

# Revue de presse 2018

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018

BFM Business, BFM TV, France 3, France 5, LCI, RMC, Capital, Challenges, La Croix, Le Figaro, Les Echos, Les Echos Executives, 20 Minutes, Linéaires, LSA, Femme Actuelle, Les Inrockuptibles, Digital Mag, Dossier Familial, Points de Vente, L'Usine Digitale, Influencia, E-commerce Magazine, Le Nouvel Economiste, Cosmétique Mag, Orange TV, La Revue des Marques, CB News, Rayon Boissons, Les Numériques, Novethic, Popai, SAP News

Frank Rosenthal Conseils





TV  
2018



# BFM Business

Innover pour le commerce

Les enseignes plus fortes à plusieurs ? 15 décembre 2018

BFM  
BUSINESS

INNOVER  
POUR LE  
COMMERCE



## Innover pour le commerce - 15/12

Au sommaire: Fauchon revoit son offre place de la Madeleine. Les enseignes font boutique commune. Le pop-up store "In Real Life" permet aux marques en ligne de renforcer leur présence dans le monde physique. "Social shopping": acheter depuis les stories Instagram. - Avec: Franck Rosenthal, expert en marketing du commerce. Catherine Cluizel, directrice générale des "Petite Manufacture Cluizel". Samy Vischel, PDG de Fauchon Paris. Et Rodolphe Bonnasse, PDG de CA COM. - Innover pour le commerce, du samedi 15 décembre 2018, présenté par Karine Vergniol, sur BFM Business.

Karine Vergniol décrypte les grandes mutations de la distribution: expérience client, digitalisation, flagship store ou catalogue connecté ... Dirigeants et experts échangent autour des grandes tendances du commerce d'aujourd'hui et de demain.





# BFM Business

Le Défi ETI

Gros plan sur les ETI de l'agriculture de l'excellence

20 octobre 2018







## Gros plan sur les ETI de l'agriculture d'excellence - 20/10

Les consommateurs, de plus en plus exigeants tant au niveau du prix, de la qualité mais aussi de la traçabilité des produits, mettent la pression sur les entreprises de l'alimentaire. Depuis, l'agriculture est devenue une filière d'excellence. Quel est le potentiel des ETI agricoles ? Quid de l'évolution de l'agriculture ces dernières années ? a évolué ce secteur ces dernières années ? - Avec: Régis Drouillon, directeur de clientèle entreprise à la Banque Palatine de Nogent-sur-Marne. Frank Rosenthal, fondateur de Frank Rosenthal Conseils. Et Ariane Cessenat, directrice générale adjointe d'UGPBAN. - Le Défi ETI, du samedi 20 octobre 2018, présenté par Fabrice Lundy, sur BFM Business.

Fabrice Lundy part à la rencontre des ETI, ces "Entreprises de Taille Intermédiaire" si importantes pour le tissu économique français... Innovation, ancrage local, actionnariat familial, force à l'internationale : chaque semaine, les dirigeants d'ETI nous font découvrir leurs atouts.

BFM Business est la 1ère chaîne française d'information économique et financière en continu, avec des conseils pour vos finances par des personnalités de référence dans le domaine de l'économie, des interviews exclusives de patrons, de politiques et d'experts. Rendez-vous sur le canal 46 de la TV SFR et en replay sur [bfmbusiness.com](http://bfmbusiness.com).



L'AGRICULTURE AU SERVICE D'UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ?



**FRANK ROSENTHAL**  
Fondateur de Frank Rosenthal Conseils



# BFM Business

Innover pour le commerce

Comment optimiser l'expérience client grâce au conseil ?

28 septembre 2018

**BFM**  
BUSINESS

**INNOVER  
POUR LE  
COMMERCE**



08:52



Le débat

**BFM**  
BUSINESS

**COMMENT OPTIMISER L'EXPÉRIENCE CLIENT  
GRÂCE AU CONSEIL ?**

## Innover pour le commerce - 29/09

Au sommaire: Les news avec Hélène Cornet, journaliste de BFM Business. French days: la 2ème édition se tient du 28 septembre au 1er octobre. The Loft, une boutique de déco en appartement qui se trouve à Amsterdam. Comment optimiser l'expérience client grâce au conseil ? Avec son nouveau décor plus jeune, Gemo affiche une croissance de 20 à 30% supérieure, à surface égale. On en parle avec: Emmanuel Grenier, PDG de Cdiscount. Rodolphe Bonnasse, président de CA Com. Ana Sculy-Logotheti, directrice Expérience client chez Maisons du Monde. Frank Rosenthal, expert en marketing de commerce. Et Hubert de Malherbe, président designer de Malherbe Design. - Innover pour le commerce, du samedi 29 septembre 2018, présenté par Karine Vergniol, sur BFM Business.

08:49



Le débat

**BFM**  
BUSINESS

**FRANK ROSENTHAL**  
Expert en marketing du commerce

08:49



Le débat

**BFM**  
BUSINESS

**L'ATELIER DÉCO CHEZ MAISONS DU MONDE, MONCOACHDECO CHEZ  
LEROY MERLIN : LE DIGITAL PERMET UNE OFFRE CONSEIL**



# BFM Business

Les Décodeurs de L'Eco  
L'hyper est-il en sursis ?  
23 janvier 2018





# L'hyper est-il en sursis ? - 23/01

Carrefour se transforme. Il va ouvrir 2 000 magasins de proximité, accélérer sur le digital, développer le bio et réduire les coûts en taillant 2 400 postes au siège. Ce plan offensif d'Alexandre Bompard est salué par le marché. Le groupe connaît en effet des problèmes spécifiques, avec une gestion trop lourde. Mais au-delà du groupe, tout cela n'est-il pas emblématique d'un modèle qui semble s'essouffler, notamment celui de l'hypermarché. Alors, au moment où le mode de vie évolue, l'hyper est-il en sursis ? - Décryptage avec: Dominique Amirault, président de la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (FEEF), Eric Tirlé, directeur associé chez Sia Partners, François Mombouisse, président de la Fevad, Frank Rosenthal, fondateur de Frank Rosenthal Conseils, expert en marketing du commerce. Et Hélène Cornet, journaliste BFM Business. - Les Décodateurs de l'éco, du mardi 23 janvier 2017, présenté par Fabrice Lundy, sur BFM Business.

L'émission qui décrypte la grande question économique du jour. Fabrice Lundy et les meilleurs spécialistes analysent chaque soir le sujet brûlant des dernières heures. Forgez-vous votre opinion avec les Décodateurs de l'éco !

BFM Business est la 1ère chaîne française d'information économique et financière en continu, avec des conseils pour vos finances par des personnalités de référence dans le domaine de l'économie, des interviews exclusives de patrons, de politiques et d'experts. Rendez-vous sur le canal 46 de la TV SFR et en replay sur bfmbusiness.com.

19:13 | DIRECT



Réagissez sur twitter @decodeurseco

@DecodeursEco



PLASTIC OMNIUM 40,95 € -0,45 %	PUBLICIS 57,24 € -1,17 %	RE ESTX50 +0,19 %
--------------------------------	--------------------------	-------------------

Geoffroy Roux de Bézieux a annoncé sa candidature à la présidence du Medef.

19:21 | DIRECT



## L'HYPER EST-IL EN SURSIS ?

@DecodeursEco



AMUNDI 72,12 € -0,66 %	APERAM 45,41 € -1,50 %	ARCELOMITTAL 29,21 € -0,15 %	SBF120 4 427,90
------------------------	------------------------	------------------------------	-----------------

Carrefour se fixe un objectif de 5 Mds€ de chiffre d'affaires dans le commerce en ligne alimentaire.

19:16 | DIRECT



## L'HYPER EST-IL EN SURSIS ?

@DecodeursEco



6S -0,85 %	3M 245,87 \$ -0,58 %	SBF120 4 427,90	ACCOR 46,24 € -0,09 %	DOW 26 202,06
------------	----------------------	-----------------	-----------------------	---------------

E. Macron sera reçu à Washington, ce sera la 1ère visite d'Etat sous la présidence Trump (Maison Blanche)



19:15 DIRECT



**BFM BUSINESS**

@DecodeursEco

**BFM BUSINESS**

**FRANK ROSENTHAL**

Fondateur de Frank Rosenthal Conseils, expert en marketing du commerce

Réagissez

@bfmbusiness

95 \$ +0,07 %	PROCTER GAMBLE 88,87 \$ -3,29 %	TRAVELERS 145,81 \$ +	SBF120 -0,10 %
---------------	---------------------------------	-----------------------	----------------

E. Macron sera reçu à Washington, ce sera la 1ère visite d'Etat sous la présidence Trump (Maison Blanche)

19:25 DIRECT



@DecodeursEco

**BFM BUSINESS**

**L'HYPER EST-IL EN SURSIS ?**

Réagissez

@bfmbusiness

TECHNIPFMC 28,00 € +0,50 %	TELEPERFORMANCE 122,80 € -0,81 %	SBF120 4 427,90
----------------------------	----------------------------------	-----------------

Procter & Gamble: baisse de 68% du bénéfice trimestriel due à une charge en lien avec la réforme fiscale.

19:45 DIRECT



@DecodeursEco

**BFM BUSINESS**

**FRANK ROSENTHAL**

Fondateur de Frank Rosenthal Conseils, expert en marketing du commerce

Réagissez

@bfmbusiness

50,40 € -0,10 %	ORANGE 14,74 € -0,17 %	ORPEA 101,15 € -0,10 %	CAC 5 535,26
-----------------	------------------------	------------------------	--------------

Près de 80 000 nouveaux logements intermédiaires seront produits en IDF d'ici à 2025 (Action logement).

19:16 DIRECT



@DecodeursEco

**BFM BUSINESS**

**L'HYPER EST-IL EN SURSIS ?**

Réagissez

@bfmbusiness

ALSTOM 36,53 € +0,25 %	ALTEN 78,30 € +0,51 %	ALTRAN 14	ESTX50 +0,19 %
------------------------	-----------------------	-----------	----------------

Geoffroy Roux de Bézieux a annoncé sa candidature à la présidence du Medef.



# BFM Business

La Librairie de L'Eco

pour « Donner du sens au commerce » 21 février 2018



LA  
LIBRAIRIE  
DE L'ÉCO





# La parole aux auteurs: Franck Rosenthal et Frédéric Denhez - 21/02

Avec: Franck Rosenthal, consultant en marketing et auteur de "Donner du sens au commerce" (Kawa). Et Frédéric Denhez, conférencier et auteur de "Le Bio au risque de se perdre" (Buchen Chastel). - La librairie de l'Éco, du mercredi 21 février 2018, présenté par Emmanuel Lechypre, sur BFM Business.

La page lecture de BFM Business... L'économie sur BFM Business, vous l'écoutez, vous la regardez, et bien maintenant nous voulons aussi vous donner envie de la lire. Mais comme on ne se refait pas, on veut vous donner envie de bouquiner mais en vous faisant économiser ce que vous avez de plus cher : votre temps et votre argent. Comptez sur Emmanuel Lechypre pour être sélectif et ne vous faire lire que le meilleur !

BFM Business est la 1ère chaîne française d'information économique et financière en continu, avec des conseils pour vos finances par des personnalités de référence dans le domaine de l'économie, des interviews exclusives de patrons, de politiques et d'experts. Rendez-vous sur le canal 46 de la TV SFR et en replay sur [bfmbusiness.com](http://bfmbusiness.com).

Mise en ligne le 21/02/2018

14:08



« DONNER DU SENS AU COMMERCE »  
DE FRANCK ROSENTHAL, AUX ÉDITIONS KAWA

TELEPERFORMANCE	119,30 €	-0,50 %	TF1	11,77 €	+0,43 %	THALES	SBF120
Grande-Bretagne : le taux de chômage monte légèrement à 4,4% à fin décembre (ONS).							4 226,72

14:07



ELIN	126,35 €	+0,04 %	NATIXIS	7,05 €	-0,20 %	NEOPOST	22,32 €	-0,80 %	ESTX50	3 414,02
Lloyds Banking Group : le bénéfice net bondit de 52% en 2017 à plus de 3 Mds£, le plus élevé depuis 2006.										

14:10



« DONNER DU SENS AU COMMERCE »  
DE FRANCK ROSENTHAL, AUX ÉDITIONS KAWA

AIR LIQUIDE	101,65 €	-0,44 %	AIRBUS GROUP	97,39 €	+0,41 %	ALD	14,09	SBF120
Orange n'a pas de projet aujourd'hui d'extension dans un nouveau pays (directeur financier).								4 226,56



14:10



Frank Rosenthal  
Donner du sens  
au commerce  
le valeur du sens

Préface de Dominique Schellner  
Professeur de Marketing à l'Université de Bordeaux II

KAWA

BFM  
BUSINESS  
HOURS

« DONNER DU SENS AU COMMERCE »  
DE FRANCK ROSENTHAL, AUX ÉDITIONS KAWA

VALEO 61,20 € +1,02% | VEOLIA 19,42 € +0,34% | VINCI 82 CAC

Orange réaffirme être disponible pour toute discussion éventuelle sur une consolidation en France. - 0,38%

14:09



BFM  
BUSINESS  
HOURS

« DONNER DU SENS AU COMMERCE »  
DE FRANCK ROSENTHAL, AUX ÉDITIONS KAWA

PUBLICIS 60,96 € -0,88% | RENAULT 85,77 € -1,30% | SAFRAN 89,14 € ESTX50

Orange : bénéfice net 2017 en baisse de 35% à 1,9 Md€ suite à une cession d'actifs en 2016. 3 414,43

14:12



Frank Rosenthal  
Donner du sens  
au commerce  
le valeur du sens

Préface de Dominique Schellner  
Professeur de Marketing à l'Université de Bordeaux II

KAWA

BFM  
BUSINESS  
HOURS

« DONNER DU SENS AU COMMERCE »  
DE FRANCK ROSENTHAL, AUX ÉDITIONS KAWA

+0,99% | L'OREAL 173,55 € -1,17% | LAFARGEHOLCIM 47,85 € -0,02% | SBF120

M6 : bénéfice net 2017 en hausse de 3,7% à 158,4 M€ grâce à la publicité et à l'intégration de RTL. - 0,30%

14:13



Frank Rosenthal

Donner du sens  
au commerce  
le valeur du sens

Préface de Dominique Schellner  
Professeur de Marketing à l'Université de Bordeaux II

KAWA

BFM  
BUSINESS  
HOURS

FRANCK ROSENTHAL  
Auteur, consultant en marketing

TARKETT 29,10 € -0,82% | TECHNICOLOR 2,97 € -1,78% | TECHNIPFMC 23 ESTX50

Fraude fiscale : décision de la cour d'appel de Paris le 15 mai concernant l'ex-ministre Jérôme Cahuzac. - 0,55%



# BFM Business

Les Décodeurs de L'Eco  
BIO/pesticides faut-il choisir ?

22 février 2018







## Bio/pesticides: faut-il choisir ? - 22/02

Mille agriculteurs ont été reçus à l'Élysée ce jeudi par Emmanuel Macron à 48h de l'ouverture du Salon de l'agriculture à Paris. Un rendez-vous qui se déroule à l'heure de la crise qui touche la profession, en plus du doute des consommateurs sur les produits agricoles. Alors une nouvelle ère de bio va-t-elle s'ouvrir ? Et doit-on opposer les produits bio aux produits chimiques ? - On en parle avec: Jean-Baptiste Moreau, député LREM de la Creuse, rapporteur du projet de loi Agriculture et Alimentation. Etienne Gangneron, éleveur en bio dans le Cher, responsable du bien-être animal à la FNSEA. Serge Michels, président de l'agence Protéines, auteur de "Marketing de la peur". Maximilien Rouer, directeur de Ferme France, auteur de "Les agriculteurs à la reconquête du monde". Et Frank Rosenthal, fondateur de Frank Rosenthal Conseils, expert en marketing du commerce. - Les Décodeurs de l'éco, du jeudi 22 février 2018, présenté par Fabrice Lundy, sur BFM Business.

L'émission qui décrypte la grande question économique du jour. Fabrice Lundy et les meilleurs spécialistes analysent chaque soir le sujet brûlant des dernières heures. Forgez-vous votre opinion avec les Décodeurs de l'éco !

BFM Business est la 1ère chaîne française d'information économique et financière en continu, avec des conseils pour vos finances par des personnalités de référence dans le domaine de l'économie, des interviews exclusives de patrons, de politiques et d'experts. Rendez-vous sur le canal 46 de la TV SFR et en replay sur [bfmbusiness.com](http://bfmbusiness.com).



19:19 | DIRECT



@DecodeursEco



### BIO / PESTICIDES : FAUT-IL CHOISIR ?

ADE 81,80 € -0,18% | ILIAD 198,50 € +0,38% | IMERYS 83,80 € 0,00% | DOW +0,83%

Retrouvez tous nos conseils pour créer votre entreprise en ligne sur [entrepreneurs.bfmbusiness.com](http://entrepreneurs.bfmbusiness.com)

19:18 | DIRECT



@DecodeursEco

**FRANK ROSENTHAL**  
Fondateur de Frank Rosenthal Conseils, expert en marketing du commerce

BIOMERIEUX 72,00 € +1,55% | BNP PARIBAS 65,10 € +0,23% | BOLLO DOW +0,88%

Valeo : bénéfice net en baisse de 4% pour l'année 2017, en raison de la réforme fiscale américaine.



19:18 DIRECT



@DecodeursEco



### BIO / PESTICIDES : FAUT-IL CHOISIR ?

Réagissez @bfmbusiness

4,05 € +0,36% | DANONE 65,29 € +0,90% | DASSAULT AVIATION 1 386,00 € CAC 40 5 309,23  
 Ingenico : bénéfice net 2017 en hausse de 5% à 256 M€, son chiffre d'affaires 2017 a crû de 9% à 2,5 Mds.

19:18 DIRECT



@DecodeursEco



### BIO / PESTICIDES : FAUT-IL CHOISIR ?

Réagissez @bfmbusiness

EUROFINS SCIENT. 487,00 € +0,25% | EURONEXT 56,55 € +0,18% | EU SBF120 4 251,61  
 Le Chinois Fosun prend la majorité de la maison de couture Lanvin (communiqué).

19:33 DIRECT



@DecodeursEco



### BIO / PESTICIDES : FAUT-IL CHOISIR ?

Réagissez @bfmbusiness

5 € -1,29% | AMIUNDI 67,20 € -2,85% | APERAM 42,80 € 0,00% | ARC SBF120 4 251,61  
 La justice allemande a reporté à mardi sa décision sur l'interdictions du diesel dans certaines villes.

19:53 DIRECT



@DecodeursEco



### LE BIO EST-IL LA PANACÉE ?

Réagissez @bfmbusiness

2% | APPLE 172,89 \$ +1,06% | BOEING 354,87 \$ +0,71% | CATERPILLAR DOW 24 988,57  
 Fnac Darty n'écarte pas, à l'avenir, de procéder à des acquisitions.



# BFM Business

Innover pour le commerce

Pourquoi la grande distribution mise-t-elle à fond sur la  
restauration ? 07 avril 2018

BFM  
BUSINESS

INNOVER  
POUR LE  
COMMERCE



08:42


 INNOVER POUR  
LE COMMERCE


## Pourquoi la grande distribution mise-t-elle à fond sur la restauration ? - 07/04

Partager

Tweeter

Newsletter


Le groupe Carrefour a annoncé l'acquisition de la jeune pousse française Quitoque le 15 mars dernier. Fondée en 2014, cette dernière est spécialisée dans la livraison à domicile de paniers repas à cuisiner. Elle s'est notamment positionnée sur la vague du manger sain et propose chaque semaine un panier composé d'ingrédients ainsi que de recettes pour réaliser jusqu'à cinq plats prêts en 30 minutes. Grâce à ce rachat, Carrefour pourra étendre rapidement son offre en matière d'e-commerce alimentaire. - Les détails avec: Carole Fournot, CMO chez Quitoque. Et Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. - Innover pour le commerce, du samedi 7 avril 2018, présenté par Karine Vergniol, sur BFM Business.

Karine Vergniol décrypte les grandes mutations de la distribution : expérience client, digitalisation, flagship store ou catalogue connecté... Dirigeants et experts échangent autour des grandes tendances du commerce d'aujourd'hui et de demain.

BFM Business est la 1ère chaine française d'information économique et financière en continu, avec des conseils pour vos finances par des personnalités de référence dans le domaine de l'économie, des interviews exclusives de patrons, de politiques et d'experts. Rendez-vous sur le canal 46 de la TV SFR et en replay sur bfmbusiness.com.

Mise en ligne le 07/04/2018

Le débat


**POURQUOI LA GRANDE DISTRIBUTION MISE-T-ELLE À FOND SUR LA RESTAURATION ?**

08:50



Le débat


**AVEC LE RACHAT DE QUITOQUE, CARREFOUR ÉTEND SON OFFRE EN E-COMMERCE ALIMENTAIRE**

08:46



Le débat


**FRANCK ROSENTHAL**  
Expert en marketing du commerce



**LCI**  
Perriscope  
30 octobre 2018







**FRANK ROSENTHAL**  
Expert en marketing du commerce



**ACCORD WALMART/GOOGLE : L'ARME FATALE**



**ACCORD WALMART/GOOGLE : L'ARME FATALE**





# France 3 Paris Ile de France

La crise des magasins de jouets : La Grande Récré

JT 19h

8 mars 2018



Paris Ile-de-France





Frank Rosenthal

Expert en marketing

Consommation

19/20

Paris  
Île-de-France

Revue de presse 2018 au 31/12/18 F.Rosenthal



Frank Rosenthal

Expert en marketing

Consommation

19/20

Paris  
Île-de-France



# France 5

Les hypermarchés vont-ils disparaître ?  
C'est dans L'Air

C'est dans l'Air, 28 janvier 2018



**C**DANS  
L'AIR





DANS  
L'AIR

FRANK ROSENTHAL  
PRÉSIDENT DU CLUB DISTRIBUTION ADETEM ET EXPERT RETAIL

france.tv

Revue de presse 2018 au 31/12/18 F.Rosenthal



DANS  
L'AIR

FRANK ROSENTHAL  
PRÉSIDENT DU CLUB DISTRIBUTION ADETEM ET EXPERT RETAIL

france.tv



# France 5

Traiteurs de supermarchés

La quotidienne, 17 décembre 2018







la  
quotidienne

Traiteurs de supermarchés : que mangeons-nous vraiment ?



la  
quotidienne

Line (4)

**Frank Rosenthal**  
Expert en marketing du commerce



la  
quotidienne

Traiteurs de supermarchés : que mangeons-nous vraiment ?



la  
quotidienne

**Frank Rosenthal**  
Expert en marketing du commerce





# France 5

Supermarchés : les caisses vont-elles disparaître ?

La quotidienne, 8 novembre 2018









# France 5

Le télé-achat

La quotidienne, 28 mars 2018







**Franck Rosenthal**  
Expert en marketing du commerce



**Dans les coulisses d'une émission de téléachat**



**Dans les coulisses d'une émission de téléachat**



**Dans les coulisses d'une émission de téléachat**



# France 5

Le cashback

La quotidienne, 28 mai 2018







direct 5

la quotidienne

**Frank Rosenthal**  
Expert en marketing du commerce



direct 5

la quotidienne

**Une partie de vos achats remboursée par la banque : c'est possible !**



Revue de presse 2018 au 31/12/18 F.Rosenthal



**BFM TV**

Article sur le site  
5 octobre 2018





## Vers la fin des caisses dans les magasins?

© 05/10/2019 à 09h04



Les solutions technologiques actuelles permettent aux acteurs de la grande distribution de commencer à imaginer faire disparaître les caisses.

C'est le rêve de tous les impatients incapables de piétiner trop longtemps dans **la queue d'un supermarché**. C'est sans doute aussi le cauchemar des employés qui scannent vos produits et vous présentent l'addition. Mais une chose est sûre, le changement est en route: le passage à la traditionnelle caisse à la fin de vos courses pourraient rapidement se transformer en souvenir. Les géants de la grande distribution et du commerce testent depuis plusieurs mois différentes solutions qui devraient ringardiser vos pratiques d'achats.

Aux Etats-Unis, Amazon pourrait ouvrir **3000 enseignes Amazon Go** d'ici 2021. Le concept? On s'identifie à l'entrée avec son smartphone, des caméras enregistrent vos emplettes dans les rayons, et le tout est débité automatiquement au moment de la sortie. La concurrence n'est pas en reste, en témoigne le partenariat noué entre le géant de la grande distribution Walmart avec Microsoft. En France, **le groupe Casino** a ouvert mercredi à Paris "Le 4", un magasin ouvert 24h/24h. Vous pouvez notamment y scanner vos achats grâce à l'application Casino Max, et la validation de votre ticket de caisse en fin de parcours vous ouvre les portiques de sortie. Monoprix et Auchan travaillent également dans ce sens. Même Caddie développe une solution de **chariot connecté**.

**"Le passage en caisse est en train d'être réduit à sa plus simple expression: rentrer et sortir"**

Alors, les caisses, c'est bientôt terminé? "Je pense que dans 5 ou 10 ans, on aura un encaissement 100% automatique", assure **Rodolphe Bonnasse**, PDG de CA Com, agence spécialisée dans la distribution. Selon lui, ce sont les avancées technologiques de la RFID et du paiement sur mobile qui ont rendu possible ce qui s'annonce comme une révolution.



"Pour un commerçant, et pour un client, le parcours est assez enchanteur jusqu'à un moment un peu fatidique et critique, celui de payer. L'idée c'est de rendre ce moment le plus léger possible, sans aucune friction. Le moment du passage en caisse est en train d'être réduit à sa plus simple expression: rentrer et sortir".

Certains sont déjà à l'étape suivante. En Chine, le géant Alibaba teste d'ores et déjà le **paiement par reconnaissance faciale** dans un restaurant KFC. "Le sens de l'histoire est d'aller vers une simplification telle qu'un jour on sentira plus rien, assure Philippe Moati, cofondateur de l'**Observatoire société et consommation**. Le plus avancé **c'est Amazon**, avec une technologie transparente, complètement sans couture pour le consommateur. Le seul problème, mais on ne sait pas trop parce qu'Amazon ne communique jamais là-dessus, c'est que c'est extrêmement coûteux comme technologie. Et il semblerait qu'on rencontre quelques limites avec des produits qui ont des formes un peu bizarres ou les produits en vrac".

### "Il y a un point d'interrogation sur la rentabilité de ces magasins"

"Il y a un point d'interrogation sur la rentabilité de ces magasins", confirme Franck Rosenthal, expert de la grande distribution. Sauf que Jeff Bezos a des moyens que ses concurrents n'ont pas, et qu'il compte bien en profiter.

"Amazon a le temps de faire préférer sa solution pour qu'elle devienne le standard généralisé, sans se poser la question de la rentabilité immédiate. Imaginez que vous fassiez ça sur les 1000 magasins Carrefour Market, le montant de l'investissement est colossal. Et pour autant, peut être que ça va améliorer l'expérience client, mais ce n'est pas sûr que ça va faire décoller le business".

D'autant que réussir à se passer des caisses ne sera pas forcément vécu comme une avancée par les clients. "Pour des magasins de proximité, des petites surfaces, où on vient pour acheter peu de produits, là ça a un sens. Mais la solution qui va prédominer, c'est de **laisser le choix aux clients**: s'ils ont trois produits ils iront à la caisse automatique, s'ils ont un chariot ils voudront passer en caisse traditionnelle. Parce que certains ne veulent pas scanner leur produit, d'autres n'ont pas d'appli... Les distributeurs qui vont gagner sont ceux qui vont laisser le choix", assure Franck Rosenthal.

### "Les limites humaines ne tiendront pas longtemps si le bénéfice consommateur est avéré"

Evidemment, un magasin sans caisse, c'est aussi un sujet social, "mais les limites humaines ne tiendront pas longtemps si le bénéfice consommateur est avéré", reprend Philippe Moati, pour qui "la qualité de l'interaction avec la caissière n'est pas meilleure que celle qu'on avait avec la personne qui mettait l'essence dans la voiture". En Ecosse et en Angleterre, Tesco a pourtant fait un drôle de pari, en testant dans ses magasins le concept de "slow lane" (file lente).

"La caissière est formée non pas à encaisser mais à discuter, prendre le temps avec les clients, savoir comment ils vont. Dans cette "slow lane" se retrouvent parfois des personnes âgées, des gens avec des jeunes enfants, qui n'ont pas envie de vivre une espèce de pression avec les gens derrière qui sont pressés", raconte Rodolphe Bonnasse.

Préparer la fin des caisses, c'est aussi imaginer un nouveau format pour les supermarchés, appelés à évoluer pour ne pas être cantonnés à un simple **hangar où on vend des produits**. "La raison pour laquelle les commerçants sont quand même très attentifs à l'atmosphère et à ce qui se passe dans un magasin, c'est qu'ils se disent que si les clients font l'effort de venir dans ce lieu, c'est à eux de les transformer en lieu de vie pour faire en sorte que les gens s'y sentent bien et y reviennent. C'est un vrai point de fidélisation, alors qu'aujourd'hui on peut commercer en restant chez soi", conclut Rodolphe Bonnasse.



# BFM Business

Articles sur le site  
23 janvier 2018, 12 novembre 2018





# Pourquoi Carrefour est condamné à réinventer ses hypermarchés

Il faut sauver le soldat hyper. Voilà la tâche peut-être impossible à laquelle vient de s'atteler **Alexandre Bompard**, le Pdg de Carrefour. Et le chantier a des airs de travaux d'Hercule tant cette forme de commerce semble dépassée. En dix ans, le numéro 1 français de la distribution et autrefois numéro 2 mondial a vu passer cinq patrons qui ont assisté inexorablement à la chute de l'hypermarché.

Entre 2010 et 2016, la part des ventes réalisées dans les magasins de plus de 2500 m<sup>2</sup> par l'ensemble des acteurs français du secteur s'est effondrée. Elle est passée de plus de 51% à 41%. La faute principalement aux très grands hypermarchés -ceux dont la superficie dépasse les 7500 m<sup>2</sup> (la taille d'un terrain de foot)- qui sont de plus en plus boudés par les clients. En 2008, 33 de ces temples de la consommation réalisaient par exemple plus de 200 millions d'euros de chiffres d'affaires et six dépassaient même les 300 millions. En 2017, la France ne compte plus que huit hypermarchés à plus de 200 millions et strictement aucun à plus de 300. Le plus gros de France en terme de chiffre d'affaires (Auchan Vélizy) ne réalisant plus que 270 millions d'euros (contre 307 en 2008).

Difficile, dès lors, de parler d'erreur stratégique tant le phénomène est global et brutal. Carrefour et Auchan sont pour le coup logés à la même enseigne. Les 17 plus importants hypermarchés de ces deux groupes ont tous vu leur chiffre d'affaires reculer en 2016. Dans le même temps, le e-commerce a explosé (quasi inexistant en 2008 sur le segment, il représente près de 6% des ventes de produits de grande consommation en 2017) de même que le circuit de la proximité (les petits magasins de moins de 400 m<sup>2</sup>) dont la part est passé de 4,5 à 8,5% entre 2010 et 2016.

## La proximité contre-attaque

Bref, il y a bien un changement d'habitude de consommation dont Carrefour est l'une des premières victimes. "Plus l'hyper est grand plus il souffre, résume Frank Rosenthal, consultant dans le marketing du commerce. C'est le problème de la corvée des courses qui prennent trop de temps, les gens n'en veulent plus." L'hypermarché qui avait balayé le petit commerce dans les années 80 (la "proxi" pesait 48% des ventes en Europe en 1980 contre 4,5 en 2010) en jouant la carte du tout sous un même toit n'est plus le meilleur à ce jeu-là. Un Amazon vend par exemple 200 millions de produits différents, soit l'équivalent de 2000 très gros hypermarchés Carrefour! Et concernant la corvée des courses, le drive est venu suppléer l'hypermarché pour la partie alimentaire (la France en compte désormais plus de 4000).

L'hypermarché à la Carrefour (l'enseigne a ouvert le premier d'entre eux en 1963) semble donc en très mauvaise posture. Or, dans l'Hexagone, le groupe français en exploite 234 qui représentent plus de la moitié de son chiffre d'affaires en France. Inquiétant.



Ces efforts ont permis au géant américain -son chiffre d'affaires est six fois plus important que celui de Carrefour- de progresser plus vite qu'Amazon sur le online en 2017 aux Etats-Unis. Ce que les investisseurs ont dignement salué. Le cours de Walmart a grimpé de 58% en un an et l'enseigne pèse désormais 312 milliards de dollars en Bourse. Celui de Carrefour a reculé lui de 19% depuis mai dernier et l'enseigne ne pèse plus que 14,8 milliards d'euros. "C'est peut-être ça le plus gros danger pour Carrefour qui ne vaut plus grand chose et est vulnérable à un éventuel rachat", estime Frank Rosenthal. Difficile à manoeuvrer, le paquebot Carrefour n'a cette fois plus le choix. Il devra se transformer et vite.

L'hypermarché est-il condamné à plus ou moins long terme? "Oui, estime Frank Rosenthal, mais il n'est pas condamné à mourir mais à se réinventer. Il faut que les enseignes privilégient l'expérience client avec des vendeurs bien formés, des produits que les clients peuvent goûter, de grosses promos et des événements comme des concerts en magasin par exemple." Autrement dit attirer à nouveau les clients dans ces grands magasins pour autre chose qu'arpenter ces milliers de mètres carrés en poussant un caddie.

## Et pourtant le "Carrefour" américain s'en sort bien

Un chantier que Carrefour a déjà entamé **comme dans ce magasin en région parisienne mais qui met du temps à porter ses fruits**. "Mais ils doivent aller encore plus loin en proposant des corners Fnac/Darty par exemple avec lesquels ils viennent de signer un accord, estime Frank Rosenthal. Ou avec Showroomprivé dont Carrefour vient de prendre 17% comme Casino le fait avec CDiscount." Bref jouer la complémentarité avec le web ce que le groupe français n'a pas vraiment réussi à faire jusqu'à présent. Dans le digital, Carrefour accuse un retard considérable notamment sur Leclerc qui s'est fortement développé dans le drive. La part de marché de Carrefour dans le drive n'est que de 8% (contre 20% dans le retail physique) quand celle de Leclerc atteint les 45%.

Carrefour peut toujours s'inspirer de ce qui se fait à l'étranger, notamment aux États-Unis, où le concept d'hypermarché à la Walmart ne souffre pas dans les mêmes proportions. "Là-bas, Amazon est très puissant mais personne ne pense que Walmart va disparaître, assure Frank Rosenthal. Ils ont fait de gros efforts dans le digital (avec du click and collect très développé, du retour de produits en magasin simplifié), des opérations de promotion très agressives comme des prix plus bas en magasin que sur internet ou le rachat de sites spécialisés comme Jet.com ou Bonobos. Mais cela passe par une réelle expertise dans le digital acquise avec le Walmart Labs qui a recruté 250 talents du digital."

### Grand Frais, l'autre épine dans le pied de Carrefour

Amazon qui l'attaque dans le choix, Leclerc avec le drive mais il y un concurrent que personne n'avait vu venir et qui commence à inquiéter la grande distribution c'est Grand Frais. Créée en 1992 dans la région lyonnaise par Denis Dumont, un grossiste en fruits et légumes, l'enseigne a connu une croissance à faire pâlir n'importe quel commerçant. Entre 2010 et 2017, cette enseigne spécialisée dans le primeur, la boucherie et la crèmerie a doublé son parc de magasins (190 à fin 2017) et multiplié son chiffre d'affaires par cinq sur la période (1,5 milliard d'euros). Une percée fulgurante et très peu médiatisée (Grand Frais s'est surtout développée en province) orchestré par un patron quasi-invisible, exilé en Suisse, et qui n'a jamais accordé la moindre interview à la presse.

Le secret de la réussite de Grand Frais? Des produits achetés localement, une logistique à flux tendu avec très peu de stock (produits frais oblige), des magasins plutôt petits (1000 m<sup>2</sup>) structurés en GIE et occupés en partie par des professionnels indépendants (bouchers, poissonniers, fromagers...) qui paient une redevance à l'enseigne et un personnel plus étoffé pour accueillir le client et s'occuper du magasin (20% de plus que dans un hyper à surface comparable).

Un modèle que les clients adorent puisque Grand Frais était en 2016 le deuxième commerçant préféré des Français dans le classement du cabinet OC&C juste derrière Amazon. Cette pépite qui fait de l'ombre à la grande distribution classique. Certains ont tenté en vain d'imiter le modèle comme Leclerc avec Leclerc Frais ou Auchan avec Arcimbo. L'enseigne pourrait être une cible de choix pour un groupe en mal de croissance comme Carrefour. À condition d'y mettre le prix. Grand Frais a été acquise en 2017 par le fonds d'investissement Ardian pour un montant tenu secret. Mais outre sa forte croissance (vingt magasins de plus chaque année), Grand Frais bénéficie, selon le magazine spécialisé Linéaires, d'une marge deux fois supérieure à celle d'un Carrefour ou d'un Auchan.



# MAPIC : les pure-player à l'honneur

© 14/11/2018 à 06h03

© 14/11/2018 à 06h03



On ne les attendait pas forcément à Cannes et pourtant, les géants du e-commerce, Amazon, Vente-Privée ou Zalando s'exprimeront pour la première fois au Mapic, le salon international de l'immobilier commercial (du 14 au 16 novembre). Signe que la convergence entre le offline et le online est plus que jamais d'actualité.

Londres, Milan, Paris, Berlin, Amsterdam. Pour Noël, Amazon ouvre des pop-up stores éphémères un peu partout en Europe. Baptisé "Amazon loft for Christmas", ce sont de vraies boutiques physiques qui proposent des livres, jouets, vêtements ou produits électroniques. Elles réunissent les marques plébiscitées par les clients d'Amazon et offrent également des animations comme des spectacles ou dédicaces.

Si les enseignes traditionnelles mettent de plus en plus l'accent sur le digital, les pure-players du net n'hésitent plus, eux, à mettre un pied dans le monde physique et les exemples sont nombreux. La Redoute, Spartoo, Zalando, ou MADE.com, pour ne citer qu'eux.

C'est la thématique qui sera à l'honneur de la 24 édition du Mapic cette année, cette convergence entre le commerce physique et le commerce digital, en raccourci : le "phygital". Après 10 ans de transformation du commerce traditionnel, l'e-commerce est influencé à son tour par le monde du magasin "en dur". Il cherche cette petite touche humaine qui passe par la relation avec les vendeurs, leurs conseils ou l'expérience originale en magasin. Une petite touche qui manque nécessairement sur internet.



## Créer une relation directe avec les clients

Leur principal intérêt : permettre la connivence avec les consommateurs. "Pour les magasins, le fait de pouvoir toucher, essayer, tester les produits reste dans toutes les études une priorité absolue que ne peut offrir le e-commerce", explique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Pas question pour autant de multiplier les points de vente, trop coûteux en loyer. Les e-commerçants préfèrent de loin le "flagship" ; une seule vitrine mais bien placée. Ils y exposent les produits les mieux notés de leur site et qu'ils sont sûrs de vendre. Les vendeurs sont devenus des ambassadeurs de la marque et tout aussi connectés que les clients.

L'autre option, le corner dans un grand magasin pour partager les frais ou la boutique éphémère. Avec l'avantage qu'on peut la déplacer au gré des événements ou des quartiers à la mode. Même Facebook s'y met aux Etats-Unis. "A la tête des Gafa, ce sont des ingénieurs avant tout" explique Laurent Thoumine, associé chez Accenture France, "des experts de la data, ils limitent les stocks et minimisent les risques".

## Les centres commerciaux se réinventent

Conséquence de cette mutation du commerce, les promoteurs repensent complètement leurs centres commerciaux. Moins de mode, plus de restauration et de loisirs, c'est la grande tendance. D'après une étude américaine, "en 2020, 50% de l'offre commerciale des centres commerciaux sera composée de ce type d'enseignes", souligne la directrice du Mapic.

D'où le succès des retail park, ces centres commerciaux qui sont devenus des destinations de promenade : "Désormais, on va dans un centre commercial pour y passer la journée, entre amis ou en famille, et forcément, on a besoin de ces enseignes, ainsi que d'une offre de restauration de plus en plus sophistiquée, avec du bio, du sans gluten, de l'authentique", ajoute-t-elle.

On y intègre de la technologie : Chatbots, cabines d'essayage à réalité augmentée, reconnaissance faciale, miroirs connectés, assistants vocaux... ou de l'animation. Les magasins Lego proposent d'immenses espaces pour jouer avec les produits. Cultura organise des ateliers déco ou travaux manuels pour petits et grands. L'idée est vraiment de faire vivre aux consommateurs des expériences qui leur donneront envie de revenir.

## Un entre-deux à l'abandon

D'un côté, des pure-players qui se mettent à ouvrir leurs propres points de vente. De l'autre, des centres commerciaux nouvelle génération qui ressemblent à des parcs de loisirs. Entre les deux, des zones commerciales qui ne sont plus vraiment au goût du jour.

Des galeries marchandes qui affichent des taux de vacance record. Des magasins de périphérie qui ferment. Un tiers des centres commerciaux a été construit il y a plus de 20 ans selon une étude de la foncière Cushman&Wakefield. Ce sont autant de futures friches commerciales dont personne aujourd'hui ne se préoccupe réellement.



## Supermarchés : les caisses résistent encore à la révolution numérique

Par Thomas LEROY

2 min 1 like

**Carrefour s'apprête à ouvrir un magasin fonctionnant avec la reconnaissance faciale. Mais cela ne signifie pas la disparition totale des caisses dans le secteur.**



MARCEL MOCHET / AFP

Cela devait rester confidentiel encore quelque temps. Carrefour a finalement confirmé une information publiée dans le magazine « Linéaires ». La chaîne va ouvrir un petit magasin de 56 mètres carrés à Massy (Essonne). Il aura la particularité d'être un concentré de technologies, véritable laboratoire de l'entreprise pour le futur.

Première innovation : le supermarché sera bardé de caméras. Elles suivront en temps réel les clients et seront capables de détecter les produits mis dans le panier. Au moment de passer en caisse, le montant sera donc déjà connu sans avoir besoin de scanner les articles. Et justement, pour ce qui est des caisses, elles seront remplacées par un système de reconnaissance faciale qui identifiera l'acheteur et prélèvera ainsi la somme nécessaire sur un portefeuille virtuel. Le magasin de Massy devrait ouvrir en mars 2019 et sera réservé uniquement aux salariés de l'enseigne, dans un premier temps.

### « Pas un simple gadget »

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



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

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

## Les retraités réfractaires

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

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

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





**RADIO  
2018**



**RMC**

Bourdin Direct, les hypermarchés, 23 janvier 2018





06.11



RMC  
DEBATS

## LES GRANDES SURFACES SONT-ELLES DÉPASSÉES ?

CA FAIT DEBAT

BOURDIN  
DIRECT

SYRIE

Le régime est accusé d'une nouvelle attaque chimique près de Damas où au moins 21 cas de suffocation ont été rapportés.



RMC @RMCinfo · 23 janv.

"Je ne crois pas que les plus de 2000 hypermarchés en France soient condamnés à mourir : je pense qu'ils sont condamnés à innover"

@FrankRosenthal #BourdinBDV #BourdinDirect



7

7

12





# RMC

Bourdin Direct, Amazon et Monoprix, 29 mars 2018








 **RMC** @RMCinfo · 29 mars

"On assiste à une recomposition complète du commerce"  
➔ @FrankRosenthal expert en marketing du commerce  
#BourdinDirect #BourdinBDV  
@Monoprix @AmazonFR @LeclercBonPlan



1 3 2

 **RMC** @RMCinfo · 29 mars

"Il y a une start-up qui s'appelle @epicery\_fr (...) qui fédère une centaine de commerçants, qui sont des commerçants traditionnels"  
➔ @FrankRosenthal expert en marketing du commerce  
#BourdinDirect #BourdinBDV







RMC @RMCinfo · 29 mars

"[Le e-commerce] Ça va dans le sens de l'histoire"

➔ @FrankRosenthal expert en marketing du commerce

#BourdinDirect #BourdinBDV



RMC @RMCinfo · 29 mars

"Globalement, quand vous achèterez des produits @Monoprix sur @AmazonFR , les prix seront identiques a ceux sur Monoprix.fr"

➔ @FrankRosenthal expert en marketing du commerce

#BourdinDirect #BourdinBDV







# PRESSE 2018



**Capital**  
Monoprix, Février 2018

**Capital**





"Même si c'est pas donné, j'y fais le plein de légumes bio et de bières d'abbayes."

Constance Daire, 23 ans, étudiante



"J'aime leurs emballages pleins d'humour et j'y achète mes chaussettes par dizaines."

Jérôme Brotans, 42 ans, chef de fabrication

# MONOPRIX TROP FORT! IL NOUS FAIT OUBLIER SES GROS PRIX

Avec ses marques exclusives, sa gamme Gourmet et ses pubs décalées, l'enseigne de centre-ville fait un tabac auprès d'une clientèle aisée ou branchée. Qui en perd de vue ses étiquettes corsées.



"Une fois mon Caddie rempli, j'apprécie de me faire livrer mes achats et de les payer à la maison sans passer par les caisses."

Nicolas Pottier, 34 ans, chef de studio



"J'y trouve de tout, tôt le matin, tard le soir, et même le dimanche maintenant."

Lucie Perez, 52 ans, assistante de direction

6%\*  
DE MARGE  
OPÉRATIONNELLE,  
DEUX FOIS PLUS  
QUE LA MOYENNE  
DU SECTEUR

\*Estimation Capital

"Monoprix me rappelle les supermarchés allemands de taille moyenne. C'est plus agréable d'y faire ses courses."

Bernd Dornbusch, 50 ans, responsable relation clients

"Leurs pulls en cachemire tiennent très bien. Mais j'y vais surtout pour leurs rayons traiteur et bar à sushis."

Maryse Brebant, 66 ans, retraitée

18  
POINTS PLUS CHER,  
SUR UNE BASE 100,  
PAR RAPPORT  
À LA MOYENNE  
DU SECTEUR  
EN ALIMENTAIRE

\*Source «L'Infolaire»

"Je craque pour les marques beauté comme Energie Fruit qu'on ne trouve pas ailleurs."

Anne-Charlotte Masseur, 36 ans, publicitaire

"C'est le seul endroit où je peux acheter dès 8 h 30 à la fois une paire de chaussettes pour ma fille et le pain de mie de mon fils."

Julie Jamart, 40 ans, directrice artistique

PHOTOS: BRUNO LEFF/POUR CAPITAL



**LA CARTE**

**30%** de porteurs de carte en six mois

**3 millions** de livraisons par an, soit 100% du chiffre d'affaires

**21%** des ventes avec les marques de l'enseigne

**THE ENGLISH BREAKFAST**

**La doyenne** des enseignes de grande distribution

↓

**D**evant un événement de tee-shirts posés sur son bureau, Lilian Rosas est en pleine réflexion. La grande prêtresse de la mode chez Monoprix songe-t-elle à la coupe, au style ou aux matières ? Rien de tout cela. Elle interroge son ordinateur pour attribuer à chacun le bon prix sur une échelle de 6,90 à 29,90 euros. Et elle ne doit pas se tromper. « Regardez ce sac, dit-elle en pointant un cartable à l'autre bout de la pièce. Je l'ai mis à 12,90 euros l'an dernier et j'ai tout vendu avant les soldes. Je dois donc le remonter à 14,90 euros. »

Pas question de laisser filer 2 euros pour la directrice de l'offre mode-maison-loisirs ! C'est en pilotant aussi finement ses étiquettes que Monoprix a réussi à devenir l'enseigne la plus rentable de France : sa marge opérationnelle, de 6% environ, est deux fois supérieure à la moyenne de la grande distribution. Et elle pèse la moitié du résultat en France du groupe Casino, son actionnaire. « C'est le bijou de familles », résume Nicolas Champ, analyste chez Barclays. Du coup, son propriétaire, Jean-Charles Naouri, exploite au maximum ce gisement. « Tant qu'il peut augmenter ses prix sans faire fuir le client, il continue de jouer », s'amuse l'expert de la distribution, Olivier Dauvers. Pour ne rien gâcher, alors que l'enseigne reine des centres-villes ronronnait ces dernières années, l'arrivée à l'été 2016 de Régis Schultz, ancien patron de Darty, lui a redonné un coup de

fouet. Le chiffre d'affaires (4,3 milliards en 2016) a grimpé de 3,1% sur les neuf premiers mois 2017. « C'est la meilleure croissance en comparable de la grande distribution », se félicite le nouveau boss.

Bien sûr, tout ne s'est pas fait en un jour. En l'occurrence, le grand âge de Monoprix constitue un atout. Créée en 1932 par les Galeries Lafayette, elle s'est bâtie une place privilégiée en centre-ville, grâce aux rachats d'Inno en 1964 et de Prisunic en 1997. Mais ces acquisitions coûteuses ont aussi mis à mal ses finances. C'est ainsi que, appelé à la rescousse, Jean-Charles Naouri est entré au capital tandis que Philippe Houze, patron des Galeries Lafayette, restait aux manettes jusqu'en 2012. Pendant vingt ans, cet expert du commerce n'a cessé de faire monter l'enseigne en gamme, contrant de la sorte l'arrivée de concurrents, comme Carrefour City, toujours plus nombreux.

Aujourd'hui encore, Monoprix règne en maître sur les centres urbains. D'abord à Paris. L'enseigne y détient plus de 25% de part de marché (2% au national), grâce à ses emplacements de premier choix, souvent à 200 mètres du flux d'une station de métro. « Les Parisiens, tout comme les Marseillais, sont des clients captifs », note Olivier Dauvers. Autre avantage, Monoprix est propriétaire de la moitié de son parc de magasins. Les loyers pèsent ainsi moins de 3% du chiffre d'affaires d'un point de vente, contre plus de 5% chez ses concurrents. Surtout, elle est la seule, grâce à ses 2 000 mètres carrés de surface moyenne, à proposer un mix mode et alimentaire en centre-ville. Les citadins CSP+



**MONOP'EAZY** Cette appli permet de scanner ses courses avec le portable et de partir sans passer par la caisse. Comme avec Uber, le client est débité automatiquement.

trouvent ainsi tout sous le même toit. « L'alimentaire crée le trafic vers la mode et la mode donne un supplément d'âme à l'alimentaire », commente Régis Schultz. Avec 316 magasins, l'enseigne est toutefois arrivée à maturité. Depuis dix ans, les Monop' (déclinés en petit format 100% alimentaire) ont pris la relève pour continuer de mailler les grandes villes et de pénétrer les plus petites. Une quarantaine ont ouvert en deux ans pour atteindre 125 unités. Mais problème : ces épiceries affichent des prix plus élevés, renforçant l'image d'une enseigne réservée aux riches.

**PAS QU'UNE IMAGE D'AILLEURS !** Le prix est la première raison pour laquelle 87% des Français ne mettent jamais les pieds chez Monoprix. Selon le mensuel « Linéaires », ses étiquettes se situent 18 points au-

SERVICES POUR URBAINS PRESSÉS

SHOP & GIVE  
LE SERVICE QUI EN JETTE

**LE SHOP & GIVE** Dans un rayon de 500 mètres, la livraison est garantie dans l'heure. Mieux, le préposé repart désormais avec les vieilles piles et ampoules qui peuvent être recyclées. On ne jette plus.



LA BOÎTE À CHAMPIGNONS

En décembre, on pouvait cueillir ses pleurotes dans cette mini-champignonnière. Bientôt, ce sera au tour des fraises dans des containers sur les parkings de quelques magasins.

dessus de la moyenne en alimentaire et même 25 points sur la zone fruits et légumes. « Trompeur », s'insurge Régis Schultz, qui rappelle que ces relevés se font sur Internet et que Monoprix livre à domicile alors que le client d'un drive doit se déplacer. Pour brouiller les pistes, le nouveau patron multiplie les coups d'éclat promotionnels. « Regardez ça, dit-il en se dirigeant vers le rayon poissonnerie du magasin de Beaugrenelle. Les 24 huîtres à 9,90 euros ! Même Leclerc est plus cher ! Et ce comté ou ces pommes bio, continue-t-il, pareil ! » En réalité, le taux de promo chez Monoprix, un des plus bas du marché à 12%, n'a pas augmenté. Mais les ristournes sont ciblées sur quelques produits premium appréciés de sa clientèle aisée.

Sa capacité à piloter au mieux ses prix est en effet l'un de ses atouts

majeurs. Pour cela, l'enseigne dispose d'une carte secrète au nom imprononçable : Dunnhumby. Filiale de l'anglais Tesco, ce prestataire, qui analyse les données clients dans les moindres détails, est le plus puissant du marché. Et depuis 2009 en France, il travaille exclusivement pour les magasins au losange. Mais revenons aux petits calculs de Lilian Rosas. Grâce à Dunnhumby, elle a constaté qu'en baissant de quelques centimes le prix du mascara, dont les jeunes filles sont très friandes, elle a pu augmenter le chiffre d'affaires de toute la catégorie maquillage. Sa collègue de l'alimentaire a, elle, évité une grosse bourde. Elle voulait arbitrer entre Desperados ou Corona, deux bières festives. Mais niet ! Dunnhumby lui a prouvé que les deux clientèles étaient très fidèles à leur bière et prêtes, l'une

comme l'autre, à changer de magasin si elles ne la trouvaient plus. Idem pour tester la pertinence d'une promotion. Le sirop Teisseire en « deux pour le prix d'un » n'a été choisi que par 13% des porteurs de carte lors de la dernière campagne, un piètre score. Opération à ne pas renouveler.

**AVEC CE PILOTAGE CHIRURGICAL**, les directeurs de magasin ont une marge de manœuvre limitée dans le choix des assortiments. Pour chaque catégorie de produits, leur magasin reçoit un certain nombre de références classées en UG (unité de gestion) de 1 à 8 en fonction de sa taille. « En UG1, on ne propose que dix références de sels tandis qu'en UG8 on monte à 70 références, dont du sel de l'Himalaya », explique Denis Onillon, directeur du Monoprix Beaugrenelle. Mais, grâce à Dunnhumby, chaque directeur reçoit également une analyse détaillée de sa clientèle par profils : les « premium », les « tendances », les « authentiques », etc. Il peut ainsi adapter son offre encore plus finement. « Ici, j'ai beaucoup de premium, donc je n'hésite pas à proposer du Yquem 96 à 249 euros la bouteille », continue le directeur, devant sa cave à vins.

Bien vu. Car si, chez un Leclerc, le grand public vient avant tout pour les prix bas, chez « Monop », les bobos urbains cherchent le plaisir et la différenciation, à l'affût de petites marques pointues. Au rayon pâtes par exemple, point de Panzani en plus des Barilla. Trop banal ! Mais des Rummo venues tout droit d'Italie. « Monoprix est très bien classée sur le critère "produits que l'on ne trouve »



**1932** Les Galeries Lafayette ouvrent le premier magasin Monoprix à Rouen et y pratiquent des prix ronds.

**1964** Rachat d'Inno, une seconde marque longtemps conservée.

**1986** Création de la gamme Monoprix Gourmet : elle pèse aujourd'hui 13% des volumes et 20% des ventes sous marque Monoprix.



**1997** En rachetant 132 Prisunic, Monoprix devient le roi du centre-ville. Mais Galeries Lafayette surpasse cette cible et doit demander l'aide de Casino, qui prend 20% du capital de l'enseigne, avant de grimper à 50% en 2000.



**2003** Cette version petit format, 100% alimentaire, a été déclinée en 125 unités. A cela s'ajoutent les Monop'Daily (100% snacking), les Monop'Beauty (cosmétiques) et les Monop' Station (gares).

**2010** Les produits Monoprix changent de packaging : place aux rayures sur lesquelles s'inscrivent des jeux de mots. Un côté décalé qui fait un tabac.

**2012** Casino rachète les 50% encore détenus par les Galeries Lafayette pour 1,2 milliard d'euros après une longue dispute sur le montant du chèque.



**2017** L'enseigne fête ses 85 ans avec un spot TV de quatre minutes. Il met en scène un jeune garçon qui découpe les jeux de mots des packagings bayadères pour séduire sa camarade de classe.



## «BRIE NOBEL» OU «LAIT LAIT LAND», SES JEUX DE MOTS DÉCALÉS ONT FAIT MOUCHE

«pas ailleurs», note Frédéric Valette, de Kantar Worldpanel. Parmi ces marques peu connues - et à forte marge car le client ne peut comparer les prix - une centaine sont même en exclusivité : thé Kusmi, sham-pooings OGX ou encore La Fabrique-Cookies qui a remplacé Michel et Augustin devant les caisses. Toujours en avance sur les produits bio, introduits dès 1990, l'enseigne mise aussi sur les espaces traiteurs conçus en partenariat avec les meilleurs ouvriers de France : Metzger pour la boucherie, Marie-Anne Cantin pour les fromages. Même la marque de distributeur est ici sublimée grâce à son emballage à rayures colorées. «C'est presque un snobisme de mettre la boîte de mouchoirs en avant dans son salon», observe le consultant Frank Rosenthal.

**LA MODE ET LES OBJETS DÉCO** ont, eux, été mis au tempo de la fast fashion. Il n'y a pas moins de 22 collections femmes par an pour donner envie de revenir souvent et d'acheter tout de suite. Aucune tendance n'échappe à l'œil affûté des 50 stylistes et «tendanceuses» maison. La peinture pastel et le papier peint à palmiers, présents dans toutes les revues de déco, viennent par exemple de rejoindre l'assortiment. Et au cas où les fashionistas s'ennuieraient encore, Monoprix leur propose chaque mois une série limitée réalisée avec une jeune marque tendance ou un grand nom du design. Après les robes de mariée Lorafolk et les objets déco de Sarah Lavoine, ceux de l'architecte India Mahdavi ont créé l'émeute mi-novembre. «Les femmes s'arrachaient les salières, s'injuriaient presque», se rappelle la directrice du marketing Florence Chaffiotte. Ces produits sont pourtant 30% plus chers que ceux de Monoprix dans la mode. Autre avantage, sur Internet, ces ventes flash génèrent un très gros buzz.

Avec douze fois moins de budget publicitaire que Carrefour ou Leclerc, la filiale de Casino réussit ainsi l'exploit de s'arroger une part de voix de 3%, supérieure à sa part de marché (2%). Son secret? Depuis sept ans, elle utilise son emballage rayé pour rebondir sur tous les sujets d'actualité avec des jeux de mots rigolos: Papaëlla sur un sac de surgelés pour la Fête des pères, Lait Lait Land sur une brique de lait à la sortie du film oscarisé, Brie Nobel, etc. «Sur les quatorze personnes qui travaillent pour Monoprix, trois sont chargées de ces messages envoyés quasi quotidiennement», détaille Jean-Patrick Chiquier, cofondateur de Rosapark, l'agence de publicité de l'enseigne. Monoprix censure rarement, sauf pour cette accroche jugée trop sexiste sur un paquet de surgelés: «Haricots verts, les frites des filles».

Une corvée, les courses? Pour ceux qui le pensent encore, l'enseigne multiplie les services. Déjà pion-

nière de la livraison à domicile, qui pèse 10% du chiffre d'affaires contre 1% ailleurs, elle veut aller plus loin. Avec son «lâcher de chariots», proposé dans 150 magasins, le client confie son Caddie plein au point livraison, n'attend pas en caisse et règle le livreur à la maison! Et cette livraison est assurée en une heure à pied pour les clients habitant à moins de 500 mètres à la ronde. Des services de ce type pour urbains branchés et écolos, Régis Schultz en invente à la dizaine (lire pages 44-45). «Les équipes ont du mal à suivre», déplore certes un syndicaliste. Mais le patron n'est pas rassasié. Notamment en matière de personnalisation de la relation clients. Les porteurs de carte (70% des clients) peuvent désormais choisir leurs trois produits préférés et obtenir 10% de réduction dessus. Demain, un livreur pourra proposer trois robes à une cliente et reprendre celles qui ne lui plaisent pas à la prochaine livraison. Grâce à l'intelligence artificielle, Monoprix suggérera aussi une liste de courses personnalisée, qu'il suffira de corriger pour gagner un temps précieux. «Nous discutons aussi avec La Poste pour devenir un hub de la livraison en ville», s'enflamme à nouveau le président. Enfin, sur Monoprix.fr, l'alliance de Casino avec l'anglais Ocado, un expert de l'e-commerce, devrait lui donner une longueur d'avance dans la fiabilité et la rapidité de livraison.

**ALORS UN PARADIS**, Monoprix? Certains lecteurs doivent se demander si l'on parle vraiment de leur «Monop». La moitié du parc de magasins, comme à Annecy, Dinard, Chinon ou, à Paris, dans les quartiers de la Fourche et de Pigalle, accuse en effet un sérieux coup de vieux: éclairage aux vieux néons, vêtements présentés sans table ni mannequin... «L'hétérogénéité du parc constitue sa principale faiblesse», souligne Olivier Dauvers. «Il reste des magasins dont nous ne sommes pas fiers», confirme Régis Schultz. Oui mais voilà, malgré leur petit chiffre d'affaires au mètre carré, ces supermarchés fatigués apportent leur contribution à la marge. Les moderniser coûterait cher et ne serait pas rentable avant longtemps. Et ça, Jean-Charles Naouri, il n'aime pas. ☹

### PREMIUM OUI, MAIS PAS PARTOUT

**ÉCLAIRAGES BLAFARDS**, sols en lino, vêtements présentés sans table ni mannequin... Environ la moitié des magasins n'ont pas été rénovés. Casino ne jugerait pas leur rénovation assez rentable.



**LES VENDEUSES MANQUENT** pour faire face au rythme des collections, juge une déléguée CGT. Occupées au réassort, elles n'ont pas le temps de ranger. La preuve, un matin tôt à Paris.

**CAISSIÈRES DÉBORDÉES...** Il n'y en a par exemple que deux le matin à Rennes (pour huit caisses) et une troisième pour gérer les six caisses automatiques.



PHOTOS: DR



# Challenges

Fin de partie pour la Grande Récré 8 mars 2018

Challenge<sup>s</sup>



# Fin de partie pour La Grande Récré, nouvelle victime d'Amazon?

L'enseigne française emblématique de 1.600 salariés va être placée sous redressement judiciaire. Après des ventes de Noël très décevantes, le géant du jouet détenu par Ludendo cherche un repreneur face à une dette qu'il n'arrive pas à éponger.



La Grande Récré va être placée rapidement en redressement judiciaire par le tribunal de commerce de Paris pour pouvoir obtenir un délai afin de rembourser ses créanciers.

AFP

Fin de partie pour La Grande Récré? Le numéro deux de la distribution de jouets en France va être placé sous peu en redressement judiciaire selon des sources proches du dossier, confirmant une information du *Figaro*. Le coup est rude pour les 1.600 salariés de l'enseigne. Après des ventes de Noël décevantes pour un chiffre d'affaires 2017 de 460 millions d'euros, en dessous de l'objectif, les banques n'ont pas suivi l'entreprise déjà lourdement endettée à 150 millions d'euros. En manque de trésorerie, avec une ligne de crédit de 75 millions d'euros bloquée, le groupe fondé en 1977 était pris à la gorge. Elle va ainsi demander le dépôt de bilan devant le tribunal de commerce de Paris. L'audience entérinant la mise en redressement judiciaire doit intervenir d'ici la semaine prochaine. Des discussions se sont tenues sous l'égide du CIRI (Comité interministériel de restructuration industriel) à Bercy afin de trouver une solution pour contenter tous les créanciers. Elles n'ont pas abouties, butant sur les sûretés demandées à l'entreprise.

"L'objectif est d'obtenir une période d'observation de 6 mois au tribunal afin de poursuivre le plan engagé pour réduire le nombre de magasins, notamment ceux non rentables nous explique une source proche du dossier. Cela en concerne plusieurs dizaines". La Grande Récré souhaite également poursuivre le passage de nombreux magasins en franchise. Le groupe détient actuellement 164 magasins en propre pour 252 magasins dans l'Hexagone. Il revendique 10% de parts de marché du secteur pour un chiffre d'affaire sous enseignes au dessus de 500 millions d'euros en 2016.

La Grande Récré a enchaîné les handicaps en fin d'année dernière, période où les enseignes de jouets réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires annuel. Le mastodonte du secteur Toys"R"us se déclare en faillite en septembre 2017. "Du coup ils ont voulu faire entrer des liquidités rapidement à Noël en destockant et en bradant leurs produits avec des prix à la baisse développe Frank Rosenthal, consultant en marketing. Les enseignes de grande distribution ont suivi le mouvement et La Grande Récré a été obligée de s'aligner".

## Attentats, Amazon et faiblesse sur internet

La situation de La Grande Récré avait déjà commencé à se tendre en 2015. Suite aux attentats parisiens de novembre, le groupe avait pâti des craintes sécuritaires des Français qui se sont tournés massivement vers le e-commerce plutôt que vers les magasins. Et La Grande Récré est en plus très présente en Ile-de-France. Le géant du jouet a réagi en cédant la même année le magasin britannique Hamleys, seulement 3 ans après son acquisition, afin de se reconstituer une trésorerie et de sécuriser avec les banques son plan de financement 2016-2020. A l'évidence cela n'a pas suffi.

"La Grande Récré a perdu 5,6% de chiffre d'affaires l'année dernière, plus que le marché du jouet qui est en recul de 1% à 3,4 milliard d'euros selon le cabinet NPD" note le consultant en marketing. La Grande Récré subi comme d'autres le "showrooming". Les clients repèrent des produits en magasin, comparent ensuite les prix, puis achète ceux-ci sur internet moins chers. "Avec des jouets c'est très facile de faire du showrooming détaille Frank Rosenthal, d'autant que les marques et références sont comparables aisément".



"Il est extrêmement compliqué de tenir un magasin toute l'année dans un secteur à forte saisonnalité note un expert du secteur. Avec la montée du web, l'évolution est cruelle pour le petit magasin sympa de notre enfance qui a vécu. Aujourd'hui le marché des jouets fonctionne au marketing et au buzz avec les listes des enfants".

D'autant que dans le jouet aussi, Amazon monte clairement en puissance en France, grignotant les parts de marchés. 25% des jouets, tous canaux confondus, sont achetés par internet en France. A ce tableau sombre, s'ajoute la percée record de la nouvelle console de Nintendo, la Switch, qui a battu tous les records en France. "Le marché est globalement en hausse régulière depuis 25 ans note un connaisseur du secteur. Sauf qu'il baisse tous les 6 ans grosso modo lorsque Nintendo sort une nouvelle console. En 2017, en plus de cela, les jeux sous licences comme Star Wars n'ont pas bien marché". Les vents contraires ont ainsi eu raison de l'enseigne l'année dernière.

## Des fondamentaux positifs

Malgré tout, "le résultat d'exploitation du réseau (ndlr: Ebitda) est largement positif constate un très bon connaisseur de l'entreprise. La mise en redressement judiciaire ne signifie pas la fin de l'entreprise, elle traduit simplement la lenteur du plan d'évolution de celle-ci avec une dette trop forte qui n'arrive pas à être résorbée". D'autant que face aux marques qui ont des relations compliquées avec Amazon, l'enseigne de Ludendo peut tirer son épingle du jeu en mettant celles-ci plus en valeur.

"La Grande Récré doit réagir ajoute notre fin connaisseur des arcanes de l'entreprise. Ils doivent se demander pourquoi leurs concurrents réalisent beaucoup de chiffre d'affaires grâce à la digitalisation et pas eux. Pendant longtemps ils se sont dit que les magasins et internet n'allaient pas ensemble. C'est totalement dépassé." Pour l'instant, La Grande Récré ne réalise que 5% du chiffre d'affaires via internet alors qu'un de leurs concurrents, King Jouet, est à 8%.

## Lego et Mattel sous pression

Le secteur du jouet est globalement sous pression. Lego a annoncé une baisse de 8% de son chiffre d'affaires l'année dernière, une première depuis 12 ans. Les Barbies de Mattel traversent eux-aussi une crise. L'enseigne a annoncé à l'automne dernier un plan d'économies de 650 millions de dollars lors des deux prochaines années avec fermeture d'usines et recentrage sur leurs produits phares comme les jeux pour bébés Fisher-Price. Pourtant dans ce marché déprimé, l'éditeur français de jeux de société Asmodee a su tirer son épingle du jeu avec des hit comme Jungle Speed.

La Grande Récré a désormais 6 mois au minimum pour trouver la recherche de la perle rare: un actionnaire majoritaire aux reins solides. L'enjeu n'a rien d'aisé car la famille Grundberg qui détient l'entreprise aux deux tiers, cherchait déjà un repreneur depuis quelques temps sans succès. "Pour un investisseur, c'est plus intéressant de récupérer une entreprise avec une bouffée d'oxygène grâce au mur de dettes bancaires qui est repoussé avance une source proche de La Grande Récré". L'issue du dossier devrait prendre du temps, la période d'observation de 6 mois qui va s'ouvrir, pourrait être renouvelée afin de trouver une solution.



# Challenges

La fin de la récré a sonné pour les jouets, 15 mars 2018

Challenge<sup>s</sup>



# La fin de la récré a sonné pour les jouets

*La Grande Récré est victime de la concurrence d'Amazon et de la faillite de Toys «R» aux Etats-Unis.*

**A**vec ses 252 magasins, dont 164 en propre, le numéro deux de la distribution de jouets en France, La Grande Récré, devrait être placé en redressement judiciaire. Le coup est rude pour les 1 600 salariés de l'enseigne contrôlée par la famille Grundberg. Amazon fait de plus en plus mal aux magasins : en cinq ans, la part de l'e-commerce est passée en France de 10%

à 25%, alors que le chiffre d'affaires du secteur a reculé de 0,8% en 2017, à 3,4 milliards d'euros.

Après un Noël décevant et des ventes en dessous de l'objectif, à 460 millions d'euros, les banques n'ont pas suivi l'entreprise déjà lourdement endettée (150 millions d'euros). La situation s'est dégradée après septembre 2017 et la faillite de Toys « R » Us. « Du coup ils ont



Patrick Allard/Rea - Patrick Allard/Rea

**Un magasin La Grande Récré. L'enseigne compte 252 points de vente et 1 600 salariés.**

*voulu faire entrer des liquidités rapidement à Noël en déstockant et en bradant leurs produits, développe Frank Rosenthal, consultant en marketing. Les enseignes de grande distribution ont suivi et La Grande Récré a dû s'aligner. » A. S.*



# La Croix

E.Leclerc se lance dans l'électricité, 24 juillet 2018

**LA CROIX**



Un forfait internet mobile pro quand j'en ai besoin

France, UE, Suisse et Andorre\*



En profiter

\*Voir conditions sur orange.fr

orange

Lecture facile Taille du texte Version PDF Abonnez-vous à 1 €

# Pourquoi Leclerc veut faire des étincelles dans l'électricité

Mathieu Castagnet - le 24/07/2018 à 17h29

LA CROIX

Le numéro un français de la grande distribution lancera à la rentrée une offre de fourniture d'électricité et ambitionne 3 millions de clients d'ici à 2025.



Michel-Édouard Leclerc lors de la journée des "Nouvelles Consommations", organisée par son groupe. / Vincent Isore/IP3/MaxPPP

## ► Que projette E. Leclerc ?

Le géant de la distribution est habitué à s'inviter sur les terrains où l'on ne l'attend pas forcément. Sa longue croisade en faveur de la vente des médicaments sans ordonnance, ou sa place de deuxième vendeur de carburant, derrière Total, sont là pour le rappeler.

Le voilà désormais en passe de se lancer à l'assaut de l'électricité. Michel-Édouard Leclerc l'a confirmé : « *E.Leclerc se lance bien dans l'énergie aux particuliers* ».

Si l'offre ne sera officiellement lancée qu'à la rentrée, le charismatique patron de l'enseigne se fixe déjà des objectifs élevés. Il entend devenir « *rapidement le fournisseur alternatif de référence en recrutant trois millions de clients d'ici à 2025, soit 10 % du marché* ».

Cette nouvelle offre devrait conduire à la création de 200 emplois, notamment avec l'implantation à Tourcoing (Nord) d'un centre d'appels pour gérer les relations clients.

## ► Pourquoi les distributeurs font feu de tous bois ?

Les centres Leclerc revendiquent déjà la place de deuxième vendeur de France de carburant (derrière Total), mais leur ambition dans l'électricité répond à une logique un peu différente. Le prix d'appel sur l'essence ou le gazole visait d'abord à attirer le chaland vers les hypermarchés. Avec la distribution d'électricité, l'enseigne entend bel et bien conquérir un nouveau marché en profitant de son immense « stock » de clients.

Chahutés par l'essor du commerce électronique, qui lorgne désormais ouvertement sur le marché alimentaire, les poids lourds du secteur cherchent ainsi à multiplier les relais de croissance. Et ceux-ci se trouvent en dehors des murs des hypermarchés.

« *Sur l'alimentaire, la croissance est faible. Sur les autres rayons, électroménagers ou décoration, ils se sont fait dépasser par des spécialistes comme Darty ou Leroy-Merlin. Pour développer son chiffre d'affaires, la grande distribution doit aller attaquer d'autres marchés* », résume Franck Rosenthal, expert en marketing du commerce.



### ► Comment Leclerc peut faire la différence ?

Dans cette quête de nouvelles opportunités, les géants du commerce disposent d'armes de poids : leur force de frappe en communication et leur fine connaissance des habitudes d'achat de millions de clients.

Si Carrefour a lancé une offensive sur la banque, Leclerc se tourne vers l'électricité, comme l'avait d'ailleurs fait cette année Casino, à travers sa filiale de commerce en ligne Cdiscount.

Un choix mûrement réfléchi, analyse Franck Rosenthal : « *Quand le produit est indifférencié, comme c'est le cas de l'électricité, alors la différence se fait sur le prix. Et ça, la grande la distribution en général et Leclerc en particulier, sait très bien le gérer* ».

### ► Quelles seront les modalités de l'offre ?

L'enseigne n'a pas pour le moment dévoilé les détails ou les tarifs de son contrat. Mais promet de présenter aux clients l'offre d'électricité « *la moins chère du marché* ».

Certains imaginent déjà qu'une partie des gains sur la facture puisse être convertie en bons d'achat. Dans les magasins Leclerc évidemment. « *Dans un réseau regroupant des commerçants indépendants, ce serait une façon habile de faire participer tout le monde en gonflant le chiffre d'affaires de tous les magasins* », note Franck Rosenthal.

C'est d'ailleurs la solution mise en œuvre à Avignon pour l'expérimentation d'un premier magasin Leclerc consacré aux produits d'occasion. Ceux qui y vendent leur ancien vélo ou leur ancienne télé sont payés avec une carte cadeau utilisable seulement dans l'hypermarché Leclerc.

À lire aussi



► Près de Toulouse, un supermarché Leclerc se lance sur le marché de l'occasion



# La Croix

L'hyper : un temple du commerce contesté, 21 janvier 2018

The logo for La Croix, featuring the words "LA CROIX" in a bold, orange, serif font. The text is contained within a white rectangular box, which is centered on a larger orange rectangular background.



# L'hypermarché, un temple du commerce contesté

L'arrivée de nouveaux concurrents et le changement d'habitudes des consommateurs ont mis à mal ce modèle de la grande distribution.

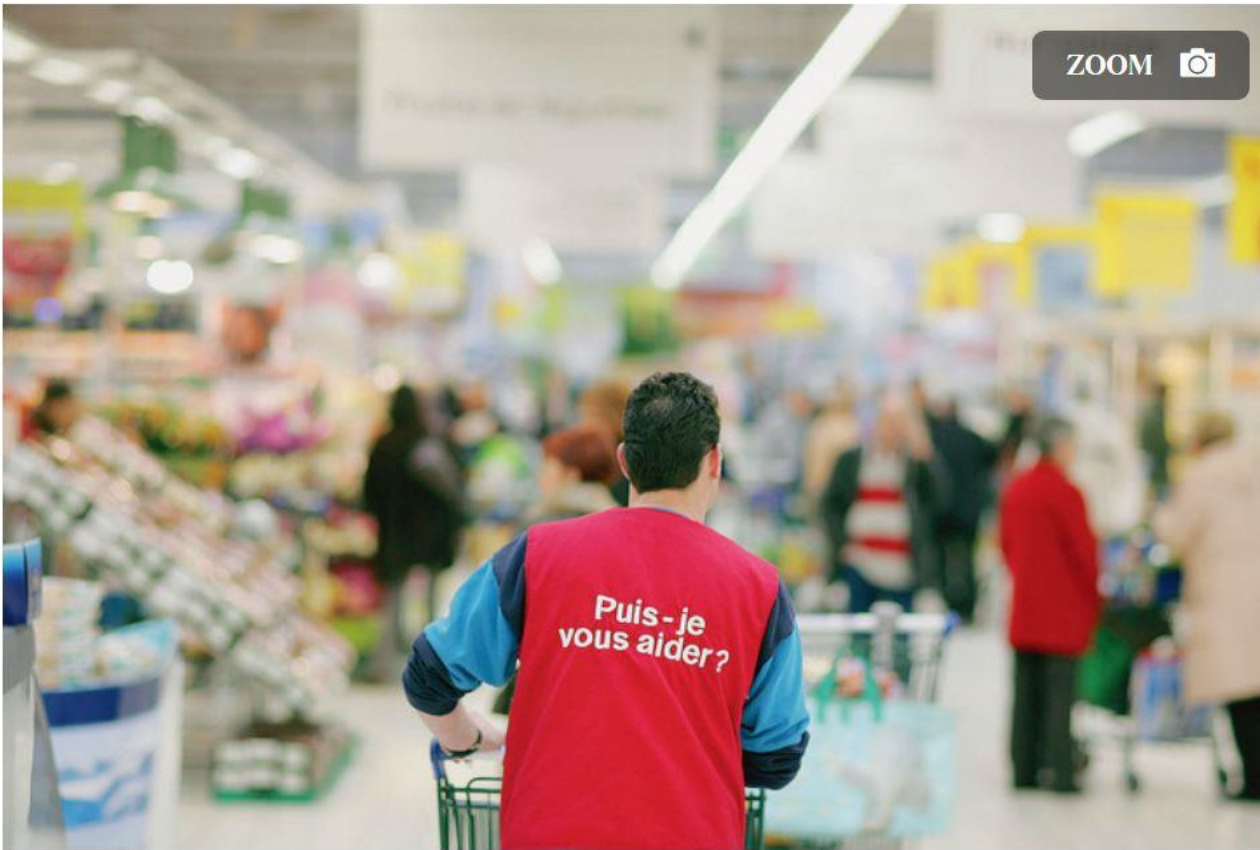
Le couperet va tomber. Mardi 23 janvier, le nouveau patron de Carrefour, Alexandre Bompard devrait annoncer le « plan de transformation » qu'il entend mettre en œuvre dans l'entreprise. Toutes les branches du groupe seront concernées, mais c'est le devenir des hypermarchés qui est au centre de l'attention, tant les difficultés s'accroissent sur ce format phare de la grande distribution.

## Plus de 2 000 hypermarchés en France

Les turbulences de l'ancien numéro un de la distribution française, désormais devancé par Leclerc, symbolisent le déclin du concept d'hypermarché, lancé par Carrefour en 1963 à Sainte-Geneviève-des-Bois, dans la banlieue parisienne. Ce modèle du « tout sous le même toit » colle alors parfaitement à l'air du temps, marqué par la démocratisation de la voiture et l'essor de la classe moyenne.

Le succès aidant, ces temples de la consommation de masse se répandent comme une traînée de poudre. Dix ans plus tard, la France comptait déjà près de 300 magasins de plus de 2 500 m<sup>2</sup>. Leur nombre dépasse 2 000 aujourd'hui, employant plus de 310 000 salariés.

## DÉBAT : Faut-il limiter les centres commerciaux ?





## L'essor des grandes surfaces spécialisées

Si quelques hypermarchés ouvrent encore chaque année, l'euphorie n'est plus de mise. Le chiffre d'affaires de ces mastodontes chancelle, doublement bousculé par l'accélération de la concurrence et l'évolution des modes de vie. « *L'hypermarché correspondait parfaitement aux années 1970, mais ce modèle se trouve de plus en plus décalé avec le monde actuel* », constate Rodolphe Bonnasse, patron de CA Com, une agence de conseil spécialisée dans le commerce.

Les colosses de la distribution se sont d'abord fait mordre les mollets par des concurrents plus spécialisés. Les Kiabi, Decathlon, Castorama ou Darty ont largement vidé certains rayons. Sur le bricolage, l'électroménager ou le textile, le combat semble même terminé. Par KO. « *Les hypers ont perdu la bataille dans le non-alimentaire au profit de groupes spécialisés* », constate un expert du secteur.

## La grande distribution en chiffres

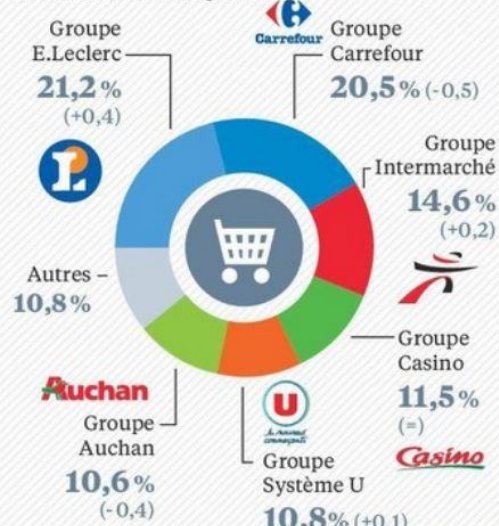
### Part du chiffre d'affaires des rayons dans les hypermarchés en 2016

Variation par rapport à 2010, en point



### Part de marché des groupes de distribution en 2017

Variation sur un an, en point



## Une féroce guerre des prix sur l'alimentaire

Au fil des ans, les hypermarchés se sont donc recentrés, malgré eux, sur l'alimentaire et les produits de grande consommation. Là se joue entre eux une féroce guerre des prix laminant leurs marges.

Mais ces produits du quotidien, qui pèsent plus de 80 % des ventes en hypermarché, se retrouvent à leur tour dans le viseur de la concurrence : après l'électronique, les livres, la mode ou le jouet, Amazon et consorts lorgnent désormais sur le frigo des ménages. Le rachat l'été dernier des supermarchés bio Whole Food par le géant de l'e-commerce, pour plus de 11 milliards d'euros, a sonné comme un coup de semonce de ce côté-ci de l'Atlantique.

## L'hypermarché, de la modernité à la surconsommation

Cette nouvelle offensive survient à un moment où les changements de modes de vie fragilisent les modèles anciens. Un nombre croissant de ménages urbains délaisse la voiture. Les familles nombreuses se raréfient.

Surtout, les consommateurs sont de plus en plus exigeants sur la provenance et la traçabilité. « *Hier, l'hyper incarnait la modernité. Aujourd'hui, il est plutôt associé à la surconsommation. Hier il était le lieu du plus grand choix, aujourd'hui tout se trouve sur Internet. Son image a vieilli, il s'est ringardisé* », résume abruptement Philippe Moati, de l'Observatoire société et consommation (Obsoco).

## Produits frais et de qualité

Au sein des enseignes, cette perte d'attractivité n'a échappé à personne. « *La crise est indéniable, les chiffres le prouvent. Les nouvelles générations de consommateurs n'ont plus les mêmes attentes. Bien sûr, le prix reste un critère important mais pas forcément suffisant pour inciter les gens à faire le déplacement jusqu'à un hypermarché* », reconnaît Thierry Desouches, porte-parole du groupe Système U.



Pour tenter d'inverser la courbe, les grands acteurs font feu de tout bois. Tous communiquent à grands frais sur la qualité de leurs produits ou leur supposée proximité avec le monde agricole. Tous promettent de rendre l'hyper plus attractif, en soignant le décor et les animations.

### **Drive et petits points de vente en centre-ville**

Pour ne pas perdre les consommateurs récalcitrants, ils multiplient aussi les « drives », ces lieux permettant de venir en voiture récupérer rapidement les courses commandées par Internet. Lancé par Auchan il y a quinze ans, ce nouveau format connaît toujours une croissance forte : l'hexagone en compte 4 000, deux fois plus que d'hypermarchés.

Les groupes de distribution tentent aussi d'aller chercher les clients, qui ne veulent plus se déplacer jusqu'en périphérie des villes. Ils investissent donc le monde prometteur du numérique, afin de ne pas laisser le champ libre aux spécialistes d'e-commerce, tout en multipliant les petits points de vente de proximité en centre-ville. Là, les formats se diversifient, l'offre se singularise pour séduire des publics plus pointus. Naturalia, filiale de Monoprix – elle-même filiale de Casino –, vient ainsi d'ouvrir des magasins destinés aux clients végans.

### **Les hypermarchés, un tiers des courses alimentaires**

Toutes ces réponses ont permis de limiter l'hémorragie... sans vraiment l'arrêter. « *Elles ont aussi contribué à éloigner les clients des hypers. Le défi, c'est désormais de redonner aux consommateurs l'envie d'y retourner* », estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Si cette désaffection menace l'existence de certains magasins, personne ne se risque toutefois à pronostiquer la disparition des hypermarchés. Ceux-ci demeurent un élément incontournable du paysage commercial, notamment par la promesse des prix les plus bas. Près de deux tiers des Français s'y rendent au moins une fois par mois. Les ménages y réalisent toujours un gros tiers du total de leurs dépenses alimentaires, contre moins de 6 % via Internet.

« *Est-ce que les hypers vont mourir ? Évidemment non, mais ils doivent se transformer pour redevenir des lieux attractifs* », insiste Bernard Demeure, directeur associé au cabinet de conseil Oliver Wyman. Pour le moment, toutefois, personne ne semble avoir trouvé la martingale permettant de revivifier le format des hypermarchés et de remplacer la promesse fondatrice du « tout sous le même toit » désormais dépassée.



### ► De 2 500 à plus de 20 000 m<sup>2</sup>

Un hypermarché est, selon la définition de l'Insee, « *un magasin de vente au détail en libre-service qui réalise plus du tiers de ses ventes en alimentation et dont la surface de vente est égale ou supérieure à 2 500 m<sup>2</sup>* ». La France en compte près de 2 200.

Les plus vastes hypers dépassent les 20 000 m<sup>2</sup>. Ils offrent un assortiment de plus de 80 000 produits différents et réalisent un chiffre d'affaires de plus de 200 millions d'euros par an. Le plus grand magasin du genre est le Carrefour de Villiers-en-Bière (Seine-et-Marne), avec 24 700 mètres carrés.

Un supermarché est un établissement réalisant plus des deux tiers de son chiffre d'affaires en alimentation et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m<sup>2</sup>. Ils sont environ 10 000 en France, dont plus d'un tiers axé sur les produits « discount ».

**Mathieu Castagnet**



# L'hypermarché, un temple du commerce contesté

## L'arrivée de nouveaux concurrents et le changement d'habitudes des consommateurs ont mis à mal ce modèle de la grande distribution.

**L**e couperet va tomber. Demain, le nouveau patron de Carrefour, Alexandre Bompard devrait annoncer le « plan de transformation » qu'il entend mettre en œuvre dans l'entreprise. Toutes les branches du groupe seront concernées, mais c'est le devenir des hypermarchés qui est au centre de l'attention, tant les difficultés s'accumulent sur ce format phare de la grande distribution.

Les turbulences de l'ancien numéro un de la distribution française, désormais devancé par Leclerc, symbolisent le déclin du concept d'hypermarché, lancé par Carrefour en 1963 à Sainte-Geneviève-des-Bois, dans la banlieue parisienne. Ce modèle du « tout sous le même toit » colle alors parfaitement à l'air du temps, marqué par la démocratisation de la voiture et l'essor de la classe moyenne.

Le succès aidant, ces temples de la consommation de masse se répandaient comme une traînée de poudre. Dix ans plus tard, la France comptait déjà près de 300 magasins de plus de 2 500 m<sup>2</sup>. Leur nombre dépassa 2 000 aujourd'hui, employant plus de 310 000 salariés.

Si quelques hypermarchés ouvrent encore chaque année, l'euphorie n'est plus de mise. Le chiffre d'affaires de ces mastodontes chancelle, doublement bouculé par l'accélération de la concurrence et l'évolution des modes de vie. « L'hypermarché correspondait parfaitement aux années 1970, mais ce modèle se trouve de plus en plus décalé avec le monde actuel », constate Rodolphe Bonnisse, patron de CA Com, une agence de conseil spécialisée dans le commerce.

Les colosses de la distribution se sont d'abord fait mordre les moutons par des concurrents plus spécialisés. Les Kiabi, Decathlon, Castorama ou Darty ont largement vidé certains rayons. Sur le bricolage, l'électronique ou le textile, le combat semble même terminé. Par KO. « Les hypers ont perdu la bataille dans le non-alimentaire au profit de groupes spécialisés », constate un expert du secteur.

Au fil des ans, les hypermarchés se sont donc recentrés, malgré eux,



Carrefour a lancé le concept d'hypermarché en 1963. Rodolphe Escher/Divergence

sur l'alimentaire et les produits de grande consommation. Là se joue entre eux une féroce guerre des prix laminant leurs marges. Mais ces produits du quotidien, qui représentent plus de 80 % des ventes en hypermarché, se retrouvent à leur tour dans le viseur de la concurrence : après l'électronique, les livres, la mode ou le jouet, Amazon et consorts lorgnent désormais sur le frigo des ménages. Le rachat l'été dernier des supermarchés bio Whole Food par le géant de l'e-commerce, pour plus de 11 milliards d'euros, a sonné comme un coup de semonce de ce côté-ci de l'Atlantique.

Cette nouvelle offensive s'inscrit à un moment où les changements de modes de vie fragilisent les modèles anciens. Un nombre croissant de ménages urbains délaisse la voiture. Les familles nombreuses se raréfient. Surtout, les consommateurs sont de plus en plus exigeants sur la provenance et la traçabilité. « Hier, l'hypermarché incarnait la modernité. Aujourd'hui, il est plutôt associé à la surconsommation. Hier il était le lieu du plus grand choix, aujourd'hui tout se trouve sur Internet. Son image a vieilli, il s'est ringardisé », résume abruptement Philippe Moati, de l'Observatoire société et consommation (Obsoco).

### Les consommateurs sont de plus en plus exigeants sur la provenance et la traçabilité.

Au sein des enseignes, cette perte d'attractivité n'a échappé à personne. « La crise est indéniable, les chiffres le prouvent. Les nouvelles générations de consommateurs n'ont plus les mêmes attentes. Bien sûr, le prix reste un critère important mais pas forcément suffisant pour inciter les gens à faire le déplacement jusqu'à un hypermarché », reconnaît Thierry Desouches, porte-parole du groupe Système U.

Pour tenter d'inverser la courbe, les grands acteurs font feu de tout bois. Tous commencent à grands frais sur la qualité de leurs produits ou leur supposée proximité avec le monde agricole. Tous promettent de rendre l'hyper plus

## L'hypermarché, un temple du commerce contesté

« L'hypermarché correspondait parfaitement aux années 1970 mais ce modèle se trouve de plus en plus décalé avec le monde actuel. »

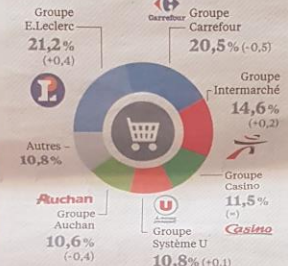
### La grande distribution en chiffres

Part du chiffre d'affaires des rayons dans les hypermarchés en 2016  
Variation par rapport à 2010, en point



Source : Nielsen et Bonlat \*Droguerie, Parfumerie et Hygiène

Part de marché des groupes de distribution en 2017  
Variation sur un an, en point



Source : Kantar Worldpanel

••• Suite de la page 13.

attrayant, en soignant le décor et les animations. Pour ne pas perdre les consommateurs récalcitrants, ils multiplient aussi les « drive », ces lieux permettant de venir en voiture récupérer rapidement les courses commandées par Internet. Lancé par Auchan il y a quinze ans, ce nouveau format connaît toujours une croissance forte : l'hexagone en compte 4 000, deux fois plus que d'hypermarchés.

Les groupes de distribution tentent aussi d'aller chercher les clients, qui ne veulent plus se déplacer jusqu'en périphérie des villes. Ils investissent donc le monde prometteur du numérique, afin de ne pas laisser le champ libre aux spécialistes d'e-commerce, tout en multipliant les petits points de vente de proximité en centre-ville. Là, les formats se diversifient, l'offre se singularise pour séduire des publics

plus pointus. Naturalia, filiale de Monoprix – elle-même filiale de Casino –, vient ainsi d'ouvrir des magasins destinés aux clients végans.

« Le défi, c'est désormais de redonner aux consommateurs l'envie d'y retourner. »

Toutes ces réponses ont permis de limiter l'hémorragie... sans vraiment l'arrêter. « Elles ont aussi contribué à éloigner les clients des hypers. Le défi, c'est désormais de redonner aux consommateurs l'envie d'y retourner », estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Si cette désaffection menace

### repères

De 2 600 à plus de 20 000 m<sup>2</sup>

Un hypermarché est, selon la définition de l'Insee, « un magasin de vente au détail en libre-service qui réalise plus de ses ventes en alimentation et dont la surface de vente est égale ou supérieure

à 2 500 m<sup>2</sup> ». La France en compte près de 2 200.

Les plus vastes hypers dépassent les 20 000 m<sup>2</sup>. Ils offrent un assortiment de plus de 80 000 produits différents et réalisent un chiffre d'affaires de plus de 200 millions d'euros par an. Le plus grand magasin du genre est le Carrefour de Villiers-en-Bière (Seine-et-

l'existence de certains magasins, personne ne se risque toutefois à pronostiquer la disparition des hypermarchés. Ceux-ci demeurent un élément incontournable du paysage commercial, notamment par la promesse de prix les plus bas. Près de deux tiers des Français s'y rendent au moins une fois par mois. Les ménages y réalisent toujours un gros tiers du total de leurs dépenses alimentaires, contre moins de 6 % via Internet.

« Est-ce que les hypers vont mourir ? Evidemment non, mais ils doivent se transformer pour redevenir des lieux attractifs », insiste Bernard Demière, directeur associé au cabinet de conseil Oliver Wyman. Pour le moment, toutefois, personne ne semble avoir trouvé la martingale permettant de revivifier le format des hypermarchés et de remplacer la promesse fondatrice du « tout sous le même toit » désormais dépassée.

Mathieu Castagnet (Marne), avec 24 700 mètres carrés.

Un supermarché est un établissement réalisant plus de deux tiers de son chiffre d'affaires en alimentation et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m<sup>2</sup>. Ils sont environ 10 000 en France, dont plus d'un tiers axé sur les produits « discount ».

## En Chine, les hypermarchés doivent composer avec une clientèle peu fidèle

« L'évolution rapide des modes de consommation des Chinois, qui achètent massivement par Internet, nuit aux grandes chaînes d'hypermarchés. »

Walmart, Metro, Carrefour... À partir du milieu des années 1990, les géants occidentaux du commerce se sont rués vers l'empire du Milieu, espérant tirer parti de l'ouverture de l'économie chinoise. En l'espace de dix ans, 60 000 supermarchés ont ouvert. Ils supplantent progressivement les magasins de proximité traditionnellement gérés par l'État. C'est la fin des pénuries. Les Chinois découvrent la consommation de masse et la multitude de marques étrangères dans les rayons.

Mais trente ans n'auront pas suffi aux enseignes occidentales pour vraiment entrer dans les mœurs chinoises. La plupart des urbains vivent dans de petits appartements et n'ont pas de voiture. En conséquence, ils n'ont pas la même capacité d'achat que les Occidentaux et vont souvent au supermarché comme dans un magasin de proximité.

En outre, si les plus grandes métropoles comme Pékin et Shanghai sont bien équipées en points de vente, il n'en va pas de même dans les villes plus petites. Au global, on compte ainsi cinq fois moins d'espace commercial par personne en Chine qu'aux États-Unis, et trois fois moins qu'en Allemagne.

Une situation qui a favorisé l'émergence du commerce par Internet. « Pour les consommateurs, le modèle de l'hypermarché ne peut plus répondre à toutes les

demandes et ne s'adapte plus aux changements des modes de consommation, affirme Karl Gerth, historien à l'université de Californie. Au point que la montée du e-commerce menace désormais le modèle de l'hypermarché traditionnel. »

Ainsi en Chine, où les comportements évoluent plus rapidement que dans de nombreux marchés établis, 40 % des consommateurs font leurs courses en ligne, contre seulement 10 % en moyenne en Europe. Le nombre total de e-clients a déjà atteint plus de 140 millions, et devrait encore doubler d'ici à 2020, en particulier parce que les consommateurs sont plus jeunes y sont très attachés.

Au global, on compte cinq fois moins d'espace commercial par personne en Chine qu'aux États-Unis, et trois fois moins qu'en Allemagne.

Le commerce par Internet bénéficie également d'un autre atout insoupçonné : depuis les multiples scandales sanitaires – en particulier l'affaire du lait contaminé à la mélanine, en 2008 –, les consommateurs chinois sont devenus particulièrement attentifs à la qualité et à la sûreté des produits alimentaires. Beaucoup d'entre eux ont donc pris l'habitude d'échanger sur les forums de discussion des plateformes de commerce en ligne sur les produits disponibles. Une nouvelle manière de contrôler ses achats.

Raphaëlle Kalnajs



Prochain dossier :  
Le mécénat d'entreprise

## Débat. Internet va-t-il supplanter le commerce traditionnel ?

### Le magasin renoue avec l'essence du commerce

Jacques Creyssel  
Président de la Fédération  
du commerce  
et de la distribution (FCD)

Depuis cinquante ans, on ne cesse d'annoncer la mort d'une forme de distribution. L'hypermarché devait tuer le commerce de proximité, les supermarchés allaient sombrer, et maintenant ce sont les hypermarchés qui seraient en voie de disparition. Tout cela s'est révélé faux. Les nouvelles formes de commerce ne font pas disparaître les anciennes.

Le modèle qui se développe conjugue commerce physique et commerce en ligne. Ce qui pousse à une double évolution. La première tendance, c'est le développement du commerce omnicanal, qui permet de profiter du meilleur de chaque système :

la possibilité de commander de chez soi et récupérer son achat en magasin, de commander au bureau et recevoir à domicile, ou de commander dans un magasin et être livré ailleurs.

La deuxième évolution, c'est que face à des sites qui offrent l'accès à des milliers de produits 24 heures sur 24, les magasins doivent s'adapter. Ils doivent d'abord pouvoir ouvrir plus librement, sur des plages plus grandes. Ils doivent surtout offrir plus de services, par exemple des activités de restauration, de découpe de fruits et légumes, d'impression 3D.

Le magasin retrouve ainsi ce qui fait l'essence du commerce : le plaisir d'acheter, le contact humain, le conseil. Le symbole de la force des magasins, c'est que les géants du commerce électronique cherchent maintenant à en racheter.

Recueilli par Mathieu Castagnet

### L'e-commerce n'est un danger que pour ceux qui l'ignorent

Marc Lolivier  
Délégué général  
de la Fédération  
d'e-commerce et de la vente  
à distance (Fevad)

Le commerce électronique représente globalement 10 % des ventes. Même dans le secteur où il est le plus fort - le voyage -, il ne représente que 46 % du marché. L'e-commerce peut encore progresser, mais il ne va pas effacer les autres formes de distribution. Au contraire, ce que le client demande, c'est d'avoir le choix d'acheter sur son ordinateur, via son téléphone ou en magasin.

Le commerce électronique ne va pas faire disparaître les magasins, mais il doit les inciter à évoluer. Les distributeurs traditionnels ont tardé à prendre le vi-

rage du numérique, laissant les « pure players » du e-commerce prendre de grandes parts de marché. Mais ils ont maintenant largement comblé leur retard et nombre d'entre eux figurent dans notre top 15 du commerce électronique, comme Carrefour, Leclerc, Leroy Merlin, Fnac et Darty.

Le commerce électronique n'est une menace que pour ceux qui refusent de s'adapter. Pour les autres, au contraire, c'est une opportunité. Ce n'est pas seulement un outil qui sert à faire des ventes en ligne, c'est aussi le moyen d'attirer les consommateurs dans les magasins. Avec le « click and collect », qui consiste à retirer dans un magasin un produit commandé en ligne, une commande sur trois donne lieu à un achat complémentaire lors du passage dans le point de vente.

Recueilli par Mathieu Castagnet

### le livre



### Agir pour un idéal imparfait

de Jean-Louis Malys  
Éd. de L'Aube, 204 p., 18,90 €

Jean-Claude Malys a commencé à travailler à 18 ans, comme ouvrier dans la sidérurgie. Militant syndical dès le plus jeune âge, il est secrétaire national de la CGT de 2006 à 2016, chargé notamment de la délicate question des retraites. « Le syndicalisme n'est pas bégaiement, il vous prend tel que vous êtes, il vous aide à venir et il vous offre le droit de monter sur le manège, d'entrer dans la plus belle école qui soit : celle de la vie, de l'engagement et de l'éducation populaire », écrit-il.

Tout au long de son parcours, Jean-Louis Malys, 83 ans aujourd'hui, a beaucoup vu et beaucoup appris. Une connaissance qu'il partage d'une plume alerte avec son lecteur, alternant analyses, coups de gueule et coups de cœur. La contestation de la loi travail ? L'opposition historique entre la CGT et la CFDT ? Le rôle du syndicalisme ? La mondialisation et ses conséquences ? Réformiste convaincu, Jean-Louis Malys apporte ses réponses, loin des clichés et des déclarations à l'emporte-pièce qui dominent trop souvent le vantage témoin de la recherche d'une voie étroite, et pas toujours confortable, entre certains syndicalistes qui ne veulent dans l'entreprise « que le lieu de toutes les exploitations et de toutes les injustices » et des patrons convaincus « d'être seuls légitimes à savoir ce qui est bon pour leur entreprise et pour leurs salariés ».

Le monde a changé, rappelle le syndicaliste, qui étrille au passage le mythe de l'âge d'or des Trente Glorieuses, qui furent aussi la période « des cadences infernales » et du « racisme banalisé ». Pas de nostalgie, donc, mais un plaidoyer pour un militantisme renouvelé et éclairé.

Emmanuelle Réju

**L'objet.** Produit symbole de la consommation bio, les galettes de graines de céréales séduisent bien des consommateurs.

### Les galettes de riz, simples et bio

Avec le lait d'amande, le jus de gingembre-hibiscus, les pâtes sans gluten ou le tofu, les galettes de riz soufflé sont devenues l'un des produits symboles de cette tendance de fond : l'appétit des Français pour les produits réputés sains, simples et bio.

Présentés dans

les rayons en France dès les années 1980, ces galettes ont longtemps laissé les consommateurs de marbre. Depuis quelques années, leurs ventes se sont envolées,

même si ces galettes sont parfois critiquées pour leur index glycémique - le taux de glucose dans le sang après ingestion - élevé et le fait qu'elles ne procurent aucune sensation de satiété.

Riz, maïs, mélange de céréales (riz, sésame, sarrasin, quinoa), avec une couche de chocolat sans sel, extra-fines... La gamme des produits s'est tout de même largement étendue. Le plus souvent rondes, elles sont généralement emballées dans des sachets transparents - comme pour souligner qu'il n'y a rien à cacher dans leur composition.

Et, de fait, le processus de fabrication est des plus simples.

Les céréales en graines entières sont mélangées à de l'eau et du sel, pour atteindre le taux d'humidité adapté. Puis, les grains sont placés dans un moule et soumis à une pression et une température élevées afin qu'ils gonflent et prennent la forme souhaitée.

Le leader du marché, Bjorg, les

empaquette dans ses élégants sachets aux couleurs bleu et vert. Il vend douze millions de galettes chaque année, soit 49 % du marché français.

« Contrairement à ce que beaucoup imaginent, les galettes les plus vendues sont celles au maïs et non au riz », précise Daniel Tirat, son directeur général.

La marque est la propriété du géant français du bio, Bjorg Bonne-

terre et compagnie, qui compte 450 salariés. Créé en 1970 sous la marque Distriborg, le groupe est aujourd'hui leader de l'alimentation bio en France, avec 19 marques en propre (dont Bjorg, Bonneterre, Alter Eco ou Gayelord Hauser) et 340 millions d'euros de chiffre d'affaires (11 % de croissance en 2016). Basée à Saint-Genis-Laval, près de Lyon, la société a reçu récemment le label B-Corp. Séverin Husson





# La Croix

La Grande Récré perd la partie, 7 mars 2018

**LA CROIX**



# La Grande Récré perd la partie

— Le secteur du jouet se révèle particulièrement vulnérable face à l'essor des achats sur Internet.

Nouveau coup de semonce dans le secteur du jouet. Le groupe français Ludendo, propriétaire de l'enseigne La Grande Récré se retrouve en cessation de paiement. La conséquence de ventes de Noël décevantes, bousculées par la concurrence croissante d'Internet.

La Grande Récré, qui regroupe 250 magasins et près de 1 600 salariés en France, reste rentable. Mais, selon *Le Figaro* qui a révélé hier l'information, l'entreprise aurait perdu le soutien de ses banques, effarouchées par sa faible rentabilité face à une dette de 100 millions d'euros. « Le jouet est une activité particulière, où 50 % du chiffre d'affaires se fait dans les deux mois de la fin de l'année. Il faut donc un partenaire qui finance l'activité jusqu'à Noël. Si la banque rechigne, on ne peut plus tenir », résume un expert du secteur.

Désormais en difficulté, l'entreprise devrait être placée sous protection judiciaire par le tribunal de commerce, pour une période de six mois, le temps de trouver des solutions.

Les déboires de La Grande Récré illustrent plus globalement la fragilité grandissante des distributeurs spécialisés dans le jouet. Si ceux-ci ont réussi progressivement à s'imposer face aux grandes surfaces, qui ont longtemps dominé le marché, ils se retrouvent désormais malmenés par l'essor des achats sur Internet

**Les ventes de jouets ont reculé de 0,8 % en 2017. Une érosion qui s'explique en partie par le nouvel appétit des enfants pour les produits électroniques, consoles, téléphones ou tablettes.**

« Le jouet est particulièrement perméable au e-commerce », analyse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Le produit est en effet souvent choisi directement par l'enfant. Rien de plus facile, alors de commander le jeu de société convoité directement sur Internet, sans passer par la case magasin.

Face à ces changements, les enseignes spécialisées ont pris le virage numérique avec retard et se retrouvent distancés sur leur marché par les mastodontes comme

Amazon. Et pour ne rien arranger, cette concurrence grandissante se développe dans un marché morose : les ventes de jouets ont reculé de 0,8 % en 2017, selon les chiffres du cabinet NPD. Une érosion qui s'explique en partie par le nouvel appétit des enfants pour les produits électroniques, consoles, téléphones ou tablettes. « Pour acheter ces produits, les consommateurs se tournent davantage vers La Fnac que vers un magasin de jouet. Cela renforce encore les difficultés », constate Frank Rosenthal.

Ces tendances ne sont évidemment pas spécifiques à la France. Le commerce électronique a même pris un bon tiers du marché en Grande-Bretagne et aux États-Unis, contre un petit quart en France. Et les soubresauts y sont plus violents. Le géant mondial Toys R Us s'est placé, depuis septembre, sous le régime des faillites aux États-Unis. Et vient de décider de quitter purement et simplement le Royaume-Uni, annonçant la fermeture de ses 105 magasins.

**Mathieu Castagnet**





**Le Figaro**  
20 et 21 janvier 2018

**LE FIGARO**



FRANÇOIS BOUCHON/LE FIGARO

L'IA est loin d'être parfaite. En réalité, l'enjeu n'est pas la compétition entre deux intelligences mais au contraire leur association.

CEDRIC VILLANI



Retrouvez le site du Big Bang Éco du Figaro à l'adresse suivante [bigbang.lefigaro.fr/eco](http://bigbang.lefigaro.fr/eco)

## À quoi ressembleront les magasins de demain ?

**KEREN LENTSCHNER**

@Klentschner  
NEW YORK

Dans les allées de la grand-messe annuelle de la distribution, l'intelligence artificielle est au centre des conversations. Tous les distributeurs viennent y chercher les outils pour accélérer leur mutation. « Nous assistons à une déferlante de solutions autour de l'IA, constate Frank Rosenthal, spécialiste de la distribution. Elle permet aux distributeurs de répondre au défi de leur transformation omnicanal. » Les magasins de demain seront digitaux, connectés mais aussi « expérientiels », à l'image de certaines boutiques pionnières à New York. « Les enseignes doivent se différencier en anticipant les attentes des clients, en les accompagnant dans leur achat et en appor-

tant de l'émotion », commente Sébastien Zins, patron de la filiale française de l'éditeur Salesforce qui a investi 1 milliard d'euros dans l'IA en trois ans.

Des magasins sans caisses. C'est le rêve de tous les distributeurs afin de fluidifier le parcours. Amazon a été le premier à travailler sur des technologies de machine learning et de reconnaissance faciale pour permettre aux clients de quitter le point de vente sans être passé en caisse. Si son magasin Amazon Go reste réservé à ses salariés, d'autres distributeurs ont mis en place des projets pilotes comme l'américain Walmart ou le français Auchan en Chine. Les produits sont scannés avec un smartphone et automatiquement ajoutés au ticket de caisse virtuel.

Des étiquettes RFID. En trois ans, le groupe Beaumanoir en a équipé deux tiers des magasins Cache Cache, Bonobo et Bréal. Le ticket d'entrée est coûteux, plusieurs millions d'euros par boutique. « Les inventaires de stock sont plus rapides, explique Ous Ouzzani, directeur du digital. Les étiquettes font office d'antivol. On peut aussi encaisser les produits sans avoir à les scanner. » Chez la styliste Rebecca Minkoff, il suffit de scanner l'étiquette d'un vêtement pour que des produits coordonnés soient automatiquement suggérés : ils apparaissent sur le miroir de la cabine d'essayage transformé en écran digital. Les données captées dans la cabine sont transmises en temps réel sur le compte client.

Des écrans intelligents. C'est un petit écran posé sur la poignée d'un chariot basique. Conçu par la start-up américaine Focal Systems, il fonctionne comme un GPS qui permet de guider le client d'un supermarché vers les produits qu'il cherche. Il lui suggère des promos en fonction de son emplacement dans le magasin.

La reconnaissance faciale. Gadget pour certains, cet outil pour-

rait transformer l'expérience en magasins pour de nombreux distributeurs. Myster-E propose d'installer des tablettes sur chaque présentoir d'un magasin. Grâce à des caméras intégrées, elles identifient le sexe, l'âge et le type de vêtements portés par les clients. « En fonction de ces données mais aussi du moment de la journée et de la météo, nous sommes capables d'identifier le produit qui correspondra le mieux à leurs attentes, explique Roy Dror, cofondateur de cette start-up israélienne. L'objectif est de convertir un maximum de trafic en achats. »

Des robots pour aider les vendeurs. Moins célèbres que Pepper, les robots de Fellow Robots, partenaire de Microsoft, déambulent déjà dans les allées de l'enseigne de bricolage américaine Lowe. Grâce à l'IA, ils identifient les produits dans les linéaires, vérifient qu'ils portent les bonnes étiquettes, sont en bon état et n'ont pas été déplacés. Les vendeurs accèdent aux infos en temps réel sur l'application de l'enseigne.

3D, réalité virtuelle... Afin de personnaliser l'expérience d'achat, les enseignes sont en quête de mesure. La société Volumental a commencé à déployer un appareil 3D qui scanne en quatre secondes les pieds d'un client. Implanté depuis un an dans les flagships New Balance, il est en phase pilote chez Nordstrom, une enseigne de mode. Il permet de recommander les modèles les plus adaptés à la physionomie de chaque client et de les fidéliser. Avec un casque de réalité virtuelle conçu par l'agence digitale Valtech, Decathlon, lui, permet au client, sur 3 m<sup>2</sup>, de découvrir ses grandes tentes familiales Quechua dans un paysage de montagne et dans un désert. L'IA permet de sélectionner table et lampe à mettre sous la tente. On s'y croirait !

00

au bureau, Victor consulte L'intelligence artificielle très présente dans ces services. Elle permet d'envoyer automatiquement les messages indésirables. Ces applications sont aussi d'une boîte de « prioritaire », où sont les messages analysés les plus importants, grâce à des signaux. Gmail propose même des analyses, permettant de savoir que...



10:00

L'entreprise de Victor utilise peut-être des programmes d'intelligence artificielle sans qu'il le sache. De nombreuses sociétés, gros acteurs des nouvelles technologies ou start-up, proposent des logiciels professionnels qui peuvent prendre des décisions seuls selon le contexte ou faire des suggestions adaptées à un environnement. Il peut s'agir d'un service de vidéoconférence qui suit le visage des interlocuteurs ou d'un système capable de prédire les résultats financiers d'une société pour aiguiller les décisions de ses dirigeants.



11:00

Victor s'accorde une petite pause et se connecte à son compte Facebook. Le réseau social se repose sur de nombreux programmes d'intelligence artificielle. Ils lui permettent de reconnaître des personnes sur des photos ou d'ordonner les contenus qui apparaissent sur le fil d'actualité, en devinant ce qui pourrait plaire le plus à chaque internaute.



12:00

En vue de ses prochaines vacances, Victor va sur amazon.fr pour acheter un livre. Indécis, il se laisse guider par les recommandations du site.



# 20 Minutes

Crise des magasins de jouets 08/03/2018





**ÉCONOMIE** Les déboires de La Grande Récré témoignent de la fragilité des enseignes spécialisées

## Le marché du jouet ne joue plus

*Delphine Bancaud*

Ce n'est pas tous les jours Noël dans les magasins de jouets. Cette semaine, par exemple, le groupe français Ludendo, propriétaire de La Grande Récré, a été déclaré en cessation de paiement et attend d'être placé en redressement judiciaire. Et, en 2017, « les ventes de jouets ont reculé de 0,8 % », indique Frédérique Tutt, experte monde du marché du jouet chez NPD. Pour Yves Marin, directeur chez Wavestone et expert de la distribution, ce ralentissement est dû au fait que « le secteur est très dépendant des licences. Quand un film à succès sort, les produits dérivés s'arrachent. Mais, les années où les licences sont moins portées par des événements, les ventes s'en ressentent. » Par ailleurs, ajoute-t-il, « les parents achètent moins de jouets aux préados, au profit des produits numériques (consoles,

téléphones, tablettes...) ». Les problèmes des magasins de jouets ne sont pas que conjoncturels, mais aussi structurels. Ils sont tout d'abord soumis à une concurrence féroce, comme le souligne Jean-Marc Liduena, associé responsable consommation chez Deloitte : « Le marché est très fragmenté. Les enseignes spécialisées ne réalisent que 41 % des ventes de jouets. Elles sont challengées par les hypermarchés, qui remportent 33 % des ventes, les pure players (17 % des ventes) et les autres magasins (10 %). » Sans compter l'importance d'Amazon et de Cdiscount.

### « Se réinventer »

Autre constat : les magasins spécialisés sont nombreux à se partager le même gâteau : Toys'R'Us, La Grande Récré, JouéClub, Maxi Toys, Oxybul, King Jouet, Picwic. « Y a-t-il la place pour sept enseignes de jouets en France ? » interroge Frédérique Tutt.



Chamusy/Sipa (illustration)

En 2017, en France, les ventes de jouets ont reculé de 0,8 %.

De plus, estime Yves Marin, « ils se sont mis tardivement au numérique, alors qu'ils auraient besoin de marcher sur leurs deux jambes, le online et le offline ». Enfin, la saisonnalité du marché – ils réalisent 40 % de leur chiffre d'affaires en décembre, ajoute Jean-Marc Liduena – complique les affaires.

Toutefois, les experts du marché

pensent que les magasins ludiques ont encore un avenir. A condition, par exemple, de « mieux former les vendeurs », et de « renforcer l'expérience du client, en proposant aux enfants de tester des jouets et aux parents de patienter dans un corner café au sein du magasin », illustre Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. ■





FRAGILITÉ DES ENSEIGNES SPÉCIALISÉES

## Pourquoi les magasins de jouets sont-ils en crise?

Lire l'article

🕒 19:23 🗨️ 1 < 1

ACCUEIL > ECONOMIE

## Pourquoi les magasins de jouets sont en crise?

**DISTRIBUTION** Les déboires de La Grande Récré témoignent de la fragilité des enseignes spécialisées...

Delphine Bancaud | 🕒 Publié le 07/03/18 à 19h23 — Mis à jour le 07/03/18 à 19h23

1 🗨️  
COMMENTAIRE

1 📄  
PARTAGE







Dans un magasin la grande récré en décembre 2015. — D.Bancaud/20minutes

- La concurrence entre magasins, mais aussi des hypermarchés et des sites d'e-commerce, met en difficulté les enseignes.
- Les magasins n'ont pas su s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs.
- Mais il n'y a pas de fatalité et les enseignes ont la capacité de se réinventer dans les années à venir.

A part à Noël, c'est très rarement la ruée dans les magasins de jouets français. Le signe de leur perte de vitesse, encore soulignée cette semaine par une mauvaise nouvelle : le groupe français Ludendo, propriétaire de La Grande Récré a été déclaré en cession de paiement et attend d'être placé en redressement judiciaire.

**41%** MAGASINS  
**33%** GRANDES SURFACES  
**17%** INTERNET

**LCI** @LCI

La vente de jouets sur Internet menace sérieusement La Grande Récré [dlvr.it/QJyw5G](https://dlvr.it/QJyw5G)

18:12 - 6 mars 2018

1 Voir les autres Tweets de LCI

Il faut dire que cette année n'a pas été un cadeau pour les enseignes spécialisées : « les ventes de jouets ont reculé de 0,8 % en 2017 par rapport à 2016 », explique Frédérique Tutt, experte monde du marché du jouet chez NPd. Un ralentissement du marché qu'Yves Marin, directeur chez Wavestone et expert de la distribution, explique bien : « Le secteur du jouet est très dépendant des licences. Quand un film à succès sort, les produits dérivés s'arrachent. Mais les années où les licences sont moins portées par des événements, les ventes s'en ressentent. Par ailleurs ces dernières années, les parents achètent moins de jouets aux pré-ados, mais plus de produits numériques (consoles, téléphones, tablettes...) », explique-t-il.

### Trop de concurrence...

Les problèmes des magasins de jouets ne sont pas que conjoncturels, mais aussi structurels. Ils sont tout d'abord soumis à une concurrence féroce, comme le souligne Jean-Marc Liduena, associé responsable consommation chez Deloitte : « Le marché du jouet est très fragmenté, ce qui pénalise les enseignes spécialisées qui ne réalisent que 41 % des ventes de jouets. Elles sont challengées par les hypermarchés qui remportent 33 % des ventes, les sites pure players (17 % des ventes) et les autres magasins (10 %) ». Et force est de constater que les sites comme Amazon et Cdiscount font de plus en plus de mal aux boutiques spécialisées : « A Noël, les enfants dictent leurs souhaits de cadeaux et la prime va aux acteurs digitaux qui offrent souvent les prix les plus compétitifs », observe Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.



**20 Minutes** @20Minutes

Noël: Comment les jouets français ont retrouvé leur place sous le sapin [bit.ly/1WurnwB](https://bit.ly/1WurnwB)

21:51 - 2 nov. 2015

23 34 personnes parlent à ce sujet

Autre constat : les magasins spécialisés sont nombreux à se partager le même gâteau : Toyr'us, La Grande Récré, JouéClub, Maxi Toys, Oxybul, King Jouet, Picwic. « Y a-t-il la place pour sept enseignes de jouets en France ? », s'interroge Frédérique Tutt. Alors qu'en Grande-Bretagne, il y en a cinq... Par ailleurs, les problèmes financiers auxquels sont confrontés plusieurs distributeurs spécialisés les empêchent de se développer : « Ceux qui sont endettés ont du mal à obtenir des lignes de crédit supplémentaires, alors même qu'ils devraient investir dans le e-commerce et dans la mise en scène au sein des magasins », explique Frank Rosenthal. Car c'est aussi un talon d'Achille des magasins de jouets : « ils ne se sont mis que tardivement au numérique alors qu'ils auraient besoin de marcher sur leurs deux jambes, le online et le offline », estime Yves Marin. Et le fait que le marché du jouet soit saisonnier complique encore leurs affaires : « Ils réalisent 40 % de leur chiffre d'affaires en décembre. C'est très difficile à gérer en termes de trésorerie », souligne Jean-Marc Liduena.



### Des enseignes appelées à se réinventer

Mais loin de jouer les Cassandra, les experts du marché du jouet pensent que les magasins ludiques ont encore un avenir. « Il y aura peut-être un écrémage des acteurs, mais ceux qui resteront seront plus fort », estime Yves Marin. A condition aussi de se réinventer. « Les magasins doivent renforcer l'expérience client. Par exemple, en proposant aux enfants de tester des **jouets** en boutique et aux parents de patienter dans un corner café au sein du magasin. Les vendeurs doivent aussi être mieux formés sur l'offre pour pouvoir apporter des conseils plus avisés aux parents », suggère Frank Rosenthal. Un avis que partage Frédérique Tutt : « Il faut créer de l'émotion et redonner envie aux consommateurs de venir en magasin, ce qui entraînera des achats d'impulsion. La Grande Récré organise, par exemple depuis peu des goûters d'anniversaire dans certains magasins, c'est une excellente idée ». Et une fois captée, cette clientèle doit davantage être fidélisée avec des offres personnalisées, l'invitation à des animations...



20 Minutes  
@20Minutes



Grande distribution: Pourquoi les grands hypermarchés séduisent moins les clients? [bit.ly/2239ZXZ](https://bit.ly/2239ZXZ)

21:19 - 10 mars 2016

6 26 personnes parlent à ce sujet

Autre impératif pour Yves Marin : « ces enseignes doivent diversifier leurs activités pour être moins soumises à la saisonnalité de leurs ventes. Par exemple, en vendant des produits culturels pour enfants ». Tout en s'adaptant aux nouveaux modes de consommation : « la tendance actuelle est de faire ses courses dans des petits magasins en centre-ville, alors que les boutiques de **jouets** immenses sont souvent situées en zones industrielles. Il faut qu'elles se réimplantent au cœur des villes », estime Jean-Marc Liduena. Ils ne leur restent plus qu'à accomplir leur mue...



# Les Echos

Le digital bouscule le marché des accessoires, 4 septembre 2018





# Le digital bouscule le marché des accessoires pour bébés

## PUÉRICULTURE

De plus en plus de parents achètent leurs poussettes ou leurs biberons sur Internet.

Un basculement qui pousse les enseignes et les marques à se réinventer.

Dominique Chapuis  
dchapuis@lesechos.fr

Poussettes, sièges auto, biberons, de plus en plus de parents choisissent Internet pour leurs achats. C'est ce qui ressort du baromètre de l'Institut des Mamans publié, à l'occasion du Salon Baby Cool, qui s'est tenu cette semaine au parc floral de Paris. Ils sont ainsi 73 % à avoir déjà acheté des articles de puériculture sur le digital, en majorité des produits neufs. Des achats en hausse de 8 points chez les mères depuis 2014, note le sondage réalisé pour la Fédération de la puériculture.

Sur quoi portent les achats ? 6 parents sur 10 achètent de la petite puériculture, biberons ou accessoires de sécurité, et la moitié des articles plus volumineux, baignoire ou poussettes. Des emplettes réalisées sur les sites généralistes, comme Amazon (71 %) et les sites spécialisés (72 %), AlloBébé ou ceux des magasins comme Aubert ou Bébé 9.



Le marché de la puériculture a subi un nouveau recul en 2017 lié à la baisse de la natalité et au boum de l'occasion. Photo RGA/REA

Aujourd'hui, la part du digital est estimée à plus de 20 %. « Il y a eu un fort basculement des achats vers Internet, ce qui n'est pas étonnant, car nous nous adressons à la génération des Millennials, relève Charles de Kervénoaël, le président de la Fédération de la puériculture, et responsable Europe de Dorel. De plus en plus de mamans vont aussi chercher des informations en ligne, car elles ont besoin de réassurance ».

De fait, Internet est devenu « incontournable », pour s'informer, selon l'Institut des Mamans. Les parents lisent en priorité les avis d'autres consommateurs, ou de bloggeuses (64 %). Ils sont toutefois

de plus en plus à accorder leur confiance aux sites des marques, qui ont vu leur fréquentation augmenter de 17 % depuis 2014.

Pour les enseignes comme les fabricants, l'évolution de ces comportements est un enjeu clef. D'autant que le marché français, le premier en Europe, continue de reculer. Selon GfK, il a fondu de 5,7 % en volume et de 3,2 % en valeur en 2017, à moins de 1 milliard d'euros. En cause, la baisse de la natalité (-2 %), mais aussi le boum de l'occasion. Les sites de revente en ligne sont un moyen simple et efficace d'acquérir des produits haut de gamme à un prix intéressant,

alors que le budget moyen s'élève à 1.560 euros pour un premier enfant.

### Les conseils en boutique

« C'est un secteur de plus en plus bataillé, note Frank Rosenthal, du cabinet du même nom. Les magasins doivent se repenser, en mettant mieux en valeur les marques et en développant des services, comme la prise de rendez-vous ». Car, souvent, si les jeunes parents commandent en ligne, ils viennent ensuite en boutique pour avoir plus de conseils ou une aide à l'installation, par exemple d'un siège bébé. « Ils ont un rôle clef, car nous avons des produits techniques », reprend Charles de Kervénoaël.

En attendant, les marques intègrent de plus en plus cette nouvelle donne. Le groupe Britax Römer (sièges auto, vélos, poussettes) a ainsi mis en place en 2016 une équipe dédiée à l'e-commerce. « Elle est en lien avec les sites généralistes, comme les sites Web de grandes enseignes, explique Eric Bensaïd, directeur commercial Europe de l'Ouest. Ils parlent le même langage, cela facilite les contacts ». 80 % de l'offre en ligne est composée de produits entrée et moyen de gamme, entre 100 à 400 euros.

Avantage, les internautes peuvent y découvrir quelque 500 références, contre une quinzaine dans un point de vente. « En deux ans, nous avons doublé le chiffre d'affaires sur le Web qui est passé de 15 à 30 % du total », se réjouit Eric Bensaïd. ■



# Le digital bouscule le marché du bébé

DOMINIQUE CHAPUIS | 04/09/2018 |



Le marché de la puériculture a subi un nouveau recul en 2017 lié à la baisse de la natalité et au boum de l'occasion. - RGA/REA



## De plus en plus de parents achètent leurs poussettes ou autres biberons sur Internet. Un basculement qui pousse les enseignes et les marques à se réinventer.

Poussettes, sièges auto, biberons, de plus en plus de parents choisissent internet pour leurs achats. C'est ce qui ressort du baromètre de l'Institut des Mamans publié, à l'occasion du Salon Baby Cool, qui s'est tenu cette semaine au parc floral de Paris. Ils sont ainsi 73 % à avoir déjà acheté des articles de puériculture sur le digital, en majorité des produits neufs. Des achats en hausse de 8 points chez les mères depuis 2014, note le sondage réalisé pour la Fédération de la puériculture.

Sur quoi portent les achats ? 6 parents sur 10 achètent de la petite puériculture, biberons ou accessoires de sécurité, et la moitié des articles plus volumineux, baignoire ou poussettes. Des emplettes réalisées sur les sites généralistes, comme Amazon (71 %) et les sites spécialisés (72 %), AlloBébé ou ceux des magasins comme Aubert ou Bébé 9.

## Un marché de nouveau en recul

Aujourd'hui, **la part du digital est estimée à plus de 20 %**. « Il y a eu un fort basculement des achats vers Internet, ce qui n'est pas étonnant, car nous nous adressons à la génération des Millennials, relève Charles de Kervénoaël, le président de la Fédération de la puériculture, et responsable Europe de Dorel. De plus en plus de mamans vont aussi chercher des informations en ligne, car elles ont besoin de réassurance ».

De fait, internet est devenu « incontournable », pour s'informer, selon l'Institut des Mamans. Les parents lisent en priorité les avis d'autres consommateurs, ou de bloggeuses (64 %). Ils sont toutefois de plus en plus à accorder leur confiance aux sites des marques, qui ont vu leur fréquentation augmenter de 17 % depuis 2014.

Pour les enseignes comme les fabricants, l'évolution de ces comportements est un enjeu clef. D'autant que le marché français, le premier en Europe, continue de reculer. Selon GfK, il a fondu de 5,7 % en volume et de 3,2 % en valeur en 2017, à moins de 1 milliard d'euros. En cause, la baisse de la natalité (-2 %), mais aussi le boum de l'occasion. Les sites de revente en ligne sont un moyen simple et efficace d'acquérir des produits haut de gamme à un prix intéressant, alors que le budget moyen s'élève à 1.560 euros pour un premier enfant.



## Les conseils en boutique

« C'est un secteur de plus en plus bataillé, note Frank Rosenthal, du cabinet du même nom. Les magasins doivent se repenser, en mettant mieux en valeur les marques et en développant des services, comme la prise de rendez-vous ». Car, souvent, si les jeunes parents commandent en ligne, ils viennent ensuite en boutique pour avoir plus de conseils ou une aide à l'installation, par exemple d'un siège bébé. « Ils ont un rôle clef, car nous avons des produits techniques », reprend Charles de Kervénoaël.

En attendant, les marques intègrent de plus en plus cette nouvelle donne. Le groupe Britax Römer (sièges auto, vélos, poussettes) a ainsi mis en place en 2016 une équipe dédiée au e-commerce. « Elle est en lien avec les sites généralistes, comme les sites Web de grandes enseignes, explique Eric Bensaid, directeur commercial Europe de l'Ouest. Ils parlent le même langage, cela facilite les contacts ». 80 % de l'offre en ligne est composé de produits entrée et moyen de gamme, entre 100 à 400 euros.

Avantage, les internautes peuvent y découvrir quelque 500 références, contre une quinzaine dans un point de vente. « En deux ans, nous avons doublé le **chiffre d'affaires** sur le Web qui est passé de 15 à 30 % du total », se réjouit Eric Bensaid.

Dominique Chapuis



# Les Echos Executives

Supplément du quotidien 3 septembre 2018

Les Echos  
**EXECUTIVES**



# Commerce : les 10 commandements de la transformation

VINCENT BOUQUET | Le 03/09 à 07:01



Travailler sur son image de marque permet de sortir de la simple fonction de distributeur de produits pour devenir « l'enseigne préférée » du client. - Les Echos



## Mode d'emploi | Achats, numérique, positionnement, expérience client... Pour faire face à une concurrence à couteaux tirés, les enseignes traditionnelles doivent engager de profondes mutations, sur tous les fronts.

Comme en témoignent les récentes difficultés de Toys'R'Us, de La Grande Récré ou du groupe Happychic - qui chapeaute notamment les marques Brice, Jules et Bizzbee -, dans le commerce aussi, les règles de l'ancien monde ont vécu. Face au déferlement technologique, à l'arrivée de nouveaux concurrents et à des consommateurs de plus en plus informés et exigeants, les enseignes doivent engager une profonde transformation. Tour d'horizon des dix points clefs à ne pas négliger.

### Nouer des alliances

Carrefour et Tesco, MediaMarkt et FNAC Darty, Metro et Schiever, **Casino et Amazon** ... Ces derniers mois, les annonces de partenariats noués entre distributeurs ou entre professionnels du retail et géants de la tech n'ont pas cessé. « S'allier n'est pas une obligation, mais rester seul n'est plus une convention, analyse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. L'enseigne doit identifier ses points forts, où elle peut se renforcer, et ses points faibles, qu'une potentielle alliance pourrait venir combler. »

De formes disparates, ces partenariats stratégiques peuvent avoir des objectifs distincts : s'allier pour acheter ensemble et abaisser les tarifs des fournisseurs, comme Carrefour et Système U ou Auchan et Casino ; s'ouvrir des perspectives à l'international, tels Tesco et Carrefour ou Fnac Darty et MediaMarkt ; doper ses ventes en ligne - et exploiter les data - à l'image de Monoprix et Amazon, Auchan et Alibaba ou encore Carrefour et Google.

### Accélérer sur le numérique...

Entre 2010 et 2017, le chiffre d'affaires de l'e-commerce est passé de 30 à 81,7 milliards d'euros, selon la Fédération e-commerce et vente à distance (Fevad). L'an passé, le secteur a affiché une croissance de 14,3 % et représente aujourd'hui 8,5 % des ventes du commerce de détail en France. « L'e-commerce concerne tout type de produits, y compris des produits du quotidien comme l'alimentaire, remarque Jamila Yahia-Messaoud, directrice du département consumer insights de Médiamétrie. Les plus grands distributeurs se sont d'ailleurs tous mués en e-commerçants et on retrouve deux acteurs français spécialisés du secteur (Carrefour et Leclerc) dans le top 15 des sites d'e-commerce. » Accélérer sur le numérique, comme **Walmart l'a fait pour contrer Amazon** - qui plus est en se dotant de six super serveurs pour stocker et traiter les données - ou **les Galeries Lafayette avec le rachat de La Redoute**, est devenu une condition nécessaire, mais pas suffisante.



## Se différencier

Pour survivre face à leurs concurrents, les enseignes peaufinent la singularité de leur offre assortie d'une promesse immédiatement identifiable par les clients, comme Ikea l'a fait avec le design à petit prix. « *Si vous n'avez pas de positionnement clair, vous êtes condamnés à disparaître, car les acheteurs n'auront plus aucune raison de venir chez vous* », résume Frank Rosenthal. Pour valoriser son offre, la Camif a mis l'accent sur le Made in France et **joué sur sa communauté de clients**. Avant d'acheter un produit, un futur client peut aller l'essayer chez l'un des membres de la communauté, ce qui permet de créer du lien entre les acheteurs et de donner un sérieux coup de pouce aux ventes.

## Devenir « l'enseigne préférée »

Travailler sur son image de marque permet de sortir de la simple fonction de distributeur de produits pour devenir « l'enseigne préférée » du client. « *Quand on regarde les points communs entre les enseignes les plus fortes en France, comme Decathlon, Leroy Merlin ou Leclerc, toutes ont développé une logique de complicité avec leurs clients* », note l'expert. Mais attention celle-ci doit être réelle et immédiatement constatable par lui. Aucun décalage entre le discours et l'exécution ne doit être perceptible et tout doit être en ligne, au sein des équipes, pour éviter de commettre un impair qui pourrait nuire à l'enseigne.

## Personnaliser toujours plus la relation client...

Avant le prix ou la diversité des produits, c'est désormais l'expérience client qui fait office de paramètre le plus important. A la manière des « *welcomers* », déjà implantés aux Etats-Unis depuis de nombreuses années, certaines enseignes commencent à proposer, en France, un accompagnement sur-mesure aux acheteurs. C'est le cas de Sephora où les vendeurs se sont transformés en « *personal shoppers* ». Grâce à l'application mySephora, et pour peu que le consommateur soit détenteur d'une carte de fidélité, ils peuvent avoir accès à ses données clefs - habitudes d'achat, montant moyen du panier, avantages fidélité non utilisés - pour affiner leurs conseils et améliorer leur taux de transformation.

## ...anticiper ses attentes...

En restant à l'écoute des grandes tendances du marché, les enseignes peuvent même anticiper les attentes des clients et créer un nouveau besoin chez eux, **comme a su le faire McDonald's**. Longtemps, l'enseigne de fast-food s'est contentée d'une commande au comptoir de ses restaurants. Désormais, ses clients peuvent utiliser des bornes tactiles, être servis à table, voire livrés à domicile grâce au partenariat signé avec Uber Eats. « *Les enjeux ne portent plus sur des questions de prix ou de choix de couleur, mais bien sur les solutions que les enseignes peuvent apporter* », assure Frank Rosenthal.



## 8 ...et lui fournir des solutions innovantes

Ce qui oblige les distributeurs à élargir leur palette de services. Dans son magasin parisien de la place de la Madeleine, Leroy Merlin a, par exemple, développé des cours de bricolage. En plus des modules d'e-learning déjà proposés, plus de 400 sessions sont ouvertes par an. Dans la même veine, Darty a noué un partenariat avec la start-up HelloCasa afin de proposer à ses clients une prestation d'installation avec le produit qu'ils viennent d'acheter. Ce changement de positionnement, Hubert Joly l'a aussi initié pour sortir Best Buy du marasme, aux Etats-Unis, il y a quelques années. *« Nous vendions du matériel. Nous vendons aujourd'hui des solutions et des services. Nous sommes des experts »*, expliquait-il cet été dans *« Les Echos »*.

## 9 Devenir plus manager que gestionnaire

Face à ces défis, des transformations managériales sont nécessaires. Pour se rapprocher du client et avoir une offre adaptée, les magasins bénéficient d'une autonomie de plus en plus forte. *« Leurs directeurs, qui ont plus de poids qu'il y a cinq ans, doivent devenir des managers et plus seulement des gestionnaires »*, met en garde Frank Rosenthal. Bien gérer ses stocks et tenir un bilan financier au cordeau ne suffit plus. Les dirigeants doivent résolument se tourner vers le commercial et veiller à embarquer leurs équipes avec eux.

## 10 S'adjoindre de nouvelles compétences

Plus que des nouveaux métiers, cette transformation du commerce génère un besoin en compétences de plus en plus pointues. Pour gérer les livraisons, les experts logisticiens s'arrachent, tout comme les webdesigners chargés de produire les contenus en ligne. Ces métiers, qui étaient auparavant peu utilisés, le sont aujourd'hui de plus en plus et s'échangent à prix d'or sur le marché du travail.



# Les Echos

Les commerçants américains se mettent à l'heure de l'intelligence artificielle, 20 janvier 2018

**Les Echos**  
LE QUOTIDIEN DE L'ECONOMIE



# Les commerçants américains se mettent à l'heure de l'intelligence artificielle

- La NRF 2018, la grand-messe du commerce, s'est tenue cette semaine à New York.
- Tout le monde n'y parlait que d'expérience client assistée par la technologie.

## DISTRIBUTION

Nicolas Rauline

@nrauline

— Bureau de New York

Les participants à la NRF 2018, la grand-messe américaine de la distribution, organisée cette semaine à New York, ne pouvaient pas la rater. Sur tous les stands, dans toutes les conférences, on ne parlait que d'intelligence artificielle (IA). Pour Pierre Schneider, consultant chez l'agence Niji, « on a parfois un peu galvaudé le thème, au point de donner l'impression que tout le monde peut faire de l'intelligence artificielle sans le savoir, comme Monsieur Jourdain ». Mais, ajoute-t-il aussitôt, « ce qui est intéressant dans l'application au commerce de détail, c'est que l'usage massif des données aboutit à une personnalisation complète du processus d'achat ».

### Applications basiques

Durant les trois jours de conférences, les marchands ont donc été accompagnés dans leur volonté d'améliorer l'expérience client grâce à la technologie, sans vraiment entrer dans le débat sur le potentiel de création ou de destruction d'emplois de l'IA... Et pour cause, souligne Frank Rosenthal, conseiller en marketing du commerce, « cela commence par des choses basiques mais très importantes pour un commerçant, comme diminuer les ruptures en magasin ».

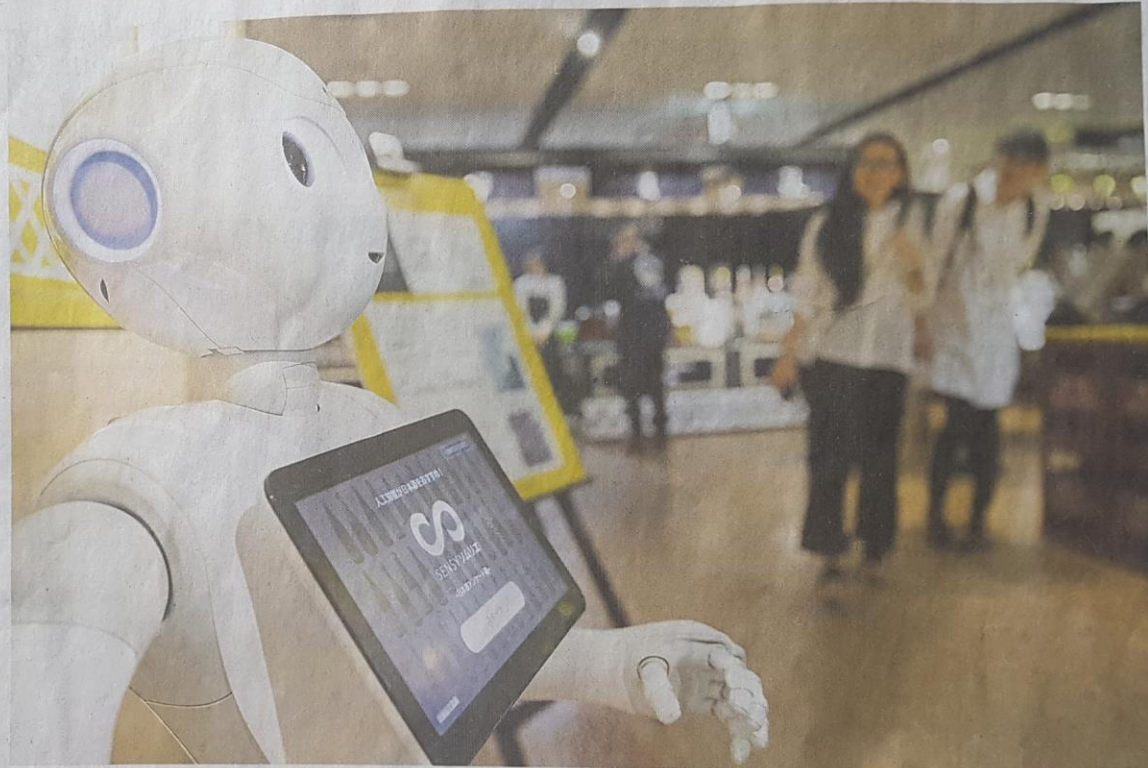
Il y a aussi l'intelligence arti-

cielle déjà utilisée dans la décision d'achat, avec ces algorithmes qui poussent des publicités vantant des produits susceptibles de plaire à l'utilisateur, sur Internet. Mais les choses vont désormais plus loin. La prévision de Gartner est que, d'ici à 2020, 85 % des interactions des consommateurs avec un commerçant ne seront plus humaines, mais automatisées. Et IDC, groupe mondial de conseil et d'études sur les marchés des technologies de l'information, ajoute que, d'ici à l'an prochain, 40 % des commerçants auront développé une expérience client basée sur l'intelligence artificielle.

### Personnaliser les produits

Ces nouvelles technologies sont ainsi utilisées en amont, dans la relation client. Le fabricant de lingerie américain Cosabella explique, par exemple, qu'il envoie un courriel promotionnel selon l'heure à laquelle l'acheteur potentiel a le plus de chances de l'ouvrir, en prenant en compte sa localisation. Il affirme avoir ainsi augmenté de 60 % les revenus générés par cet outil. Il utilise aussi l'intelligence artificielle pour personnaliser les produits mis en avant auprès d'un client (selon les couleurs préférées, leur historique d'achat, les renseignements pris ailleurs...).

« Avant, on pouvait viser une catégorie, les CSP+ par exemple. Aujourd'hui, avec l'intelligence artificielle, on va viser une personne précise », ajoute Pierre Schneider. L'IA est aussi utilisée afin de déterminer le prix, générer des coupons de réduction intelligents



De plus en plus, des robots comme Pepper déambulent dans les magasins pour distraire et renseigner les clients. Photo T. Ohsumi/Bloomberg

selon le profil du client, suggérer des « bundles », des produits associés et vendus ensemble...

Les magasins eux-mêmes n'hésitent plus à utiliser ces briques technologiques. Comme Mall of America, qui a installé des écrans dans son centre commercial du Minnesota, sur lesquels les utilisateurs peuvent poser leurs questions à un « bot », un assistant virtuel qui les guide. Reste désormais pour les commerçants à s'y retrouver dans une jungle où jeunes pousses et grands groupes promettent de délivrer « la » technologie de rupture... ■

« Avant, on pouvait viser une catégorie, les CSP+, par exemple. Aujourd'hui, avec l'IA, on va viser une personne précise. »

PIERRE SCHNEIDER  
Consultant chez l'agence Niji

## La grande distribution imagine des magasins sans caisse

Une start-up américaine lance un chariot équipé d'une caméra, qui reconnaît automatiquement les produits placés par le client. Amazon travaille sur le même type

l'intégration du paiement : ce pourrait être un lecteur de cartes rapide comme Square, ou un enregistrement au préalable des coordonnées bancaires. Une validation pourrait être nécessaire, notamment pour les produits



# Femme Actuelle

Les supermarchés nous facilitent la vie, 28 mai 2018







## COURS DE CUISINE, OUVERTURE 24H/24...

# Les supermarchés nous facilitent la vie!

Face à des clients de moins en moins fidèles, la grande distribution rivalise de créativité pour nous proposer services et animations. Par Emmanuelle Souffi

**P**ousser son chariot entre les rayons et y déposer machinalement les mêmes articles, quel ennui! Pour réveiller le désir du consommateur, les grandes enseignes innovent tous azimuts. Côté services, Leclerc propose désormais la livraison à domicile à Paris, en cassant les prix. Dans la capitale, Casino – via sa filiale Monoprix – livre ses produits alimentaires aux clients d'Amazon, abonnés au service Prime, en moins de deux heures.

Carrefour n'est pas en reste. A Lyon, Paris et Saint-Etienne, plusieurs magasins de proximité proposent le « drive piéton », un service de livraison gratuit qui permet de passer commande sur internet et de récupérer ses achats, dès le lendemain matin, en magasin.

### Paiements en plusieurs fois

Quant aux clients fâchés avec les horaires, Franprix teste actuellement, dans le centre de Paris, un magasin ouvert 24 heures sur 24.

Entre 21 heures et 6 heures du matin, des caisses automatiques prennent le relais des employés. Faciliter le paiement fait aussi partie des nouveaux services. Ainsi, le cashback (proposé par la Société Générale et LCL) fait le bonheur des accros aux promos : en achetant en ligne ou en boutique, le client se fait rembourser une partie de son achat directement sur sa carte bancaire, auprès de commerçants partenaires. Et pour les fins de mois difficiles, les utilisateurs de l'application Casino Max peuvent régler leurs courses en quatre fois ou en différé, sans frais. Quant aux produits eux-mêmes, des enseignes proposent d'apprendre à les cuisiner. A Villiers-en-Bière (Seine-et-Marne), Carrefour organise désormais des cours de cuisine. Un vrai carton. La corvée des courses en passe de devenir un plaisir... ? ●



FRANK ROSENTHAL, EXPERT EN MARKETING DU COMMERCE

### « SIMPLIFIER, FAIRE GAGNER DU TEMPS »

L'hypermarché continue d'être fréquenté par 90 % des Français au moins une fois par mois. Mais, pour gagner de nouveaux clients, se battre sur les prix n'est plus suffisant. Le paiement doit être facile, l'attente en caisse réduite, la livraison rapide, le bio partout, l'ambiance comme dans un marché... Les distributeurs ont deux objectifs : faire économiser du temps au consommateur et lui simplifier la vie en facilitant les courses.



ÉLODIE, 44 ANS

### « MES LISTES DE COURSES SONT PROGRAMMÉES »

Mon but, c'est d'aller le moins souvent possible au supermarché ! Abonnée à Amazon Prime, j'ai programmé jusqu'à décembre une liste de courses que je reçois selon ma consommation : les couches et les lingettes tous les mois, le shampoing et le dentifrice tous les deux mois... Ce sont des produits que je dois acheter de toute façon, ça m'évite de devoir me précipiter en urgence au supermarché. Tout est déposé sur le palier. Grâce au temps libéré, je redécouvre les commerces de proximité.



### « GRAND BIEN VOUS FASSE ! » AVEC ALI REBEIH

À 10 HEURES, DU LUNDI AU VENDREDI, SUR FRANCE INTER



Écoutez « Grand bien vous fasse ! » sur France Inter, du lundi au vendredi, de 10 h à 11 h, et retrouvez ce mardi Sabrina Nadjar, rédactrice en chef déléguée de « Femme Actuelle », au micro d'Ali Rebeih.

PABLO VÉNE, DOCUMENT PERSONNEL (2) ; CHRISTOPHE AIBAKOWITZ / FRANCE INTER



# Les Inrockuptibles

Vit-on la fin des grands hypermarchés ? 3 juin 2018

<sup>les</sup>**Inrockuptibles**





(AFP PHOTO / LOIC VENANCE)

ACTUALITÉ

# Vit-on la fin des grands hypermarchés ?

03/06/18 09h30



PAR  
Louise Hermant

Abonnez-vous  
à partir de 1€

Le succès du e-commerce et des magasins de proximité pèse sur les hypermarchés et leurs rayons à perte de vue. Si le modèle semble à bout de souffle, il n'est cependant pas prêt de disparaître.



2 400 départs volontaires, fermeture de 273 magasins ex-Dia, réduction de surface. Carrefour a présenté un [grand plan de restructuration](#) en janvier 2018. L'annonce a eu l'effet d'une bombe. Alexandre Bompard, PDG de l'entreprise depuis juillet 2017, justifie la mise en place de ce projet de transformation dans le but de mieux suivre les nouveaux modes de consommation, en misant sur les commerces de proximités et sur le e-commerce. L'inventeur du modèle de l'hypermarché en France délaisse ses grands espaces, les amputant ainsi de plus de 100 000 m<sup>2</sup>.

L'avenir des grands hypermarchés et de ses rayons labyrinthes pourrait sembler compromis. Les "mall" américains sont désertés par les clients, les immenses espaces commerciaux n'ont plus la côte outre-Atlantique. Macys, Sears ou JCPenney ont annoncé la fermeture de centaines de magasins aux États-Unis. Ce phénomène peut-il bientôt toucher la France ?

## Une formule très attractive dans les années 70

*"L'hypermarché était une formule très attractive et moderne au début des années 70, elle était la forme de commerce la plus aboutie", nous explique Frank Rosenthal, auteur du blog [retail-distribution](#) et consultant en marketing. Le 15 juin 1963, Carrefour inaugure le premier hypermarché de France à Sainte-Geneviève-des-Bois (Ile-de-France). Une véritable révolution, les consommateurs peuvent désormais acheter "tout sous le même toit". A côté des fruits et des légumes : des vêtements, des télévisions, des articles de bricolage... Pour la première fois, plus besoin de faire ses courses dans différents magasins pour tout trouver, le non-alimentaire s'impose dans les rayons. Carrefour compte aujourd'hui 1 528 hypermarchés dans le monde dont 247 en France.*



Toutes enseignes confondues, l'hexagone compte à peu près 2 500 hypermarchés. Frank Rosenthal soutient : *“Entre 2006 et 2018, il y a eu +59,6 % d'hypermarchés en France. Si on regarde la situation avec un œil de professionnel, il n'y a jamais eu autant d'hypers en France. Ils ne sont pas en train de mourir, c'est une idée qui est complètement fautive. Après ça veut pas dire qu'ils ne souffrent pas.”* Même constat du côté du spécialiste du retail français Olivier Dauvers, qui estime que ce modèle *“ne croît plus comme il a crû pendant des années. On est dans une forme de maturité du format mais il reste toujours le premier.”*

Des grands magasins qui ne possèdent pas tous la même superficie, celle-ci varie de 2 400 à 23 000 m<sup>2</sup>. *“Ceux qui font plus de 10 000 m<sup>2</sup>, c'est à peu près 250 hypermarchés en France. Ce sont ceux là qui souffrent et qui sont les plus exposés”,* assure Frank Rosenthal, auteur d'une dizaine de livres sur le commerce.

### **Menace du e-commerce**

Ces grandes surfaces sont principalement défilées au niveau du non-alimentaire. Les géants du web tel Amazon offre une infinité de produits en un seul clic. Internet offre également plus de praticité en présentant un gain de temps et un accès continu. Il est dès lors difficile pour les hypermarchés de pouvoir les concurrencer, même avec leurs kilomètres de superficie. Olivier Dauvers assure que *“les hypermarchés vont continuer à perdre des parts de marché sur le non-alimentaire à cause du développement du e-commerce”.*

D'autres menaces existent, ce sont *“toutes les grandes surfaces spécialisées comme le bricolage, le sport, l'électroménager, le textile... qui se développent de plus en plus. L'hypermarché n'a jamais eu autant de concurrence. Tous les rayons de sont attaqués, beaucoup plus qu'avant”,* indique Frank Rosenthal.

### **Peu de concurrence pour l'alimentaire**

Au rayon de l'alimentaire, il existe encore peu de concurrence pour les supers et hypermarchés. 95 % des achats se font en magasins physiques contre 5 % sur Internet. *“L'expérience en magasins est toujours très majoritairement privilégiée pour des achats alimentaires. Pour ce type de produits, le consommateur a besoin d'une expérience physique : toucher, sentir, voir le produit sont des éléments essentiels pour orienter son achat, notamment pour les produits frais”,* analyse Promise Consulting au magazine *LSA-Conso*.

Même le roi du e-commerce Amazon mise sur des points de vente physiques. L'entreprise a d'abord commencé par ouvrir des librairies, les “Amazon Books”, à Seattle et à San Diego. En janvier 2018, un magasin de proximité entièrement automatisé nommé “Amazon Go” est inauguré à Seattle. Preuve que le commerce a encore besoin d'être un minimum incarné.

### **Entre le web et le magasin, le drive**

Les points de retraits lancés par les enseignes de la grande distribution ces dernières années connaissent également un certain succès. Toutefois, les drives ne représentent pour le moment que 5 % à 6 % de part de marché. *“Le drive aujourd'hui est un circuit qui dérive la clientèle du magasin vers le web, sauf que la plupart du temps ce sont les magasins qui exploitent le drive et qu'il est situé sur la zone du magasin”,* développe Olivier Dauvers. Pour l'expert, on ne peut pas présenter le drive comme *“celui qui va tuer l'hypermarché”,* même s'il *“participe à la fragilisation du modèle”.*

Proposer plusieurs manières de faire les courses au client est devenu essentiel selon Frank Rosenthal. *“Il faut laisser le choix à la clientèle venir retirer sa commande dans des points de retraits comme les drives, de préférer la livraison à domicile, ou de combiner tout cela à la fois. Il faut multiplier les solutions sachant que c'est les clients qui choisiront. Jusque là historiquement l'hyper vivait sur une seule combinaison : celle d'entrer dans le magasin et d'y faire ses courses.”*

### **Le succès de la proximité**

Une autre menace qui pèse sur le modèle de l'hypermarché est le succès pour les petits commerces. Le plan de restructuration de Carrefour annonce d'ailleurs l'ouverture d'au moins 2 000 magasins de proximité d'ici les cinq prochaines années. Les “Carrefour City” ou “Carrefour Contact” pullulent depuis les années 2000. Ces supérettes de quartier sont principalement installées dans les centres-villes. Les clients n'ont plus besoin de prendre la voiture et l'assortiment réduit permet plus de rapidité.

Selon le deuxième baromètre de Centre-ville en mouvement, publié en 2017, les Français plébiscitent les commerces de proximité : 83 % d'entre eux essayent de privilégier le commerce local et ils sont de plus en plus nombreux à fréquenter les commerces de leur centre-ville (+4 points en 2017).



Olivier Dauvers souligne qu'il existe aujourd'hui une appétence pour la proximité, cependant *"il ne faut pas lui donner le poids qu'elle n'a pas"*. Selon lui, *"la proximité ne va pas modifier le centre de gravité"*. Il précise qu'il ne faut *"jamais mélanger le sens de la gravité et la trajectoire (avec le e-commerce, le drive, la proximité). Le format des hypermarchés est tellement ancré, qu'il va se passer beaucoup de temps avant que ça bouge durablement."*

### **Des adaptations nécessaires**

Afin de pouvoir rester compétitifs sur le marché, Frank Rosenthal avance que les enseignes doivent se poser des questions sur le parcours client et sur l'offre, surtout sur le non-alimentaire. *"Les gens ne vont plus dans ces magasins parce qu'ils sont grands, ce n'est plus une raison suffisante"* affirme-t-il.

La mort des hypermarchés est pour l'instant encore loin d'être programmée. *Les gens continuent d'y aller, même s'ils y vont un peu moins. On est passé de 41 visites annuelles à 39*, assure Frank Rosenthal. L'expert de la grande distribution Olivier Dauvers reste catégorique : *"Les hypermarchés restent le premier circuit fréquenté par les consommateurs, devant tous les autres"*. Il ajoute *« pour un circuit qui est mourant, c'est quand même pas mal"*.

Cependant, *"il n'est pas écrit que les hypermarchés vont perdurer quoi qu'il arrive. Mais l'inverse n'est pas écrit non plus. C'est pour cela que les adaptations sont absolument nécessaires. Une fois celles-ci menées, on pourra y voir plus clair"*, atteste Frank Rosenthal.



# Linéaires

Les MDD ont-elle touché le fond, Avril 2018

**LiNEAiRES**  
Le magazine de la distribution alimentaire



Après plusieurs années de décroissance, les marques de distributeurs ont terminé 2017 quasi stables, avec un CA à - 0,1 %. 2018 confirmera, ou non, que les repositionnements engagés par certains distributeurs sonnent une nouvelle ère pour la MDD.

# LES MDD ONT-ELLES TOUCHÉ LE FOND ?

« Jusqu'à présent la Marque U n'a pas pleinement rempli son objectif et ne constitue pas en elle-même une raison de fréquentation des magasins. C'est donc un semi-échec. » Clément Bourassin, associé U responsable de la marque propre PGC et alimentation chez U, ne mâche pas ses mots. Mais son diagnostic pourrait s'appliquer à toutes les enseignes.

## CULTIVER SON ORIGINALITÉ

Alors que les MDD n'ont pas cessé de perdre des ventes ces dernières années, passant de 29,6 % à 25,9 % de part de marché en hypers et supers en 5 ans, elles ont finalement stabilisé leurs ventes l'an dernier (- 0,1 %). Malgré tout, elles performant moins que les marques nationales à qui elles cèdent encore 0,6 pt de part de marché en 2017, peut-être pour la dernière fois !

Le nouveau souffle de la MDD, chez les U, doit venir de la « valeur sociétale ajoutée ». En bannissant une liste de substances controversées de ses produits, en valorisant le made in France, le distributeur bouleverse le rôle de la MDD et lui donne un positionnement digne d'une vraie marque.

Chez Intermarché, la différenciation passe par le statut de Producteurs-Commerçants. Habilement, le distributeur lance aussi des microgammas qui lui permettent de cultiver son originalité et faire parler de lui. 33 références l'Essentiel à la liste d'ingrédients ultra-courte. Des jus, crèmes desserts ou cérales Détox, avec une teneur en sucre réduite. Ou encore les produits Moches qui luttent contre le gaspillage alimentaire. « Il n'est plus question de faire du simple me-too, explique Marjorie Jouzel, adhérente Intermarché, responsable des

MDD. Nous développons des programmes transverses à différentes catégories de produits que seule la MDD peut porter, pour mieux manger et mieux produire. » Avec Auchan, Intermarché est le premier distributeur à s'être engagé à apposer le Nutri-Score sur leurs produits. On peut aussi citer la chasse aux résidus de pesticides chez Carrefour et Auchan ou les élevages sans antibiotiques chez Casino et Carrefour. Bref, les MDD se mettent au service d'un positionnement d'enseigne. Que les marques de distributeurs aient fait leur révolution ou pas, les publicités sont aussi un levier de relance dont ne se privent pas les distributeurs. « La communication sur notre statut de Producteurs-Commerçants nous a permis de stabiliser le chiffre d'affaires de nos marques propres en 2017, à 5,6 Mds €, se félicite Marjorie Jouzel. Et 2018 démarre en croissance de 1,6 %. » La marque U profite

confondus, après plusieurs années de plus forte baisse), c'est surtout grâce à leur investissement promotionnel. « L'an dernier, les volumes de MDD vendus sous promotion ont progressé de 8 %, mesure Emmanuel Fournet, chez Nielsen. C'est une situation atypique par rapport aux années passées puisque depuis 2011, la MDD était délaissée en promotion. » Les données a3distrib, confirment que la part de voix des MDD s'est renforcée. Sur les 12 derniers mois arrêtés à fin février 2018, les MDD accaparent 13,9 % de la pression promotionnelle, contre 13,1 % un an plus tôt.

## UNE PERTE DE VISIBILITÉ

« Il y a un avenir sur la promotion de la MDD, à condition de trouver les bons leviers à actionner, estime Lionel Mangin, directeur d'Auchan production alimentaire. En tant que premier ou second intervenant sur une catégorie, la marque propre doit se défendre des concurrents comme n'importe quelle marque natio-

## Les EGA vont-ils redistribuer les cartes ?

Le projet de loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine et durable, fruit des États généraux de 2017, pourrait changer la donne. Visant à agir à la fois sur le prix de vente des produits alimentaires et sur leur promotion, il pourrait redonner un peu d'air aux MDD. Sur le premier point, le projet de loi prévoit de relever le seuil de revente à perte à 10 %, impliquant une hausse mécanique des prix de vente sur les produits les plus bataillés. Cependant, d'après une simulation menée par Linéaires dans un rayon épicerie (lire n° 343 p. 32), cette mesure concernerait 12 % de l'offre seulement. Sur le sujet plus déterminant encore de la promotion, l'article 9 du

projet de loi ne reprend pas le chiffre, pourtant largement évoqué lors des discussions, des 34 % de taux promo maximum. Il prévoit simplement un « encadrement en valeur et en volume des promotions pratiquées sur les denrées alimentaires ». Comme pour l'augmentation du seuil de revente à perte, l'encadrement de la promotion devrait être mis à l'épreuve pendant deux ans pour en mesurer les effets. « Tous les acteurs de la consommation sont promodépendants, juge le consultant Frank Rosenthal. Le législateur aura beau essayer d'encadrer la promotion, les distributeurs et industriels vont chercher à contourner la contrainte pour répondre aux attentes des consommateurs. »

nale. Nous devons faire connaître notre marque et ses produits, pourquoi pas lors de dégustations en magasins. »

Dans les faits, les MDD pâtissent aussi d'une baisse de visibilité en magasin. « La part d'offre MDD s'effrite petit à petit

malgré un assortiment qui progresse de 1 % en moyenne par an depuis 2014, remarque Emmanuel Fournet. De 28 % en 2011, leur part d'offre est passée à 26,6 % à fin 2017. » ●

AMAURY BEAUTRU

Parc des Expositions de Bruxelles /  
du 24 au 26 avril 2018 / Stands 1501 / 1601 / 1701 / 1801 / 1911

Espace France  
Seafood Expo Global  
2018 - Hall 7

FranceAgriMer

France  
AgriMer

## Parts de marché des segments de MDD par circuit

	1 <sup>er</sup> prix	standard	premium	bio	global
HMSM	2,1 % (- 0,2 pt)	20,9 % (- 0,5 pt)	1,5 % (=)	1,4 % (+ 0,1 pt)	<b>25,9 %</b> (- 0,6 pt)
Proxi	1,8 % (- 0,1 pt)	25,9 % (- 1,4 pt)	1,9 % (=)	1,8 % (+ 0,2 pt)	<b>31,5 %</b> (- 1,3 pt)
Drive	0,7 % (- 0,2 pt)	31,4 % (- 1,2 pt)	2,0 % (+ 0,1 pt)	3,3 % (+ 0,3 pt)	<b>37,5 %</b> (- 1,0 pt)
EDMP	0,0 % (- 0,3 pt)	74,2 % (+ 0,1 pt)	0,0 % (=)	1,5 % (+ 0,5 pt)	<b>75,8 %</b> (+ 0,3 pt)
<b>Global</b>	<b>1,7 % (- 0,2 pt)</b>	<b>27,8 % (- 0,5 pt)</b>	<b>1,4 % (=)</b>	<b>1,5 % (+ 0,2 pt)</b>	<b>32,5 % (- 0,5 pt)</b>

Premium et bio sont les deux seuls segments de MDD en progression depuis plusieurs années. Mais ils ne représentent jamais que 3 % des ventes et ne parviennent pas à compenser l'érosion de la MDD au global.

Source : Nielsen ScanTrack à fin 2017.



# LES DIX CHANTIERS EMBLÉMATIQUES DU MOMENT

● Pour enrayer la décroissance de leurs MDD, les enseignes multiplient les expérimentations sur tous les segments (premier prix, standard, premium, bio, etc.) avec plus ou moins de succès. Linéaires a retenu les dix chantiers les plus marquants des deux dernières années.

## Premiers prix : le retour des « no name », ou le début de la fin ?

L'histoire l'aura montré, les premiers prix en GMS sont une mauvaise réponse au hard discount. Poussés dans les années 1990, les premiers prix ont atteint jusqu'à 8,2 % de parts de marché valeur ! C'était en 2006. Depuis, leur érosion est aussi spectaculaire que continue : ils ne captent plus que... 1,7 % des ventes de PGC-FLS. Avec une chute de 10,4 % sur tous les circuits en 2017.

La tentation est donc forte de revenir au simple « no name » historique. Carrefour (et Cora avec lui) et Système U ont franchi le pas, dans la discrétion. Chez les U, 1000 produits Bien Vu basculent progressivement. « Le but est de rester cohérent entre les différentes MDD, précise Clément Bourassin, associé U responsable marque propre PGC-Alimentation. Les premiers prix se gèrent par appel d'offres et sur le critère du prix seul, alors que notre philosophie sur la marque U est aujourd'hui de proposer des produits mieux-disants. Nous écoulons sur certains produits des volumes 25 fois inférieurs à ceux de



Lidl, qui massifie énormément, ce qui rend impossible l'obtention des meilleures conditions.» « Les premiers prix peuvent entacher le travail ré-

alisé sur le reste des marques propres. Avec moins de 2 % aujourd'hui, le jeu n'en vaut pas la chandelle », tranche le consultant Frank Rosenthal.

## Comment Auchan harmonise son offre MDD

Adieu Pouce et Mmm!, Auchan a annoncé une remise à plat de sa stratégie MDD en décembre dernier lors d'une convention réunissant 400 fournisseurs. « C'est une initiative du groupe qui va se dérouler dans 17 pays, explique Lionel Mangin, directeur d'Auchan production alimentaire. Il ne s'agit pas simplement d'un relook mais bien d'une refonte, en lien avec notre projet santé (La vie en Bleu, NDLR). » Comme il le fait pour ses enseignes, le distributeur fait converger ses MDD sous un ma-

caron Auchan unique, avec un code couleur par positionnement. Les produits Pouce passent sous pavillon vert (à contre-courant de la tendance générale, voir paragraphe premiers prix), les MDD cœur de gamme arborent le rouge de l'enseigne et les produits premium Mmm! s'habillent d'un logo or et noir. 1500 références



devraient être revues dès cette année et toute l'offre sera concernée, soit 7000 codes de PGC-FLS, d'ici trois ans.



# LSA

4 janvier, 6 février, 1<sup>er</sup> mars, 21 juin, 6 septembre, 11 octobre, 15 novembre, 6 décembre 2018





# Neuf magasins étrangers inspirants

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, fondateur de Frank Rosenthal Conseils et auteur de plusieurs livres, dont le dernier paru est *Donner du sens au commerce* (Éditions Kawa), dévoile à LSA neuf concepts de magasins inspirants en termes de design, d'architecture et de merchandising.



BOLOGNE

- 1. MPREIS, INNSBRUCK, AUTRICHE**  
«Vous êtes dans le Tyrol, dans la montagne. L'architecture s'intègre parfaitement dans cet environnement exceptionnel des Alpes. Dans ce magasin place de village, le design est au cœur de tout.»
- 2. IPER, MILAN ARESE, ITALIE**  
«Ici, c'est le temple de la distribution et des produits frais. La zone marché est un spectacle permanent. Vous avez l'impression d'être dans une fromagerie, et 10 mètres plus loin, vous êtes dans une laiterie. Globalement, cela donne une impression de spécialistes dans un magasin généraliste. Superbe.»
- 3. LOBLAWS, TORONTO, CANADA**  
«Rien que le slogan *We love food* est tout un programme! Et l'enseigne le respecte parfaitement. On oublie souvent qu'il faut donner envie, et Loblaws le fait parfaitement.»
- 4. EATALY, TURIN, ITALIE**  
«C'est la naissance du concept de "distri-ration", ce mélange entre le supermarché et la restauration. On y mange aussi bien qu'on y achète. Un plaisir pour les yeux et les papilles, mais aussi une arme redoutable pour lutter contre l'e-commerce.»



INNSBRUCK

1



MILAN

2



COPENHAGUE

6



MIAMI

7



TORONTO

3



TURIN

4



AUSTIN

8



BERLIN

9

- 5. FICO, BOLOGNE, ITALIE**  
«Il s'agit du plus grand parc agroalimentaire mondial. Pour vous déplacer, ils ont même installé des vélos. Le lieu est tellement gigantesque, il a été nécessaire d'imaginer un moyen de transport! Indéniablement une autre façon de faire ses courses... en apprenant, en se restaurant, en se divertissant.»
- 6. BILKA, COPENHAGUE, DANEMARK**  
«À l'heure du digital dans tous les sens, la facilité de repérage pour les clients est parfois oubliée. Ici, c'est simple et efficace. Ce bon sens client est trop souvent oublié au profit des architectes, designers ou informaticiens qui se font plaisir, au détriment du shopper.»
- 7. THE FRESH MARKET, MIAMI, ÉTATS-UNIS**  
«Ce magasin est superbe. C'est le champion de la mise en scène. Tout est fait pour vous donner envie d'acheter. C'est simple mais très efficace. C'est beau mais très commerçant.»
- 8. WHOLE FOODS MARKET, AUSTIN, ÉTATS-UNIS**  
«Ce magasin du siège (9000 m<sup>2</sup> d'alimentaire) mise sur la spécialisation des stands alimentaires, comme avec ce superbe stand barbecue. Les codes de la grande distribution mais dans un esprit qualitatif et de proximité.»
- 9. BIO COMPANY, BERLIN, ALLEMAGNE**  
«Ce magasin excelle dans la mise en avant des producteurs locaux. En Allemagne aussi, le bio connaît des problèmes de production. Bio Company propose donc de réconcilier le bio et le local. Une promesse forte parfaitement exprimée.»



# La livraison, un service plus qu'un coût

Comment gérer le dernier kilomètre ? C'est l'une des principales questions du moment, et la réponse s'avère complexe. L'enjeu ne porte plus sur la seule gestion des coûts mais sur la valorisation d'un service pour fidéliser la clientèle.

**L**e casse-tête du dernier kilomètre devient de plus en plus complexe. Les distributeurs se livrent une bataille pour livrer toujours un rien plus vite que les concurrents. Et parallèlement, les contraintes portant sur la pénurie de transports, la pollution ou la mise en place de péages urbains se multiplient. Le tout dans un contexte où les volumes explosent – 505 millions de colis ont été livrés en 2017, selon la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad) – et où les options de livraison se multiplient. Le domicile et le point retrait concentrent la majorité des flux mais, toujours selon la Fevad, le click & collect et les consignes grappillent des points. Quant au délai, la palette des possibilités s'est également étoffée, avec une réception des commandes le soir même, le lendemain, ou encore sur un créneau à la demande. En résumé, le consommateur a bien intégré le web

dans ses achats, et ses attentes vis-à-vis de la livraison sont fortes !

Pour gérer tous ces scénarios tout en préservant un équilibre économique, les enseignes doivent repenser la façon d'amortir les coûts logistiques. « *Un changement de paradigme a lieu. La livraison n'est plus associée à un coût mais devient une proposition de valeur commerciale, analyse Jean-Marc Soulier, président de Metis Consulting. Elle devient un investissement marketing et commercial, jouant le rôle d'une tête de gondole. Cette évolution impose de travailler le prix et le marketing des services de livraison et de définir sur quelle offre un distributeur veut capitaliser.* »

Pour les produits encombrants, la réponse est relativement simple. La valeur ajoutée de la livraison est plus évidente que pour les petits produits et le client accepte de payer car « *la logistique est différenciante : en plus du transport du produit, il y a l'installation* », pointe Mehdi El Alami, partner transports et logistique d'Oliver Wyman. « *C'est la raison pour laquelle Amazon a renoncé au gros électroménager, complète Frank Rosenthal, consultant spécialiste en marketing. Cdiscount a su se démarquer en s'appuyant sur le réseau du groupe Casino.* »

## Fidéliser à tout prix

La donne change radicalement pour les petits colis où l'e-commerçant américain a imposé l'impression de gratuité sur la livraison avec son abonnement Prime. D'après la Fevad, 34 % des e-acheteurs sont abonnés à un service de livraison en France comme ceux de Fnac Darty, Cdiscount ou plus récemment Vente-Privée. Là encore, difficile de raisonner au coût par colis car l'objectif consiste à fidéliser les clients. « *La livraison sert à gagner des parts de marché et on ne peut pas la dissocier du magasin, indique Olivier Theulle, directeur des opérations et des systèmes d'information de Fnac Darty.* » ■■■■

Pourquoi Enrique Martinez a suggéré cette enquête



« La livraison est en pleine mutation et, au-delà des solutions possibles, la vraie question porte sur l'équation économique du dernier kilomètre car les coûts augmentent. Nouvelles taxes, péages urbains, régulation des villes ou encore pénurie des transports : il y a beaucoup de signes qui montrent que l'on va devoir évoluer à l'avenir. »

© SYRVE IMBERT

## LES LEVIERS POUR DIMINUER LA FACTURE



© GREGORY PIGOT/DHL

### MUTUALISER ET DIGITALISER LE DERNIER KILOMÈTRE

Il est économiquement essentiel de livrer le colis dès le premier passage chez le client. Sinon, cela ajoute des frais de manipulation supplémentaires. Les logisticiens s'appuient sur l'informatique pour apporter de l'agilité sur le dernier kilomètre et permettre de reprogrammer une livraison. La mutualisation logistique est un deuxième levier important, que cela soit plusieurs enseignes avec un transporteur ou la mise en commun de flux magasin et e-commerce.

### MISER SUR LES CARBURANTS LES MOINS CHERS

Les marchandises transitent dans la plupart des cas par la route. Or le carburant a enregistré une inflation continue depuis 2015. Pour baisser la facture, certaines flottes misent sur le GNV ou encore l'électrique pour le dernier kilomètre.

### INDUSTRIALISER LA PRÉPARATION DE COMMANDES

Le coût de la préparation en magasin se révèle plus élevé qu'en entrepôt car il y est plus complexe de massifier les flux. De plus, les distributeurs peuvent mécaniser ou robotiser une partie de leur entrepôt pour améliorer les cadences. En point de vente, les directions investissent dans de nouveaux équipements pour gagner en efficacité. Limiter le vide dans les camions est aussi un enjeu majeur.

### « DATA-GÉRER » LES STOCKS

Optimiser le dernier kilomètre se joue en amont. Les distributeurs cherchent à mettre au plus vite les produits à disposition, mais il reste une marge de progression en misant davantage sur la data pour disposer du bon stock au bon moment.





© VENTE PRIVÉE

■ ■ ■ ■ Ce qui compte c'est la fidélisation par le service. » Même constat pour Emmanuel Grenier, PDG de Cdiscount, qui déclarait récemment à LSA: « Les abonnés représentent 34 % de notre volume d'affaires et commandent en moyenne quatre fois plus souvent que le consommateur lambda. En outre, la fidélité de ces clients à Cdiscount pousse les vendeurs de notre marketplace à souscrire à notre service de stockage et de livraison, qui leur permet de servir cette base d'abonnés. C'est un cercle vertueux car le nombre de références disponibles en livraison express augmente à son tour, ce qui permet au service Cdiscount à volonté d'attirer plus de consommateurs... »

**Mettre le client à contribution**

D'autres stratégies sont cependant déployées, comme celle qui consiste à laisser le client effectuer le dernier kilomètre. Les distributeurs poussent ainsi le click & collect ou sponsorisent la livraison en point relais. Ces solutions se révèlent logistiquement plus attractives car elles permettent la massification des

**PRIX MOYEN DE LA LIVRAISON FACTURÉ AUX CLIENTS (PETITS COLIS)**

- **Livraison en magasin:** gratuit
- **Point relais:** entre 2,90 € et 4,90 €
- **Livraison à domicile:** 6,90 €
- **Express:** entre 11,90 € et 14,90 €

Source : relevés LSA

**En début d'année, Vente-Privée a étoffé ses services en ajoutant la livraison en point relais à celle au domicile.** Et, depuis la rentrée, la société a lancé une offre d'abonnement pour les livraisons. L'e-commerçant cherche ainsi à fidéliser ses clients et à augmenter leur récurrence d'achat.

flux vers un nombre restreint de points de livraison ainsi qu'un meilleur remplissage des camions. Dans le cas de l'alimentaire, la situation est très particulière car le panier moyen se compose en moyenne de 40 articles avec du sec, du froid et des surgelés. Les distributeurs jonglent également avec des prix différents d'un canal à l'autre et d'un magasin à l'autre. Malgré tout, les enseignes multiplient les offres de livraison mais elles n'ont pas trouvé la bonne combinaison entre service aux clients et optimisation logistique. L'activité e-commerce reste d'ailleurs faible au regard du marché global et est concentrée sur les drives.

« Pour l'instant, tout le monde perd de l'argent sur ce sujet, sauf ceux qui ont industrialisé leurs services avec une proposition de valeur claire. Il y aura vraisemblablement plusieurs modèles gagnants », analyse Jean-Marc Soulier. Chez Franprix, la dernière proposition de service est limpide : faites-vous livrer en trente minutes pour 3,90 €. Les équipes des magasins préparent les commandes, tandis que Glovo gère la partie transport. La rentabilité? « Un bain de sang, mais c'est un marché de conquête », confie un expert du secteur. L'enseigne cherche surtout à augmenter la fidélité de ses clients avec un service premium et compte sur une hausse de la récurrence des achats et du montant du panier pour amortir les coûts. On peut d'ailleurs imaginer que l'étape suivante serait de proposer un abonnement...

Quel que soit le système et même s'il doit être entendu comme un service, les distributeurs cherchent parallèlement à réviser leurs procédures pour optimiser toute la chaîne de coût, et les leviers restent importants. Exemples? L'étape de la préparation des commandes peut s'automatiser en entrepôt ou encore se digitaliser en point de vente. En outre, pour Jean-Marc Soulier, une nouvelle révolution se prépare, avec « une meilleure maîtrise de la data, une massification des flux avec la croissance et une agilité plus forte sur le dernier kilomètre, notamment grâce à la replanification dynamique des livraisons ». Pour autant, rappelle Olivier Theulle, « amener demain gratuitement un livre qui coûte 2,70 € au domicile d'un client n'a aucun sens économique et écologique. Fnac Darty est en position pour résister au dumping sur le service, notamment en misant sur nos points de vente ». Définitivement, le magasin n'est pas mort ! ■

CLOTILDE CHENEVOY

**Le péage urbain, une vraie menace ?**

Après la menace d'une taxe sur les commandes e-commerce, rejetée début novembre par l'Assemblée nationale, c'est au tour des péages urbains de s'inviter dans les débats. Officiellement, aucun projet concret n'a été mis en place mais le gouvernement a annoncé clarifier les modalités d'un péage urbain dans la future loi sur les mobilités. Il reste encore beaucoup d'interrogations, mais cela toucherait forcément le transport de marchandises, alors que son poids dans le trafic des grandes villes atteint 15 à 20% des mouvements. De plus, « grâce à la livraison mutualisée, un achat e-commerce génère quatre à cinq minutes de trafic en ville (au rythme de 120 livraisons en huit heures de tournée pour un livreur), quand un achat dans un magasin génère un déplacement individuel de dix minutes en moyenne, sans compter le temps d'approvisionnement des magasins », souligne Mehdi El Alami, partner transports et logistique d'Oliver Wyman. Autrement dit, la profession va scruter de très près les exceptions possibles.



# Picard présente sa nouvelle « Vision »

Le distributeur de produits surgelés vient d'annoncer un nouveau plan stratégique qui s'accompagne d'un concept de magasin : Vision. L'accent est mis sur l'expérience client, le digital et une offre toujours plus large et plus innovante.

Un nouveau chapitre s'ouvre chez Picard. Philippe Dailliez, le président du leader de la distribution de produits surgelés, a présenté la feuille de route stratégique de l'enseigne, avec en point d'orgue un nouveau concept de magasins, Vision, remplaçant celui de 2010. « Cette démarche est un projet d'entreprise. 300 cadres sont allés sur le terrain, au contact des clients et des équipes, pour recueillir des suggestions et imaginer le magasin de demain », indique Philippe Dailliez. Pour le moment, deux boutiques, à Issy-les-Moulineaux et dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris, ont été aménagées. L'accent est mis sur le parcours client, avec des codes inspirés du commerce de bouche. Les produits sont regroupés par pôle (bio, pâtisseries, promotions...) et des îlots ont été développés par thème comme La mer ou La viande. « Les clients ont des besoins pour couvrir l'ensemble de leurs repas. Nous avons choisi de développer le cross-merchandising avec des produits secs qui viennent en complément du surgelé », précise Philippe Dailliez. Par exemple, des rillettes, des cornichons ou encore des condiments. L'offre d'épicerie va donc s'étendre, passant de 70 références à 130. « Le sec représente aujourd'hui 2 % du chiffre d'affaires mais ne dépassera jamais les 5 %. Nous restons un spécialiste du surgelé », affirme Philippe Dailliez. Par ailleurs, les espaces situés au-dessus des bacs vont être utilisés pour communiquer. « Nous voulons un magasin plus bavard », souligne Philippe Maitre, directeur commercial de Picard. Et pour rendre les lieux moins « cliniques », l'enseigne a laissé place à davantage de couleur (bleu, orange, blanc, bois et noir-ardoise), des codes qui se rapprochent de la proximité.

Le nouveau concept a été testé dans deux Picard pendant six mois, à Issy-les-Moulineaux (photo), dans les Hauts-de-Seine, et dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Pour continuer à satisfaire le consommateur, Picard veut également améliorer l'expérience client et développe de nouveaux services. Par exemple, dans ces magasins, le shopper peut faire ses courses et demander à les stocker dans la chambre froide pendant vingt-quatre heures maximum. « Il va falloir voir la manière dont Picard communique sur ce service et l'efficacité des équipes en magasins », note Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

## Multiplication des snack-bars

Service toujours. Pour éviter une trop longue attente au moment de payer, une caisse de self-scanning est à la disposition des porteurs de la carte de fidélité Picard & Moi. En ce qui concerne le conseil – une dimension déjà très développée –, les vendeurs, équipés d'iPad, peuvent indiquer, en cas de rupture de stock d'un produit, dans quel magasin ce dernier est disponible. Enfin, de plus en plus de Picard proposent un service de consommation sur place : le snack-bar. Déjà 27 espaces ont été aménagés et une centaine pourraient l'être à terme. « Picard surfe sur la tendance de la distribution-restauration, (NDLR) avec un positionnement prix très attractif », remarque Frank Rosenthal.



## LES AXES DE DÉVELOPPEMENT

- Déployer un nouveau concept, plus chaleureux, mieux éclairé, au parcours client simplifié.
- Accentuer l'offre bio, d'épicerie et d'alcootils
- Installer des îlots thématiques avec du cross-merchandising regroupant les surgelés avec

une offre de produits secs complémentaire.

- Proposer plus de services : stockage des produits achetés en magasins, caisses de self-scanning, snack-bars, distributeurs dans les entreprises.

### 1 004

Le nombre de magasins en France métropolitaine (987 intégrés, 17 franchisés)

**80 remodelings** de magasins prévus en moyenne chaque année

### 130

Le nombre de références d'épicerie et 21 d'alcool, dont 7 nouvelles

**65 produits bio** (80 fin 2018)

**200 innovations** produits par an en moyenne

### 4,8 millions

Le nombre de porteurs de la carte de fidélité Picard & Moi, sur les 10 millions de clients

**27 magasins équipés d'un snack-bar** (potentiel de 100 implantations)

Source : Picard



« Derrière le projet Vision, il y a une démarche d'entreprise qui a débuté il y a un an. Elle porte sur différents critères, comme la digitalisation, l'innovation et la diversification. »

Philippe Dailliez, président de Picard

PHOTOS : PHILIPPE DAILLIEZ / PICARD - DR

Picard se laisse six mois de test avant de dupliquer le concept Vision. « 80 magasins seront remodelés chaque année, donc le déploiement devrait se faire sur le même rythme. En cas de succès, on peut aller plus vite », garantit Philippe Dailliez. Le pilote a été développé pour être duplicable et modulable selon la typologie des clients et des magasins. « Nous sommes en train de l'industrialiser pour que les investissements soient raisonnables », ajoute Philippe Maitre. Si les objectifs ne sont pas dévoilés, Picard espère des croissances à deux chiffres sur les points de vente.

## Réflexion autour du cross-canal

Mais outre ce nouveau concept, c'est une stratégie complète qui se dessine pour le distributeur. Picard a lancé il y a un an son programme de fidélité Picard & Moi. À ce jour, 4,8 millions de porteurs de carte sur ses 10 millions de clients. « Nous n'en sommes qu'au début. À l'heure actuelle, les porteurs ont accès à des promotions. Mais nous aimerions mettre en place des avantages personnalisés », confie Philippe Dailliez. Sur l'e-commerce, les consommateurs peuvent aujourd'hui commander en ligne et se faire livrer à domicile. « La réflexion autour du cross-canal ne fait que débiter », insiste-t-il.

À partir de janvier, les produits vont sortir du magasin avec le déploiement du distributeur automatique. « Nous proposons aux entreprises une solution de restauration pour leurs collaborateurs avec une offre de 15 produits (12 salés et 3 sucrés) pour un prix compris entre 3 et 6,50 € », détaille Philippe Dailliez. Chaque machine a une capacité de 140 produits. Des implantations pourraient être faites dans des lieux publics comme des hôpitaux ou des hôtels. Enfin, Picard ne délaisse pas l'innovation, « la première raison de la venue des clients dans nos magasins », relève le président. Chaque année, environ 200 nouveautés sont lancées. Si l'accent va être mis sur le sec et l'alcool, le bio fait aussi partie des priorités. L'enseigne compte 65 produits bio et entend passer à 80 puis à 100 dans les prochains mois. Picard a donc signé des accords avec la Fédération nationale d'agriculture biologique (FNAB), garantissant des débouchés sur trois ans pour les producteurs de fruits et légumes. Par ailleurs, pour aider les agriculteurs pendant leur phase de conversion, il s'engage à payer les produits plus cher que le conventionnel, avec des prix répercutés en magasins. Les produits concernés sont estampillés du logo « en conversion ». ■

CAMILLE HAREL





À Metz, depuis le mois de septembre, La Halle expose ses nouvelles couleurs.



PHOTOS JULIE HODGES

## Le renouveau de La Halle

Patiemment, après avoir fermé près de 400 de ses magasins ces dernières années, La Halle se reconstruit. La rentabilité revenue, l'enseigne entend maintenant refaire parler d'elle. En bien, comme en témoigne son nouveau concept, exposé à Metz.

### LES ENJEUX

■ **Trop tournée vers les fashionistas après son « virage mode » de 2014**, La Halle revient à ses basiques, cibler en priorité la mère de famille et les enfants.

■ **L'offre enfants est remontée à 30%**, contre 20% hier, avec un objectif à 40% des articles en magasins.  
■ **Les prix ont baissé de 25% en deux ans** et,

maintenant redevenus concurrentiels, vont « se stabiliser à la baisse ».  
■ **La marque propre LH montera à terme à 70% de l'offre**, (30-40%

aujourd'hui), dans une offre mode à 100% en marques exclusives.  
■ **Côté parc, le gros des fermetures est passé**, et La Halle entend maintenant

disposer d'une seule enseigne, mais avec deux concepts : environ 400 magasins de chaussures et 400 family stores avec l'ensemble de l'offre.

À u 1<sup>er</sup> janvier, les deux Halle ne feront plus qu'une. Une manière de solder le passé et de repartir, sinon d'une page blanche, du moins du bon pied. Il n'y aura plus qu'une seule enseigne, La Halle, mais deux concepts distincts, suivant les zones de chalandise. Sur 600 à 800 m<sup>2</sup>, on trouvera une offre dédiée uniquement à la chaussure, quand, sur des coques plus grandes de 1 200 à 1 800 m<sup>2</sup>, s'exposeront des family stores,

860

magasins  
481 magasins de chaussures  
302 magasins de prêt-à-porter  
77 family stores (offre complète et mixte)

Source : La Halle, au 31 août 2018

avec des gammes complètes, mêlant prêt-à-porter et chaussures. À terme, l'idée est de disposer d'un parc partagé à 50/50 entre ces magasins de chaussures et ces family stores : environ 400 d'un côté, 400 de l'autre.

### Mieux soutenue par Vivarte

Pour ceux voués à la chaussure, c'est assez facile : les 481 Halle aux chaussures actuelles sont taillées pour la cause. Les family stores sont plus difficiles à trouver dans le parc existant.

« Nous en avons déjà 77 à date, et 200 autres qui sont transformables assez facilement, pointe Philippe Thirache, le président de La Halle. Les autres seront à trouver via des opérations de transferts-agrandissements. » La Halle étant exploitée uniquement en succursales, techniquement, ce programme est réalisable. C'est financièrement qu'on s'inquiète davantage... Mais Vivarte, la maison mère, recentrée sur ses enseignes principales, a retrouvé une capacité

d'investissements qu'elle n'avait plus depuis longtemps. Une bonne nouvelle pour l'enseigne. Si ce budget alloué au parc reste secret, Philippe Thirache est plus volubile pour ce qui concerne l'amont : « Nous investissons 20 millions d'euros dans la rénovation de nos deux entrepôts de Châteauroux et d'Issoudun pour les systèmes d'information et travailler l'omnicanalité. »

### Fini le multimarque

Beaucoup a déjà été fait pour redresser la barre. De plus de 1 200 magasins au début des années 2010, le parc est tombé à 860 aujourd'hui, avec, notamment, quelque 180 fermetures en 2017, « année de sauvetage », comme l'appelle Philippe Thirache. Mais place, maintenant, aux années de transformations



L'idée est que les magasins, en plus d'être des lieux de consommation, soient des lieux de vie, de plaisir.

et de reconquête. « Nos prix ont baissé de 25% en deux ans et vont, maintenant que nous sommes redevenus concurrentiels, se stabiliser à la baisse », assure le président. L'offre a bougé, elle aussi, et va encore bouger, avec, dans le viseur, les gammes bébés et en-

fants : « Cette catégorie était tombée à 20% de nos ventes, elle est remontée à 30%, et notre objectif est de la porter à 40% », assure-t-il. Pour ce faire, dans un partage des ventes à 75% tournées vers le textile et à 25% vers les chaussures, La Halle veut redonner des couleurs à sa marque maison, LH. « Elle représente 30% à 40% de notre offre, ce sera demain 70% », précise le président. Fini donc les marques de seconde ligne, ces N by Naf Naf, K by Kookaï ou A by André qui, arrivées en grande pompe en 2014, ont tenté de faire de La Halle un multimarque qui ne disait pas son nom. Et qui, in fine, a perdu ses clients... Recentrée autour d'une offre à 100% composée de marques exclusives (hormis pour les chaussures où Adidas, ■■■■■



## 2 QUESTIONS À

Philippe  
Thirache

PRÉSIDENT DE LA HALLE

« Nous sommes une enseigne  
de périphérie des villes »

© PHILIPPE INGEN APTLA HALLE

LSA - La Halle est-elle de retour ?

**Philippe Thirache** - La Halle a réalisé près de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires TTC pour son exercice 2017-2018 achevé au 31 août. Nous progressons en textile, entre + 1 % et + 2 %, quand le marché, dans son ensemble, est à - 2 %. Notre activité chaussures est, elle, à - 2 %, mais sur un marché à - 3 % ou - 4 %. En clair, nous gagnons

des parts de marché, ce qui est bien le signe que nous sommes de retour ! Surtout, il y a nos *family stores*, ces magasins qui regroupent l'ensemble de notre offre, en prêt-à-porter comme en chaussures, qui affichent des croissances de 15 % à 20 %. C'est notre pépite de demain : nous en avons 77 aujourd'hui et en visons 400 à terme, sur des surfaces de 1 200 à 1 800 m<sup>2</sup>.

Un chiffre d'affaires ne fait pas une rentabilité. Qu'en est-il de ce volet ?

**P. T.** - Nous étions à l'équilibre lors de l'exercice précédent, positif en textile, négatif sur les chaussures. Cette année, la rentabilité a progressé au-delà de nos objectifs. Je peux même vous dire que nos deux enseignes sont rentables. Nous sommes maintenant sortis des opérations de sauvetage pour entrer de plain-pied dans nos années de transformation. Nous gagnons des parts de marché et retrouvons des niveaux de trafic satisfaisants. C'est le signe que notre repositionnement autour d'une offre centrée sur la famille et la mère de famille est le bon. Nous sommes une enseigne de périphérie des villes et de centres commerciaux dits populaires. C'est là que nous voulons et devons être en priorité. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR J.-N. C.

■ ■ ■ ■ Nike, Puma ou consorts pèsent 15 % à 20 %), La Halle se veut plus cohérente. Mais l'est-elle vraiment ? « C'est l'offre qui doit faire la différence, a fortiori dans un paysage concurrentiel pléthorique sur le discount de périphérie, avance Frank Rosenthal, expert de la distribution. La grande question est de savoir quelle est la proposition de valeur pour se démarquer. Elle doit être claire, différenciante et comprise... Si c'est juste du prix et de la promotion, cela ne suffira pas. »

Dépasser Kiabi

En clair, il faut donner aux clients une raison de préférer La Halle à Kiabi, par exemple. « Un Kiabi qui, en plus de La mode à petits prix, son slogan, a réussi à préempter un parti pris malin sur la couleur et la gaieté », pointe Frank Rosenthal. À La Halle, maintenant, de trouver son créneau. Une première réponse est



La Halle mise sur l'offre bébés et enfants pour revenir dans la bataille.

© JILIE BORGES

apportée depuis quelques semaines à Metz, sur 1 500 m<sup>2</sup>, dans un nouveau concept. Le principe ? Un travail de présentation soigné, avec un mélange des gammes mode et chaussures pour proposer des styles dans une vingtaine d'univers, et en faire un vrai magasin de mode en même temps que de vie et de plaisir. Les chaussures, par exemple, sont autant que pos-

sible présentées hors de leur boîte, pour plus de confort visuel. « Nous avions un peu trop ciblé la fashionista et revenons aussi à la mère de famille, dans un esprit de halle d'antan, d'où nous venons », note Philippe Thirache. Un retour aux basiques nécessaire, mais suffisant ? « Quand une enseigne, quelle qu'elle soit, part dans une mauvaise direction, il n'y a qu'un seul chemin à suivre : d'abord revenir aux sources de sa marque, avant, ensuite, de repolariser son offre commerciale, pour retrouver des aspérités et se démarquer de la concurrence, explique Yves Marin, associé chez Bartle. La Halle fait aujourd'hui la première partie du chemin, mais il lui faudra aller plus loin pour se différencier du ventre mou des enseignes de mode à bas prix. » La Halle, remise d'aplomb, doit donc maintenant engager la phase 2 de son opération de reconquête. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL



# E-commerce: Target en passe de réussir son pari

Malmené par ses rivaux, Amazon en tête, avec des résultats encore en berne il y a peu, le huitième distributeur américain affiche une progression de ses ventes en ligne qui frise l'insolence. Retour sur un succès inattendu.

## LES RECETTES DE TARGET SUR LE DIGITAL

- La généralisation de la livraison gratuite en deux jours, sans abonnement
- Lancement de la livraison express pour 60 % du parc
- Généralisation du pick up store (l'équivalent américain du click & collect)
- Lancement du Drive Up

## UN CHALLENGER DANS L'ALIMENTAIRE

1 822 points de vente  
72 Mrds \$ de CA en 2017 (+ 3,4 %)  
30 millions de clients/sem  
7 Mrds \$ investis en 2017  
8<sup>e</sup> distributeur américain, 4<sup>e</sup> pour l'alimentaire, derrière Walmart, Kroger et Costco Source: Target / Kantar



© NETEY

Le service Drive Up permet au client de retirer sa commande sans descendre de voiture.

Il y a trois ans, Target faisait la une des médias pour la fermeture de sa filiale canadienne, en faillite après deux ans seulement d'activité. L'enseigne apparaissait vieillissante, et peu encline à prendre le virage de l'e-commerce, ringardisée par le tout-puissant Amazon.

Depuis, le distributeur américain a fait du chemin. Sous l'impulsion de Brian Cornell, ex-CEO de Home Depot et de PepsiCo Americas Foods, arrivé aux commandes en 2014, le distributeur a posé les pions d'une nouvelle stratégie, tournée à la fois vers la rénovation du parc et l'e-commerce. Il y a aussi mis les moyens, investissant 7 milliards de dollars sur la seule année 2017, soit 10 % de son chiffre d'affaires.

Les derniers résultats semblent lui donner raison: Target affiche une progression de 40 % des ventes en ligne au deuxième trimestre 2018, ainsi qu'un bénéfice net en hausse de 19,1 %,

à 799 millions de dollars (690 millions d'euros) sur la même période. Le 13<sup>e</sup> distributeur mondial a même connu la plus forte progression, avec + 44 %, des ventes en ligne de la dernière édition du Black Friday, dépassant Amazon et Walmart (selon Slice Intelligence), et ses ventes réalisées à l'occasion du Cyber Monday étaient près de dix fois supérieures à celles de l'année précédente.

## Service client amélioré

« Target s'est recentré sur ses fondamentaux, à savoir le service client », observe Yannick Franc, directeur stratégie retail et e-commerce chez Equancy. Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, le distributeur s'est appuyé « avant tout sur une stratégie du bon sens »: un réajustement des prix pour coller à la concurrence, une réorganisation du service logistique et une amélioration de l'expérience client en ligne comme en magasin.

Aujourd'hui, au prix d'une réorganisation d'envergure, ses 1 800 hypers servent désormais d'entrepôts dans le cadre du développement du pick-up store (l'équivalent du click & collect aux États-Unis). « Target a su tirer parti du maillage du territoire, tout en lançant une vraie réflexion sur la gestion des stocks et sur la réduction du temps d'attente », précise Yannick Franc.

« L'enseigne a également développé des hypers de centre-ville, de 8 à 10 000 m<sup>2</sup>, et un format plus compact de 4 à 5 000 m<sup>2</sup> qui lui permet de s'implanter plus facilement », poursuit Frank Rosenthal.

Par ailleurs, le retailer peut se targuer de proposer un portefeuille de MDD textile et déco plutôt branchés (JoyLab, Goodfellow & Co...) qui lui permet de se différencier, avec des opérations web-to-store couronnées de succès à l'instar du partenariat noué avec la marque Lilly Pulitzer en 2015.



## L'inventeur du Drive Up

Lancé en 2017, et proposé à ce jour dans 800 magasins de 25 États, le Drive Up permet aux clients de récupérer leurs courses commandées en ligne, sur l'application dédiée, sans sortir de leur véhicule. L'appli géolocalise la voiture du client et l'employé peut suivre son trajet et son heure d'arrivée, puis l'orienter vers une place disponible dans un délai de deux minutes. Le client doit seulement présenter son téléphone afin que son identité soit vérifiée. Un service très apprécié par les utilisateurs si l'on se réfère aux notes et avis déposés, en particulier par les parents de jeunes enfants. Le distributeur a annoncé l'extension du service à 200 magasins supplémentaires d'ici à la fin de l'année, un programme ambitieux nécessitant tout de même la modernisation en profondeur de son parc.

Côté digital, le service Drive Up et la livraison le jour même, disponibles dans 1 100 magasins de l'enseigne d'ici à fin 2018, ont dopé les ventes. Des performances qui doivent beaucoup à l'acquisition de Shipt et Grand Junction, deux start-up spécialistes de la livraison express. Quant au service de livraison le lendemain, baptisé Target Restock, il couvre désormais l'ensemble du territoire fédéral. « On est loin de l'effet waouh et de la culture du buzz chers à Amazon », ajoute Yannick Franc. Mais ces services simples et pratiques visaient à reconquérir la clientèle familiale qui a fait son succès.

## Augmentation des salaires

Un as de l'e-commerce, Target? Pas encore, mais un challenger qui copie habilement les recettes qui ont réussi, entre autres, à Amazon. Mais là où la société de Jeff Bezos propose un abonnement payant, Target installe la généralisation de la livraison

gratuite en deux jours. « L'enseigne a par ailleurs amélioré son image en augmentant les salaires et en payant les heures supplémentaires de ses employés », ajoute Frank Rosenthal. Une autre manière de se démarquer de la firme de Seattle, très critiquée outre-Atlantique pour ses conditions de travail.

Côté innovation, l'enseigne a créé au printemps, en partenariat avec Google, le premier coupon promotionnel activé par la voix. Target doit désormais prouver sa capacité à innover sur le long terme, dans un marché macroéconomique favorable mais qui n'a jamais été aussi concurrentiel. Walmart, premier distributeur du pays, est lui aussi en net regain de forme avec un chiffre d'affaires e-commerce en hausse de 40 % sur un an au deuxième trimestre. « Pour parler d'un véritable retournement de situation, il faudra que Target confirme au deuxième semestre », avertit Frank Rosenthal. ■ AUDE CHARDENON



# Prévisions d'experts : pourquoi cocréer sera le maître mot de demain

Pour la troisième fois consécutive, LSA a sollicité une vingtaine d'experts renommés de la grande consommation afin qu'ils dessinent, dans des tribunes publiées sur notre site (LSA.fr), les enjeux pour les distributeurs de l'année qui débute. Thème central, la jonction des deux mondes, celui du digital et du physique, qui passe désormais par la cocréation et une vérité à trouver dans la conclusion de partenariats solides.

## LES POINTS CLÉS

- **Les alliances de demain seront omnicanales.** Après des années de croissance et de concurrence en parallèle, les enseignes physiques et numériques sont maintenant vouées à se rapprocher pour signer l'avènement définitif du commerce « sans couture ».
- **L'ennui réside dans des habitudes de travail encore largement différentes dans les deux mondes :** un problème qu'il convient de prendre à bras-le-corps.
- **Les entreprises des distributeurs physiques ont pour eux l'avantage de la proximité d'avec leur clientèle.** À condition de savoir soigner autrement l'expérience client.
- **Pour autant, les distributeurs physiques ont pour eux l'avantage de la proximité d'avec leur clientèle.** À condition de savoir soigner autrement l'expérience client.

Les pure players ont besoin de magasins, et les magasins de numérique. Les clients sont partout, alors les enseignes doivent l'être aussi. L'ennui, c'est qu'être bon partout est devenu quasi impossible... Alors, comment faire ? Comment garder, ou obtenir, une excellence opérationnelle à tous les niveaux ? En se rachetant les uns les autres, pardi ! Les distributeurs ont essayé de se débrouiller seuls, mais c'est trop compliqué. Va pour des opérations de croissance externe, alors. Les Galeries Lafayette, Darty, Carrefour, même Casino, en lointain pionnier... Ils ont tous mis la main à la poche pour acquérir un savoir-faire étrange qu'ils ne possédaient pas. La data en feu de Prométhée moderne... En haut de l'Olympe du web, face à tant de convoitises, les dieux

du Net faisaient les fiers mais, en réalité, n'en menaient pas large. Ah, ça pour annoncer des croissances folles chaque année, 50 % et plus, il y avait du monde ! Pour gagner de l'argent et, donc à terme survivre, en revanche... Calme plat. Alors, les dieux sont descendus de leur cloud, pardon, leur nuage. Les distributeurs physiques les envient peut-être, mais ils en oublient la pépite qu'ils ont entre les mains. Tous ces jolis mètres carrés que rien, pas même un SEO (*search engine optimization*) ou un référencement naturel à la pointe, ne viendra jamais abattre.

### Repenser tout le système

Dans ces conditions, les pure players se sont mis à racheter eux aussi. Amazon et Whole Foods, Spartoo et André... d'autres bientôt. Tout cela se

mélange joyeusement et est voué à se mêler encore plus intimement à l'avenir. Nous entrons dans ce que Frédéric Boublil, fondateur du cabinet Boublil Conseil, nomme, dans l'une des 20 tribunes d'experts, publiées sur LSA.fr depuis le 8 janvier, « un monde post-digital ». « Les stratégies digitales appartiennent au passé », explique-t-il. C'est désormais la totalité du modèle économique des distributeurs qui doit se concevoir dans un écosystème digitalisé. C'est en effet l'ensemble des canaux de distribution, autrefois bien taillés et segmentés, qui ont aujourd'hui volé en éclats. Les grandes marques ont toutes ou presque leur propre site marchand. Mieux même : elles sont présentes sur l'ensemble du spectre commercial. C'est, pour certaines d'entre elles, vieux

comme le monde. Christophe Burtin, associé chez Kea & Partners, évoque l'exemple de Häagen-Dazs qui, « historiquement, a su doper fortement son business en GMS grâce à un maillage commercial urbain mixant flagship, cafés et corners dans les cinémas ».

Mais cela s'accélère, et le jeu du commerce sort du sentier jusquelà battu par les seuls distributeurs, ensuite rejoints par les pure players. Ajoutez que « le client lui-même est un concurrent potentiel puisqu'il peut disposer d'un compte sur Le Bon Coin et vendre sa poussette d'occasion 40 % moins cher que le plus agressif des pure players », comme l'avance Frédéric Boublil, et comprenez que les vieux schémas de pensée n'ont plus cours du tout. La seule course à la taille ne suffit plus... « L'ère des fusions pour élargir le parc de magasins et pour mutualiser les achats va laisser place à celle des fusions des business models », assure Frédéric Boublil.

### Une relation plus réaliste

Le problème, c'est que cette vérité, si elle est acceptée par tout le monde, peine à trouver ses applications concrètes. « Alors même que la distribution a été créée par de jeunes entrepreneurs géniaux dans les années 60-70, aucun dirigeant actuel de grande enseigne ne vient du monde start-up, remarque Édouard-Nicolas Dubar, directeur du bureau français d'Elsinore Search. Certes, la relation entre grandes enseignes et start-up s'est sensiblement améliorée en devenant plus réaliste mais les dirigeants se côtoient encore sans se mélanger. » De gré ou de force, cela va changer. « 2017 aura été la dernière année de l'ancien monde, celui où l'on pouvait croire que le digital était un nouveau »



FLORENT HAÏK, associé et fondateur de RAPHAËL FINANCIAL ADVISORY

« Peu d'acteurs du digital ont, à ce jour, franchi le pas de réaliser des acquisitions de *physical natives*. (...) Cette tendance devrait s'accélérer en 2018. Dans un contexte politique et économique favorable, les opérations de fusions et acquisitions devraient se multiplier. Aucun secteur n'échappera à cette convergence : alimentaire, mode, maison, bijoux, bricolage, art, électroménager, jouets. »

« 2017 aura été la dernière année de l'ancien monde, celui où l'on pouvait croire que le digital était un nouveau canal qui se développait à côté de nos cœurs de métier. »



CÉDRIC DUCROCC, PDG du groupe DIA-MART RETAIL

## D'AUTRES ALLIANCES À VENIR



FRANCK LAIZET, directeur associé de MCKINSEY AU BUREAU DE PARIS

« Disposer d'un ADN "augmenté" alliant espace physique et puissance de frappe digitale devient un avantage compétitif significatif. D'où la nécessité, pour les distributeurs historiques, de prendre le virage de la distribution du futur. »

« Nous entrons dans l'un de ces temps paroxystiques qui marquent la fin d'un cycle ; une année inconfortable et nécessaire de mutation vers de nouveaux business models, où il va falloir sans doute fermer une partie des magasins physiques, repenser les points de vente et le rôle des entreprises en tant que chefs d'orchestre, plates-formes globales coordonnant des activités phytogales variées, qu'elles soient menées en propre, par acquisition ou en partenariat. »



YVES MARIN, directeur au sein du cabinet de conseil WAVESTONE

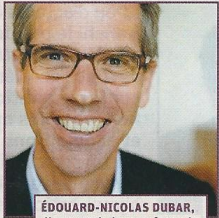


canal qui se développait à côté de nos cœurs de métier», plaide Cédric Ducrocq, PDG du groupe Dia-Mart retail. Intellectuellement, pourtant, c'était plus simple de réfléchir en silos parallèles. Sauf que cela, bien sûr, ne fonctionne plus.

«Créer du trafic, construire une gamme, conseiller un client, ces bases du métier de commerçant ont été, soyons honnêtes, peu transformées jusqu'ici. La vie du magasin a peu changé, et le temps est venu de réinventer tout cela», poursuit Cédric Ducrocq. Appuyant dans ce sens, Laurent Thoumine, managing director chez Accenture, évoque des «regroupements à venir qui ne se feront pas uniquement entre pairs, c'est-à-dire une enseigne avec une autre, mais sur des axes moins classiques, telles que des associations entre entreprises de commerce et de technologie, de logistique, comme l'actualité entre Casino et Ocado en atteste, ou encore des associations entre des sociétés dont les modèles opérationnels sont différents.»

**De l'optimisme pour le futur**

Si cela vient remettre en cause le savoir-faire historique des enseignes, cela ouvre surtout en grand le champ des possibles. C'est donc avec plein d'optimisme qu'il faut regarder ces changements à venir. D'autant que les distributeurs classiques possèdent de solides arguments à avancer. «Les enseignes ont encore le trafic, les surfaces disponibles et toutes les infrastructures pour accueillir ces initiatives», note Christophe Burtin. En creux, tout ce que les pure players n'ont pas. Amazon, tout puissant qu'il est, doit trouver des relais physiques pour continuer à connaître le succès. Il s'y attelle, et dispose de la force de frappe nécessaire pour parvenir à ses fins.



ÉDOUARD-NICOLAS DUBAR, directeur du bureau français ELINSORE SEARCH

**DEUX MONDES ENCORE TROP DIFFÉRENTS**

«Aucun dirigeant de grande enseigne ne vient du monde start-up. Alors même que la distribution a été créée par de jeunes entrepreneurs géniaux dans les années 60-70. En 2017, la relation entre les grandes enseignes et les start-up s'est sensiblement améliorée (...): Auchan, Metro, Galeries Lafayette, Leroy Merlin, Mobivia accompagnent les jeunes pousses de façon remarquable. Mais les dirigeants se côtoient sans se mélanger.»

«La technologie est un monde à part, dirigé par des règles et une logique différentes de celles du monde dans lequel évoluent les détaillants. Essayer de greffer de la technologie de pointe chez un détaillant traditionnel revient à tenter une greffe de poumon chez un patient qui fume deux paquets de cigarettes par jour depuis trente ans. Compliqué.»

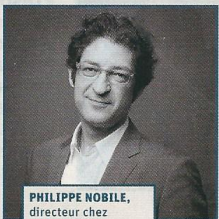


ROMAIN VIDAL, associé chez CAPHORN INVEST

«Les pure players ont saisi l'intérêt du commerce physique. Les plus puissants d'entre eux ont racheté des magasins et ont établi tout de suite des références omnicanales. Alliant social, e-commerce, magasins et paiement, Alibaba livre à domicile de l'alimentaire frais en trente minutes et annonce un plan de déploiement massif de magasins. Amazon est entré en contact avec des grands distributeurs alimentaires pour arriver en France comme il l'a fait aux États-Unis en rachetant Whole Foods.»

**LE NUMÉRIQUE EN A SOUS LE PIED**

«Les premiers effets du commerce vocal se feront sentir et une nouvelle interface, dépourvue de photos et de texte puisque basée sur une interaction voix, devra être inventée. C'est un tout autre champ de créativité qui s'ouvre à nous. Les mêmes sceptiques, qui balayèrent l'e- puis le m-commerce, nous chanteront probablement la chanson des hérétiques, mais il est indéniable que cette nouvelle évolution est dans l'ordre des choses.»



PHILIPPE NOBILE, directeur chez THE BOSTON CONSULTING GROUP



LAURENT THOUMINE, managing director pour ACCENTURE

PHOTOS: HENRI GUILLET - DR.

PHOTOS: JAVIER ALBERDI - FERRINE DOMINGUEZ/ACCENTURE



FRANK ROSENTHAL, fondateur de FRANK ROSENTHAL CONSEILS (FRC)

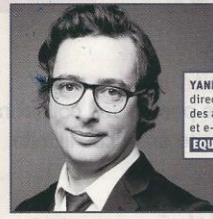


BERNARD DEMEURE, associé chez OLIVER WYMAN

«Le modèle classique de la distribution – un format gagnant et de bons emplacements – ne suffit plus. Pour réussir leur transformation, et gagner dans le nouveau monde dans lequel nous entrons, les commerçants doivent donner à leurs clients des raisons de les choisir encore et encore, avec enthousiasme, face au nombre élevé d'alternatives accessibles.»

«Épater les clients doit devenir un véritable objectif. Plus que l'accueil, ce qui va compter de plus en plus, c'est l'hospitalité – recevoir un client comme un invité – ou encore le «feel welcome», pour reprendre le vocabulaire d'AccorHotels. Pour cela, il faut prendre en considération les clients, les écouter, s'adapter, les surprendre, personnaliser et surtout casser les process.»

**LA DISTRIBUTION DOIT SOIGNER SES PARTICULARITÉS**



YANNICK FRANC, directeur chargé des activités retail et e-commerce chez EQUANCY

«Les Français consomment moins, mais mieux. (...) Le paradigme des Trente Glorieuses, centré autour de l'avoir, cède peu à peu du terrain à une quête de sens et d'authenticité. Les clients attendent de plus en plus des entreprises qu'elles soient, elles aussi, actrices du changement. (...) Ce besoin concerne également les équipes en interne. La capacité des distributeurs à mobiliser, à responsabiliser et à autonomiser les collaborateurs s'affirme comme l'un des premiers leviers de croissance et de réussite.»



FRÉDÉRIC BOUBLIL, fondateur du cabinet BOUBLIL CONSEIL

«Nous entrons dans un monde post-digital qui peut laisser la part belle aux distributeurs traditionnels: si, en restant dans la course en termes d'attendus transactionnels (là où Amazon donne le tempo), ils réussissent à apporter ce supplément d'âme, ce "plus" intangible qu'un pure player ne sait pas apporter, ils assureront leur pérennité.»

«chaque commerçant va devoir plus se spécialiser sur des fonctions dans lesquelles il va exceller, et cotraiter ou sous-traiter d'autres fonctions». Une nécessité, juge-t-il, puisque le commerce de demain «sera davantage centré sur la relation client que sur la valeur au mètre carré des surfaces de vente».

On touche là du doigt le point clé qui doit être au cœur, désormais, de toutes les stratégies: penser différemment, ne plus vouloir tout faire mais, au contraire, accepter de s'engager dans la cocreation. «Le modèle de kiosque à sushis opéré par un tiers, avec une commission sur chiffre d'affaires de 20%, est un bon exemple de cela», pointe Christophe Burtin. Pour Yannick Franc, directeur des activités retail et e-commerce chez Equancy, pas d'autres choix, pour les enseignes, que de se concevoir en «entreprises plates-formes». «Demain, la capacité à bâtir des partenariats solides sera décisive pour affirmer son leadership», précise-t-il. ■ JEAN-NOËL CAUSSIL

PHOTOS: FRANK ROSENTHAL/CONSEILS - BOUBLIL CONSEIL - STYVE HAMBERT - STUDIO CARRELL/EDMUNDY

**ET AUSSI RETROUVEZ SUR LSA.FR LES ANALYSES DE**

- Michel de Guilhaemier, Day One
- Jean-Christophe Marboutin, Bartle Business Consulting
- Daniel Dannenberg et Nicolas Weissberg, Emerton États-Unis
- Pascal Ansart et Guillaume Vallée PwC-Strategy
- Raphaël Palti, Altavia
- Jean-Daniel Pick, EY



# Quand les hypers ouvrent leurs boutiques bio

Au-delà de l'implantation de produits bio dans les linéaires, plusieurs distributeurs « classiques » se sont légitimement posé la question de développer un réseau dédié, pour, selon leurs mots, « contribuer à démocratiser le bio ». Et, plus prosaïquement, chercher à s'accaparer encore plus ce segment en pleine croissance.

Le premier à s'engager sur cette voie a été Carrefour, en 2013, avec la création d'un Carrefour bio à Paris, sur 170 m<sup>2</sup>. Ce choix d'une « enseigne fille » correspond au mode de fonctionnement du distributeur, rappelé très récemment par son PDG, Alexandre Bompard, lors de la présentation du plan de transformation du groupe. Carrefour, c'est 33 pays, mais un logo et une enseigne unique. Plutôt que de réfléchir à l'implantation du bio avec le traditionnel ou dans un rayon dédié, la question est ici réglée. Ce format permet

**Pour leur diversification dans les enseignes bio, Auchan et Carrefour ont choisi une déclinaison de l'enseigne classique. Un naming qui a ses implications en termes d'offre.**

d'élargir l'offre ou de tester des concepts qui n'auraient pas leur place ailleurs. « L'avantage d'une déclinaison d'enseigne bio, c'est de jouer sur la notoriété et la réassurance, et d'afficher une meilleure compétitivité par rapport aux spécialistes », souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

## Un petit laboratoire

Carrefour a tiré le premier, mais la concurrence aigüise ses lames. En novembre dernier, le premier Auchanbio sortait de terre, sur 450 m<sup>2</sup>. Patrick Espasa, alors président d'Auchan Retail France, mettait en avant un assortiment de 4 200 références, qui devrait rapidement monter à 5 000, avec 470 produits à marque Auchan,

## AVANTAGES

- Profiter des attributs véhiculés par la marque.
- Faciliter la découverte du bio à ses consommateurs « traditionnels », sous une enseigne connue et reconnue.

## INCONVÉNIENTS

- Ces enseignes « grand public » sont incompatibles avec beaucoup de consommateurs bio militants.
- Les fournisseurs des spécialistes n'ont pas forcément envie de travailler avec les enseignes classiques.

donc 56 à moins de 1 €. Bien que la logique de marque unique guide Auchan Retail, cela n'empêche pas la différenciation. Car Auchanbio est loin d'être un copier-coller d'une boutique de proximité standard et ressemble à un petit laboratoire. Au centre, sur 45 m<sup>2</sup>, se trouve un stand où deux cuisiniers élaborent des plats avec les produits du magasin (soupes, sandwiches...). Ce type d'audaces est plus facile à déployer sur ce réseau naissant, avec une clientèle réceptive à ce genre d'initiatives qui peuvent ensuite être reproduites. « Cette stratégie de choix de nom d'enseigne est aussi une stratégie d'offre. Avec un naming de type Carrefour bio, cela permet de proposer des MDD bio. Alors que chez Naturalia ou Les Comptoirs de la Bio, où le nom de l'actionnaire est invisible, la voie est libre pour différents types de fournisseurs, notamment ceux qui ne souhaitent être présents que dans les circuits spécialisés », ajoute Frank Rosenthal.

Dans la guerre que se livrent les distributeurs sur le bio, E.Leclerc est désormais décidé à frapper un grand coup. Si l'ouverture d'un hyper hybride Bio et Italien, de près de 4 000 m<sup>2</sup> par l'adhérent de Nice en juin 2016, était une démarche isolée et originale, le premier magasin 100 % bio à l'enseigne E. Leclerc bio a été inauguré en début d'année à

## AUCHANBIO vise les 100 magasins

- Créé en novembre 2017 à Marquette-lez-Lille dans le Nord
- 1 magasin

### POTENTIEL

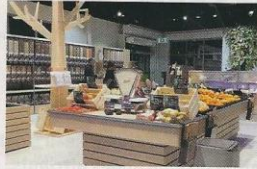
Lors de l'ouverture, le patron d'Auchan Retail France déclarait qu'il « verrait bien au minimum une centaine de magasins sous cette enseigne ». Au-delà du développement de ce réseau, la question sera l'arbitrage (et le devenir) avec l'enseigne bio Cœur de Nature, qui appartient aussi à Auchan, et ne compte que deux magasins.



© GREGORY FRANCK

## E. LECLERC BIO, un potentiel de 200 points de vente

- Créé en janvier 2018, à Fontaine-lès-Dijon, en Côte-d'Or
- 1 magasin



© MDRBYE

### POTENTIEL

Michel-Édouard Leclerc a annoncé la création d'un réseau de 200 magasins bio. Dont le nom cependant reste à définir. Un chiffre important à l'échelle du groupe, qui compte un peu plus de 650 supers et hypermarchés. Mais le jeu en vaut la chandelle. Et l'enseigne s'est fait une spécialité de la déclinaison de concepts dédiés (parapharmacies, bricolage, jardinage, auto, sport, jouet).

## CARREFOUR BIO cherche encore la bonne formule



© FREDERICK BASSAL

- Créé en mars 2013, à Paris
- 17 magasins à ce jour

### POTENTIEL

Selon nos informations, ce concept est jugé « pas satisfaisant » en interne, avec un CA/m<sup>2</sup> qui n'atteint pas les attentes. Mais la volonté de la nouvelle équipe de direction de multiplier les ventes de produits bio par quatre, pour atteindre 5 milliards d'euros (à l'échelle du groupe), devrait assurer un avenir au réseau Carrefour bio.

Fontaine-lès-Dijon, en Côte-d'Or, avec environ 6 000 références sur 400 m<sup>2</sup>. Un autre E. Leclerc bio a reçu le feu vert à Saint-Brice-Courcelles (Mame), et une longue série devrait suivre. Car Michel-Édouard Leclerc a annoncé début février la création d'un réseau de 200 magasins E. Leclerc bio, même si le choix définitif du nom n'est pas encore tranché. « Il y aura dans ces magasins des coachs du bio, une politique de conseil pour une consommation responsable et

des produits plus sains », a assuré le patron, friand de ce genre d'annonces. Tout l'enjeu sera justement de savoir quel sera le nom de cette enseigne. Si le nom de E. Leclerc y apparaît, l'image d'accessibilité prix s'imposera d'elle-même avec, on l'imagine, la présence de la MDD Bio Village. Si, a contrario, c'est un autre nom qui sera choisi, c'est toute l'offre qui pourrait être différenciante, pour coller à des codes plus spécialistes. ■

MORGAN LECLERC





© PHOTIS KOCHHAUS

## Cinq concepts de proximité étrangers inspirants

**D**es petits magasins, certes, mais à l'ambition immense. La *proxi* s'est renouvelée à vitesse grand V en France, pour être plus attractive et s'adapter aux modes de vie. À l'étranger aussi, la tendance existe depuis longtemps et le secteur aiguise ses armes. Pour les comprendre, Frank Rosenthal, expert du marketing du point de vente, a sélectionné des concepts récents « révélateurs des nouvelles tendances de la proximité, qui est plus que jamais internationale. »

Parmi les ingrédients du succès, plusieurs constantes. D'abord, une bonne exposition de produits frais, avec un assortiment de qualité. « Le commerce de flux s'améliore et, même en gare, on peut trouver des produits frais et un choix digne des plus grands magasins », note l'expert. Autre zone assurant du trafic et constituant un puissant vecteur d'image, l'offre de restauration est travaillée pour faire du magasin un lieu de vie et créer une dimension « plaisir ». Enfin, les services complètent le triptyque gagnant. « Ouvrir sur des horaires plus élargis et proposer la livraison sont au cœur des enjeux. Les dernières solutions de Franprix vont dans le bon sens, comme, par exemple, confier ses clés, ce que beaucoup font déjà en zone urbaine pour des locations Airbnb », égrène le spécialiste. Car ces distributeurs petits formats doivent trouver des solutions pertinentes pour se rendre indispensables dans leur zone de chalandise. La preuve par cinq. ■

JULIE DELVALLÉE



Brugsen mise sur des rayons frais qualitatifs et d'une excellente tenue, plutôt rare pour un magasin de gare.



© FRANK ROSENTHAL, ONE FRESCOOP

### DANEMARK

#### Brugsen propose le nécessaire pour les prochaines vingt-quatre heures

Brugsen est une chaîne de proximité du groupe Coop Danmark. Son credo : proposer tout ce dont a besoin pour les vingt-quatre heures qui suivent. Dans le magasin situé dans la gare centrale de Copenhague, les rayons frais sont très qualitatifs et d'une excellente tenue, « chose rare pour un magasin de gare », commente Frank Rosenthal. Le point de vente, dont l'entrée

est ancrée dans des arcades en briques, laisse apercevoir un magasin très premium. Tous les meubles sont bas et habillés avec du carrelage blanc type métro parisien. De nombreuses références sont présentées en vitrine (boulangerie, sandwichs, plats préparés, etc.). Le reste des produits est regroupé par îlot en fonction des unités de besoin. >>>

USA N° 2512-2513 | 21 juin 2018 45



Ce magasin ne vend que 600 références mais travaille très finement la logique des recettes, avec des cours de cuisine pour sa clientèle.

### ALLEMAGNE

#### Kochhaus met les recettes culinaires à l'honneur

L'enseigne allemande Kochhaus a choisi un parti pris fort : mettre sa clientèle aux fourneaux ! L'offre est accessible en ligne et dans une vingtaine de points de vente. Sur le site, la clientèle sélectionne des menus ou des recettes, indique le nombre de personnes et reçoit son kit repas pour réaliser le plat convoité. Ses points de vente de 150 m<sup>2</sup> en moyenne sont des supérettes de quartier, à mi-chemin entre l'épicerie fine et le restaurant. La première partie propose des produits

vendus à l'unité mais surtout ces fameux kits repas pour cuisiner, avec en plus quelques livres de recettes et d'ustensiles. Sur place, Kochhaus propose chaque jour des plats différents à réaliser sur une vingtaine de tables (salades, soupes, plats, desserts...). Avec souvent, une touche asiatique. Logique, le fondateur de cette enseigne, Ramin Goo, a puisé dans les origines chinoises de son père pour trouver l'inspiration de cette chaîne dans l'air du temps.





Dans la dernière-née des enseignes de Walgreens, on peut acheter des médicaments, des sucreries, des piles...

ÉTATS-UNIS

Corner W, la promesse de tout trouver... maintenant

Un drugstore à l'américaine qui couvre l'ensemble des besoins en produits de beauté, d'entretien et de santé, mais sur une surface très compacte. Située dans le centre commercial Westfield San Francisco Centre, cette pharmacie développée sur 150 m<sup>2</sup> avance la promesse suivante : « What you need now... at the corner » (Ce dont vous avez besoin maintenant... au coin de la

rué). L'offre de proximité revisitée par le groupe Walgreens comprend des médicaments classés par types de « bobos » et de pathologies, de l'alimentaire (offres prêtes à consommer, sucreries...), mais aussi des chargeurs, des écouteurs et des piles. Bref, « c'est ce dont vous avez besoin "maintenant" qui fait ici la différence », note l'expert du commerce Frank Rosenthal.

4,6%

La part de marché des magasins de proximité dans le monde en 2016

6,3%

La part de marché des magasins de proximité en France, en CAM à avril 2018

Source : Kantar Worldpanel



L'enseigne fabrique toute son offre de boulangerie-pâtisserie bio.

ALLEMAGNE

BioBackHaus, la boulangerie-restaurant qui maîtrise les labels

L'enseigne dispose d'une vingtaine de points de vente en Allemagne et est particulièrement implantée à Berlin. Sa particularité ? Elle ne propose que des pains, viennoiseries et pâtisseries bio, le tout fabriqué par ses soins. En outre, BioBackHaus développe à partir de son savoir-faire une offre de produits à manger sur le pouce. Les points de restauration pour ces repas sont intégrés dans l'espace de vente de la boulangerie, dans une atmosphère sobre, assez élégante. Autre point fort : « BioBackHaus maîtrise la valorisation de toutes ses certifications et rend attractifs ses points de vente, qui ne sont pas que de simples boulangeries de passage mais deviennent de vrais endroits où l'on s'arrête le temps d'une pause », souligne Frank Rosenthal.

LUXEMBOURG

Alima, le frais comme atout

C'est une petite chaîne de magasins implantée au Luxembourg. D'abord épicerie en 1951, Alima compte aujourd'hui quatre sites répartis dans la ville de Luxembourg et un magasin spécifique pour les produits utiles aux fumeurs. Parmi ses unités, Alima exploite un supermarché et surtout trois surfaces de vente plus compactes, situées dans le quartier résidentiel de Belair (400 m<sup>2</sup>), et une version mini (60 m<sup>2</sup>) accolée à une maison de retraite. Plus récemment, l'enseigne a également investi la gare, en s'adaptant à la fois à la zone de flux mais aussi aux urbains environnants. Cela se traduit, au rez-de-chaussée, par une zone dédiée à l'alimentation où l'accent est mis sur les produits frais, les mets préparés (salade de fruits, sushis...) et les solutions de snacking. Au sous-sol, s'étend tout le non-alimentaire. À noter que l'enseigne s'associe avec d'autres distributeurs pour créer des points forts dans son offre. Ici, elle a collaboré avec la boulangerie Fischer, adjacente à Alima Gare. Un partenariat qui lui permet de proposer à sa clientèle un salon de consommation et une terrasse.



Alima propose une zone de frais très importante pour un commerce de flux. Une stratégie payante pour attirer du trafic et fidéliser sur sa zone de chalandise.

Les 3 invités de LSA

“ Le concept de «c-store» va prendre de l'ampleur, partout dans le monde. Cela est lié à l'urbanisation et à l'évolution des modes de vie, de transport ou de consommation. ”

Hervé Navellou

“ C'est synonyme d'accessibilité pour le shopper. On ne vend plus seulement des produits : les services et les expériences proposés deviennent des clés indispensables. ”

Richard Girardot

“ Le *convenience* est une attente forte des consommateurs. La proxi aussi, que l'on voit partout dans le monde, avec, en Asie, par exemple, le service poussé à l'extrême. ”

Antoine Autran





FICO EATALY WORLD, à Bologne

## La vitrine géante de l'alimentation italienne

PAGE 8





# Fico Eataly World

## La vitrine géante de l'alimentation italienne



Ce « parc agroalimentaire » est un lieu et un concept unique à tous points de vue.

LSA vous emmène en visite guidée à Bologne, dans ce parc d'un nouveau genre dédié à l'alimentation italienne sous toutes ses formes, de la fabrication à la restauration.

Oscar Farinetti, fondateur de la chaîne à succès Eataly, est l'un des instigateurs d'un projet un peu fou qui a pris forme mi-novembre 2017 avec l'ouverture de Fico Eataly World, à Bologne. Sur 100 000 m<sup>2</sup>, un véritable parc entièrement dédié à l'alimentation italienne a vu le jour. Ces anciennes halles occupées par des grossistes en fruits et légumes ont été transformées en un immense espace en forme de L, qui regorge de restaurants et d'ateliers, avec un point commun : la nourriture et le savoir-faire italiens.

Cet univers, qui n'est pas vraiment un parc d'attractions, ni un centre commercial *stricto sensu* est une sorte d'hybride de tout cela, avec une volonté d'insuffler un esprit ludique. D'ailleurs, pour parcourir les lieux, des triporteurs sont mis à disposition gratuitement. Ici, un bar à mortadelle, plus loin une démonstration de confection de pâtes fraîches... La quasi-totalité des cuisines du pays sont représentées : parmigiano reggiano, vinaigre balsamique de Modène, charcuteries, fromages, produits de la mer, etc. Il y en a pour tous les goûts, sauf peut-être pour les végétariens qui resteront un peu sur leur faim.

Le géant des produits laitiers Granarolo a installé une véritable usine miniature et vend yaourts, lait frais et fromages réalisés sur place. Le spécialiste de la pâtisserie Balocco façonne, lui, ses pandoro et mini-panettone derrière de grandes baies vitrées. Avec des animaux et des plants végétaux présentés à l'extérieur de l'immense halle, Fico Eataly World présente littéralement l'alimentation de la fourche à la fourchette. D'ailleurs, Fico est l'acronyme de Fabbrica Italiana Contadina, autrement dit « L'usine paysanne italienne ». « Nous voulons que les visiteurs comprennent l'origine des produits et comment ils sont fabriqués. Et ici, on peut tout goûter », nous précise la direction. La première semaine, 120 000 visiteurs ont arpenté les lieux, ouverts tous les jours jusqu'à

### LE PARC EN CHIFFRES

100 000 m<sup>2</sup> dont 80 % en intérieur

100 M€ investis / 9 000 m<sup>2</sup> de commerces

40 ateliers de fabrication / Plus de 45 restaurants et kiosques pour manger et boire / 200 animaux et 2 000 plants variés exposés à l'air libre / 6 millions de visiteurs annuels attendus (objectif 2020) dont 2 millions d'étrangers

### Qui est Eataly ?

Contraction des mots Eat et Italy (manger et Italie), Eataly est avant tout une chaîne plutôt haut de gamme. Elle regroupe tout ce que le pays fait de bon à boire et à manger. L'offre fait la part belle aux petites exploitations, aux PME et aux produits haut de gamme. Ce concept est né dans l'esprit d'Oscar Farinetti en 2004, et il aura fallu trois ans pour aboutir au premier magasin, ouvert à Turin en 2007. Le réseau compte aujourd'hui près de 40 points de vente dans le monde, dont la moitié en Italie, avec un chiffre d'affaires estimé à 500 millions d'euros en 2016. L'enseigne n'est pas encore présente en France, mais le quartier parisien du Marais doit accueillir Eataly cette année, via un partenariat avec les Galeries Lafayette.





## L'événement

■ ■ ■ ■ minuit. En 2020, la direction table sur une fréquentation de 6 millions de personnes par an, dont 2 millions de touristes étrangers. Pour atteindre ce chiffre, Eataly mise aussi sur les ateliers où l'on peut confectionner des spécialités pour environ 20 € la session. Il est même possible de partir à la recherche de l'or noir à l'aide d'un chien truffier.

### En phase de rodage

En parallèle, le parc a prévu un espace de congrès pour les professionnels, mais aussi des salles de classe pour accueillir les écoles et des espaces de divertissement afin de gonfler l'impression de centre commercial. « Il faut saluer l'ambition et l'originalité du projet dans son ensemble. Le patrimoine culinaire est bien mis en valeur », souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Il a, lui aussi, arpenté les allées du parc, et noté quelques points à améliorer. « D'habitude, la philosophie d'Eataly tient en trois mots : Eat, Shop, Learn. Le premier aspect est très bien travaillé. Le côté marchand est, lui, perfectible, et je suis réservé sur la facette apprentissage et découverte. La partie extérieure du parc est assez décevante. » Les plâtres tout juste essuyés, Eataly World est encore en phase de rodage. La dimension didactique reste peu visible. « Nous devons encore homogénéiser le tout, entre les cours et les circuits éducatifs », concède Sebastiano Sardo, chargé du choix de l'offre pour Eataly World. Depuis les premières ébauches, les plans ont d'ailleurs été bousculés. « Initialement, nous voulions implanter 16 restaurants thématiques, mais cela aurait donné de trop grandes unités, impersonnelles », poursuit celui qui se voit comme un « prêtre », chargé d'évangéliser les partenaires dans le choix des produits et des mises en scène. Ainsi, on ne trouvera pas de Coca-Cola, mais du Mole Cola, une boisson élaborée à Turin. Le parc est constellé de petits stands en libre-service, à régler à la sortie. Si l'accès est gratuit, les fondateurs du parc (détenu à parts égales par Eataly et Coop, le premier distributeur du pays) n'ont pas négligé sa vocation commerciale, avec un parcours imposé de type Ikea : une seule entrée, et une seule sortie, avec une grande boutique, le Gran Bazar, qui clôt la visite. Le lieu présente aussi des grandes marques italiennes, notamment de design (Alessi) ou d'accessoires culinaires. Le circuit se termine, après les caisses, par un imposant bureau de poste. Une idée pas si incongrue, qui permet d'envoyer dans le monde entier ses achats, et de continuer à faire rayonner la cuisine italienne. ■

MORGAN LECLERC, ENVOYÉ SPÉCIAL À BOLOGNE

## L'ÉDUCATION

### La connaissance sous toutes ses formes

Par rapport à un parc d'attractions classique, Fico Eataly World a prévu une dimension didactique, pour mettre en scène l'origine des aliments. En extérieur, on trouve ainsi des animaux dans de petites zones de pâturage et des plants de fruits et légumes. À l'intérieur, six circuits éducatifs (payants, à 2 € l'unité) évoquent les interactions entre l'homme et le feu, la terre, la mer, les animaux, le vin et le futur. Et chaque jour, plus de 30 événements et 50 cours différents ont lieu dans des salles et ateliers dédiés. Sans oublier, sur l'ensemble du site, des panneaux d'information sur l'histoire des produits et des procédés de fabrication.

De nombreuses races d'animaux, notamment locales, sont exposées en extérieur (vaches, moutons, poules), dans un esprit très « Salon de l'agriculture », avec panneaux explicatifs.



▼ Quoi de plus typique qu'un triporteur Vespa façon food truck ?



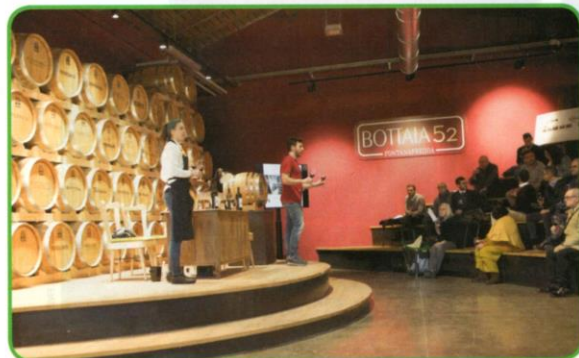
## LA RESTAURATION

### Difficile de ne pas se régaler

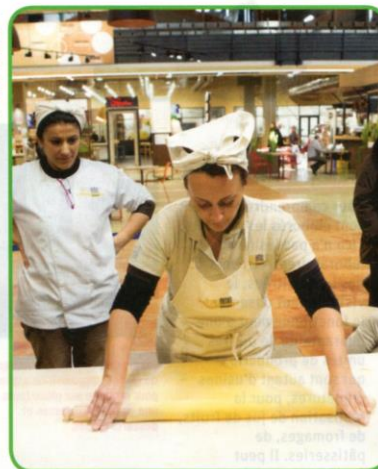
Évoquer l'excellence italienne en matière d'alimentation, c'est bien. Pouvoir le constater avec ses papilles, c'est mieux ! Pour cela, environ 45 points de restauration et de boisson sont à disposition, couvrant la quasi-totalité des spécialités de la péninsule : pâtes, charcuterie, produits de la mer, pizza, fromage, spécialités de fritures, etc. Chaque restaurant a sa propre identité, tout comme les stands de confiserie, glace ou chocolat. Ici, on peut tout voir et tout goûter, en petites ou grosses quantités, avec des produits frais travaillés sur place.



Des plants de vignes (la grande passion d'Oscar Farinetti, fondateur d'Eataly), de fruits et légumes et des serres sont accessibles au public.



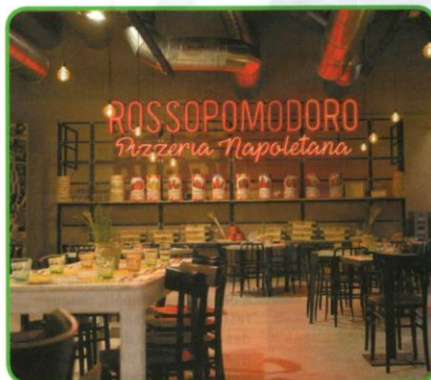
Devant un auditoire attentionné, des cours de découverte et de dégustation de vins et de cépages sont organisés dans un auditorium au décor adéquat, ouvert sur le parcours de circulation.



La fabrication de pâtes fraîches devant les visiteurs est plus parlante que n'importe quel discours.

## L'événement

Un bar à fromage propose des accords avec des vins, tout en jouxtant un atelier de fabrication.



▲ Chaîne de restaurants créée à Naples et faisant la promotion de la cuisine populaire napolitaine avec de bons ingrédients (dont la fameuse pizza), Rossopomodoro a obtenu le droit de s'installer dans le centre.

Restaurant de viandards, la Macelleria (la boucherie) offre un bel étal de boucher et un stand de grillades. D'une manière générale, les végétariens ne sont pas à la fête à Fico.





## L'événement

### LA FABRICATION

#### L'ère de la transparence

Pour comprendre comment sont élaborés les produits, Fico n'a pas lésiné sur les laboratoires. À travers des baies vitrées, le visiteur peut observer le fonctionnement d'une quarantaine de petites unités de production qui sont autant d'usines miniatures, pour la réalisation de jus de fruits, de fromages, de pâtisseries. Il peut également participer, moyennant inscription et paiement, à certains ateliers (fabrication de glaces, de pâtes) et cours (prise de photos culinaires par exemple).



▲ Carpigiani, une célèbre marque de glaces, dispose d'un atelier pour produire sur place toute une gamme de crèmes et desserts glacés.

▶ Grande coopérative laitière dont le siège est à Bologne, Granarolo a installé une mini-usine où s'élabore une grande variété de produits vendus sur place.



▲ La réalisation des sauces jouxte un restaurant, si l'envie de manger devient trop forte.



REPORTAGE PHOTOS: © LAETITIA DUARTE



▶ Cette entrée très luxueuse est celle de l'espace dédié au parmigiano reggiano, autrement dit le parmesan. Dans une décoration très épurée, on trouve un espace restauration, mais aussi des morceaux de fromage affinés jusqu'à dix ans.



### LA THÉÂTRALISATION

#### Du très beau pour le très bon

La diversité de l'offre alimentaire italienne se ressent dans la mise en scène des différents espaces du parc. Amoncèlement de fruits et légumes ou cathédrale de jambons secs suspendus à des poutres de bois, chaque restaurant ou stand se différencie des autres. Quoi de plus normal, quand l'éventail des victuailles s'étend de la polenta du Nord jusqu'aux sfogliatelle de Campanie (des pâtisseries fourrées de crème). Pour relier tous ces stands, un fil rouge s'étend de part et d'autre de Fico avec une piste cyclable intérieure empruntée en permanence par les visiteurs, qui participe à la singularité des lieux.



▶ Du vin tout en rond, des emplacements de caisses de grandes bouteilles ou encore 100 crus disponibles au verre dans un restaurant spécialisé. L'espace dédié à la vigne et au vin est particulièrement riche.



▲ Une cave à maturation trône dans un restaurant, suivant le principe de montrer le produit sous toutes ses facettes.



## L'événement

### LE COMMERCE

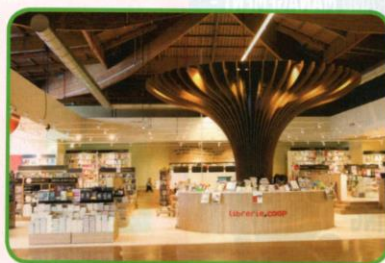
#### Un lieu de détente, de dégustation et de vente

Eataly World est certes un espace dédié à la biodiversité et à l'alimentation, mais il n'élude pas le commerce pour autant, avec plusieurs boutiques. Au fil du parcours, plusieurs marques faisant partie du patrimoine culinaire italien ont droit de cité, et proposent leurs spécialités à payer sur place. Mais le point d'orgue final se nomme le Gran Bazar, qui clôt la visite. Avant de sortir de ce parc alimentaire, passage obligatoire par cet espace qui a tout du supermarché moyen/haut de gamme. Il emprunte les codes des magasins Eataly mais sans la restauration, avec un condensé des spécialités du pays, et regroupe des marques pointues.

▶ Une véritable librairie Coop est implantée dans Eataly World, sur le modèle de celles installées par l'enseigne dans les centres-villes et les centres commerciaux.



▶ Le Gran Bazar, en fin de parcours, offre des milliers de références alimentaires, des box cadeaux et des accessoires, dans un esprit très classique qui n'est pas vraiment à la hauteur du reste.



▶ Codétenteur du parc, Eataly ne rate pas l'occasion de rappeler l'existence de son réseau de magasins dans le monde entier. Il y en a même un petit dans le centre de Bologne qui partage ses locaux avec une librairie Coop.



▶ Tout au long de l'allée centrale, des kiosques permettent des achats d'impulsion: marques locales, rafraîchissements, ou comme ici, fruits et légumes frais.



### LA TRADITION

#### Toutes les facettes culinaires de l'Italie

Dès l'entrée du parc, un mur végétal de pommes rappelle opportunément au visiteur que sur les 1200 variétés recensées en Europe, 1000 sont d'origine italienne. Et dans le pays, les produits labellisés ne manquent pas. La mise en avant de ce patrimoine est l'une des raisons d'être de Fico. La mortadelle de Bologne (IGP) trône dès l'entrée, mais n'est qu'une des nombreuses spécialités. Le vinaigre balsamique de Modène, dont les prix peuvent être affolants, fait aussi partie des expériences gustatives. Mais le parc réserve une petite place à d'autres types de savoir-faire, avec une boutique de vélos Bianchi, une marque italienne renommée qui a mis au point le vélo officiel du parc.



▶ La richesse alimentaire italienne se découvre et se déguste, comme ici avec le vinaigre balsamique de Modène et ses grands crus, dont les prix peuvent atteindre des montants extravagants.



▶ Un stand est dédié au porc noir, décliné sous toutes les formes et préparations de charcuterie.

▶ La marque de sirops et préparations de fruits Fabbri, fondée en 1905, fait goûter ses produits célèbres dans le pays pour leur emballage en céramique blanche et colorée, dont une énorme reproduction a été réalisée.



REPORTAGE PHOTOS: © LAETITIA DUARTE



**LSA.fr**

Tribunes, interviews et chroniques





**SOLAIRE**  
**TOMBEZ DANS LE PANNEAU**TÉLÉ  
LA B  
e

Accueil LSA

# Neuf magasins étrangers inspirants

MARKETING &amp; CONSO, AGROALIMENTAIRE, DESIGN

PUBLIÉ LE 05/12/2018



TWITTER



FACEBOOK



LINKEDIN



GOOGLE+



EMAIL



IMPRIMER

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, fondateur de Frank Rosenthal Conseils et auteur de plusieurs livres, dont le dernier paru est *Donner du sens au commerce* (Éditions Kawa), dévoile à LSA neuf concepts de magasins inspirants en termes de design, d'architecture et de merchandising.



mpreis\_3.jpg

© © DUARTE Laetitia - Frank Rosenthal - Anouk Bosman/ Loblaws - dr

## 1. Mpreis, Innsbruck, Autriche

« Vous êtes dans le Tyrol, dans la montagne. L'architecture s'intègre parfaitement dans cet environnement exceptionnel des Alpes. Dans ce magasin place de village, le design est au cœur de tout. »





## 2. Iper, Milan Arese, Italie

« Ici, c'est le temple de la distribution et des produits frais. La zone marché est un spectacle permanent. Vous avez l'impression d'être dans une fromagerie, et 10 mètres plus loin, vous êtes dans une laiterie. Globalement, cela donne une impression de spécialistes dans un magasin généraliste. Superbe. »



## 3. Loblaws, Toronto, Canada

« Rien que le slogan We love food est tout un programme ! Et l'enseigne le respecte parfaitement. On oublie souvent qu'il faut donner envie, et Loblaws le fait parfaitement. »





#### 4. Eataly, Turin, Italie

« C'est la naissance du concept de "distri-ration", ce mélange entre le supermarché et la restauration. On y mange aussi bien qu'on achète. Un plaisir pour les yeux et les papilles, mais aussi une arme redoutable pour lutter contre l'e-commerce. »



#### 5. Fico, Bologna, Italie

« Il s'agit du plus grand parc agroalimentaire mondial. Pour vous déplacer, ils ont même installé des vélos. Le lieu est tellement gigantesque, il a été nécessaire d'imaginer un moyen de transport ! Indéniablement une autre façon de faire ses courses... en apprenant, en se restaurant, en se divertissant. »





## 6. Bilka, Copenhagen, Danemark

« À l'heure du digital dans tous les sens, la facilité de repérage pour les clients est parfois oubliée. Ici, c'est simple et efficace. Ce bon sens client est trop souvent oublié au profit des architectes, designers ou informaticiens qui se font plaisir, au détriment du shopper. »



## 7. The Fresh Market, Miami, États-Unis

« Ce magasin est superbe. C'est le champion de la mise en scène. Tout est fait pour vous donner envie d'acheter. C'est simple mais très efficace. C'est beau mais très commerçant. »





### 8. Whole Foods Market, Austin, États-Unis

« Ce magasin du siège (9 000 m<sup>2</sup> d'alimentaire) mise sur la spécialisation des stands alimentaires, comme avec ce superbe stand barbecue. Les codes de la grande distribution mais dans un esprit qualitatif et de proximité. »



### 9. Bio Company, Berlin, Allemagne

« Ce magasin excelle dans la mise en avant des producteurs locaux. En Allemagne aussi, le bio connaît des problèmes de production. Bio Company propose donc de réconcilier le bio et le local. Une promesse forte parfaitement exprimée. »



Accueil LSA

# Castorama : le grand chantier de l'every day low price [Tribune]

LA RÉDACTION | ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS, CASTORAMA

PUBLIÉ LE 26/11/2018

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

**TRIBUNE D'EXPERTS** Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, revient dans une tribune pour LSA sur la stratégie de Castorama de cesser les promotions pour désormais privilégier les prix bas toute l'année. Un pari qui n'est pas sans risque. Explications.



Frank Rosenthal est expert en marketing du commerce.

© FRC

Cela fait quelques semaines que **Castorama**, à l'occasion de ses 50 ans, s'est lancée dans une orientation assez radicale dans le commerce français (surtout actuellement) : stopper la promo et proposer des prix bas tous les jours. La campagne média de lancement a, pour l'occasion, utilisé une nouvelle signature « C'est tous les jours qu'il vous faut des prix bas »



Le film, encore plus radical, mentionnait que les bonnes affaires depuis 50 ans, c'est fini... En contrepartie l'enseigne propose bien sûr des prix bas tous les jours. Qu'est-ce qui a pu pousser **Kingfisher**, son actionnaire, à prendre une telle décision applicable pour l'enseigne et ses 101 magasins en France ?

## 1/ La situation dégradée de l'enseigne : il fallait agir !

Castorama restait une année négative en 2017 (-1,9% et -2,4% en comparable) et au premier semestre 2018, l'enseigne a vu ses ventes dégringoler de 5,8%, quand la moyenne du secteur du

bricolage s'établissait, à -0,1%. (*Source : LSA 18/10/2018*) et au troisième trimestre la dégringolade s'est poursuivie avec -7,6% et -7,3%.

## 2/ La refonte de l'offre commerciale à mieux valoriser

Plus d'agressivité sur les prix, des refontes de gamme, des MDD plus offensives... tous ces efforts doivent être mieux valorisés par un positionnement axé sur des prix bas toute l'année.

## 3/ La recherche de rentabilité

Les opérations promotionnelles ont un prix et il est élevé quand l'assortiment MDD est renforcé. Donc arrêter les promos permet très certainement de mieux gérer le compte d'exploitation.

## 4/ La différenciation sur le marché

Effectivement, c'est une vraie différence sur le secteur de l'aménagement de la maison. Différence bien traduite par la pub car on va dans le sens du client et dès lors qu'arrivent les premiers froids et qu'on lui raconte que « *Le froid n'attend pas que les prix baissent pour arriver* » ou encore que « *les robinets n'attendent pas les promotions pour fuir, de même que les peintures peuvent avoir besoin d'être rafraichies avant la saison des rabais. Simple constatation, pur bon sens* » raconte la pub de Castorama.

Tout cela est incontestable. Ce qui l'est plus, au-delà de la différence, c'est la pertinence de ce changement radical de stratégie, qui soulève, à mon sens, plus de questions qu'il n'apporte de réponses :



## Se priver de la promo : une bonne idée ?

C'est comme si un malade était privé de médicaments pour se soigner. Va-t-il guérir plus facilement ? Plus rapidement ? Ce n'est pas un hasard si la part de la promo progresse depuis quelques années sur beaucoup de marchés. On voit d'ailleurs que quand il y a une crise sur le prix du carburant et sur le pouvoir d'achat, c'est par une promo (l'essence à prix coûtant) que répondent E.Leclerc et Carrefour par exemple.

Les cas sont rares des enseignes qui cessent la promo mais, dans l'alimentaire, on voit ces dernières années que les E.Leclerc, Système U et Auchan, par exemple, ont été sanctionnées en parts de marché quand elles ont levé le pied.

## La stratégie EDLP (every day low price) est-elle gagnante ?

Le poids et les évolutions de la promo sont tels que peu d'enseignes s'essayent à l'EDLP et si Walmart s'était positionné sur l'EDLP, il y a déjà bien longtemps que la promo, les prospectus et les temps forts promotionnels sont devenus des incontournables pour Walmart.

## Comment animer le magasin sans la promo ?

Certes c'est possible, mais c'est plus difficile... et le risque est évident : avoir des magasins sobres, dépouillés et au final triste. Donc se passer de la promo, c'est devoir repenser toute l'animation en magasin.

## Est-ce contraignant pour le positionnement global de l'enseigne ?

Oui et la signature « *C'est tous les jours qu'il vous faut des prix bas* » oriente l'enseigne sur le discount. Certes, le prix est important sur tous les marchés. C'est une condition nécessaire pour performer, mais est-ce une condition suffisante ? Réponse compliquée car il faut à la fois concilier une performance dans les indices (les prix réellement pratiqués) et l'image-prix (la perception prix ou l'attractivité prix ou encore la confiance dans les prix accordés par ses clients). Sur la durée, E.Leclerc et Primark ont concilié ces deux dimensions avec des prix réellement plus bas, mais sur la bataille des prix bas... l'enjeu principal est de convaincre durablement et de ne pas dériver stratégiquement. C'est tout le problème par exemple de Géant Casino dans l'alimentaire.

En résumé, sur l'aménagement de la maison comme sur d'autres marchés, le prix seul ne fait pas tout et deux grands acteurs Ikea, avec le design, et Leroy Merlin avec le conseil, le prouvent tous les jours. De plus, il est curieux de se positionner sur le discount quand une enseigne du même groupe Kingfisher, Brico Dépôt, donne de meilleures raisons de croire au discount et aux prix bas toute l'année que Castorama. Brico Depot, paradoxalement, avec sa signature « La qualité. Le prix. L'essentiel en deux mots », ne se positionne pas que sur le prix.

## Est-ce engageant sur la durée ?

A mon sens oui quand on a frappé aussi fort dans le discours, dans les médias et dans les magasins, c'est engageant. Donc, quand vous proclamez à la mi-octobre : "*A quoi bon baisser les prix si c'est pour les remonter 10 jours après ?*" Il paraît difficile de faire cela un mois après pour le Black Friday :



castorama

Que recherchez-vous ?

Magasin Compte Panier

Jardin Terrasse Cuisine Salle de bains Rangement Dressing Sol Carrelage Peinture Droguerie Décoration Luminaire Outillage Outillage Électricité Sécurité Chauffage Plomberie Matériaux Menuiserie Black Friday

Du 21 au 26 novembre 2018\*

# BLACK FRIDAY

COMMANDEZ EN LIGNE RELEVEZ EN MAGASIN 24 PLUS TARD

> Découvrez toutes les offres

**-60%**

**9,58 €**

23,95 €

Le coffret de 18 tournevis + rack Mac Allister

Acier au vanadium  
Basse aimantée

Découvrez

**99,90 €**

La Mallette à outils Magnusson

Avec 119 pièces

Découvrez

On me rétorquera que les offres ne sont pas forcément destinées aux mêmes clients ou qu'il en faut pour tous, mais j'avoue ne pas comprendre un engagement aussi fort et aussi peu durable ! Le Black Friday n'est qu'une simple révélation de ces « écarts de discours » car les baisses de prix qui utilisent des prix barrés (codes de la promo) sur le prospectus du lancement de la campagne venaient déjà contredire le discours. Ainsi, la principale question (confirmée par le Black Friday) est : est-ce un simple feu de paille le temps de six jours, ou faut-il dans l'urgence corriger la stratégie ?

Quoi qu'il en soit, le sujet est complexe et nécessite de se rappeler quand même que les clients ont un minimum de mémoire et conversent de plus en plus sur les réseaux sociaux.

Sans oublier que la principale raison de préférence dans une enseigne est sans doute la confiance qu'on lui accorde et cela indépendamment de son positionnement prix

Frank Rosenthal

Expert en marketing du commerce

<http://www.frank-rosenthal.com>





L'infrarouge assure l'avenir.  
Un Merlot bien protégé.

CHU  
Décour  
comit

Accueil LSA

# Comment les nouvelles technologies bouleversent le commerce dans la puériculture [Synthèse]

VÉRONIQUE YVERNAULT | ENFANT, PUÉRICULTURE, COMMERCE

PUBLIÉ LE 05/09/2018

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

A l'occasion du salon Babycool Paris, la Fédération française des industries jouet puériculture (FJP) a organisé une conférence sur les bouleversements occasionnés par le digital sur la distribution et le marché de la puériculture. Une synthèse des enjeux actuels du secteur...



Huit jeunes mamans sur dix ont acheté des articles de puériculture sur internet en 2018 selon une étude de l'Institut des Mamans pour la FJP. Un taux en hausse de 8 points en quatre ans. © Fotoliam - Stasique



Comme chaque année, la Fédération française des industries jouet puériculture a organisé une conférence sur le salon Babycool Paris pour balayer les enjeux de la profession. Cette année, le consultant en marketing de la distribution Frank Rosenthal s'est penché sur l'impact des nouvelles technologies sur le commerce et la distribution d'articles de puériculture. Le constat d'une situation difficile, même s'il *"n'y a pas de fatalité !"*

### **Un changement universel...**

Faut-il le rappeler, Internet ne touche pas seulement un secteur ou une typologie de clientèle. *"C'est un changement majeur, rappelle Frank Rosenthal. En 2017, aux Etats-Unis, 58% des ventes dans le commerce physique ont été influencé par un contact en ligne, contre 13% en 2004."* Recherche d'informations, comparaison des prix... Le digital est d'abord un outil d'influence sur les achats.

Il amène également de nouveaux comportements d'achat, comme le développement du C to C et des achats d'occasion. Un mode qui est particulièrement prégnant en puériculture (80% des mères d'enfants âgés de moins de 35 mois, et 87% pour les primipares ont déjà acheté un produit d'occasion) mais se retrouve aussi sur d'autres secteurs, comme en témoigne les quelques 128 000 annonces concernant la marque Ikea sur Leboncoin. Autant d'achats qui échappent aux distributeurs... Sans oublier la possibilité aujourd'hui d'acheter en ligne n'importe quel produit venant de n'importe quel pays. Ainsi, 42% des acheteurs français ont commandé en 2017 des produits auprès de vendeurs hors de France. Difficile, dans ces conditions, de conserver une exclusivité.

### **... et des comportements nouveaux**

Autre changement amené par le net, les clients se renseignent de plus en plus en ligne, consultant aussi bien les fiches produits que les horaires d'ouverture des magasins et les avis d'autres clients. Là aussi, certaines de ces informations échappent aux distributeurs, pas toujours avertis de la mise en ligne d'une photo peu avenante de l'intérieur d'un magasin par exemple...

Parmi les changements notables, Frank Rosenthal met également en exergue l'essor des formules d'abonnement : *"34% des e-acheteurs français sont abonnés à un programme de livraison, souvent le programme Prime d'Amazon, mais aussi les formules de Cdiscount ou Fnac Darty."*

Enfin, l'usage du smartphone en magasin se développe (60% des internautes l'ont déjà utilisé en magasin selon la Fevad), en premier lieu pour comparer les prix (28%).

### **Le magasin conserve de nombreux atouts**

*"Pour autant, il n'y a pas de fatalité : 98% des consommateurs de la génération Z (soit nés après 1995) disent vouloir toujours acheter en magasin. Et ils sont les jeunes parents d'aujourd'hui",* explique Frank Rosenthal. Sur le net également, les spécialistes parviennent à tirer leur épingle du jeu : si les parents placent en tête les pure players généralistes pour leurs achats de puériculture en ligne (56,2% selon l'IDM), ils sont également 46,8% à les acheter sur les sites des spécialistes physiques du secteur, devant les pure players de la puériculture (41,3%), les sites de ventes entre particuliers (36,4%) et les sites marchands des marques (16,7%).



Reste que, sur un marché aujourd'hui fort bataillé et fragilisé par la baisse des naissances, l'équation n'est guère simple pour les enseignes. *"L'enjeu est de repenser le rôle des magasins et, notamment, la présentation des produits, la visibilité de l'offre et son appétence : les articles de puériculture sont des produits techniques et parfois onéreux : il faut les exposer le mieux possible, au risque sinon de faire le jeu du e-commerce"*, expose Frank Rosenthal.

### **Du conseil... et pourquoi pas sur rendez-vous ?**

Mais la théâtralisation ne fait pas tout. *"La première attente des parents est le conseil et l'accompagnement : 38% des mères souhaitent davantage de vendeurs en magasin. Ce taux monte à 50% chez les primipares"*, illustre Frank Rosenthal. Certes, il n'est pas toujours facile d'avoir toujours le maximum de vendeurs disponibles dans les rayons. *"Pourquoi ne pas proposer de prendre rendez-vous avec un conseiller en magasin ? Ce service est déjà proposé par les enseignes pour les ouvertures de listes de naissance, il est donc possible de l'étendre à d'autres types d'achat"*, poursuit le consultant. Une idée simple mais qui devrait faire mouche.

Que ce soit via la théâtralisation ou les conseils des vendeurs, Frank Rosenthal préconise aussi de valoriser les produits et les arguments expliquant la technicité et avantages du produit afin d'en légitimer le prix et *"lutter contre les achats d'occasion qui représentent environ 36% des ventes de puériculture"*. D'autant que le magasin reste un circuit clé pour développer la visibilité des marques et valoriser leurs produits.

### **Les technologies à surveiller**

Mais, en matière de nouvelles technologies, mieux vaut toujours être prospectif et anticiper les bouleversements de demain. Parmi les principaux attendus, les assistants vocaux sont à surveiller de près. *"15% des foyers américains sont déjà équipés et on prévoit un taux de 75% pour 2020 : l'équipement se développe très vite car ces appareils apportent un véritable plus"*, observe Frank Rosenthal. Parmi les usages les plus répandus : la recherche d'un produit (51%), l'ajout d'un produit à la liste de course (36%), le suivi d'une livraison (30%) ou.. l'achat (22%). *"Cet usage est encore minoritaire mais devrait se développer. Les enseignes et les marques ont donc intérêt à aller sur les enceintes connectées... à condition que le contact soit fluide : pas question, par exemple, de demander son compte client avant d'accéder au service, comme le fait maladroitement E. Leclerc Drive"*, pointe Frank Rosenthal.

A surveiller également, le développement des assistants vocaux en voiture, la réalité virtuelle, les vitrines interactives et les systèmes de livraison en moins de 2h et même quand le client n'est pas chez lui grâce aux serrures connectées. Des tendances qui émergent aujourd'hui mais devraient se développer au cours des prochaines années. Gare cependant aux miroirs aux alouettes du progrès : il ne faut pas oublier les basiques. *"Face à des clients de plus en plus exigeants, les distributeurs physique doivent d'abord devenir des ultra-spécialistes"*, conclut Frank Rosenthal. Et remettre les atouts des magasins en avant.





**Un gouffre devient  
une pièce de musée.**

CH  
Déco  
com

Accueil LSA

# E-commerce : Target en passe de réussir son pari

AUDE CHARDENON

COMMERCE CONNECTÉ, E-COMMERCE, TARGET

PUBLIÉ LE 04/09/2018



TWITTER



FACEBOOK



LINKEDIN



GOOGLE +



EMAIL



IMPRIMER

**Malmené par ses rivaux, Amazon en tête, avec des résultats encore en berne il y a peu, le huitième distributeur américain affiche une progression de ses ventes en ligne qui frise l'insolence. Retour sur un succès inattendu.**





Anthony Rathbun/AP Images for Target)

© Target

## LA RÉDACTION VOUS CONSEILLE

› Target et Google créent le premier coupon vocal

› Livraison le jour-même, développement du drive... Target accélère sur l'e-commerce

Il y a trois ans, Target faisait la une des médias pour la fermeture de sa filiale canadienne, en faillite après deux ans seulement d'activité. L'enseigne apparaissait vieillissante, et peu encline à prendre le virage de l'e-commerce, ringardisée par le tout-puissant Amazon.

Depuis, le distributeur américain a fait du chemin. Sous l'impulsion de Brian Cornell, ex-CEO de Home Depot et

de PepsiCo Americas Foods, arrivé aux commandes en 2014, le distributeur a posé les pions d'une nouvelle stratégie, tournée à la fois vers la rénovation du parc et l'e-commerce. Il y a aussi mis les moyens, investissant 7 milliards de dollars sur la seule année 2017, soit 10 % de son chiffre d'affaires.

Les derniers résultats semblent lui donner raison : Target affiche une progression de 40 % des ventes en ligne au deuxième trimestre

2018, ainsi qu'un bénéfice net en hausse de 19,1 %, à 799 millions de dollars (690 millions d'euros) sur la même période. Le 13e distributeur mondial a même connu la plus forte progression, avec + 44 %, des ventes en ligne de la dernière édition du Black Friday, dépassant Amazon et Walmart (selon Slice Intelligence), et ses ventes réalisées à l'occasion du Cyber Monday étaient près de dix fois supérieures à celles de l'année précédente.

## Service client amélioré

"Target s'est recentré sur ses fondamentaux, à savoir le service client", observe Yannick Franc, directeur stratégie retail et e-commerce chez Equancy. Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, le distributeur s'est appuyé "avant tout sur une stratégie du bon sens" : un réajustement des prix pour coller à la concurrence, une réorganisation du service logistique et une amélioration de l'expérience client en ligne comme en magasin.

Aujourd'hui, au prix d'une réorganisation d'envergure, ses 1 800 hypers servent désormais d'entrepôts dans le cadre du développement du pick-up store (l'équivalent du click & collect aux États-Unis). "Target a su tirer parti du maillage du territoire, tout en lançant une vraie réflexion sur la gestion des stocks et sur la réduction du temps d'attente", précise Yannick Franc.

"L'enseigne a également développé des hypers de centre-ville, de 8 à 10 000 m<sup>2</sup>, et un format plus compact de 4 à 5000 m<sup>2</sup> qui lui permet de s'implanter plus facilement", poursuit Frank Rosenthal.

Par ailleurs, le retailer peut se targuer de proposer un portefeuille de MDD textile et déco plutôt branchées (JoyLab, Goodfellow & Co...) qui lui permet de se différencier, avec des opérations web-to-store couronnées de succès à l'instar du partenariat nouée avec la marque Lilly Pulitzer en 2015.



Côté digital, le service Drive Up et la livraison le jour même, disponibles dans 1 100 magasins de l'enseigne d'ici à fin 2018, ont dopé les ventes. Des performances qui doivent beaucoup à l'acquisition de Shipt et Grand Junction, deux start-up spécialistes de la livraison express. Quant au service de livraison le lendemain, baptisé Target Restock, il couvre désormais l'ensemble du territoire fédéral. "On est loin de l'effet waouh et de la culture du buzz chers à Amazon", ajoute Yannick Franc. Mais ces services simples et pratiques visaient à reconquérir la clientèle familiale qui a fait son succès.

## Augmentation des salaires

Un as de l'e-commerce, Target ? Pas encore, mais un challenger qui copie habilement les recettes qui ont réussi, entre autres, à Amazon. Mais là où la société de Jeff Bezos propose un abonnement payant, Target installe la généralisation de la livraison gratuite en deux jours. "L'enseigne a par ailleurs amélioré son image en augmentant les salaires et en payant les heures supplémentaires de ses employés", ajoute Frank Rosenthal. Une autre manière de se démarquer de la firme de Seattle, très critiquée outre-Atlantique pour ses conditions de travail.

Côté innovation, l'enseigne a créé au printemps, en partenariat avec Google, le premier coupon promotionnel activé par la voix. Target doit désormais prouver sa capacité à innover sur le long terme, dans un marché macroéconomique favorable mais qui n'a jamais été aussi concurrentiel. Walmart, premier distributeur du pays, est lui aussi en net regain de forme avec un chiffre d'affaires e-commerce en hausse de 40 % sur un an au deuxième trimestre. "Pour parler d'un véritable retournement de situation, il faudra que Target confirme au deuxième semestre", avertit Frank Rosenthal.

## Un challenger dans l'alimentaire

- 1 822 points de vente
- 72 Mrds \$ de CA en 2017 (+ 3,4 %)
- 30 millions de clients/sem
- 7 Mrds \$ investis en 2017
- 8e distributeur américain, 4e pour l'alimentaire, derrière Walmart, Kroger et Costco

Source Target / Kantar

## Les recettes de Target sur le digital

- La généralisation de la livraison gratuite en deux jours, sans abonnement
- Lancement de la livraison express pour 60 % du parc
- Généralisation du pick up store (l'équivalent américain du click & collect)
- Lancement du Drive Up

## L'inventeur du Drive Up

Lancé en 2017, et proposé à ce jour dans 800 magasins de 25 États, le Drive Up permet aux clients de récupérer leurs courses commandées en ligne, sur l'application dédiée, sans sortir de leur véhicule. L'appli géolocalise la voiture du client et l'employé peut suivre son trajet et son heure d'arrivée, puis l'orienter vers une place disponible dans un délai de deux minutes. Le client doit seulement présenter son téléphone afin que son identité soit vérifiée. Un service très apprécié par les utilisateurs si l'on se réfère aux notes et avis déposés, en particulier par les parents de jeunes enfants. Le distributeur a annoncé l'extension du service à 200 magasins supplémentaires d'ici à la fin de l'année, un programme ambitieux nécessitant tout de même la modernisation en profondeur de son parc.





# [Tribune] Les défis du sens dans le commerce, le cas Best Buy

LA RÉDACTION | TRIBUNE D'EXPERTS, ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS

PUBLIÉ LE 09/07/2018



**TRIBUNE D'EXPERTS** A l'occasion de la sortie de son dernier ouvrage « Donner du sens au commerce » (éditions Kawa), Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, publie deux tribunes sur le sujet pour LSA. La première s'intéresse au cas Best Buy, alors que son PDG le Français Hubert Joly, vient d'investir près de 4 millions dans une chaire dédiée au sens à HEC, la seconde détaillera les dix commandements du sens dans le commerce.

Le sens est plus que jamais au cœur du commerce. La récente initiative d'Hubert Joly, Président Directeur Général de Best Buy, leader mondial de l'électrodomestique, qui à titre personnel a investi 3,7 millions d'euros pour aider HEC à créer une Chaire dédiée au « Purposeful Leadership » (leadership utile). En clair, C'est une première étape pour positionner HEC, dont il est diplômé, comme un centre d'excellence mondialement reconnu pour l'étude et la diffusion de la quête du sens en entreprise.

Hubert Joly a déclaré à l'occasion du lancement de cette Chaire : « *Je crois que la quête du sens est au cœur de chaque individu, que l'entreprise est une organisation humaine où des individus collaborent à un projet, et que lier la quête du sens des collaborateurs et le projet de l'entreprise est un enjeu primordial pour les entreprises et les individus qui y travaillent.* »

C'est aussi un enjeu pour les clients, si l'on en croit le sondage réalisé par Toluna pour le livre « Donner du sens au commerce » selon lequel près de 86% des Français pensent que les distributeurs ont un rôle assez ou très important à jouer pour aider le public à consommer des produits bons pour eux ou l'environnement. Un sondage qui démontre que distribuer ce n'est plus seulement diffuser des produits mais avant tout sélectionner des produits.

## Best Buy une entreprise guidée par le sens

L'initiative d'Hubert Joly est certes individuelle mais elle est parfaitement cohérente avec ce que le Français a réalisé à la tête de Best Buy depuis 2012. L'entreprise donnée comme perdante face à Amazon et au virage digital a su se ressaisir de façon spectaculaire. Le sens est une ligne directrice dans l'action de Hubert Joly, à la fois sur la mission de l'entreprise : Best Buy aide ses clients à vivre leurs passions et à enrichir leurs vies avec l'aide de la technologie que sur de multiples initiatives. Citons ici quelques exemples :



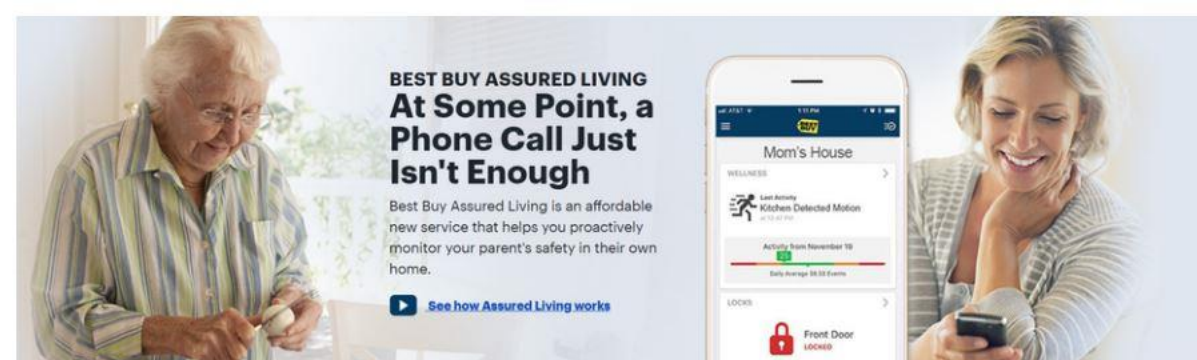
-Best Buy s'est engagé à contribuer à aider, chaque année, un million de jeunes défavorisés aux Etats-Unis d'ici 2020 à acquérir des savoir-faire technologiques.

-Best Buy s'est par ailleurs engagé à réduire son empreinte carbone de 60 %.

- Sur un plan plus commercial, **Best Buy** (avec sa filiale Geek Squad spécialisée sur les services marchands) vient de lancer le « **Total tech Support** » une assistance permanente sur tous les produits technologiques pour les clients pour leur simplifier la vie au quotidien et avoir une approche plus simple et globale. La promesse est simple « All your tech, all the time » (Toute votre tech, tout le temps) comme on le voit ci-dessous dans un Best Buy de Chicago. Plutôt utile à l'heure où les assistants vocaux vont faire converger de multiples produits connectés pour la maison.

- **Best Buy s'occupe des aînés et propose un service « Assured Living » sur mesure**

Le lancement du service « Assured Living » a été précédé d'un pilote, une grande étude clients, sur une population âgée de 30 à 50 ans, qui devait jongler avec leur vie professionnelle et leurs obligations familiales. Best Buy a alors testé « Assured Living » auprès de 25 familles et selon le Star Tribune du 11 juillet 2017, les résultats ont été si positifs que les dirigeants ont décidé d'élargir le pilote dans les villes jumelles, (Minneapolis, où se trouve le siège de Best Buy, et Saint Paul) en proposant le service à plus d'un million d'habitants.



Tout commence par un diagnostic réalisé à domicile par les techniciens de Geek Squad pour assister les seniors et proposer un système personnalisé de moniteurs et périphériques, destinés à renforcer leur sécurité et simplifier leur vie quotidienne et les aider à vivre avec une meilleure autonomie. Les aînés peuvent par exemple utiliser des commandes vocales pour allumer les lumières, verrouiller les portes ou régler la température de leur logement.

Pour la sécurité, cela passe notamment par la mise en place d'un capteur de mouvements.

Tout cela permet d'aider leurs enfants adultes à vérifier à distance la santé et la sécurité de leurs parents vieillissants et de faciliter la tâche du personnel aidant au quotidien qui peuvent recevoir des informations ou des alertes sur leurs smartphones. Best Buy avec sa solution simplifiée, fait disparaître les difficultés et les angoisses de la technologie et s'assure que tout est bien mis en place.

Dans un monde où la profusion de l'offre est plus importante que jamais et donc que la différenciation est plus nécessaire que jamais, le sens permet incontestablement à un commerçant ou à une marque de se faire préférer et d'être plus dans une démarche de faire adhérer pour faire acheter, plutôt que de faire vendre.

### L'auteur

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, <http://www.frank-rosenthal.com>

Auteur du livre « Donner du sens au commerce » (Editions Kawa)



# [Tribune] Les dix commandements du sens dans le commerce

LA RÉDACTION | ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS, TRIBUNE D'EXPERTS

PUBLIÉ LE 11/07/2018

[TWITTER](#) [FACEBOOK](#) [LINKEDIN](#) [GOOGLE +](#) [EMAIL](#) [IMPRIMER](#)

**TRIBUNE D'EXPERTS** A l'occasion de la sortie de son dernier ouvrage « Donner du sens au commerce » (éditions Kawa), Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, publie deux tribunes exclusives sur le sujet pour LSA. La première s'est intéressée au cas Best Buy, la seconde publiée ici détaille les dix commandements du sens dans le commerce.



Frank Rosenthal

© FRC



## 1/ Proposer des produits qui durent

Patagonia fait tout pour réparer les produits et chaque semaine les récupère en magasin pour les faire réparer et allonger leur durée de vie. L'entreprise américaine va même jusqu'à organiser des tours pour aller à la rencontre des clients en camionnettes (Worn Wear) à

travers les Etats-Unis et leur proposer de faire réparer les produits (achetés ou non chez Patagonia !).



Le groupe FnacDarty s'est aussi engagée dans cette démarche avec des indices de durabilité et avec le premier « Baromètre du SAV » qui donne notamment des indications précieuses sur la durée de vie par catégorie de produits et la disponibilité des pièces détachées.

## 2/ Aller contre les idées reçues

On connaît les manifestations contre ces derniers mois en France. Plus original, voici une manifestation pour... qui a beaucoup de sens et qui publiquement est sans doute une première en France. Cela a eu lieu en juin 2017 dans la Sarthe, à l'occasion du départ vers le Sud-Ouest de Teddy Mallet, gérant de Carrefour Market de Sablé-sur-Sarthe. Dans les rues de Sablé, une dizaine de tracteurs en file indienne se dirigent vers le Carrefour Market. Il s'agissait bel et bien d'une manifestation, mais seulement d'amitié. *"C'était pour marquer le départ du directeur, Teddy Mallet. Nous cherchions comment le remercier pour notre collaboration. Alors à 19 h 30 précises, au moment du pot de départ, des collègues sont venus avec leurs tracteurs. Il en a eu des frissons."* explique à Ouest France l'agriculteur d'Auvers-le-Hamon, Jacques Heriveau.

## 3/ Réconcilier le citoyen et le consommateur

Citons-ici le cas emblématique de C'est qui le Patron ? ! dont la démarche passe d'abord par la pédagogie et le questionnement des consommateurs pour élaborer le cahier des charges. Difficile ensuite quand on a participé à la démarche et adhéré sur Internet par exemple à une plus juste et meilleure rémunération des éleveurs, de ne pas voter pour quand on fait ses courses dans un magasin et voter pour c'est mettre le produit dans son chariot !



#### 4/ L'offre capitale pour donner du sens

C'est ce que le distributeur/restaurateur Eataly sait parfaitement incarner quand il rassemble et permet de consommer sur place dans ses restaurants la diversité du patrimoine culinaire italien. Un succès impressionnant à travers le monde et bientôt en 2019 à Paris.

#### 5/ Le sens, c'est mobiliser toute l'entreprise

The **Home Depot** est le leader américain du « Home improvement » (amélioration de la maison) a travaillé 24 heures sur 24 pour soutenir les habitants du Texas et de la Floride touchés par les deux ouragans Harvey et Irma en août et septembre 2017.

Cela commence par la prévention pour les habitants, avec sur son site, tous les conseils et check lists de produits nécessaires face à un ouragan. Puis dès, le samedi 25 août, premier jour de l'ouragan Harvey, The Home Depot a activé son centre de commandement spécial dans son siège à Atlanta comme lors des sinistres ou ouragans exceptionnels.

Il a été décidé d'envoyer des stocks exceptionnels en camion pour ravitailler les magasins sur tous les produits utiles dans un premier temps (générateurs, groupes électrogènes, bouteilles de gaz, nettoyeurs et autres). Des conseillers sont également envoyés pour renforcer les équipes locales débordées. L'effort de l'enseigne a été continu et le centre de commandement coordonne toutes les actions. Les camions sont mis en attente, à l'abri et dès que le temps le permet, ils rejoignent les magasins.

De nombreux bénévoles de Home Depot Foundation et de Team Depot (des employés des magasins volontaire pour assister les équipes locales sont venus du fin fond des Etats-Unis) ont aussi travaillé avec les équipes des ONG pour aider les plus démunis face aux ravages de l'ouragan,

en allant par exemple à la rencontre des habitants pour les aider à évaluer leurs besoins.

#### 6/ L'origine de l'entreprise peut être porteuse de sens

En 1960, Shinola était une crème pour polir les chaussures. En 2000, l'un des fondateurs du groupe horloger Fossil rachète Shinola pour tenter de rivaliser avec l'industrie horlogère suisse. Si le pari est réussi, Shinola va au-delà d'une seule marque de montres et devient une vraie marque transversale et propose aujourd'hui des agendas, des blocs-notes, de la papeterie, des vélos, des casques, de la maroquinerie et bien d'autres produits, et même du Cola avec un point commun : le made in Detroit.

Une promesse qui a du sens tellement la ville de Detroit, capitale américaine de l'industrie automobile, a souffert avec la crise industrielle et celle des Subprimes en 2008 et ses heures sombres notamment de General Motors, principal employeur de la ville. La ville de Detroit a même fait faillite en 2013 avec plus de 18 milliards de dettes. Et justement parce que c'est Detroit, on apprécie encore plus la qualité de la fabrication, les montres sont par exemple garanties à vie. Conséquence : Shinola devient en quelques années une vraie marque lifestyle et le client a la fierté de participer à la relance de la ville. Shinola a repris beaucoup d'employés qualifiés qui avaient fait l'essentiel de leur carrière dans l'industrie automobile et s'est installée dans l'ancien centre de recherche et de développement General Motors en créant 600 emplois.



## 7/ Le sens, c'est changer la donne sur son marché

REI est une enseigne américaine basée à Seattle et spécialisée dans l'outdoor depuis sa création en 1938. REI possède 143 magasins et un site marchand. REI est une coopérative. Sa mission est de favoriser la pratique de l'outdoor et elle a réussi en 2015 et 2016, l'un des plus gros succès du marketing dans la distribution. Tout a commencé à l'automne 2015, quand l'enseigne, peu réputée pour ses promotions, boude le Black Friday et incite les Américains à faire de même et à passer du temps dehors, mais plus en pratiquant l'outdoor qu'en faisant les magasins ! L'enseigne décide alors de fermer ses 143 magasins et de suspendre son site marchand (seules les commandes sont enregistrées sans être traitées) pour inciter les Américains à pratiquer une activité d'outdoor. REI décide alors de montrer l'exemple et tout en payant ses salariés, l'enseigne leur demande de pratiquer eux-mêmes des activités outdoor. L'opération #OptOutside est née. La décision intrigue, puis les médias s'en emparent et l'opération relayée par des partenaires « outdoor » de REI recensés sur un moteur de recherches par ville, connaît un énorme succès contre toute attente. L'opération renouvelée en 2016 touche plus de 6 millions d'Américains qui pratiquent ce jour-là une activité d'outdoor. En 2017, REI fait encore plus participer le public en leur demandant de proposer des activités outdoor et de les partager sur les réseaux sociaux. Là aussi, le succès est là et le jour du Black Friday est aussi en train de devenir la journée où l'on doit sortir et pratiquer des activités dehors, ne serait-ce que marcher dans les parcs et jardins. A suivre en 2018...



## 8/ Le sens, c'est d'abord penser aux clients, à tous les clients !

En mai 2016, un supermarché anglais d'Asda Living, racheté depuis peu par Sainsbury's, situé à Manchester, a décidé d'ouvrir chaque samedi matin à 8 heures, soit une heure plus tôt, pour proposer à ses clients une séance de shopping silencieuse, « L'heure tranquille » afin de faciliter les achats pour les personnes autistes et handicapées. Le magasin est complètement silencieux pendant soixante minutes chaque samedi à l'ouverture. Les escalators sont arrêtés et la musique en magasin est désactivée. Les téléviseurs sont éteints et il n'y pas d'annonce micro et que pour cette « heure tranquille » soit la plus calme possible, le magasin est à chaque fois parfaitement rangé et il n'y a aucune manutention en magasin.



Le directeur du magasin, Simon Lea, a déclaré au Manchester Evening News (MEN) qu'il avait décidé d'introduire cette « heure tranquille » après avoir vu un jeune garçon autiste dans le magasin qui avait une crise et qui hurlait et donnait des coups de pieds. Depuis, beaucoup de clients, au-delà des clients autistes et handicapés, apprécient de faire leurs courses à cette heure matinale pour profiter du silence.

### 9/ Le sens n'est pas une question de taille mais de vision

En janvier 2018, un libraire indépendant de La Varenne Saint-Hilaire, L'Eclectique, contraint de déménager à la suite de problèmes de bail, trouve un emplacement à 300 mètres pour installer sa librairie. Excellente idée pour le faire savoir à ses clients et ne pas perdre de trafic, le libraire va faire déménager ses livres en constituant par le bouche-à-oreille et sa page facebook, une chaîne humaine de 300 personnes réunis un samedi après-midi pluvieux de janvier pour se passer les livres de main en main. En fin d'après-midi, les livres sont transférés et les clients fiers d'avoir contribué à l'installation de leur librairie.



### 10/ Faire en sorte que toutes les actions porteuses de sens tombent sous le sens

Pour faire pleinement adhérer les clients et citoyens aux actions porteuses de sens, il faut bien sûr qu'elles soient communiquées mais de façon lisible et clair et là aussi beaucoup de chemin reste à parcourir.

#### L'auteur

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, <http://www.frank-rosenthal.com>

Auteur du livre « Donner du sens au commerce » (Editions Kawa)



# [Tribune] Le e-commerce aux Etats-Unis en 5 points

LA RÉDACTION | TRIBUNE D'EXPERTS, COMMERCE CONNECTÉ, AMAZON

PUBLIÉ LE 08/06/2018

TWITTER | FACEBOOK | LINKEDIN | GOOGLE+ | EMAIL | IMPRIMER

**TRIBUNE D'EXPERTS** Le salon IRCE ferme ses portes aujourd'hui ce vendredi 8 juin, après 3 jours intensifs de conférences. Cet événement organisé par Internet Retailer est le moment idéal tirer un bilan annuel qui coïncide avec la sortie du Top 1000 de Internet Retailer, le classement des 1000 premiers e-commerçants.



Le salon IRCE se tenait au McCormick Center, le centre de convention de Chicago

Après 3 jours intensifs de conférences, qui ont vu plus de 150 speakers se succéder, le salon IRCE vient de fermer ses portes. Le salon organisé par Internet Retailer est l'occasion de tirer un bilan de l'activité et de connaître les performances des 1000 premiers e-commerçants.

Alors quels sont les 5 grands enseignements de cette année ? Don Davis, éditeur de Internet Retailer est revenu dans une conférence spécifique sur les enseignements du TOP 1000.

## 1/ Une croissance qualifiée de « terrific » pour 2017

Alors que l'ensemble du e-commerce aux Etats-Unis a progressé en 2017 de 16%, le TOP 1000 progresse pour sa part de +18,5%. Le retail américain dans son ensemble a progressé de +3,8% en 2017, mais si on retire les ventes en ligne, la progression n'est plus que de 2,2%. Pour avoir une telle croissance, il fallait remonter à 2010 !

## 2/ Le e-commerce s'adjuge 13% du commerce total selon Internet Retailer

## 3/ Amazon progresse de nouveau plus fort que le marché et avec Prime et Alexa dispose de deux fers de lance

Sa progression en 2017 atteint +21,2% (même si la progression elle-même en pourcentage ralentit). Sa part de marché se situe à 41,8% (c'est près de 5 points de progression en une seule année !). On comprend ainsi l'offensive sur le retail physique. Et Prime est un vrai levier de croissance. **75% des foyers américains disposant de revenus annuels supérieurs à 100 000 dollars sont abonnés Prime** selon un sondage Bizrate pour Internet Retailer de mars 2018. On comprend à la lecture de ce chiffre l'importance de proposer Prime comme programme de fidélité de Whole Foods, ce qui devrait être généralisé à l'ensemble du parc dans le courant de l'été.



Par ailleurs, **en mars 2018, on estime que 11% des foyers américains sont déjà équipés de Echo lancé actuellement en France.** Le grand rival [Google](#) se situe avec Google Home à 4% des foyers américains équipés. Enfin, un chiffre qui intéressera tous les acteurs du retail en France, **selon Internet Retailer, les pertes d'Amazon sur le seul retail à l'international seraient supérieures à 3 milliards de dollars.**

#### 4/ Les grandes enseignes tirent le marché et s'équipent pour doper la croissance

La palme revient à [Walmart](#) (qui dispose d'un stand très visité sur le salon IRCE) et affiche un impressionnant +61,5% de croissance. Mais, Lowe's sur le [bricolage](#) dépasse les 34%, Best Buy dépasse les 27%, [Target](#) affiche un solide 24% et [Home Depot](#) progresse aussi de 21,5%. Le niveau de la compétition s'élève sous l'impulsion d'Amazon et beaucoup progressent plus vite que le marché. Preuve que le modèle gagnant est bien un mix de commerce physique et digital. L'un ne va plus sans l'autre.

Enfin, ceux qui sont partis en retard dans cette course s'équipent. Un exemple avec PetSmart classé 350ème dans le Top 1000 2016 et qui a misé 3,3 milliards de dollars sur le pure player Chewy et apparaît pour la première fois dans le Top 50 du e-commerce un an plus tard. Même phénomène avec les marques. Samsonite, par exemple, ayant acheté eBags, un pure player, pour plus de 100 millions de dollars.

#### 5/ La pression du prix est forte et se fait ressentir

Don Davis a cité l'exemple de Harry's et de Dollar Shave Club, leur pression sur les prix ayant entraîné une baisse des prix de Gillette de 2% sur le premier quadrimestre de 2018. Pas négligeable, alors que Harry's vient de signer un accord pour rentrer chez Walmart avec un rasoir édition spéciale aux couleurs bleues de Walmart.

Quoi qu'il en soit, comme l'a dit l'analyste Richard Hastings, « *Amazon reste le sujet le plus observé et le plus commenté aux Etats-Unis.* ». Incontestable dans les travées du salon IRCE où de nombreuses conférences avaient Amazon pour point commun, toutes faisant salle comble.

De Chicago, Frank Rosenthal

Expert en marketing du commerce

[www.frank-roenthal.com](http://www.frank-roenthal.com)





# [NRF18] Frank Rosenthal : "Pourquoi je vais au Retail's Big Show"

LA RÉDACTION | COMMERCE CONNECTÉ, NRF 2018

PUBLIÉ LE 05/01/2018



TWITTER



FACEBOOK



LINKEDIN



GOOGLE+



EMAIL



IMPRIMER

**Le consultant Frank Rosenthal, spécialiste en marketing du commerce et grand connaisseur du retail américain, ne manquerait pour rien au monde le rendez-vous de New York. Entre conférences, visites de nouveaux concepts et découvertes de nouvelles technologies, le NRF/Retail's Big Show c'est "la semaine où l'on ne dort jamais dans la ville qui ne dort jamais."**

## LA RÉDACTION VOUS CONSEILLE

> [NRF18] Les attentes de la FrenchTech : iAdvize veut gagner en notoriété

> [NRF18] Thierry Lemon (But) : "Pourquoi je vais au Retail's Big Show"

> [NRF18] Franck Charton (Perifem) : "Au Retail's Big Show, on découvre les innovations digitales qui pourraient émerger en France"

## 1/ Pourquoi allez-vous à la NRF/Big Retail's Show ?

C'est devenu un rendez-vous incontournable pour bien commencer l'année. En fait, j'aime bien le mix « conférences/expo sur les technos liées au retail/rencontres sur place/visites de magasins ». Pendant quelques jours, on passe en permanence de l'un à l'autre et on revient avec plein d'idées neuves.

## 2/ Qu'avez-vous retiré des précédentes éditions ?

La liste ne peut être exhaustive. D'abord, les rencontres. On peut se voir à New York dans des conditions privilégiées et beaucoup de patrons « injoignables » à Paris deviennent accessibles et ouverts. Pour les technos, chaque année, il y a des pépites à découvrir. Pour les conférences, je me souviens du show de Bill Clinton devant plus de 6000 personnes, applaudi car c'est pendant sa double présidence que les Etats-Unis ont connu la plus forte croissance. Je me souviens aussi de Bert Jacobs en 2014. C'est le CEO d'une enseigne Life is Good et ce jour-là il avait fait un discours sur l'optimisme nécessaire pour un retailer et un vrai show avec plein de formules. Enfin, pour les magasins, New York est un vrai labo où tout change très vite. L'année dernière, l'évènement était le démarrage du très spectaculaire Westfield World Trade Center. Chaque année, pendant la NRF, je vois plus d'une centaine de magasins. Là aussi, cela permet d'avoir un bon résumé. Pour moi, la semaine NRF c'est un peu "la semaine où l'on ne dort jamais dans la ville qui ne dort jamais."



### 3/ Qu'attendez-vous de l'édition 2018 ?

Un peu la même chose que les années précédentes. Pour les technos, on devrait voir beaucoup de choses sur l'impact de l'intelligence artificielle dans le retail. Pour les conférences, comme chaque année, je suis en attente des analyses des [Deloitte](#), [Forrester](#) et autres. J'écouterai aussi avec attention le CEO (français) de Best Buy Hubert Joly qui je l'espère parlera de son partenariat avec [Amazon](#) puisque l'on peut commander par Echo les produits de Best Buy depuis peu ! Enfin, comme chaque année, beaucoup de rencontres prévues et fortuites.

#### **L'auteur**

Frank Rosenthal a fondé sa structure de conseil il y a tout juste 10 ans en janvier 2008. Il intervient pour les enseignes, entreprises à réseaux sur tous les sujets liés au marketing du commerce.

Il a fait carrière auparavant dans les groupes de communication TBWA France et HighCo. Il est l'auteur de 6 livres sur le commerce et son nouveau livre « Donner du sens au commerce » publié aux Editions Kawa sortira en janvier 2018.



# [NRF18] Le retail américain fait face et résiste à l'offensive Amazon

LA RÉDACTION | NRF 2018, ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS

PUBLIÉ LE 12/01/2018

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

Le contre offensive des distributeurs américains face aux appétits d'Amazon commence à faire effet selon Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Il détaille pour LSA les premiers indices de la reprise et notamment les bons chiffres de la fin de l'année des retailers.



Target annonce la couleur avec sa dernière promesse : "attendez-vous à avoir plus que jamais".

© DR

## LA RÉDACTION VOUS CONSEILLE

> [NRF18] Frank Rosenthal :  
"New York est un vrai labo où tout change très vite"

Les bilans de la Holiday Season (novembre et décembre représentent à eux seuls 35% du retail américain) commencent à sortir à l'approche de la NRF. Les premières indications sont riches en surprises et cassent bien des idées reçues répétées depuis plusieurs mois :

1/ Non, définitivement, la « retail Apocalypse » ne concerne que quelques acteurs en déficit d'expérience clients et de clients. C'est tellement vrai que selon USA Today la progression de l'ensemble du commerce serait sur cette période de 4,9% ! Selon Mastercard Spending Pulse, c'est même la meilleure holiday season depuis 2011, forte année de reprise après la grande crise de 2008 !

2/ Les perdants ou donnés perdants se resaisissent. Macy's par exemple va gagner 1,1% sur ses seuls magasins en 2017, pour le e-commerce c'est une progression à 2 chiffres. C'est moins bien que le marché mais c'est plus qu'une résistance. La campagne de Noël a montré que non seulement le Père Noël est de retour mais Macy's aussi et il le dit sur ses publicités.





### La contre-offensive prend de l'ampleur

3/ L'innovation commence à se répandre et n'est plus l'apanage d'Amazon. On se dirige vers des enseignes qui sont fortes en expérience client que ce soit sur Internet ou en magasins. JC Penney, un des grands magasins donnés perdants, a équipé 75% de son parc de magasins Sephora intégrés. Kohl's (cité souvent parmi les victimes de la Retail Apocalypse) intègre Amazon dans 10 de ses magasins de Los Angeles et de Chicago et Kohl's progresse de 6,9% pendant la dernière holiday season vs celle de 2016. Target de son côté a lancé plein de nouvelles marques propres et encaisse déjà les premiers résultats avec 3,4% de progression sur la holiday season. L'enseigne s'est remis en cause et le fait savoir en magasin avec ce message vu dans un Target de Brooklyn : "attendez-vous à avoir plus que jamais".

Target a aussi testé dans 50 magasins de son bastion de Minneapolis (où se trouve son siège social) la localisation des véhicules des clients qui viennent en magasin pour retirer leurs commandes, c'est Curbside qui a été choisi et cela ressemble à la localisation des véhicules Uber. Target a aussi acheté il y a quelques semaines Shipt pour 550 millions de dollars pour être plus performant en livraison. Même Toys r' Us pourtant en procédure de faillite a testé cette technologie dans 28 de ses magasins selon USA Today. L'innovation est devenue l'affaire de tous et le niveau de compétition n'a jamais été aussi élevée. La NRF s'annonce donc passionnante pour mesurer la perte de complexe des retailers américains face à Amazon.

Frank Rosenthal



# [Prédictions 2018] Frank Rosenthal (FRC) : « 2018, année de tous les possibles »

LA RÉDACTION | ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS, TRIBUNE D'EXPERTS

PUBLIÉ LE 09/01/2018

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

**TRIBUNE D'EXPERTS** Tous les jours, LSA vous propose les prédictions d'un expert du retail pour 2018. Aujourd'hui, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, explique que, dans la foulée de la folle année 2017, d'autres alliances ou rachats sont sans doute à attendre. Et que, dans tous les cas, ne pourront s'en sortir que ceux qui sauront « épater » leurs clients.



Frank Rosenthal, fondateur de Frank Rosenthal Conseils.

© FRC

Qui aurait prévu, il y a moins d'un an, ces grandes alliances dans le commerce ? 2017 marquera à jamais l'histoire du commerce. Flashback.

**16 juin** : Whole Foods est racheté par **Amazon**. En une seule opération Amazon égale en poids sur le commerce physique son rival Walmart sur le seul e-commerce.



**23 août** : Walmart, n°1 mondial, et **Google** s'allient pour occuper tous les deux une place de choix sur le marché des assistants vocaux et ne pas laisser le champ libre à Echo d'Amazon. C'est la première fois dans l'histoire que Walmart accepte qu'un intermédiaire (Google en l'occurrence) vende des produits Walmart à ses clients.

**20 novembre** : changement de continent avec l'Asie et, cette fois, la Chine et l'alliance **Auchan/Alibaba**, qui unissent leurs expertises en commerce physique et digital au sein de l'enseigne Sun Art.

Enfin, le **28 novembre**, quatrième alliance de poids, cette fois en Europe, entre **Casino** et sa filiale **Monoprix**, et **Ocado**, plus gros pureplayer mondial du e-commerce alimentaire.

2017 aura démontré que les batailles dans le retail ne se font dorénavant plus avec d'un côté les e-commerçants entre eux et, de l'autre, les commerçants physiques entre eux. Tout le monde est bien devenu le concurrent de tout le monde. Le futur du commerce va donc se lire en partie dans les 490 magasins chinois de Sun Art et dans les 460 magasins de Whole Foods en observant les synergies développées. Et cela va vite ! Pendant le Holiday week-end (Black Friday et Cyber Monday réunis) le produit le plus vendu sur amazon.com est aussi le plus vendu chez Whole Foods : il s'agit d'Echo d'Amazon. A ne pas négliger quand, dans ses prévisions 2018, Scott Gallaway, de L2 News, présente Alexa comme l'iPhone de la prochaine décennie.

Pour reprendre la première communication commune Whole Foods + Amazon de septembre 2017 dans les magasins Whole Foods : « *it's just the beginning* » ! (c'est juste le commencement). Cela annonce pour 2018 des suites, des rebondissements, des réactions et, certainement, d'autres alliances ou rachats.

Alors, pour 2018, au-delà des incertitudes et de l'imprévisibilité ? Trois grandes priorités se dégagent :

### **Priorité n°1 : plus que jamais, la nécessité de la vision**

Comment avancer et gouverner avec cette imprévisibilité ? En construisant autour de quelques convictions sur lesquelles il ne faut pas déroger. C'est d'ailleurs la démarche de Jeff Bezos, le fondateur et CEO d'Amazon qui remet dans son rapport annuel chaque année la première lettre aux actionnaires, celle de 1997, baptisée le « Day 1 ». Vingt ans après les convictions n'ont pas changé et sont plus que jamais d'actualité. Sur ce sujet de la vision, beaucoup d'exemples sont inspirants, mais un des plus marquants est sans conteste le groupe **Adeo** qui sait impliquer ses collaborateurs sur la durée et partage au maximum son expertise avec les « habitants » par un parfait équilibre entre la place de l'humain et du digital.

### **Priorité n°2 : pas d'expérience client = pas de clients**

En janvier 2016, j'écrivais ici pour le même exercice que « l'expérience client allait devenir centrale ». Deux ans après, c'est devenu une priorité absolue pour les clients face à un choix devenu quasi infini : internationalisation du e-commerce, explosion des marketplaces et du CtoC, mais aussi, ne l'oublions pas, essor ininterrompu des surfaces commerciales.

Celui qui délivre une mauvaise ou médiocre expérience client est sanctionné. Vite, plus vite qu'avant. C'est en cela que les américaines Sears, Sports Authority, Macy's, Payless Shoe Source, RadioShack et quelques autres souffrent comme jamais ou disparaissent aux Etats-Unis. C'est cela la vraie « Retail Apocalypse » !



## Une recherche plus forte de sens dans le commerce

Autres cas d'école d'une recherche plus forte de sens dans le commerce, avec **Botanic**, Biocoop, **Système U**, sur la démarche de retrait des substances controversées de ses 6000 produits U, la démarche « Producteurs Commerçants » d'**Intermarché**, les Filières Qualité de **Carrefour**...

## Un objectif majeur pour 2018 : plus que satisfaire ses clients, les épater

Épater les clients doit devenir un véritable objectif. Plus que l'accueil, ce qui va compter de plus en plus, c'est l'hospitalité, un client reçu comme un invité (guest) ou encore le « Feel Welcome » pour reprendre le vocabulaire d'**Accor Hotels**. Pour cela, il faut prendre en considération les clients, les écouter, s'adapter, les surprendre, personnaliser et surtout casser les process. Face à la montée de l'intelligence artificielle, on pourrait voir l'intelligence clients faire la différence ! 2018, l'année de tous les possibles... surtout pour les enseignes et marques qui sauront épater leurs clients.

***Frank Rosenthal** est expert en marketing du commerce, fondateur de **Frank Rosenthal Conseils**. Après avoir fait carrière dans la communication - directeur de marque chez **TBWA Paris**, directeur associé chez **Tequila France TBWA** et vice-président de **K-agency (HighCo)** – il a créé sa structure de conseil en janvier 2008. Puis, en février 2008, son blog retail-distribution, devenu l'un des blogs référents sur le commerce avec plus de 3000 articles. Enfin, en janvier 2018, il signe son septième livre sur le commerce « **Donner du sens au commerce** », paru aux Editions Kawa.*

Les clients refusent maintenant de vivre de mauvaises expériences ou les sanctionnent durement. Les derniers chiffres de l'étude de **SAP Hybris** « Consumer Insights » de 2017 le confirment. Particulièrement en France. 89% des clients exigent une réponse en moins de 24 heures suite à une requête, et plus d'un quart d'entre eux (26%) attendent une réponse dans l'heure. Si le service client n'est pas à la hauteur de leurs attentes, 61% estiment alors pouvoir quitter la marque.

Répondre vite est un prérequis, il faut aussi savoir proposer des expériences mémorables. Exemple récent : **Galeries Lafayette** qui justifie parfaitement son Noël Spectaculaire, avec son rollercoaster en réalité virtuelle, dont on pouvait faire l'expérience dans le magasin de Haussmann avec casque de réalité virtuelle, mouvements du siège et même ventilateurs pour reproduire l'impression de vitesse. Une expérience inoubliable quand le parcours du grand huit se termine dans la Coupole.

## Priorité n°3 : performer en répondant aux autres attentes prioritaires des clients, notamment :

### la value for money

Exemple : l'enseigne italienne **Kiko** propose des prix bas, mais n'oublie pas pour autant le conseil. Le mensuel **Capital** faisait récemment état de la présence de trois vendeuses et deux maquilleurs diplômés pour conseiller les clientes sur le point de vente de la Gare Saint-Lazare pourtant d'une superficie de 40 m².



# [Il fallait y penser, NRF18] American Eagle Outfitters communique sur ses cintres

LA RÉDACTION | NRF 2018, ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS  
PUBLIÉ LE 15/01/2018

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

A l'occasion du Retail's Big Show organisé par la NRF, l'expert Frank Rosenthal nous livre quelques trouvailles dénichées lors de ses visites de magasins à New York. Parmi elles, la bonne idée d'American Eagle Outfitters de communiquer sur ses cintres et même d'y déclarer sa flamme à ses clients.



Cintres d'American Eagle Outfitters

© DF

L'enseigne de [textile](#) retrouve du dynamisme et l'affirme dans son magasin American Eagle Studio de Manhattan avec des messages adressés aux clients...sur les cintres.

Il fallait y penser d'utiliser comme support de communication le cintre, sans doute l'accessoire le plus utilisé dans le textile, il n'est pas inutile non plus de rappeler son « amour » du client et important aussi pour les collaborateurs qui ont toujours sous les yeux un message devenu essentiel pour l'entreprise.

Frank Rosenthal



## [Il fallait y penser, NRF18] Des casiers Amazon aux couleurs de Century 21

LA RÉDACTION | ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS, NRF 2018

PUBLIÉ LE 13/01/2018

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

A l'occasion du salon Retail's Big Show organisé par la NRF, l'expert Frank Rosenthal nous livre quelques trouvailles dénichées lors de visites de magasins à New York. Première d'entre elles, des casiers Amazon qui abandonnent le jaune pour les couleurs de l'enseigne c'est possible, en tout cas chez Century 21.



Les casiers Amazon peuvent délaissier la couleur jaune, la preuve...

Non, les casiers (lockers) Amazon ne sont pas toujours jaunes. Ici dans ce magasin de Brooklyn chez le grand magasin discount Century 21 des immenses casiers sont présents près du service client de l'enseigne et, surprise, ces casiers ne sont pas jaunes mais rouge et noir aux couleurs de Century 21.

Il fallait y penser : on peut donc accueillir Amazon sans perdre ses couleurs et ses codes graphiques !

Frank Rosenthal



## [NRF18] Dekalb Market Hall : la nouvelle référence de Food Hall

LA RÉDACTION | ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS, NRF 2018

PUBLIÉ LE 17/01/2018



A l'occasion du Retail's Big Show organisé par la NRF, l'expert Frank Rosenthal nous livre quelques trouvailles dénichées lors de ses visites de magasins à New York. Aujourd'hui, visite du tout nouveau Dekalb Market Hall à Brooklyn: la nouvelle référence de Food Hall de la ville.



Dekalb Market Hall

© FRC

Inauguré en juin 2017, l'immense food hall de Brooklyn, le Dekalb Market Hall, fait figure de précurseur sur cette tendance qui se développe à la vitesse de l'éclair. Dans la foulée du Urban Space Van der Bilt qui avait ouvert à New York il y a deux ans près de Central Station et qui connaît un grand succès, Dekalb Market Hall est impressionnant a plus d'un titre :

1/ Son offre est constituée de 40 restaurants dont des méditerranéens, italiens, dominicains, new-yorkais, chinois, japonais...

Mais surtout parmi ses 40 restaurants, la présence très visible du célèbre Katz Delicatessen qui est un endroit mythique de New York.



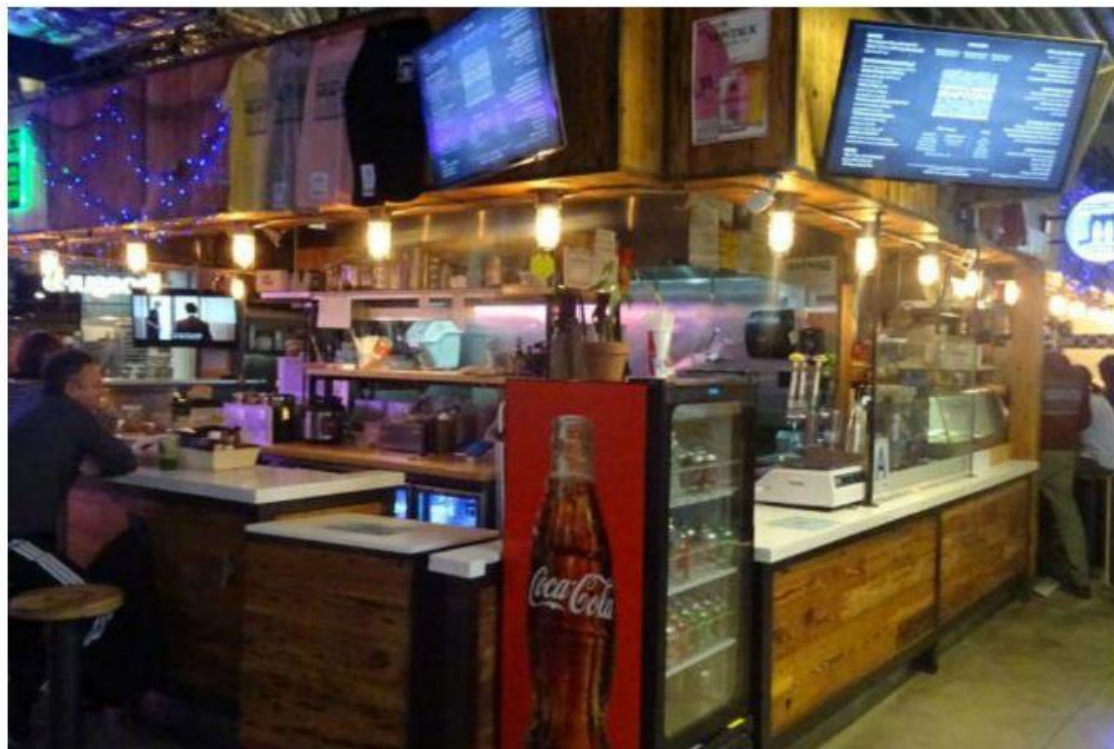


2/ Sa taille est de 6000 m<sup>2</sup> en sous-sol sur un niveau entier.

3/ Son environnement de centre commercial qui draine du trafic (les différents étages au-dessus du food hall)

4/ La présence (très proche) de deux distributeurs alimentaires, Trader Joe's situé dans le prolongement du Dekalb Market Hall et Target trois étages plus haut.

5/ Son design avec tous ses panneaux et signaux lumineux et son ambiance car bien sûr le lieu ne désemplit pas.





# [Il fallait y penser, NRF18] Amazon Books offre des supers promos à ses membres Prime

LA RÉDACTION | AMAZON, NRF 2018, ENTREPRISES

PUBLIÉ LE 15/01/2018



TWITTER



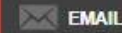
FACEBOOK



LINKEDIN



GOOGLE+



EMAIL



IMPRIMER

A l'occasion du Retail's Big Show organisé par la NRF, l'expert Frank Rosenthal nous livre quelques trouvailles dénichées lors de ses visites de magasins à New York. Parmi elles, la stratégie incitative d'Amazon Books pour recruter de nouveaux abonnés au programme de fidélité Prime.



Il fallait y penser : l'enseigne de livre d'Amazon valorise les réductions sur les livres pour ses abonnés Prime. La réduction moyenne est de 26% ! Un taux qui appelle au recrutement. C'est très simple pour en bénéficier, même en tant que Français : ouvrir l'application Amazon sur son smartphone suffit. Si le logo Prime s'affiche, c'est une preuve que vous êtes membre et vous bénéficiez immédiatement de la réduction annoncée sur les bornes présentes en magasin.

Frank Rosenthal



# [Il fallait y penser, NRF18] Lord & Taylor rembourse avec classe

LA RÉDACTION | NRF 2018, ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS

PUBLIÉ LE 17/01/2018



TWITTER



FACEBOOK



LINKEDIN



GOOGLE+



EMAIL



IMPRIMER

A l'occasion du Retail's Big Show organisé par la NRF, l'expert Frank Rosenthal nous livre quelques trouvailles dénichées lors de ses visites de magasins à New York. Parmi elleS, la manière originale dont le grand magasin new-yorkais Lord and Taylor essaye de concilier image prix et relation client.



Le grand magasin new-yorkais Lord and Taylor (clientèle très féminine) abrite sur la Cinquième Avenue le plus grand magasin de robes du monde « The Dress Adress », qui propose un engagement prix fort.

Après vérification des prix des concurrents, si un produit est vendu moins cher ailleurs, la différence est remboursée... Jusque-là un grand classique. Mais, supplément relationnel, une rose est offerte à la cliente, sans doute pour se faire excuser. Il fallait y penser d'offrir une rose pour faire oublier une différence de prix !



## [Il fallait y penser, NRF18] Quand Trader Joe ne bouge pas le prix de sa banane depuis... 17 ans

LA RÉDACTION | NRF 2018, MARKETING & CONSO, ENTREPRISES  
PUBLIÉ LE 14/01/2018

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

A l'occasion du Retail's Big Show organisé par la NRF, l'expert Frank Rosenthal, nous livre quelques trouvailles dénichées lors de ses visites de magasins à New York. Parmi elles, la gestion exemplaire de l'image prix de Trader Joe (filiale d'Aldi) qui sait s'appuyer sur... des symboles.



Trader Joe Brooklyn

© DR

L'enseigne discount de **Aldi** Nord performe aux Etats-Unis. Par son ambiance unique mais aussi par ses prix. La banane est un des symboles des prix bas de Trader Joe's donc un fort vecteur d'image-prix. C'est pour cela que l'enseigne rappelle que ses prix sur la banane à l'unité n'ont pas varié depuis 17 ans et que cela va continuer.

Il fallait y penser de mentionner la durée incroyable sans hausse de prix, de quoi bien travailler son capital confiance et donc son image-prix.

Frank Rosenthal



Accueil LSA > Target

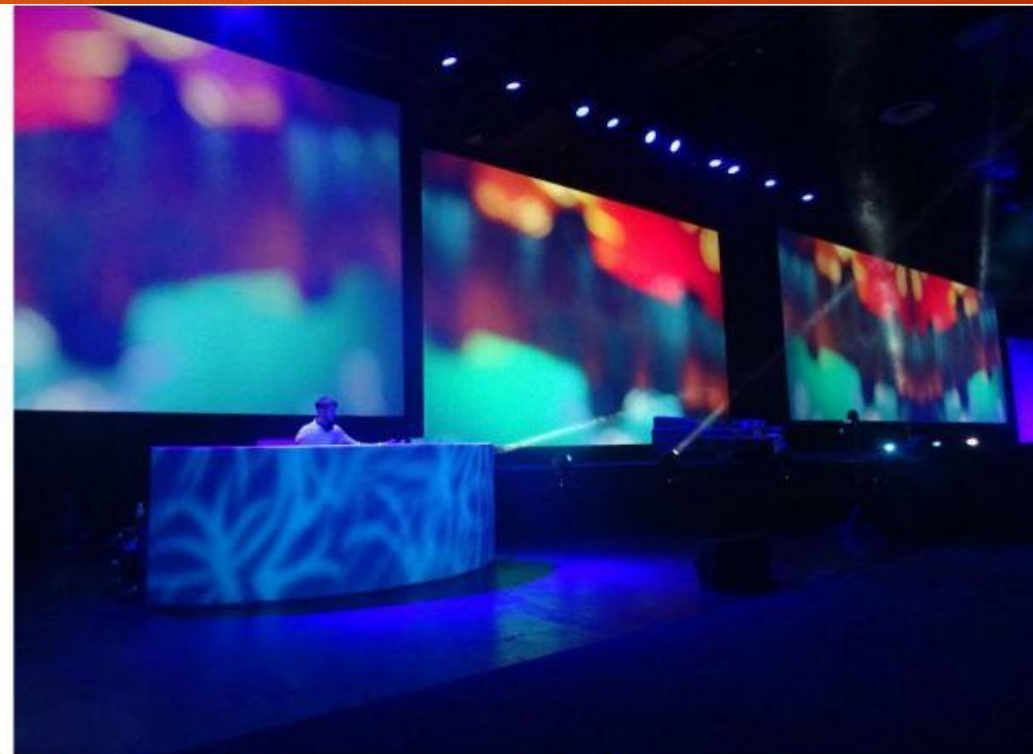
# [Tribune] Shoptalk 2018 : Cinq enseignements sur les transformations du retail

LA RÉDACTION | TRIBUNE D'EXPERTS, ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS

PUBLIÉ LE 27/03/2018

[TWITTER](#)
[FACEBOOK](#)
[LINKEDIN](#)
[GOOGLE+](#)
[EMAIL](#)
[IMPRIMER](#)

**TRIBUNE D'EXPERTS** Le salon Shoptalk 2018 dont la troisième édition se tenait la semaine dernière à Las Vegas a été riche d'enseignements. Frank Rosenthal expert en marketing du commerce en a isolé 5 d'entre eux pour LSA, en s'appuyant notamment sur les interventions remarquées des patrons de Target, Macy's, Ocado, Jet.com, Bonobo's et Amazon Go.



La scène principale de Shoptalk au Venitian de Las Vegas, une salle accueillant plus de 8000 personnes

© FR

Le salon Shoptalk 2018 dont la troisième édition s'est tenue du 18 au 21 mars à Las Vegas a été riche d'enseignements. Plus de 8350 visiteurs étaient présents (dont plus de 700 CEO), représentant 3000 entreprises pour assister à cet événement devenu en trois ans le grand challenger du Retail's Big show de la NRF à New York. Cette année, on pouvait choisir parmi plus de 300 speakers. Globalement, **le salon Shoptalk a confirmé la profondeur et rapidité des évolutions du retail**. Le changement radical touche tout le monde des plus gros acteurs aux nouveaux venus et ce n'est que le début, tant on a pu voir au fil des conférences les enjeux de l'intelligence artificielle et des assistants vocaux. Après 4 jours de conférence et après avoir écouté 63 speakers, voici quelques enseignements (non exhaustifs) à retenir :



## 1 Plus que jamais, il est nécessaire de s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs

David Jaffre, Chairman et CEO de Ascena Group très présent dans le textile, avec notamment DressBran, Ann Taylor ou encore Lane Bryant, s'est livré à l'exercice d'énumérer les changements concernant les attentes des clients. Il en relevé 6 :

1/ la personnalisation « Reconnaissez moi et comprenez-moi »

2/ La précision « je veux le produit que j'ai choisi »

3/ La transparence « je veux savoir ce que j'achète »

4/ La valeur (value) « Je le veux à un bon prix »

5/ Le plaisir de l'expérience d'achat (entertaining) « Je ne veux pas avoir le moindre ennui, la moindre difficulté

6/ la rapidité « je le veux tout de suite, maintenant »

Zia Daniell Wigder, la patronne des contenus de Shoptalk a défini, elle, l'ère dans laquelle le retail se trouve, nommée « new normal » qui se caractérise par le fait que l'innovation n'est plus entre les mains d'une minorité d'acteurs et que le grand public s'en empare très vite. Puis, elle a défini les principaux changements de cette ère du « new normal » : 1/ Les améliorations apportées par la technologie; 2/ Un alignement de plus en plus rapide entre start-up et acteurs traditionnels; 3/ Des attentes de plus en plus fortes sur l'expérience client; 4/ Une vague de nouveaux produits et de nouvelles marques qui vont être adoptés très rapidement par le grand public.

Enfin, concernant cette analyse des changements, Chieh Huang, le CEO de Boxed, un acteur innovant du e-commerce les a résumés en disant que la grande différence entre avant et maintenant est l'équation de la valeur. Avant, cela se résumait au prix, aujourd'hui c'est une combinaison de praticité/efficacité, de prix et de valeurs de marques.

## 2/ se transformer pour survivre : Target offensif

Brian Cornell CEO de Target a étonné toute l'assemblée en énumérant les changements apportés par Amazon et les principaux innovateurs et en les illustrant en une phrase : « **So, what do we do** », alors que faisons-nous ?



Brian Cornell, CEO de Target

Et d'avouer que le business model de Target n'était plus tout à fait en adéquation avec les attentes des clients et pourtant Cornell a rappelé qu'ils restent nombreux : plus de 30 millions par semaine. Target, suivant l'exemple de Walmart, a choisi de porter ses efforts d'abord sur l'interne avec de meilleurs salaires (avec un taux de chômage national à 4,1%, l'enjeu est important pour recruter et conserver les meilleurs), plus d'heures supplémentaires, mais aussi une exigence de service plus élevée. Brian Cornell a insisté sur son portefeuille de MDD pour faire la différence. Enfin, sur le digital, les investissements se concentrent sur 4 points :

1/ la livraison. Target a insisté sur le rachat de Shipt, le grand concurrent d' Instacart et le CEO fondateur de Shipt, Bill Smith, a pris la parole pour démontrer toutes les synergies.



2/ La généralisation de la livraison gratuite en 2 jours

3/ Le click and collect (store pick-up pour les Américains)

4/ le drive-up : une toute nouvelle possibilité testée à Minneapolis dans le bastion de Target (siège de Target au Minnesota) et à San Francisco. Drive-Up est une option de l'application Target qui permet de commander sur l'appli et de retirer sa commande sans sortir de son véhicule sur le parking des magasins.

### 3/ se transformer pour survivre : la renaissance de Macy's

Autre distributeur américain fameux, Macy's se transforme lui aussi sous la pression générale. Son CEO, Jeff Gennette, a d'abord insisté sur la force du réseau: 60% des Américains ont un Macy's à moins de 10mn de chez eux. Gennette a ensuite précisé les priorités de l'entreprise qu'on peut résumer en 4 mots : inspiration, fashion (mode), clear value (perception de la valeur) great experience (excellente expérience) avec un objectif qui est d'enrichir l'expérience client. Objectif qui se matérialise par exemple par la **mise en place du paiement mobile sans passage en caisse dans 50 magasins avec la promesse, Scan, Pay, Go**. Une solution qu'on pouvait tester dans le magasin Macy's situé dans le mall voisin du Venetian, lieu où se tenait le salon Shoptalk, le Fashion Show Mall (photo ci-contre).

Enfin, le CEO de Macy's a égrené les 3 priorités actuelles de l'entreprise : investir dans les magasins, dans la technologie et sur le personnel avant de montrer fièrement sa nouvelle campagne de marque sortie il y a une semaine et montrant le nouveau visage que Macy's veut incarner sur la mode.

### 4/ L'ALIMENTAIRE ON LINE ATTIRE TOUTES LES CONVOITISES



Les représentants de Shoptalk qui avaient décidé de mettre l'accent sur l'énorme marché de l'alimentaire en ligne ont organisé à la fois sur le salon, avec des exposants, et sur les conférences, avec une section dédiée, un chapitre particulier nommé « Grocery talk ». Comme tous les grands marchés du e-commerce, l'alimentaire on line devrait atteindre les 20% du marché en 2025, a pronostiqué L2 dans

une conférence très suivie. Tim Steiner, Fondateur et CEO de Ocado a lui démontré, à coups de films et d'arguments, la performance de son modèle et sa rentabilité ainsi que l'adéquation aux attentes clients avec des taux d'exactitude des commandes supérieurs à 99%. Ocado a enfin comparé les différents modèles avec le temps passé pour la préparation d'une commande complète et c'est sans doute l'argument majeur (voir photo), le rapport étant de 1 à 5.



## 5/ Walmart fait le point sur sa digitalisation

Marc Lore, le fondateur de Jet.com racheté par Walmart et Président et CEO de Walmart E-Commerce Etats-Unis, accompagné par Andy Dunn fondateur et CEO de Bonobos racheté par Walmart, a rappelé que toutes les acquisitions du numéro un mondial de la distribution renforçaient l'expertise et le savoir-faire digital de Walmart dans son ensemble. Malgré la correction du titre en bourse fin janvier, Marc Lore a rappelé que la croissance des activités e-commerce de Walmart était de l'ordre de 40%. « *Nous tentons beaucoup de choses* », a-t-il indiqué avant d'insister sur le fait que dès 2018, 40% de la population américaine pourra se faire livrer par l'enseigne.

Marc Lore a aussi expliqué vouloir compléter son portefeuille de belles marques et particulièrement dans la distribution spécialisée, tout en indiquant que le e-commerce était essentiel pour Walmart, particulièrement pour attaquer les grandes villes comme New York, San Francisco ou Chicago où la présence de Walmart est faible ou nulle. Le retailer était d'ailleurs aussi exposant à Shoptalk avec cette promesse de « changer la manière dont le monde fait du shopping ». Une promesse qui n'est pas loin de rappeler celle du grand rival Amazon.



on a aussi beaucoup commenté la conférence de **Gianna Puerini, Vice Président d'Amazon Go** qui a décortiqué le modèle de ce magasin sans caisse et indiqué comment Amazon s'attache à mesurer la satisfaction des clients avec la volonté que la shopping experience soit aussi naturelle que possible.

Mais impossible de conclure sans évoquer la Chine, omniprésente dans les conférences avec la présence devenue traditionnelle d'Alibaba et

d'analystes comme Hans Tung de GGV Capital qui a rappelé que si 14 villes américaines dépassent le million d'habitants, elles sont 160 en Chine dans ce cas ! Tung a aussi fait remarquer que la Chine plaçait 5 représentants dans le top 10 mondial de la tech.

Martin Wild, Chief Innovation Officer de Mediamarkt Saturn a lui présenté le **Saturn Express** d'Innsbruck en Autriche qui fonctionne sans caisse traditionnelle.

Enfin, Daniel Alegre, Président Retail et Shopping de **Google** a présenté la nouvelle signature de Google pour le retail « let's make shopping magic » qui se passe de traduction mais qu'il a commenté en indiquant que « Les gens n'ont jamais été aussi curieux que maintenant »

**Frank Rosenthal expert en marketing du commerce**



# E-commerce Magazine

Donner du sens au commerce, IRCE 2018, 12 et 13 juin 2018, Paris Retail Week 3  
septembre 2018

**Ecommerce***mag.fr*



## [Paris Retail Week] F. Rosenthal : "Les pure-players sont en voie de disparition"

Publié par Dalila Bouaziz le 3 sept. 2018 - mis à jour à 00:00





Du 10 au 12 septembre 2018 se tient la Paris Retail Week, le grand rendez-vous du retail. À cette occasion, Frank Rosenthal, spécialiste en marketing du commerce, revient sur le fil rouge de cette 4e édition consacrée au "smart phygital".

14  
PARTAGES



- Le fil rouge de la Paris Retail Week est consacré au "smart phygital", de quoi s'agit-il ?

Il faut se méfier de ces termes parfois assez jargonneux difficiles à comprendre et utilisés dans un sens différent de leur définition. **Le "smart phygital", c'est finalement un retail agile qui intègre le digital notamment en magasin.** Le phygital est ainsi un point de vente physique qui intègre les données et méthodes du digital dans l'optique de développer son chiffre d'affaires. **Les enseignes n'ont en effet jamais eu autant de possibilités en termes de solutions technologiques : mobile, CRM, etc. afin de proposer un commerce plus concentré sur le client** et ces solutions seront très présentes sur la Paris Retail Week.

- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de points de vente qui appliquent ce concept ?

D'abord soulignons une évidence, mais pas toujours opérationnelle en magasin, l'expérience phygital commence par une bonne connexion réseau et un accès wifi en magasin. Les récentes études indiquent que près de huit clients sur dix préparent leurs achats en ligne avant de se rendre en point de vente. **Les consommateurs sont en permanence dans la recherche d'informations sur les magasins** : ouverture, horaires, localisation, etc. Et le click and collect est aujourd'hui devenu un standard du marché.

**Le digital en point de vente doit être complémentaire à l'humain, il sert à enrichir l'expérience, le parcours d'achat...** Parmi les exemples récents, **le dernier point de vente de l'enseigne Leroy Merlin à Paris**, ouvert à la Madeleine en juin dernier, **illustre parfaitement le phygital en magasin.** L'offre a été pensée et personnalisée par rapport à l'habitat des Franciliens, sur une surface de 5 000 mètres carrés, avec une livraison possible dans l'heure et le click and collect en deux heures. L'application de l'enseigne est également omniprésente durant le parcours d'achat en point de vente, elle permet vu la contraction de l'offre -environ 30 000 références sur les 100 000 disponibles- de retrouver l'ensemble des produits. **Le site joue un vrai rôle d'extension possible dans les choix.** Des écrans tactiles sont également à disposition des clients pour suggérer des produits, inspirer les clients avec la mise en scène de produits notamment dans la décoration, etc.



*Le digital et notamment la réalité virtuelle offrent de nouvelles possibilités pour les enseignes.*

Après avoir essayé les lunettes 360 en réalité virtuelle dans une agence Club Med un jour de pluie, j'ai eu immédiatement envie de partir et de réserver mon séjour ! L'expérience n'a pas du tout été la même qu'avec un catalogue traditionnel. Toujours en termes de réalité virtuelle, je me souviens également lors du dernier Noël du spectacle de montagnes russes aux Galeries Lafayette Haussmann, très spectaculaire, une expérience

client inédite et mémorable.

- **Quels sont les grands bouleversements actuels dans le secteur ?**

L'omnicanal est une tendance réelle et globale qui ne cesse de se développer, le digital est à présent partout. Les pure-players sont en voie de disparition, **les deux leaders mondiaux du e-commerce Amazon et Alibaba ont ouvert leurs propres magasins**, et même les jeunes pousses prometteuses comme Casper, le site américain spécialisé dans la literie en ligne, ouvre des magasins, 200 points de vente sont prévus dans les trois prochaines années.

**Un détailler ne peut plus se contenter de n'être que sur un seul canal.** Le développement des technologies incite à repenser le parcours client et notamment la fluidité dans le parcours d'achat du consommateur en boutique, notamment quand un chatbot sur un site marchand permet d'obtenir une réponse immédiate, les clients veulent la même chose en magasin.

Des solutions se développent en permanence qui permettent aux clients de commander, de se faire livrer plus rapidement... Les enseignes doivent s'y adapter. Enfin, les usages des assistants vocaux comme Google Home ou Amazon Echo se multiplient de plus en plus : réservation de services en point de vente, achats en ligne, etc. même si cela reste encore aux prémices en termes d'usages.

- **Selon vous, quelles seront les grandes tendances qui vont se dégager de cette édition de la Paris Retail Week ?**

Parler de tendances avant le salon, c'est toujours assez compliqué mais **il est évident que l'expérience client sera au centre de cette édition.** Les bouleversements dans le retail sont de plus en plus rapides et profonds, aussi les solutions devront être les plus concrètes et pratiques possibles.



# Frank Rosenthal : "Donner du sens au commerce est devenu un point clé pour se différencier"

Publié par Dalila Bouaziz le 12 juin 2018 - mis à jour à 10:21



Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, revient dans son livre "Donner du sens au commerce" sur les initiatives les plus marquantes des retailers en matière d'expérience client.

6  
PARTAGES



- Quels sont les grands enseignements de votre livre "Donner du sens au commerce" ?

Pour l'ensemble des retailers, donner du sens au commerce est devenu un point clé pour se différencier et obtenir la préférence des consommateurs, et c'est une vraie nouveauté. Les enseignes ont besoin d'avoir de la visibilité sur ce qu'elles font au vu du nombre d'offres proposées sur le marché, et le sens en est un bon moyen.



- Vous consacrez tout un chapitre à l'expérience client et donner des initiatives concrètes d'entreprises, quelles sont les enseignes les plus inspiratrices ?

*Si vous n'avez pas d'expérience client, vous n'avez pas de clients.*

Donner du sens au commerce sans travailler l'expérience client, cela n'a aucun but, elle est de plus en plus centrale. Amazon reste l'entreprise la plus représentative en termes d'expérience client. Elle est réellement "**customer obsessed**" comme le dit son fondateur Jeff Bezos, Amazon se concentre plus sur les comportements des clients

que sur ses concurrents. Leur programme Prime a ainsi permis de simplifier les achats en ligne, le consommateur n'a plus à se préoccuper des frais de livraison, etc. Vous avez aussi de nombreux exemples d'expériences réussies parmi les enseignes spécialisées sur le marché français comme Décathlon, Nature et Découvertes, Picard ou Leroy Merlin. Dans la grande distribution, cela est plus difficile.



Pour faire la différence, les enseignes doivent être lisibles, avoir une bonne expérience client et donner du sens à cet ensemble.

- Depuis quelques mois, nous assistons à un grand bouleversement dans la grande distribution avec des investissements massifs dans l'e-commerce. Comment voyez-vous cette évolution ?

Les clients sont en avance par rapport aux enseignes, cela fait déjà très longtemps qu'ils utilisent plusieurs canaux dans leurs achats. Les consommateurs veulent faire leurs courses comme ils en ont envie et ne veulent plus forcément passer par la "case magasin". Ils veulent avoir le maximum de solutions. **Nous parlons en ce moment du drive piéton dans la grande distribution qui n'est rien d'autre que le click and collect proposé par les enseignes spécialisées depuis des années.**

Quand Amazon a lancé Prime Now dans la capitale, il y a deux ans, l'ensemble des distributeurs alimentaires n'y ont pas cru alors même que le programme était déployé dans près de 50 villes européennes et internationales. **Aujourd'hui, les distributeurs français se sont mis à l'e-commerce alimentaire pour ne pas laisser le champ libre à Amazon.** Paris est l'un des bastions de Carrefour dans l'Hexagone, Leclerc quant à lui a tout à y gagner n'ayant quasiment pas de magasins dans la capitale. Autant cela est compliqué de s'implanter dans le commerce physique, autant le digital permet d'aller très vite. Vous avez actuellement une bataille entre ceux qui vont proposer plus de services comme de l'excellence dans la livraison, des prix avantageux... **Nous sommes au début des grandes révolutions dans le secteur de l'alimentaire, les magasins sont concernés mais plus seulement.**

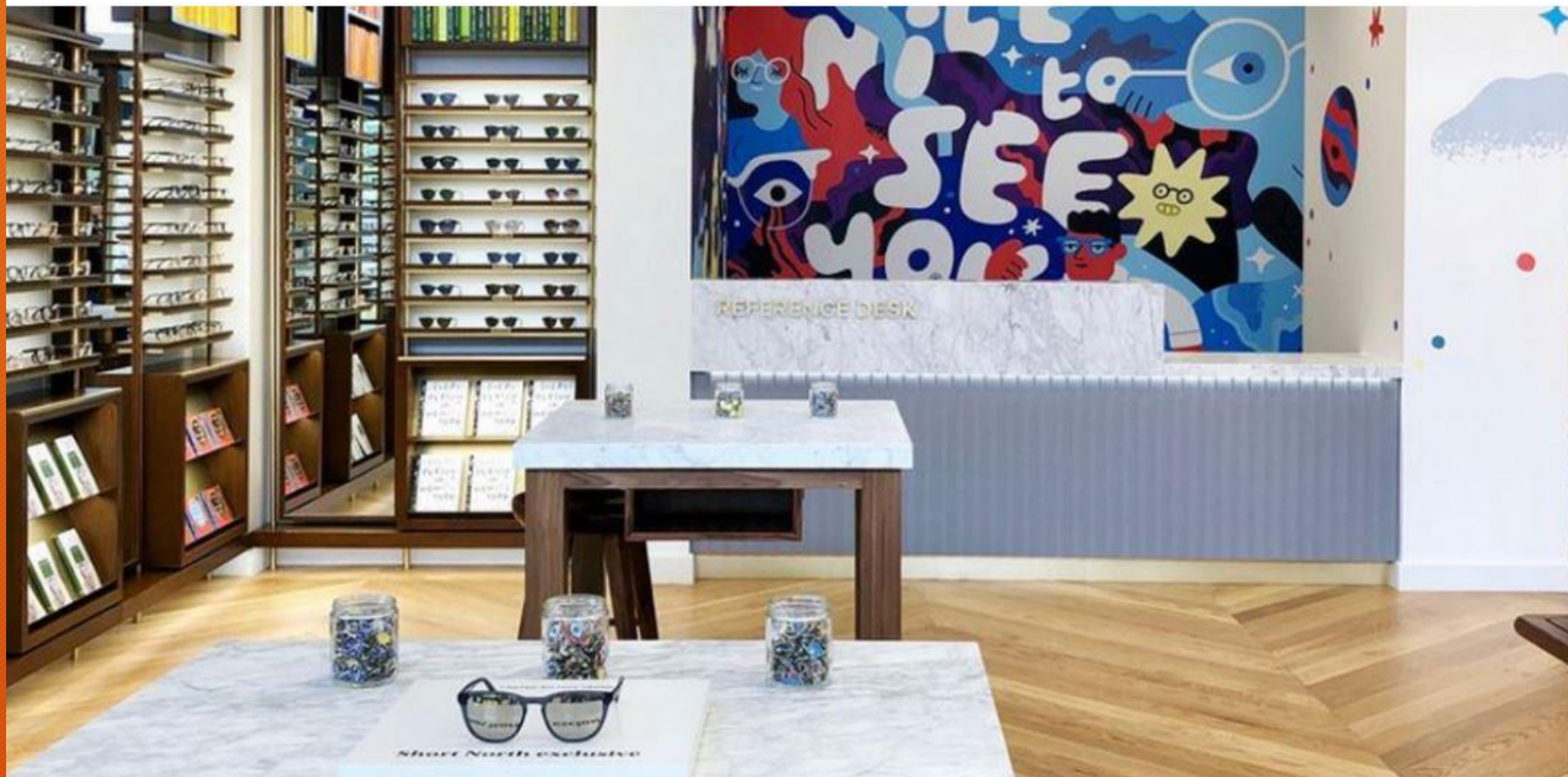
- Comment voyez-vous l'évolution du retail ces deux prochaines années ?

L'expérience client sera centrale, aussi les retailers qui n'auront pas progressé sur ce point vont connaître de grandes difficultés pour continuer à exister. Pour s'en sortir, les commerçants doivent gagner en lisibilité et répondre à des besoins réels. **Dans une surabondance d'offres nationale et internationale, le manque de positionnement des marques sera de plus en plus sanctionné par les clients.**



# Les bonnes pratiques omnicanales de Warby Parker

Publié par Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce le 13 juin 2018 - mis à jour à 12:18





Lors du salon Internet Retailer Conference & Exhibition de Chicago (IRCE) qui s'est tenu la semaine dernière, le co-président et cofondateur de la marque de lunettes Warby Parker, Dave Gilboa, revenait dans une conférence très remarquée sur sa marque et leurs innovations.

5  
PARTAGES



Nommée entreprise mondiale la plus innovante du monde dans le retail en 2015 par Fast Company, [Warby Parker](#), fondée en 2010 sur le Web, est incontestablement un modèle d'innovation reconnu par les Américains. Cette marque new-yorkaise propose des lunettes de designer à un prix révolutionnaire tout en ouvrant la voie à des projets socialement responsables.

### Les principes fondateurs

Chez Warby Parker, une paire de lunettes ne doit pas coûter 400 dollars comme un iPhone. Le retailer fixe un **prix unique pour ses lunettes de designers mais sans licence et sans marque référente** : 95 dollars avec un service "première classe". Les conseillers sont par exemple équipés de devices pour constituer tous les dossiers et procéder à l'encaissement.

### *Les lunettes doivent être disponibles et vendues en ligne.*

Au démarrage, Warby Parker fait face à des sites tels qu'Amazon.com, Zappos, Diapers.com, Net-à-Porter.com, Blue Nile, 1800Contacts...mais la concurrence est beaucoup plus large avec les marques de lunettes (Ray Ban, Persol, Révo, Oakley...), les marques de mode (Chanel, Versace, DKNY, Polo, D&G...), les retailers (Lens Crafters, Sunglass Hut, Target Optical, Walmart, Sears Optical...).

**Pour se différencier, l'opticien impose un principe simple : 5 jours, 5 montures et 100% gratuit si vous ne prenez rien.** Par ailleurs, le caritatif est omniprésent : lorsqu'un client achète une paire de lunettes , Warby Parker en offre une à des enfants de pays en difficulté.



## Le retail pour rencontrer les clients en réel

"L'idée d'ouvrir des magasins est venue quand les rencontres avec les clients qui souhaitent voir les lunettes en réel devaient se faire en un lieu", explique Dave Gilboa, le cofondateur. Pour la petite histoire, le premier point de vente physique de la marque a été l'appartement du co-fondateur Neil Blumenthal, utilisé pour recevoir les clients ! Le partage et la communication directe deviennent alors nécessaires, Warby Parker ouvre alors son pop-up-store dans sa ville d'origine New York, et originalité dans un ancien garage.

Puis pour présenter ses produits et propager l'esprit de la marque, la marque décide de partir en tournée dans un "school bus" à la rencontre de ses clients dans les grandes villes américaines.

Aujourd'hui, **Warby Parker compte 70 magasins dans tout le pays ainsi qu'au**

**Canada** et passera la barre des

90 en fin d'année, comme l'a annoncé Dave Gilboa lors de la conférence. **A noter que chaque boutique est unique, aucune ne se ressemble. Les designers imaginent l'espace en fonction de la ville et du lieu.** Tous ses efforts d'innovation couronnés par un Net Promoter Score à 86 en fait une marque réellement attractive



Warby Parker se situe à la 174<sup>e</sup> place du classement annuel des e-commerçants américains d'Internet Retailer. 2018 est la première année de rentabilité mais sans doute pas la dernière.

*Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce*



# Digital Mag

Shoptalk 2018, Avril 2018

**Digit**Mag  
LE MÉDIA DE L'ENTREPRISE CONNECTÉE





Frank ROSENTHAL Expert en marketing  
du commerce Auteur de « Donner du Sens au  
Commerce » aux Editions Kawa (janvier 2018) :

## SHOPTALK : 3 ANS ET DÉJÀ RÉFÉRENT SUR LE RETAIL !

*Ce salon est très différent de la NRF.*

*Une partie des revenus se fait sur les rencontres one to one entre prestataires et retailers. Ces derniers s'engagent à participer à 7 rencontres de 10 minutes chacune en échange d'une invitation et d'une participation aux frais de voyage.*

*Pour ma part, c'est surtout sur ses conférences que Shoptalk fait la différence avec la NRF. Les interventions sont plus courtes : soit plusieurs speakers se partagent 40 minutes, soit les keynotes ont 20 minutes par intervention. Cela permet d'écouter plus de speakers dans le même temps.*

*Pour ma part sur cette édition, j'ai pu en écouter 63 parmi 300 speakers invités !*

*Mais surtout, on retrouve un très beau plateau que ce soit les différents CEO qui se sont succédés à la tribune : Target, Macy's, Amazon Go, Walmart e-commerce, Ocado, Best Buy... Mais aussi les experts des sociétés d'études et consulting comme Nielsen, Iri, Deloitte ou des analystes comme Goldman Sachs.*

*C'est bien le contenu qui fait le succès d'un salon sur la durée, et c'est pour le contenu qu'il faudra probablement participer à Shoptalk 2019.*



# Dossier Familial

L'hypermarché, Février 2018

The logo for 'Dossier Familial' is located in the bottom right corner. It consists of the word 'DOSSIER' in a bold, black, sans-serif font, with a small orange triangle pointing to the right inside the letter 'O'. Below it, the word 'FAMILIAL' is written in a smaller, orange, sans-serif font. The entire logo is set against a white background within a yellow rectangular border.

**DOSSIER**  
FAMILIAL



# Est-ce bientôt la fin

AVEC LA CONCURRENCE D'AUTRES MODES DE CONSOMMATION – MAGASINS DE PROXIMITÉ, ENSEIGNES SPÉCIALISÉES, E-COMMERCE –, LES GRANDES SURFACES N'AURAIENT PLUS LE VENT EN POUPE DANS L'HEXAGONE. TROIS EXPERTS NOUS LIVRENT LEUR RÉFLEXION SUR CE PHÉNOMÈNE. *Propos recueillis par Yves Deloison – Photos: William Dupuy*



## Véronique Nguyen

*Professeur adjointe à HEC Paris et co-auteur du livre Le business model du low cost, éditions Eyrolles, 2012*

### Ces cathédrales de la consommation de masse sont en perte de vitesse

Depuis une bonne dizaine d'années, les hypermarchés subissent la lente mais régulière désaffection du public. Leur part de marché stagne ou régresse, selon les trimestres. Ces points de vente sont donc de moins en moins rentables pour les grandes enseignes qui n'ouvrent presque plus de tels magasins. Alors que les hypers avaient sonné le glas de nombreux petits commerces, aujourd'hui, c'est au tour du commerce numérique, des surfaces spécialisées et des enseignes de proximité de leur damer le pion. Ces cathédrales de la consommation de masse, où l'on trouve de tout pour tout le monde, correspondent aux Trente Glorieuses. À présent, les consommateurs repus et sursollicités mènent la danse. Ils sont à l'affût des prix les plus avantageux, passent d'une enseigne à l'autre, d'un mode de consommation à l'autre. Seule l'alimentation semble résister, même si elle n'a qu'à bien se tenir, car Amazon ne compte pas s'arrêter à la « tech » et au bazar. Malgré ce sombre tableau, certaines grandes surfaces continuent à tirer leur épingle du jeu, car elles sont bien situées et tiennent leur promesse en matière de prix bas. Exemple ? Le magasin Auchan de Vélizy (92) qui, avec 300 millions d'euros de ventes, reste le premier hyper de France. //

### MA CONCLUSION

Les hypermarchés ne sont plus tendance et ils n'ont pas encore trouvé de solutions pour enrayer le phénomène de désaffection du public. Carrefour a essayé de monter en gamme ; le résultat a été catastrophique. Quant au groupe Casino, il préfère réduire la superficie de ses points de vente.

WILLIAM DUPUY

# des hypermarchés ?



## Yves Marin

*Directeur du cabinet de conseil en stratégie Wavestone*

### Les grandes enseignes adoptent des stratégies complémentaires

Pour soutenir le trafic et compenser la baisse de chiffre d'affaires, les géants de la grande distribution multiplient les stratégies complémentaires. D'une part, ils utilisent nombre d'opérations promotionnelles d'envergure et améliorent la valorisation des produits dans les magasins. D'autre part, ils développent les systèmes de « drive », afin d'inciter les consommateurs à faire leurs courses en ligne, avant d'aller les chercher empaquetées sur place. Ils réussissent ainsi à toucher de plus en plus les familles urbaines jeunes, en particulier celles qui ont des enfants. Aujourd'hui, chez Leclerc ou Auchan, ce mode de vente représente 10 % du chiffre d'affaires. Les grandes enseignes multiplient également les formats de distribution en ouvrant des magasins de proximité de toutes tailles, notamment dans des grandes villes comme Paris, Lyon et Marseille. Et elles proposent davantage de services dans leurs commerces : jus de fruits frais, produits végans, etc. De même, elles ouvrent de nouveaux points de vente qui proposent des produits frais, bio ou spécialisés. Enfin, les grandes enseignes créent une offre de produits haut de gamme ou de meilleure qualité, ou encore elles développent des concepts de restauration sur place. //

### MA CONCLUSION

Les enseignes investissent de plus en plus dans le web. Casino a racheté CDdiscount, et Carrefour Rueducommerce. Elles créent des comers pour retirer des commandes passées sur Internet ou utilisent leurs points de vente comme showrooms de leur site marchand, pour permettre aux clients d'acheter des produits techniques ou des meubles.

WILLIAM DUPUY



# LES DÉCODEURS

## Frank Rosenthal

Expert en marketing du commerce

### Les hypers vont résister malgré tout

\\ Faire ses courses dans les hypers, souvent implantés en périphérie, est ressenti comme une corvée par les clients.

Ceux-ci estiment qu'ils y passent trop de temps : une heure et demie environ.

Ces grandes surfaces recensent 100 000 à 150 000 produits, quand un magasin de proximité n'en compte qu'environ 5 000 à 10 000. Pour identifier plus facilement la multitude de références et faire gagner du temps à leur clientèle, elles doivent donc proposer des applis mobiles ou des moteurs de recherche intégrés. Ensuite, l'attente en caisse est souvent trop longue.

Une étude indique que les clients jugent inacceptable de devoir patienter plus de cinq minutes. Pour contourner la difficulté, des magasins Carrefour ont créé la file d'attente unique, d'autres enseignes développent des systèmes pour scanner soi-même ses achats. Les grandes surfaces doivent aussi remédier au problème récurrent de ruptures de produits, en particulier lors des promotions, car cela leur donne une mauvaise image. Aux États-Unis, les magasins Walmart utilisent des robots, afin de réapprovisionner les stocks à temps. Enfin, les hypers ont tendance à réduire leur offre au minimum, dans l'électroménager par exemple. En conséquence, les consommateurs effectuent leurs achats par d'autres biais. Pour autant, il n'y a pas de fatalité : Leclerc a fait le choix inverse en créant des espaces spécialisés, culturels ou de bricolage, et il récupère des parts de marché. //

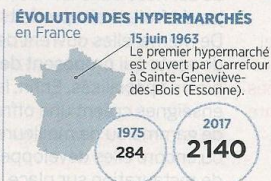


WILLIAM DURIVY

### MA CONCLUSION

Je crois que, même si des hypermarchés comme Auchan et Carrefour connaissent un effet d'essoufflement, ils vont résister car ces enseignes se montrent très combattives. En 2017, le nombre de points de vente a encore progressé de 1 %.

## REPÈRES



SOURCE: BAROMETRE LSA DU 29 NOVEMBRE 2017.



# Rayons Boissons

enquête Off line/on Line mars 2018

**Rayon Boissons**  
LE MAGAZINE DES BOISSONS EN GRANDE DISTRIBUTION



## Alliances : Le rythme s'accélère

Principales alliances entre groupes on-line et off-line dans le domaine de la grande distribution depuis un an.



**15 juin 2017**  
**AMAZON + WHOLE FOODS**  
Aux États-Unis, Amazon rachète l'enseigne de magasins bio pour 11,7 milliards de dollars

**22 août 2017**  
**WALMART + GOOGLE**  
Aux États-Unis, Walmart s'associe au géant informatique pour vendre ses produits en ligne

**20 novembre 2017**  
**ALIBABA + AUCHAN**  
En Chine, Alibaba entre au capital de la coopérative dont Auchan est le premier actionnaire



**28 novembre 2017**  
**CASINO + OCADO**  
En France, Casino confie le commerce alimentaire de Monoprix au cybermarché britannique

**11 janvier 2018**  
**CARREFOUR + SHOWROOMPRIVÉ**  
En France, Carrefour signe un partenariat stratégique et prend 17 % du capital du site de vente privée

**23 janvier 2018**  
**CARREFOUR + TENCENT**  
En Chine, Carrefour s'allie au créateur du service de messagerie WeChat

**26 janvier 2018**  
**WALMART + RAKUTEN**  
Aux États-Unis et au Japon, le distributeur et le spécialiste du e-commerce s'engagent à collaborer

# ENQUÊTE OFF-LINE/ON-LINE LE MARIAGE DE RAISON

« POUR ÊTRE LEADER, NOUS DEVONS AVOIR DES ALLIÉS, À L'IMAGE DE SHOWROOMPRIVÉ POUR LES VENTES PRIVÉES EN LIGNE OU DE TENCENT QUI NOUS OUVRE DE GRANDES OPPORTUNITÉS SUR L'E-COMMERCE EN CHINE. »  
ALEXANDRE BOMPARD,  
PDG DE CARREFOUR

Dans la foulée du tonitruant rachat de l'enseigne américaine Whole Foods par Amazon, Auchan s'est allié à Alibaba et Carrefour à Tencent sur le marché chinois. Cette grande vague de rapprochements entre leaders du commerce physique et géants du web s'accélère. Distributeurs et experts vous expliquent pourquoi.

© Fotocreativ/fotoforia et OPA

La publication des bans, en juin dernier, a constitué un coup de tonnerre dans la distribution mondiale. En rachetant pour 13,7 milliards de dollars l'enseigne Whole Foods et ses quelque 480 magasins bio en Amérique du Nord et au Royaume-Uni, Amazon a déclenché une véritable course aux rapprochements entre leaders du commerce physique et géants du web. Dès le 22 août 2017, Walmart, numéro un de l'alimentaire outre-Atlantique, officialisait en effet un partenariat d'envergure avec Google. Objectif : mettre à disposition des internautes des « centaines de milliers de produits » à commander soit à la voix via l'enceinte Google Home, soit en ligne sur la plateforme Google Express. Trois mois plus tard, le 20 novembre, Auchan et Alibaba s'unissaient en Chine, huit jours avant que Casino n'annonce la signature dans l'Hexagone d'un accord avec le cybermarché britannique Ocado.

« S'ALLIER AVEC SES ENNEMIS D'HIER »  
Le rythme des « mariages » entre distributeurs off-line et spécialistes on-line s'est encore accéléré en 2018. Hyperactif sur le sujet depuis l'arrivée d'Alexandre

Bompard à sa tête, Carrefour a dévoilé deux projets de « partenariat stratégique » en janvier : l'un avec le site de ventes événementielles Showroomprivé sur le marché français, l'autre avec Tencent, poids lourd chinois des réseaux sociaux. Walmart a également fait coup double, dans la foulée, en s'associant au leader japonais du e-commerce Rakuten, propriétaire entre autres de PriceMinister. Pendant que des bruits faisaient état d'un projet d'alliance entre Alibaba et le distributeur Kroger aux États-Unis et avant que les dirigeants de Casino et ceux de Sarenza n'initient en février l'acquisition par Monoprix du leader de la vente de chaussures sur internet.

« C'est simple, en matière de rapprochement retail & tech, il s'est passé plus de choses en 2017 que durant toutes les années précédentes, résume Bertrand Jouin, directeur stratégie et transformation digitale chez Di-Mart. Après une période de déni, les distributeurs physiques ont pris conscience que le digital n'était pas seulement une affaire de geeks et qu'ils devaient eux aussi s'y mettre. Mais pour cela, il leur faut parfois s'allier avec leurs ennemis d'hier car le retard pris ne peut pas toujours être comblé seul. » Lors de la présentation du plan « Carrefour 2022 » le 23 janvier dernier, le PDG du groupe Alexandre Bompard faisait sensiblement la même analyse, annonçant vouloir « investir six fois plus qu'aujourd'hui dans le numérique » et mettant en avant sa volonté de « s'appuyer sur des partenaires externes ». « Pour être leader, nous devons avoir des alliés », expliquait le successeur de Georges Plassat, citant Tencent, « le géant chinois des réseaux sociaux, des paiements en ligne et des médias, qui va nous permettre de jouer un rôle de premier plan dans ce pays sur l'e-commerce alimentaire, tout en travaillant sur le magasin du futur ».

### UNIONS TECHNOLOGIQUES MAIS AUSSI CAPITALISTIQUES

« Ce type d'alliance est clairement gagnant-gagnant, enchaîne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Vous imaginez ce que Carrefour va apprendre de Tencent, par exemple sur WeChat, une application mobile de messagerie utilisée par près d'un milliard de personnes dans le monde, ainsi que sur ses »



L'explosion du e-commerce en chiffres

1 800 MDSE

C'est le chiffre d'affaires du e-commerce dans le monde en 2017, selon une étude du groupe Mazars. Celui-ci a progressé de + 17 % l'an passé.

82 MDSE

C'est la somme dépensée par les 37 millions de cyberacheteurs français en 2017, selon la Fnai. Un chiffre en hausse de + 14 % sur un an.



Whole Foods baisse ses prix grâce à Amazon : tel est le message véhiculé par les étiquettes affichées dans les rayons de l'enseigne rachetée l'été dernier par le géant du web.



Un showroom Cdiscount est implanté au cœur de certains hypers Géant Casino, comme ici à Fenouillet (31). Des meubles et de la déco y sont présentés à travers une dizaine de pièces façon Ikea. Le tout vendu à « prix internet » comme le clame la signalétique.



Des casiers Amazon arrivent chez Leclerc Drive, comme ici à Saint-Brandon (22). Les adhérents misent sur la complémentarité entre l'offre alimentaire de leurs drives et celle non-alimentaire du leader mondial du e-commerce.



IL FAUT QUE LES ENSEIGNES ARRÊTENT DE CROIRE QU'ELLES POURRONT RÉUSSIR EN LIGNE CE QU'ELLES NE SAVENT PLUS FAIRE EN MAGASINS.

BERTRAND JOUIN, DIRECTEUR STRATÉGIE ET TRANSFORMATION DIGITALE CHEZ DIA-MART

» solutions de paiement WeChat Pay. Et dans l'autre sens, il est également facile d'imaginer ce que Tencent va apprendre de l'expertise de Carrefour. » En outre, ce rapprochement permet en parallèle au groupe français de financer ses activités en Asie puisque Tencent devrait faire son entrée dans le capital de Carrefour Chine. Si toutes ces alliances ont pour point commun de regrouper des acteurs des deux univers, off-line et on-line, « aucun de ces deals ne se ressemble vraiment, note en effet Olivier Dauvers, expert en grande consommation. Avec Whole Foods, Amazon cherche surtout des points de livraison pour ses colis. Derrière le rapprochement Géant-Cdiscount, qui fait déjà partie du groupe Casino, il faut surtout voir une logique financière visant à faire porter les stocks non-alimentaires de l'hyper par le site d'e-commerce. Le partenariat entre Monoprix et Ocado ressemble plus à une prestation de service technique. Enfin, entre Auchan et Alibaba, un peu comme pour Carrefour et Tencent, il y a le prisme de la data mais l'alliance est aussi capitalistique. »

NOURRIR LA STRATÉGIE « PHYGTALE » D'AUCHAN

En s'associant avec Alibaba, qui a déboursé 2,5 milliards d'euros pour monter au capital de la coentreprise Sun Art dont Auchan est le premier actionnaire, l'entreprise hexagonale compte bien bénéficier en retour de toute l'expérience de l'incontournable figure de proue du numérique chinois. Dans un pays « qui a beaucoup d'avance sur la France en matière de digital » dit Bertrand Jouin, elle pourra s'inspirer de l'incontournable marketplace grand public Tmall d'Alibaba, « de son application de paiement Alipay utilisée par plus de 500 millions de Chinois ou encore de sa propre chaîne de supermarchés connectés Hema Fresh qui est très impressionnante », estime Frank Rosenthal. De quoi nourrir les réflexions omnicanales des cadres d'Auchan pour qui la notion de commerce « phygtal », contraction de physique et de digital, est devenue l'alpha et l'oméga de la stratégie. Forts de ce nouveau savoir-faire, les distributeurs français espèrent bientôt pouvoir rivaliser avec Casino dont le site Cdiscount a généré un volume d'affaires de 3,4 milliards d'euros dans l'Hexagone en 2017, dont

près d'un tiers via sa marketplace. Un chiffre à comparer aux 850 millions d'euros réalisés sur la même période à l'échelle mondiale via le e-commerce par Carrefour ! Créé en 1998 par les frères Charle et très rapidement repris par l'entreprise de Jean-Charles Naouri, « Cdiscount est sans aucun doute le meilleur exemple en France de collaboration off-line/on-line, affirme Olivier Dauvers. En étant pionnier dès la fin des années 90, Casino tire maintenant profit de 20 ans de tests et d'apprentissages, jusqu'à l'aboutissement qui consiste à signer ses rayons high-tech et ameublement Cdiscount. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le groupe réussit aujourd'hui à être positif au global sur le non-alimentaire, malgré les difficultés de Géant. »

CHANGEMENT DE DISCOURS SUR AMAZON DANS L'HEXAGONE

Cette expérience fait saliver nombre de distributeurs, mais n'est pas forcément reproductible à l'heure actuelle, selon les spécialistes du secteur. « Il faut que les enseignes arrêtent de croire qu'elles pourront réussir en ligne ce qu'elles ne savent plus faire en magasins, c'est-à-dire vendre des meubles, des télévisions ou de l'électroménager, lance ainsi Bertrand Jouin, de Dia-Mart. D'autant que d'autres acteurs ont pris une avance folle. » D'où l'idée qui commence à germer chez beaucoup d'opérateurs hexagonaux de se rapprocher des leaders du e-commerce non-alimentaire tel Amazon ou Alibaba. « Les distributeurs français étaient obligés de tenter leur chance sous leur propre bannière. Par contre, tôt ou tard, ils devront se faire à l'idée que leur marque ne sera pas la porte d'entrée principale du consommateur qui passera plutôt par l'une des deux ou trois grandes marketplaces globales, acquiesce Olivier Dauvers. Et la raison est simple : les consommateurs iront toujours là où l'offre sera la plus large. C'est pour cela qu'Intermarché-shopping.fr a fait un flop et c'est pour cela qu'il n'est pas à exclure que des sites comme Auchan.fr voire Cdiscount deviennent, à terme, des onglets au sein de la marketplace d'Amazon. » Leclerc a déjà entamé une collaboration avec la pieuvre de Seattle, comme certains surnomment Amazon, en l'autorisant à installer ses casiers de retrait Amazon Locker au niveau des drives de l'enseigne. Quant aux

autres groupements d'indépendants, leur discours vis-à-vis du site est clairement en train d'évoluer. Que ce soit chez Serge Papin pour Système U ou chez Thierry Collard pour Intermarché. Répondant il y a tout juste un mois à une question du JDD sur la concurrence d'Amazon, ce dernier répliquait : « Aujourd'hui, les Gafa (Google, Apple, Facebook, Amazon) sont nos concurrents, mais un concurrent peut être un partenaire demain. On ne s'interdit rien. »

L'ENJEU DE LA LIVRAISON À DOMICILE

Sur le registre purement alimentaire, en revanche, les GMS disposent toujours d'une solide légitimité dont elles entendent bien profiter pour percer sur internet. La croissance du circuit drive est encore loin d'être achevée. « Les distributeurs maîtrisent bien ce modèle et vont continuer d'y progresser », pronostiquent l'ensemble des observateurs. « Ce qui va changer maintenant, c'est la montée en puissance de la livraison à domicile, ajoute Frank Rosenthal. La bonne nouvelle est que cette bataille ne va plus se faire seulement

sur le prix mais aussi sur le choix et surtout sur les services et l'expérience client. » Autant de domaines sur lesquels les enseignes physiques auront à coup sûr besoin de l'aide des pure-players du web. Et là encore, c'est Casino qui a franchi le pas le premier en confiant l'e-commerce alimentaire de Monoprix au spécialiste britannique Ocado, dont il a choisi d'adopter la solution clé en main, intégrant notamment la construction d'un entrepôt automatisé. Originale, cette union moyennant finances a beaucoup fait jaser au moment de son annonce. Mais ce ne sera certainement pas le dernier mariage de raison dans le monde de la grande distribution.

JACQUES BERTIN

VERBATIM

Laura Pho-Duc, Directrice Marketing et Communication d'Alibaba France « PAS UN CONCURRENT DES MAGASINS PHYSIQUES »

« Notre mission est de repenser le commerce à l'ère des nouvelles technologies, de faciliter le parcours et l'expérience d'achat et de le rendre exceptionnel. Ainsi, nous avons développé notre propre vision du commerce, le « New Retail ». Notre stratégie n'est pas de nous positionner en concurrent des magasins en dur et nous pensons qu'opposer e-commerce et commerce physique est largement dépassé. Avec le New Retail, nous allions le meilleur de chacun de ces deux modèles : la convivialité et le moment d'échange du shopping physique et les innovations du commerce en ligne qui permettent interaction, gain de temps, disponibilité nuit et jour, et choix presque illimité. C'est pourquoi nous nouons des partenariats et investissons dans les distributeurs physiques. Si le commerce traditionnel ne va pas disparaître, il doit en revanche se transformer pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Et chez Alibaba, nous souhaitons être un moteur à part entière de cette transformation en inventant les modèles de demain. »





# Points de Vente

commerce connecté NRF 2018, 10 février 2018

**Points de Vente**



# COMMERCE CONNECTÉ

## IL DÉBARQUE EN MAGASIN

**La NRF, le grand show du commerce** qui s'est déroulé du 14 au 16 janvier à New York, a montré des technologies matures (RFID), de grandes espérances (intelligence artificielle) et de belles promesses (assistance vocale) à déployer tout le long de la chaîne logistique jusqu'en magasin. Sur les douze start-ups choisies par la French Tech, portrait de quatre jeunes pousses en croissance. **PAR JEAN-BERNARD GALLOIS**

© Jean-Bernard Gallois





La French Tech commence à prendre ses aises à New York. La douzaine de start-ups françaises étaient bien entourées au milieu des 600 exposants du Jarvis Center barium de la National Retail Federation. "La quasi-totalité des États-majors des distributeurs français avait fait le déplacement à New York, signe que les enjeux technologiques se décident désormais au top des enseignes", commente Frank Rosenthal, spécialiste du commerce. Exit les notions de "phygital", l'omnicanal, omniprésent dans les speeches l'an dernier constitue désormais une évidence. Il nécessite des solutions logicielles intelligentes qui reconnaissent les clients réguliers et anticipent leurs besoins. "L'essentiel est de disposer des données adaptées au bon endroit et au bon moment, de la supply chain jusqu'au magasin", indique Frédéric Lepeintre, vice-président produit et marketing d'Ingenico Group. Susanne Molkenin-Lacuve, directrice marketing et communication retail France et Benelux, ajoute que "les distributeurs doivent penser une expérience centrée sur le client, dans laquelle tous les canaux et



les points de contact sont organisés autour du consommateur".

#### COMPUTER VISION

C'est d'Orient que sont venues les annonces d'alliances entre distributeurs et une prévision très plausible: "La Chine pourrait bien devenir la première société

sans cash à l'avenir", a lancé Lee McCabe, le vice-président des opérations d'Alibaba pour l'Amérique du Nord. Selon lui, l'intelligence artificielle (IA) jouera un rôle important dans la stratégie d'Alibaba en lui servant à prédire la volatilité de la chaîne d'approvisionnement et à personnaliser le marketing. L'IA gère 95 % des demandes de renseignements que l'entreprise reçoit de ses clients. Le système reconnaît quand les clients deviennent émotifs et devraient être transférés à un représentant humain, a déclaré M. McCabe. "Les recommandations accéléreront les prises de décisions qui pourront être automatisées", indique Jean-Christophe Hemann, vice-président exécutif global retailing & consumer goods chez Valtech. Assistance aux vendeurs, bots répondant 24h sur 24 aux clients, traitements automatisés de contenus pour amener le consommateur au bon endroit... Les solutions ne sont pas forcément mures aujourd'hui mais très bientôt. "Le Gartner Group estime que 85 % des interactions avec les clients des commerces seront gérées par l'intelligence artificielle en 2020. Et dans ses prédictions à court terme, IDC prévoit que 40 % des distributeurs mondiaux auront mis au point



une architecture d'expérience client prise en charge par l'IA d'ici 2019. Un exemple marquant a été le "computer vision" pour déterminer comment le consommateur se comporte devant le rayon, interagissant avec les produits et les supports de vente. L'objectif est de permettre d'optimiser l'emplacement des produits afin d'augmenter les ventes. "La reconnaissance faciale sera bientôt déployée chez Walmart afin d'identifier le degré de satisfaction du client en fonction de ses expressions faciales et de ses mouvements", souligne Julien Bonnefoy, associé chez Accenture.

#### MOINS DE JUNK TECH

Un magasin plus intelligent passe par un paiement plus fluide. Comme tous les ans, les caisses automatiques sont présentes sur les stands. L'ouverture début janvier, du magasin Amazon Go à Seattle accélère les réflexions des enseignes: pas de passage en caisse grâce à un système intelligent qui scanne les produits emportés pour les facturer à la sortie via une application. Les dernières innovations du paiement permettent désormais la convergence avec les technologies d'encaissement cloud et les autres outils de pilotage des magasins, favorisant ainsi



la création d'écosystèmes intégrés au service du commerce (encaissement, fidélité, pilotage financier...). Après un cru 2017 sous le signe des robots et des solutions pratiques pour les vendeurs en magasin, "j'ai constaté moins de junk tech, ces technologies gadget pour paraître dans les magasins", souligne Jean-Marc Méglin, spécialiste du commerce. "Les technologies présentées constituent un levier de transformation incontournable pour le commerce", ajoute Olivier Lemaître, vice-président de JDA Software pour la France en charge des opérations commerciales. L'expérience client dépend de la performance du produit. Si le produit

n'est pas en rayon ou que l'article commandé sur Internet ne l'attend pas, la fidélité du client sera remise en cause. À chaque distributeur d'implanter celles qui correspondent à son identité. 2018 signe la fin de l'exploration et le début de l'exploitation. Comme la RFID, grande promesse des années 2000, que Macy's est en train de déployer sur tous ses articles jusqu'à la fin de l'année. Des premiers résultats sont espérés en 2019. "C'est une des technologies arrivées à maturité qui est intéressante pour la précision sur les stocks et leur localisation, poursuit Julien Bonnefoy. La RFID s'impose quand on veut réaliser de vraies expériences →

#### TOP DES MAGASINS VISITÉS

### Simplifield réinvente la collaboration entre le siège et le magasin

Mise en place de collections, lancements de produits, mise en scène sur le terrain. Pour assurer que les équipes sur tous les points de vente puissent parfaitement exécuter les préconisations du siège, Simplifield propose une solution collaborative web, mobile et tablette. "Les équipes sur le terrain accèdent à toutes les informations, aux objectifs et plans d'actions via leur application mobile ou tablette. Ils remontent les informations clés en quelques clics. Automatiquement consolidées, celles-ci sont disponibles en temps réel sur un tableau de bord graphique, consultable par tous les services au siège", indique Benjamin Zenou, CEO et fondateur de l'entreprise. Dans des réseaux textiles et cosmétiques, elle dit avoir observé que l'indice des ventes augmentait de 15 % après un an d'utilisation dans la distribution et que le taux de respect des accords commerciaux entre les marques et les distributeurs augmentait de 50. La start-up, créée en 2014, compte 75 clients dans 26 pays (l'Occitane, Coudir, Nicolas...) et propose sa solution en mode SaaS. Les 4 millions de dollars levés en 2017, seront investis dans les outils d'intelligence artificielle pour renforcer l'analyse et la compréhension des données. Très visité durant la NRF, Simplifield va s'implanter à New York cette année.



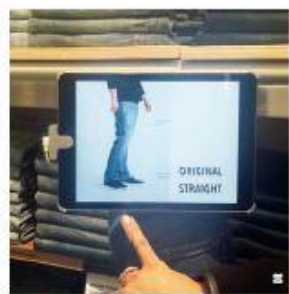


revanche, présent chez une myriade de partenaires qui diffusent sa bonne parole.

#### VALEUR DU CONSEIL

De même, la réalité virtuelle a animé la NRF mais "j'ai essayé de voir les applications dans la constitution des plans merchandising, par exemple, sans constater de cas concret déployé", raconte Julien Bonnefoy. Le besoin va forcément venir de la personnalisation accrue du produit où on le montre au client en réalité virtuelle avant de le personnaliser. "Pour aider les distributeurs à intégrer toutes ces promesses technologiques, les fournisseurs de solutions, ceux-ci s'insèrent dans des écosystèmes comportant de multiples partenariats. "La chaîne de valeur de l'enseigne est très influencée par la technologie qui intervient à tous les points, elle est connectée et agit en temps réel, indique

→ omnicanal et qu'on est un grossiste ou un grand magasin. "On attendra encore un peu aussi pour voir l'assistance vocale se déployer en magasin. Le directeur du développement commercial de Google a indiqué que l'on en était au "tout, tout début du commerce vocal". Il a signé un accord avec Walmart à l'automne dernier pour le déployer sur son réapprovisionnement. Amazon estime qu'il générera 20 milliards de dollars de revenus par Alexa en 2020, issus de la vente d'appareils et des commandes passées en ligne. Sans stand à la NRF, Amazon home service était, en



#### TOP DES MAGASINS VISITÉS

### Rervers.io facilite le retour produit

"Nous simplifions l'expérience client et celle du personnel en magasin pour qu'il puisse faire son métier de vendeur et de conseil". Tel est l'objectif de Rervers.io résumé par son créateur, Vincent Torres. Sur la plate-forme en mode SaaS proposée par la start-up, le client indique pourquoi il veut retourner le produit (problème de taille, de couleur, produit trop cher, défectuosité produit, déception...). Puis, il peut renvoyer son produit depuis un point relais, un bureau de poste, un magasin ou même un coursier à domicile moyennant un supplément. "La grande force de notre plate-forme est qu'elle est connectée à l'intégralité de la chaîne de retour, transporteurs, fournisseurs et centres de réparation, ce qui nous permet d'adresser le produit vers le bon destinataire final et divise par deux le délai du SAV, de 14 jours à 7 jours", détaille Vincent Torres. Travaillant avec Fnac-Darty, Boulanger ou encore Rue du Commerce, Rervers.io gère plus de 100 000 retours par mois. La solution est considérée comme très innovante par les distributeurs américains qui ont apprécié la start-up installée sur le stand de la french tech.

Olivier Lemaître. Notre maître-mot est de satisfaire les attentes du client et pour cela, nous avons des partenariats stratégiques avec Google, Intel, Dunhumby sur les données et Mulesoft sur les interfaces de programmation applicatives (API). "Même son de cloche chez Diebold-Nixdorf qui a mis en place un programme de conseil, "Storevolution" proposant aux distributeurs de les accompagner dans la réflexion et mise en œuvre des parcours clients en magasin. "Nous l'avons structuré autour de deux catégories de parcours : un parcours court, fluide et rapide où tout se fait sur le smartphone du client ou l'encaissement sur une borne selon le souhait de l'enseigne, indique Susanne →

#### TOP DES MAGASINS VISITÉS

### Amazon books

"Le magasin est axé sur une expérience omnicanale parfaite pour le client qui navigue en permanence entre le physique du magasin et son appli Amazon Prime via son smartphone. Et l'assortiment du magasin correspond exactement aux meilleures ventes et avis des clients Amazon de la zone : en effet, les lecteurs de New York n'ayant pas forcément les mêmes avis et goûts que ceux de Miami ou de Los Angeles. Amazon optimise enfin un category management transversal décliné des meilleurs avis minimum 4,5 à 5 étoiles. Par exemple, le meilleur livre de cuisine sert de prétexte à mise en avant en flût de blenders, robots, ustensiles, bols, eux-même meilleures ventes sur le site... Et ici, nul besoin de vous presser, personne ne vient vous déranger... on s'y sent "comme à la maison". (Jean-Marc Méglin).





→ Molkentin-Lacuve. Un second parcours, plus long et interactif, concerne un client qui recherche du conseil et de la personnalisation avec différentes solutions proposées au vendeur pour entrer en relation avec le shopper."

#### LE DIGITAL SE DÉMOCRATISE

Au-delà des différents systèmes d'encaissement, Diebold-Nixdorf propose depuis un an une plateforme de commerce connecté, basée sur des API ouvertes et des microservices, permettant aux détaillants d'intégrer à la fois les applications existantes et les nouveaux points de

contact clients à venir. "De manière basique, le paiement est le cœur des échanges commerciaux. Sans paiement il n'y a pas de commerce", renchérit Frédéric Lepointre. Nous agrégeons les services autour du paiement et permettons à nos partenaires de s'intégrer dans nos plateformes pour créer de la valeur et accéder aux marchands qui utilisent tous les jours. Ce via des API. Le vice-président du marketing d'Ingenico Group insiste sur le fait que, pour la première fois cette année, ces solutions sont accessibles aux petits commerces sans grandes infrastructures informatiques. "Les technologies

évoluent et nous permettent désormais de proposer aux petits marchands des solutions jusqu'ici réservées aux grands détaillants". La digitalisation des petits magasins est désormais possible et sera un sujet important pour Ingenico dans les prochains mois. ■

#### TOP DES MAGASINS VISITÉS

### Vekia améliore le pilotage de la supply chain

L'exigence du consommateur est très forte et les distributeurs doivent avoir des stocks disponibles très rapidement sur tout le territoire. Pour anticiper les mouvements au mieux, Vekia propose deux solutions pour le pilotage de la supply chain : Provisia à destination des enseignes modes et Proorder pour les autres secteurs. En mode SaaS, elles sont spécialisées dans la prévision de la demande afin que les points de vente soient approvisionnés à l'heure. "Nous relevons toutes les données du distributeur sauf les fichiers consommateurs et ajoutons des informations supplémentaires sur la météo, les réseaux sociaux ou encore la publicité et les opérations de promotions", souligne Manuel Davy, le fondateur de la start-up. Chez Leroy-Merlin, ce sont ainsi près de 15 millions de positions de stocks différentes qui sont à gérer. Les résultats sont encourageants, indique le créateur : "le chiffre d'affaires augmente de 4 % en moyenne, le stock, mieux réparti baisse entre 8 % et 30 %. Quant à la rapidité, les utilisateurs prennent sept fois moins de temps pour faire les mêmes tâches."



#### TOP DES MAGASINS VISITÉS

### FidZup numérise la communication locale

"Dans un monde où la consommation des informations se numérise et dans un contexte où le commerce online et physique convergent, il y a un vrai besoin de mettre au niveau les commerces avec la communication numérique", estime Olivier Magnan-Saurin, qui a créé FidZup en 2013. L'objectif est de transformer les magasins en générateurs de données. Pour collecter les données des smartphones, la start-up connecte ses FidBox au Wifi du magasin. Ainsi, FidZup fournit des informations aux marques sur le profil du visiteur, sa fréquence de visite, les rayons où il va et le temps passé en magasin. L'enjeu est de mesurer de façon précise le profil des visiteurs en magasin puis "grâce à une technologie de ciblage", de diffuser des publicités en ligne aux audiences qui réagissent le mieux. Avec 140 clients, FidZup est bien implanté dans la distribution automobile (la moitié de son portefeuille) et dans le textile avec Gerno, Petit Bateau ou Jacadi. "Une enseigne de prêt-à-porter a calculé qu'elle avait généré 5 euros à partir d'un euro d'investissement", indique Olivier Magnan-Saurin. Et notre solution a apporté entre 1 et 5 % de trafic supplémentaire pour un distributeur automobile."



#### Et aussi...

**Dalab market hall** - "mon coup de cœur absolu, un food court d'une quarantaine de magasins, de l'innovation culinaire dans un design industriel, l'offre de restaurants du futur en hyper ou en mall" (Frank Rosenthal).

**Sweetgreen** - "une chaîne de saladerie, vous préparez votre salade et la payez sur une appli, vous allez en magasin et elle vous attend sur une étagère avec votre nom" (Jean-Christophe Hermann).

**Dyson** - "une mise en scène formidable des produits, une pédagogie accessible avec un animateur qui fait les démos et explique le fonctionnement des moteurs" (Frank Rosenthal).

**Converse** - "au sous-sol, votre paire de chaussures est personnalisée sous vos yeux, c'est l'expérience 3D la plus réussie que j'ai vue" (Jean-Christophe Hermann).

**Sephora** - "dans son plus grand magasin américain (900 m²), l'enseigne est dotée des dernières innovations dont les écrans de maquillage virtuel pour se visualiser avec faux-cils, fard à paupières et rouge à lèvres" (Frank Rosenthal).

**Wegman's à Philadelphie** - "on y entre par un pub et un food court, le magasin ne paraît pas artificiel" (Jean-Marc Méglin).

**Nike** - "un flagship de Soho sur cinq niveaux et deux ateliers de personnalisation pour floquer, tagger et peindre ses Nike Air blanches qui fêtent leur 35<sup>e</sup> anniversaire cette année" (Frank Rosenthal).

**Garden of Eden** - "on peut emporter ou se faire livrer à domicile, la promotion affichée sur la vitrine est simple et efficace, -10 % pour les seniors et -15 % pour les étudiants toute la semaine" (Jean-Marc Méglin).



# L'Usine Digitale

Commerce vocal : 4 bonnes pratiques à adopter pour bien se positionner  
27 septembre 2018

**L'USINE**DIGITALE



# Commerce vocal : 4 bonnes pratiques à adopter pour bien se positionner

FLORIANE LECLERC | DIGITAL RETAIL, ASSISTANT PERSONNEL, GOOGLE |  
PUBLIÉ LE 27 SEPTEMBRE 2018 À 16H34

TWITTER

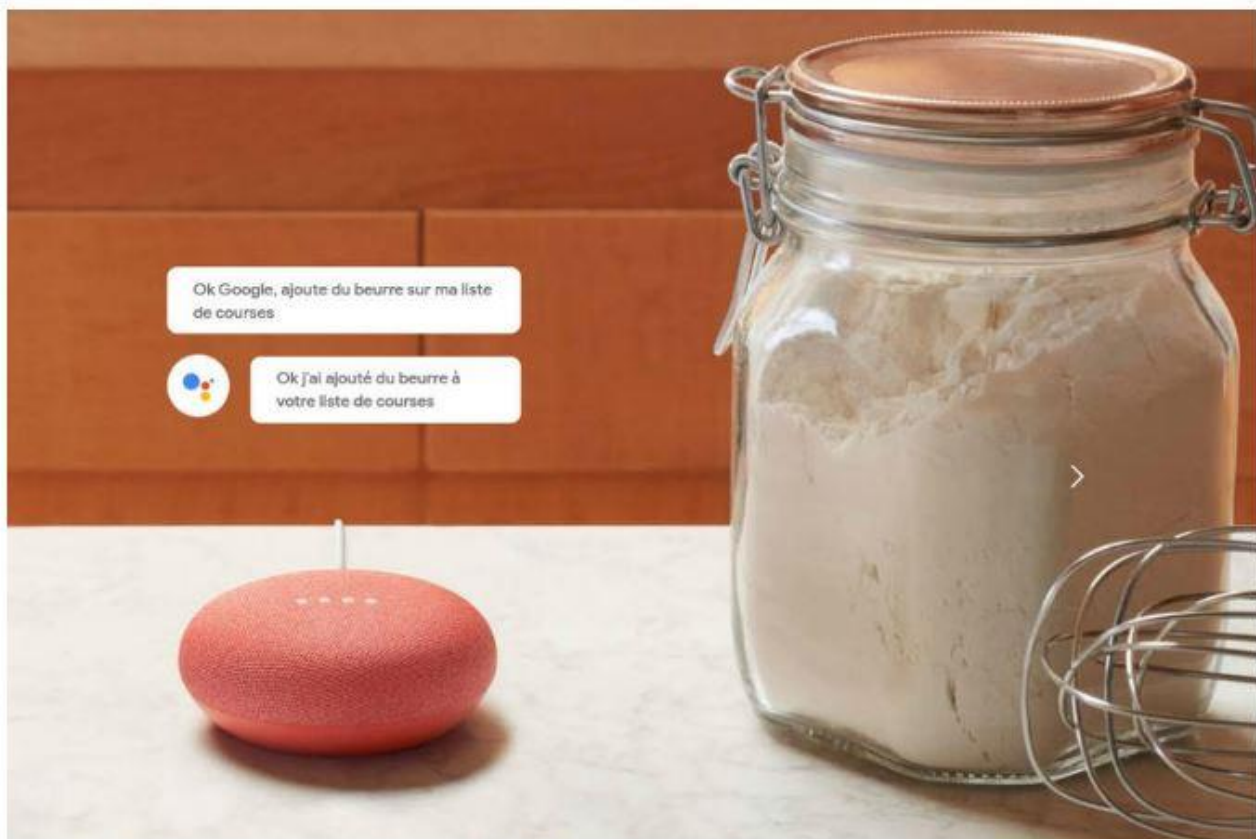
FACEBOOK

LINKEDIN

GOOGLE+

EMAIL

Le commerce vocal pourrait générer 40 milliards de dollars de chiffre d'affaires dans le monde en 2022, selon une étude du cabinet OC&C Strategy. Pour se positionner au mieux sur ce nouveau canal, les marques doivent revoir leur stratégie. Petit tour des bonnes pratiques à adopter.



Les assistants vocaux offrent aux marques la possibilité d'étoffer leur offre omnicanal.

© Google

L'arrivée d'assistants vocaux sur le marché esquisse la possibilité d'un nouveau type de commerce, vocal. Celui-ci pourrait générer 40 milliards de dollars de chiffre d'affaires dans le monde en 2022, [selon une étude du cabinet OC&C Strategy](#). Alléchées, les marques commencent déjà à se positionner. Mais ce nouveau canal exige de revoir entièrement sa stratégie. Comment s'emparer au mieux de ce nouvel outil ?

## 1 - BIEN CHOISIR SON ASSISTANT VOCAL

Aujourd'hui, il n'existe que deux assistants permettant aux marques de développer des applications de commerce vocal : [Google Assistant](#) et [Amazon Alexa](#). A ce jour, la plupart des enseignes comme [Carrefour](#), [Monoprix](#), [E. Leclerc](#), [Fnac-Darty](#) ou [Sephora](#) ont signé un partenariat avec Google, dont l'assistant a été lancé en octobre 2017 sur le marché français. Mais certaines envisagent également d'être présentes sur Amazon Alexa depuis la sortie d'une version française en juin 2018. *"C'est un choix stratégique. Faut-il se rapprocher d'Amazon malgré les risques de concurrence ?", s'interroge Yannick Franc, directeur stratégie Retail de l'agence Equancy. Pour les commerçants, opter pour Google, c'est aussi faire le choix de contrer Amazon car il empiète sur leur cœur de métier*". A la fois prestataire et marchand, Amazon pourrait en effet recommander systématiquement ses produits en priorité.

S'en détourner s'avèrerait cependant tout aussi risqué. *"Les marques ont plutôt intérêt à être sur plusieurs assistants vocaux pour ne pas se couper de leurs clients", défend Frank Rosenthal, expert retail. "Il pourrait également être important pour les commerçants de maintenir une concurrence entre les grands acteurs afin de ne pas finir*



prisonnier d'un seul écosystème", nuance Marc Lolivier, directeur général de la Fevad.

Le choix d'opter pour l'une ou l'ensemble des solutions sera également dicté par l'usage que les consommateurs feront de cette technologie encore balbutiante. Car développer son application vocale a un coût. La plateforme Smartly.ai propose ainsi de rendre les applications vocales développées par les enseignes compatibles avec les différents assistants vocaux du marché. De quoi leur éviter d'avoir à la décliner selon les spécificités de chaque assistant, et réduire le montant de leur investissement.

## 2 - DÉFINIR LA VOIX COMME IDENTITÉ DE MARQUE

Les entreprises, pour la plupart, donnent à leur appli vocale le nom de leur marque. D'autant plus si elles sont connues ou réputées. Ce qui ne les empêche pas de chercher à personnaliser leur présence sur ce nouveau canal en personnalisant l'assistant vocal avec qui l'utilisateur va converser.

*"Aujourd'hui, quand on développe une application vocale, on s'appuiera plutôt sur des voix de synthèse par défaut proposées par Google Assistant ou Alexa. Mais le choix est limité, toutes les marques ont donc à peu près la même voix",* reconnaît Alice Vasseur, consultante en innovation du cabinet de conseil Viseo, qui a travaillé le nouvel assistant de l'enseigne Sephora.

*"Pour personnaliser le bot, il faut donc lui attribuer des traits de caractère, des défauts, des qualités, travailler son ton. Le tout en accord avec les valeurs de la marque, mais aussi en cohérence avec la gamme de produits ou de services proposés,* détaille Alice Vasseur. *Ainsi, on ne s'adressera pas de la même manière à l'utilisateur si l'assistant endosse le rôle de coach beauté ou s'il travaille sur le service client. Il faut également tenir compte de l'âge et du standing de la clientèle".* [Ouisncf](#), qui cible les early adopters, a opté pour un ton décontracté. *"On tutoie l'interlocuteur. Du moins sur Google Assistant, car le vouvoiement est de mise sur Amazon",* précise Benoît Bouffard, directeur produits et innovation chez Ouisncf. Mais attention à ne pas se tromper. *"Une fois le ton défini, il sera difficile d'en changer",* avertit Alice Vasseur.

## 3 - ETABLIR ET ORALISER SON CATALOGUE DE PRODUITS

Le commerce vocal possède ses spécificités. Au lieu de convertir tout le catalogue de leur site e-commerce pour qu'il soit disponible à travers l'application vocale, les marques devront sélectionner les articles et services compatibles avec ce nouveau canal de vente. *"En mode vocal, énumérer tout un catalogue s'avère peu ergonomique. L'utilisateur écoutera difficilement plus de 3 propositions. On conseille donc plutôt à nos clients de travailler sur les achats répétitifs, les produits et services bien identifiés comme, par exemple, la commande d'une pizza. Le choix est assez restreint et on reprend souvent la même. Pas besoin de se faire énumérer tous les ingrédients. La commande est facile et rapide",* explique Alice Vasseur, du cabinet de conseil Viseo.

*"Plus un article sera technique, nécessitant une description longue et détaillée, plus il sera difficile à commercialiser vocalement. De même pour les achats impliquants, estime Marc Lolivier, directeur général de la Fevad. Mais de nouveaux devices, dotés d'un écran arrivent sur le marché. Ils permettent de combiner vocal et visuel. Dans ce cas, la commande sera simplifiée".* Via son petit écran, l'enceinte connectée Amazon Echo show permet déjà d'avoir accès à davantage de renseignements sur les produits commandés vocalement. Cette combinaison pourrait également faciliter la vente de vêtements. *"Difficile d'imaginer vendre des habits uniquement en vocal. Même si l'article est bien renseigné, un chemisier bleu roi, cela peut vouloir dire bien des choses d'une enseigne à l'autre",* note l'expert en marketing Frank Rosenthal.

Une fois les articles sélectionnés, reste encore à les oraliser. Pour cela le commerçant doit avoir identifié le vocabulaire employé par ses clients. *"Il faut créer une base lexicale avec toutes les façons imaginables d'appeler ou de chercher un produit particulier",* explique Alice Vasseur. L'application Sephora, qui permet de réserver des séances de soins et sur laquelle Viseo a travaillé, propose notamment une séance de maquillage. *"Pour la réserver, je peux dire : 'je veux réserver un maquillage', 'je veux me faire maquiller, je veux me faire faire un make-up'...",* détaille la consultante. Le cabinet de conseil a recueilli toutes les questions déjà posées par les utilisateurs afin d'envisager un maximum de possibilités.



## 4 - TRAVAILLER SON RÉFÉRENCIEMENT

Sur le canal vocal, la concurrence est rude. Aujourd'hui, lorsque le consommateur souhaite commander ou se renseigner sur un produit, le moteur de recherche lui propose plusieurs pages de liens visibles d'un coup d'oeil. L'enjeu est donc, pour une marque, d'arriver en première page. En vocal, la donne change. Le moteur de recherche recommande davantage une réponse qu'il n'en propose. *"L'assistant proposera un, deux, voire trois items. Mais ne pourra proposer l'offre complète sous peine de perdre l'utilisateur. Donc soit vous serez dans les 3 premiers, soit vous n'existerez pas"*, explique Yannick Franc, directeur stratégie Retail de l'agence Equancy.

Si la marque ou le distributeur a bien communiqué sur son appli et la façon d'y avoir accès, l'utilisateur appellera directement l'assistant de celle-ci. L'utilisateur de Google assistant peut ainsi demander "Ok Google, je voudrais parler à Monoprix". Mais si le consommateur commande un produit générique, alors les marques se retrouvent en compétition. Afin d'augmenter leur visibilité, elles ont donc tout intérêt à travailler leur référencement naturel. *"En vocal, le système évolue. Il ne s'agit plus d'un moteur de recherche, mais d'un moteur de réponse. Pour arriver en 'position zéro', il ne suffira donc plus de répondre à une recherche par mots-clés, mais de fournir la solution la plus pertinente à une question exprimée de manière naturelle, donc beaucoup plus complexe"*, explique Geoffrey Pin, consultant SEO.

Il sera nécessaire d'enrichir le contenu des pages existantes en organisant les données de manière à fournir un maximum d'informations essentielles pour l'utilisateur. *"Afin de couvrir le plus de questions posées, il faudra imaginer tout ce que pourrait demander l'utilisateur, et créer une page de réponse à chaque fois"*, détaille le consultant. Outre la pertinence des réponses apportées, d'autres facteurs joueront sur la visibilité. *"Les applications qui compteront le plus de retours positifs ou celles qui seront les plus utilisées remonteront en premier"*, avance Geoffrey Pin. D'où l'intérêt des marques à se positionner dès à présent sur ce marché.



# L'Usine Digitale

Amazon et Monoprix, la fiscalité dans le commerce : 28 mars, 17 mai 2018, 12 septembre 2018

**L'USINE**DIGITALE



# 6000 produits Monoprix disponibles sur Amazon Prime Now

STÉPHANIE MUNDUBELTZ-GENDRON | DIGITAL RETAIL, AMAZON, E-COMMERCE |  
PUBLIÉ LE 12 SEPTEMBRE 2018 À 06H36

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL

Monoprix ouvre officiellement sa boutique sur Amazon ce mercredi 12 septembre 2018. Plus de 6000 produits sont désormais disponibles à la livraison dans un créneau de deux heures pour les Parisiens membres d'Amazon Prime. Un moyen pour l'enseigne française de s'affirmer dans la guerre du e-commerce alimentaire.

## A LIRE AUSSI



Comment Monoprix s'appuie sur le digital pour lever les trois contraintes du retail[...]

[Le partenariat avait été annoncé en mars 2018](#). Il est désormais opérationnel. La boutique Monoprix ouvre sur [Amazon Prime Now](#) ce 12 septembre 2018. Au total, plus de 6000 références sont disponibles. Sélectionnée par Monoprix, l'offre se compose de produits d'hygiène/beauté et d'entretien de la maison, mais aussi de produits alimentaires parmi lesquels des fruits et légumes, de la charcuterie et des fromages. Elle compte également 1500 références de marques propres Monoprix, Monoprix Gourmet et Monoprix bio.

## UNE LIVRAISON EN MOINS DE DEUX HEURES

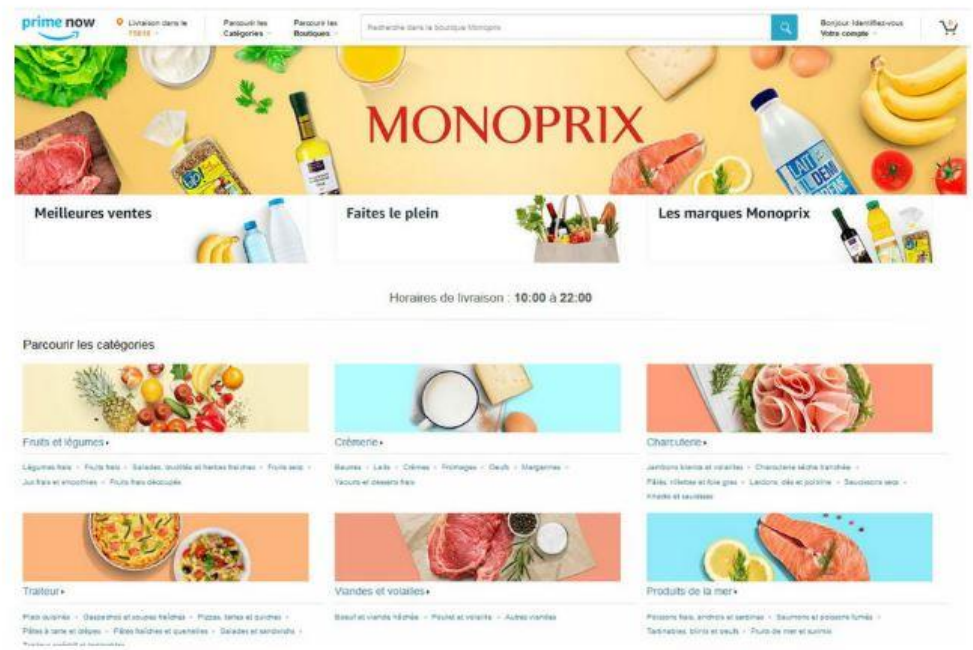
La boutique s'adresse aux membres d'Amazon Prime Now résidant à Paris. Ces derniers pourront ainsi bénéficier d'une livraison à domicile en moins de deux heures sur l'ensemble de l'offre Monoprix, via le site

Prime Now ou l'application Prime Now, de 10 heures à 22 heures du lundi au samedi, et de 10 heures à 14 heures le dimanche. La livraison sera gratuite pour les commandes de plus de 60€ (un cout de 3,90€ de frais de livraison sera facturé pour les commandes inférieures à 60€).



6000 produits Monoprix disponibles sur Amazon Prime Now

© Amazon





## LA BATAILLE DU E-COMMERCE ALIMENTAIRE

Pour Frédéric Duval, Country Manager d'Amazon.fr, "*Le lancement de la boutique Monoprix est une étape clé dans le développement de notre service Prime Now à Paris et ses environs, (...) notre collaboration avec Monoprix nous permet d'offrir une sélection de produits encore plus large à nos clients, avec une livraison extrêmement rapide*". Une étape clé, aussi, pour récupérer la data sur les habitudes alimentaires des Parisiens... et poser des pions supplémentaires dans la distribution alimentaire française, stratégique pour le géant du e-commerce. Ce partenariat avec Monoprix s'ajoute ainsi à trois autres enseignes alimentaires : Bio C Bon, Lavinia, Fauchon.

De son côté, Monoprix mise sur ce partenariat pour s'affirmer dans la bataille du e-commerce et de la livraison alimentaire. "*Avec ce partenariat, Monoprix dispose du dispositif le plus complet de livraison alimentaire dans Paris*", se félicite Régis Schultz, directeur général de Monoprix dans un communiqué. Une opération qui s'ajoute à son [alliance avec Ocado](#) et son [investissement dans la start-up Epicery](#) fin 2017.

Si un tel rapprochement entre une enseigne française et un "Gafa" alimente les débats, elle permet à Monoprix d'aller vite sur la livraison express à Paris, en attendant la mise en service de [l'entrepôt ultra-robotisé d'Ocado, prévue début 2020 \(les travaux de construction devant s'achever vers mars-avril 2019\)](#). "*Avec Amazon, Monoprix renforce son attractivité sur le e-commerce et élargit son offre, et avec Ocado qui promet des taux d'exactitude des commandes de 99%, il améliore sa livraison*", commentait Frank Rosenthal, spécialiste du retail, à L'Usine Digitale en mars 2018. Pour les experts, c'est donc plutôt bien joué.

STÉPHANIE MUNDUBELTZ-GENDRON

@stephmundubeltz



# Commerce physique et online : pourquoi l'équité fiscale est un véritable casse-tête

JULIETTE RAYVAL | E-COMMERCE, DIGITAL RETAIL, DROITS NUMÉRIQUES  
PUBLIÉ LE 17 MAI 2018 À 09H16

TWITTER

FACEBOOK

LINKEDIN

GOOGLE+

EMAIL

Les commerçants du monde physique et du monde en ligne ne sont pas soumis au même régime en matière de fiscalité. Le gouvernement entend réduire cet écart, aujourd'hui en défaveur des commerces traditionnels. D'où viennent ces disparités et comment peuvent-elles être gommées à l'heure où les frontières entre ces deux univers sont de plus en plus floues ?



Commerce physique et online : pourquoi l'équité fiscale est un véritable casse-tête

© Cdiscount

Sur son blog "[De quoi je me MEL](#)", Michel-Edouard Leclerc se réjouit d'une nouvelle aspiration du gouvernement, celle de s'attaquer aux discriminations fiscales selon qu'on exerce en magasin ou sur Internet : *"Inutile de dire que nous sommes nombreux à attendre un peu plus d'équité. C'est devenu une question de principe. C'est tout de même rageant d'entendre sans arrêt encenser l'agilité des pure players du commerce alors qu'on ne prend pas en compte l'intégralité des problématiques qui se posent à chacun"*, écrit-il.

## UN ÉCART QUI SE CREUSE

On comprend l'agacement (et donc l'espoir) du PDG des enseignes du même nom. Aujourd'hui, les experts du secteur s'accordent sur un point : il existe de réelles disparités fiscales entre les commerçants physiques d'un côté et les e-commerçants de l'autre. La bonne nouvelle, c'est que le gouvernement entend faire évoluer la législation pour réduire cet écart et proposer un cadre plus équitable. Selon le quotidien [Les Echos](#), Bercy a chargé l'Inspection générale des finances (IGF) d'établir un état des lieux de la fiscalité qui pèse sur les uns et les autres. Les résultats de cette mission doivent être présentés au cours du mois de juin et les ajustements proposés pourraient être intégrés au prochain projet de loi de finance présenté à l'automne 2018.



Quelles sont les sources de cette disparité fiscale ? *"Il y a plusieurs points qui agissent 'en défaveur' des commerces physiques parce que justement, ils sont physiquement là",* expose Rodolphe Bonnasse, président de CA Com, une agence spécialisée dans le commerce. *"Le premier concerne l'aspect foncier. La taxe collectée par les collectivités territoriales à laquelle sont soumis les commerçants physiques est calculée uniquement à partir d'indicateurs fonciers",* poursuit-il.

Le deuxième point est directement lié à la fameuse **Tascom, la taxe sur les surfaces commerciales**, qui pèse sur les commerces physiques, mais pas sur les e-commerçants. Créée en 2009, cette taxe a progressé de 60% depuis 2011, selon un rapport du Conseil du commerce de France. *"Les impôts sur le foncier cumulés à la Tascom pèsent environ 1% du chiffre d'affaires des commerçants physiques. Pour un hypermarché, cela représente environ l'équivalent de sa marge nette. Cette ponction est un élément très important qui pèse sur la rentabilité des commerces",* commente Rodolphe Bonnasse.

## LE JEU DE LA TVA

Autre facteur à prendre en compte : **la TVA**. *"Aujourd'hui, les règles établissent que c'est le taux de TVA du pays où réside le vendeur qui s'applique. La capacité des e-commerçants d'aller sourcer des produits dans des pays où le taux de TVA est plus avantageux qu'en France leur permet donc de bénéficier d'un régime plus favorable",* estime le spécialiste. Selon la commission européenne, qui planche sur le sujet, 27% des vendeurs sur Internet tireraient parti de ce différentiel de TVA. A cela s'ajoute l'exonération de TVA dont bénéficient les colis d'une valeur inférieure à 22 euros. *"Un certain nombre d'e-commerçants déclarent des flux importants de colis dont la valeur est inférieure à 22 euros mais avec, à l'intérieur, des produits dont la valeur est supérieure",* souligne Rodolphe Bonnasse.

De leurs côtés, les e-commerçants ne sont pas totalement exonérés de taxes. Ils doivent notamment payer un impôt foncier pour leurs entrepôts. Mais cette taxe demeure moins importante que la Tascom et les entrepôts sont souvent situés dans des zones franches ou dans des localités où le niveau d'imposition est plus faible. Que représente cet impôt par rapport à leur chiffre d'affaires ? Nous n'avons pas trouvé d'information factuelle sur ce point.

## TROIS PISTES POSSIBLES

*"Bercy a pris conscience de ce déséquilibre en défaveur d'un modèle, certes plus ancien, mais qui reste toutefois plus générateur d'emplois et dont la contribution fiscale est supérieure à sa part de création de valeurs ajoutées au global",* note Rodolphe Bonnasse. Quelles évolutions sont donc envisageables ?

Plusieurs pistes semblent se dégager. *"La première est de faire en sorte que l'impôt sur le foncier et la Tascom ne dépendent pas uniquement de la géographie et de son environnement économique mais qu'ils reposent sur la valeur ajoutée, c'est-à-dire qu'ils soient liés au chiffre d'affaires généré et ce, aussi bien pour les commerçants physiques que pour les e-commerçants",* explique Rodolphe Bonnasse. La seconde piste consiste à modifier les règles relatives à la TVA pour que le taux qui s'applique soit celui du pays où réside l'acheteur et non celui où réside le vendeur. La dernière piste implique, elle, de mettre fin à la logique d'exonération concernant les colis dont la valeur est inférieure à 22 euros.

## LA FRAGILE RENTABILITÉ DES E-COMMERÇANTS

Plus généralement, l'écart fiscal peut logiquement être résolu via deux prismes : d'un côté, le gouvernement peut décider de diminuer la fiscalité qui pèse sur les commerces traditionnels. De l'autre, il peut décider d'augmenter les impôts dont doivent s'acquitter les e-commerçants. Si la première solution est retenue, cela voudrait dire que le gouvernement effectuerait un virage à 180%, puisque l'évolution de la Tascom au cours des dernières années montre que l'Etat n'a cessé d'augmenter le poids de la fiscalité sur les commerces physiques.

*"La deuxième hypothèse, qui consiste à taxer plus fortement les acteurs du e-commerce, est plus compliquée à mettre en œuvre car le e-commerce n'a pas de frontière",* estime Frank Rosenthal, expert en retail. *"Si une taxe ne s'applique qu'aux e-commerçants français qui exercent leur activité en France, cela pourrait créer une inégalité avec leurs concurrents étrangers",* poursuit-il. Ce point pourrait toutefois être en partie résolu s'il était appréhendé à l'échelle européenne, et les choses vont dans ce sens.



*"L'autre point dont on parle moins, c'est que le e-commerce a un problème de modèle économique. C'est un secteur, où peu d'acteurs gagnent de l'argent",* ajoute Frank Rosenthal. Cdiscount, détenu par le groupe Casino, afficherait ainsi une faible rentabilité, tout comme [Amazon](#) en France, même si leur chiffre d'affaires est important. *"Si on alourdit la fiscalité sur des acteurs au business model fragile, cela peut freiner la création d'emplois dans un secteur pourtant dynamique et où la concurrence internationale est vive",* note Frank Rosenthal.

## **INVENTER UNE FISCALITÉ "OMNICAL"**

Enfin, le développement de l'omnicanalité (toutes les enseignes traditionnelles renforcent leurs activités en ligne) interroge sur la pertinence d'une éventuelle augmentation de la fiscalité du e-commerce. En France, parmi les e-commerçants les plus puissants, on retrouve notamment les sites de Fnac-Darty. A quoi bon protéger le commerce physique, tout en taxant son pendant en ligne si les deux sont de la même maison ? Une augmentation de la fiscalité du e-commerce serait-elle vraiment bénéfique à E. Leclerc, leader sur le marché du drive avec 50% de parts de marché, s'interroge Frank Rosenthal.

De même, une augmentation de la fiscalité pour le commerce en ligne pourrait pousser les acteurs omnicanaux à répercuter cette charge sur le prix de vente du produit en ligne, mais aussi sur les produits vendus en magasin pour conserver une cohérence des prix. Une évolution qui pourrait rogner le pouvoir d'achat des clients... et donc freiner leur consommation au détriment de tous.

Compte tenu de la complexité du sujet, on comprend que peu d'acteurs concernés par ces futures évolutions en fassent le commentaire. Contacté par la rédaction, Marc Lolivier, président de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad), travaille encore sur une "position" et ne souhaite pas s'exprimer pour le moment. Même absence de commentaire chez Rakuten France ou encore Vente-Privée.

JULIETTE RAYNAL

@Julietteraynal





Créez votre propre entreprise en franchise !

APPORT :  
45 000 €  
CA :  
NC

Plus d'infos >>



## Comment l'alliance Amazon-Monoprix peut rebattre les cartes dans la bataille du e-commerce alimentaire

STÉPHANIE MUNDUBELTZ-GENDRON

PUBLIÉ LE 28 MARS 2018 À 12H03

E-COMMERCE, DIGITAL RETAIL, LIVRAISON



TWITTER



FACEBOOK



LINKEDIN



GOOGLE +



EMAIL

Amazon et Monoprix ont annoncé le lundi 26 mars 2018 un partenariat commercial, donnant accès aux clients Amazon Prime aux produits alimentaires de l'enseigne française à Paris et sa proche banlieue. Pourquoi une telle alliance avec un géant américain ? Que cela va-t-il changer dans la bataille du e-commerce alimentaire ? Quels sont les risques ? Deux experts du retail répondent à L'Usine Digitale.





Comment l'alliance Amazon-Monoprix peut rebattre les cartes dans la bataille du e-commerce alimentaire

© Laëtitia Duarte

Inattendue l'alliance entre [Amazon](#) et Monoprix ? Pas tant que cela selon les experts du retail. *"On sait qu'Amazon recherchait une alliance en France dans l'alimentaire. On sait qu'il avait une volonté de préempter le marché français"*, indique Rodolphe Bonnasse, directeur général de CA Com. Et Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, de rappeler : *"Il y avait des rumeurs depuis un certain temps, aussi bien sur Amazon et Monoprix - puisqu'on sait que Jean-Charles Naouri (Président du Groupe Casino, ndlr) et Jeff Bezos (CEO d'Amazon) s'étaient vus - que sur Amazon et Système U."*

## UNE PERCÉE D'AMAZON DANS L'E-COMMERCE ALIMENTAIRE FRANÇAIS

Selon Frank Rosenthal, c'est un partenariat qui a du sens, à quatre niveaux : les clients Amazon, les clients Monoprix, Amazon et Monoprix. Du côté des clients Monoprix, *"on peut imaginer qu'il y a une duplication assez forte avec les abonnés Amazon Prime. Ils pourront*



ainsi bénéficiaire d'une offre plus large tout en restant fidèles à l'enseigne sur l'Île-de-France", ajoute Frank Rosenthal. Et ce, sans bouger de chez eux.

Quant aux clients d'Amazon, "cette alliance va leur permettre de bénéficier d'une offre alimentaire, à des prix intéressants. Plus ils utilisent Prime et plus ils valorisent l'offre", explique-t-il. Mais au-delà de l'expérience client, cette alliance commerciale avec Monoprix permet à Amazon de se positionner sérieusement dans l'alimentaire. "Leur faiblesse en France, c'était l'alimentaire, avec des marketplaces avec des prix décalés par rapport au marché", poursuit Frank Rosenthal. Les MDD de Monoprix vont lui permettre de renforcer l'attractivité".

## ET UN COUP DE MAÎTRE POUR MONOPRIX ?

"Pour Monoprix, cette alliance permet une mise en scène de son offre dans Amazon avec un positionnement plutôt CSP+", analyse Rodolphe Bonnasse. Et si l'on peut craindre une cannibalisation, c'est surtout au niveau de la relation client, s'accordent les experts. Car Monoprix va continuer de marketer son offre, et côté revenus, "si l'on compare avec l'intégration des produits alimentaires de Whole Foods dans Amazon aux [Etats-Unis](#), on remarque que le chiffre d'affaires de Whole Foods a augmenté", remarque Rodolphe Bonnasse.

Mais surtout, cette alliance avec Amazon s'ajoute au [partenariat signé avec Ocado fin novembre 2017](#). Deux rapprochements très complémentaires pour remporter la bataille du e-commerce alimentaire. "Avec Amazon, Monoprix renforce son attractivité sur le e-commerce et élargit son offre, et avec Ocado qui promet des taux d'exactitude des commandes de 99%, il améliore sa livraison", commente Frank Rosenthal. Et c'est sans compter Cdiscount qui appartient au même groupe.

Et si certains y voient une faiblesse de la part de Monoprix, contraint de s'allier à un géant du Web, les experts y voient plutôt l'inverse : "C'est très malin de la part de Régis Schultz (DG de Monoprix, ndlr)", s'amuse Rodolphe Bonnasse. Et d'ajouter : "Monoprix ne met pas les deux pieds dans le même bateau. Ce n'est pas le même dispositif que Toys'r'Us qui avait tout mis dans Amazon... et dont on a vu la fin".

## LES VRAIS ENJEUX DU E-COMMERCE ALIMENTAIRE FRANÇAIS

"Il y a un vrai enjeu sur le digital dans le commerce alimentaire", rappelle Rodolphe Bonnasse. Sur le non alimentaire, le digital est ancré et les réflexes sont là. Il suffit de regarder le marché du jouet ou les produits blanc, brun et gris". En revanche, le digital dans l'alimentaire était jusque-là encore assez limité. "Il y avait une vraie résistance des Français. Ils ont adhéré au drive, une sorte de mix entre le digital et le magasin", ajoute l'expert.

L'enjeu pour les enseignes alimentaires, selon les experts, va être de jouer sur la qualité, le prix et l'offre tout en assurant une logistique efficace et moins coûteuse. "En région parisienne et à Paris, c'est jouable de délivrer un service en une heure, commente Rodolphe Bonnasse. C'est la question du coût qui va être déterminante. Or, ce coût doit être supporté à la fois par le consommateur et le commerçant". Et sur ce point l'alliance entre Amazon et Monoprix semble plutôt pertinente : "Dans le dispositif de Prime et la logique de livraison avec un réseau de distribution comme Monoprix, ils doivent être en mesure de descendre à un coût de logistique acceptable".



## VERS LA FIN DU DRIVE ?

Quels sont alors les risques pour la grande distribution ? Si l'e-commerce alimentaire se développe en France, cela ne remet pas en cause les magasins physiques. D'ailleurs si Amazon a racheté Whole Foods, c'est aussi pour ses implantations physiques. En revanche, si les enseignes parviennent à proposer des prix compétitifs et un service de livraison rapide, la question de l'avenir du drive pourrait bien être remise en cause.

*"Le drive représente 6% d des parts de marché des produits de grande consommation, avec une offre plus réduite qu'en magasin. Partout ailleurs, c'est l'inverse : on a un e-commerce où il y a plus d'offres sur les sites qu'en magasin", constate Frank Rosenthal. S'il y a plein de solutions attractives de livraison en région parisienne et que je peux me faire livrer rapidement sans avoir à me déplacer, la question de l'intérêt du drive se pose."* D'ailleurs, E. Leclerc, qui en a fait une de ses forces, se lance également dans la livraison à domicile en région parisienne.

## PRIX, OFFRE, SERVICE... A CHACUN SES ARMES

S'il est difficile de prédire qui gagnera cette bataille du e-commerce alimentaire, chacun y va de ses propres armes. *"Leclerc va attaquer sur le prix, tandis qu'Amazon et Monoprix ont intérêt à attaquer sur la fluidité et l'expérience client", avance Frank Rosenthal. "Mais j'ai tendance à penser que le prix ne fait pas tout. Ce ne sont pas les mêmes produits".* Concernant [la livraison à domicile "E. Leclerc Chez Moi"](#), Frank Rosenthal rappelle qu'il s'agit d'une initiative drivée par quelques adhérents : *"Ils ont tout intérêt à le faire. Mais je pense que Monoprix avec Amazon sera plus compétitif".*

[Quant à Carrefour, l'enseigne a annoncé une simplification du portail](#) et revoit actuellement [la solution logistique de son site Ooshop](#). *"Ils ne font que rattraper leur retard", analyse Frank Rosenthal. "Il va falloir qu'ils soient offensifs. Pour l'instant on ne voit pas grand-chose arriver, mais des choses doivent se préparer".* Et de conclure : *"L'histoire n'est pas faite".*



# Influencia

Le retail en quête de sens, La Revue : Donner du sens au commerce,  
7 janvier et mars 2018





# Les Sommets du Digital : le retail en recherche de sens

A NE PAS MANQUER

1     Envoyer par mail

Publié le 07/01/2018



Entre physique et numérique, le retail cherche le bon équilibre. Mais après une bonne décennie de tests et d'observations du consommateur, il va falloir faire des choix. Franck Rosenthal, le « retail trotter », qui interviendra aux Sommets du Digital, analyse pour l'événement et INfluencia les profonds changements de cette industrie...



À NE PAS MANQUER

LES SOMMETS DU DIGITAL : LE  
RETAIL EN RECHERCHE DE SENS

Entre physique et numérique, le retail cherche le bon équilibre. Mais après une bonne décennie de tests et...



Nous observons d'un côté, des consommateurs qui sont en recherche d'une consommation plus raisonnée, et de l'autre des distributeurs qui s'attachent à l'expérience en offrant des services mieux adaptés aux clients actuels : multiplication des modes de distribution, personnalisation, recherche de l'avis des consommateurs, les défis sont nombreux... Cette transformation en cours est analysée, dans **INfluencia**, par **Frank Rosenthal**, le fondateur du cabinet de consulting **Frank Rosenthal Conseils**, xpert spécialisé dans les problématiques de commerce.

**IN : aujourd'hui, un nombre grandissant de consommateurs sont à la recherche de plus de transparence, et d'un mode de consommation plus raisonné. « Donner du sens au commerce » est-ce une nouvelle volonté durable des consommateurs ou simplement un mode ?**

**Franck Rosenthal** : non c'est durable, on ne reviendra pas en arrière et ceux qui le pensent se font des illusions. Manger bio par exemple. Toutes les études vont dans le même sens : la raison prioritaire de consommation est simple : on veut préserver sa santé. C'est une tendance durable. Les enseignes le comprennent et donnent de plus en plus de sens au commerce, c'est d'ailleurs pour cette raison que mon nouveau livre traite de ce thème.

**IN : comment les entreprises doivent-elle évoluer pour répondre à cette tendance ? En termes d'expérience, de relation client, d'offres, etc.**

**F.R.** : bien écouter les clients tant dans les magasins que sur les réseaux sociaux et les études est plus que jamais impératif. Mais il faut aussi proposer la meilleure expérience client possible et les clients ne comparent jamais dans le même secteur mais sur la base des meilleures marques et enseignes. L'exigence est devenue totale.

**IN : cette tendance ne va-t-elle pas en contradiction avec la perte de pouvoir du consommateur vis-à-vis des nouvelles technologies et de la data ? Les Français sont également de plus en plus gourmands des opérations de promotion style « Black Friday » qui ne sont finalement qu'un moyen pour consommer plus, sans combler un réel besoin.**

**F.R.** : perte de pouvoir du consommateur ? Pas d'accord. Les consommateurs ont participé il y a plus d'un an à élaborer le cahier des charges d'un lait équitable : La Marque du Consommateur. Ils ont été très nombreux à voter pour faire passer la rémunération des éleveurs de 20 centimes le litre à 39 centimes. Résultat au bout d'un an : 28 millions de litres vendus alors que les prévisions étaient de 5 millions. Le consommateur ne perd pas de pouvoir, il en a plus que jamais... même si l'influence des GAFAs est forte. Mais n'oublions pas que Google par exemple est une des marques préférées des Français, que la France est le deuxième pays du monde pour Apple après les Etats-Unis. Il y a d'un côté l'analyse des marketeurs, et de l'autre ce que pensent et disent les gens et croyez-moi l'écart est important, notamment parce que dans le domaine du marketing, les idées reçues sont nombreuses alors qu'il faut les combattre pour avoir une pensée « neuve ».

Pour le Black Friday, cela a été un immense succès cette année. D'abord parce que c'était clair, court et simple. On a retrouvé les bonnes bases de la promo. Arrêtons de penser que les Français consomment plus et achètent des choses inutiles. Justement, ils achètent mieux, se renseignent, comparent, évaluent... Ils n'ont jamais passé autant de temps à préparer leurs achats sur Internet et en magasin. Penser qu'ils achètent des choses sans en avoir besoin, voilà une vraie idée reçue !

**IN : peut-on observer ceci uniquement en France ou de façon plus globale ?**

**F.R.** : c'est vrai partout sur tous les grands marchés que l'on peut observer avec toutefois des différences culturelles importantes. Observer et s'inspirer c'est bien, transposer c'est dangereux !



**IN : vous publierez justement, en février, votre livre « Donner du sens au commerce », aux Editions Kawa. Pouvez-vous nous en dire quelques mots ?**

**F.R :** « Donner du sens au commerce » est mon septième livre. L'idée m'est venue tout au long de cette année en observant les progressions fulgurantes des ventes de produits bio, la bataille que se livrent les distributeurs alimentaires sur ces sujets et les nombreuses initiatives qui sont prises par les marques et les enseignes. Le thème du sens m'intéresse car c'est un thème majeur et qui va le devenir encore plus dans les prochaines années et en même temps, c'est un thème nouveau qui n'a pas encore fait l'objet de publications transversales (dans le commerce).

Les topics majeurs sont les suivants :

- Le sens est indissociable de la marque. C'est sans doute ce qu'il y a de moins copiable.
- Le sens concerne toute l'entreprise. Il doit nécessairement être partagé.
- Le sens doit être exprimé clairement, et c'est quand il le sera que cela apportera de la valeur.
- Le sens est là pour donner une direction, un cap, mais aussi apporter de la valeur aux entreprises.

**IN : si vous aviez une conviction à partager avant Les Sommets du Digital ?**

**F.R :** pas une mais deux.

- 1) Il faut se préoccuper du sens parce que la démarche implique la marque et nécessite de se pencher sur une vision moyen/long terme, ce qui ne peut être que bénéfique pour ceux qui font l'exercice. Le sens nécessite donc une certaine continuité. C'est donc tout sauf un effet de mode.
- 2) La démarche n'est pas une question de taille. Je le prouve dans mon livre avec les différents cas traités. Cela concerne à la fois le leader mondial de l'amélioration de l'habitat (The Home Depot), Amazon qui agit beaucoup sur cet aspect-là, des enseignes leaders comme Intermarché, Système U ou Leroy Merlin pour n'en citer que quelques-unes, mais aussi des jeunes enseignes et bien sûr des commerçants indépendants et des artisans. L'important pour le sens, c'est la démarche volontariste. « L'envie d'avoir envie » doit faire toute la différence comme dans les grandes compétitions sportives. Mais, le commerce n'est-il pas devenu une gigantesque bataille au bas de chez vous ou sur Internet où vous pouvez vous faire livrer dans l'heure ou acheter à l'autre bout du monde ?

**IN : question cash/réponse cash : à quand la mort des hypermarchés ?**

**F.R. :** ça fait plus de 20 ans que l'on en parle. En 2016, selon LSA, encore 1% de surface en plus pour les hypermarchés et 1% d'hypermarchés en plus. Pour un format qui va disparaître, ça ne se voit pas trop. Regardez les parkings des hypers et vous verrez que ce n'est pas la fin des hypermarchés. D'ailleurs ce débat est très franco-français. Pour autant, l'hypermarché souffre. Mais il est attaqué de toutes parts : la proximité n'a jamais été aussi dynamique, il y a plus de 4300 drives en France et nos enseignes spécialistes comme Leroy Merlin, Décathlon se portent bien et s'exportent bien aussi.

Enfin, la concurrence du e-commerce est réel notamment sur tout le non-alimentaire et en plus d'Amazon, Cdiscount est un vrai rival sur le marché français. Donc oui, les hypers souffrent, mais ils sont résilients. Ils se doivent d'innover et à mon avis 2018 verra fleurir des innovations dans plein d'hypers, parce qu'ils n'ont plus le choix.

**IN : le mot de la fin : pourquoi venir aux Sommets du Digital ?**

**F.R. :** parce que sans allusion avec la très belle station de La Clusaz, c'est une bonne façon de prendre de la hauteur et du recul, d'écouter les meilleurs experts, de les rencontrer. Le digital évolue tellement vite que les Sommets du Digital sont une bonne occasion de faire le point sur toutes ces évolutions et de mieux comprendre les changements profonds qui marquent le monde.



FRANK ROSENTHAL

## BIEN DÉFINIR LE SENS DU COMMERCE

Peut-on parler d'instinct quand on évolue dans le commerce et la distribution ? Car le sens est un mot concept qui est protéiforme. Encore faut-il l'adapter à son commerce...

Graphiques • Julien Hamel



La démarche de recherche de sens est devenue aujourd'hui incontournable dans le commerce. Le sens est et doit être créateur de valeur. Il justifie la fréquentation d'une enseigne, d'un magasin ou d'un site, lui donne au-delà des achats une vraie raison d'être, que ce soit par les produits et l'offre, les services et l'expérience client.

Mais qu'est-ce que le sens ? Il s'agit certainement d'un mot complexe, le dictionnaire Littré n'en donne pas moins de 22 évocations. Dans ces définitions, on peut déjà retenir la suivante : « Idée, signification représentée par un signe ou un ensemble de signes ; représentation intelligible évoquée ou manifestée par un signe ou une chose considérée comme un signe. »

Parmi les nombreuses définitions, celle donnée par le Larousse paraît toutefois riche d'inspirations : « Raison d'être, valeur, finalité de quelque chose, ce qui le justifie et l'explique. Exemple : donner un sens à son existence. »

### Le sens appliqué au commerce, quelle définition ?

Appliqué au commerce, le « sens », c'est justifier la fréquentation d'une enseigne, d'un magasin ou d'un site, lui donner au-delà des achats une vraie raison d'être, que ce soit par les produits et l'offre, les services et l'expérience client.



Donner du sens au commerce,  
de Frank Rosenthal,  
éd. Kawa.  
Sortie : janvier 2018.

### Gardant en tête que s'il n'y a pas de sens, cela n'a pas de sens, pour bien commercer, il faut :

- > faire la démarche du sens ;
- > partir dans le bon sens, ce qui nécessite de fixer le cap, la direction ;
- > donner un sens commun, faire partager aux collaborateurs ;
- > faire preuve de bon sens, simplifier et faire comprendre aux collaborateurs et aux clients ;
- > s'interdire d'aller à contre-sens, éviter les faux sens et contre-sens ;
- > bien s'assurer que l'on a tout fait pour que cela tombe sous le sens.

### Résultat : les consommateurs et clients s'emparent de la démarche... et la partagent.

Une conviction à partager : le sens est là avant tout et prioritairement pour créer de la valeur.

Le sens n'est pas une fin en soi pour ceux qui font du commerce. Ce n'est pas un hobby. Les entreprises de commerce ne sont pas des associations à but non lucratif. Donc oui, on peut et on doit bien commercer en apportant du sens et en créant de la valeur et des profits.

L'un n'empêche pas l'autre, c'est ma conviction. On peut le regretter ou s'en satisfaire, mais si, comme je le pense, le sens crée de la valeur, alors, c'est ce qui permettra de multiplier les démarches positives et de contribuer à une amélioration progressive de la société.

D'ailleurs, une étude menée dans 25 pays par Turning Point-New Angles-Eary Strategies a montré que pour 85 % des managers, la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) a changé leur manière de travailler et pour 75 % d'entre eux, la justification économique de la RSE dans l'entreprise est plus claire qu'il y a cinq ans.

Source : Les Echos, 11/09/2017.

*« Raison d'être, valeur, finalité de quelque chose, ce qui le justifie et l'explique. Exemple : donner un sens à son existence. »*



12 raisons pour lesquelles le sens va occuper une place de plus en plus importante dans le commerce :

- 1 • l'offre est innombrable et est devenue, avec le développement de l'e-commerce, sans frontières;
- 2 • les consommateurs ont accès à l'information de façon presque instantanée;
- 3 • les réglementations n'ont pas fini d'évoluer;
- 4 • la prise de conscience des grands problèmes environnementaux et sociétaux est de plus en plus forte;
- 5 • c'est le seul moyen d'éviter une décroissance qui aurait d'autres conséquences;
- 6 • les enjeux de développement des pays émergents sont très forts;
- 7 • consommer pour consommer a de moins en moins de sens;
- 8 • il en va de l'intérêt général;
- 9 • parce qu'on ne peut plus savoir... et ne pas agir;
- 10 • il vaut mieux être positif et optimiste;
- 11 • face à la vitesse de développement et aux possibilités presque infinies des technologies, redéfinir la place centrale que les équipes humaines doivent avoir est une priorité;
- 12 • Le vieillissement des populations et l'urbanisation croissante dans le monde vont entraîner de nouveaux besoins, nouveaux services, nouvelles solutions, nouvelles expériences.



## Cas d'école : Pas de marque sans acte fondateur de « sens », Patagonia multiplie les initiatives

Patagonia est une entreprise californienne de vêtements techniques éco-conçus (sports de montagne et surf), créée par Yvon Chouinard en 1972.

Sur son site, Patagonia définit sa mission de la manière suivante : «Créer le meilleur produit, celui qui ne cause aucun dommage inutile et pratiquer le commerce pour inspirer et mettre en œuvre des solutions à la crise environnementale.»

Face à cette mission exigeante, Patagonia répond par des actes «fondateurs», dont voici quatre exemples :

- 1 • Depuis plus de trente ans, l'entreprise fait don de 1% de ses ventes aux organisations environnementales.
- 2 • La création de « Patagonia Works », une holding, en 2013. Alors que la plupart des holdings gèrent la diversification des entreprises, Patagonia Works, dotée au départ d'un fonds de 20 millions de dollars, est dédiée à une seule cause : utiliser les entreprises et le business pour aider à résoudre la crise environnementale.

Source : Lettre du fondateur Yvon Chouinard, Ventura, Californie, 6 mai 2013.

### 3 • « Si c'est cassé, réparez-le » : ici au magasin Patagonia de Chicago

Patagonia incite le consommateur à prolonger la durée de vie de ses vêtements, soit en proposant des ateliers aux clients, soit en passant par les magasins, qui les envoient au centre de réparation de la marque, basé dans le Nevada. Ce dernier reçoit plus de 45 000 articles par an. Patagonia a également créé Worn Wear, une plateforme qui permet d'acheter ou revendre des vêtements Patagonia usagés et de les réparer.



Source : Les Echos Week-End, 29/09/2017

### 4 • Worn Wear Tour : la camionnette Patagonia va à la rencontre des Américains et des Européens

Patagonia va encore plus loin que le seul contact avec ses magasins pour établir le lien direct avec le public en lançant le Worn Wear Tour. Une camionnette Patagonia parcourt les États-Unis (elle était par exemple en octobre et novembre 2017 à Chicago, Denver, Reno et San Francisco) pour rencontrer les clients et réparer sur place gratuitement les vêtements, même ceux qui ne sont pas achetés chez Patagonia!

Avec cette initiative, Patagonia a obtenu le prix de l'Économie Circulaire (*Accenture Strategy Award*) lors du Forum mondial de l'Économie à Davos en 2017.



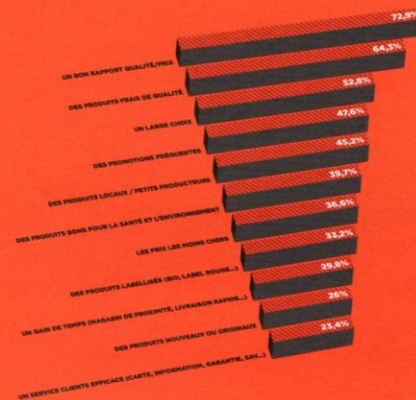


# Le sens du commerce : a-t-on interrogé les Français à ce sujet ?

En voilà une bonne question ! Et c'est L'institut de sondage Toluna QuickSurveys qui y répond dans une étude\* publiée dans l'ouvrage *Le Sens du commerce*

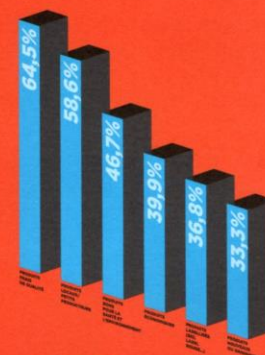
Une des priorités des marques et des enseignes est de donner du sens. Cela implique de se pencher sur une vision moyen et long terme, et donc de travailler sur une vraie lecture des usages et des comportements des consommateurs. Les enseignements majeurs de l'étude sont :

- > Le sens est indissociable de la marque. C'est sans doute ce qu'il y a de moins copiable.
- > Le sens concerne toute l'entreprise. Il doit nécessairement être partagé à l'interne.
- > Le sens doit être exprimé clairement, et c'est quand il le sera que cela apportera de la valeur.
- > Le sens est là pour donner une direction, un cap, mais aussi apporter de la valeur aux entreprises.
- > Le sens est un élément prépondérant pour se faire préférer dans le commerce.



## QUESTION 2

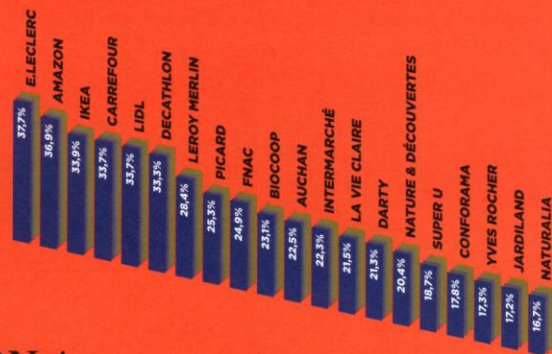
Aimeriez-vous trouver dans vos magasins alimentaires davantage de... ?



## QUESTION 3

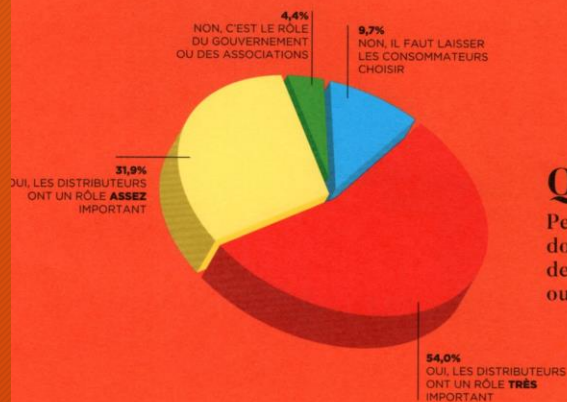
Quand vous faites des achats pour votre logement, préférez-vous un distributeur qui propose... ?





### QUESTION 4

D'après vous, quelles enseignes peuvent vous aider à mieux vivre, que cela concerne votre alimentation, santé, cadre de vie, loisirs ou accomplissement personnel ?



### QUESTION 5

Pensez-vous que les distributeurs doivent aider le public à consommer des produits bons pour eux ou l'environnement ?

*\*Le sondage, exclusif pour la sortie de ce livre, a été réalisé par Toluna QuickSurveys par Internet en France le 13 septembre 2017 auprès d'un échantillon de 1 032 personnes de 18 ans et plus. Les résultats ont été redressés pour être représentatifs de la population nationale en termes de région, sexe et âge (dispersion des professions).*



# LE SENS DU COMMERCE : A-T-ON INTERROGÉ LES FRANÇAIS À CE SUJET ?



EN VOILÀ UNE BONNE QUESTION ! ET C'EST L'INSTITUT DE SONDAGE TOLUNA QUICKSURVEYS QUI Y RÉPOND DANS UNE ÉTUDE\* PUBLIÉE DANS L'OUVRAGE *LE SENS DU COMMERCE*.





# Le Nouvel Economiste

Mobile Moment  
Février 2018

Le nouvel  
**Economiste**



## Mobile moment

Chargement rapide et contenu étudié : quelques clés pour faire du smartphone un vrai outil d'acquisition et de fidélisation du consommateur



© Polly Thomas/Shutterstock/SIPA

Depuis l'été dernier en France, les recherches Internet faites sur terminaux mobiles dépassent celles réalisées sur ordinateur. C'est le fameux "mobile moment", qui oblige les entreprises à adapter leur stratégie numérique en conséquence. Leur site Internet doit être optimisé pour les terminaux mobiles et bien référencé. La vitesse de chargement des pages est un élément clé, sous peine de perdre l'internaute qui s'impatiente si le processus dure plus de trois secondes. Quant au contenu, il doit être pensé tout d'abord pour le mobile, et dans l'idée d'amener ensuite le client en magasin physique, où s'opèrent encore plus de 80 % des transactions.

par Jessica Berthereau

Fin septembre, Google a annoncé que les requêtes sur mobile avaient dépassé celles sur ordinateur au cours de l'été, tous secteurs d'activité confondus. C'est le fameux "mobile moment", arrivé plus tardivement dans l'Hexagone qu'au niveau mondial. "Nous sommes aujourd'hui au cœur d'une révolution mobile qui fait suite à une évolution des usages", affirme ainsi Jalil Chikhi, directeur de grands comptes chez Google. Le smartphone est tout simplement devenu incontournable. Cette révolution n'est pas seulement un changement des usages (le passage du desktop au mobile), ni uniquement une évolution des comportements (l'utilisation du mobile plusieurs fois par jour et n'importe où), mais surtout un "changement de l'état d'esprit des consommateurs, qui s'attendent à recevoir les services dont ils ont besoin exactement au moment où ils en ont besoin", explique Thomas Husson, analyste chez Forrester, une société d'études et de conseil spécialisée sur l'impact des nouvelles technologies. Selon lui, "le mobile change fondamentalement la donne car il augmente les attentes du client d'être servi en temps réel".

**"plus de la moitié des visites sur site mobile sont susceptibles d'être abandonnées si les pages prennent plus de 3 secondes pour se charger"**

"Or, l'une des attentes des consommateurs les moins respectées reste celle de la vitesse de chargement sur mobile", renchérit Jalil Chikhi, qui rappelle que "plus de la moitié des visites sur site mobile sont susceptibles d'être abandonnées si les pages prennent plus de 3 secondes pour se charger". Selon une étude réalisée par Google, la vitesse de chargement d'un site mobile en France est en moyenne de 8,8 secondes, soit bien plus longue que celle attendue par les utilisateurs du web mobile. Un temps de chargement trop long peut "mettre à mal l'image de marque d'une entreprise, via sa vitrine en ligne, mais cela peut également toucher son chiffre d'affaires en ligne", prévient Jalil Chikhi. "Pour chaque seconde de chargement supplémentaire, le nombre de conversions (inscription, achat, consultation de catalogue etc.) baisse de 10 à 20 %, d'où l'importance de la vitesse sur mobile pour les marques", précise-t-il.

### Le mobile, "meilleur compagnon du consommateur"

"Les temps de téléchargement sont très importants parce que les consommateurs se servent beaucoup de leur mobile pour comparer, y compris sur le lieu d'achat", souligne Alexandre Jubien, consultant indépendant et expert en stratégie mobile du salon ROOMn, dont la sixième édition se tiendra à Monaco du 6 au 8 mars 2018. "Amazon vole des clients aux retailers dans leurs propres magasins parce que les temps de chargement sont rapides et que l'expérience client est bonne", observe-t-il. Selon lui, beaucoup de e-commerçants en ont pris conscience et investissent dans les AMP ("accelerated mobile pages"), une technologie fournie par Google qui permet d'avoir des pages qui s'affichent très vite sur mobile. D'après Google, l'utilisation d'AMP entraîne une augmentation de 10 % du trafic sur le site web concerné et un doublement du temps passé sur la page en question.



“La navigation est très importante sur le mobile. Il est très fréquent d’arriver sur un site où il est particulièrement difficile de trouver le menu...”

“Dans la distribution spécialisée (bricolage, sport, etc.), 80 % des visites en magasins se font après s’être renseigné sur Internet, le plus souvent sur son mobile”, souligne de son côté Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. D’où l’importance d’avoir un site adapté aux terminaux mobiles et bien référencé. “Il faut un vrai site mobile et pas seulement une déclinaison pour mobile du site web”, signale cet expert indépendant. “La navigation est très importante sur le mobile. Il est très fréquent d’arriver sur un site où il est particulièrement difficile de trouver le menu... Les enseignes doivent faire en sorte que le client puisse trouver tout de suite l’information qu’il recherche”, insiste-t-il, rappelant que le mobile est devenu “le meilleur compagnon du consommateur.”

## Vidéos verticales

Penser “mobile first”, c’est aussi développer des contenus à destination du mobile. Pour Alexandre Jubien, cela implique un changement profond des méthodes de travail et des outils de production. “Un designer qui produit aujourd’hui des éléments graphiques pour une campagne le fait sur un écran de 32 pouces, ce qui est problématique lorsque cette campagne est à destination d’écrans mobiles beaucoup plus petits”, fait-il remarquer. Il faut tout repenser, jusqu’aux vidéos promotionnelles qui doivent être non plus horizontales mais verticales pour être adaptées au mobile. “Certains services sont en train de s’adapter, comme YouTube qui a lancé un lecteur de vidéos verticales, et l’on voit de nouveaux formats spécifiquement conçus pour le mobile émerger, telles que les stories”, observe Alexandre Jubien.

## Plutôt site ou appli ?

Et les applications mobiles, sont-elles toujours aussi pertinentes ? “Historiquement, les marques ont surinvesti dans les applications, juge Thomas Husson. Les consommateurs passent 80 % de leur temps mobile sur des applications mais ce temps est extrêmement concentré sur seulement cinq d’entre elles.” Ainsi, “si les applications restent pertinentes pour donner la meilleure expérience possible aux clients les plus fidèles, le web mobile est un levier d’acquisition phénoménal et le meilleur moyen de toucher la majorité des consommateurs”, assure l’analyste de Forrester.

“le web mobile est un levier d’acquisition phénoménal et le meilleur moyen de toucher la majorité des consommateurs”

Selon lui, les entreprises doivent se saisir de cette révolution mobile pour changer leur vision et aller au-delà du “mobile first” : “le mobile n’est pas un simple canal mais l’opportunité de transformer l’expérience client et un levier d’accélération de la transformation numérique de l’entreprise. C’est là où les entreprises françaises sont en retard”.

## Anticiper les besoins du consommateur

Comment faire pour combler ce retard ? Tout d’abord, il est nécessaire d’évaluer correctement l’impact du mobile afin de pouvoir lui affecter les ressources et les compétences qu’il mérite. “Il faudrait déterminer dans quelle mesure le mobile contribue à l’attachement à la marque et à une meilleure expérience client, préconise Thomas Husson. Et plutôt que de parler de m-commerce, il faudrait mesurer la capacité qu’a le mobile à driver du trafic dans les magasins physiques, où se font encore 85 % à 90 % des transactions.” En termes d’amélioration de l’expérience client, “l’enjeu est de récupérer les données contextuelles associées à un consommateur afin de pouvoir anticiper ses besoins”, poursuit l’analyste de Forrester.

“plutôt que de parler de m-commerce, il faudrait mesurer la capacité qu’a le mobile à driver du trafic dans les magasins physiques, où se font encore 85 % à 90 % des transactions.”

Ainsi, pour prendre l’exemple d’une compagnie aérienne, prévoir que deux heures avant son vol, un voyageur aura surtout besoin de sa carte d’embarquement, qu’une heure avant, il pourra être intéressé par des informations sur les boutiques duty free et qu’une fois en vol, il aimera peut-être avoir accès à des divertissements et à des informations sur les services à l’arrivée. Thomas Husson est catégorique : “seuls les acteurs qui seront capables d’anticiper ce type de besoins et de les personnaliser en temps réel pourront se différencier”.



### Alkemics digitalise le référencement des produits

Partant du double constat que les consommateurs cherchent toujours plus de transparence et d'informations et que la distribution a de plus en plus de canaux, la start-up française Alkemics a mis en place une plateforme de collaboration et de partage des données produits entre marques et distributeurs. "Sur la plateforme, les marques renseignent dans un seul lieu sécurisé toutes leurs données produits (c'est-à-dire les données visuelles, d'allergène, réglementaires, marketing, logistiques, etc.). C'est l'acte de digitalisation de la donnée produit. Ensuite, elles peuvent décider de les partager en un seul clic avec l'ensemble des distributeurs avec lesquels elles travaillent", explique Florence Di Nicola, directrice marketing d'Alkemics.

Actuellement, la plateforme réunit 90 % des distributeurs e-commerce des grandes surfaces alimentaires et 5 550 marques, des plus grandes (Unilever, Nestlé...) aux plus petites (producteurs locaux, PME, TPE...). À la clef, un important gain de temps pour les marques, qui devaient auparavant envoyer leurs données à chaque distributeur sous des formats différents, une amélioration de la qualité des données, puisque Alkemics dispose d'algorithmes détectant d'éventuelles erreurs, et, in fine, une réponse au besoin accru de transparence du consommateur. "Le consommateur est devenu conso-lecteur mais surtout consom-acteur, c'est-à-dire qu'il lit, s'informe, donne son avis sur les réseaux sociaux et les blogs. Il est tellement engagé que les marques se doivent d'interagir différemment avec lui et de lui mettre toujours plus d'informations à sa disposition", souligne Florence Di Nicola.

Alkemics, qui compte 70 employés dont plus des deux tiers sont affectés à la R&D, veut s'ouvrir progressivement à d'autres pans de la distribution. La start-up française s'est ainsi lancée dans les secteurs de la parapharmacie et parfumerie sélective en 2017, et s'intéresse au commerce dans les zones duty-free. Cette année, elle traversera aussi la Manche pour déployer sa solution sur le marché britannique, après avoir remporté un appel d'offres de GS1, l'organisme de standardisation qui regroupe 80 % du retail britannique.

### L'essor du paiement mobile

En fort développement à l'international, notamment en Asie et en Afrique, les solutions de paiement par mobile se diffusent petit à petit en France. Plusieurs offres coexistent. La solution développée par les banques françaises, Paylib, propose depuis l'an dernier le paiement sans contact via smartphone chez tous les commerçants équipés. En avril dernier, BNP Paribas et le Crédit Mutuel ont lancé le portefeuille électronique Lyf Pay, né du rapprochement entre Wa! et Fivory. Cette solution de paiement utilise le QR code et non la technologie NFC (near field communication) qui est uniquement réservée à Apple Pay sur l'iPhone. La solution de paiement mobile d'Apple s'étend quant à elle progressivement en France. Adoptée dès 2016 par les Banques populaires et les Caisses d'épargne (BPCE), elle est aussi proposée chez la banque du distributeur Carrefour, le Crédit Mutuel Arkéa et sa banque en ligne Fortuneo, ou encore la néobanque N26 et elle va être déployée par la Société Générale.

"Étant donné la place indispensable que prend le smartphone, il semble inévitable que les usages se développent. Les enseignes doivent s'équiper pour traiter les paiements mobiles", prévient Frank Rosenthal, expert indépendant en marketing du commerce, citant l'exemple des Galeries Lafayette. Les deux principaux magasins parisiens de cette enseigne acceptent ainsi depuis septembre le service de paiement mobile WeChat Pay, qui est utilisé par des millions de Chinois. Pour Thomas Husson, analyste chez Forrester, le développement des "wallets", ces portefeuilles qui intègrent des services à valeur ajoutée comme des programmes de fidélité et des promotions, est particulièrement intéressant. "Cela permet d'interagir avec le client en temps réel tout en faisant passer le paiement à l'arrière-plan de l'expérience d'achat", estime-t-il. Selon lui, tout l'enjeu est de simplifier et de fluidifier le parcours client.

En Europe, la vitesse de chargement d'un site mobile est en moyenne de 9 secondes. Elle est de 8,1 secondes en Allemagne, 8,7 en Espagne, 8,9 en Grande-Bretagne, 9,4 en Italie et 10,2 au Portugal.

Source : Google



# Cosmétique Mag

les évolutions du commerce, les grands magasins  
Novembre 2018

cosmétique mag



# La cité redessine le commerce

Ce ne sont pas de simples répliques à moindre échelle de magasins existants. Les derniers concepts de points de vente de centre-ville initient un nouveau modèle de commerce, urbain, engagé.

**A**vec le développement du digital, le magasin physique est devenu plus que jamais un lieu expérientiel, de services. « Si le point de vente n'est qu'un endroit qui donne accès à des produits posés sur des gondoles, c'est un entrepôt ouvert au public. Dans ce cas, Amazon le fait très bien », affirme Cédric Ducrocq, président fondateur de Diamart Group, pour exister durablement, les magasins de demain doivent mieux adresser des scénarii impliquants, personnalisés tout ce qui n'est pas purement fonctionnel. Cela correspond bien à des localisations en centre-ville (...) Il y a aussi un effet socio-démographique surtout lié à la taille des ménages et un effet d'usure des grands hypermarchés qui drainaient le trafic vers la périphérie. » Les zones urbaines denses comme Paris sont donc des lieux où il faut être. Même les géants de la grande distribution se disputent les quartiers de la capitale. En plus de Carrefour et de Casino, historiquement très présents, on a vu arriver Amazon via son partenariat avec Monoprix et E.Leclerc avec le drive piéton. Des enseignes de périphérie, Ikea, Gifi, Leroy Merlin, commencent ou continuent à poser des jalons. « On assiste à une reconquête du centre-ville avec des services adaptés tels que l'ouverture de magasins 24h/24 comme Franprix aux Halles, la livraison en une heure... », dit Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, qui rappelle qu'un grand nombre de Parisiens intra-muros n'ont pas de véhicules.

« Pour les enseignes de grande surface qui visent le centre-ville, le défi est plus de trouver un modèle commercial qui respecte la promesse tout en adaptant à des clients, des scénarii de visite et des conditions d'exploitation très différents. C'est loin d'être simple. Pour le moment il y a plus d'échecs que de succès. » Cédric Ducrocq, président fondateur de Diamart Group.



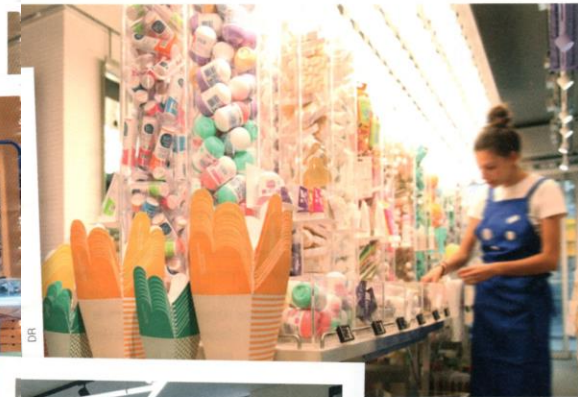
## Birchbox la découverte

Ouvert l'année dernière au cœur de Paris près des Halles, le spécialiste des box beauté on line met en avant des formats nomades de cosmétiques. Les clients peuvent composer leur box de produits de beauté. 25 % des abonnés de Birchbox résident dans la capitale et en Île-de-France.



## Sephora Saint-Lazare le magasin des voyageurs

Le Sephora dans la galerie marchande de la gare Saint-Lazare à Paris s'est adapté à sa clientèle de voyageurs. Un écran d'affichage informe des horaires des trains. Un Mini Skin-care Market réunit les soins petit format, propose de créer des kits avec cinq références au choix (20 €). À cela s'ajoute un Styling Bar Amika dispensant des soins capillaires, en plus des prestations de coiffure sur cheveux secs.



## Le Drugstore Parisien le dépannage beauté

Dans ce nouveau concept de Casino et de L'Oréal, les produits de beauté l'oraliens (1 800 sur 4 500 références) mais aussi à marques propres, exclusives, ont été sélectionnés en fonction des besoins des Parisiens. Dès l'entrée, une large place est faite aux références nomades, de dépannage avec notamment quelques articles de snacking, à des prix accessibles : 30 % de l'offre est inférieure à 5 € et 55 % à 10 €. À cela s'ajoutent des services maquillages, cireuse à chaussures, livraisons de 400 articles à Paris et proche banlieue via l'application Glovo. « La proximité fait partie des priorités du groupe Casino, rappelle Cécile Guillou, DG exécutive de Franprix et DG du Drugstore Parisien. Nous avons développé une expertise sur les flux en métropole et déployé des services au sein des magasins Franprix. » Pour Céline Brucker, DG de L'Oréal Grand Public France, « ce lieu nous permettra d'apprendre beaucoup. Nous bougerons, changerons l'assortiment ».

>>> **À partir d'une feuille blanche.** Le challenge n'est pas tant de trouver une adresse que de construire un business model. Car pas question de transposer un format existant. « Il faut apporter une expérience différente », selon Hubert de Malherbe, président de l'agence Malherbe Paris. « Walmart n'a jamais réussi à imposer ses magasins de proximité. Il ne savait pas faire en termes d'offres, de livraisons, estime Frank Rosenthal. Il a choisi l'option e-commerce. » Quelles surface, offre, quels services, les enseignes partent quasiment d'une feuille blanche pour redessiner un modèle de points de vente urbains.

« En centre-ville, la ressource rare et coûteuse, c'est la surface. Il faut donc réussir à respecter la promesse d'enseigne, tout en essentialisant l'offre et en se concentrant sur les familles les plus rentables, capables de payer de gros loyers. Le digital peut y aider bien sûr, mais il y a plus d'échecs que de succès pour le moment, explique Cédric Ducrocq. L'erreur classique consiste à garder en centre-ville les 20/80 de la périphérie, ou du moins à être dans une approche trop homothétique : or ce qui marche en centre-ville n'est pas la même chose que ce qui est rentable en périphérie. La gamme devrait selon moi partir des modes d'achat des urbains, plus que des statistiques de vente des magasins de périphérie. Cela dit, il faut aussi respecter l'ADN et la promesse de l'enseigne : l'exercice est subtil ! »

MARVLINE LE THEUF

## Monoprix l'atelier des urbains

L'enseigne, par essence celle des urbains, a accru ses services dans son nouvel espace parisien Drugstore Beauté réalisé avec le groupe Diam. Le pôle maquillage a été traité comme un atelier de make-up artist avec des tablettes insérées dans les meubles diffusant des tutos, un photobooth pour immortaliser les maquillages et les poster sur les réseaux sociaux. L'offre compte des produits bio, voire vegan signalés dans les rayons.



« Si je devais imaginer un lieu pour la beauté : ce serait un endroit où il y aurait, en plus des produits cosmétiques, tous les attributs pour embellir la personne, comme des accessoires, des services (du yoga, de la nourriture healthy...). Dans le secteur gastronomique, le meilleur exemple est Eataly à Bologne ouvert en novembre 2017 ; plus un lieu de vie que marchand. »

Hubert de Malherbe, designer, spécialiste du commerce, président de l'agence Malherbe Paris.



# Les français résistent

Comparés à leurs homologues anglo-saxons, les grands magasins français réussissent à tirer leur épingle du jeu en adaptant leurs fondamentaux – animations, offre et services – aux tendances de consommation. Un modèle relayé par la presse américaine.

**G**aleries Lafayette, BHV, Printemps, Le Bon Marché ont revêtu leurs habits de fête. Depuis un an, les équipes plangent sur les saynètes des vitrines, les décorations des façades, voire sur le choix de la star qui donne le coup d'envoi aux illuminations de Noël... Qui mieux que les grands magasins pour surprendre et étonner. N'était ce pas l'une de leurs particularités à leur création au XIX<sup>e</sup> siècle ? « *Ils ne peuvent cependant pas se contenter de faire de l'habillage. Il faut avant tout exposer l'offre* », selon Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Un exercice auquel se prêtent de plus en plus les grands magasins et qui est présenté comme un modèle par la presse américaine. Pour son exposition Los Angeles (du 1<sup>er</sup> septembre au 31 octobre) dont l'impressionnante piste skate board sous la trémie a illustré un article du *Financial Times*, Le Bon Marché a, par exemple, mis en avant des marques californiennes. Parmi elles : les cosmétiques Goop de la star Gwyneth Paltrow vendus ponctuellement pour la première fois en Europe. Comme il le fait à chaque exposition sur un pays ou une ville. « *Nous voulons surprendre par le renouvellement de l'offre notamment à travers l'exposition de septembre, mais aussi les galeries imaginaires réinventées quatre fois par an, les 250 pop-up stores annuels* », précise Axelle Royère, directrice Beauté du Bon Marché.

**Surprendre par les animations.** Côté rive droite, les Galeries Lafayette (C.A. groupe 2017 : 4,7 Md€) se sont engagées dans le mouvement écoresponsable Go for Good (1) qui leur permet aussi de référencer de nouvelles marques (Oden, Les Poulettes, Fer à Cheval...). « *Nous souhaitons aller plus loin dans l'exclusivité et la découverte de labels confidentiels avec l'arrivée récente du groupe Deciem et ses soins The Ordinary, Fountain et The Chemistry Brand, vendus en avant-première en France aux Galeries Lafayette-Haussmann depuis septembre*, déclare Guillaume Pats, directeur Achats Beauté des Galeries Lafayette. *Le grand magasin propose dans tous ses univers des marques plus éditées, la beauté répond du même critère avec des marques moins*

**MIEUX QUE LES HYPERMARCHÉS**  
Si seulement 3,1 % des Français interrogés par Kantar Worldpanel achètent une fois par an de l'hygiène-beauté en grands magasins (à raison de 3,8 produits par an), leur budget reste très élevé à 91,2 €\*. « *Les grands magasins font beaucoup mieux que les hypermarchés sur la beauté* », signale Anaïs Dupuy, Business Development Manager Kantar Worldpanel qui indique que ces chiffres ne tiennent pas compte de la clientèle étrangère qui constitue une grande partie du chiffre d'affaires notamment des Galeries Lafayette.  
(\* Source Kantar Worldpanel CAM à P6 2018.)

Les grands magasins sont très attendus sur l'offre et le service, deux autres branches de leur ADN.

diffusées comme Fresh, Aesop, le Labo, Kiehl's, Frédéric Malle et des lignes exclusives de griffes référentes telles que Dior, Chanel, YSL ou Guerlain. » Les grands magasins sont très attendus sur l'offre et le service, deux autres branches de leur ADN, sur lesquelles ils sont challengés depuis quelques années par les chaînes spécialisées. Par ailleurs, certains comme Les Galeries Lafayette réalisent une grande partie de leur business avec des touristes notamment asiatiques friands de nouveautés. Pour sa part, Le Printemps de la Beauté Paris-Haussmann (3) en changeant de bâtiment et en doublant par deux sa superficie, il y a un an, a accueilli plus d'une centaine de marques supplémentaires. « *L'objectif est de recruter des Parisiennes, plus jeunes*, rappelle Lucie Lacauve, responsable marché Beauté Printemps. *Une étude réalisée par notre service Data*

*Intelligence sur nos clients porteurs de la carte de fidélité montre que depuis l'ouverture, nous avons gagné cinq ans sur l'âge moyen de notre clientèle.* » La première partie du rez-de-chaussée abrite des produits d'impulsion accessibles (de 3 à 50 €) pour les beautyistas et au -1 des soins alternatifs à 40 €, en moyenne. Fin 2018, un concept de produits naturels (soin, maquillage, compléments alimentaires...) viendra étoffer l'offre de ce niveau où sont également concentrées des prestations de soins notamment petits prix dans les spas Nuxe et Clarins, le salon Coffirst. « *Pour accroître le recrutement de clientes plus jeunes, nous déploierons d'autres services comme le stand de tatouages chics, Désolée Papa, dont la fondatrice Eva Edelstein a plus de 30000 followers*, indique Lucie Lacauve. *Nous développons différentes opérations de communications. Ainsi, notre service RP travaille avec de nombreuses influenceuses régulièrement invitées à expérimenter nos différents services. Des soirées thématiques sont aussi organisées en magasin. Nous complétons ces opérations par un dispositif d'animations des marques (make up artist battles Yves Saint Laurent, diners olfactifs Lancôme, rencontre avec les fondatrices de marques comme Tata Harper, ou avec Violette, célèbre Make-up artiste collaborant avec Estée Lauder...).*



1



2



3

**Prescripteur de tendances.** Le Bon Marché (2) se définit carrément comme « *un concept-store qui propose des services, un assortiment pointu et surprenant. Nous sommes un laboratoire de tendances. Nous allons dénicher les marques dans le monde* », explique Axelle Royère, directrice Beauté. Le grand magasin de la Rive gauche veut aussi surprendre « *par des points de rupture dans le parcours clients avec des espaces de service comme le salon de coiffure haut de gamme Marisol, au cœur de la mode, comme La Petite Épicerie de la Beauté qui accueille au sein du prêt-à-porter une offre ludique, alternative avec des marques de soins bio – Votary, Skin Regimen... –, de capillaires de niche – Cut by Fred, Sam McKnight, Oribe et R+Co... –, des exclusivités comme le rouge à lèvres personnalisable et écoresponsable La Bouche Rouge, le vernis à la teinte de son choix Kure Bazaar* », ajoute Axelle Royère. La personnalisation fait également son chemin aux Galeries Lafayette avec le Teint Particulier Lancôme dans les magasins d'Hausmann et du BHV Marais. Sans oublier l'Open spa Clarins toujours au BHV Marais et l'outil de diagnostic de peau Skin analyser également disponible dans des Galeries Lafayette de Bordeaux, Nantes, Lyon-Part Dieu. Tout comme son voisin du Printemps, elles doivent composer avec des magasins en province dont la surface de vente, la clientèle sont bien différentes. « *Nous réfléchissons à la*

*façon dont nous pouvons nous appuyer sur le site marchand du groupe, Place des Tendances qui référence de la beauté depuis deux ans, pour répondre aux besoins de tous les consommateurs* », reconnaît Lucie Lacauve, responsable achats beauté Printemps. L'omnicanalité est un vrai challenge pour les grands magasins, pas seulement en France. Les Galeries Lafayette, qui ont racheté La Redoute cette année, en font « *l'une de leurs priorités. Tous nos partenaires beauté partagent cette approche et nous accompagnent. Nous référençons ainsi à date*

*115 marques de cosmétiques sur galerieslafayette.com* », affirme Guillaume Pats, directeur achats beauté des Galeries Lafayette. Les grands magasins amorcent tout juste leur passage au digital. « *Les canaux physiques et digitaux sont encore très séparés* », remarque Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Alors qu'aux États-Unis, des department stores comme Nordstrom récoltent déjà les fruits du online (lire p. 10). « *Le modèle français fondé sur la concession d'espaces faite à des marques ne se prête pas facilement au e-commerce car le grand magasin n'achète pas et ne vend pas directement les stocks. Ce qui n'est pas le cas dans des department stores américains*. » Même si les ventes de produits de beauté sur le Net en France restent marginales à 7%, le passage à l'omnicanalité est inéluctable. Les grands magasins doivent montrer une fois de plus qu'ils sont capables de s'adapter aux mutations.

## Les idées des Big Three

« Plus qu'un grand magasin, Le Bon Marché se positionne aujourd'hui comme un concept-store, un prescripteur de tendances. »

Axelle Royère, directrice Beauté du Bon Marché (LVMH).

« Les espaces Beauté [des Galeries Lafayette] doivent être le théâtre d'expériences inédites, interactives et digitales. »

Guillaume Pats, directeur Achats Beauté des Galeries Lafayette.

« Un nouveau concept consacré à la cosmétique green verra le jour au niveau -1 du Printemps de la Beauté à Paris, fin 2018. »

Lucie Lacauve, responsable marché Beauté au Printemps.

MARYLINE LE THEUF



# Orange TV

Les Sommets du Digital  
6 février 2018







# Sommets du Digital

Innovation #connexion #inspiration

**BIOTRONIK**  
excellence for life

Allianz Partners

**GREN ALP**  
HABITER LA MONTAGNE



allomed

Le retail révolutionné.

SEEC  
DIGITAL

La Cluse

**BIOTRONIK**  
excellence for life

Allianz Partners

**GREN ALP**  
HABITER LA MONTAGNE



**Franck Rosenthal**

Rosenthal Conseil

Le retail révolutionné.

SEEC  
DIGITAL

La Cluse



# CB News

septembre 2018





# RETAIL #1

## MORNING

UX OBSESSION

LE 5 JUILLET, CB NEWS  
LANCAIT AVEC IPG  
MEDIA-BRANDS LA  
PREMIÈRE ÉDITION DU  
RETAIL MORNING.

### ILS ÉTAIENT AU RETAIL MORNING...

- ① Dans le hall du Cinéma Pathé Beaugrenelle Paris.
- ② Elise Mazurel (Klépierre).
- ③ Thierry Oriez (J.M. Weston), et de dos Frédéric Roy ("CB News").
- ④ Stéphanie Martellozo (Future Brand).
- ⑤ De droite à gauche, Charlotte Bricard ("CB News"), Sophie Bocquet (Citadium), Florence Morelle (Leroy Merlin).
- ⑥ Céline Letu-Tortorici (Adrexo).
- ⑦ Guillaume Cavaroc (Facebook France).
- ⑧ Isabelle Schlumberger (JCDecaux).
- ⑨ Cinéma Pathé Beaugrenelle.
- ⑩ Guillaume Théaudière (UM).
- ⑪ Florence Chaffiotte (Monoprix).
- ⑫ Sébastien Danet (IPG Mediabrands).
- ⑬ De gauche à droite, Charlotte Bricard ("CB News"), Daniela Leonini, Bourmazac (ex Sézane), Sébastien Bismuth (Ex Undiz).
- ⑭ Thomas Jamet (IPG Mediabrands France).
- ⑮ De gauche à droite, Guillaume Astruc (M6 Publicité), Florent Guibert (Cdiscount).
- ⑯ De droite à gauche, Frank Rosenthal (Frank Rosenthal Conseil), Bertrand Esclasse (UX Retail Design).
- ⑰ David Larramendy (M6 Publicité), Charlotte Bricard ("CB News").
- ⑱ De gauche à droite, Xavier Guillon (France Pub), Basile Hennin (Imediacenter).
- ⑲ Lespace conférence.
- ⑳ De gauche à droite, Charlotte Bricard ("CB News"), Gilles Fichteberg (Rosapark), Pascal Nessim (Marcel), Jean-Patrick Spitz (BETC Shopper).
- ㉑ François Hannebicque (Lonsdale AKDV).
- ㉒ Laura Pho Duc (Alibaba France).
- ㉓ De gauche à droite, Hélène Brotelande (L'Oréal France), Clara Bailly (Le Drugstore Parisien), Jamel Boutiba (L'Oréal France), Amelle Nebia ("CB News").
- ㉔ Luc Vignon (366).





# La Revue des Marques

Millenials  
janvier 2018





# Impliquer les millennials : une mission en soi



Les millennials constituent aussi bien pour les industriels que les distributeurs une cible exigeante et responsable. La preuve par l'analyse de leurs comportements dans les circuits de distribution.

**F**orcément, quand on prend dans leur ensemble les millennials – ou génération Y –, on a tendance à généraliser et caricaturer. Pourtant, il faut être prudent dans les analyses, surtout quand on parle de circuits de distribution. La première des pruden- ces consiste à bien étudier les différentes cibles de millennials, suivant qu'ils aient 20 ou 30 ans, qu'ils vivent au sein d'un foyer avec présence ou non d'enfants... Les différences sont grandes. Dans un article de juillet 2017 publié par Marketing Week, le professeur Mark Ritson est clair : « Voir les millennials comme un groupe homogène est un contresens des principes de base de la segmentation ». Rien ne peut (bien) se faire sur les millennials sans rejeter les idées reçues. Exemple de ce qu'on entend généralement sur les circuits de distribution : « les millennials font tout sur Internet et ne veulent pas ou plus aller en magasins ». C'est faux et archi-faux !

## Les millennials disposent de moyens limités et adaptent leur consommation

Comme pour beaucoup de cibles, il faut en premier lieu décortiquer les revenus disponibles. Aux États-Unis, un récent rapport d'eMarketer montre que si le revenu annuel moyen d'un foyer américain est de 74 664 dollars avant impôts, il n'est que de 65 373 dollars dans le cas d'un foyer composé de millennials. Ceux-ci sont devancés par leurs aînés, les baby-boomers – nés entre 1946 et 1964 –, qui bénéficient de 79 736 dollars annuels (+ 22 %) et plus encore par la génération X, qui culmine à 95 168 dollars annuels (+ 45 %). Nos fameux millennials ne devancent que la classe la plus âgée (la silent generation) et ses 40 230 dollars annuels. En France, Nielsen confirme cette tendance : les millennials

\* Expert en marketing du commerce, Frank Rosenthal Conseils

représentent 19 % de la population et seulement 15 % de la consommation de produits de grande consommation. Ils sont de plus, toujours selon Nielsen, surconsommateurs de MDD – c'est la tranche d'âge qui en consomme le plus en France – et l'assument ! Selon Kantar Worldpanel, 68 % des millennials estiment que les MDD sont d'aussi bonne qualité que les grandes marques ! Une autre étude de Kantar Worldpanel, publiée en mars 2017, conclut également à la moindre consommation des moins de 35 ans en France, tant en nombre d'actes d'achat qu'en valeur (Cf. article p. 70). Cela n'empêche pas les mêmes millennials d'acheter plus de produits bio que le reste de la population. Ils savent desserrer les cordons de la bourse quand les produits correspondent à leurs valeurs. Pour autant, ils réinvestissent ailleurs. Ainsi, selon la même étude, les millennials sans enfants effectuent 35,5 % de leurs actes de consommation hors domicile contre 25,6 % pour la moyenne de la population. Ils sont surconsommateurs de produits de beauté, de surgelés salés, de boissons sans alcool ou de produits traiteur. Enfin dans son rapport de février 2017, McKinsey montre qu'aux États-Unis les millennials dépensent plus en loisirs et divertissements, 165 dollars par mois, là où les 35-50 ans y consacrent 100 dollars et les 51-69 ans – qui ont pourtant plus de temps – 135 dollars.

## Les millennials : un état d'esprit différent, plus indépendant, plus réfléchi !

72 % des 17-34 ans n'hésitent pas à changer de marque si celle-ci ne correspond plus à leurs valeurs : la qualité des produits bien sûr, mais aussi leur disponibilité, les conditions de travail des employés qui les produisent et la démarche éco-responsable de l'entreprise ! Une autre étude de Kantar réalisée en 2017 révèle aussi que 75 % des millennials estiment que les marques ont tellement peu

de sens qu'elles finiront par disparaître ! 80 % des millennials souhaitent en savoir plus sur la façon dont ce qu'ils mangent est produit (ils ne sont que 63 % chez les baby-boomers selon Nielsen). D'autre part, pour 62 % d'entre eux, il est primordial de travailler dans une entreprise ou une institution dotée d'un « fort impact social et environnemental »<sup>2</sup>. Il est donc nécessaire, tout en s'adressant à toutes les cibles, de donner aux millennials l'information qu'ils attendent sur les marques, produits et enseignes pour mieux les convaincre ! Un autre point qui les caractérise est leur imprévisibilité : s'ils plébiscitent les réseaux sociaux, communiquent via les applications de messageries comme Facebook, Messenger, Snapchat et WhatsApp, ils n'hésitent pas à désertir la télévision traditionnelle – ou à la consommer différemment, surtout en replay – et à bloquer les publicités en ligne.

## S'ils fréquentent tous les circuits, les millennials ont de vraies préférences !

Pour l'alimentaire, le drive, qui a recruté plus de six millions d'acheteurs en 2016, voit une surreprésentation des millennials dans sa consommation. En effet, le profil des acheteurs adeptes du drive diffère également sensiblement

80 % des millennials souhaitent en savoir plus sur la façon dont ce qu'ils mangent est produit.



Ils choisissent le digital qui a du sens dès lors qu'une plateforme digitale est disponible, simple et leur propose des solutions.

de celui des acheteurs en magasin : plus jeunes (8 sur 10 ont moins de 49 ans contre 1 sur 2 en magasin) et surreprésentés au sein des professions intermédiaires (18,7 % contre 12,5 %). Quand globalement 5 % de la population française achètent leur alimentaire par Internet (drive compris), ils sont 9 % chez les 18-34 ans ! Mais il ne faut pas penser qu'ils abandonnent pour autant les supermarchés et hypermarchés, bien qu'on annonce à tort et avec insistance la mort de ces derniers chaque année depuis 20 ans ! Ils sont en effet 91 % à les fréquenter contre 95 % de la population totale. Là où les millennials sont plus en retrait, c'est sur la satisfaction sur le dernier achat (28 % contre 37 % pour la population totale) et donc logiquement sur la recommandation : 30 % contre 36 % pour la population totale, selon Promise Consulting dans son étude de mars 2017. Ils font globalement comme les autres, mais avec une exigence renforcée !

### L'expérience client est primordiale pour eux, surtout en rapidité !

60 % des millennials utilisent les caisses automatiques ou les scanettes en magasin (contre 38 % en moyenne France) et les foyers de moins de 35 ans avec présence d'enfant(s) représentent 12,2 % en valeur du circuit drive dans les achats contre 5,1 % en moyenne pour la population générale selon Nielsen. Une étude Nielsen Essec montre que leurs attentes concernent prioritairement la qualité produit (8,6 sur 10), devant la simplicité et la praticité (7,4 sur 10), des produits incarnant un style de vie (7,3 sur 10), accessibles en prix (7 sur 10) et innovants (6,4 sur 10). Leur usage des plateformes digitales est un sujet en soi. Ils sont de grands utilisateurs des plateformes collaboratives (BlaBlaCar) ou de mise en relation (Le Bon Coin, AlloVoisins, ManoMano...), qui facilitent la vie quotidienne.

En fait, ils choisissent le digital qui a du sens dès lors qu'une plateforme digitale est disponible, simple et leur propose des solutions, souvent à deux pas de chez eux. Ainsi, BlaBlaCar est le mode de transport favori des 17-34 ans et

Airbnb est devenu leur acteur de voyage préféré<sup>3</sup>. Ces deux exemples montrent que lorsqu'il y a du lien et de la relation, que cela correspond à leurs valeurs et que leur soif de consommer malin en optimisant leur pouvoir d'achat est assouvie, c'est un succès. Conséquence : ils intègrent ces plateformes à leurs modes de consommation, par exemple sur le streaming musical, selon Nielsen, les moins de 35 ans sont 57 % à déclarer utiliser plusieurs plateformes de streaming musical, contre seulement 39 % pour les 35 ans et plus.

### Les magasins doivent s'adapter à leurs nouvelles exigences

« Ce sujet des millennials, on l'observe, on le comprend, et on s'adapte », indique au quotidien *Le Monde* du 13 avril 2017 Jean-Paul Mochet, directeur général de Franprix et responsable de la branche proximité du groupe Casino en France. Il fait référence à « un attachement à des valeurs comme le bio, au consommer sur place et au fait maison, à des espaces de coworking dans les magasins, à tout ce qui touche au morcellement de l'acte d'achat comme le fait de venir prendre un café à 10 heures, un sandwich à 11 heures, une pâtisserie à 15 heures... ». Naturalia, l'enseigne spécialiste du bio, surfe sur cette tendance en ouvrant en novembre 2017 un magasin rénové sur quatre niveaux (au lieu d'un seul) à Boulogne-Billancourt. Le dernier niveau est occupé par une salle zen et yoga dans laquelle deux professeurs viennent dispenser leurs cours aux clients. Le bio qui propose de la vente en vrac est très apprécié, car le principe de choisir ce dont on a besoin au gramme près et de payer en fonction est jugé très juste et leur plaît beaucoup. Les avis clients et les tests avant achat font partie de leurs nouvelles habitudes. Boulanger l'a bien compris et a déjà ouvert trois magasins Le Comptoir Boulanger qui permettent de tester les produits les mieux notés par les clients. Dans le magasin, on peut tout tester : des casques, des centrifugeuses, des drones et même des brosses à dents électriques ! Dans son édito pour LSA du 15 mars 2017, Yves Puget, directeur de la rédaction, écrit : « Il n'en reste pas moins que cette génération (les millennials) va bouleverser les codes. Industriels et distributeurs doivent s'y préparer en fabriquant, distribuant et communiquant autrement. Sous peine non pas d'être boycottés, mais tout bonnement ignorés, dans une indifférence totale. Ce qui est peut-être pire... ». On le voit bien, la conversation va prendre de plus en plus d'importance dans le marketing des marques et des enseignes. ■

1 - Enquête YouGov pour GT Nexus publiée en janvier 2017.

2 - La Tribune, 5 juillet 2017.

3 - Étude BrandIndex réalisé par YouGov pour Statista, octobre 2017.



# La Revue des Marques

Donner du sens au commerce  
avril 2018





**Airbnb story**

Leigh Gallagher

En octobre 2007, Brian Chesky et Joe Gebbia, diplômés d'une école d'art au chômage et colocataires d'un appartement de trois chambres à San Francisco, ont besoin d'argent pour payer leur loyer. Ils ont alors l'idée de louer des matelas pneumatiques aux participants de la conférence sur le design qui se tient dans la ville et provoque une pénurie de chambre d'hôtels. Airbnb, AirBed & Breakfast ou « matelas pneumatique et petit déjeuner » vient de naître. Dix ans à peine suffiront pour bâtir le plus grand site d'hébergement du monde. Dunod, 270 pages, 24,90 euros.

**Sur les pavés la pub**

Anne Magnien

Jadis, sous les pavés, on nous promettait la plage. Aujourd'hui c'est sur les pavés que la pub s'expose. Fondatrice et animatrice de l'émission culte *Culture Pub*, sur M6, Anne Magnien nous donne à lire et surtout à voir une nouvelle forme de publicité qui qui s'expose dans la rue et s'appuie sur le digital pour prendre des formes inattendues sur toute forme de mobilier urbain, du réverbère au distributeur de billets, du banc à l'arrêt de bus. Ce « marketing guérilla » ou *ambient marketing* s'observe dans le monde entier, comme le prouve ce livre richement illustré, grâce à de nombreux exemples. Champion de la pub de rue : Ikea ! Hoëbeke, 158 pages, 25 euros.

**Guide de l'e-réputation**

Guillaume de Lacoste Lareymondie

Le branding concerne aussi bien les marques que les personnes. Dans ce dernier cas, on parle, depuis 1997 et Tom Peters, de *personal branding*. Comment prendre en main son image publique en ligne, la contrôler et la développer en demeurant vigilant sur la visibilité, la notoriété et la réputation sur les réseaux sociaux – les Facebook, LinkedIn, Instagram ou Twitter ?

Eyrolles, 156 pages, 15 euros.

**Donner du sens au commerce, la valeur du sens**

Frank Rosenthal

C'est à l'aune de quatre axes majeurs que Frank Rosenthal, contributeur fidèle de la *Revue des marques*, apporte dans son septième livre une réflexion très dense sur la valeur du sens dans le commerce : l'alimentation et la santé, l'habitat et le cadre de vie, l'accomplissement personnel et les loisirs, l'expérience et la relations avec les clients. Bon nombre de cas d'école, ainsi que des témoignages de grands acteurs, viennent à l'appui du discours. Et si, comme l'écrit l'auteur, « la vraie bataille à mener pour les commerçants porte sur le sens », elle peut aussi être celle des marques. Kawa, 274 pages, 29,90 euros.

**How brands grow, la vérité sur la croissance des marques**

Byron Sharp

Professeur du Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science de l'University of South Australia, Byron Sharp propose dans ce livre de nouvelles règles de croissance. À la lecture de la bibliographie, on peut s'étonner, voire s'interroger si ce n'est regretter, qu'aucun auteur-professeur-chercheur-consultant français ne soit mentionné. Ni que la place et le rôle des salariés dans l'entreprise, sans l'action desquels les marques ne sont pas pérennes, ne soient étudiés. L'accent est donc mis sur les consommateurs, puisque sur 12 chapitres, cinq au moins leur sont consacrés.

Eyrolles, 236 pages, 32 euros.

**Comment créer une marque bankable ?**

François-Xavier Goudemand

Préfacé par Marcel Botton, créateur de l'agence de création de marques Nomen, l'ouvrage s'inscrit dans la collection « Kit pratique », une collection prêt-à-utiliser proposant outils et méthodes, ici dans l'univers de la création de marque et son développement. Les chapitres portent aussi bien sur la création de marque, le déploiement d'une stratégie, la communication, l'évolution, voire la renaissance. Didactique et pédagogique.

Ellipses, 480 pages, 29,50 euros.

## Donner du sens au commerce, la valeur du sens

Frank Rosenthal

C'est à l'aune de quatre axes majeurs que Frank Rosenthal, contributeur fidèle de la *Revue des marques*, apporte dans son septième livre une réflexion très dense sur la valeur du sens dans le commerce : l'alimentation et la santé, l'habitat et le cadre de vie, l'accomplissement personnel et les loisirs, l'expérience et la relations avec les clients. Bon nombre de cas d'école, ainsi que des témoignages de grands acteurs, viennent à l'appui du discours. Et si, comme l'écrit l'auteur, « la vraie bataille à mener pour les commerçants porte sur le sens », elle peut aussi être celle des marques. Kawa, 274 pages, 29,90 euros.





# Les Numériques

French Days,  
26 avril 2018

LESNUMERIQUES 



DOSSIER

## French Days : l'arme anti-Amazon de Fnac, Darty, Cdiscount et consorts ?

Un Black Friday de printemps... sans le leader



Publié le 25/04/18 à 13h40

Six sites d'e-commerce sont à l'origine d'une initiative qui séduit de plus en plus de marchands. L'idée est simple : créer un nouveau Black Friday, au printemps... et sans Amazon.



**FRENCH  
DAYS**

**Les French Days à partir du 27 avril 8h**

**RENDEZ-VOUS DANS:**

© Fnac



À quelques jours des French Days, les sites partenaires de ce nouveau rendez-vous commercial se mettent en ordre de bataille. Annoncée en fanfare par Fnac-Darty, RueDuCommerce, La Redoute, Showroomprive.com, Cdiscount et Boulanger, cette réponse *made in France* au Black Friday peine encore à éclore sur les principaux sites partenaires. Seul Cdiscount communiquait sur l'événement mardi 24 avril. Selon un petit sondage réalisé sur les sites du groupe Newweb (dont *Les Numériques* fait partie), seuls 28 % des sondés avaient déjà entendu parler des French Days (4 106 répondants au sondage effectué du vendredi 20 au lundi 23 avril). Un réel déficit de notoriété à trois jours du démarrage.

"C'est une idée vraiment jeune. Le plan de communication a démarré il y a quelques jours seulement", se justifie Frédéric Eichrodt, directeur commercial high-tech de RueDuCommerce, "mais je parie que cela va marcher." Et puis, si certains sites préfèrent ne pas trop communiquer pour le moment, c'est aussi pour ne pas tuer les ventes les jours précédents...

## Un rendez-vous qui peut faire mouche

À l'origine de ce projet, il y a l'idée de créer pour les consommateurs un "événement excitant" à l'image du Black Friday, mais au printemps. "C'est une période idéale, entre les soldes d'hiver et d'été. Il y a beaucoup d'événements comme la fête des Mères, la fête des Pères...", ajoute Frédéric Eichrodt. Et puis le Black Friday a montré l'appétence des Français pour les promotions en ligne. Selon un **bilan dressé par GfK**, les Français ont dépensé 910 millions d'euros à l'occasion du Black Friday 2017, soit un chiffre d'affaires en progression de 35 % par rapport à 2016. "Nos clients sont toujours plus promophiles", n'hésite pas à affirmer Ferdinand Tomarchio, directeur commercial de Cdiscount.

"Il y a encore de nombreux Français qui n'achètent pas sur internet. Nous voulons créer ainsi une deuxième occasion afin d'élargir notre périmètre", renchérit Annabel Chaussat, directrice marketing et e-commerce du groupe Fnac Darty. Et de préciser : "Nous assistons tous à un développement massif du mobile dans l'achat online". Du coup, organiser cela en plein pont du Premier mai, entre la promenade en famille et la chasse au muguet, même pas peur !



"Il y a encore de nombreux Français qui n'achètent pas sur internet. Nous voulons créer ainsi une deuxième occasion afin d'élargir notre périmètre", renchérit Annabel Chaussat, directrice marketing et e-commerce du groupe Fnac Darty. Et de préciser : "Nous assistons tous à un développement massif du mobile dans l'achat online". Du coup, organiser cela en plein pont du Premier mai, entre la promenade en famille et la chasse au muguet, même pas peur !

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, voit dans les French Days une idée qui, sur le papier, peut faire mouche. "Ça a du sens de s'allier et de fédérer les marchands autour de la même thématique plutôt que de créer des événements promotionnels individuels." En attendant de voir si les consommateurs sont au rendez-vous, les French Days séduisent les acteurs de l'e-commerce français. "Beaucoup d'enseignes veulent rejoindre l'événement", explique Frédéric Eichrodt. De six initialement, elles seraient désormais une vingtaine, avec l'arrivée notamment de BeautéPrivée, Camaïeu, Conforama, Franprix, Géant, Monoprix, PriceMinister, Toys'R'Us... Pas que des e-commerçants. Les enseignes physiques veulent également leur part du gâteau. Et à la question de savoir si Amazon peut s'y greffer, les réponses varient entre les différents acteurs de l'opération, entre le oui, le non et le peut-être. "L'opération est ouverte à tout commerçant en France qui souhaite la rejoindre", affirme pour sa part Ferdinand Tomarchio.

## Amazon dans le viseur des e-commerçants français

Difficile pour autant de ne pas voir les French Days comme une réplique à Amazon, qui peut apparaître d'une certaine manière comme le cheval de Troie du Black Friday dans l'Hexagone, et l'un de ses principaux bénéficiaires. Et pourtant, **la Fnac et Auchan ont bien été les premiers à importer l'événement en France** en 2012 ! "Nous ne cherchons pas à concurrencer Amazon, se défend Frédéric Eichrodt. Nous voulons créer un événement spécial à la France."



Néanmoins ce n'est clairement pas la stratégie des sites de e-commerce à l'origine de l'événement. L'idée est bien de gagner des parts de marché, notamment vis-à-vis du principal concurrent américain. Pour Annabel Chaussat, *"Il y a un peu de ça. Nous voulons montrer que nous sommes créatifs en France et que nous pouvons créer un événement à l'image du Black Friday. Il n'y a pas que les Américains"*. Il y a un peu d'esprit French Tech ou de *french flair* derrière.

## Frapper fort avec des offres canon

Pour écraser la concurrence, il va falloir aligner les promos, sous peine de tuer dans l'œuf cette initiative. *"Ce qui est en jeu ici, c'est la possibilité de créer un événement récurrent. Pour cela, ils vont devoir frapper fort pour que la mayonnaise prenne"*, explique Frank Rosenthal.

Et les commerçants l'ont bien compris. C'est pourquoi ils comptent dégainer de beaux rabais. *"Nous allons offrir entre 30 et 50 % de remises sur certains produits"*, annonce le groupe Fnac Darty. *"Chaque commerçant choisit sa politique de promotion"*, précise toutefois Annabel Chaussat. Certains, comme la Fnac et Darty, vont tout envoyer dès le premier jour. D'autres, comme RueDuCommerce, vont étaler leurs offres sur les cinq jours avec des ventes flash, notamment, ou bien des chèques cadeaux en euros en fonction du montant dépensé sur le site.

Alors que va faire Amazon ? Contacté par *Les Numériques*, le site numéro un en France n'a pas réagi. *"Soit Amazon ne bouge pas en pensant que c'est un non-événement, soit il se montre opportuniste en lançant une contre-offensive promotionnelle avec des Prime Days par exemple"*, juge Frank Rosenthal. Selon une source proche du dossier, le message d'Amazon est le suivant : *"Nous n'avons rien à dire aux journalistes et nous n'avons rien à dire sur le plan commercial"*. Le géant de la distribution *online* pourrait bien faire le dos rond...

Une chose est sûre, pour que l'opération réussisse, elle devra rassembler un maximum d'acteurs, quitte à mobiliser l'année prochaine Amazon l'Américain sous la bannière French Days. Ce n'est pas Fnac Darty (un groupe passé sous pavillon allemand avec Ceconomy en actionnaire de référence depuis juillet 2017) qui dira le contraire !



# Novethic

Monoprix/Amazon, les GAFA et Amazon et les petits producteurs  
30 mars, 20 juin, 14 novembre 2018

**novethic**  
ACCÉLÉRATEUR DE TRANSFORMATION RESPONSABLE





[Accueil](#) > [News](#) > [Social](#) > [Consommation](#) > En signant avec Amazon, Monoprix a fait entrer le loup dans la bergerie



Publié le 30 mars 2018

SOCIAL

## EN SIGNANT AVEC AMAZON, MONOPRIX A FAIT ENTRER LE LOUP DANS LA BERGERIE

C'est fait, Amazon a un pied dans l'alimentaire en France. Le géant du numérique qui lorgnait sur ce marché depuis plusieurs années vient de signer un partenariat avec Monoprix pour qui il assurera la livraison express de ses produits. Un pari risqué pour Monoprix qui pourrait se faire happer par le géant et en devenir le sous-traitant.



Amazon va permettre aux Parisiens et habitants de la petite Couronne d'être livrés en 2h chez eux. Monoprix



Pour la première fois en France, une enseigne du secteur alimentaire va collaborer avec Amazon. Monoprix a en effet annoncé le 26 mars avoir signé un partenariat avec le géant du numérique visant à *"proposer les produits alimentaires de Monoprix aux clients du service Amazon Prime Now"*.

### **Amazon a approché System U et E.Leclerc**

Concrètement, entre 5 000 et 10 000 références de produits de différentes marques vont être proposées par Monoprix sur le site d'Amazon. Les commandes seront préparées par Monoprix et la livraison express, entre une heure et 3 heures maximum, sera effectuée par Amazon, expert dans le domaine. Seuls les habitants de Paris et de la petite Couronne pourront bénéficier de ce nouveau service.

Un pacte qui permet à Monoprix de prendre une longueur d'avance sur ses adversaires en matière de livraison. Leclerc avait lancé l'offensive en annonçant mi-mars la création de E.Leclerc chez moi, un service de livraison à domicile sous 24 heures. Monoprix offre donc une meilleure performance.

Quant à Amazon, il lorgnait depuis plus d'un an sur la grande distribution française. Début mars, System U disait avoir engagé des discussions avec Amazon sur le sujet sans que cela ne se concrétise. E.Leclerc, lui aussi approché, avait décliné l'offre. En cause, dit-il, la commission de 8 % prise par le géant américain.

### **Devenir sous-traitant d'Amazon**

Pour l'instant, le partenariat, vu son petit périmètre, ne va pas révolutionner la grande distribution, mais *"le risque à terme pour Monoprix, c'est d'être un peu le sous-traitant d'Amazon, et donc de perdre une partie de son pouvoir et de sa marge"*, estime Olivier Dauvers, spécialiste de la grande distribution interrogée par France Info.

C'est ce qui est arrivé, de manière catastrophique à Toys'R'Us dans les années 2000. Le marchand de jouets a pactisé avec Amazon au lieu de développer son propre site Internet. Il a ainsi signé un contrat sur 10 ans devenant ainsi son fournisseur officiel de jouets. Sauf qu'Amazon ne s'est pas empêché de vendre des jouets provenant des autres distributeurs. Le contrat avec Amazon terminé, Toys'R'Us avait loupé le virage du numérique. En septembre, l'enseigne a été placée sous la protection de la loi américaine sur les faillites et doit licencier ses 33 000 salariés.

### **Amazon peut-il casser les prix de Monoprix ?**

Monoprix aura-t-il le même destin que Toys'R'Us ? Il a certes fait entrer le loup dans la bergerie, mais semble avoir installé quelques garde-fous. Il affirme rester maître de la politique de prix et des promotions. Pourtant, Frédéric Duval, responsable France pour Amazon, a affirmé à l'AFP que chaque produit serait proposé selon *"la politique tarifaire de chacune des deux sociétés"* et d'ajouter : *"il n'y a aucune obligation d'aligner les prix"*.

Si le distributeur français ne veut pas se faire happer par le géant américain, il devra donc montrer les crocs. Car Amazon a l'habitude de casser les prix. En juin 2017, il a ainsi racheté pour 13 milliards de dollars Whole Foods, une enseigne bio en perte de vitesse, la plus grosse opération qu'il ait réalisée jusqu'ici. Deux mois plus tard, les bananes affichaient une baisse de 30 %, le saumon de 33 %. Pour fidéliser sa clientèle, Amazon a choisi l'option des prix bas.

*"Il s'agissait d'une acquisition, nous ne sommes pas dans ce cas avec Monoprix"*, tempère Frank Rosenthal, consultant et spécialiste du secteur interrogé par Novethic. *"Le distributeur a tout intérêt qu'il n'y ait pas concurrence entre les produits qu'il vend sur Amazon et ceux de sa boutique"*. Mais l'intérêt de Monoprix n'est pas forcément celui d'Amazon.

**Marina Fabre** [@fabre\\_marina](#)



## GOOGLE-CARREFOUR, AMAZON-MONOPRIX, ALIBABA-AUCHAN... QUAND LES GAFA VALENT LA GRANDE DISTRIBUTION

Après l'annonce d'une alliance Monoprix-Amazon et d'un partenariat Alibaba-Auchan, Carrefour s'allie avec Google. La grande distribution n'a d'autre choix que de pactiser avec ces géants du numérique et de l'e-commerce. Quitte à prendre le risque de devenir de simples sous-traitants de ces mastodontes.



Google, après s'être allié avec Walmart aux États-Unis vient de signer un partenariat avec Carrefour France.

©OlivierVigerie/Carrefour



Mieux vaut s'allier avec eux que de les concurrencer. Ces derniers mois la grande distribution française a cédé aux sirènes des géants du numérique. Auchan s'est allié avec le chinois Alibaba, Monoprix avec l'américain Amazon et, le 11 juin dernier, Carrefour leur a emboîté le pas en signant avec le géant Google.

Une stratégie inévitable tant le modèle traditionnel de la grande distribution particulièrement les [hypermarchés est de moins en moins adapté aux attentes des consommateurs](#). Les usagers se tournent davantage vers le e-commerce et les produits bio. En témoigne la dégringolade de Carrefour dans le classement des distributeurs. Jusqu'en 2001 le groupe français talonnait, en termes de chiffre d'affaires, le numéro 1 mondial, Walmart. En 2014, il est sorti du podium. Et deux ans plus tard, il a même été relégué à la 9e place alors que Amazon effectuait une percée fulgurante se hissant de la 180e place à la 6e.

#### **"On pouvait difficilement avancer seul", dit Carrefour**

*"Carrefour n'a pas suffisamment évolué avec ses clients",* avouait le PDG du groupe Alexandre Bompard. D'où ce nouveau partenariat avec Google qui va reposer sur trois piliers. D'abord le client va pouvoir commander, à voix haute, des produits de Carrefour via l'enceinte connectée de Google. Ensuite, le groupe américain va former 1 000 collaborateurs de Carrefour pour *"accélérer la transformation digitale"* du Français.

Et enfin, ils vont tous les deux ouvrir un Lab d'innovation à Paris pour réunir les experts en intelligence artificielle de Google et ceux en expérience consommateurs de Carrefour. *"Google est un partenaire fort, un leader dans le domaine technologique. Cette alliance va permettre d'accompagner ces évolutions",* explique à Novethic un porte-parole du premier distributeur de France.

#### **Contrairement à Monoprix, Carrefour ne va rien sous-traiter**

Mais, le risque est de devenir, à terme, un simple sous-traitant de Google. Cette crainte a notamment été évoquée lors de [l'annonce du partenariat entre Amazon et Monoprix](#). Le leader d'e-commerce lorgnait depuis des années sur le secteur alimentaire français. Fin mars, Monoprix lui a donné l'occasion d'y mettre un pied. Amazon va pouvoir livrer en moins de deux heures des produits Monoprix en région parisienne.

*"Il ne s'agit pas de sous traiter une activité d'un groupe à un autre. Ce partenariat nous permet de ne rien déléguer et plutôt de nous renforcer avec un partenaire stratégique",* insiste un porte-parole de Carrefour. Certes le distributeur va rester propriétaire de ses données et de celles de ses clients, mais Google pourra les exploiter. D'autant que tout le groupe français a accepté de migrer tout son environnement informatique sur celui du géant américain.

### **Dans 3 ans, Amazon sera dans tous les secteurs**

Mais pour les enseignes traditionnelles, mieux vaut Google que Amazon. Ce dernier, depuis le rachat de Whole Foods pour 13 milliards de dollars en juin 2017, est perçu comme un requin. Le management du groupe ne passe pas parmi les équipes de cette enseigne bio. Douze cadres de Whole Foods ont déjà quitté leur poste depuis le rachat. Les pratiques d'Amazon sont pointées du doigt. Le groupe aurait demandé aux fournisseurs de baisser de 25 % leurs prix.

Carrefour risquerait peut-être moins avec Google qu'avec Amazon. *"Il y a une grosse différence entre Amazon et Google. La logique d'Amazon est de s'étendre, de faire croître au maximum son chiffre d'affaires et sa croissance. Celle de Google est de rester influent",* explique Frank Rosenthal consultant et spécialiste du secteur.

Et le groupe de Jeff Bezos ne se limite pas à l'alimentaire. *"Dans trois à cinq ans, il n'y aura plus un secteur dans lequel Amazon ne sera pas représenté",* avance Frank Rosenthal. Amazon souhaite désormais [offrir des comptes bancaires à ses clients](#). Il vise aussi le secteur de la santé, avec la vente de médicaments sur ordonnance et la livraison de matériel médical.

#### **Marina Fabre @fabre\_marina**



## AMAZON MISE SUR LES PRODUCTEURS LOCAUX POUR REDORER SON IMAGE

Amazon vient de lancer une boutique dédiée aux producteurs français locaux. L'occasion pour ce géant du commerce en ligne de redorer son image et un vrai tremplin pour les producteurs français en terme de visibilité et de volume des ventes. Mais cette annonce n'est pas sans risque. Entre dépendance et monopole alimentaire, l'issue reste incertaine.



Amazon ouvre sa porte aux petits producteurs français et locaux qu'il promet de rémunérer au juste prix.  
Pixabay

Y a-t-il encore un secteur qui échappe aux tentacules d'Amazon ? Le géant du commerce en ligne a annoncé, le 8 novembre, la création d'une "boutique des producteurs". 2 000 références de produits français et haut de gamme vont être vendues sur la plateforme et seront accessibles dans toute l'Europe.

"Dans le cadre des États généraux de l'alimentation, un sujet a émergé, c'est celui de la juste reconnaissance des savoir-faire français et la juste rémunération des producteurs français. On lance donc cette boutique dans cet esprit-là", a expliqué à Europe 1 Frédéric Duval directeur général d'Amazon. Concrètement, les producteurs fixeront eux-mêmes les prix. Ils devront par contre s'acquitter d'un abonnement mensuel de 39 euros. Quant à Amazon, il percevra 8 à 15 % de commission sur les ventes.

### Les petits sites e-commerce vont disparaître

"Il ne fallait pas que je loupe le coche", témoigne Delphine Liegeois. Cette productrice de safran dans les Ardennes a tout de même hésité avant de franchir le pas. "Amazon a un potentiel énorme, ça nous donne une vraie visibilité mais ces gigantesques plateformes font toujours peur, on craint d'être avalé", souligne la productrice.

Pour se prémunir, elle compte conserver son propre site Internet et continuer de vendre ses produits sur d'autres plateformes. Malgré cette précaution, la nouvelle position d'Amazon sonne pour les producteurs comme "le début de la fin des petits sites e-commerce dans les deux trois ans à venir", explique à l'AFP Vianney Bellanger, gérant d'une chocolaterie au Mans et également partenaire d'Amazon. "Les ventes sur internet risquent de se concentrer à terme sur les plus gros", craint-il.

### Une trop grande dépendance des producteurs à Amazon

Une peur partagée par Guy Kastler de la Confédération paysanne. Car au-delà de la disparition des sites en ligne, c'est la dépendance des agriculteurs envers Amazon que le producteur dénonce. "Il y a un vrai problème de centralisation et de dépendance des agriculteurs. Ce monopole de plus en plus important fonctionne de la même manière que les supermarchés qui ont fait fermer les petits commerces", estime-t-il.

Même le gouvernement s'inquiète de l'impact de ces géants en ligne sur le tissage territorial des PME. "Alerté par les chefs d'entreprise depuis sa prise de fonction", le secrétaire d'État au numérique, Mounir Majoubi, a lancé en juillet "un espace en ligne afin de recenser les difficultés rencontrées par les PME françaises avec les plateformes de vente en ligne", a ainsi annoncé le ministère.

### "Amazon n'est pas là pour tuer les petits producteurs"

Reste que "Amazon n'est pas là pour tuer les petits producteurs", défend Frank Rosenthal, consultant et spécialiste de la distribution. "L'enjeu pour lui est de casser son image de multinationale, de changer la perception des Français mais aussi de surfer sur la tendance très forte de la consommation locale".

Dans ce secteur, Amazon a en effet du chemin à parcourir. Selon une analyse menée par le Journal du Net, sur le marché français, entre le 13 septembre et le 4 octobre 2018, sur 450 produits populaires vendus par Amazon, 136 provenaient de Chine.

Marina Fabre [@fabre\\_marina](#)



# Popai et SAP

articles sur la transformation digitale  
janvier 2018







DIGITAL

## Comment la grande distribution vit sa transformation digitale?

Franck Rosenthal  
pour [www.news.sap.fr](http://www.news.sap.fr)

**Pour mener à bien leur transformation digitale, les enseignes de la distribution doivent avant tout accepter les bouleversements qu'amène le numérique dans les habitudes des consommateurs. Et mettre des outils, notamment mobiles, entre les mains de leurs conseillers.**

Si on se fie aux derniers chiffres publiés par le cabinet d'études Forrester, environ 60 % des ventes dans le retail sont influencées ou réalisées via le numérique. Dans ce total, c'est le rôle d'influenceur qui pèse le plus lourd, le e-commerce ne représentant que 8 % des ventes. Et c'est aussi celui qui progresse le plus vite!

Pour le retail dans son ensemble, il s'agit là d'un phénomène majeur. Il est même encore plus massif dans la distribution spécialisée où, dans certains cas, ce sont jusqu'à 80 % des clients qui ont effectué des recherches sur Internet – presse spécialisée en ligne, avis de consommateurs, forums, sites de constructeurs... – avant leur visite en magasin.

**Face à un tel phénomène, une enseigne doit repenser en profondeur l'accueil et le conseil en magasin : le consommateur devient un expert des produits qu'il convoite et va, dès lors, poser des questions très pointues aux conseillers.**

Pour s'adapter à cette nouvelle donne, nombre d'enseignes ont entrepris d'équiper leurs conseillers avec des outils permettant de répondre à ces questions de spécialistes. Comme par exemple, des solutions combinant tablettes connectées et bases de données documentaires.

Cet équipement en terminaux mobiles ouvre également la voie à une personnalisation de l'expérience client en rayons ; via la reconnaissance de la carte de fidélité, le conseiller peut accéder à l'historique des achats d'un client, mesurer son importance pour l'enseigne, etc.

### Ralentir la connexion : mauvaise idée !

En plus d'être un outil d'influence majeur, le numérique s'est immiscé dans les magasins via la mobilité. Il y a seulement 5 à 10 ans, la surface de vente était une bulle où le conseiller pouvait maîtriser son dialogue avec le client.

Aujourd'hui, elle est devenue un autre lieu connecté. L'usage des outils mobiles en rayons est de plus en plus répandu, pour consulter les avis de consommateurs ou des sites de e-commerce.

Et attention ! Les consommateurs considèrent cette continuité numérique comme un dû. Pour lutter contre ce qu'on appelle le showrooming, autrement dit la propension des consommateurs à approcher des produits en rayons pour ensuite les commander au meilleur prix sur Internet, certains magasins ont la tentation de dégrader la connexion offerte à l'intérieur de leurs murs.





DIGITAL

## Comment la grande distribution vit sa transformation digitale?

Franck Rosenthal  
pour [www.news.sap.fr](http://www.news.sap.fr)

C'est, assurément, la pire manière d'aborder le numérique, car cette pratique a de fortes chances de faire fuir le consommateur. Alors que l'objectif premier de tout commerçant consiste à faire en sorte que le client reste sur sa surface de vente afin d'y concrétiser ses achats!

### Harmoniser les prix Internet et en rayons

D'autres entreprises ont réagi de façon plus intelligente. Ainsi, Boulanger qui a mené une étude sur les sites les plus consultés depuis les rayons de ses magasins.

Et il s'est avéré que les consommateurs de l'enseigne regardaient avant tout le site de la marque pour vérifier que les prix affichés en rayons étaient bien alignés avec ceux proposés sur Internet. **Car si un client peut comprendre qu'un produit soit proposé quelques euros de plus dans un magasin que chez un e-commerçant, il ne comprendra pas qu'une même enseigne favorise les internautes aux dépens des personnes se déplaçant en magasins !**

Pour remédier à ces décalages, Boulanger, mais aussi d'autres distributeurs comme la Fnac, ont harmonisé tous leurs prix, et communiqué sur cet alignement dans leurs magasins. Une façon intelligente de décourager le showrooming.

D'autres techniques consistent à rendre les comparaisons de prix plus difficiles, via la mise au point de bundles, l'ajout de services complémentaires ou la création de remises, comme les week-ends que la Fnac réserve à ses adhérents.

Cette exigence du consommateur, qui ne comprend plus de ne pas avoir de connexion en rayons – que cet état de fait résulte d'une action du distributeur ou d'une simple difficulté technique ne dépendant pas de sa volonté -, vaut également pour les informations pratiques mises à sa disposition.

Les informations affichées par Google – adresse, heures d'ouverture, services disponibles – doivent être parfaitement justes, car toute erreur en la matière est mal perçue par les clients. Or, force est de constater que les enseignes françaises ne sont pas toujours irréprochables en la matière. Sur la mise à jour des ouvertures exceptionnelles lors de fêtes de fin d'année par exemple ou encore sur leur adresse postale.

Entrer dans ce champ une boîte postale ne va, en effet, pas permettre aux clients de se rendre en magasins, les GPS ne reconnaissant pas ces informations...

### Animations en rayons : voici venir la réalité virtuelle

Comme le montrent ces exemples, la transformation digitale du retail nécessite à la fois d'énormes efforts d'exécution et une bonne dose de formation des personnels. D'autant que le rythme des technologies ne ralentit pas et offre déjà de nouvelles perspectives.

Comme les cabines connectées, appelées à simplifier l'expérience client dans l'habillement en fournissant un outil de dialogue entre clients et conseillers et ce, sans que les premiers n'aient à quitter la zone d'essayage. Ou comme la réalité virtuelle (VR) qui permet de projeter un client ou un prospect dans un univers de marque.





## Retail : s'inspirer des bonnes pratiques des enseignes américaines

Franck Rosenthal  
[www.news.sap.com](http://www.news.sap.com)

Suite à la National Retail Federation (NRF), le grand salon du retail qui s'est tenu en janvier à New York, Franck Rosenthal détaille les domaines dans lesquels les enseignes américaines pourraient servir de modèles aux magasins de l'Hexagone, en particulier dans tout ce qui touche à l'expérience client.

Parce que la culture et l'économie américaine sont différentes de ce que nous connaissons en France, une enseigne de la distribution française ne peut pas espérer importer tel quel le modèle du retail américain.

Une économie tournant au plein emploi a par nature un fonctionnement différent d'une autre économie connaissant environ 9,5 % de taux de chômage.

Néanmoins, certains aspects culturels courants aux États-Unis, en particulier la culture du client, peuvent être une bonne source d'inspiration pour les commerçants français.

**Force est de constater qu'outre Atlantique, le client est mieux pris en compte : on multiplie les emplois de service pour faciliter son parcours sur la surface de vente, on diminue les temps d'attente qu'il va devoir subir et, surtout, on ne cherche pas à le faire entrer à tout crin dans les processus de l'entreprise.**

Une mauvaise habitude trop courante dans l'Hexagone.

Ce constat vaut même pour un e-commerçant comme Amazon. S'il est par nature très digital, le site impose très peu de processus rigides à ses clients : il tend vers l'achat en un clic, simplifie au maximum les retours – sans discuter de leur bien-fondé – et y associe des remboursements très rapides.

### Fliquer le client... ou lui faire confiance ?

En France, si toutes les enseignes se déclarent forcément 'customer centric', force est de constater que sur le terrain, cela ne se vérifie pas toujours pleinement. Par exemple, si les vigiles placés à l'entrée des magasins assurent tout à fait l'égitimement la sécurité sur les surfaces de vente, certaines enseignes leur demandent également de vérifier les tickets de caisse.

Un désastre en termes d'expérience client ! Déguiser sa volonté de faire baisser le taux de démarque inconnue derrière la sécurité d'un magasin devrait faire partie des interdits de l'expérience client. Être 'customer centric' ne consiste pas seulement à afficher un certain volontarisme en la matière, mais bien à mettre en pratique certaines règles.





INNOVANT

## Retail : s'inspirer des bonnes pratiques des enseignes américaines

Franck Rosenthal  
[www.news.sap.com](http://www.news.sap.com)

**Aux États-Unis, cela se traduit par exemple par des cartes systématiquement présentes dans les grands magasins afin de faciliter l'orientation des clients, par une communication omniprésente sur les applications mobiles ou sur la disponibilité d'un réseau Wifi gratuit** – des fondamentaux trop souvent oubliés en France, ou, plus généralement, par une plus grande confiance accordée aux clients.

Lorsqu'une discussion a lieu sur les prix, par exemple suite à une différence entre un tarif affiché en rayons et celui reporté sur le ticket de caisse, l'enseigne part du principe que c'est le client qui a raison si la vérification va obliger le client à attendre.

C'est en fait très simple : il suffit de décider de faire davantage confiance au client.

### Click and collect : dans la logique du client

A l'occasion de la NRF 2018, les représentants des enseignes françaises ont pu aussi apprécier la multiplication des logiques de 'click and collect' dans les magasins américains. Toujours en respectant la logique de simplification des parcours client.

Des points de retrait sont ainsi installés dès l'entrée du magasin, associés à des places réservées au bord du parking, afin d'accélérer le parcours du client qui a demandé à retirer un produit.

Ces points de retrait sont aussi pensés pour éviter aux clients les contrôles habituels à l'entrée. Tout est fait pour se placer dans la logique du client.

**Plus généralement, les enseignes américaines maîtrisent mieux la logique de tests afin de valider de nouvelles idées, de nouveaux concepts.** Ils portent sur un petit nombre de variables – fournissant ainsi des résultats plus significatifs – et sont menés sur des durées mieux pensées, ni trop courtes, ni trop longues.