Frank Rosenthal souligne que la fin des superpromotions représente un coup dur pour les produits du quotidien : *« Pour un gel douche par exemple, la massification des gammes rend l'innovation compliquée à distinguer si elle n'est pas dynamisée par des offres exclusives. »*

D'ailleurs, l'hygiène corporelle enregistre une baisse de ses ventes en volume de 2,1 %. *« En somme, les marchés sont en chute libre, car la porte a été ouverte aux spécialistes en ne bataillant que sur les prix,* appuie Frank Rosenthal. *Les distributeurs doivent revoir entièrement leur positionnement et étendre les efforts qu'ils portent sur l'alimentaire au rayon DPH. »* Mais cette refonte se heurte à plusieurs obstacles. Surtout, cela demande des investissements majeurs, qui ne sont pas réalisés. *« On ne sait plus si c'est la cause ou la conséquence,* admet l'expert. *Les pharmacies, elles, ont investi, et ça paye. »*

**Les chiffres**

- 10,94 Mrds € : le chiffre d'affaires de l'hygiène-beauté, à - 3,5 % (- 1,4 % en volume)

*Source : Circana, CAM au 29 juin 2025, tous circuits GMS*



## Se relever du Covid

Mais alors, le repositionnement doit-il passer par l'offre ? Sans aucun doute. Si l'innovation a toujours été la source de croissance principale de l'hygiène-beauté en GMS, elle connaît un second souffle après des années difficiles lors de la crise sanitaire. En 2019, 145 nouveaux produits voyaient le jour dans les rayons DPH. En 2021, il y en avait 78, et seulement 48 en 2022.

Malgré une hausse (92) en 2023, l'an passé n'a pas confirmé ce retour vers les niveaux pré-Covid. En 2024, ce ne sont que 66 innovations qui ont été notées par NielsenIQ. Malgré leur plus faible taux, les nouveaux produits continuent d'être des forts vecteurs de trafic. Comme chaque année, Circana publie le top 10 des innovations DPH du premier semestre. Celui-ci montre que les soins bucco-dentaires investissent les paniers des Français. Ils occupent la majorité du classement avec six entrées sur dix. De plus, le top 3 est composé des produits Colgate, Oral-B et Listerine.

> « Le manque de conseil en GMS empêche les consommateurs de comprendre l'offre. Cela devient une véritable problématique, d'autant plus que l'assortiment se complexifie et se fait plus technique. »
>
> **Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce**

Les autres places du top 10 sont prises par trois produits capillaires et un de maquillage. Pour **Valérie Locci, directrice de clientèle hygiène-beauté chez Circana** : *« Les soins capillaires tirent leur épingle du jeu avec des promesses qui ciblent des besoins spécifiques, comme le soin des cheveux bouclés, la lutte contre la chute des cheveux ou le soin des cheveux colorés. »* Pour le capillaire comme pour les autres catégories, l'avènement de la beauté sur les réseaux sociaux rend les consommateurs de la génération Z plus exigeants. Les industriels des GMS tentent donc de redresser la barre en surfant sur la vague de « l'expertise », déjà présente en parfumerie sélective et en pharmacie.

La gamme Creme Supreme de Schwarzkopf illustre ce succès que rencontrent les innovations pointues en GMS. Les packs de colorations sont accompagnés de soins pour reproduire l'effet d'un passage chez le coiffeur. À son lancement en mai, la gamme est montée à 2 % de part de marché en concept hypers. La stabilisation des ventes qui a suivi offre 1,3 % de PDM sur le total France en juillet. Creme Supreme de Schwarzkopf atteint ainsi la neuvième place du top 10 de Circana, qui lui attribue un chiffre d'affaires de 621 000 euros pour les trois premières périodes de sa mise en rayon.

## Des consommateurs addicts à la beauté

Cependant, les innovations pointues ne sont pas l'apanage des produits capillaires ou des soins visage. En avril, Sanex a pris un virage inattendu en déployant une gamme de gels douche pour des problématiques de peau spécifiques : atopie, acné, sécheresse… Ces produits de douche se positionnent comme de vrais soins et s'apparentent aux références dermatologiques que les consommateurs vont chercher en pharmacie. Mais la catégorie la plus avancée sur « l'expertisation » est sûrement celle du soin visage.

De fait, ces produits sont les plus touchés par la concurrence des circuits sélectifs, mais aussi les plus demandés par les consommateurs addicts à la beauté. Entre l'avènement de la skincare coréenne et les marques de pharmacies françaises qui performent à l'international, les industriels ont du pain sur la planche pour redorer l'image des rayons de GMS.

Pourtant, la problématique des marques n'est pas uniquement celle de l'attractivité de l'offre produit. En effet, les industriels des GMS doivent faire coïncider leur image neuve d'experts qui peuvent concurrencer les réseaux sélectifs, tout en ne délaissant pas l'accessibilité qui fait partie de leur ADN.

« Le travail de la lumière est un enjeu majeur pour le rayon hygiène-beauté. Nous nous sommes inspirés des circuits sélectifs sans pour autant dénaturer les codes communs des grandes surfaces alimentaires.»

**Jovana Arsic, directrice des catégories de la division des produits grand public de L'Oréal France**

Pour **Sabine Pradeau, directrice marketing de Nivea**, ce dilemme est au cœur de la réflexion de la marque : *« Quand nous proposons un article rupturiste, nous devons nous assurer de créer une catégorie incrémentale, qui ne vient pas cannibaliser nos gammes historiques et accessibles.* » Elle précise que la marque du groupe Beiersdorf applique une pyramide des valeurs. *« L'idée est de toucher tous les budgets à travers nos produits. Avec notre sérum Cellular Epigenetics, nous proposons aux clients des GMS une unité de besoin habituellement présente en pharmacie mais en adaptant son prix aux rayons des grandes surfaces.* »

Si la problématique monétaire est au centre des attentions des marques, c'est à cause d'un autre circuit qui perturbe les GSA : les déstockeurs. *« Notre réseau est attaqué par les enseignes plus valorisées, mais aussi par les discounters qui proposent des produits grand public à des prix qu'on ne peut pas concurrencer »,* détaille la directrice marketing.

## Nécessité d'une étroite collaboration

Ainsi, les industriels cherchent cet équilibre pour être compétitifs face à des circuits aux antipodes les uns des autres. Un effort qui passera par l'amélioration de l'expérience client pour Sabine Pradeau : *« Il faut que les consommateurs retrouvent le plaisir de flâner dans les rayons DPH des GSA. Pour ce faire, nous devons sortir les produits de l'enseigne [organiser des événements en dehors, NDRL] pour aller à la rencontre des clients et les attirer dans les allées. »*

Ce travail titanesque demande une étroite collaboration entre marques et distributeurs qui, malgré le fait qu'ils servent un intérêt commun, ont chacun des problématiques budgétaires différentes. Pour entériner le retour à la normale et espérer une croissance de l'hygiène-beauté en GMS, les enseignes devront revoir leur stratégie et trouver ce qui les différencie des circuits qui viennent les mettre à mal.

## Des innovations plus pointues

Alors que les consommateurs se tournent de plus en plus vers le circuit pharmaceutique pour leurs achats d'hygiène-beauté et tout particulièrement pour les soins visage, les marques développent des produits plus experts. C'est notamment sur ce segment que Nivea innove avec le sérum Cellular Epigenetics. La marque du groupe Beiersdorf a sorti cette référence en septembre avec l'objectif d'atteindre une nouvelle cible de consommateurs : les connaisseurs.

« *Nous avons déjà une réputation d'expert avec les sérums Q10 qui nous propulsent sur la première marche du podium en matière d'anti-âge*, commente **Sabine Pradeau, directrice marketing et communication de Nivea France**. *Désormais, nous passons un cap avec cet actif qui nous a demandé quinze ans de recherche.* » Elle confirme que les plus jeunes consommateurs de skincare sont de plus en plus exigeants sur les produits et s'orientent souvent vers la pharmacie pour des innovations plus pointues. « *C'est donc notre rôle d'en proposer en GMS, afin d'élargir notre clientèle* », conclut-elle.

### Nouveau mode de brossage

Oral-B compte frapper fort avec sa nouvelle brosse à dents iO, qui a pour but de convaincre les 80 % de Français encore au brossage manuel de passer à l'électrique. La marque ajoute trois fonctionnalités à son dernier produit: un capteur d'intensité, la brossette Gentle Care aux poils plus fins, ainsi que trois intensités de vibrations, réglables aisément.



### Sérum expert

Le sérum Cellular Epigenetics Ultime Jeunesse de Nivea est formulé avec de l'Epicelline, un ingrédient supposé réactiver les fonctions de jeunesse des cellules cutanées. L'objectif étant d'obtenir une peau d'apparence plus ferme et plus jeune. Ce produit est commercialisé à un prix de vente indicatif avoisinant les 20 €, soit presque 10€ de plus que les soins anti-âge Q10.




### Comme chez le coiffeur

Les colorations Creme Supreme de Schwarzkopf veulent se démarquer en incluant le soin à leurs produits. Ainsi, les packs sont composés de quatre articles représentant les étapes à suivre pour protéger le cuir chevelu et la couleur. En somme, la marque s'inspire des soins proposés en salon pour appuyer son expertise capillaire.



## Le conseil sans conseiller

Une fois les gammes de produits revues, une autre difficulté émerge pour les industriels de l'hygiène-beauté : le manque de conseil en GMS. En effet, les pharmacies et parfumeries sélectives bénéficient de cet avantage non négligeable d'avoir des employés alloués à orienter les consommateurs, un dispositif impensable en GSA. Selon Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce : « *Le manque de conseil empêche les consommateurs de comprendre l'offre. Cela devient une vraie problématique, d'autant plus que l'assortiment se complexifie et se fait plus technique.* »

Les marques veulent donc pallier cela en accentuant la pédagogie en fond de rayon. Les enseignes multiplient l'affichage pour détailler les actifs, les ingrédients et les façons d'utiliser les produits. De même, d'autres leviers sont possibles, à l'image de la marque de distributeur Yves Rocher, qui joue sur l'omnicanalité. Ainsi, la notation Green Impact Index – outil de l'impact environnemental et sociétal des produits cosmétiques – n'est visible que sur les fiches produits en ligne du site Yves Rocher, capitalisant sur le fait que les clients font leur shopping téléphone en main.

### Côté capillaire




Au magasin E. Leclerc de Levallois-Perret (92), le rayon capillaire affiche des écriteaux détaillant la marche à suivre pour maximiser le soin. Ici, il est précisé l'ordre des produits à appliquer « pour des boucles définies ».

### Les soins visage




Chez Carrefour à Argenteuil (95), c'est Nivea qui mise sur la pédagogie en rayon pour détailler les différentes « vertus » de ses sérums. Les réglettes mettent en avant les bénéfices des produits et les problématiques qu'ils ciblent, afin d'aider les clients à mieux naviguer dans une offre qui se diversifie.

## Du sol au plafond, le rayon se réinvente

Au cœur du plus grand E. Leclerc d'Île-de-France, celui du centre So Ouest, à Levallois-Perret (92), L'Oréal a repensé totalement le rayon hygiène-beauté. L'industriel et le distributeur ont travaillé trois aspects pour rendre l'espace plus attractif et plus visible depuis l'extérieur. Déjà, des lumières design trônent au-dessus du rayon, apparentes depuis tout le magasin de 10 000 m², et deux écrans dédiés au retail media encerclent l'entrée du lieu.

Ensuite, les sols passent de l'habituel carrelage à un lino boisé. Les lumières ambiantes sont plus chaudes, dénotant avec les néons blancs éclairant le reste du magasin. « *C'était un enjeu majeur pour nous*, assure Jovana Arsic, directrice des catégories de la division des produits grand public de L'Oréal France. *Nous nous sommes inspirés des circuits sélectifs sans dénaturer les codes communs des grandes surfaces.* » La marque a effectué un travail similaire au Monoprix Vaugirard (Paris, 15e), en décembre 2024, où elle a pu placer le rayon à l'entrée du magasin pour qu'il profite ainsi de la lumière naturelle.

**Un endroit où flâner**




Dans les allées du magasin E. Leclerc de So Ouest (92), 10 000 m² , le passage au rayon beauté est marqué par un changement radical d'ambiance. Les lumières chaudes veulent pousser les consommateurs à flâner, délaissant l'aspect urgent des courses en GMS et encourageant l'achat d'impulsion.

**Un concept de bar de testing**




Au cœur du Monoprix rue de Vaugirard, à Paris, des espaces dédiés aux nouveaux gestes tendance ont été développés avec pour objectif de les démocratiser et d'en expliquer l'intérêt. C'est ainsi qu'ont vu le jour le Bar à sérum (ci-contre), premier en GMS, le Bar à masque, le Bar à traitement et le Bar à parfum.

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Le lifting d’Yves Rocher pour renouer avec la croissance

7/11/2025

# Le lifting d'Yves Rocher pour renouer avec la croissance

Alors qu'il est le numéro un de la beauté en France, en valeur, Yves Rocher peine à y retrouver une croissance pérenne. Pas d'inquiétude pour son directeur général, Guillaume Darrousez, qui s'est confié à LSA. L'enseigne dépoussière son modèle pour mieux rebondir.

**LE CONSTAT**

- **Yves Rocher peine à retrouver son niveau pré-Covid** sur le marché français.
- **R&D en propre, compétitivité, ancrage français…** La marque-enseigne possède pourtant de solides atouts pour réussir.
- **Pour passer la vitesse supérieure,** l'enseigne entame un rajeunissement de son modèle.

*«Yves Rocher, c'est un oiseau atypique qui fait rêver ses concurrents.»* R&D en propre, maillage territorial inégalé, base de clients fidèles enviée… Pour Cédric Ducrocq, consultant et président de Diamart Group, la marque-enseigne coche toutes les cases du succès des griffes les plus populaires du moment. S'y ajoute la notion de naturalité, plus qu'en vogue, qu'Yves Rocher maîtrise et sur laquelle l'entreprise est plus que légitime. Et pourtant, en France, depuis le Covid, la marque de beauté, retombée à quelque 380 millions d'euros de CA à la sortie de la pandémie, peine à redresser la barre.

Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, l'enseigne souffre d'un marché de la beauté encombré. La concurrence, déjà féroce, se multiplie et Yves Rocher voit des enseignes aux modèles similaires au sien investir le paysage. *«Il suffit de voir le succès d'Aroma-Zone,* commente-t-il. *C'est une marque positionnée sur un ADN proche de celui d'Yves Rocher, mais plus récente, et surtout plus moderne.»*

Si Yves Rocher manque de cette modernité qui fait la popularité de ces rivaux, il possède pourtant toutes les armes pour mettre à mal ses concurrents. À commencer par l'omnicanalité, presque native chez les marques les plus récentes, mais plus difficile à travailler pour les griffes traditionnelles. Une problématique qu'admet Guillaume Darrousez, directeur général d'Yves Rocher: *«Comme beaucoup de distributeurs, l'approche omnicanale a demandé du temps et du travail. Il fallait changer les mentalités et adopter un certain nombre de technologies. Aujourd'hui, nos retails physiques et digitaux sont alignés, mais de nouvelles formes d'e-commerce voient le jour, il faut suivre la cadence.»* Le DG évoque notamment TikTok Shop, qu'Yves Rocher investit au Japon et en Inde, ainsi que les marketplaces, indispensables pour se déployer en Asie, notamment à Hong Kong et en Thaïlande.

**1,1 Mrd €**

**Le CA** 2024 monde
**630** magasins en France
**2 500** magasins dans le monde
**90** marchés
Source: entreprise

### Miser sur le digital

Si Yves Rocher n'a pas encore décliné toutes ses stratégies mondiales en France, l'entreprise compte s'en inspirer largement afin de doubler la part du digital dans ses ventes (20 % aujourd'hui) dans l'Hexagone comme en Europe, un objectif qu'elle espère atteindre d'ici à cinq ans. Pour ce faire, elle a lancé, l'an passé, sa propre marketplace. *«Celle-ci est pensée pour regrouper les marques amies d'Yves Rocher, qui proposent des produits cosmétiques naturels répondant à un cahier des charges précis, mais n'ayant pas encore la maturité pour démultiplier leurs ventes par leurs propres moyens»*, détaille Guillaume Darrousez. En creux, on comprend aussi que certaines de ces marques pourraient bénéficier de corners dans les 630 boutiques françaises d'Yves Rocher. *«Nous l'observons à Hong Kong, c'est la combinaison de magasins et des canaux en ligne qui nous donne de la puissance»*, appuie le DG arrivé à la tête de l'enseigne en 2023.

S'inspirer des marchés internationaux pour dépoussiérer son image en France: la stratégie semble légitime à Cédric Ducrocq, qui souligne que les marques historiques apprennent souvent de leurs premiers pas à l'étranger. *«En dehors de la France, Yves Rocher part presque d'une page blanche, ce qui lui donne assez de marge de manœuvre pour tester des modèles qui peuvent être appliqués à son activité dans l'Hexagone»*, analyse le consultant. C'est notamment la stratégie déployée en Asie qui devrait inspirer le lifting en cours en France: *«Là-bas, le digital pèse déjà la moitié de l'activité. Ce que nous y entreprenons devrait accompagner la croissance omnicanale en France»*, appuie Guillaume Darrousez.

### Lifting des boutiques

Rencontré à l'étage du flagship parisien des Champs-Élysées, le directeur général ne manque pas de rappeler qu'aucun axe de modernisation ne se fera aux dépens du commerce physique. *«Nous sommes le premier acteur de la cosmétique en termes de maillage territorial. Cette proximité sert notre ambition de rendre la beauté accessible à tous, une volonté qui ne passe pas que par les prix.»* Si l'enseigne ne compte pas fermer de portes, elle ne prévoit pas pour autant d'en ouvrir. Plutôt de les rajeunir. Ainsi l'écrin des Champs-Élysées, un magasin rénové en 2017 et qui présente un concept modernisé, pourrait inspirer d'autres boutiques de la marque. Plus lumineux, plus aéré et présentant un parcours client clarifié, ce nouveau concept s'inspire de tendances venues d'Asie avec un appareil tout droit sorti d'un film de science-fiction, offrant aux clients la possibilité de bénéficier de soins anti-âge ciblés. Futuriste et étonnant pour une marque qui a fêté l'an passé ses 65 ans.

Reste qu'une rénovation du parc demande du temps et beaucoup d'argent, au même titre que le lifting complet du modèle d'Yves Rocher. D'autant que la marque-enseigne n'a pas vocation à devenir un phénomène éphémère en ne faisant que s'aligner avec les tendances volatiles de la cosmétique. *«Elle veut rester une valeur sûre, inscrite dans le quotidien des Français. Tous les ingrédients sont là, il n'y a pas de raison que cela ne fonctionne pas»*, considère Cédric Ducrocq. Le travail de mise en phase avec les besoins du marché semble bien entamé, puisque Yougov place Yves Rocher deuxième griffe préférée de la génération Z, juste derrière Sephora. Un bon début. ■ LISA HENRY



Guillaume Darrousez, directeur général d'Yves Rocher

### Les 3 axes de la cure de jouvence

**FAIRE D'YVES ROCHER UNE MARQUE OMNICANALE**

En Europe, les ventes en ligne représentent 20 % de l'activité de la marque. L'objectif de l'entreprise est de doubler cette part du digital en cinq ans.

« L'idée en France est de se développer via une stratégie omnicanale. Si nos magasins restent au cœur de notre dispositif, nous voulons accompagner l'accélération de la marque par une forte présence en ligne. C'est pourquoi nous avons déployé notre propre marketplace. »

**UNE OFFRE HOLISTIQUE**

Depuis l'ouverture de sa marketplace en 2024, Yves Rocher a intégré plus de 30 marques de compléments alimentaires afin d'investir ce segment porteur.

« Aujourd'hui, la beauté passe aussi par le bien-être. Ainsi, nous voulons miser encore davantage sur nos 550 instituts pour nous rapprocher des consommateurs. En parallèle, nous investissons aussi le marché des compléments alimentaires, via notre marketplace. »

**UN MARKETING POUR LES JEUNES**

Pour soutenir le lancement de la gamme de soins Glow Energie, Yves Rocher a lancé une campagne marketing d'envergure. Des réseaux sociaux aux pop-up stores, les produits mis en avant lui ont permis de gagner des parts de marché.

« Nous passons la vitesse supérieure en communication, notamment sur les réseaux sociaux, pour être présent au plus près des consommateurs. Et ça paye ! Aujourd'hui nous sommes la deuxième marque préférée de la génération Z*. »

*Source: panel Yougov



Malgré un CA mondial en hausse de plus de 2 %, Yves Rocher peine à renouer avec la croissance en France, où *«le marché de la beauté est encombré et la marque a du mal à s'y différencier»*, selon Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Affaire Shein, l’avenir du géant français de la mode et du e-commerce en question

8/11/2025

# Affaire Shein : l'avenir du géant chinois de la mode et du e-commerce en France en questions ?

Alors que Shein a fait ses premiers pas dans le commerce physique au BHV à Paris, la marque est sous la menace d’une interdiction et de procédures judiciaires. Le gouvernement semble décidé à faire tomber le champion de l'ultra fast-fashion. Après une folle semaine, LSA s'interroge sur son avenir en trois questions.



© Sebastien Muylaert/ Bercy

Les ministres Serge Papin et Amélie de Montchalin, le 6 novembre à l’aéroport de Paris-Charles de Gaulle, lors d’une «opération inédite» de blocage et de contrôle de la totalité des colis de Shein arrivés depuis vingt-quatre heures.

À trop jouer avec le feu, il semblerait que **Shein** soit en train de se brûler. Le 1er novembre, le jour même de la révélation sur la façade du **BHV Marais** à Paris d'une publicité géante – "L'affiche qu'on n'aurait pas dû faire !" – glorifiant l'alliance entre Frédéric Merlin, président de la Société des grands magasins (SGM), propriétaire des lieux, et Donald Tang, président exécutif de Shein, la DGCCRF a saisi le procureur de la République pour la vente de poupées sexuelles pédopornographique sur la marketplace chinoise. Trois jours plus tard, des armes de catégorie A sont trouvées sur le site. Il n'en fallait pas plus pour que le gouvernement, qui enchaîne les déclarations depuis des mois, passe à l'action.

## 1/ Le site pourrait-il fermer en France ?



Le gouvernement a lancé trois procédures :
suspension du site, enquête judiciaire et enquête européenne. Pour étayer ses accusations, 200 000 colis Shein ont été contrôlés à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle par les douanes à partir du 6 novembre. Amélie de Montchalin, ministre des Comptes publics, et Serge Papin, ministre du Commerce, avaient même fait le déplacement, le 6, pour médiatiser l'opération. La menace était claire : si les produits interdits étaient toujours disponibles à la vente sur le site Sein sous quarante-huit heures, les ministres pouvaient exiger la suspension du site internet en France dans le cadre de la procédure de la DGCCRF. Prenant les devants, la marque chinoise a suspendu temporairement sa marketplace d'où sont issus ces produits illicites. Le patron du site chinois s'est aussi fendu d'un courrier adressé au ministre du commerce, assurant qu'il allait tout faire pour se mettre en conformité. Cela suffira-t-il alors que le gouvernement se réunissait, ce vendredi 7 novembre au soir, pour décider des suites à donner à ses menaces d'interdiction du site ?

## Le calendrier s'affole

- **1er octobre** La Société des grands magasins (SGM) et Shein annoncent un partenariat exclusif pour accueillir les six premières boutiques intégrées de la griffe.
- **8 octobre** La Banque des territoires dit avoir mis un terme aux négociations avec la SGM en raison du partenariat avec Shein. La filiale de la Caisse des dépôts s'était associée en juin à SGM pour acquérir les murs du BHV Marais.
- **1er novembre** La DGCCRF saisit le procureur de la République après avoir constaté la commercialisation de poupées sexuelles à caractère pédopornographique.
- **5 novembre à 10 h** Le député LR Antoine Vermorel-Marques saisit la justice pour la vente d'armes de catégorie A sur la marketplace.
- **5 novembre à 13 h** Ouverture du premier point de vente permanent de Shein au BHV Marais.
- **5 novembre à 14 h 30** Le gouvernement engage une procédure de suspension de Shein pour que celui-ci démontre que ses contenus sont en conformité.
- **5 novembre à 15 h 35** Shein suspend les ventes de sa marketplace en France.
- **6 novembre** Le gouvernement exhorte la Commission européenne à agir.
- **6 novembre** Opération de contrôle de colis de l'e-commerce à Paris-Charles de Gaulle en présence des ministres Serge Papin et Amélie de Montchalin.
- **18 novembre** Les dirigeants de Shein sont convoqués à l'Assemblée nationale par une mission d'information.
- **18 novembre** Ouverture prévue des cinq autres corners permanents de Shein avec la SGM à Dijon, Grenoble, Reims, Limoges et Angers.

D'autant qu'au delà de cette procédure lancée par la DGCCRF, le bras armé de Bercy, la saisine de la justice, lancée elle par le ministre de l'Intérieur, pourrait encore plus compromettre l'avenir de la griffe à bas prix. Laurent Nuñez demande en effet le blocage du site, invoquant de *"graves dommages à l'ordre public causés par les défaillances de Shein",* au regard de la loi pour la confiance dans l'économie numérique. La demande fait l'objet d'une procédure "accélérée", mais sans que le ministère ait pu donner de détails sur les délais. "*L'affaire sera jugée par le tribunal de première instance et il y aura la possibilité pour l'entreprise de faire appel",* précise Eleonore Favero, associée fondatrice du cabinet Adlane Avocats.

Troisième lame de l'offensive, le gouvernement a aussi enjoint à la Commission européenne de sanctionner Shein en Europe, au regard du Règlement sur les services numériques (RSN ou DSA). Si les manquements sont confirmés, le géant chinois risque une amende pouvant aller jusqu'à 6 % de son chiffre d'affaires mondial, soit environ 2,3 milliards d'euros. Et si cela ne suffit pas, l'Europe peut aller jusqu'à l'interdiction de l'activité des sites sur le marché européen. "*Le but n'est pas de fermer forcément les entreprises qui contreviennent. Cela peut être de retirer les produits non conformes, de - renforcer la vérification des vendeurs, de s'assurer qu'il y a une plus grande transparence sur les algorithmes de recommandation et d'améliorer les outils de signalement",* temporise l'avocate.

# 2/ Les clients vont-ils bouder Shein ?

Toutes ces actions en justice pourraient-elles détourner les clients de la marque ? Les polémiques et les saisies pour produits non conformes sur son site ne datent pas d'hier. Pourtant, le BHV indique une hausse de plus de 50 % de sa fréquentation, le jour de l'inauguration du corner, le 5 novembre, avec 8 000 clients. Contacté, Shein ne communique pas sur l'impact de ces procédures sur ses ventes e-commerce en France. Mais dans le rapport de la Fevad et Médiamétrie sur l'audience des sites publié hier, Shein gagne deux places au troisième trimestre avec 19,5 millions de visiteurs en France sur la période. Le voilà désormais en 6e position, au coude-à-coude avec E.Leclerc !

Interrogés devant le BHV, des consommateurs semblent indifférents à la polémique. *« Les manifestations, je n'en ai rien à faire tant que j'achète »,* lance une femme d'une cinquantaine d'années à la presse. "*L'image de Shein était mauvaise avant même qu'il décide de s'implanter dans le commerce physique. En revanche, la notoriété a fait un bond, sans aucun investissement publicitaire"*, relève Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

## Le partenariat entre Shein et le BHV mis à mal

Le pari du BHV de miser sur Shein pourrait-il devenir perdant-perdant ? Après les scandales liés aux poupées sexuelles et aux armes vendues sur la marketplace et la rupture de son contrat d'affiliation avec les Galeries Lafayette, Frédéric Merlin, propriétaire du BHV, a déclaré : « Nous avons réfléchi à arrêter », le jour de l'inauguration dans son grand magasin parisien des 1 200 m² à la gloire de la marque chinoise. Mais il se raccroche à la décision de Shein de suspendre sa marketplace. Et même si les procédures juridiques se succèdent contre son partenaire, difficile de reculer pour Frédéric Merlin, qui prépare l'ouverture des boutiques Shein dans cinq des sept BHV de province, prévue le 18 novembre.



## 3/ Y aura-t-il un effet tache d'huile sur les autres plates-formes ?

Les découvertes de produits illicites ont incité les services de contrôle et les lanceurs d'alerte à s'intéresser aux autres marketplaces. *"La présence de poupées pédopornographiques, pire, d'armes, nous a amenés à regarder beaucoup plus de plates-formes"*, a confirmé Serge Papin, le 6 novembre. Et la commercialisation de poupées similaires a été constatée sur AliExpress. Là aussi, les autorités françaises ont saisi la justice et la plate-forme a vite retiré les annonces incriminées.

Temu et Wish ont, elles, été visées pour des contenus pornographiques non filtrés et font l'objet d'avertissements et d'enquêtes de la part des autorités françaises. Quant à Amazon, elle avait été épinglée pour la commercialisation de poupées sexuelles pédopornographiques en 2020, puis jugée en 2022. Le procès n'avait pas mis en cause la marketplace américaine, qui avait transmis les données des acheteurs. Et si le bruit médiatique se concentre essentiellement sur Shein, laissant un peu de répit aux autres acteurs… Serge Papin avertit : "*C'est tout un travail sur les plates-formes qui commence pour protéger le pays et nos modes de vie."*

> **Nous suivrons vos directives pour nous assurer que Shein opère en France avec les plus hauts niveaux d'intégrité, de responsabilité et de confiance du public.**
>
> Donald Tang, président exécutif de Shein (dans une lettre adressée à Serge Papin)

> **Nous ne sommes pas là pour faire la morale, mais pour protéger le consommateur.**
>
> Serge Papin, ministre du Commerce

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# L’avenir de Shein en question

13/11/2025

# L'avenir de Shein en question

Tandis que Shein fait ses premiers pas dans le commerce physique au BHV, la marque est sous la menace d'une interdiction et de procédures juridiques. Le gouvernement semble décidé à faire tomber le géant chinois de la mode. Son avenir en trois questions.



SÉBASTIEN MUYA AERT/ BERCY

Les ministres Serge Papin et Amélie de Montchalin, le 6 novembre à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, lors d'une « opération inédite » de blocage et de contrôle de la totalité des colis de Shein arrivés depuis vingt-quatre heures.



À trop jouer avec le feu, il semblerait que Shein soit en train de se brûler. Le jour même de la révélation sur la façade du BHV Marais à Paris d'une publicité géante – *« L'affiche qu'on n'aurait pas dû faire ! »* – glorifiant l'alliance entre Frédéric Merlin, président de la Société des grands magasins (SGM), propriétaire des lieux, et Donald Tang, président exécutif de Shein, la DGCCRF a saisi le procureur de la République pour la vente de poupées sexuelles pédopornographique sur la marketplace chinoise. Trois jours plus tard, des armes de catégorie A sont trouvées sur le site. Il n'en fallait pas plus pour que le gouvernement, qui enchaîne les déclarations depuis des mois, passe à l'action.

## 1/ LE SITE VA-T-IL FERMER EN FRANCE ?

Le gouvernement a lancé trois procédures : suspension du site, enquête judiciaire et enquête européenne. Pour étayer ses accusations, 200 000 colis Shein ont été contrôlés à Paris-Charles de Gaulle par les douanes à partir du 6 novembre. Amélie de Montchalin, ministre des Comptes publics, et Serge Papin, ministre du Commerce, avaient même fait le déplacement, le 6, pour médiatiser l'opération. La menace était claire : si les produits interdits étaient toujours disponibles à la vente sur le site Sein sous quarante-huit heures, les ministres pouvaient exiger la suspension du site internet en France dans le cadre de la procédure de la DGCCRF. Prenant les devants, la marque chinoise a suspendu temporairement sa marketplace d'où sont issus ces produits illicites.

La saisine de la justice par le ministre de l'Intérieur pourrait encore plus compromettre la griffe à bas prix. Laurent Nuñez demande le blocage du site, invoquant de *« graves dommages à l'ordre public causés par les défaillances de Shein »*, au regard de la loi pour la confiance dans l'économie numérique. La demande fait l'objet d'une procédure « accélérée », sans que le ministère ait pu donner de détails sur les délais. *« L'affaire sera jugée par le tribunal de première instance et il y aura la possibilité pour l'entreprise de faire appel »*, précise Eleonore Favero, associée fondatrice du cabinet Adlane Avocats.

Troisième lame de l'offensive, le gouvernement a aussi enjoint à la Commission européenne de sanctionner Shein en Europe, au regard du Règlement sur les services numériques (RSN ou DSA). Si les manquements sont confirmés, le géant chinois risque une amende pouvant aller jusqu'à 6 % de son chiffre d'affaires mondial, soit environ 2,3 milliards d'euros. Et si cela ne suffit pas, l'Europe peut aller jusqu'à l'interdiction de l'activité des sites sur le marché européen. *« Le but n'est pas de fermer forcément les entreprises qui contreviennent. Cela peut être de retirer les produits non conformes, de renforcer la vérification des vendeurs, de s'assurer qu'il y a une plus grande transparence sur les algorithmes de recommandation et d'améliorer les outils de signalement »*, temporise l'avocate.



LAETITIA DUARTE

### Le partenariat entre Shein et le BHV tiendra-t-il ?

**Le pari du BHV de miser sur Shein pourrait-il devenir perdant-perdant ?** Après les scandales liés aux poupées sexuelles et aux armes vendues sur la marketplace et la rupture de son contrat d'affiliation avec les Galeries Lafayette, Frédéric Merlin, propriétaire du BHV, a déclaré : *« Nous avons réfléchi à arrêter »*, le jour de l'inauguration dans son grand magasin parisien des 1 200 m² à la gloire de la marque chinoise. Mais il se raccroche à la décision de Shein de suspendre sa marketplace. Et même si les procédures juridiques se succèdent contre son partenaire, difficile de reculer pour Frédéric Merlin, qui prépare l'ouverture des boutiques Shein dans cinq des sept BHV de province, prévue le 18 novembre.

### Le calendrier s'affole

**1er octobre** La Société des grands magasins (SGM) et Shein annoncent un partenariat exclusif pour accueillir les six premières boutiques intégrées de la griffe.
**8 octobre** La Banque des territoires dit avoir mis un terme aux négociations avec la SGM en raison du partenariat avec Shein. La filiale de la Caisse des dépôts s'était associée en juin à SGM pour acquérir les murs du BHV Marais.
**1er novembre** La DGCCRF saisit le procureur de la République après avoir constaté la commercialisation de poupées sexuelles à caractère pédopornographique.
**5 novembre à 10 h** Le député LR Antoine Vermorel-Marques saisit la justice pour la vente d'armes de catégorie A sur la marketplace.
**5 novembre à 13 h** Ouverture du premier point de vente permanent de Shein au BHV.
**5 novembre à 14 h 30** Le gouvernement engage une procédure de suspension de Shein pour que celui-ci démontre que ses contenus sont en conformité.
**5 novembre à 15 h 35** Shein suspend les ventes de sa marketplace en France.
**6 novembre** Le gouvernement exhorte la Commission européenne à agir.
**6 novembre** Opération de contrôle de colis de l'e-commerce à Paris-Charles de Gaulle en présence des ministres Serge Papin et Amélie de Montchalin.
**18 novembre** Les dirigeants de Shein sont convoqués à l'Assemblée nationale par une mission d'information.
**18 novembre** Ouverture prévue des cinq autres corners permanents de Shein avec la SGM à Dijon, Grenoble, Reims, Limoges et Angers.

« Nous ne sommes pas là pour faire la morale, mais pour protéger les consommateurs. »

**Serge Papin**, ministre du Commerce

« Nous suivrons vos directives pour assurer que Shein opère avec les plus hauts niveaux d'intégrité, de responsabilité et de confiance du public. »

**Donald Tang**, président exécutif de Shein, dans une lettre adressée à Serge Papin

## 2/ LES CLIENTS VONT-ILS BOUDER SHEIN ?

Toutes ces actions en justice pourraient-elles détourner les clients de la marque ? Les polémiques et les saisies pour produits non conformes sur son site ne datent pas d'hier. Pourtant, le BHV indique une hausse de plus de 50 % de sa fréquentation, le jour de l'inauguration du corner, le 5 novembre, avec 8 000 clients. Contacté, Shein ne communique pas sur l'impact de ces procédures sur ses ventes e-commerce en France. Mais dans le rapport de la Fevad et Médiamétrie sur l'audience des sites, Shein gagne deux places au 3e trimestre avec 19,5 millions de visiteurs en France sur la période. Interrogés devant le BHV, des consommateurs semblent indifférents à la polémique. *« Les manifestations, je n'en ai rien à faire tant que j'achète »*, lance une femme à la presse. *« L'image de Shein était mauvaise avant même qu'il décide de s'implanter dans le commerce physique. En revanche, la notoriété a fait un bond, sans aucun investissement publicitaire »*, relève Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

## 3/ Y AURA-T-IL UN EFFET TACHE D'HUILE SUR LES AUTRES PLATES-FORMES ?

Les découvertes de produits illicites ont incité les services de contrôle et les lanceurs d'alerte à s'intéresser aux autres marketplaces. *« La présence de poupées pédopornographiques, pire, d'armes, nous a amenés à regarder beaucoup plus de plates-formes »*, a confirmé Serge Papin, le 6 novembre. Et la commercialisation de poupées similaires a été constatée sur AliExpress. Là aussi, les autorités françaises ont saisi la justice et la plate-forme a vite retiré les annonces incriminées. Temu et Wish ont, elles, été visées pour des contenus pornographiques non filtrés et font l'objet d'avertissements et d'enquêtes. Quant à Amazon, elle avait été épinglée pour la commercialisation de poupées sexuelles pédopornographiques en 2020, puis jugée en 2022. Le procès n'avait pas mis en cause la marketplace américaine, qui avait transmis les données des acheteurs. Et si le bruit médiatique se concentre essentiellement sur Shein, laissant un peu de répit aux autres acteurs… Serge Papin avertit : *« C'est tout un travail sur les plates-formes qui commence pour protéger le pays et nos modes de vie. »*

BLEUENN FÉQUANT

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

# Ikea recule mais organise sa relance

13/11/2025

# Ikea recule, mais organise sa relance

Ventes en baisse pour la deuxième année d'affilée, mais fréquentation en hausse et stratégie offensive sur les nouveaux formats : Ikea France prépare son retour en force.

**LES ENJEUX**

- **Le CA d'Ikea recule** pour la deuxième année consécutive, mais l'enseigne fait mieux que son marché.
- **Les volumes de ventes sont en hausse,** ce qui est bien sûr une bonne base pour l'avenir.
- **Ikea veut explorer des formats différents** pour atteindre de nouveaux consommateurs dans des villes moyennes.

Ikea vient de signer une deuxième année de recul de son chiffre d'affaires en France. En 2024-2025, sur un exercice achevé fin août, les ventes ont baissé de 4,4 %, pour s'établir à 3,5 milliards d'euros. Durant l'exercice précédent, le retrait était de 2,6 %. Concrètement, cela signifie que sur deux ans, l'enseigne a abandonné quelque 300 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Pas terrible. Mais pour bien appréhender ce bilan, il faut le contextualiser. Le marché du meuble, en France, est lui aussi sur une pente déclinante : -5,1 % en 2024 et, pour 2025, l'atterrissage est attendu aux alentours de -4 %. Autant dire qu'Ikea est, cette année, dans les clous du marché, après avoir été bien meilleur en 2024. Cela permet de relativiser…

Johan Laurell, le PDG d'Ikea France, confirme : *« Nous avons maintenu notre part de marché à 16 %. »* C'est la première des bonnes nouvelles. Mais il en existe d'autres, cette fois propres à Ikea et, donc, finalement plus intéressantes. Le nombre de clients ? En hausse d'1,9 %. Les volumes de ventes ? Eux aussi en progression : + 1,3 %. En somme, Ikea demeure attractif et c'est la meilleure des bases pour construire l'avenir.

Bien sûr, pour cela, Ikea a consenti de lourds efforts sur les prix – 200 millions d'euros consacrés aux baisses en 2024 – et entend poursuivre dans cette voie. Pas vraiment d'autres choix, actuellement, si l'on veut rester dans l'esprit des consommateurs… Dans cette veine, en 2026, Ikea lorgne particulièrement un marché phare : celui de la cuisine.

**3,5**
**MILLIARDS D'EUROS de CA**
**36 magasins**
**8 ateliers** de conception et de commandes
Source : Ikea

### Séduire par la cuisine

Alors que l'enseigne revendique déjà cette statistique folle – *« Une cuisine sur quatre en France est une cuisine Ikea »*, indique Johan Laurell – l'idée est d'accélérer encore : 200 nouveaux produits sont attendus sur ce marché en 2026 et près de 100 prix vont être (encore) baissés.

Si l'on ajoute les vingt-cinq ans de garantie, le prix d'appel à partir de 499 € pour une cuisine complète, ou encore le financement possible jusqu'à 20 fois sans frais, on comprend que le suédois veut frapper fort. *« La cuisine est un marché stratégique pour Ikea. C'est une parfaite porte d'entrée pour des ventes additionnelles, d'électroménager notamment, et cela permet de créer des liens bien plus forts avec ses clients, de par l'implication que de tels projets d'aménagement supposent »*, souligne Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce.

Et en parlant de liens plus forts, l'autre grand chantier d'Ikea concerne l'expansion. Pour une enseigne qui, en quarante-quatre ans de présence en France, n'a ouvert « que » 36 magasins et 8 ateliers de conception et commandes, c'est une petite révolution. *« Notre objectif est de nous rapprocher des Français, en cherchant à nous implanter dans les villes de taille moyenne où Ikea n'est pas encore présent »*, révèle Johan Laurell, qui promet, pour l'exercice 2025-2026, l'ouverture *d'au moins un magasin à ce nouveau format. »*

Nouveau format ? En vérité, il convient de mettre le terme au pluriel. *« Multiplier les formats est parfaitement dans l'air du temps. L'enjeu est d'aller chercher la croissance en faisant preuve d'un maximum d'agilité »*, soutient Frank Rosenthal. Et pour avoir une idée de ce qu'Ikea France veut devenir, prière… de traverser la Manche. En Angleterre, ces derniers mois, l'enseigne a ouvert trois magasins : à Harlow sur 343 m², Norwich sur 1 765 m², et Chester, sur un peu plus de 2 800 m².

Exit, donc, les gigantesques magasins sortis de terre *ex nihilo*, s'étendant sur des surfaces de 15 000 m², voire 20 000 m². La stratégie, désormais, est de s'adapter aux bâtiments existants. Comme ce ne sont pas les défaillances qui manquent dans le commerce, autant dire que les opportunités sont nombreuses… Or, quand on s'appelle Ikea, et que l'on se propose de remédier à une vacance, sans doute peut-on espérer quelques conditions d'entrée intéressantes.

Ikea veut donc jouer sa carte à fond. Et elle le peut car elle sait déjà faire, en vérité. N'a-t-elle pas ouvert ses premiers Ateliers de conception dès 2020, sur des formats allant de 150 à 750 m² ? N'a-t-elle pas ouvert, aussi, un magasin à Paris, rue de Rivoli, sur 2 900 m², en 2021 ? *« L'enjeu est de voir comment, dans des bâtiments existants, nous pouvons installer Ikea. Mais nous sommes prêts à relever le défi »*, insiste Johan Laurell.







PHOTOS LAETITIA DUARTE

Ikea s'est installé rue de Rivoli, à Paris, en 2021, sur une surface de 2 900 m². Un exemple de développement pour l'enseigne.

### Créer des points de contact

La vraie question est celle du business model : si Ikea peut se permettre de multiplier les formats, c'est que l'enseigne a réussi sa transformation omnicanale. Pour l'exercice 2024-2025, la part des ventes en ligne, en France, a atteint 28,9 %. C'était 27 % en 2023-2024 et seulement 24,6 % en 2022-2023. En clair, un petit format avec des extensions de gammes cohérentes, via le site marchand ou l'appli, fera parfaitement l'affaire. C'est exactement le pari d'Ikea. Dit autrement, l'importance n'est plus tant le magasin que le point de contact.

Peut-être aussi qu'avec ces 28,9 % de ventes en ligne, Ikea atteint un palier, voire un plafond de verre. Auquel cas on en revient à cette histoire de croissance à aller chercher autrement. Et on en revient, surtout, au bon vieux « pas de porte ». La croissance par l'augmentation du parc, en somme. *« Le signe, en dépit des idées reçues, qu'il n'y a peut-être pas trop de mètres carrés en France, mais qu'ils sont simplement mal utilisés »*, appuie Frank Rosenthal. Comme quoi… ■

**JEAN-NOËL CAUSSIL**



« Notre objectif est de nous rapprocher des Français, en cherchant à nous implanter dans les villes de taille moyenne où Ikea n'est pas encore présent. »

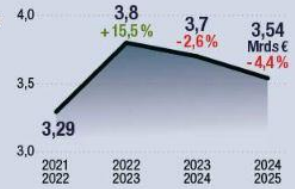
**Johan Laurell, PDG d'Ikea France**

### UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN RECUL DEPUIS DEUX ANS

**Chiffre d'affaires d'Ikea France, en Mrds €, et évolution vs A-1, en %**

Source : Ikea

C'est factuel. Le chiffre d'affaires recule en France depuis deux ans. Las, c'est factuel aussi : Ikea s'en sort mieux que son marché. Donc maintient ses positions, aux alentours de 16 % de part de marché dans le pays.

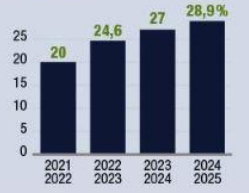



### UNE TRANSITION OMNICANALE RÉUSSIE, AVEC PLUS D'UN MILLIARD D'EUROS EN LIGNE

**Poids de la vente en ligne pour Ikea France vs A-1, en % du CA**

Source : Ikea

Avant Covid, la part des ventes en ligne dépassait à peine les 10 % du CA pour Ikea France. Au dernier pointage, ces 28,9 % permettent de franchir le cap du milliard d'euros. Pour mémoire, c'était 650 millions d'euros trois ans plus tôt. Le chemin parcouru est colossal. Il permet surtout à Ikea d'aller aujourd'hui explorer de nouveaux formats.



# Nike x Skims :
# Plus qu’une collab’ une nouvelle forme de business
# 8/10/2025






# Nike x Skims : plus qu'une collab, une nouvelle forme de business ?

Le mercredi 8 octobre 2025
Enseignes

**L'expert en marketing du commerce Frank Rosenthal décrypte le lancement mondial de NikeSkims, la nouvelle marque issue de l'alliance entre Nike et Skims. Une collaboration stratégique qui entend redéfinir l'équilibre entre mode, performance et inclusivité dans le sport féminin.**




Une présentation très spectaculaire faite par Nike dans sa House of Innovation. - © D.R.

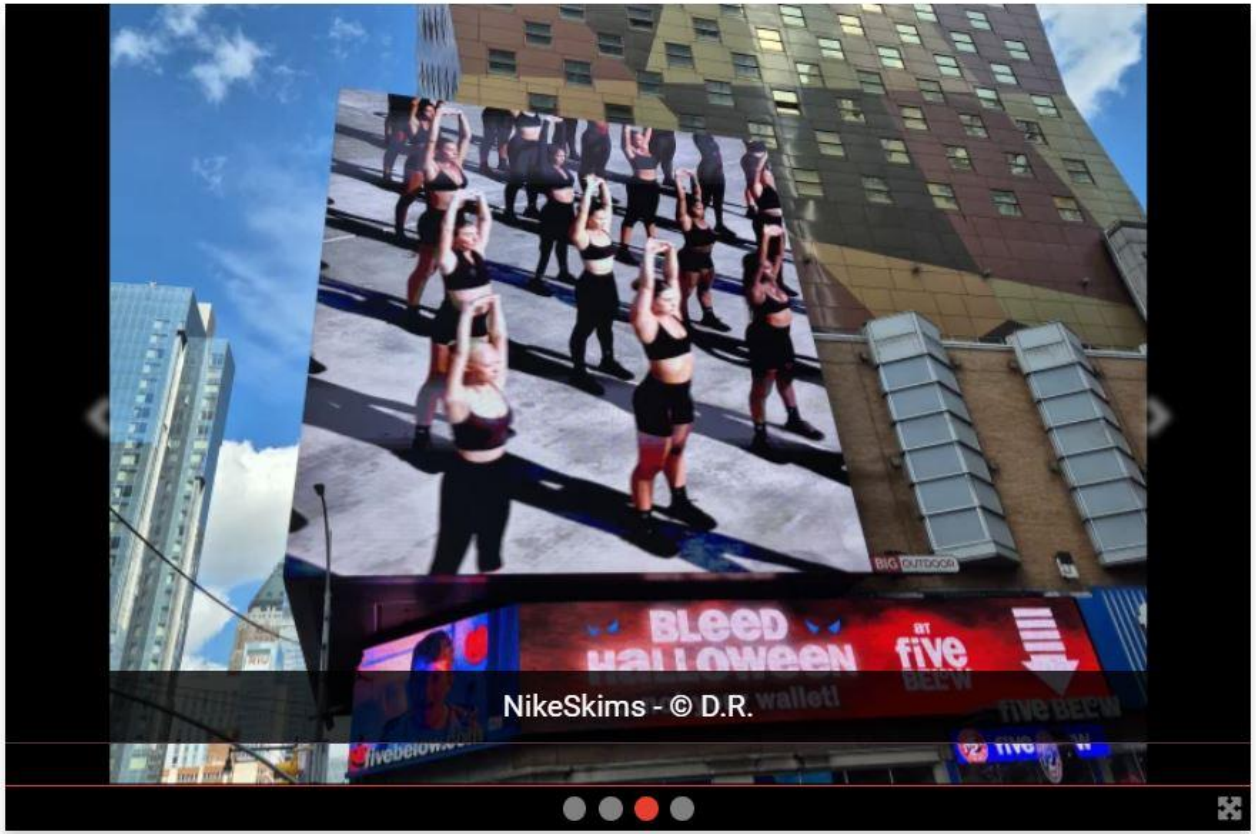
**Sept mois après l'annonce de leur alliance, Nike et Skims passent à l'action.** Révélée en février 2025 dans un communiqué sobre accompagné d'un logo commun, **la nouvelle marque NikeSKIMS** fait son entrée sur le marché avec un **lancement mondial orchestré vendredi 26 septembre, à New York et en ligne**. Sur la Cinquième Avenue, l'événement a créé l'effervescence, entre la House of Innovation de Nike et le flagship Skims, presque situés face à face.

## Révolutionner le secteur mondial du fitness et des vêtements de sport



Le logo présenté dans la House of Innovation de Nike à New York. - © D.R.

NikeSkims, nouvelle marque née de l'alliance entre Nike et Skims, ambitionne de révolutionner le secteur mondial du fitness et des vêtements de sport grâce à des innovations de pointe au service de toutes les athlètes féminines. La marque combine l'expertise mondiale de Nike en matière d'innovation, de science du sport et de connaissance des athlètes, avec l'obsession de Skims pour la silhouette féminine et sa quête pionnière de solutions adaptées à tous les corps. Fondée sur un engagement commun en faveur de l'innovation, de l'inclusivité et du dépassement des limites, NikeSkims proposera une **gamme complète de vêtements, de chaussures et d'accessoires d'entraînement** conçus pour répondre aux besoins et aux préférences uniques des athlètes féminines du monde entier. NikeSkims s'inscrit ainsi dans la stratégie de Nike de développement de son activité féminine, avec la volonté d'inspirer les femmes et les filles du monde entier à voir grand et à réaliser leurs ambitions grâce à des produits de pointe.




NikeSkims - © D.R.

Concernant les produits, la collection co-signée présente **58 silhouettes moulantes aux tons neutres, disponibles du XXS au 4XL.** La palette de couleurs : noir, bordeaux, brun chocolat et violet aubergine rappelle les teintes sobres et poudrées qui ont fait l'identité de Skims depuis son lancement. Sur les textiles, on retrouve l'apport technique de Nike, avec par exemple une collection « Shine » aux tissus à séchage rapide, ou une collection « Airy » composée de mailles respirantes. **Les prix s'échelonnent entre 38 et 148 dollars, soit environ 30 à 140 euros.**

## Des intérêts spécifiques et partagés pour les deux marques

Pour Nike, ce lancement vise à renforcer sa présence sur le segment féminin du marché du sport, un secteur hautement concurrentiel où s'imposent déjà des acteurs comme Lululemon, Athleta ou Alo Yoga. Nike, avec la reproduction d'une piste d'athlétisme dans sa boutique new-yorkaise, ancre la nouvelle marque dans l'univers de la performance. Pour Skims, c'est l'opportunité d'élargir son univers au-delà de la lingerie et du shape-wear, ces pièces sculptantes conçues pour lisser et remodeler la silhouette sous les vêtements. Skims, même s'il a réservé l'entrée de son flagship à la nouvelle collection, reste fidèle à ses codes habituels : silhouettes ajustées, couleurs sobres et message d'inclusion.

Le partenariat va beaucoup plus loin qu'une simple collaboration : **NikeSkims est pensé comme une marque autonome au sein du portefeuille de Nike.** Skims entend accélérer sa croissance, la marque fondée par Kim Kardashian est **déjà valorisée à 4 milliards de dollars**, en tirant parti de l'expertise, de la chaîne logistique et de la portée mondiale de Nike. Dans le même temps, la campagne de publicité de la nouvelle marque déferle sur les écrans géants de Times Square, pour maximiser l'impact du lancement.

Pour les deux acteurs, le positionnement « mode + performance » pourrait séduire non seulement les sportives, mais aussi les consommatrices en quête de vêtements polyvalents pour le quotidien. Le potentiel est immense.




# Les leçons d’innovation et de leadership de la CEO de Best Buy

24/01/2025

# Les leçons de leadership et d'innovation de la CEO de Best Buy

Le vendredi 24 janvier 2025 | Enseignes

**Lors du salon NRF à New York, la CEO de Best Buy, Corie Barry, a partagé sa vision d'un retail en pleine transformation, insistant sur la nécessité d'innover tout en restant fidèle aux valeurs fondamentales de l'enseigne. Analyse de Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.**



Une conférence très attendue avec la CEO d'une des plus fortes enseignes américaines. - © D.R.

Dès son entrée en scène, juste après l'intervention du légendaire Tommy Hilfiger, ovationné par la salle, Corie Barry, CEO de Best Buy depuis six ans, a mis en lumière les valeurs fondatrices de l'entreprise, établies par Dick Schultz : **apprendre à travers les défis et embrasser le changement.** Des principes qu'elle considère plus pertinents que jamais dans le contexte actuel.

Puis, elle s'est employée à **commenter la vitesse du changement** avec un résumé des cinq dernières années à la tête de Best Buy. Le public rassemblé à New York a découvert une approche inédite concernant les conseillers : *« Au lieu d'avoir un employé attaché à un magasin, il peut servir quatre magasins différents, en fonction de l'évolution du profil de la demande, de même que les responsables se déplacent dans les magasins, selon les besoins. »*

## Développer la capacité d'adaptation des équipes

Elle a ensuite évoqué les évolutions des comportements, soulignant qu'aujourd'hui, le consommateur achète de manière radicalement différente et affiche des **attentes nettement plus élevées en termes de services**. *« Ils sont également bien plus ouverts à essayer de nouvelles expériences. Par exemple, lorsque mon père s'est mis à faire ses courses en ligne, il se rendait sur le parking de son magasin pour qu'on lui dépose les produits directement dans son coffre. »* C'est à ce moment-là, dit-elle, qu'elle a compris que le monde avait définitivement changé.

Interrogée par Matthew Shay, délégué général de la NRF, Corie Barry a développé sa vision du management dans un monde en constante évolution : *« Nous vivons dans une époque où le changement simultané est devenu la norme. Les équipes ne doivent pas chercher la réponse parfaite, mais plutôt développer leur capacité d'adaptation.* ***Elles ont besoin de flexibilité, tout en aspirant à une certaine stabilité ou prévisibilité.*** *Bien que ces notions puissent sembler opposées, elles sont en réalité profondément complémentaires, comme les deux faces d'une même pièce. »*

## L'incarnation de la marque par les conseillers

Corrie Barry a annoncé et expliqué le « rebranding » de la marque Best Buy (avouons que la marque en avait bien besoin).*« Nous avons besoin d'une marque qui évolue. Nous devons communiquer autrement, avec un ton plus contemporain, reflétant ce que nous sommes aujourd'hui plutôt que ce que nous étions. J'aime profondément cette marque. »*

Face à un public de passionnés du retail, Corie Barry a utilisé son temps pour convaincre *« Best Buy se pose des questions et implique ses collaborateurs pour répondre à cette question : et si le changement était tout ? Notre réponse est devenue la façon dont nous voulons que les gens nous voient, et c'est notre slogan, qui s'appelle « Imagine That ». Pour moi, « Imagine That » incarne ce que nous voulons que nos collaborateurs fassent. Nous avons besoin que nos employés partent de ce qu'ils savent et le traduisent en ce qui compte pour le client. Notre marque, c'est la façon dont vous vous présentez chaque jour et c'est l'incarnation parfaite de ce qui fait la spécificité de Best Buy. »*

Elle partage une réflexion sur le rôle et l'évolution des magasins, soulignant leur importance cruciale durant la pandémie et, depuis, leur positionnement renforcé comme lieux d'expériences incontournables. Elle poursuit ses réflexions : *« Notre objectif est d'enrichir la vie grâce à la technologie. Ce n'est pas un slogan. C'est littéralement la raison pour laquelle nous existons sur cette planète. Notre objectif est d'enrichir la vie grâce à la technologie. Nous y parvenons en l'humanisant. »*

Pour conclure sur sa vision du management à long terme, elle confie : *« Je m'efforce de rester centrée sur l'idée que ma présence ici, bien que temporaire, est une opportunité pour laisser la meilleure empreinte possible. Et j'ai la chance de pouvoir le faire avec une équipe exceptionnelle. »*

## 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.




# Lululemon, la marque canadienne qui révolutionne le sportswear

31/01/2025

STRATÉGIE RETAIL

# Lululemon, la marque canadienne qui révolutionne le sportwear international

Le mardi 21 janvier 2025 | Enseignes

**Lors du salon NRF, Lululemon, marque canadienne emblématique, a dévoilé sa stratégie pour révolutionner le sportwear international. Sous la direction de Calvin McDonald, elle vise à doubler son réseau et son chiffre d'affaires en cinq ans, en misant sur l'innovation et une forte culture d'entreprise. Analyse de Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.**




Lululemon, la marque de sport canadienne qui vise 20 milliards de dollars en 2030. - © D.R.

Calvin McDonald, CEO de Lululemon, vêtu de la tête aux pieds des vêtements de sa marque a fait sensation à New York. Non pas par sa tenue, mais par son style et son punch. Il a effectivement marqué les esprits en annonçant que l'enseigne canadienne, qui compte actuellement 700 points de vente, prévoit de **doubler son réseau** dans les cinq prochaines années. **L'objectif est également de doubler son chiffre d'affaires, qui a déjà atteint les 10 milliards de dollars.** Calvin McDonald a su transformer Lululemon depuis son arrivée il y a six ans, après avoir présidé Sephora America. À son arrivée, la marque enregistrait environ 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Aujourd'hui, ce montant a plus que triplé, témoignant de la performance remarquable réalisée sous sa direction.

Dans une salle comble de 5 000 personnes, cette annonce a apporté une note réconfortante, s'inscrivant parfaitement dans l'ambiance dynamique et effervescente de l'édition de cette année du salon NRF. Le dirigeant a ensuite pris le temps de détailler sa feuille de route pour les six années à venir.

## Doubler à nouveau le chiffre d'affaires

*« La marque et ses possibilités de croissance et d'innovation sont considérables »*, a déclaré M. McDonald. Après le yoga pour femmes, la marque propose désormais des produits pour hommes et des vêtements pour le tennis, la randonnée, le golf et l'entraînement. La marque va concentrer ses efforts sur pas moins de **26 catégories**, parmi lesquels le tennis et le golf. On est bien loin des débuts de la marque au Canada quand elle proposait dans les salles de gym des tenues de yoga. **Selon son CEO, la croissance continue de l'enseigne repose sur son approche unique de l'innovation, portée par des produits différenciés qui renforcent l'identité de la marque.**

Chez Lululemon, l'innovation débute par une **analyse approfondie de l'activité du client, de ses attentes émotionnelles et de ses besoins encore non comblés**. Qu'il s'agisse du choix des tissus ou de la fonctionnalité des produits, ces éléments fondamentaux servent de socle aux équipes pour imaginer et concevoir des solutions novatrices. Un exemple marquant d'innovation concerne le lancement d'une gamme complète de **chaussures de sport spécifiquement conçues pour le pied des femmes**. Cette décision est née du constat surprenant que, dans l'industrie de la chaussure, les modèles féminins étaient souvent basés sur le pied masculin. Une approche pertinente pour répondre à un besoin jusque-là ignoré.

## Poursuivre l'expansion mondiale

Aujourd'hui, **près de 25 % des ventes de Lululemon sont réalisées en dehors de son pays d'origine, le Canada, et de son principal marché, les États-Unis.** Le CEO affiche une ambition claire : « *Il n'y a aucune raison pour que ce chiffre ne passe pas à 50 %* ».

En 2025, Lululemon prévoit d'ouvrir un magasin en Italie. La marque prévoit également de s'implanter au Danemark, Turquie, République tchèque et Belgique. À terme, elle envisage également de se développer en Inde, en Corée et au Japon, a déclaré M. McDonald.

Énumérant avec fierté les prochains pays où Lululemon s'implantera, Calvin McDonald déclare :*« Je veux véritablement faire de cette marque une présence globale à l'échelle mondiale »*.

## Une forte culture d'entreprise et une stratégie d'innovation produits

Le CEO a affirmé lors de son intervention : *« Je suis passionné par le recyclage des textiles, la circularité et une industrie éthique respectant ses fournisseurs. Nous avons pris l'initiative d'investir dans des entreprises et des technologies qui nous permettront de rester les principaux leaders dans ce domaine »*.

Côté ressources humaines, Lululemon vise à se hisser parmi les meilleures entreprises des classements « Great Place to Work » (meilleur endroit pour travailler). La marque souhaite prouver qu'il est possible de concilier une performance élevée avec un équilibre organisationnel, une approche qu'elle considère essentielle pour attirer et fidéliser les talents.

*Une image qui va de plus en plus se reproduire dans le monde au cœur des villes et dans les centres commerciaux*

À New York, le CEO de Lululemon a révélé les clés de la réussite de la marque : une identité forte, un statut de challenger sur 26 marchés, une expansion internationale rapide et une différenciation produit fondée sur la « science du ressenti », mettant en avant le toucher unique des matières utilisées. Calvin McDonald cite, parmi les succès emblématiques de Lululemon, le pantalon ABC, conçu à l'origine pour les coachs. Ce modèle est devenu l'un des plus polyvalents pour la clientèle masculine, porté aussi bien au bureau qu'en déplacement, dépassant largement son concept initial.

En conclusion, dans un salon dominé par la tech, Calvin McDonald précise : *« Nous ne sommes pas une entreprise technologique. Nous sommes une entreprise de vêtements qui utilise la technologie pour se différencier et mieux servir nos clients. L'accès direct aux données de nos clients, grâce à notre modèle D2C, est un atout majeur. Nous explorons également les possibilités de l'IA pour optimiser la conception, la logistique et le service client »*.



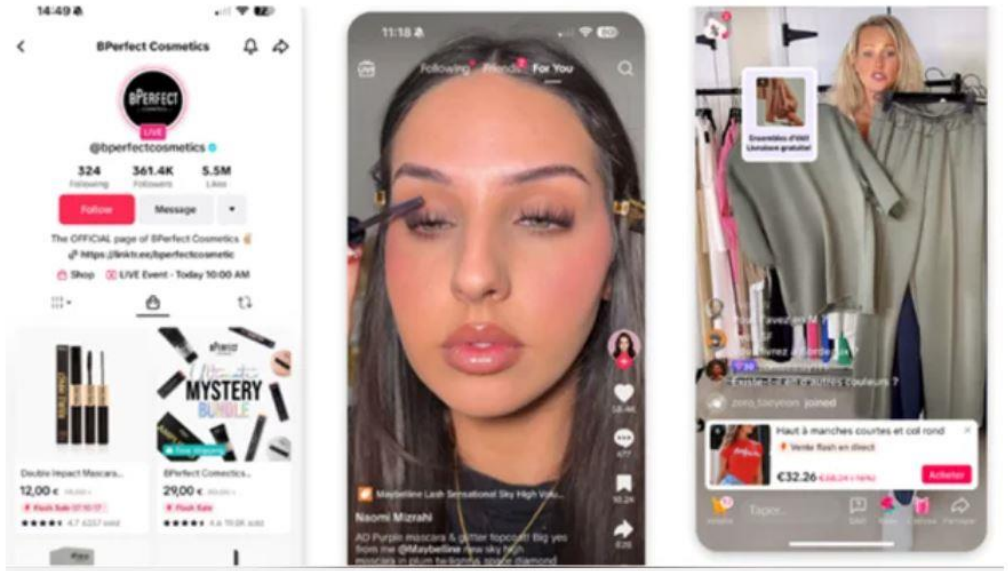

# TikTok Shop : quels premiers enseignements de sa présence aux Etats-Unis ?
01/04/2025

# TikTok Shop : quels premiers enseignements de sa présence aux Etats-Unis ?

Le mardi 1 avril 2025
Marketing

Écoutez cet article
Powered by Podle
00:00 00:00 1x

**Présent au salon Shoptalk de Las Vegas, l'expert en marketing du commerce Frank Rosenthal partage ses observations sur TikTok Shop. Après 18 mois d'activité aux États-Unis, la plateforme de social commerce livre ses premiers enseignements, alors qu'elle se lance cette semaine en France.**




TikTok se classe déjà en 8e position sur les sites e-commerce américains. - © D.R.

Alors que cette semaine marque le lancement de TikTok Shop en France, **la plateforme de social commerce opère depuis septembre 2023 sur le marché américain.** Après 18 mois d'activité, plusieurs enseignements peuvent être tirés. **La progression est spectaculaire, notamment dans l'une de ses catégories phares : la beauté. TikTok Shop y occupe déjà la 8e position parmi les sites e-commerce aux États-Unis (source : Shoptalk 2025)**.

TikTok Shop s'est appuyé dès son lancement sur une **base solide de 150 millions d'utilisateurs américains** de TikTok. **En France, les 25 millions d'utilisateurs pourraient donc jouer un rôle déterminant dans les semaines à venir.**

## Des résultats remarquables malgré une incertitude politique

Même si l'incertitude demeure quant à l'identité du futur actionnaire majoritaire américain - condition exigée par l'administration Trump pour permettre à l'entreprise de poursuivre ses activités - TikTok Shop continue de se développer. Lors du salon Shoptalk, qui s'est tenu du 25 au 27 mars 2025 à Las Vegas, la plateforme a dévoilé sur son stand, l'un des plus visités des 11 000 participants, des chiffres particulièrement impressionnants :

**74 % des utilisateurs de plateformes sociales et vidéo considèrent que les contenus générés par les créateurs présents sur TikTok Shop sont authentiques** (source : TikTok/Ipsos Commerce Landscape Study 2024).

Du point de vue des performances marketing, TikTok Shop offrirait jusqu'à deux fois plus de retour sur investissement que les autres plateformes médias. C'est ce que révèle une étude Nielsen MMM menée sur sept catégories de produits, aussi bien dans les grandes surfaces spécialisées (Big Box) que dans les magasins spécialisés, notamment dans la beauté.

Par ailleurs, **64 % des utilisateurs de TikTok déclarent avoir effectué au moins un achat après avoir vu une publicité ou un contenu vidéo directement sur TikTok Shop. Et 80 % d'entre eux affirment que la plateforme les aide à découvrir de nouvelles marques ou à retrouver des marques qu'ils connaissent et apprécient déjà** (source : TikTok Marketing Science US Commerce Landscape Study, octobre 2024, conduite par Ipsos).

## « Drive Commerce Everywhere » : une promesse incarnée

Cette promesse, mise en avant de façon très visible sur le stand à Shoptalk, repose sur un écosystème entièrement repensé, où la vidéo - point fort de TikTok, et donc de TikTok Shop - occupe une place centrale. Ce format permet de multiplier les passerelles entre les différents canaux : online, plateforme TikTok Shop, retail media, mais aussi magasins physiques. Les créateurs jouent ici un rôle clé en relayant les produits qu'ils découvrent.

## Une stratégie omnicanale avec un ancrage physique

Les tests menés aux États-Unis avant le lancement officiel avaient démontré que la largeur de l'offre constituait un élément stratégique. Dix-huit mois plus tard, TikTok Shop continue de recruter pour élargir cette offre - et pour cela, investit aussi le commerce physique.

Le samedi 22 mars, au centre commercial Westfield Century City, l'un des principaux malls de Los Angeles, TikTok Shop organisait un événement d'envergure visant notamment à recruter de nouveaux créateurs, renforcer son offre de contenu, élargir les possibilités de retail media, et bien sûr accroître ses commissions sur les ventes.

L'événement, baptisé « Spring Glow-Up », proposait plusieurs animations, telles que :

- Un live shopping animé par l'influenceuse star de TikTok Shop, Stormi Steele, qui avait franchi en juin 2024 le cap du million de dollars de ventes lors d'une seule session de livestreaming.

- Des offres exclusives, des promotions et des remises supplémentaires, avec notamment une réduction additionnelle de 5 % valable pendant toute la durée de l'événement.

- Un dispositif de recrutement sur place, avec un point d'enregistrement pour les créateurs et influenceurs souhaitant rejoindre la plateforme en tant que vendeurs ou contributeurs.

- Une scène dédiée pour se faire photographier et partager l'expérience sur les réseaux sociaux.

## Un nouvel acteur qui fait bouger les lignes du retail

En 18 mois, TikTok Shop a démontré sa capacité à recruter, vendre, générer du contenu et de l'influence. Ce nouvel acteur redéfinit les codes du commerce et s'impose déjà comme un moteur de transformation du retail. Une dynamique à observer de près en France.

gondola’

Singapour, le hub asiatique du retail innovant
18/09/2024



# “La technologie seule ne crée pas un avantage concurrentiel”

Dans une interview accordée à Gondola, Frank Rosenthal, expert en marketing et en commerce, revient sur l’année écoulée et évoque les tendances attendues en 2025. *“Le magasin physique est loin d’être mort et fera son retour. De plus, le retail media offre d’énormes opportunités, avec des marges colossales !”*

**Au cours des dix dernières années, les magasins sans cash ont fait l'objet de nombreuses expérimentations, Amazon Go en tête. L'année dernière a pourtant marqué un tournant : Amazon a fermé certains magasins, Aldi a décidé d'arrêter le test de son concept Scan&Go à Utrecht... Comment interprétez-vous cela ?**

Pour répondre à cette question, il faut remonter au moment où Amazon a ouvert son premier magasin Amazon Go en 2018. Peu de temps après, on apprenait dans la presse américaine que pas moins de 3.000 magasins ouvriraient aux États-Unis d'ici 2021. Début 2025, il ne reste qu'une quinzaine d'Amazon Go. Amazon a en outre fermé plusieurs d'entre eux l'année dernière, ce qui prouve que le concept n'a pas vraiment fonctionné. Je ne pense pas que cela soit dû à la technologie, car elle fonctionne parfaitement, je l'ai testé moi-même à plusieurs reprises, mais plutôt à des problèmes liés aux fondamentaux. Amazon Go n'a pas donné à Amazon un avantage concurrentiel décisif, surtout en termes de proximité. Certains éléments sont cruciaux dans les magasins de proximité : l'emplacement est bien sûr essentiel, car le magasin doit être proche des clients, mais l'offre doit aussi être adaptée au public cible, il ne doit pas y avoir de rayon vide et le parcours client doit être fluide. Et c'est là qu'Amazon Go n'a pas toujours été au rendez-vous. Les sandwichs par exemple étaient parfois en rupture dès 11 heures du matin. Ça ne peut pas arriver dans un magasin de proximité ! La technologie peut être bien meilleure que chez les concurrents, si pour autant on ne respecte pas les principes fondamentaux du commerce et du magasin de proximité, cela ne fonctionne tout simplement pas. Les consommateurs ne vont pas au magasin pour la technologie, mais pour des produits de qualité, et s'ils ne les trouvent pas, ils ne reviennent pas. La technologie peut donc apporter un plus, mais elle ne suffit pas à elle seule à fournir un avantage concurrentiel.






**Comment ce concept peut-il fonctionner d'après vous ?**

Je pense qu'il faut utiliser la technologie différemment et ne plus la rendre obligatoire, ce qu'Amazon a bien compris. Chez Amazon Fresh, des magasins d'environ 3.000 m², ils utilisent également la technologie du 'Just Walk Out'. Mais le concept y a été adapté en 2023. Alors qu'auparavant, la technologie était imposée aux clients, comme chez Amazon Go, depuis deux ans, les clients peuvent choisir la technologie qu'ils souhaitent utiliser. Ils s'identifient soit par le biais de la 'Dash Cart' du chariot connecté soit par leur carte bancaire, leur paume de main, par l'application Amazon ou soit ils ne s'identifient pas du tout. Bien entendu, le processus de paiement diffère en fonction de la technologie choisie. Les consommateurs qui ne s'identifient pas doivent toujours passer par la caisse physique. En résumé, vous choisissez la technologie qui va vous faciliter la vie et qui guidera votre parcours client, et ça, c'est nouveau. Le fait qu'Amazon propose toutes ces technologies est un changement important et que le client puisse choisir celle qui lui convient le mieux, est un avantage décisif.

**Comment voyez-vous l'avenir des magasins physiques ?**

Idéalement, nous nous dirigeons vers le meilleur du retail, avec une forte théâtralisation du marché du frais et de l'artisanat spécialisé. Dans le même temps, nous faisons appel à la technologie pour simplifier le parcours du client et créer plus d'interaction. Les chariots connectés joueront un rôle important à cet égard, par exemple dans le secteur alimentaire, même si cela nécessite des investissements. Grâce à ces chariots connectés, les clients peuvent vérifier à tout moment le montant de leurs courses, ils n'ont plus besoin de peser les produits grâce aux balances intégrées, ils n'ont plus besoin de placer leurs produits sur le tapis roulant à la caisse, ce qui réduit également les files d'attente aux caisses... Pour les retailers, il y a aussi des avantages. Ils peuvent par exemple proposer des messages tout au long du parcours client. Si un client achète des chips, il peut utiliser le chariot connecté pour se voir proposer un soda par exemple. Grâce à ce soutien du retail media, vous pouvez facilement fidéliser les clients. Supposons qu'un client ait pour 35 euros de produits dans son chariot, mais qu'il reçoive une notification l'informant que s'il achète pour plus de 50 euros, il bénéficiera d'une réduction immédiate de 5 euros. Jusqu'à présent, il était seulement possible d'encourager les prochaines visites en magasin grâce, entre autres, à des bons d'achat différés, mais grâce au chariot connecté, il est possible d'encourager les achats en temps réel.

**"Contrairement à ce que tout le monde dit, je ne vois pas l'intelligence artificielle comme une tendance. Pour moi, c'est un moyen d'améliorer les choses, pas un objectif en soi."**

Je pense donc qu'à l'avenir, les magasins seront encore plus équipés de technologies telles que la technologie du 'Just Walk Out' et le chariot connecté, mais que nous conserverons en même temps l'aspect humain. Il y aura toujours de la place pour les employés qui aideront les clients à poursuivre leur chemin avec le sourire, pour les artisans...



Revue de presse 2025 au 31

**“Nous sommes trop dépendants de l’économie et devons générer nous-mêmes des revenus. Cela peut se faire en fidélisant les clients, mais aussi par le biais du retail media pour lequel des marges colossales de 80 % peuvent être réalisées.”**

**Cela signifie-t-il aussi la fin des magasins autonomes ?**

Je suis très prudent quant à l’avenir des magasins autonomes. Aujourd’hui, tous les grands retailers ont testé les magasins autonomes. Pensez par exemple à Tesco en Angleterre, Carrefour et Auchan en France, Aldi aux Pays-Bas... Ils ont tous une chose en commun : ils ont fait des tests pour apprendre, mais ils n’ont pas réussi à s’adapter / déployer le système. Les magasins autonomes ne sont pas aussi autonomes qu’ils en ont l’air. Les caisses sont automatiques, mais il faut par exemple toujours du personnel pour réapprovisionner les rayons. Les frais de personnel restent donc élevés. En outre, on peut se demander quelle est la valeur ajoutée d’un magasin autonome en plein jour, disons au cœur de Londres ? C’est bien sûr différent à 3 heures du matin, quand tous les magasins sont fermés. Mais il ne faut pas oublier que les consommateurs recherchent avant tout une offre attrayante et une bonne expérience client. Le fait de ne pas voir de personnel leur donne moins envie d’entrer dans un magasin autonome.

**On répète depuis des années qu’un retailer doit avoir une stratégie phygitale pour réussir, mais il y a des magasins comme Action, qui enregistrent d’excellents résultats, même s’ils se concentrent essentiellement sur l’aspect physique. Comment l’expliquez-vous ?**

En général, il faut miser à la fois sur le volet numérique et sur le volet physique. Un retailer physique qui n’a pas d’activité numérique est menacé à long terme. D’autre part, les pure players qui n’investissent pas dans les magasins physiques ne jouiront pas de la même visibilité. On constate que les pure players qui réussissent sur le long terme sont ceux qui finissent par ouvrir des magasins physiques, il suffit de regarder les États-Unis. Pour réussir en tant que retailer, il faut donc se concentrer sur les deux aspects. Il faut trouver le bon équilibre. Les clients doivent pouvoir choisir s’ils préfèrent acheter leurs commandes physiquement, les retirer en magasin ou se les faire livrer à domicile. L’importance de l’e-commerce ne cesse d’ailleurs de croître. En France, par exemple, l’e-commerce représente 11 % des ventes totales, tous secteurs confondus. Dans l’alimentation, ce chiffre est de 10 %. Vous ne pouvez donc pas l’ignorer en tant que retailer, à moins d’avoir une bonne raison en termes de modèle d’entreprise.

Action, et d’autres discounters low-cost comme Primark, font partie de ces exceptions. Ils doivent appuyer principalement sur leurs prix bas et leur assortiment. La gamme change constamment et les produits ont une valeur faciale très faible, ce qui favorise les achats d’impulsion en magasin. Par exemple, Action propose quelque 14 catégories qu’on retrouve tout au long du parcours client. Les activités de l’e-commerce, en revanche,



Revue de presse 2025 au 31 décembre

sont très difficiles pour les discounters low-cost parce qu'elles ne sont pas rentables. Tout d'abord, il faut avoir une bonne logistique – il faut avoir des entrepôts et gérer les commandes. Et deuxièmement, il y a le problème des coûts de livraison. Supposons que vous ayez un panier de 10 euros chez un discounter low-cost et que vous fassiez livrer votre commande à domicile pour 7 euros, la valeur en termes de perception du prix n'est plus la même. Pour eux, il y a aussi un problème de rentabilité car il est dans leur intérêt d'avoir le plus grand nombre de clients en magasin pour acheter leurs produits. Primark contourne ce problème en proposant par exemple du click and collect. Chez les discounters low-cost, l'e-commerce est donc plutôt une activité périphérique.

**Dans l'aviation, on a vu que les acteurs low-cost ont imposé leur modèle à tout le monde. Pensez-vous qu'il en sera de même pour le retail ?**

Je ne pense pas. La part de discounters low-cost est déjà énorme. Voyez par exemple la position de Lidl et Aldi sur la scène mondiale : ils sont en train d'élargir considérablement leur parc. Mais pensez aussi à des acteurs comme Primark ou les nouvelles boutiques en ligne asiatiques Shein et Temu, ces retailers low-cost qui sont en train de conquérir une bonne partie du marché. D'un autre côté, les 'Dollar Stores' ne se portent pas bien en Amérique parce qu'ils sont moins attrayants – ce qui est surprenant.

D'une manière générale, j'ai du mal à croire qu'il n'y aura plus que des retailers low-cost à l'avenir. Les gens recherchent les marques, là où ils auront un plus grand choix. Cela va aussi dépendre du niveau de concurrence dans les différents pays et des habitudes culturelles. En France, par exemple, la part de marché des discounters low-cost est montée en flèche jusqu'à 13 %, et on continue d'observer un pic malgré la forte progression de Lidl ces dernières années. Cela dépend donc vraiment de l'évolution des habitudes culturelles.





**La Belgique connaît une véritable vague de franchisations. Comment envisagez-vous l'avenir du marché du retail alimentaire ?**

Je pense que cette tendance se poursuivra à l'avenir : de plus en plus de foodretailers passeront à des modèles autonomes, car ils ont clairement des avantages. Tout d'abord, le retail est une affaire de marché local, comme dans l'alimentaire, où un Belge ne mange pas la même chose qu'un Espagnol ou un Italien. Il faut donc des gens qui opèrent au niveau local pour mieux répondre aux besoins locaux, avec un assortiment adapté. Par ailleurs, les indépendants, qui sont propriétaires de leur magasin, vont y investir davantage pour qu'il soit plus attractif, qu'il offre une meilleure expérience au client, qu'il génère plus de trafic et qu'il rapporte donc plus de revenus, tout cela le rend plus compétitif par rapport à d'autres chaînes. En France, les exploitants de magasins indépendants représentent déjà plus de 50 % du marché. Il s'agit d'une tendance durable. En outre, les groupes de retail intégrés qui optent pour des magasins franchisés en retirent également des avantages économiques, car le franchisé devient investisseur.

**Y a-t-il des choses dans le retail qui vous ont surpris au cours de l'année écoulée ?**

Le plus surprenant c'est le manque de positionnement des entreprises. Nous vivons dans un monde où l'offre abonde : la concurrence a été multipliée partout par l'accès à l'e-commerce. Que vous viviez en Amérique, en Belgique ou au Japon, vous pouvez acheter des produits n'importe où. La densité commerciale est extrêmement forte, laissant peu d'angles morts sur le marché. Pourtant, les mètres carrés nécessent d'augmenter : des rénovations ont lieu partout et les enseignes agrandissent leur espace de vente. On multiplie par ailleurs le nombre de sites marchands, ce qui signifie que les consommateurs du monde entier peuvent choisir dans une offre énorme. Dans ce monde-là, il est important pour le retailer d'avoir un bon positionnement, mais je remarque à ma grande surprise que bon nombre de retailers n'en ont pas.

Auchan en est un bon exemple. Ses dernières campagnes publicitaires étaient toutes axées sur le thème du plaisir, mais lorsqu'on entre dans leurs magasins, on s'aperçoit que ce positionnement ne correspond pas à la réalité. Ce qui me frappe, d'ailleurs, c'est que beaucoup d'entreprises en difficulté ont un point commun : elles manquent d'attractivité et cela est dû à un manque de positionnement. Je ne comprends pas que les entreprises continuent sans se positionner, sans faire connaître leur différence sur le marché. Il est prouvé qu'un positionnement clair est payant. Dans le secteur du textile, par exemple, on constate que les marques qui réussissent le mieux, comme Zara et Uniqlo, sont extrêmement bien positionnées. Cela montre donc que le positionnement est aujourd'hui une condition nécessaire pour réussir dans le retail.

**Y a-t-il d'autres choses que vous vous retenez de 2024 ?**

Tout d'abord, je pense que le retail est de plus en plus dépendant de l'économie et de sa santé. Les événements géopolitiques ont eu un impact significatif sur l'économie et donc sur le retail. La croissance a stagné et les entreprises sont confrontées à des difficultés.

De plus, le rôle de la législation s'est accru. Le législateur européen crée de plus en plus de lois, de règles, de directives,... auxquelles le marché doit se conformer. Pensez entre autres à l'e-commerce, qui est de plus en plus réglementé, mais cela vaut aussi pour les entrepôts, les heures d'ouverture des magasins, l'environnement... À tous les niveaux, il y a de plus en plus de règles. Tout devient plus complexe, plutôt que plus simple.

**Selon vous, quelles sont les nouvelles entreprises de retail que nous devrions suivre de près ?**

D'une part, je pense qu'il faut surveiller de près les boutiques en ligne chinoises, telles que Temu et Shein, pour comprendre pourquoi les clients, à qui l'on conseille constamment d'ignorer ces sites, continuent malgré tout à les utiliser en masse.

D'autre part, il existe aux États-Unis un grand nombre de retailers innovants qui valent vraiment la peine parce qu'ils changent les règles du jeu. Pensez, par exemple, à Glossier sur le marché de la beauté ou à la chaîne de magasins d'optique Warby Parker. Ils proposent quelque chose de totalement nouveau dans leur domaine, le révolutionnent et parviennent à être attractifs, à la fois en ligne et en magasin. Ils se distinguent des autres en proposant une nouvelle offre, en créant des communautés, en offrant une attraction, une expérience spéciale...

**En ce qui concerne l'e-commerce, on voit des plateformes comme Vinted qui se portent très bien. Quelles autres tendances observez-vous en ligne ?**

Il y a tout d'abord une tendance majeure dans l'e-commerce : le commerce mobile, qui devient de plus en plus dominant. On constate que les sites web qui ne sont conçus que pour le PC et donc pas pour le mobile ne fonctionnent pas bien. Si les gens consultent quand même ces sites via leur téléphone portable, les pages se chargent lentement, le site n'est pas très réactif... Ce qui fait automatiquement fuir les clients. C'est là-dedans que les retailers doivent absolument investir.

Une deuxième tendance que j'observe est celle des places de marché. C'est un sujet très important : beaucoup de choses vont se produire à ce niveau dans les prochaines années. Pourquoi ? À mon avis, tous les sites web voudront un jour ou l'autre créer des places de marché pour essayer d'élargir leur offre et de générer plus de ventes. Si vous êtes par exemple un magasin de sport et que vous proposez soudain aussi des articles de plein air ou des articles pour la maison, vous ferez plus de chiffre. Les places de marché offrent donc une gamme plus large et une plus grande rentabilité, bien qu'il y ait un revers à la médaille. De nombreux clients achètent des produits sur votre site web parce qu'ils vous font confiance. Mais aujourd'hui, il n'est pas toujours facile de voir que le site marchand vend des produits de marchands tiers, ce qui peut poser des problèmes.

Supposons qu'une erreur se produise lors de la livraison, la place de marché n'en est pas responsable, il faut se tourner vers le vendeur final. Et cela pourrait freiner la confiance des consommateurs. Le secteur doit donc encore bien réfléchir à l'avenir des places de marché et se demander s'il faut laisser la relation client au vendeur tiers. Le vrai problème de l'e-commerce sera donc qu'il va devoir de plus en plus prouver sa rentabilité.

### Toujours à propos de l'e-commerce : quelles sont, selon vous, les tendances en termes de canaux ?

Je constate que la vidéo et les médias sociaux sont de plus en plus intégrés à l'e-commerce. C'est nécessaire, parce qu'il y a encore des sites de l'e-commerce où les produits sont présentés comme il y a dix ans. Heureusement, il existe déjà de nombreux sites web qui misent sur cette tendance. On voit ainsi apparaître de nombreuses boutiques virtuelles en ligne : elles ont le décor et le parcours client d'un magasin physique, mais avec les avantages de l'e-commerce. Un bon exemple est le Sam's Club de Walmart, qui a créé un magasin virtuel spécialement pour les fêtes, où l'on peut faire des achats en ligne. Quelle expérience, vraiment très bien faite ! Sam's Club montre comment l'e-commerce peut progresser et créer plus d'expérience en intégrant la vidéo, les médias sociaux, les podcasts... Cela attire plus de monde.

D'autre part, il ne faut pas non plus perdre de vue TikTok. Aux États-Unis, c'est un succès phénoménal. Les gens adorent cette plateforme parce qu'ils peuvent y créer des vidéos de manière très simple, les poster, les visionner, partager des avis, etc. mais aussi parce qu'il est très facile de passer de la vidéo à l'achat. La facilité d'utilisation et l'expérience sont cruciales ici et les sites de l'e-commerce peuvent en tirer des enseignements, car ils sont encore trop souvent des sites de vente statiques.

### Enfin, quelles tendances pouvons-nous attendre en 2025 ?

Avant de partager mes attentes en matière de tendances, permettez-moi d'insister sur le fait que je ne considère pas l'intelligence artificielle comme une tendance. L'intelligence artificielle est bien sûr à l'ordre du jour, mais je ne la vois pas comme une fin en soi, mais comme un moyen de faire mieux les choses. Par exemple, gérer des assortiments, optimiser la relation client, automatiser certaines choses, etc. Elle sera donc de toute façon utilisée partout à l'avenir.

Une autre tendance est le retour en force du magasin physique. Pendant la Covid, on a souvent dit que la fin du magasin physique était proche et que l'e-commerce allait triompher. C'est plutôt le contraire qui s'est produit. Le magasin développe progressivement de nouveaux rôles. Il peut notamment servir de centre de préparation des commandes ou d'accueil du client. La chaîne de magasins Target, par exemple, a déjà annoncé qu'elle souhaitait étendre ses magasins aux États-Unis, d'une part pour mieux mettre en valeur l'offre, mais aussi pour que les magasins répondent mieux aux besoins des consommateurs, pour pouvoir gérer tout ce qui a trait à l'omnicanal depuis les magasins. Voilà un bon exemple qui prouve que les magasins ne seront donc plus de simples points de vente comme ils l'étaient auparavant.

Une autre tendance ? On parlait autrefois de multicanal, puis d'omnicanal, mais aujourd'hui, surtout aux États-Unis, on parle de 'commerce unifié' (unified commerce). En d'autres termes, nous allons essayer de faire du commerce de la manière la plus fluide possible. Quel que soit le client ou le canal qu'il utilise, l'ensemble du processus d'achat doit être aussi fluide que possible en utilisant des données acquises via les différents canaux utilisés par le client.






La troisième tendance est l'importance de l'expérience client. On va utiliser la technologie pour rendre l'expérience client encore plus facile et plus spectaculaire. À noter : les entreprises doivent contribuer à rendre l'ensemble plus performant et plus efficace, et à améliorer la relation client. La technologie doit vraiment apporter une valeur ajoutée, comme dans le cas du chariot connecté, par exemple.

Une autre tendance importante est l'engagement des clients. Il faut laisser les consommateurs parler de ce qu'ils ont vécu, que ce soit en bien ou en mal, les laisser participer à la vie de l'entreprise, échanger des idées, faire partie de communautés. En bref, créer plus d'engagement. Colruyt Group a déjà pris des mesures importantes. L'entreprise investit notamment dans l'éducation à la nutrition dans les écoles. Je constate néanmoins que le secteur alimentaire a encore beaucoup de travail à faire dans ce domaine.

La dernière tendance est le développement des revenus. Cet aspect devient de plus en plus important, car les entreprises sont de plus en plus dépendantes de l'économie. Deux grands piliers permettent de générer des revenus : la fidélisation de la clientèle et le retail media. Pour la fidélisation, il faut veiller à ce que les clients dépensent plus chez vous que chez vos concurrents. Pour le retail media, s'il est bien négocié avec les industriels et bien exécuté en magasin des marges significatives peuvent être obtenues. Dans le secteur alimentaire, les marges sont actuellement très limitées, de l'ordre de 2 %. En revanche, si l'on considère le retail media, on constate que des marges colossales d'environ 80 % peuvent être réalisées. Les retailers peuvent donc miser massivement sur ce nouveau marché à l'avenir !

*Lisa Goethuysen* ●

les clés du digital

# Dans les magasins de New York, la tech est transparente

04/02/2025

# Dans les magasins new-yorkais la tech devient transparente

4 février 2025 Catherine Petit Transformation

Je peux commander le PDF de cet article

Temps de lecture : 6 minutes




**A New-York les magasins reviennent en force avec une théâtralisation et un merchandising soignés et les technologies sont rendues invisibles aux yeux des clients, ou disparaissent.**

**A New-York les magasins reviennent en force avec une théâtralisation et un merchandising soignés et les technologies sont rendues invisibles aux yeux des clients, ou disparaissent.**

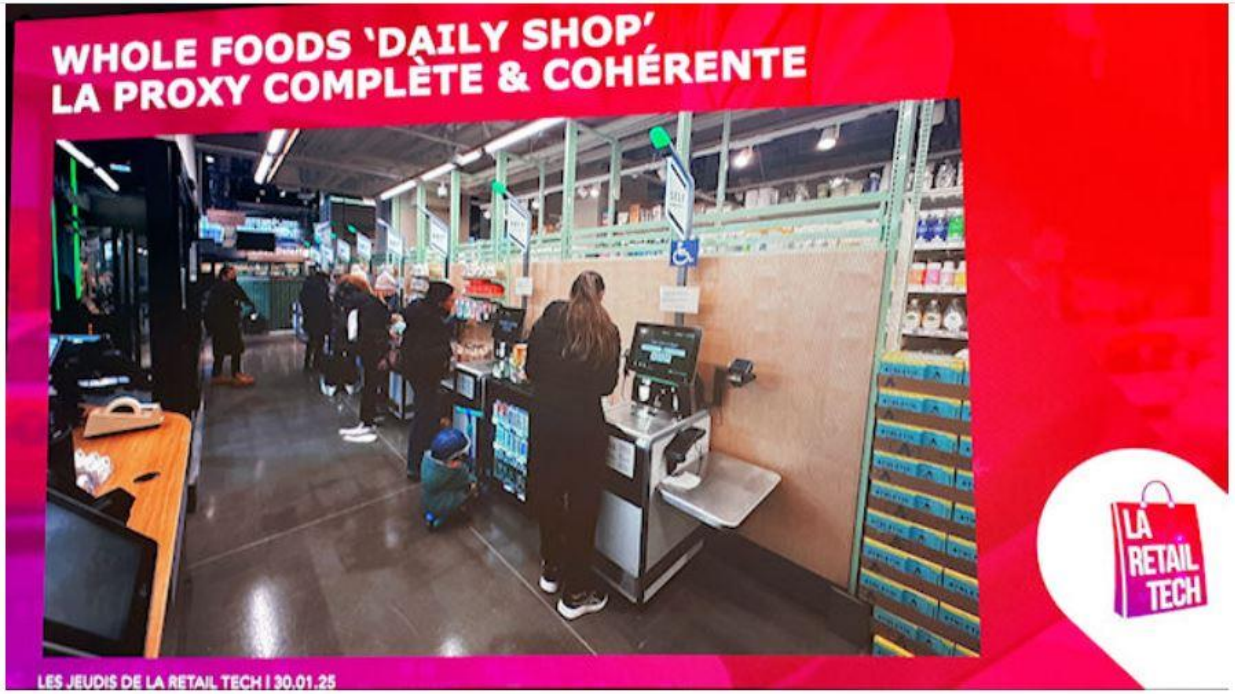
Écouter cet article

Moins nombreux cette année à se rendre à la grand messe new-yorkaise du commerce et de la tech américaine, les Français présents au dernier Retail's Big Show ont ramené dans leurs besaces quelques bonnes idées à prendre et à reproduire. Même si dans «*le pays où le commerce est roi*», comme le qualifie le consultant Franck Rosenthal, qui a écrit plusieurs ouvrages sur le sujet, les modes et habitudes de consommation ne sont pas tout à fait les mêmes qu'en Europe. L'état du marché déjà n'est pas non plus comparable. Après le «*retail apocalypse*», comme le titrait la presse américaine il y a quelques années avec la disparition des grands malls, mais qui traduisait plutôt une profonde mutation du secteur, la croissance du retail se poursuit. Avec les ventes hors magasin et en ligne, elle s'établit à 3.6 % en 2024 selon les chiffres de la National Retail Federation. Pendant la « holiday season », toute la période des fêtes à partir d'Halloween, les ventes auraient enregistré une hausse de plus 4% par rapport à 2023. Pour 2025, cette progression devrait atteindre ce même pourcentage selon un rapport récent du cabinet Bain & Company. «*Le e-commerce enregistre une croissance d'un peu moins de 8%. Quand on regarde les neuf catégories suivies et étudiées, dont le sport, le bricolage etc. il y en a sept qui sont en croissance et deux qui sont stables ou à zéro*», relate Franck Rosenthal, venu présenter avec Nicolas Diacono, ses observations sur ce marché lors d'une matinée des *Jeudis de la Retail Tech* consacrée au salon Retail's Big Show.




**La techno se fait discrète**

Le retail physique résiste et continue de progresser et les enseignes américaines réinvestissent dans leurs magasins. «*New York a toujours été un laboratoire mondial pour les nouveaux concepts de magasins. A cause du Covid et du télétravail, le quartier de Manhattan s'était vidé. Aujourd'hui, alors que les grandes entreprises font revenir leurs salariés au bureau, les magasins réinvestissent Manhattan*», affirme Mike Hadjadj, co-fondateur de La Retail Tech. «*Mais ils ne le font pas de la même manière. Comme les coûts salariaux ont augmenté, ils ont préféré réduire les horaires d'ouverture tout en offrant la même qualité de service*». Si de nouveaux concepts fleurissent, la techno se fait discrète. Franck Rosenthal, Nicolas Diacono et Mike Hadjadj qui ont visité de nombreux magasins lors de leur séjour à New-York, ont ainsi sélectionné quelques concepts davantage intéressants par leur merchandising que par les innovations technologiques qu'ils proposent.




**Les grandes ambitions de Skims**

Whole Foods, l'enseigne alimentaire acquise par Amazon en 2017, s'essaie, par exemple, à la proximité, avec un point de vente de 850 m². Un format habituel en France mais qui est moins répandu à New-York après les nombreuses fermetures des CVS et Walgreens, ces chaines de pharmacies américaines qui jouent aussi le rôle de magasin de dépannage pour l'alimentation. «*Dans ce Whole Foods Daily tout est cohérent. C'est un événement parce que c'est la première fois depuis le rachat par Amazon, qu'il y a quelque chose d'intéressant. Alors que dans les Amazon Go, la référence à Amazon était partout, il n'y a cette fois pas un seul logo Amazon. Seul le système de paiement avec la paume de la main est présent. Ils reprennent tous les engagements de Whole Foods sur une surface évidemment très réduite et c'est un exploit*», estime Franck Rosenthal.




Un autre concept remarqué par ces professionnels c'est Skims, la nouvelle marque de lingerie inclusive de Kim Kardashian. Après avoir lancé une douzaine de « shop in shops, » elle s'est installée sur la 5e avenue en face d'un Victoria's Secret avec en vitrine une statue dénudée, «*étonnante quand on connait le puritanisme des Américains*». Ici tout est basé sur le positionnement inclusif avec des mannequins de toutes formes, de toutes tailles et couleurs (sauf pour les hommes, tous représentés avec des bustes tout en muscles). «*Les produits sont encore moins chers que chez Victoria's Secret et l'ambition de la marque est d'ouvrir autant de boutiques dans le monde que H&M*». Le design est soigné avec «*des mobiliers arrondis pour mettre en avant le corps et les formes de la femme et les valoriser*». Associée à 35%, Kim Kardashian a fait un appel à sa communauté pour trouver un nom qui lui ressemble.




**Foot Locker s'essaie au retail media**

Autre magasin remarqué par les professionnels : le nouveau concept new-yorkais du géant de la chaussure Foot Locker, installé au croisement de Broadway et de la 6e avenue. Le point de vente se différencie des autres magasins à l'enseigne avec des corners dédiés aux marques. Il veut aussi se positionner sur le marché porteur du « retail media instore » et accueille des écrans un peu partout. Mais il ne tient pas ses promesses, selon Mike Hadjadj, avec des publicités qui défilent au milieu d'offres concurrentes. Dans un tout autre registre, le magasin Telfar – impossible à imaginer en France car il filme les clients dans leur parcours sans leur demander leur permission – a l'objectif de les faire défiler «*comme si vous étiez à la Fashion Week*». Vendant uniquement sur le web à ses débuts, la marque au style unisexe a implanté son flagship à Soho qui propose une large collection de produits mode et accessoires sur plus de 900 m². Un assortiment d'écrans numériques diffuse en temps réel des séquences du magasin et chacun peut se voir sous différents angles et se mettre en avant. «*Le slogan « Ce n'est pas pour vous, c'est pour tout le monde » est respecté*», selon les trois observateurs.




Le magasin de produits outdoor Yeti embarque pour sa part les visiteurs dans la nature américaine, avec des glacières, des mugs personnalisables et des murs de gourdes de toutes les couleurs «*donnant l'envie d'acheter les produits pour partir en pique-nique au bord de la rivière*». Datant de 1862, le magasin de jouets FAO Schwarz multiplie ses animations. Quand, par exemple, un client achète une Jellycat, une peluche en forme de burger, un vendeur fait semblant de la cuire, la met dans un packaging et la sert comme au McDo. Ce magasin reste une institution à New York et se visite même si on n'a rien à y acheter. D'autres boutiques ont marqué les esprits comme le «*petit magasin temporaire*» de Vuitton, de 7000 m² tout de même et «*encore plus beau que l'ancien parce qu'il est plus moderne et qu'il semble accessible avec à chaque étage des ambiances différentes*».




La plupart de ces magasins new-yorkais ont comme particularité de disposer de play-lists musicales dédiées et globalement, la tech est transparente. Elle vient en support pour l'efficacité du magasin. «*Tous les gadgets digitaux qui ne marchent pas, font fuir les clients. Les bornes d'ailleurs ont disparu. Et désormais chaque enseigne à son appli. Celles-ci sont beaucoup plus téléchargées aux États-Unis*», remarque Nicolas Diacono. Les concepts avec des promesses simples sont parfois les mieux appréciés. Franck Rosenthal cite cette enseigne de stations-service géantes «Buc-ee's» dont le positionnement marketing est de proposer, en plus d'autres services, des toilettes propres 24 heures sur 24.

Rayon Boissons

LE MAGAZINE DES BOISSONS EN GRANDE DISTRIBUTION

# L’activation commerciale d’Intermarché est très forte sur la zone marché Mars 2025

# « L'activation commerciale d'Intermarché est très efficace sur la zone marché »

**Trois questions à Frank Rosenthal,** expert en marketing du commerce

*Quels sont les clés de réussite des Mousquetaires ?*

Cela fait quatre ans que nous enregistrons une baisse des volumes dans l'alimentaire masquée par la hausse des chiffres d'affaires en raison de l'inflation. Ce qui entraine une multiplication des arbitrages des consommateurs. L'objectif pour chaque distributeur est d'augmenter son taux de nourriture, en clair, faire dépenser plus chez soi par rapport

montre agressif en jouant sur tous les tableaux : en réalisant de la croissance externe, mais aussi organique.

*La croissance externe n'est-elle pas la principale raison ?*

Avant de parler de croissance externe, ils ont réalisé avec Auchan et Casino une alliance aux achats qui leur permet d'être plus compétitifs. Avec l'acquisition de Casino, ils ont gagné en croissance ce qu'il aurait fait normalement en 15 ans. Une opération de cette envergure est très rare dans l'Hexagone. Il est

groupement a augmenté sa proximité avec les Français, avec un magasin implanté tous les 10 km. Il y a forcément un effet de taille avec des gains de part de marché. Sans oublier que les unités reprises n'ont pas été rénovées. Les Mousquetaires en ont donc sous le pied s'ils réalisent des investissements pour les rendre plus attractifs.

*Comment expliquez-vous la croissance organique d'Intermarché ?*

Remettre la zone marché au cœur du magasin avec le concept Fabmag est à mon avis un choix très



DR

commerciale très efficace. En termes de prix et de promotion, c'est certainement cette enseigne qui effectue le meilleur travail au niveau des rayons trad avec par exemple les 10 % sur les fruits et légumes le week-end sur la carte de fidélité ou des produits marqueurs très bien placés pour