Revue de presse/média 2023

Frank Rosenthal

Du 1er janvier au 31 décembre 2023

BFM Business, BFM TV, France 2, RMC Story, France Inter, France Info, RTL, Europe 1, Radio Classique, RFI L'Express, Marianne, Paris Match, Le Parisien, Le Monde, La Croix, Le Figaro, 20 Minutes, Libération, La Tribune, L'Humanité, La Nouvelle République, La Charente Libre, Sud Ouest, Les Echos, Les Echos Week-end, Les Echos Start, Capital, Marketing, LSA, E-commerce Magazine, Points de Vente, Republik Retail, Challenges, Cosmétique Mag, Cosmétique Mag Hebdo, L'informé, 24 matins.fr, Presse Evasion, Business Immo, Immo Week, Newsday, Actu.fr, Rayons Boissons

TV 2023


BFM BUSINESS
BFM BUSINESS
BFM BUSINESS
BFM BUSINESS
BFM BUSINESS
BFM BUSINESS
BFM BUSINESS

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



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

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







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



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

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









Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal

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





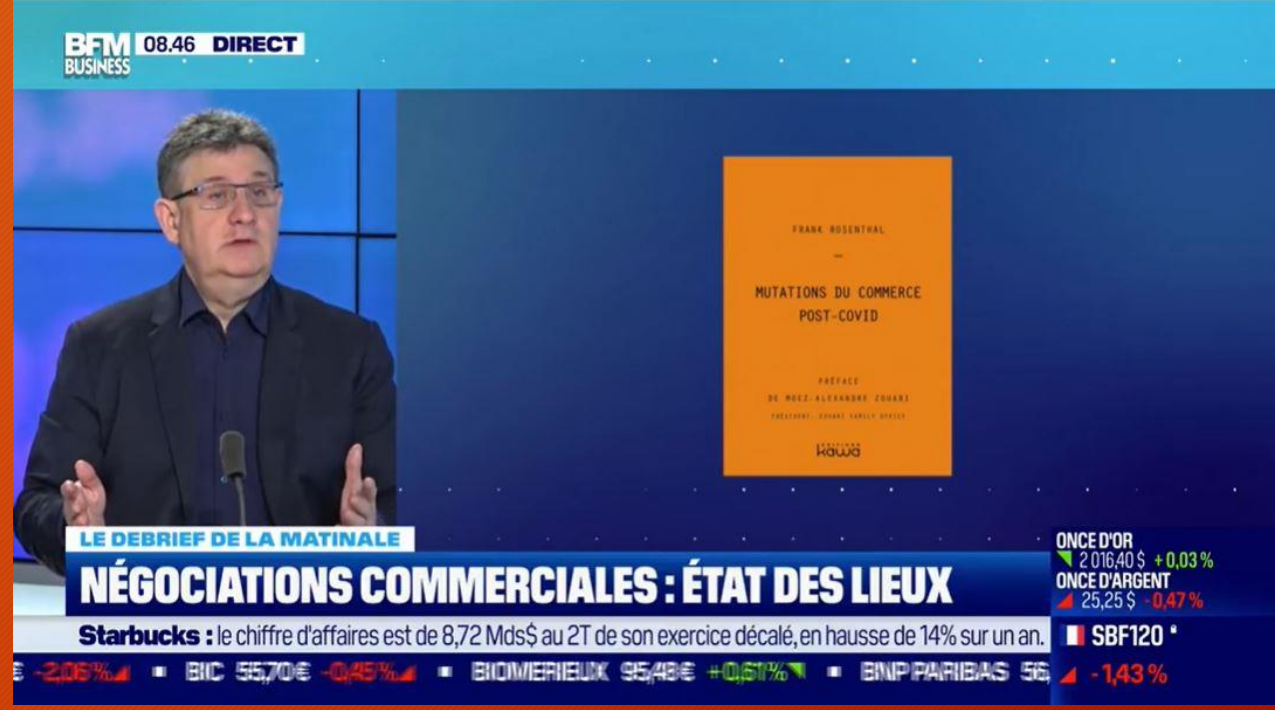


Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal

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




BFM BUSINESS 08.46 DIRECT
LE DEBRIEF DE LA MATINALE
NÉGOCIATIONS COMMERCIALES : ÉTAT DES LIEUX
Starbucks : le chiffre d'affaires est de 8,72 Mds$ au 2T de son exercice décalé, en hausse de 14% sur un an.
ONCE D'OR 2 016,40 $ +0,03 %
ONCE D'ARGENT 25,25 $ -0,47 %
SBF120 ⁴ 5 627,00 pts
AXA 28,84€ -2,47%
BENETEAU 14,28€ -2,06%
BIC 55,70€ -0,45%


BFM BUSINESS 08.46 DIRECT
FRANK ROSENTHAL
MUTATIONS DU COMMERCE POST-COVID
LE DEBRIEF DE LA MATINALE
NÉGOCIATIONS COMMERCIALES : ÉTAT DES LIEUX
Starbucks : le chiffre d'affaires est de 8,72 Mds$ au 2T de son exercice décalé, en hausse de 14% sur un an.
ONCE D'OR 2 016,40 $ +0,03 %
ONCE D'ARGENT 25,25 $ -0,47 %
SBF120 ⁴ -1,43 %
BIC 55,70€ -0,45%
BIOMERIEUX 95,48€ +0,61%
BNP PARIBAS 56,


BFM BUSINESS 08.47 DIRECT
good morning BUSINESS
LE DEBRIEF DE LA MATINALE
INDUSTRIELS/DISTRIBUTION : RETOUR SUR LE DÉBAT
IA : la Maison Blanche va inviter les géants de la tech pour une "discussion franche sur les risques".
EURO EN FRANC SUISSE 0,98 CHF -0,07 %
EURO EN YENS 149,93 ¥ -0,24 %
SBF120 ⁴ -1,43 %
ELIS 17,74€ -1,44%
ENGIE 14,37€ -1,03%
ERAMET 84,50€ -4,09%


BFM BUSINESS 08.50 DIRECT
LE DEBRIEF DE LA MATINALE
INDUSTRIELS/DISTRIBUTEURS: RETOUR SUR LE DÉBAT
Starbucks : le chiffre d'affaires est de 8,72 Mds$ au 2T de son exercice décalé, en hausse de 14% sur un an.
BITCOIN 28 631,00 $ -0,10 %
ETHEREUM 1 867,50 $ -0,13 %
CAC ⁴ -1,45 %
CAPGEMINI 164,35€ -0,33%
CARMILA 15,20€ -0,91%

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




BFM BUSINESS
MORNING RETAIL
8 SITES ACCUSÉS DE FAUSSES PROMOTIONS
Commerzbank : l'ex-président de la Bundesbank, Jens Weidman, élu président du conseil de surveillance.
CE MATIN 08.15
VINCENT SALIMO
CAC
-1,54 %
DASSAULT SYSTÈMES
DERICHEBOURG


BFM BUSINESS
CON MANGO
JUNTA DE SILICONA
DOBLE FILTRO
ACERO INOXIDABLE
Cafetière italienne 6 Tasses (Induction), 300ml, Cafetière Moka en Acier Inoxydable, Espresso Maker, Argent
MORNING RETAIL
8 SITES ACCUSÉS DE FAUSSES PROMOTIONS
États-Unis : la Chambre des représentants adopte la loi suspendant le plafond de la dette.
SBF120
5 413,50
L'OREAL
LEGRAND


BFM BUSINESS
RMC DÉCOUVERTE
MORNING RETAIL
8 SITES ACCUSÉS DE FAUSSES PROMOTIONS
France : les immatriculations de voitures neuves du groupe Renault ont progressé de 18% en mai sur un an (PFA).
CE MATIN 07.20
JEAN-PHILIPPE ANDRÉ
CAC
-1,54 %
TRIGANO
UBISOFT ENT.

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



BFM BUSINESS 12.10 DIRECT



CASINO : INTERMARCHÉ ET KRETINSKY INTÉRESSÉS

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

EURO EN DOLLAR 1,10 $ +0,18 %
EURO EN LIVRE STERLING 0,89 £ +0,27 %
CAC 7 566,29 pts

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

BFM BUSINESS 12.11 DIRECT



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

CASINO : INTERMARCHÉ ET KRETINSKY INTÉRESSÉS

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

90 minutes BUSINESS OCLU

SBF120 -0,12 %

ORMITTAL 25,76€ -0,46% ■ ARKEMA 89,16€ +0,36% ■ ATOS 11,19€ -0,18% ■ AX

BFM BUSINESS 12.12 DIRECT



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

CASINO : INTERMARCHÉ ET KRETINSKY INTÉRESSÉS

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

90 minutes BUSINESS OCLU

SBF120 5 757,56 pts

UP 3,04€ -0,65% ■ EUS 17,91€ +0,28% ■ ENGIE 15,36€ -0,74% ■ ERAWET 92,65€

BFM BUSINESS 12.13 DIRECT



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

CASINO : INTERMARCHÉ ET KRETINSKY INTÉRESSÉS

Invivo (Teract) prendre acte de l'offre "concurrente" de Kretínský sur Casino.

EURO EN DOLLAR 1,10 $ +0,13 %
EURO EN LIVRE STERLING 0,89 £ +0,24 %
SBF120

ÉMY COINTREAU 178,55€ +0,79% ■ RENAULT 33,29€ -0,09% ■ REXEL 21,01€ -0,04%

BFM Business Good Evening Business Casino et Carrefour résultats S1 2023 26/7/2023




BFM BUSINESS 18.53
cora
FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution et du marketing du commerce
CARREFOUR : UNE RENTABILITÉ HISTORIQUE
Alphabet : le groupe annonce un chiffre d'affaires de 74,6 milliards $.
EURO EN FRANC SUISSE 0,96 CHF +0,03 %
EURO EN YENS 155,64 ¥ -0,04 %
SBF120
-1,18 %
AXA 27,68€ -0,23%
BENETEAU 14,50€ -2,16%
BIC 53,30€ +2,30%


BFM BUSINESS 18.53 DIRECT
good evening BUSINESS
FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution et du marketing du commerce
CARREFOUR : UNE RENTABILITÉ HISTORIQUE
IA : Google, Microsoft, Anthropic et OpenAI font alliance pour s'auto-réguler.
DOW JONES
DASSAULT SYSTÈMES 37,47€ -1,51%


BFM BUSINESS 18.56 DIRECT
Casino supermarché
good evenin BUSINESS
FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution et du marketing du commerce
CASINO : UN OBJECTIF REVU À LA BAISSE
Chine : le ministre des Affaires étrangères Qin Gang démis de ses fonctions.
DEMAIN 07.15
VÉRONIQUE RICHES-FLORES
CAC
-1,35 %
CRÉDIT AGRICOLE 11,13€ -0,38%
DANONE 55,90€ -1,52%


BFM BUSINESS 18.56
arrefour
FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution et du marketing du commerce
CASINO : UN OBJECTIF REVU À LA BAISSE
Nissan investira jusqu'à 600 millions € dans le futur pôle électrique de Renault (communiqué).
DEMAIN 07.15
VÉRONIQUE RICHES-FLORES
DOW JONES
+0,00 %
PUBLICIS GROUPE 72,14€ +1,61%
RENAULT 39,54€ +0,04%

BFM Business Good Evening Business Casino 3/7/2023




BFM BUSINESS 19.17
good evening BUSINESS
ILS FONT L'ÉCO
CASINO : LES OFFRES SUR LA TABLE
Le DG d'Orano Philippe Knoche va devenir directeur des opérations de Thalès.
CAC '
-0,18 %


BFM BUSINESS 19.24 DIRECT
ILS FONT L'ÉCO
CASINO : QUEL SCÉNARIO POSSIBLE ?
Auto : Atos est en négociations exclusives avec Schneider Electric pour vendre EcoAct.
good evening BUSINESS
DOW JONES
+0,03 %


BFM BUSINESS 19.18
ILS FONT L'ÉCO
FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution
CASINO : LES OFFRES SUR LA TABLE
Cybersécurité : la société française PrOph3cy va être acquise par le fonds américain Carlyle.
ONCE D'OR
1 921,58 $ +0,19 %
ONCE D'ARGENT
22,87 $ +0,56 %
DOW JONES
34 418,47 pts


BFM BUSINESS 19.25 DIRECT
Recapitalisation de Casino
Daniel Kretinsky
750 M€
d'apport
150 M€
de Marc Ladreit de Lacharrière
Levée de fonds
auprès des créanciers
ILS FONT L'ÉCO
CASINO : QUEL SCÉNARIO POSSIBLE ?
Casino demande des "délais de grâce" pour éviter un défaut sur sa dette avant de l'avoir renégociée.
CARDANO
0,30 $ +0,99 %
RIPPLE
0,48 $ +0,00 %
CAC '
7 386,70 pts

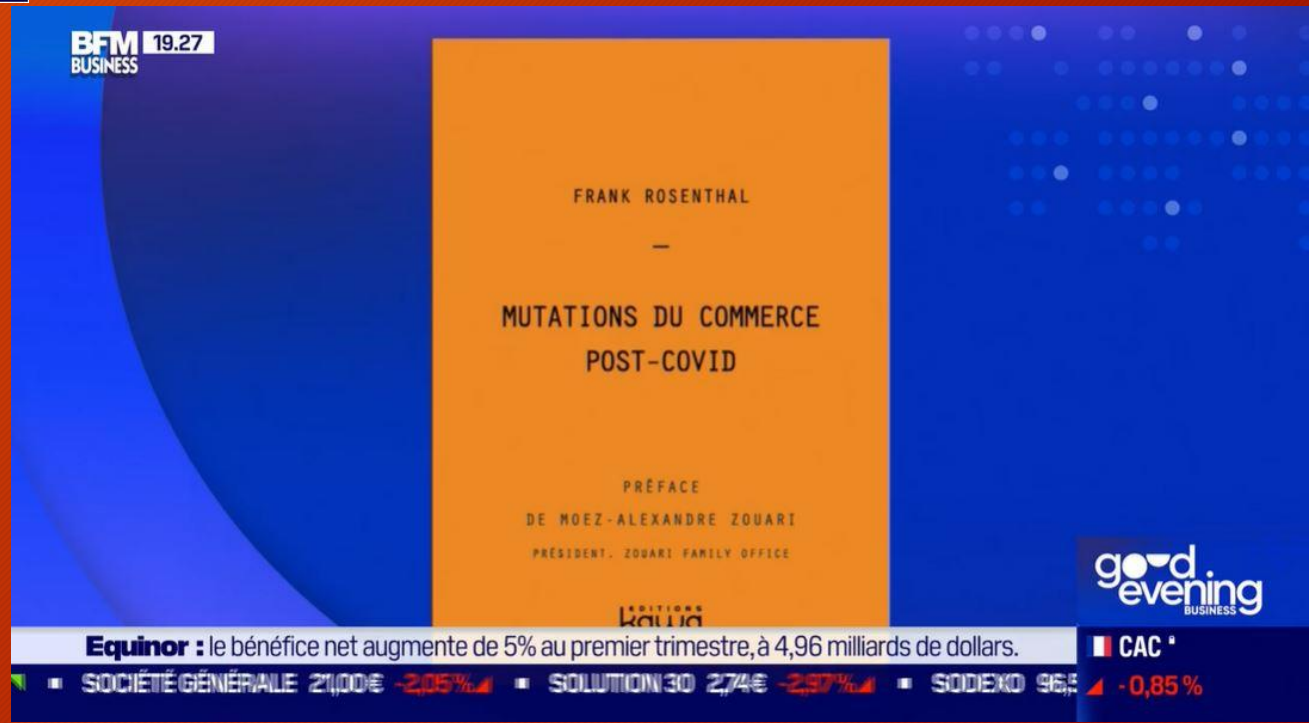
BFM Business
Good Evening Business
Casino Résultats T1 2023
4/5/2023




BFM BUSINESS 19.18 DIRECT
ILS FONT L'ÉCO
FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution, du marketing et du commerce
CASINO BAISSE SES PRIX POUR BOOSTER LES VENTES
Volkswagen : le bénéfice net est en baisse de 29,9% au premier trimestre, à 4,7 milliards d'euros.
DEMAIN 08.15
VÉRONIQUE RICHE FLORES
SBF120
5 593,54 pts

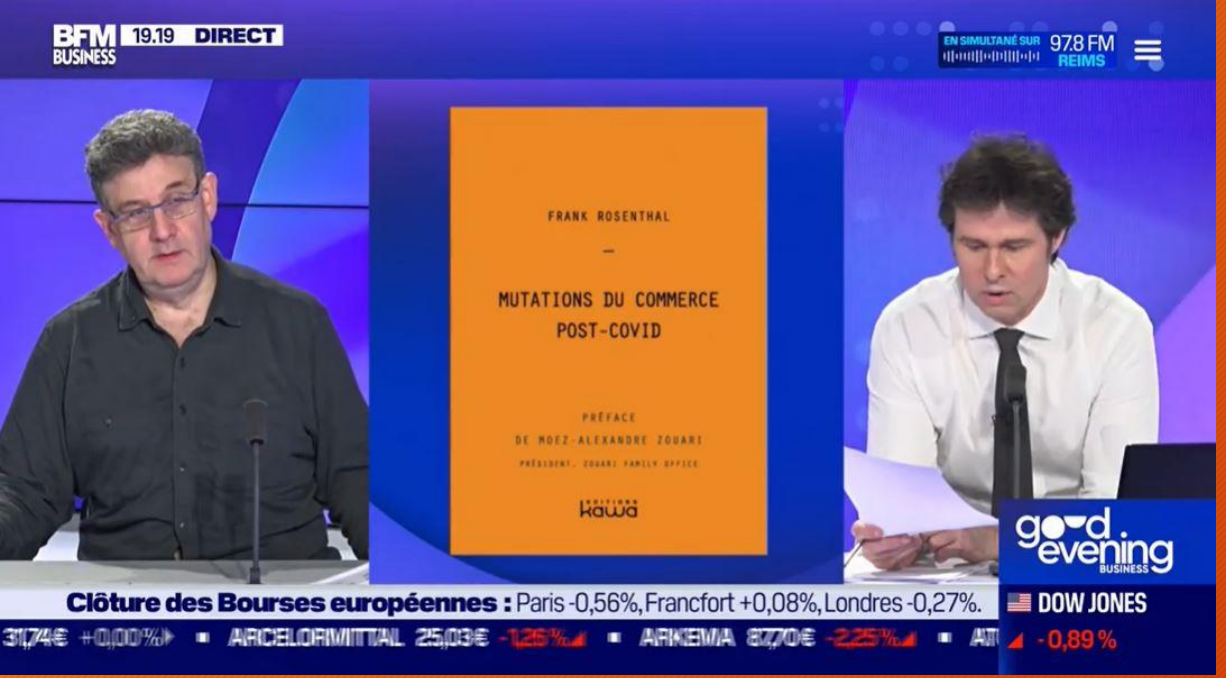

BFM BUSINESS 19.18 DIRECT
GROUPE Casino
good evening BUSINESS
ILS FONT L'ÉCO
CASINO BAISSE SES PRIX POUR BOOSTER LES VENTES
Maersk : le bénéfice net est divisé par trois au premier trimestre, à 2,28 milliards de dollars.
DOW JONES
CAC
7 340,77 pts


BFM BUSINESS 19.26 DIRECT
ILS FONT L'ÉCO
FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution, du marketing et du commerce
AG CASINO : À QUOI FAUT-IL S'ATTENDRE ?
Engie : la CJUE lui donne raison dans un contentieux avec Bruxelles sur des rabais fiscaux au Luxembourg.
DEMAIN 08.15
ECONOMISTE, PDTE DE RICHES-FLORES RESEARCH
SBF120
5 593,54 pts


BFM BUSINESS 19.27
FRANK ROSENTHAL
MUTATIONS DU COMMERCE POST-COVID
PRÉFACE DE MOEZ-ALEXANDRE ZOUARI
PRÉSIDENT, ZOUARI FAMILY OFFICE
good evening BUSINESS
Equinor : le bénéfice net augmente de 5% au premier trimestre, à 4,96 milliards de dollars.
CAC
-0,85 %

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




BFM BUSINESS 19.19 DIRECT
EN SIMULTANÉ SUR 97.8 FM REIMS
FRANK ROSENTHAL
MUTATIONS DU COMMERCE POST-COVID
PRÉFACE DE MOEZ-ALEXANDRE ZOUARI
good evening BUSINESS
Clôture des Bourses européennes : Paris -0,56%, Francfort +0,08%, Londres -0,27%.
DOW JONES -0,89 %


BFM BUSINESS 19.16 DIRECT
good evening BUSINESS
ILS FONT L'ÉCO
LA GRANDE DISTRIBUTION À L'AGONIE ?
Vinci : le chiffre d'affaires en hausse de 17% au T1 avec ses activités concessions et énergies.
-0,56 %


BFM BUSINESS 19.14 DIRECT
ILS FONT L'ÉCO
FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution et du marketing du commerce
LA GRANDE DISTRIBUTION EN CRISE ?
États-Unis : Moody's juge sévèrement le plan sur la dette proposé par le président de la Chambre américaine.
CARDANO 0,38 $ -0,71 %
RIPPLE 0,46 $ -0,97 %
CAC
-0,56 %


BFM BUSINESS 19.18 DIRECT
ILS FONT L'ÉCO
FRANK ROSENTHAL Expert de la grande distribution et du marketing du commerce
ALLIANCES,RACHATS:NOUVELLE ÈRE POUR LA DISTRIB
General Motors : le chiffre d'affaires est en hausse de 11% au T1 pour atteindre 40 Mds$.
EURO EN DOLLAR 1,10 $ -0,78 %
EURO EN LIVRE STERLING 0,88 £ +0,00 %
SBF120
5 728,73 pts

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







Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal





Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal

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



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

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





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



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

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

Voir moins





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



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

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







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

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

Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal





Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal

RMC Story
Apolline Matin
Vente de Carburants à perte : la grande distribution dit non
20/9/2023



VENTE DE CARBURANT À PERTE: LA GRANDE DISTRIBUTION DIT NON

Les acteurs de la grande distribution ont fait part de leur opposition à la vente de carburant à perte, lors d'une réunion à Bercy ce mardi. Ils ont indiqué préférer poursuivre leurs opérations à prix coûtant. Une nouvelle qui n'est pas si mauvaise pour le pouvoir d'achat des Français.

La grande distribution a dit non à **la vente à perte du carburant** dans leurs stations-service. Intermarché, Système U, Carrefour et Leclerc étaient à Bercy ce mardi pour indiquer ne pas être prêts à subventionner la baisse du prix du carburant. Elles préfèrent s'en tenir à vendre leur carburant à prix coûtant, comme elles font depuis des mois.

Et une décision plutôt heureuse, estime Frank Rosenthal. Cet expert de la grande distribution voit dans ce refus de la vente à perte **une bonne nouvelle pour le caddie**.

> *"Ce n'est pas souhaitable parce que s'ils le font, il ne faut pas se tromper, ils vont se rattraper sur d'autres produits. C'est quand même pas bien en période d'inflation de faire un geste sur l'essence d'un côté et de l'autre augmenter les prix, alors que les distributeurs n'y sont pour rien sur l'envolée des prix du carburant", explique-t-il.*

UNE SOLUTION QUI DOIT ÊTRE TROUVÉE PAR L'ETAT

Les remises spéciales sur le carburant ont creusé la dette, ajoute-t-il. Le gouvernement cherche donc à les remplacer par les distributeurs.

> *"Ce n'est pas à eux de le faire! On leur demande, alors qu'ils sont à marge zéro, de perdre de l'argent, donc évidemment ils disent non. Entre préserver le pouvoir d'achat des Français et financer le pouvoir d'achat des Français, il y a une différence. À l'Etat de trouver une solution pérenne", appuie-t-il.*

Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal

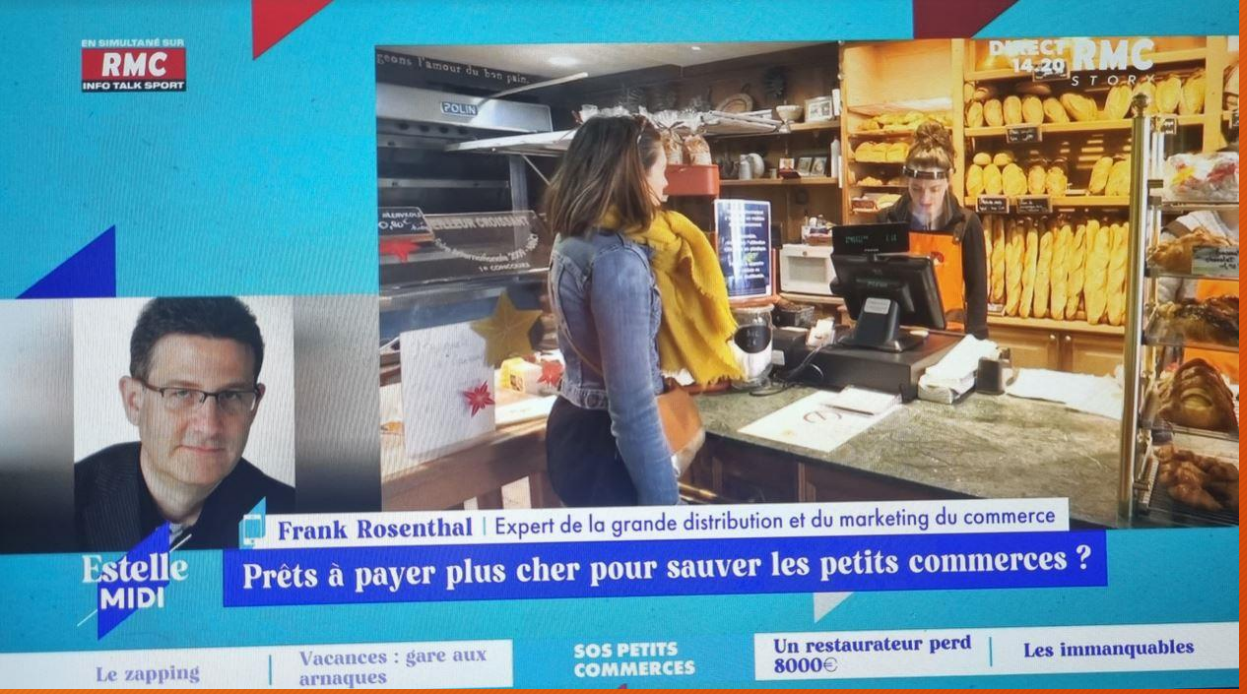

RMC
INFO TALK SPORT
DIRECT 06.34 RMC STORY
FRANK ROSENTHAL | Expert de la grande distribution
Apollinematin
VENTE CARBURANTS À PERTE: LA GRANDE DISTRIBUTION DIT NON
Alerte INFO
CHARLES III
INFO RMC : l'acteur Hugh Grant et l'actrice Emma Mackey feront partie des 160 invités du dîner d'État, ce soir à Versailles.


RMC
INFO TALK SPORT
DIRECT 06.34
FRANK ROSENTHAL | Expert de la grande distribution
Apollinematin
VENTE CARBURANTS À PERTE: LA GRANDE DISTRIBUTION DIT NON
Alerte INFO
CHARLES III
INFO RMC : le photographe Yann Arthus-Bertrand et l'ex-entraîneur de football Arsène Wenger participeront au dîner d'État ce soir


RMC
INFO TALK SPORT
DIRECT 06.34
FRANK ROSENTHAL | Expert de la grande distribution
Apollinematin
VENTE CARBURANTS À PERTE: LA GRANDE DISTRIBUTION DIT NON
Alerte INFO
CHARLES III
INFO RMC : l'acteur Hugh Grant et l'actrice Emma Mackey feront partie des 160 invités du dîner d'État, ce soir à Versailles.
21H
SÉVILLE/LENS

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









Prets à payer plus cher pour sauver les petits commerces ? - 04/05 23:25

Publié le 04/05/2023

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

France 2
20 heures
Les Français moins friands des promotions
11/10/2023




20h 2
1kg | 16 | 17/20MIN
-30% SUR LE 3E
-40% SUR LE 4E
RIZ L.GRAIN ETUVE 17MN 1KG CO
Pouvoir d'achat Les Français moins friands des promotions


20h 2
Remises immédiates
Source : Circana
-32,7%
Pouvoir d'achat Les Français moins friands des promotions


20h 2
Par visioconférence
Frank Rosenthal Expert en marketing du commerce


20h 2
Pouvoir d'achat Les Français moins friands des promotions

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

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

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

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

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

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

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

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

De 1 euro à une valorisation de 1 milliard

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

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

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

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

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

Le catalogue de 1000 pages aux oubliettes

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

Préparer et livrer les commandes bien plus vite

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

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

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

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

Un redressement "doublement rare"

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

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

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

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

Olivier Chicheportiche
Journaliste BFM Business

RADIO 2023


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

RTL

On défait l’info : les gros volumes plus chers ?

28/04/2023

France Info
Amazon : les licenciements
05/01/2023

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

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

Thibaud Le Meneec
France Télévisions

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

Temps de lecture : **3 min.**



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

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

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

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

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

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

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

> **"Dans les hypermarchés et les supermarchés, sur les douze derniers mois, 42% du chiffre d'affaires des couches a été fait en promotion, contre 21,7% pour le reste des produits."**
>
> **Nicolas Léger, analyste au cabinet NielsenIQ,** *à franceinfo*

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

Une inflation étalée sur plusieurs mois ?

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

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

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

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

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



Romain Rouillard / Crédits photo : FREDERIC SCHEIBER / HANS LUCAS / HANS LUCAS VIA AFP
• 09h30, le 28 avril 2023

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

Jeudi 27 avril, le thermomètre affichait encore 36 degrés à Séville, dans le sud de l'Andalousie. Une atmosphère suffocante, dans laquelle l'ensemble de la péninsule ibérique est plongée depuis le début de la semaine. Associé à la sécheresse, qui frappe l'Espagne depuis plusieurs mois, cet épisode météorologique pourrait drainer de lourdes conséquences y compris dans l'Hexagone.

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

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

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

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

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

Quelles solutions alternatives ?

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

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

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

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

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

Radio Classique
Le Journal de l'Economie :
Le semester anti-inflation
12/12/2023



Radio Classique
Le Journal de l'Economie :
Les hausses de prix des fournitures scolaires
21/07/2023



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



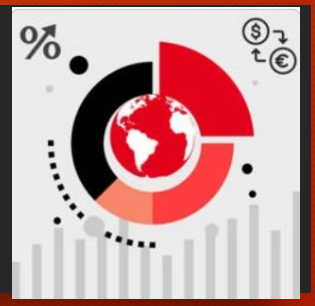
Radio Classique
Le Journal de l'Economie :
L'ANIA annonce les baisses de prix
23/06/2023



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



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



PRESSE 2023


Le Parisien
Libération
Le Monde
Le Journal du Dimanche
Le Canard enchaîné
Les Echos
Le Point
L'express
L'OBS



Les Echos

La fièvre des promotions gagne le commerce

11/10/2023

Les Echos

Inflation : les distributeurs se livrent à une surenchère de promotions pour retenir les consommateurs

● Les grandes surfaces rivalisent d'imagination pour mettre en avant leurs opérations permettant aux consommateurs d'obtenir des réductions sur des prix qui ont flambé.
● Mais les freins réglementaires sont nombreux et les offres des grandes marques ratent leur cible.

DISTRIBUTION

Clotilde Briard,
avec **Philippe Bertrand**

Face à la vitrine de ce Carrefour parisien, le client potentiel croule sous les propositions de réductions. Les grandes affiches en rang d'oignons mettent en avant, pour les unes, le défi anti-inflation et sa baisse des prix, pour les autres, les primes de fidélité par thèmes destinées aux possesseurs de la carte du magasin, et, pour les dernières, les marques célébrant, avec un discount, les 60 ans de l'enseigne.

Cette surenchère sur la mise en avant des promotions reflète bien à quel point les démonstrations sur les prix constituent plus que jamais le nerf de la guerre entre distributeurs. Les grandes surfaces n'avaient bien sûr pas attendu la rentrée, se mobilisant dès mars pour éviter le panier anti-inflation d'abord souhaité par Bercy en affichant leurs propres listes de courses à prix plus doux. Mais elles mettent les bouchées doubles en matière de communication cet automne.

Lobbying sur l'hygiène-beauté

Pour les enseignes, en attendant les éventuelles baisses de prix qui sortiront des prochaines négociations commerciales, la « promo » constitue le principal levier de la lutte anti-inflation avec les marques de distributeur. Preuve en est, l'intense lobbying que mène la Fédération du commerce et de la distribution, avec son président Alexandre Bompard, le PDG de Carrefour, contre la loi Descrozaille.

Adopté l'an passé, le texte entrera en vigueur en mars prochain. Il prévoit, entre autres, la limitation des promotions sur les produits d'hygiène-beauté à 34 % du prix en valeur. Le but est d'endiguer la foison de rabais que les distributeurs effectuent sur le savon et le shampoing : 50 %, 80 %, jusqu'à 120 % (!) selon un industriel grâce au « cagnottage » sur la carte de fidélité. Depuis la loi Egalim de 2018, les promotions sur l'alimentaire sont limitées à 34 % également. Les distributeurs avaient déporté leurs efforts commerciaux sur les rayons non alimentaires qui n'entrent pas dans le champ d'Egalim.

Alexandre Bompard demande un moratoire d'un an sur l'encadrement des ristournes sur l'hygiène-beauté. Un amendement a été déposé lors de la discussion du projet de loi sur l'avancement des négociations commerciales en Commission des affaires économiques. Il a été déclaré irrecevable. Le dépôt d'un nouvel amendement sera peut-être tenté au Sénat. Mais la loi Descrozaille a été adoptée à l'unanimité des députés et des sénateurs. Il est peu probable que les parlementaires se déjugent.

Opération « fins de mois »

En parallèle, les grandes surfaces travaillent sur de nouvelles pistes pour attirer l'attention de consommateurs cherchant les différents moyens d'amortir les effets de l'inflation. « *Même si leur cadre est contraint, les enseignes rivalisent d'ingéniosité. L'efficacité de la promotion est un savant équilibre entre la générosité et le faire savoir* », rappelle Laurent Landel, président de Bonial, spécialiste des offres promotionnelles digitales.

Franprix a lancé depuis le 25 septembre l'opération « fins de mois ». A chacune de ces périodes, il propose durant une semaine une cinquantaine de produits bénéficiant d'une remise de 30 %. Dominique Schelcher, le président de Système U, a récemment annoncé sur RTL une réduction de 10 %, tous les 15 jours à compter du 20 octobre, sur l'alimentaire, la beauté et l'entretien pour les porteurs de sa carte de fidélité.

Même les discounters accélèrent le pas sur les réductions complémentaires. Netto, dans la galaxie du Groupement Les Mousquetaires, a lancé le 3 octobre sa première carte de fidélité, entièrement numérique, dont il ne cache pas qu'elle doit servir à son positionnement en « *soutenant davantage le pouvoir d'achat de ses clients* ».

« *L'une des tendances fortes passe par l'accroissement des liens entre fidélité et promotions avec le renforcement des programmes. Même les produits premiers prix peuvent bénéficier de réductions supplémentaires lors de certaines opérations* », relève Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom.

Mais quels que soient les acteurs, les promotions telles qu'elles sont pratiquées ne constituent pas forcément, en cette période inédite, une recette magique pour gonfler les volumes. Malgré les multiples mises en avant des actions, leur place dans les chariots des Français a, paradoxalement, diminué sur les huit premiers mois de l'année. En hypermarché, elle est passée de 17,2 % à 16,1 % des achats par rapport à la même période de 2022, tandis qu'elle connaissait un très léger recul en supermarché, selon Circana.

« *Lorsque l'on interroge les consommateurs en magasin sur les manières de faire face aux hausses de prix, prendre des articles en promotion arrive pourtant au deuxième rang, derrière la limitation du gaspillage, et devant la préparation plus en amont de ses courses. Mais les clients sont confrontés à des offres devenues moins généreuses, les marques nationales cherchant à maintenir leurs marges. La mécanique préférée des Français est la réduction immédiate. Or, cette dernière offre a baissé de plus de 30 %* », analyse Emily Mayer, directrice « business insights » chez Circana.

Davantage de promotions sur les MDD

Les propositions de trois produits pour le prix de deux, qui ont refleuri, correspondent, en effet, mal à des budgets contraints et des fins de mois difficiles. « *La période s'y prête moins. On a continué à faire de la promotion comme on la pratiquait avant pour générer des achats d'impulsion. Mais les consommateurs freinent justement ceux-ci* », constate Emily Mayer. A noter, cependant, que si les marques classiques se montrent plus timides qu'avant dans leurs offres ponctuelles, la part de marques de distributeurs (MDD) en promotion a, elle, progressé, en particulier en supermarchés.

L'éditorial de David Barroux Page 17



Les distributeurs mettent les bouchées doubles en matière de communication sur les réductions cet automne. Photo Marta Nascimento/REA

La vogue des ristournes gagne tous les secteurs

Des enseignes de meubles à la restauration, les entreprises débordent d'imagination pour mettre en avant leurs rabais. De nouvelles mécaniques misant sur le jeu ou valorisant le développement durable émergent.

Il y a encore quelques mois, le spot radio aurait eu de quoi étonner. Les PFG (Pompes Funèbres Générales) y vantent les 20 % offerts jusqu'au 16 décembre sur les monuments funéraires en utilisant l'exemple d'une défunte, amatrice de piano, dont la passion sa vie durant est rappelée par des touches reproduites sur sa tombe. Un registre auquel le secteur n'avait pas accoutumé les Français.

Mais, aujourd'hui, alors que la sensibilité aux questions de prix des consommateurs n'a jamais été aussi exacerbée, cette offre de réduction illustre la nouvelle place prise par les promotions dans d'autres univers que la grande distribution. Des acteurs qui n'avaient pas habitué le public à miser sur des réductions s'y mettent à leur tour.

Parmi les actions les plus emblématiques, Ikea mène l'offensive depuis la rentrée sur plus d'une centaine de prix « baissés » sur des meubles et accessoires parmi les plus populaires de ses collections. Un signal envoyé à des clients qui avaient bien noté de fortes hausses des tarifs depuis le début des années Covid.

Montée des tarifs psychologiques

La restauration rapide aussi remet au goût du jour les menus à prix d'appel. « *Comme après la faillite de Lehman Brothers, les offres aux tarifs "psychologiques" font l'objet de nouvelles batailles avec la mise en avant de menus à moins de 5 euros* », relève François Blouin, président fondateur de Food Service Vision.

Dans la sphère des loisirs, de nouvelles mécaniques émergent. Misant sur la récurrence et la fidélité, Deliveroo, dans son « jackpot de rentrée », proposait d'enchaîner les commandes pour économiser 7 euros la première fois, 8 euros la deuxième et 10 euros la troisième. Avant de revenir, en octobre, à une campagne plus classique listant tous les types de promotions disponibles sur la plateforme.

Ennismore, entité consacrée à l'hôtellerie lifestyle dans laquelle Accor détient une participation majoritaire, a, elle, opté pour un programme de fidélité qui se veut différenciant. Baptisé « Dis-loyalty » et portant sur 75 hôtels et 150 restaurants et bars, il incite à découvrir de nouveaux lieux. Les membres, qui doivent régler une cotisation mensuelle, bénéficient, en échange, de réductions comme un rabais de 50 % sur les séjours dans les établissements venant d'ouvrir.

> « Arme plus nécessaire que jamais, la promotion devrait se montrer encore plus présente pour le prochain Black Friday. Beaucoup plus d'enseignes devraient y participer. »
> **FRANK ROSENTHAL**
> Expert du cabinet Rosenthal

Actions ludiques

« *Parmi les grandes tendances montantes de la promotion figure l'ultra-personnalisation. Elle permet d'adapter remises et bons de réduction au consommateur et au stade où il en est dans son intention de commander. Le "promo gaming", misant sur le jeu, se développe aussi. Il vient réenchanter l'achat en temps de crise* », remarque Sébastien Camusot, « head of retail & marketplaces » de l'agence dédiée à l'e-commerce Havas Market.

C'est l'un des axes suivis par Burger King lorsque l'enseigne lance des opérations permettant de gagner produit ou réduction en faisant tourner une roulette sur son application. « *Nous essayons de faire des promotions ayant une dimension ludique et une personnalité. Cela valorise l'offre et permet de faire découvrir des produits* », relève Alexandre Simon, directeur général de l'enseigne de restauration rapide. Une action, qui s'est achevée début octobre, portait ainsi sur un « burger mystère ». Le client payait trois euros sans savoir à l'avance s'il dégusterait un Whopper, un triple cheese ou un wrap chicken Louisiane.

« *La thématique du développement durable sert aussi de plus en plus souvent à activer des promotions*, ajoute Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom. *On récompense, par exemple, la participation à l'économie circulaire en vous proposant de rapporter des produits en échange de bons de réduction.* »

Quel que soit le levier utilisé, l'affichage des rabais va rester dynamique dans les prochains mois. « *Arme plus nécessaire que jamais, la promotion devrait se montrer encore plus présente pour le prochain Black Friday. Beaucoup plus d'enseignes devraient y participer pour engranger du chiffre d'affaires avant la fin de l'année* », estime Frank Rosenthal. Il prédit un niveau de rabais plus élevé que d'habitude. — Cl. B.

Les rabais, des pansements utiles pour freiner la baisse du pouvoir d'achat

Pour lutter contre l'hyperinflation, les rabais et les ristournes restent presque les seules armes des distributeurs alimentaires. Pourtant, la loi ne cesse de les limiter.

P. B. avec **Marie-Josée Cougard**

Depuis que le commerce est commerce, les enseignes racolent les clients avec des rabais réguliers qui tournent de rayon en rayon. A l'heure de l'hyperinflation des produits de grande consommation (plus de 20 % sur deux ans), les -40 %, -50 %, un gratuit pour deux ou pour trois, ou encore les remises en numéraire « cagnottées » sur la carte de fidélité sont plus que jamais d'actualité.

Quand il devient impossible de tirer l'ensemble des étiquettes vers le bas, du fait de la hausse du coût des matières premières, de l'énergie, mais aussi de la volonté des fournisseurs industriels de reconstituer leurs marges, la « promo » fait figure de pansement qui freine l'hémorragie du pouvoir d'achat des consommateurs.

« Trimestre anti-inflation »

Lorsque le gouvernement a demandé aux distributeurs « un panier anti-inflation », ils ont répondu par un « trimestre anti-inflation » qui a pris la forme d'une série de promotions sur les produits essentiels, entre autres. La vente du carburant à prix coûtant s'inscrit dans cette logique.

DÉCRYPTAGE

Ces dispositifs ne sont au final que l'habillage de pratiques anciennes et récurrentes. Ils sont plus que jamais utiles à l'heure de la déconsommation qui voit les clients acheter moins.

La promotion, ça marche. Danone, qui a répondu avec d'autres marques à l'appel à l'aide de l'exécutif, a proposé des lots de quatre yaourts nature à 0,80 centime. Dans les magasins qui ont suivi l'opération, les ventes ont explosé jusqu'à 30 %. Le groupe Lactalis, lui, a joué la carte des promotions de 20 à 30 % ciblées sur les plus gros volumes, plutôt que d'opérer une baisse générale des prix. « *Nous avons remarqué que le consommateur achète peu à la fois et plutôt les produits de 250 grammes que les 500 grammes.* » Le géant laitier estime avoir ainsi limité la baisse de volume de ses ventes à 1 ou 1,5 % contre 4 % dans l'ensemble de l'alimentation.

> A l'heure de l'hyperinflation des produits de grande consommation (plus de 20 % sur deux ans), les -40 %, -50 % ou le produit gratuit pour deux ou pour trois sont plus que jamais d'actualité.

Au moment où toutes les enseignes basculent leurs propositions commerciales sur des applications et enterrent les prospectus papier, certaines les conservent. C'est le cas de Super U qui estime que les petits catalogues de bonnes affaires créent du trafic en magasin.

Ventes privées

Dans le non alimentaire, le prêt-à-porter notamment, les ventes privées et autres soldes déclenchent encore l'acte d'achat. Sur le Web, le Black Friday est devenu la première séquence commerciale grâce à des « méga ristournes » qui permettent l'achat de cadeaux de Noël à vil prix.

Les lois Egalim et Descrozaille ont limité les promotions sur les produits alimentaires et d'hygiène à 34 % de la valeur et 25 % des volumes. Les industriels l'ont demandé pour protéger leurs marges et leurs usines. Car ce sont eux qui paient les promotions, pas les distributeurs. On appelle cela pudiquement la « coopération commerciale ». Les producteurs de foie gras et de saumon fumé, qui ne s'écoulent qu'au rabais après les réveillons, ont protesté. Mais le mouvement a été lancé même si cette limitation des remises tombe au mauvais moment. Les distributeurs, même Leclerc qui a longtemps préféré les prix bas sur tous les produits, ont fait des promotions leur fer de lance contre l'inflation. Ils se retrouvent avec une épée en bois, mais une épée qui fait encore son effet. ■

Revue de presse 2023 au 31122023

La vogue des ristournes gagne tous les secteurs

Des enseignes de meubles à la restauration, les entreprises débordent d'imagination pour mettre en avant leurs rabais. De nouvelles mécaniques misant sur le jeu ou valorisant le développement durable émergent.

Il y a encore quelques mois, le spot radio aurait eu de quoi étonner. Les PFG (Pompes Funèbres Générales) y vantent les 20 % offerts jusqu'au 16 décembre sur les monuments funéraires en utilisant l'exemple d'une défunte, amatrice de piano, dont la passion sa vie durant est rappelée par des touches reproduites sur sa tombe. Un registre auquel le secteur n'avait pas accoutumé les Français.

Mais, aujourd'hui, alors que la sensibilité aux questions de prix des consommateurs n'a jamais été aussi exacerbée, cette offre de réduction illustre la nouvelle place prise par les promotions dans d'autres univers que la grande distribution. Des acteurs qui n'avaient pas habitué le public à miser sur des prix réduits s'y mettent à leur tour.

Parmi les actions les plus emblématiques, Ikea mène l'offensive depuis la rentrée sur plus d'une centaine de prix « baissés » sur des meubles et accessoires parmi les plus populaires de ses collections. Un signal envoyé à des clients qui avaient bien noté de fortes hausses des tarifs depuis le début des années Covid.

Montée des tarifs psychologiques

La restauration rapide aussi remet au goût du jour les menus à prix d'appel. *« Comme après la faillite de Lehman Brothers, les offres aux tarifs "psychologiques" font l'objet de nouvelles batailles avec la mise en avant de menus à moins de 5 euros »*, relève François Blouin, président fondateur de Food Service Vision.

Dans la sphère des loisirs, de nouvelles mécaniques émergent. Misant sur la récurrence et la fidélité, Deliveroo, dans son « jackpot de rentrée », proposait d'enchaîner les commandes pour économiser 7 euros la première fois, 8 euros la deuxième et 10 euros la troisième. Avant de revenir, en octobre, à une campagne plus classique, listant tous les types de promotions disponibles sur la plateforme.

Ennismore, entité consacrée à l'hôtellerie lifestyle dans laquelle Accor détient une participation majoritaire, a, elle, opté pour un programme de fidélité qui se veut différenciant. Baptisé « Disloyalty » et portant sur 75 hôtels et 150 restaurants et bars, il incite à découvrir de nouveaux lieux. Les membres, qui doivent régler une cotisation mensuelle, bénéficient, en échange, de réductions comme un rabais de 50 % sur les séjours dans les établissements venant d'ouvrir.

> « Arme plus nécessaire que jamais, la promotion devrait se montrer encore plus présente pour le prochain Black Friday. Beaucoup plus d'enseignes devraient y participer. »
>
> **FRANK ROSENTHAL**
> Expert du cabinet Rosenthal

Actions ludiques

« Parmi les grandes tendances montantes de la promotion figure l'ultra-personnalisation. Elle permet d'adapter remises et bons de réduction au consommateur et au stade où il en est dans son intention de commander. Le "promo gaming", misant sur le jeu, se développe aussi. Il vient réenchanter l'achat en temps de crise », remarque Sébastien Camusot, « head of retail & marketplaces » de l'agence dédiée à l'e-commerce Havas Market.

C'est l'un des axes suivis par Burger King lorsque l'enseigne lance des opérations permettant de gagner produit ou réduction en faisant tourner une roulette sur son application. *« Nous essayons de faire des promotions ayant une dimension ludique et une personnalité. Cela valorise l'offre et permet de faire découvrir des produits »*, relève Alexandre Simon, directeur géné-

Inflation : les distributeurs se livrent à une surenchère de promotions pour retenir les consommateurs

- Les grandes surfaces rivalisent d'imagination pour mettre en avant leurs opérations permettant aux consommateurs d'obtenir des réductions sur des prix qui ont flambé.
- Mais les freins réglementaires sont nombreux et les offres des grandes marques ratent leur cible.

DISTRIBUTION

Clotilde Briard,
avec ***Philippe Bertrand***

Face à la vitrine de ce Carrefour parisien, le client potentiel croule sous les propositions de réductions. Les grandes affiches en rang d'oignons mettent en avant, pour les unes, le défi anti-inflation et sa baisse des prix, pour les autres, les primes de fidélité par thèmes destinées aux possesseurs de la carte du magasin, et, pour les derniers, les marques célébrant, avec un discount, les 60 ans de l'enseigne.

Cette surenchère sur la mise en avant des promotions reflète bien à quel point les démonstrations sur les prix constituent plus que jamais le nerf de la guerre entre distributeurs. Les grandes surfaces n'avaient bien sûr pas attendu la rentrée, se mobilisant dès mars pour éviter le panier anti-inflation d'abord souhaité par Bercy en affichant leurs propres listes de courses à prix plus doux. Mais elles mettent les bouchées doubles en matière de communication sur [illegible]

Lobbying sur l'hygiène-beauté

Pour les enseignes, en attendant les éventuelles baisses de prix qui sortiront des prochaines négociations commerciales, la « promo » consacre le principal levier de la lutte anti-inflation avec les marques de distributeur. Preuve en est, l'intense lobbying que mène la Fédération du commerce et de la distribution, avec son président Alexandre Bompard, le PDG de Carrefour, contre la loi Descrozaille.

Adoptée l'an passé, le texte entrera en vigueur en mars prochain. Il prévoit, entre autres, la limitation des promotions sur les produits d'hygiène-beauté à 34 % du prix en valeur. Le but est d'endiguer la fonte de rabais que les distributeurs effectuent sur le savon et le shampoing : 50 %, 80 %, jusqu'à 120 % (!) selon un industriel grâce au « cagnottage » sur la carte de fidélité. Depuis la loi Egalim de 2018, les promotions sur l'alimentaire sont limitées à 34 % également. Les distributeurs avaient déporté leurs efforts commerciaux sur les rayons non alimentaires qui rentrent pas dans le champ d'Egalim.

Alexandre Bompard demande un moratoire d'un an sur l'encadrement des ristournes sur l'hygiène-beauté. Un amendement a été déposé lors de la discussion du projet de loi sur l'avancement des négociations commerciales en Commission des affaires économiques. Il a été déclaré irrecevable. Le dépôt d'un nouvel amendement sera peut-être tenté au Sénat. Mais la loi Descrozaille a été adoptée à l'unanimité des députés et des sénateurs. Il est peu probable que les parlementaires se dédisent.

Opération « fins de mois »

En parallèle, les grandes surfaces travaillent sur de nouvelles pistes pour attirer l'attention de consommateurs cherchant les différents moyens d'amortir les effets de l'inflation. « Même si leur cadre est contraint, les enseignes rivalisent d'ingéniosité. L'efficacité de la promotion est un savant équilibre entre la générosité et le faire savoir », rappelle Laurent Landel, président de Bonial, spécialiste des offres promotionnelles digitales.

Franprix a lancé depuis le 25 septembre l'opération « fins de mois ». A chacune de ces périodes, il propose durant une semaine une cinquantaine de produits bénéficiant d'une remise de 30 %. Dominique Schelcher, le président de Système U, a récemment annoncé sur RTL une réduction de 10 %, tous les 15 jours à compter du 20 octobre, sur l'alimentaire, la beauté et l'entretien pour les porteurs de sa carte de fidélité.

Même les discounters accélèrent le pas sur les réductions complémentaires. Netto, dans la galaxie du Groupement Les Mousquetaires, a lancé le 3 octobre sa première carte de fidélité, entièrement numérique, dont il ne cache pas qu'elle doit servir à son positionnement en « soutenant davantage le pouvoir d'achat de ses clients ».

« L'une des tendances fortes passe par l'accroissement des liens entre fidélité et promotions avec le renforcement des programmes. Même les produits premiers prix peuvent bénéficier de réductions supplémentaires lors de certaines opérations », relève Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et fondateur du cabinet portant son nom.

Mais quels que soient les acteurs, les promotions telles qu'elles sont pratiquées ne constituent pas forcément, en cette période inédite, une recette magique pour gonfler les volumes. Malgré les multiples mises en avant des actions, leur place dans les chariots des Français a, paradoxalement, diminué sur les huit premiers mois de l'année. En hypermarché, elle est passée de 17,2 % à 16,1 % des achats par rapport à la même période de 2022, tandis qu'elle connaissait un très léger recul en supermarché, selon Circana.

« Lorsque l'on interroge les consommateurs en magasin sur les manières de faire face aux hausses de prix, prendre des articles en promotion arrive pourtant au deuxième rang, derrière la limitation du gaspillage, et devant la préparation plus en amont de ses courses. Mais les clients sont confrontés à des offres devenues moins généreuses, les marques nationales cherchant à maintenir leurs marges. La mécanique préférée des Français est la réduction immédiate. Or, cette dernière offre à baissé de plus de 30 % », analyse Emily Mayer, directrice « business insights » chez Circana.

Davantage de promotions sur les MDD

Les propositions de trois produits pour le prix de deux, qui ont refleuri, correspondent, en effet, mal à des budgets contraints et des fins de mois difficiles. « La période s'y prête moins. On a continué à faire de la promotion comme on la pratiquait auparavant pour générer des achats d'impulsion. Mais les consommateurs freinent justement ceux-ci », constate Emily Mayer. A noter, cependant, que si les marques classiques se montrent plus timides qu'avant dans leurs offres ponctuelles, la part de marques de distributeurs (MDD) en promotion a, elle, progressé, en particulier en supermarchés.

L'éditorial de David Barroux Page 17



Les distributeurs mettent les bouchées doubles en matière de communication sur les réductions [illegible]

Les rabais, de [illegible] freiner la bais[illegible]

Pour lutter contre l'hyperinflation, les rabais et les ristournes restent presque les seules armes des distributeurs alimentaires. Pourtant, la loi ne cesse de les limiter.

[illegible] avec Marie-Josée Coupard



[illegible] Maria Noëlle/REA

[illegible] s pansements utiles pour [illegible] se du pouvoir d'achat

DÉCRYPTAGE

Ces dispositifs ne sont au finalque l'habillage de pratiques anciennes et récurrentes. Ils sont plus que jamais utiles à l'heure de la déconsommation qui voit les

Au moment où toutes les enseignes basculent leurs propositions commerciales sur des applications et enterrent les prospectus papier, certaines les conservent. C'est le cas de Super U qui estime que les petits catalogues de bonnes affaires créent du trafic [illegible]

Les Echos

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

12/4/2023



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

SALON

Le salon annuel de la distribution vient de se terminer à New York.

Les nouvelles technologies vont permettre d'améliorer notamment la gestion des retours de marchandises et la lutte contre le gaspillage.



Au NRF Big Show, le salon mondial de commerce, qui se tenait cette semaine à New York, l'entreprise canadienne au AIDIT est venue présenter sa technologie holographique. Mario Ivan Rosas, AIP

Si la robotisation fait son entrée dans quelques restaurants et magasins, l'un des enjeux de 2023 sera de trouver le bon équilibre.

Tout ce qui a trait à la réduction de la consommation, de la longévité des produits à la location ou la revente d'occasion, figurera parmi les grandes tendances de l'année.

Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosentha

ENTREPRISES

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

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

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

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

Des magasins avec des yeux

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

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

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

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

Calmer le jeu sur les retours de marchandises

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

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

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

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

Pleins feux sur les données

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

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

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

L'attrait de la réalité augmentée et du presque réel

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

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

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

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

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

Des vendeurs plus productifs… et contrôlés

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

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

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

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

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

Les robots du dernier kilomètre

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

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

Haro sur le gaspillage

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

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

Les Echos

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

Les Echos

DISTRIBUTION // Le géant de l'e-commerce n'a pas encore réussi à s'imposer dans les magasins physiques. Sa nouvelle enseigne de vêtements, Amazon Style, mise sur la cabine d'essayage pour transformer l'expérience client.

Dans les magasins du futur d'Amazon

Benoît Georges
— Envoyé spécial à Columbus (Ohio) et Paramus (New Jersey)

L'avenir d'Amazon dans le commerce physique se joue en partie dans un centre commercial de la banlieue de Columbus, dans l'Ohio. C'est là, aux portes du Midwest, que le géant américain de l'e-commerce a ouvert, fin octobre 2022, son second magasin d'habillement Amazon Style, six mois après celui de Glendale, en Californie. Comme dans l'établissement voisin de supermarchés Amazon Fresh, lancé en 2020, il utilise ces nouvelles enseignes pour démontrer à grande échelle comment la technologie et les données peuvent transformer l'expérience client.

Avec Amazon Style, le cœur de l'innovation se trouve… dans la cabine d'essayage. Le magasin de Columbus n'en compte pas moins de 36, toutes identiques. Pantalons ? Elles sont conçues pour que le visiteur puisse tout essayer sans jamais avoir à en sortir. Et de la cabine, il est possible de passer commande, de payer et d'être livré en quelques heures à son domicile.

Cabines à double fond

Les articles se commandent en un clic, depuis l'écran, et sont livrés en deux ou trois minutes, sans aucune interaction humaine. Un des murs de la cabine cache en réalité un double fond, dans la porte coulissante se referme dès que l'objet est commandé, et se déverrouille quand il est disponible. C'est pratique (pas besoin de se rhabiller pour chercher une taille supérieure ou inférieure), un peu magique, même si l'on imagine que, derrière la porte, les employés doivent courir pour trouver et rapporter le bonne pièce.

L'autre élément indispensable est d'avoir l'application Amazon ouverte sur son smartphone. C'est avec elle que l'on sélectionne, dans les rayons du magasin, les modèles que l'on veut essayer – ils ne sont présentés qu'un seul exemplaire, avec un QR code qu'il faut scanner pour indiquer la taille et la couleur souhaitées. L'appli sert aussi à suivre le trajet, que l'on peut situer précisément sur un plan du bâtiment, et à indiquer à un vendeur, un peu plus loin dans le centre commercial, que l'on a terminé et que l'on souhaite récupérer ses achats.

« Amazon s'est aperçu que la cabine d'essayage était un point clé de l'expérience client dans le textile, et a décidé d'en innover à grande échelle », explique Frank Rosenthal, consultant en marketing du commerce, qui a été associé à Amazon Style dans le passé et a rencontré ses équipes à Los Angeles. « La cabine est aussi la borne où l'on commande, et le fait qu'elle puisse se fermer en mode discret, probablement d'ailleurs pour faire augmenter le panier moyen. »

La technologie avant l'offre

Mais, pour le patron de la distribution, cela ne suffit pas à assurer le succès d'Amazon Style, qui n'est qu'à ses tout débuts. « Dans le textile, le premier travail d'un distributeur, c'est l'offre. Cela signifie avoir les bons vêtements, les bonnes marques, et de savoir à certains stands. A cette des portiques de sortie, ouvrir même une chaîne de supermarché classique, afin d'aider les clients désorganisés par tout le technologie.

Gel des ouvertures

En arrêtant sur le marché des supermarchés alimentaires, dominé par Walmart, Costco et Kroger aux États-Unis, Amazon a certes prouvé que sa technologie Just Walk Out pouvait fonctionner en grand format – les magasins Amazon Fresh font entre 2 500 et 3 000 mètres carrés, dix à vingt fois plus que les boutiques Amazon Go. Mais cela n'a pas suffi à séduire le public – et favorisé dernier, lors de la présentation des résultats aux analystes, le PDG Andy Jassy a annoncé une pause dans l'expansion d'Amazon Fresh.

Les six ouvertures prévues en 2023 sont encore prévues, et le groupe n'a pas mis fin aux expériences Amazon Go à Seattle, New York et San Francisco. Aujourd'hui, il n'indique pas s'il prévoit d'ouvrir d'autres boutiques de vêtements. Amazon Style devrait les prochains mois, ou de proposer sa technologie de cabines à d'autres enseignes du secteur. ■

En chiffres

64. Le nombre de magasins physiques Amazon aux États-Unis. La société (44) sont des supermarchés Amazon Fresh. Le groupe y a ouvert plus que Bio, quartiers Amazon Go à New York, San Francisco et Chicago. SV ouvert deux magasins Amazon Style, en Californie et dans l'Ohio.

68. Le nombre de magasins physiques fermés par Amazon en 2022, à la suite de l'arrêt des librairies Amazon Books et des boutiques 4-Star, qui mettaient en avant les produits les mieux notés sur le site.

284. Le nombre de magasins Whole Foods aux États-Unis. Amazon a acquis le leader naturel/bio de l'alimentation bio en juin 2017 pour 13,7 milliards de dollars.

2,3 %. La part de marché d'Amazon (en incluant Whole Foods) dans le commerce alimentaire aux États-Unis en 2022, loin derrière le leader Walmart (20,2 %).

41 milliards de dollars. Le montant total des ventes de vêtements et chaussures par Amazon aux États-Unis en 2020, année où le groupe en devenu le numéro un du secteur, selon Wells Fargo.



Le magasin de vêtements Amazon Style du centre commercial Easton Town Center de Columbus, dans l'Ohio. A ce jour, le leader du commerce en ligne en a ouvert deux aux États-Unis. Photo Benoît Georges - Les Echos

Stades et aéroports, nouveaux terrains du paiement sans caisse

Régler ses achats sans passer à la caisse n'est plus réservé aux clients de magasins Amazon Go ou Amazon Fresh. Le groupe commercialise en effet sa technologie Just Walk Out à d'autres commerçants, par l'intermédiaire de sa filiale cloud AWS (Amazon Web Services). Selon un porte-parole d'Amazon cité le mois dernier par « The Information », la solution est déjà employée par une trentaine de boutiques dans des stades, des aéroports et une université aux États-Unis. Le groupe cible en particulier les événements sportifs, en présentant ses outils comme un moyen de réduire les files d'attente, notamment avec Amazon One, qui scanne la paume de la main pour identifier les spectateurs préalablement enregistrés.

Les cabines d'essayage sont conçues pour que le visiteur puisse tout essayer sans jamais avoir à en sortir.

Le magasin de Columbus n'en compte pas moins de 36, toutes identiques.

Les Echos

Le livre du jour : Mutations du commerce post-covid

7/6/2023

LE LIVRE
DU JOUR

La nouvelle donne du commerce



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

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

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

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

Les Echos Week-end

Comment je suis devenue une pro de la promo

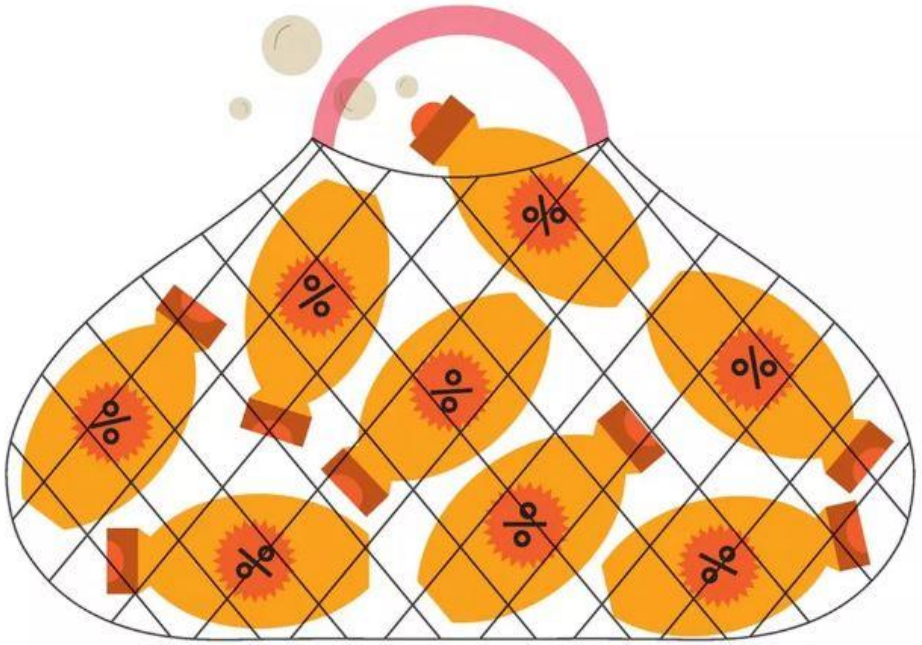
5/5/2023

Les Echos

PERSO

Comment je suis devenue une pro de la promo

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



rzyk pour les Echos Week-End)

Par **Helene Guinhut**
Publié le 4 mai 2023 à 14:00 | Mis à jour le 4 mai 2023 à 14:04

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

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

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

Inflation et digitalisation

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

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

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

La « gamification » des courses

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

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



(Asia Pietrzyk pour les Echos Week-End)

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

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

Un jeu jamais terminé

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

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

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

Les influenceurs de la conso

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

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

Nouvel e-sport

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

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



(Asia Pietrzyk pour les Echos Week-End)

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

L'enjeu de la protection des données

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

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

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

L'aube des applis

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

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

Top 3 des influenceurs supermarchés

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

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

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

Ticket de caisse papier : disparition programmée

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

ET MOI...

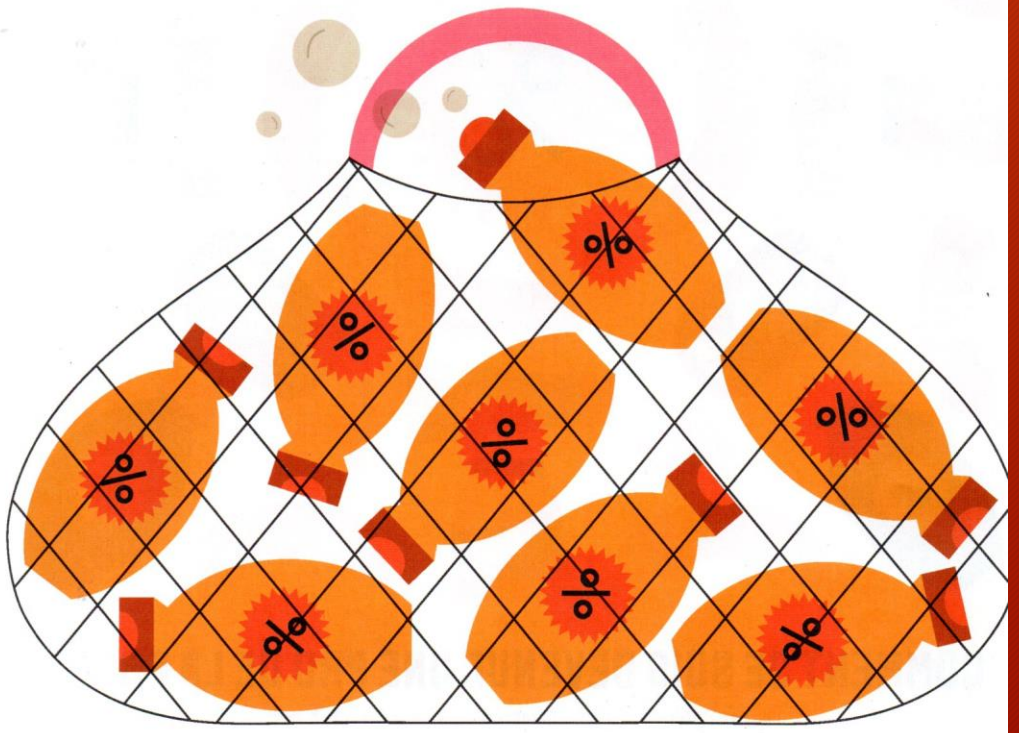
05 MAI 2023



COMMENT JE SUIS DEVENUE UNE PRO DE LA PROMO

Par Hélène Guinhut - Ilustrations : Asia Pietrzyk

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



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

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

En consommatrice appliquée, je décide de me lancer. Télécharger une application et créer un compte fidélité ne doit pas être sorcier. Pourtant très vite, les embûches se bousculent. La consigne de départ : connecter sa carte du magasin à son profil sur l'application. Commence alors une série d'identifiants introuvables et de « mots de passe oubliés ». Chez Picard, un tiret à la place d'un point sur mon adresse mail enregistrée bloque l'opération. Chez Auchan, ma carte refuse de s'activer et je me retrouve à tchatter avec « les Auchanautes, une communauté de membres bénévoles, bienveillants, et experts du site ». J'atteins les sommets de l'ubuesque chez E.Leclerc où, après de fastidieux allers-retours entre l'accueil et une borne numérique, le système refuse de me créer un compte client au prétexte que ma sœur jumelle partage mon nom de famille et ma date de naissance... Animée par la soif d'économiser, je persévère et verrouille mes cagnottes de codes secrets, protégeant ainsi les centimes qui promettent de s'y accumuler.

L'APPLI COMME CARTE DE FIDÉLITÉ

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

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

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

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

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

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

FAIRE SES COURSES COMME ON JOUE

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

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

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

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

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

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

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

« MÊME LE CONSOMMATEUR DE MONOPRIX »

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

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

TOP 3 DES INFLUENCEURS SUPERMARCHÉS

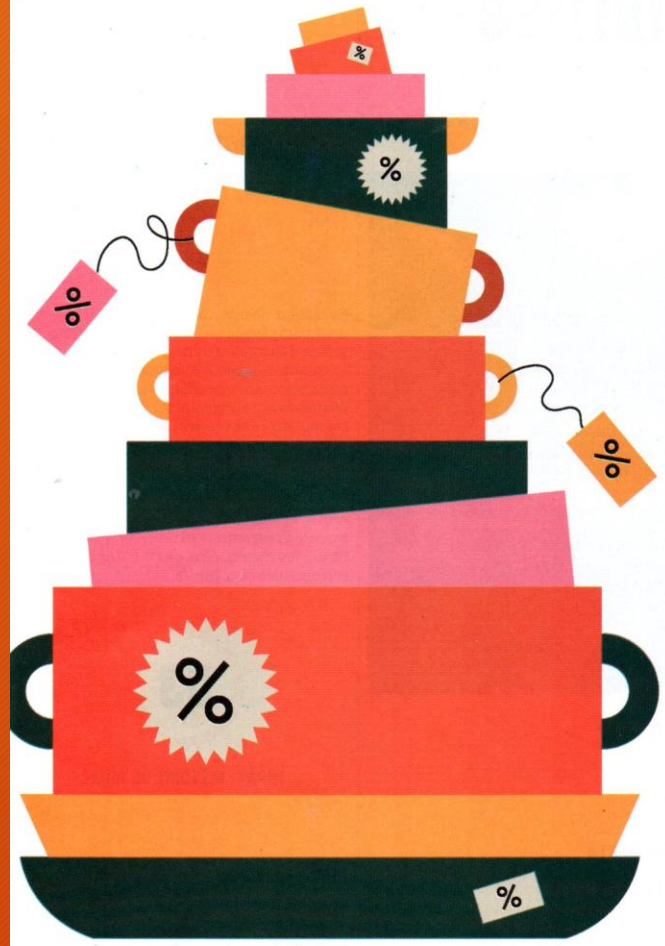
Joli Shopping
Sur YouTube, Naëlle partage les arrivages des supermarchés et des enseignes de hard discount. Des déambulations dans les rayons qui cumulent jusqu'à 200 000 vues.

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

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

TICKET DE CAISSE PAPIER : DISPARITION PROGRAMMÉE

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



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

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

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

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

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

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

Plus d'infos sur weekend.lesechos.fr

Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosen

Les Echos Week-end

Sears, l'interminable chute d'une icone américaine

6/1/2023

Les Echos

















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

❺ À Greensboro, Caroline du Nord, 15 septembre 2019. ❻ Au centre commercial de Buena Park, Californie, 27 mai 2021. ❼ À Trotwood, Ohio, 23 juillet 2016. ❽ À Niles, Ohio, 12 août 2019.

SEARS

L'INTERMINABLE CHUTE D'UNE ICÔNE AMÉRICAINE

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

Par Benoît Georges

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

À l'entrée, au milieu de rayons clairsemés et défraîchis, une vendeuse tend sans conviction une photocopie en noir et blanc listant les promos du jour. Clients et employés sont rares dans les deux étages du magasin proposant des vêtements, des chaussures et du matériel de bricolage. Le rayon équipement de la maison est encore plus déprimant: la plupart des appareils électroménagers, des matelas et des meubles de jardin sont encore dans les cartons, empilés à même le sol sous des panneaux « clearance» (déstockage). Malgré son manque d'entretien et son ambiance glauque, le Sears de Jersey City fait figure de rescapé. Sorti fin octobre d'une procédure de banqueroute longue de quatre ans, le groupe qui chapeaute Sears et le discounteur Kmart compte seulement une vingtaine de magasins en activité sur le continent américain. Il y a vingt ans, Sears Holding Co. en avait 3500.

De nombreuses enseignes américaines ont mis la clef sous la porte ces dernières années, victimes de la crise de 2008, de la montée en puissance du commerce en ligne ou, plus récemment, de la pandémie de Covid-19: Borders (livres), Toys'R'Us (jouets), Modell's (articles de sport), CompUSA (informatique)... D'autres, comme les spécialistes de l'habillement Brooks Brothers, JCPenney ou J. Crew, ont été sauvés après s'être mis sous la protection du chapitre 11, équivalent américain du redressement judiciaire. Mais pas un distributeur n'a connu un déclin aussi long et spectaculaire que Sears. Et aucun n'avait, pendant près d'un demi-siècle, occupé la première place du commerce aux États-Unis.

LE PREMIER « EVERYTHING STORE »

« Sears était l'Amazon d'avant Internet», résume Ray Wimer, professeur spécialiste de la distribution à l'université de Syracuse. Fondée en 1892 à Chicago, l'entreprise Sears, Roebuck and Co. (les noms de ses deux fondateurs) fut un pionnier de la vente par correspondance. D'abord pour des bijoux et des montres, puis pour toutes sortes d'équipements: bicyclettes, linge de maison, machines à coudre, jouets, poêles à bois... *«Les catalogues étaient apparus aux États-Unis dans les années 1870, et Sears est très vite devenu un des plus gros acteurs*, indique Ray Wimer. *À l'époque, la population du pays était majoritairement rurale, et si vous habitiez une petite ville, acheter sur catalogue permettait d'accéder aux nouveaux biens de consommation, qui arrivaient six ou huit semaines plus tard par le chemin de fer.»*

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

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

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

WALMART LE DÉTRÔNE EN 1990

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

Sa méthode, réduire les coûts et créer des synergies, plaît à Wall Street, et l'action Sears Holding Co. s'envole pendant deux ans. Mais le chiffre d'affaires et la fréquentation continuent de diminuer… « *Sears possédait trop de magasins dans lequel il ne pouvait pas investir, notamment parce que le groupe était très endetté et qu'il s'intéressait avant tout à la finance* », juge Ray Wimer. D'abord président de Sears, puis CEO à partir de 2013, Lampert tente de stopper l'hémorragie en fermant certains magasins et en taillant dans les dépenses de marketing, puis en vendant les actifs les plus rentables, comme la marque de matériel de bricolage Craftsman, cédée à Black & Decker. En 2015, les murs de plus de 200 magasins sont externalisés dans une foncière cotée en Bourse, Seritage, pour 2,7 milliards de dollars. Mais les pertes continuent de se creuser : elles totalisent 11 milliards de dollars entre 2011 et 2018, quand Sears se déclare en faillite.

UN DÉCLIN AGGRAVÉ PAR LA PANDÉMIE

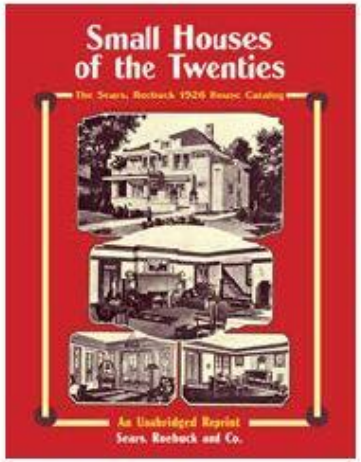
L'année suivante, le juge accepte de céder ce qui reste de Sears à Transformco, une entreprise contrôlée elle aussi par le fonds ESL d'Edward Lampert. En réponse, les créanciers et le syndic de faillite s'allient pour poursuivre le financier en justice, lui reprochant d'avoir mélangé les rôles d'investisseur, de prêteur et de dirigeant à son profit – la fortune personnelle de Lampert s'élève à 1,8 milliard de dollars, selon *Forbes*. Le conflit s'est finalement réglé à l'amiable en août 2022, moyennant le versement de 175 millions de dollars, permettant au groupe de sortir de la procédure de faillite. Mais entre-temps, Sears et Kmart ont dû fermer des centaines de magasins, et la pandémie a aggravé le déclin des centres commerciaux : le pays ne compterait plus que 700 malls, contre un millier en 2020, et 2 500 dans les années 1980. « *Lors des confinements, Walmart et Target, qui vendent de l'alimentaire, ont été considérés comme des commerces essentiels*, précise Ray Wimer. *Les centres commerciaux, eux, sont restés fermés, parfois pendant plusieurs mois.* »

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

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

DES MAISONS PAR CORRESPONDANCE

De 1908 à 1940, environ 100 000 foyers américains ont fait grâce au catalogue Sears l'achat le plus important de leur vie : leur maison. Du modeste bungalow au manoir de dix pièces, le « Book of Modern Homes and Building Plans » proposait des habitations en kit, construites dans les menuiseries et les usines de Sears, puis transportées par chemin de fer à travers le pays avec toutes les instructions et le matériel nécessaire – y compris les clous. « *Ces maisons populaires étaient conçues pour répondre à une demande de logements robustes, bon marché et surtout modernes, avec des fonctionnalités enviées comme l'eau courante et l'électricité* », écrivent les auteurs de *Houses by Mail*, un livre consacré aux maisons Sears publié en 1986 par le National Trust for Historic Preservation. Au total, 450 modèles différents ont été développés afin de s'adapter aux styles des différentes régions américaines et aux tendances de l'époque – y compris avec une « *maison de style français* », recouverte de briques et modestement baptisée « The Chateau ».



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

Plus d'infos sur lesechos.fr/weekend

Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Ros

Les Echos Start

Profitflation
27/4/2023

DÉCRYPTAGE

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

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



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

Par **Samuel Chalom**

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

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

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

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

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

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

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

Philippe Goetzmann Expert de la grande distribution

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

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

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

La spécificité française des négociations annuelles

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

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

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

Samuel Chalom

Libération

Carburants : la vente à perte
18/9/2023

Décryptage

Vente du carburant à perte : de quoi parle-t-on ?

La Première ministre, Elisabeth Borne, a annoncé samedi 16 septembre, dans une interview au «Parisien», que les distributeurs allaient être autorisés à vendre des carburants «à perte» pendant quelques mois. Une mesure «inédite» qui lève un tabou vieux de 60 ans.



La mesure devrait entrer en vigueur au début du mois de décembre. (Valentine Chapuis/AFP)

Une législation de plus d'un demi-siècle sur le point de s'effacer face à l'inflation galopante. La possibilité pour les distributeurs de vendre à perte du carburant – c'est-à-dire à un prix inférieur à celui auquel ils l'ont acheté, manœuvre actuellement interdite par la loi – sera effective *«à partir de début décembre»*, voire au 1er décembre, a affirmé le ministre de l'Economie sur France 2 ce lundi 18 septembre. Et Bruno Le Maire de préciser, complétant l'annonce faite la semaine dernière par la Première ministre : *«Le texte de loi sera examiné à l'Assemblée début octobre.»* Une mesure *«inédite»*, a insisté Elisabeth Borne. *Libération* fait le point.

Que dit la loi ?

La revente à perte est interdite en France depuis 1963. Les commerçants ne peuvent *«revendre ou annoncer la revente d'un produit en l'état au-dessous de son prix d'achat effectif»*, décrète la répression des fraudes (DGCCRF). En 2018, le troisième distributeur alimentaire français, Intermarché, avait ainsi été contraint de verser une amende de 375 000 euros, montant maximal encouru pour revente à perte, pour avoir commercialisé du Nutella à prix très cassé. L'opération promotionnelle avait entraîné des scènes de bousculades et de bagarres dans les magasins qui avaient marqué les esprits.

Toutefois, la DGCCRF liste une poignée d'exceptions : cessation ou changement d'activité commerciale, fins de saisons lors des soldes d'hiver ou d'été, *«obsolescence technique ou produits démodés»*, ou encore lorsque des produits sont *«menacés d'altération rapide»*.

Pourquoi une telle interdiction ?

A l'origine, l'interdiction avait pour but de protéger les professionnels les plus fragiles de toute menace de *«dumping»* économique des commerces les plus gros et solides. Ces derniers ont en effet la possibilité de soutenir des pertes le temps que leurs concurrents, éreintés par les prix cassés, disparaissent. Cette démarche leur laisse ensuite le champ libre pour pratiquer les politiques tarifaires de leur choix.

En 2012, Emmanuel Combe, alors vice-président de l'Autorité française de la concurrence, expliquait à Atlantico que la revente à perte pouvait n'être qu'une baisse *«en trompe-l'œil»* : le commerçant peut compenser la vente à perte sur un produit en augmentant sa marge sur d'autres. Le bénéfice de l'opération pour le consommateur deviendrait nul.

Les distributeurs indépendants en danger ?

Emmanuel Combe, aujourd'hui professeur des Universités à Paris 1 Panthéon Sorbonne, juge néanmoins que ces inconvénients sont *«assez peu pertinents»* concernant le secteur du carburant, notamment parce que la plupart des stations-service indépendantes ont disparu. Il en subsisterait 2 500 sur plus de 10 000 dans le pays.

A l'opposé, Francis Pousse, président du syndicat professionnel Mobilians, qui représente près de 6 000 stations-service hors grandes surfaces, a fait part de son indignation après l'annonce d'Elisabeth Borne. *«Mes adhérents vivent à 40 %, 50 % voire plus de la vente du carburant, donc s'ils vendent à perte, je leur donne trois mois»*. Il s'est dit *«sceptique»* sur l'effet bénéfique de cette mesure sur le pouvoir d'achat. Selon lui, si les prix des fournisseurs des grandes surfaces continuent d'augmenter, ces dernières ne pourront *«pas se permettre de perdre 15 centimes sur chaque litre d'essence»*.

La vente à perte est *«une curieuse façon de régler le problème dans la mesure où les distributeurs ne sont pour rien dans le prix élevé»*, rétorque aussi Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *«La marge se fait au niveau des pays qui produisent et de ceux qui raffinent. Les distributeurs ne font qu'acheter, avec des volumes tels qu'ils leur permettent d'avoir de meilleurs prix.»* C'est une mesure *«complètement décalée»*, s'offusque-t-il.

Le prix à la pompe va-t-il baisser ?

Dans de très nombreuses stations, le tarif dépasse à nouveau les 2 euros. Le prix à la pompe se rapproche donc des records que la France a connus en février et mars 2022, dans les semaines qui ont suivi l'invasion russe en Ukraine. Selon Sylvain Bersinger, chef économiste du cabinet Asterès, *«des causes profondes»* expliquent cette hausse du prix des carburants, comme la hausse du prix du baril et la légère dépréciation de l'euro par rapport au dollar *«qui a renchéri le prix du pétrole»*. Il fait part de son scepticisme sur cette pratique de vente à perte, pouvant *«générer des effets pervers»*. Il préconise plutôt *«des aides ciblées aux ménages les plus impactés par la hausse des carburants»*.

Avec une vente à perte autorisée, Emmanuel Combe estimait quant à lui en 2012 tout à fait possible d'imaginer *«des stratégies de baisses de prix agressives, temporaires et locales de la part de certains distributeurs»*, ce qui pourrait avoir de vraies conséquences sur le prix facturé au client.

Au cours des derniers mois, de nombreux distributeurs ont déjà procédé à des opérations de vente de carburant à prix coûtant, signifiant qu'elles sont sans aucun bénéfice pour le vendeur : il vend sa marchandise au même prix qu'il l'a achetée. Le secteur fait toutefois de l'essence et du gazole un produit d'appel et utilise le carburant à des fins de promotion afin d'attirer les clients vers des autres produits. Dans ce contexte, le prix coûtant ne fait baisser que faiblement le prix facturé au client en bout de chaîne. Une ristourne déguisée ?

L’Humanité

Les concurrents de Casino veulent rafler la mise
12/12/2023



Les concurrents de Casino veulent rafler la mise

GRANDE DISTRIBUTION Le naufrage du géant dirigé par Jean-Charles Naouri risque d'avoir de lourdes conséquences sociales. Mais il ne fait pas que des malheureux : les acteurs du secteur se pressent pour se partager sa dépouille.



DÉCRYPTAGE Mardi 5 décembre, à Saint-Étienne (Loire). Manifestation des salariés devant le siège du groupe. OLIVIER CHASSIGNOLE/AFP

Le prince déchu assiste-t-il de loin à l'agonie de son empire, clotûré dans sa villa de Neuilly ? Jean-Charles Naouri, ancien haut fonctionnaire, ex-grand banquier, patron tout-puissant de Casino durant trente ans, a coupé pratiquement toute communication avec le monde extérieur, à l'exception de rares interviews accordées au compte-gouttes. Son sort captive les journalistes mais beaucoup moins les 50 000 salariés du groupe, dont l'avenir est en train de se jouer. Ce mardi 12 décembre, les élus du personnel ont rendez-vous avec la direction pour un CSE central au cours duquel devraient leur être présentés les détails du plan de sauvetage mis sur pied par la direction.

La chute d'un empire

Plombé par une dette de 6,4 milliards d'euros, le groupe a été placé en procédure de sauvegarde, le 25 octobre, une procédure préventive s'adressant aux entreprises en difficulté qui doit permettre l'apurement du passif et la préservation des emplois. Jean-Charles Naouri, naguère célébré comme un virtuose de la finance, concentre toutes les attaques. Le ministre de l'Économie lui-même, interpellé dans l'Hémicycle en juillet, visait le responsable du naufrage sans le nommer : les salariés qui *« font un travail formidable n'ont pas à payer pour les erreurs qui ont été commises par la direction »*, martelait-il.

Dans sa folle des grandeurs, Jean-Charles Naouri a construit un empire à coups de croissance externe (rachats d'entreprises), sur une montagne de dettes. *« Depuis des années, il prend systématiquement des décisions trop tardives, car il ne veut pas admettre que ça part en décrypture*, affirme un proche du dossier. *Désormais, il a le couteau sous la gorge. »* En juillet 2023, il a été contraint de confier les clés de Casino à un consortium de repreneurs emmenés par le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky qui ne prendront officiellement les rênes du groupe qu'au premier trimestre 2024. À l'époque, il n'était pas question de vente à la découpe, mais seulement d'un sauvetage devant permettre de restructurer la dette et de sauver les emplois.

> Jean-Charles Naouri, naguère célébré comme un virtuose de la finance, concentre toutes les attaques.

Une erreur stratégique fondamentale

Cette fable a brutalement pris fin le 7 décembre, lorsque le consortium et la direction ont confirmé aux élus du personnel leur volonté de se débarrasser de tout ce qui constituait le périmètre historique de Casino. *« L'objectif est de vendre nos 12 entrepôts, 52 hypermarchés et 291 supermarchés*, récapitule Jean Pastor, délégué syndical central CGT et porte-parole de l'intersyndicale. *Ils ne garderaient que les magasins de proximité en les franchisant, ainsi que les deux enseignes Franprix et Monoprix. »*

Comment le discours de la direction a-t-il pu changer à ce point en cinq mois ? En réalité, il est fort probable que les dirigeants n'aient pas pris la mesure du désastre cet été : les résultats du groupe ont continué à se détériorer – l'Ebitda (indicateur mesurant la rentabilité) devrait afficher une perte d'au moins 78 millions d'euros à la fin de l'année –, d'où la nécessité de trouver du cash en cédant des magasins. *« La direction paye les conséquences d'une erreur stratégique fondamentale qui n'a rien à voir avec la dette*, nous confirme Frank Rosenthal, spécialiste de la grande distribution. *Quand l'inflation alimentaire atteint 20 % en deux ans, continuer à augmenter vos prix de vente à ce niveau est irresponsable. L'écart de prix entre Casino et Leclerc est monté à 30 %. » « Nos salariés sont de plus en plus obligés d'aller faire leurs courses chez les concurrents*, renchérit Jean Pastor. *C'est bien qu'il y a un problème de prix ! Quand vous venez faire vos achats chez nous, vous entrez dans des magasins peu accueillants faute d'investissements, où vous payez 30 % plus cher qu'ailleurs. »*

Kretinsky, grand gagnant du sauvetage

L'hypothèse d'un recentrage sur les enseignes Monoprix et Franprix n'est pas pour déplaire à Daniel Kretinsky. Situés généralement dans les grands centres urbains, ces magasins destinés à une clientèle à fort pouvoir d'achat jouissent d'une situation financière florissante, avec des taux de marge de 10 % pour certains. Le premier gagnant du sauvetage est donc le milliardaire tchèque, qui, fidèle à sa stratégie de racheter des entreprises à bas prix, va mettre la main sur deux « pépites » probablement sous-valorisées. Mais il n'est pas le seul. Les candidats au rachat, comme Lidl ou Intermarché, se pressent pour récupérer les morceaux de l'empire à la dérive, désireux d'accroître leur part de marché dans un environnement hyperconcurrentiel. Tous les spécialistes nous l'ont confirmé : depuis longtemps, les géants du secteur s'attendaient à ce que Casino, étranglé par sa dette, finisse par être vendu à l'encan. Il suffisait d'attendre le moment opportun.

Les enchères, une opportunité en or

Plusieurs facteurs expliquent l'empressement des concurrents. D'abord, une raison structurelle. *« La grande distribution a toujours été un métier de volumes*, rappelle Pierre Marco, directeur du développement au cabinet d'expertise Secafi. *Pour être compétitif en matière de prix, vous devez peser dans les négociations avec vos fournisseurs, d'où la nécessité de réaliser de gros volumes de vente et d'atteindre une taille suffisante. »* Et pour atteindre une taille critique, quoi de mieux que de racheter les magasins de ses concurrents, surtout à l'heure où l'ouverture de nouvelles grandes surfaces tient du parcours du combattant, enjeux environnementaux obligent. *« Aujourd'hui, quand un groupe dépose une demande d'ouverture à la commission départementale d'aménagement commercial (CDAC), il sait que cela s'apparentera à un chemin de croix*, note Pierre Marco. *Les raisons de ces difficultés sont très nobles, d'ailleurs : il s'agit de lutter, entre autres, contre l'artificialisation des sols. »*

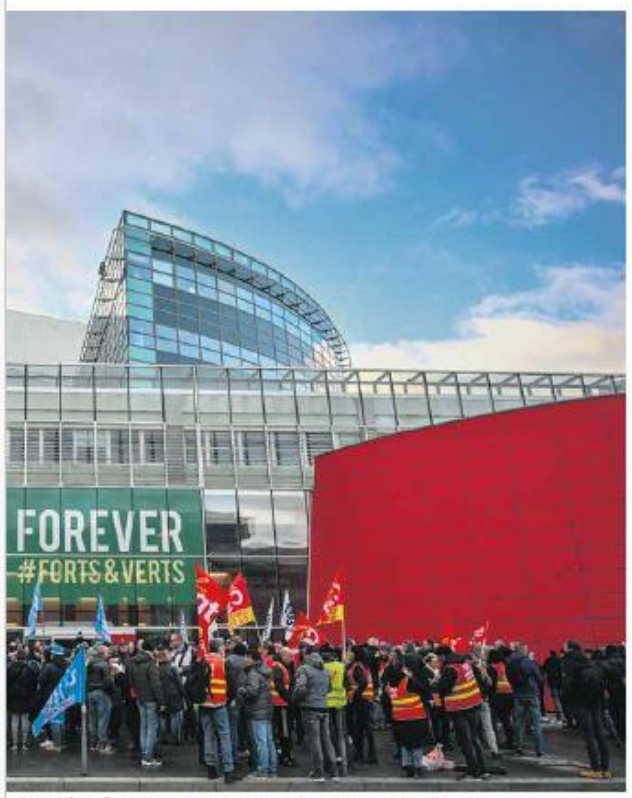
> Les syndicats redoutent que le siège ne soit amputé de la moitié de ses effectifs.

La ruée vers Casino s'explique aussi par le ralentissement de l'inflation à venir. En période de flambée des prix, les chiffres d'affaires du secteur sont portés par l'inflation, même en cas de baisse de la consommation. Mais avec la relative « normalisation » des prix – à un niveau certes très élevé – qui se profile pour l'année prochaine, il va redevenir compliqué pour la grande distribution de réaliser de la croissance. *« Dans ce contexte, la manière la plus simple de gagner des parts de marché reste de racheter des concurrents »*, résume Frank Rosenthal.

D'une certaine façon, la débâcle de Casino constitue, pour eux, une opportunité historique qui ne se représentera pas de sitôt : il est rare qu'un groupe d'une telle taille soit ainsi vendu aux enchères.

Intermarché, Auchan, Lidl jouent au Monopoly

Qui sont les candidats au rachat ? Auchan et Intermarché pourraient présenter une offre commune, en se partageant une partie des magasins cédés par Casino. *« Notre direction a pour objectif de monter à 20 % de parts de marché, contre 15,5 % aujourd'hui*, confie Thierry Nuttin, représentant syndical central CGT logistique alimentaire chez Intermarché. *Mais en pleine guerre des prix, la seule façon d'atteindre cet objectif est de racheter une autre enseigne. »*





ÉDITORIAL
PAR SÉBASTIEN CRÉPEL

Château de cartes

Acculé à la démission, mais repêché par Emmanuel Macron. Gérald Darmanin ne pouvait rêver pire scénario. Tous les plans échafaudés pour faire adopter le projet de loi immigration se sont écroulés comme un château de cartes, lundi soir, à l'Assemblée nationale. La plus grave crise, sans doute, depuis le début du quinquennat, puisque la défaite du gouvernement ne s'explique pas seulement par le refus coalisé des oppositions, mais aussi par les cinq voix manquantes en faveur du texte dans les rangs du parti présidentiel. Jusqu'à présent, l'exécutif était à peu près passé entre les gouttes, au point de faire oublier qu'il ne dispose que d'une majorité relative de députés, en gouvernant à coups de 49.3 ou en comptant sur la dispersion des opposants. Cette fois, les calculs politiciens se sont heurtés au mur de la réalité parlementaire.

À vouloir ratisser trop large, le ministre de l'Intérieur perd sur tous les tableaux. Bien sûr, on entend déjà les commentateurs dénoncer l'addition des voix de gauche et d'extrême droite aux motivations antagoniques, et s'interroger sur le choix de la droite et du Rassemblement national de rejeter des mesures qu'ils ont eux-mêmes défendues. Alors que ce résultat fait d'abord éclater l'imposture d'une politique qui prétend concilier les principes républicains avec la criminalisation de l'étranger. En tout cas, la preuve est faite qu'il n'existe pas de majorité de députés pour entériner cet hypocrite compromis.

Les défenseurs des droits des immigrés auraient toutefois tort de se réjouir trop tôt. Car le sort du projet

> La preuve est faite qu'il n'existe pas de majorité de députés pour entériner cet hypocrite compromis.

de loi n'est pas scellé, et une moitié des députés qui ont voté pour son rejet l'ont fait dans l'espoir de durcir encore son contenu. Saboté à l'Assemblée nationale, le texte revient à la version adoptée précédemment au Sénat, lestée de certains amendements de la droite que les députés avaient détricotés en commission. Le camp présidentiel qui a perdu le scrutin lundi ne pourra se ranger à cette mouture extrémisée sans se dédire.

l'Humanité
MARDI 12 DÉCEMBRE 2023

Face à Intermarché et Auchan, un autre ogre de la grande distribution s'est mis sur les rangs. Géant allemand du hard-discount pesant plus de 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Lidl a débarqué en France à la fin des années 1980. Aujourd'hui, il détient environ 1 500 magasins dans l'Hexagone, soit 7 % de part de marché. « *Pour les dirigeants de Lidl, la France reste un marché de conquêtes, où ils n'ont pas encore fait le plein*, souligne Frank Rosenthal. *Dans les bonnes années, ils ouvrent une trentaine de magasins par an. Là, ils pourraient en récupérer 200 d'un coup et à un prix probablement intéressant : Casino n'est pas en position de force pour négocier.* » Le géant allemand espère continuer d'accroître son emprise en France, où il affiche un taux de croissance de 10 % par an.

Le sombre avenir des salariés

Pendant que les acheteurs jouent au Monopoly, les 50 000 salariés de Casino comptent les points. Le gouvernement, qui ne pouvait décemment pas se désintéresser de l'avenir d'un des gros employeurs du pays, suit le dossier de très près. « *Bruno Le Maire s'est engagé à ce que le siège soit maintenu à Saint-Étienne*, souligne Éric Pichet, économiste spécialiste en gouvernance d'entreprise. *Il y a là un aspect symbolique très important, dans la mesure où Saint-Étienne est le berceau historique de Casino. Mais le ministre s'est bien gardé d'indiquer un nombre d'emplois. Or, je vois mal comment le groupe pourra conserver autant de monde avec un périmètre réduit…* »

Même inquiétude du côté des syndicalistes, qui savent que l'avenir des 2 000 salariés travaillant actuellement pour le siège ne tient qu'à un fil. « *À l'issue du "sauvetage" du groupe, le chiffre d'affaires global pourrait être divisé par quatre*, rappelle Guillaume Paré, représentant syndical CGT au CSE central de Distribution Casino France. *Les effectifs du siège seront nécessairement touchés : il n'y aura pas besoin d'autant de monde dans les RH ou le marketing, une fois que le groupe aura cédé tous ses hypers et supermarchés.* » Les syndicats redoutent que le siège ne soit amputé de la moitié de ses effectifs.

Dans les magasins cédés à la concurrence, la douloureuse pourrait prendre une autre forme. Une fois qu'ils seront rachetés, les salariés risquent de voir leurs « avantages » sociaux fondre comme neige au soleil. En effet, les accords négociés entre syndicats et direction au fil des années ont garanti aux salariés de Casino des dispositions plus favorables que la convention collective : retraite progressive, nombre de fermetures en soirée (après 19 h 30) limitées à trois par semaine, forfaits repas, etc. « *Les collègues se demandent à quelle sauce ils vont être mangés*, raconte Guillaume Paré. *Si ton magasin est repris par un "intégré" comme Carrefour ou Auchan, qui dispose d'accords nationaux relativement protecteurs, c'est un moindre mal. En revanche, si tu te retrouves chez un franchisé Intermarché ou chez un groupe comme Lidl, cela n'a rien à voir en termes de conditions de travail.* » Les salariés de Lidl ne diront pas le contraire. En mars 2022, un rapport d'expertise dévoilé par Disclose pointait un sous-effectif préoccupant, générateur de souffrance au travail dans un contexte de course à la productivité. C'est à ce prix que le hard-discount affiche de telles performances.

CYPRIEN BOGANDA

« Il faut sonner la mobilisation générale pour sauver Casino »

Selon **Mireille Carrot**, la fin de l'enseigne serait un désastre social pour des milliers de salariés. La cégétiste appelle la population et les responsables politiques à réagir.

Que représente Casino à l'échelle du département ?

Le groupe emploie 4 000 salariés dans la Loire (sans parler des sous-traitants), dont plus de 2 000 au siège de Saint-Étienne. Bien sûr, de nombreux salariés seront repris avec les magasins cédés, même si nous avons encore très peu d'informations là-dessus. Mais la question de l'avenir du siège se pose : si le groupe perd tous ses hypers et supermarchés, cela affectera nécessairement de nombreuses fonctions exercées au siège – marketing, comptabilité, informatique, gestion, etc. En l'espace de quelques jours, la donne a complètement changé. Il y avait déjà eu une première vague de magasins cédés à Intermarché, il y a quelques mois, mais il n'était pas question jusqu'à présent de vendre autant de sites. Désormais, la menace qui plane, c'est la disparition pure et simple de l'enseigne Casino telle qu'on la connaissait.



MIREILLE CARROT
Secrétaire générale de l'union départementale CGT de la Loire

Les promesses de nombreux responsables politiques, le ministre Bruno Le Maire en tête, sont-elles de nature à vous rassurer ?

Tant qu'ils ne passent pas aux actes, cela reste des promesses ! Il faudrait que le gouvernement fasse réellement pression sur les repreneurs pour que tous les emplois soient sauvegardés, mais pour l'instant, nous ne nous faisons aucune illusion. Pourtant, l'enjeu social est énorme. Je rappelle que le groupe Casino date de cent vingt-cinq ans et emploie 50 000 salariés sur le territoire français : on ne peut pas abandonner un groupe de cette taille sans réagir. À l'échelle du département, les pertes d'emplois seraient un désastre. Ce n'est pas comme si les bonnes nouvelles pleuvaient sur le front social. Dans la métallurgie, par exemple, les entreprises de la Loire se portent mal, avec de nombreuses demandes de chômage partiel. Récemment, ZF Mécacentre, un équipementier automobile fabriquant des boîtes de vitesses, a été placé en liquidation judiciaire : 178 personnes se sont retrouvées sur le carreau.

Comment comptez-vous vous mobiliser pour sauver Casino ?

Pour commencer, nous allons appeler à soutenir la mobilisation des salariés qui doit se tenir dimanche (17 décembre – NDLR). Ce jour-là, un rassemblement est prévu à 10 heures devant le siège de Saint-Étienne, avant une marche jusqu'à la place de l'Hôtel-de-Ville. Nous allons tout faire pour que les organisations syndicales du département – je ne parle pas seulement de la CGT, mais aussi de la CFDT, de FO, d'Unsa, de la CFE-CGC, etc. – y participent. Nous espérons mobiliser au-delà des seuls salariés du groupe : tous les habitants du département sont concernés par l'avenir de Casino. Par ailleurs, nous recevons déjà des messages de partis politiques, comme le PCF et le PS, qui nous annoncent leur volonté d'être là dimanche. Et, au-delà de ce premier rendez-vous, il faudra continuer à sonner la mobilisation générale. C'est la seule façon d'y arriver.

ENTRETIEN RÉALISÉ PAR CY. B.



Le 5 décembre, à Saint-Étienne. Le groupe, créé il y a 125 ans, emploie 50 000 personnes sur le territoire français. OLIVIER CHASSIGNOLE/AFP

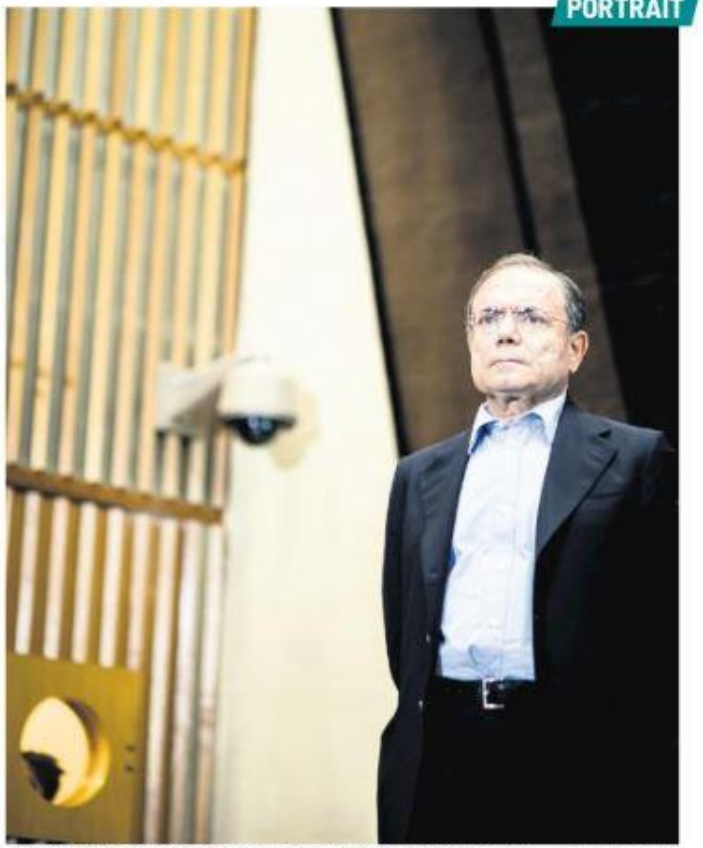
L’Humanité

Splendeur et décadence de l’empire Naouri
28/06/2023



Splendeur et décadence de l'empire Naouri

PORTRAIT



Jean-Charles Naouri a été auditionné, le 1er juin, par le Parquet national financier.

PATRONAT PDG du groupe de grande distribution Casino, aujourd'hui en crise, l'homme d'affaires fut l'un des architectes de la dérégulation financière, avant de faire fortune dans le privé. Une trajectoire emblématique de l'oligarchie à la française.

Ce n'est pas un chef d'entreprise, c'est une synthèse. Parcourir la biographie de Jean-Charles Naouri, PDG de Casino récemment entendu par la justice, revient à se plonger dans trente années d'histoire économique qui ont remodelé notre pays, souvent pour le pire. Commençons par la fin. Naouri se retrouve aujourd'hui en fâcheuse posture, attaqué sur deux fronts: social tout d'abord, avec la crise de son groupe, plombé par une dette vertigineuse de 6,4 milliards d'euros. Judiciaire ensuite, puisque le PDG a été auditionné plusieurs heures, le 1er juin, dans le cadre d'une enquête préliminaire pour manipulation de cours de Bourse ouverte par le Parquet national financier (PNF). Aucune charge n'a été retenue contre lui à ce stade des investigations.

Ce mercredi 28 juin, devait se tenir un comité de groupe, reporté de quelques jours, que les syndicats annoncent *« mouvementé »*, en raison de l'inquiétude pesant sur l'avenir de Casino (50 000 salariés en France et plus de 200 000 dans le monde). Il y a deux semaines, ils ont déclenché une procédure d'alerte économique pour y voir plus clair. Dans une lettre envoyée à la direction que nous avons consultée, ils pointent *« la situation déficitaire récurrente de Casino »*, *« le niveau d'endettement abyssal »*, et s'interrogent *« sur la pérennité des emplois et la stratégie de la direction »*.

Dans les couloirs, l'ambiance est crépusculaire. Et comme souvent lors des fins de règne, on échange des anecdotes sur le monarque chancelant. *« Je l'ai déjà vu débarquer à une réunion avec quatre gardes du corps! raconte un syndicaliste. Je sais aussi qu'un siège, il s'est fait aménager un ascenseur personnel, pour ne jamais croiser ses collaborateurs... Et qu'il prend ses repas seul dans son bureau. »* À 74 ans, on le sent tétanisé à l'idée de perdre le contrôle d'un empire qu'il a mis trois décennies à bâtir.

« FAIRE LES CHOSES SANS LES DIRE »

Qui est vraiment Jean-Charles Naouri, PDG aux 116 millions d'euros de fortune personnelle? Un prototype immaculé de l'élite à la française, sorti des plus grandes écoles avant d'arpenter les allées du pouvoir. Une sorte d'Emmanuel Macron avant l'heure, en plus brillant sans doute, mais qui aurait décidé d'embrasser une carrière d'industriel au lieu de convoiter l'Élysée. Les premières lignes de son CV scintillent comme une rivière de diamants: passé par l'École normale supérieure et l'École nationale d'administration, docteur en mathématiques et helléniste distingué (on raconte qu'il lit Platon dans le texte), le surdoué intègre l'Inspection générale des finances en 1976.

« De 1984 à 1986, il est directeur du cabinet du ministre de l'Économie et contribue à la mise en place de réformes visant à moderniser le système financier », abrège sa biographie officielle. Un peu court... En fait, Naouri est l'un des grands architectes de la dérégulation financière, menée tambour battant sur fond de conversion des dirigeants socialistes au néolibéralisme. À partir de l'été 1984, il suffit de dix-huit mois au ministre de l'Économie, Pierre Bérégovoy (PS), pour propulser la France dans l'ère de la finance mondialisée. *« La méthode utilisée est celle de réformes techniques prises par décrets, avec l'aval de l'Élysée et du premier ministre, et qui ne sont donc pas soumises au Parlement, puisqu'elles ne nécessitent pas de loi pour la plupart*, écrit Laure Quennouëlle-Corre, historienne de l'économie. *La nuance est de faire les choses sans les dire. »*



Bourg-en-Bresse, congrès du Parti socialiste de 1983. À côté de Pierre Bérégovoy, dont il fut le directeur de cabinet au ministère de l'Économie et des Finances de 1984 à 1986.

Embauché par Bérégovoy, Naouri est tout sauf un révolutionnaire: convaincu que le « vieux » modèle français doit s'adapter aux dogmes du marché, il est persuadé que le salut de l'économie passe par sa financiarisation. En novembre 1984, il rédige une note confidentielle avec un autre énarque, Claude Rubinowicz, destinée au président François Mitterrand et à son premier ministre, Laurent Fabius. C'est la feuille de route du bigbang à venir (1). En quelques mois, le monopole des agents de change est dynamité; l'apparition des obligations assimilables au Trésor (OAT) contribue à renforcer le poids des marchés dans le financement de la dette française et de tout nouveaux marchés de capitaux sont créés, comme le Matif (où les spéculateurs peuvent acheter des produits dérivés). Les financiers jubilent: le volume des transactions sur la place de Paris bondit de 70 milliards de francs en 1975 à 900 milliards en 1985.

UNE FORTUNE SUR UNE MONTAGNE DE DETTES

À l'époque, la presse le dépeint en *« grand serviteur de l'État »*, mais l'énarque rêve de devenir milliardaire. En 1987, Naouri entre à la banque Rothschild. Dans la foulée, il lance un fonds d'investissement, Euris, avec lequel il monte au capital d'entreprises en difficulté pour revendre ses parts ensuite et empocher une plus-value. C'est alors le sport favori des capitalistes en devenir comme Bernard Tapie ou Bernard Arnault. Un sport d'une brutalité inouïe. Un exemple? Après avoir pris le contrôle de Moulinex, l'énarque y dépêche une équipe de cost-killers, qui, en juin 1996, annoncent 2 600 suppressions de postes avec deux fermetures

l'Humanité
MERCREDI 28 JUIN 2023

d'usines. Les syndicats fulminent mais la Bourse applaudit : le lendemain de l'annonce, l'action Moulinex flambe de 21 % ! Reste que Naouri n'est pas Tapie. Ce dernier s'est toujours rêvé en capitaine d'industrie mais n'a jamais été qu'un flibustier de tribunaux de commerce ; Naouri, lui, voit plus grand. L'acquisition de Casino, entre 1991 et 1992, lui fournit l'occasion de changer d'échelle.

Retour en juin 2023. Trente années se sont écoulées, et Casino flirte avec l'abîme. Que s'est-il passé ? En bon financier, Naouri a construit sa fortune sur une montagne de dettes. D'abord parce qu'à l'étranger il s'est lancé dans une course à la croissance externe (rachats d'entreprises), qui s'est avérée ruineuse. Ensuite, parce que, en France, il a bâti son groupe via une pyramide de holdings, chacune d'entre elles s'endettant à chaque nouvelle étape. « *Le système n'est viable que si la société opérationnelle (Casino) dégage suffisamment de dividendes pour rembourser les dettes*, explique Éric Plager, économiste et spécialiste en gouvernance d'entreprise. *Or, à partir de 2015, le groupe s'est retrouvé affaibli par la guerre des prix déclarée par Leclerc. Mais Naouri a considéré qu'il devait continuer à remonter des dividendes, quoi qu'il arrive. En dix ans, ils ont pompé la quasi-totalité des bénéfices de Casino* ... »

« LE PIRE SCÉNARIO : UNE VENTE À LA DÉCOUPE »

Le cours de Bourse, lui, dégringole depuis 2014. La direction a-t-elle joué avec le feu pour inverser la tendance ? Si Naouri a connu une garde à vue début juin, c'est en raison de relations supposées avec Nicolas Miguet entre 2018 et 2019. Fondateur du Rassemblement des contribuables français, un parti à la fois ultralibéral et réactionnaire, Miguet possède une lettre financière confidentielle baptisée *la Bourse*, qui lui a valu des ennuis judiciaires. En mars 2022, il est condamné à 800 000 euros d'amende par l'Autorité des marchés financiers pour avoir incité ses lecteurs à investir dans une boîte dont il était actionnaire, dopant le cours de ses actions.

En parcourant les archives de la publication de Miguet, on y lit l'enthousiasme délirant dont il fait preuve à l'endroit de Casino, volant à son secours à l'époque où ce dernier est attaqué par des fonds spéculatifs. En janvier 2019, Miguet vante par exemple « les *alters-retours juteux* » qu'il a réalisés grâce à l'action du groupe, avant de multiplier les articles à la gloire des stratèges de Casino. Contactée par *l'Humanité*, la direction du groupe se refuse à tout commentaire sur un « *sujet qui fait justement l'objet d'une enquête menée par le PNF* ».

En attendant, pour la première fois depuis trente ans, le sort de sa créature va peut-être échapper à Naouri. Depuis des semaines, les financiers tournent autour de Casino, attirés par sa faible valorisation. « *Le pire scénario, ce serait une vente à la découpe*, redoute Jean Pastor, délégué central CGT. *Nos concurrents peuvent être intéressés par nos 11 000 points de vente et augmenter ainsi leur part de marché.* » La destinée personnelle du PDG ne l'émeut pas plus que ça : « *Partout où il est passé, il y a eu des dégâts. Nous n'avons aucune envie de voir Casino faire partie de la liste.* » ■

CYPRIEN BOGANDA

(1) Lire notamment le livre de Marie-Paule Virard, *Comment Mitterrand a découvert l'économie*, Albin Michel, 1993.

Le Monde

Les dangers de la profitflation

25/4/2023





ÉCONOMIE | CHRONIQUE

PAR STÉPHANE LAUER

Les dangers de la « profitflation »

Le lexique de l'évolution des prix ne cesse de s'enrichir. Après l'inflation, la déflation, la stagflation, voici venu le temps de la « greedflation », ou « profitflation », la hausse des prix tirée par la cupidité des entreprises qui sont tentées d'améliorer leur rentabilité. Il s'agit du énième dérèglement de l'économie mondiale provoqué par la succession de chocs que celle-ci subit depuis trois ans, entre vagues de pandémie, pénuries de composants, tensions géopolitiques et fragmentation du commerce mondial.

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

Lorsque les cours du gaz, du pétrole, des céréales explosaient dans les premiers mois de la guerre russo-ukrainienne, les consommateurs avaient accueilli la poussée inflationniste avec un certain détachement, ils découvraient que l'Ukraine est un important producteur de tournesol, que le coût du transport maritime fluctue fortement selon la demande, et que les énergies fossiles aident encore massivement les agriculteurs à faire pousser les produits nécessaires à remplir nos assiettes.

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

Reconstitution opportuniste

La hausse était d'autant plus compréhensible qu'elle se propageait de façon impressionniste grâce aux boucliers tarifaires déployés par le gouvernement. Surtout, le consommateur n'avait pas encore scruté les chiffres de notre très réglementé système de négociation des tarifs entre producteurs et distributeurs. La France est en effet le seul pays où celles-ci ont lieu une fois par an et se terminent le 1er mars. Cette année, le réveil est douloureux. Les prix alimentaires ont augmenté de 15,9 % en mars, pile au moment où l'on constate les premières accalmies sur les cours des matières premières. Le pétrole a reculé de moitié, le riz de 19 %, le blé de 30 %, le verre de 18 % et le coût des containers de plus de 80 %. Certains en profitent pour se mettre la différence dans la poche et gonfler leurs marges.

Les résultats publiés par les géants de l'agroalimentaire donnent une idée du phénomène qui est à l'œuvre. Chez le plupart, le taux de marge est à son plus haut niveau depuis vingt ans. La comptabilité nationale éclaire également le débat. Dans une note rédigée pour l'Institut La Boétie, un groupe de réflexion proche de La France insoumise, Sylvain Billot, statisticien à l'Insee, constate que plus d'un tiers de l'augmentation des prix de production des biens alimentaires transformés est dû à la hausse des profits de l'industrie. « *Dans une période de gains de productivité en recul, comme celle que l'on traverse, le taux de marge devrait se comprimer*, explique-t-il. *C'est ce qui s'était passé dans les années 1970. Aujourd'hui, les profits augmentent beaucoup plus vite que les salaires.* »

Des économistes de la Banque centrale européenne (BCE) arrivent peu ou prou aux mêmes conclusions : le ralentissement de la croissance aurait dû commencer à peser sur la rentabilité des entreprises. Or, celles qui sont en position de force sur leur marché profitent du contexte inflationniste pour passer des hausses de prix supérieures à celle de leurs coûts, d'où l'augmentation de leurs marges. Cet opportunisme, hors de portée des PME du secteur, succède à une longue période durant laquelle, de 2010 à la crise engendrée par le Covid-19, la tendance était plutôt à la déflation. Sur le thème « ce qui est pris n'est plus à prendre », les géants de l'agroalimentaire se refont une santé, en espérant que leurs hausses de tarifs passeront et vu ni connu dans le grand maelström de l'inflation.

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

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

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

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

Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal

La Croix

La filière alimentaire face au risque de déconsommation

1/3/2023

La Croix - mercredi 1er mars 2023

La filière agroalimentaire face au risque de déconsommation

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

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



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

De combien le panier de courses augmentera-t-il à partir de ce mercredi 1er mars puis dans les semaines et mois qui suivront ? La réponse dépendra des négociations commerciales entre les industriels de l'agroalimentaire et la grande distribution. Elles se tiennent chaque année du 1er décembre au 1er mars, pour déterminer les quantités et les prix des produits commandés par Carrefour, Leclerc, Intermarché… à Danone, Coca-Cola mais aussi à des PME et des agriculteurs.

Traditionnellement tendu, ce rendez-vous immuable du calendrier économique est aujourd'hui assaisonné à la sauce piquante de l'inflation. Dans l'alimentaire, elle avait dépassé les 12 % en décembre 2022, avant de grimper à presque 14 % en janvier (toujours sur un an), d'après la société d'études IRI.

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

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

Finalement, les prix payés par les distributeurs aux agro-industriels devraient augmenter d'« *environ 10 %* », évalue Jacques Creyssel. « *Les enseignes vont naturellement devoir répercuter ces hausses.* » Et ce « *de manière responsable* », en les étalant dans le temps, en jouant sur leurs stocks.

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

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

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

Pourtant, pointe les distributeurs, plusieurs matières premières commencent à baisser. « *On constate déjà des tarifs en recul sur le blé, l'huile, le beurre, le maïs, l'acier et même l'énergie* », abonde le consultant indépendant Frank Rosenthal. C'est là un autre nœud du problème, souligne Olivier Salomon, expert chez Alix Partners : « *Les distributeurs, qui ont joué le jeu des renégociations tarifaires en 2022, pour intégrer dans leurs prix les hausses subies par les industriels, almeraient pouvoir bénéficier de renégociations à la baisse courant 2023, quand il y aura lieu.* »

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

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

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

Marie Dancer

Le revenu des agriculteurs a progressé de 16 % en 2022

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

Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal

La Croix

Un trimestre anti-inflation conclu avec la grande distribution

7/3/2023

LA CROIX
mardi 7 mars 2023 – Quotidien n° 42562 – 2,70 €

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

François a-t-il vraiment changé l'Église *(2/6)*
Le pape qui a bousculé la morale P. 14-15

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

La France à l'arrêt

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

P. 2-3



Salariés en grève devant la raffinerie TotalEnergies de Donges (Loire-Atlantique), le 8 février. Estelle Ruiz/Hans Lucas via Reuters

éditorial
Jérôme Chapuis

La mécanique du blocage

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Les enseignes de la grande distribution ont finalement chacune annoncé leur propre dispositif. Carrefour, Intermarché et Monoprix ont pris ce week-end la suite de Système U en proposant plusieurs centaines de produits à prix cassés. *« Le panier du gouvernement n'était pas assez fourni »*, estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *Avec seulement vingt, puis cinquante articles, il n'incitait pas à proposer des produits de qualité, par exemple. Il fallait un dispositif intéressant pour les distributeurs qui leur permettent de se démarquer.»* En ajoutant des *« produits sains »* ou des *« produits frais de rayons traditionnels »* comme Carrefour et Intermarché ont prévu de le faire, par exemple.

Michel-Édouard Leclerc, président du comité stratégique des centres Leclerc, n'a pas participé à la réunion. *« Je n'ai pas attendu une réunion publique pour être moins cher »*, s'est-il justifié ce lundi 6 mars sur CNews. *« Les annonces mettent sur le même plan toutes les enseignes »*, explique Olivier Salomon, chargé de la distribution pour le cabinet AlixPartners. *« Celles qui se positionnent déjà sur des prix bas n'y sont donc pas favorables. »* Dans le viseur de Michel-Édouard Leclerc, il y a aussi la *« communication politique »* d'un gouvernement qui tente de reprendre l'initiative après l'échec de son panier anti-inflation. *« Mais il arrive trop tard, déplore Frank Rosenthal. Ce n'est pas le rôle de l'État d'apposer un label sur les produits vendus par des enseignes privées. »*

Le second pilier de l'accord est selon lui plus intéressant. Les traditionnelles négociations commerciales annuelles entre distributeurs et grands industriels qui se sont achevées le 1er mars seront en effet rouvertes en juin pour prendre en compte la baisse des coûts de production qui se profile dans les mois à venir. *« On ne va pas attendre fin 2023 pour que la baisse des prix de gros se répercute sur les prix de détail »*, a justifié Bruno Le Maire.

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

Paul de Montferrand

repères

Les prix alimentaires en forte hausse

L'Inspection générale des finances a publié ce lundi 6 mars une mise à jour de son rapport de novembre 2022 sur l'inflation des produits alimentaires. Celle-ci accélère à 14,5 % sur un an en février 2023, alors qu'elle était de 9,9 % an en septembre 2022. Elle monte à 37 % pour le sucre, 56 % pour l'huile, 15 % pour le café.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Les enseignes de la grande distribution ont finalement chacune annoncé leur propre dispositif. Carrefour, Intermarché et Monoprix ont pris ce week-end la suite de Système U en proposant plusieurs centaines de produits à prix cassés. *« Le panier du gouvernement n'était pas assez fourni,* estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *Avec seulement vingt, puis cinquante articles, il n'incitait pas à proposer des produits de qualité, par exemple. Il fallait un dispositif intéressant pour les distributeurs qui leur permettent de se démarquer. »* En ajoutant des *« produits sains »* ou des *« produits frais de rayons traditionnels »* comme Carrefour et Intermarché ont prévu de le faire, par exemple.

Michel-Édouard Leclerc, président du comité stratégique des centres Leclerc, n'a pas participé à la réunion. *« Je n'ai pas attendu une réunion publique pour être moins cher »*, s'est-il justifié ce lundi 6 mars sur CNews. *« Les annonces mettent sur le même plan toutes les enseignes »,* explique Olivier Salomon, chargé de la distribution pour le cabinet AlixPartners. *« Celles qui se positionnent déjà sur des prix bas n'y sont donc pas favorables. »* Dans le viseur de Michel-Édouard Leclerc, il y a aussi la *« communication politique »* d'un gouvernement qui tente de reprendre l'initiative après l'échec de son panier anti-inflation. *« Mais il arrive trop tard,* déplore Frank Rosenthal. *Ce n'est pas le rôle de l'État d'apposer un label sur les produits vendus par des enseignes privées. »*

Le second pilier de l'accord est selon lui plus intéressant. Les traditionnelles négociations commerciales annuelles entre distributeurs et grands industriels qui se sont achevées le 1er mars seront en effet rouvertes en juin pour prendre en compte la baisse des coûts de production qui se profile dans les mois à venir. *« On ne va pas attendre fin 2023 pour que la baisse des prix de gros se répercute sur les prix de détail »,* a justifié Bruno Le Maire.

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

Paul de Montferrand

repères

Les prix alimentaires en forte hausse

L'Inspection générale des finances a publié ce lundi 6 mars une mise à jour de son rapport de novembre 2022 sur l'inflation des produits alimentaires. Celle-ci accélère à 14,5 % sur un an en février 2023, alors qu'elle était de 9,9 % an en septembre 2022. Elle monte à 37 % pour le sucre, 56 % pour l'huile, 15 % pour le café.

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

La Croix

Les étiquettes valsent, les consommateurs s’adaptent
15/3/2023

Les étiquettes valsent, les consommateurs s'adaptent

La hausse des prix alimentaires se poursuit.

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

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

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

Le premier ajustement consiste *« tout simplement à réduire sa consommation »*, décrypte le consultant indépendant Franck Rosenthal. D'après le cabinet spécialisé NielsenIQ, 39 % des personnes interrogées affirment avoir consommé moins de viande, de poisson et de fruits et légumes en 2022. Tout confondu, les volumes de produits alimentaires vendus en 2022 ont reculé de 2,2 %, d'après l'Institut Circana (ex-IRI). Deuxième alternative : la chasse aux promotions, pratiquée en 2022 par 48 % des consommateurs, d'après NielsenIQ. *« Et s'ils n'en trouvent pas,* souligne Franck Rosenthal, *ils se tournent vers les marques de distributeur* (MDD), *en moyenne 25 % moins chères que les grandes marques, hors promotions. »* Les experts appellent cela une « descente en gamme ». En résumé : les ménages qui achetaient des marques nationales premium se sont tournés vers le milieu de gamme. Les adeptes du milieu de gamme ont descendu une marche en optant pour les marques de distributeur. Et pendant ce temps, les acheteurs de MDD ont dû se rabattre sur les produits premiers prix. Ce phénomène *« a logiquement commencé par le bas,* retrace Emily Mayer, chez Circana. *Dès que l'inflation a commencé à grimper sérieusement, au printemps 2022, les ménages modestes, dont le budget est le plus contraint, se sont rabattus sur les produits premiers prix. Sur toute l'année 2022, c'est la seule famille de produits qui a vu ses volumes croître (+ 7,4 %). »*

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

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

Marie Dancer

Revue de

La Tribune

Les prix baissent timident dans l'alimentaire

12/11/2023

Les prix baissent timidement dans l'alimentaire

APRÈS PLUS DE DEUX ANS de hausse, les prix commencent tout juste à refluer dans l'alimentaire. Une décrue que Bercy tente d'accélérer, en avançant d'un mois le début des traditionnelles négociations entre industriels et distributeurs. Elles devront être closes au 15 janvier 2024 pour les PME et au 31 janvier pour les autres marques. « *On ne relâche pas notre effort* », a déclaré Bruno Le Maire cette semaine. Face aux inquiétudes sur le pouvoir d'achat, le ministre de l'Économie et des Finances se veut rassurant : « *La baisse des prix de gros sur le blé ou sur l'huile pourra être répercutée plus tôt sur les prix alimentaires. Nous continuons à nous battre pour faire baisser les prix le plus vite possible pour le consommateur.* »

« Peu de produits sont concernés pour l'instant »

Alors que l'inflation, qui s'est installée à la suite de l'invasion russe en Ukraine en février 2022, recule pour la première fois en près de trois ans de façon significative, certains facteurs vont néanmoins continuer de freiner son déclin. L'augmentation des coûts de production et des salaires ainsi que le maintien à un niveau élevé des tarifs de l'énergie – qui pourraient repartir à la hausse à la suite du conflit au Proche-Orient – ne permettront pas aux prix de revenir à leur niveau antérieur.

L'inflation sur les produits alimentaires s'est élevée à 7,7 % en octobre, contre 9,7 % en septembre. « *La baisse des prix est réelle dans les rayons*, estime Frank Rosenthal, un consultant indépendant spécialisé dans le marketing du commerce. *Mais elle ne se remarque pas beaucoup, car peu de produits sont concernés pour l'instant. Les clients ont été confrontés, en données cumulées, à une hausse des étiquettes de 20 % depuis deux ans et demi. C'est un niveau très important, qui rend moins visibles les diminutions déjà enregistrées.* »

Dans le secteur, les intérêts divergent. Si les distributeurs, préoccupés par les restrictions d'achat (la déconsommation est estimée à 4 % cette année), souhaitent voir les prix fléchir le plus tôt possible, ils n'en restent pas moins liés par des contrats, souvent conclus pour un an. « *On se dirige davantage vers une stabilisation des prix, ou une légère déflation, que vers une vraie chute, sauf pour certaines catégories, comme les pâtes* », estime Frank Rosenthal. **M-P.G.**

Le Figaro

L’omnicanal pousse les magasins à se réinventer

10/11/2023



L'omnicanal pousse les magasins à se réinventer

Ni le Covid ni l'essor des ventes en ligne n'auront la peau du magasin physique. Malgré des marges de plus en plus serrées, les commerçants continuent d'investir dans leurs points de vente, devenus des maillons incontournables de leur stratégie qui consiste à vendre de la façon la plus fluide possible en ligne et en magasin. *« Nous avons fait de nombreuses conquêtes de clients post-Covid »*, témoigne Walter Ceglia, PDG d'HMY, entreprise franco-espagnole leader en Europe de l'aménagement de magasins. Certains étaient à l'époque convaincus que le commerce en ligne allait remplacer le commerce physique. *« Mais la fréquentation des magasins est repartie très fort et nous aménageons des flagships, comme ceux de H&M, de Ralph Lauren ou de Puma, comme des "shops in shop", c'est-à-dire des corners dans les magasins. C'est ce que nous faisons par exemple chez Fnac Darty »*, raconte le dirigeant.

Le vent souffle dans les voiles de cette grosse PME, qui a commencé il y a soixante ans en fournissant des étagères aux hypermarchés des enseignes de la grande distribution alimentaire, alors en pleine expansion. En croissance de 6 % à 7 % chaque année, HMY a peu à peu peaufiné son offre. *« Il y a vingt ans, dans l'alimentaire, nous faisions de la gondole au kilomètre. Aujourd'hui les enseignes portent une attention bien plus grande aux détails. Nous créons pour elles des espaces de boucherie, des caves où nous mettons du bois, des éclairages pour les étals de poisson… Nous faisons 30 % de croissance en France, notamment dans le secteur de la grande distribution alimentaire »*, poursuit le PDG.

Croissance des ventes en ligne oblige, l'heure n'est plus à l'ouverture de magasins à tout va. Les enseignes concentrent leurs efforts sur ceux qu'elles possèdent déjà, et continuent d'investir pour les moderniser. Dans l'alimentaire encore et cette fois aux États-Unis, Walmart a annoncé la semaine dernière consacrer 9 milliards de dollars ces deux prochaines années à la rénovation de 1400 magasins. En France, *« si Leclerc surperforme en ce moment, c'est bien sûr parce qu'il propose des prix bas. Mais la modernité absolue de ses magasins, rénovés très régulièrement, contribue aussi à son succès »*, estime Frank Rosenthal, consultant indépendant. Il y a quelques années encore, *« les distributeurs lançaient un nouveau concept de magasin tous les dix ans, qui mettait cinq ans à être déployé*, poursuit-il. *Aujourd'hui, la rénovation est quasi permanente et se fait au fil de l'eau. »*

« Redonner du plaisir »

Dans le commerce non alimentaire, les enseignes doivent donner à leurs clients des raisons de se déplacer en magasin plutôt que de commander en ligne. *« Tout est donc mis au service de l'expérience client et de la mise en valeur des produits vendus »*, constate Raphaël Palti, le président d'Altavia. Le nouveau magasin Sephora sur les Champs-Élysées, comme le vaisseau amiral rénové d'Uniqlo du côté de l'Opéra témoignent de cette volonté d'offrir une expérience unique, adaptée à l'environnement local du magasin. Sephora a reconstitué une avenue parisienne de la beauté, tandis qu'Uniqlo met en scène les danseurs voisins de l'Opéra de Paris. Dans le tout nouveau Zara des Champs-Élysées, l'enseigne textile s'est attachée *« à redonner du plaisir à ses clients dans un contexte de consommation plutôt morose, en leur offrant un cadre spectaculaire »*, note Frank Rosenthal. Le magasin est doté d'écrans géants et équipé de matières nobles (marbre, bois), et les cabines d'essayage peuvent être réservées.

Tous les magasins sont devenus des points de retrait et de retour des commandes passées en ligne. Les distributeurs ont en revanche abandonné les gadgets technologiques qui ne fonctionnaient pas, comme les écrans permettant d'acheter en ligne.

M. B.

le premier minisalon organisé par l'enseigne de bricolage sur cette thématique, jeudi, à Massy (Essonne).
THOMAS SAMSON/AFP

> Il y a vingt ans, dans l'alimentaire, nous faisions de la gondole au kilomètre. Aujourd'hui les enseignes portent une attention bien plus grande aux détails. Nous créons pour elles des espaces de boucherie, des caves où nous mettons du bois, des éclairages pour les étals de poisson…
>
> WALTER CEGLIA, PDG D'HMY, ENTREPRISE FRANCO-ESPAGNOLE LEADER EN EUROPE DE L'AMÉNAGEMENT DE MAGASINS

Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal

Le Figaro

La grande revanche des magasins sur le e-commerce

20/1/2023



vendredi 20 janvier 2023 LE FIGARO – N° 24 390 – Cahier N° 2 – Ne peut être vendu séparément – www.lefigaro.fr

LE FIGARO économie
lefigaro.fr/economie

> FOCUS

LES M… SUSPE… LA NÉ… AVEC…

Coup de th… cats repré… béraux o… négociatio… rance-ma… députés … députée… Rist pou… certains… « Les s… dent le… tion e… organ… Aven… dans… pour… die, … ven… nou… cin… de… le… a… M… c…



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



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

La grande revanche des magasins sur l'e-commerce



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

L'HISTOIRE

Les Dr. Martens avancent avec des semelles de plomb

Inflation, hausse des… tensions géop…

ÊTES-VOUS S… FAIT LE BON… VOTRE É…



Le centre commercial Cap 3000 à Saint-Laurent-du-Var, aux premiers jours des soldes. S.PSPLD/SIPA

La revanche des magasins sur le commerce en ligne

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

MARIE BARTNIK @mariebartnik
NEW YORK

DISTRIBUTION Non, le magasin n'est pas mort. L'an passé, le commerce physique s'est même mieux porté que l'e-commerce. *Du jamais-vu depuis la création d'Amazon, en 1992. Et un contraste saisissant avec les deux ans de pandémie de Covid-19.*

Partout dans le monde, le virus avait entraîné des fermetures administratives de magasins, tandis que les clients confinés à la maison se ruaient sur leur ordinateur et leur smartphone pour commander en ligne. En 2020, l'e-commerce a gagné cinq ans de croissance en une seule année.

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

Des prédictions erronées

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

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

Le Top 10 des plus grands distributeurs mondiaux, publié chaque année par Deloitte à l'occasion de la réunion de la NRF, ne connaît pas les bouleversements des éditions précédentes qui avaient vu Amazon rentrer dans le top 3 mondial, puis grimper à la deuxième place. Walmart conserve sa première place loin devant Amazon et Costco.

Contraints et forcés par la pandémie, les distributeurs ont massivement investi ces trois dernières années pour développer leurs capacités à vendre en ligne. Ils rééquilibrent désormais leurs investissements au profit du magasin physique, incontournable. « On ne parle plus ici de « retail apocalypse » et de fermetures massives de magasins comme il y a quelques années, constate le consultant Franck Rosenthal. *Le ralentissement de l'e-commerce conduit les distributeurs à cesser d'offrir gratuitement la livraison et le retour des produits. La place du magasin s'en trouve renforcée. Aujourd'hui, si le magasin ferme, le canal des ventes en ligne s'en trouve pénalisé. Le magasin peut vivre sans l'e-commerce, mais pas l'inverse. »*

Marvin Ellison, patron de l'enseigne de bricolage Lowe's, le confirme : *« Nous pouvons livrer rapidement nos clients depuis nos points de vente. Les consommateurs veulent que leurs achats se fassent facilement et sans friction. Les magasins le permettent. »*

Les investissements des distributeurs pour leurs magasins ne sont cependant plus ceux d'autrefois. Certes, les vaisseaux amiraux, qui impressionnent les clients par leur taille et les expériences proposées, ne sont pas morts. Starbucks vient d'ouvrir une boutique sur trois étages au pied de l'Empire State Building, proposant dégustations de café et cocktails. M&M's offre de personnaliser ses bonbons dans sa gigantesque boutique de Times Square. Mais la tendance est à la modestie : priorité au confort des clients et à l'efficacité opérationnelle des magasins.

« Ces derniers 12 à 18 mois, les distributeurs ont ouvert des magasins à un rythme plus rapide qu'attendu après la pandémie, estime Susan Reda, vice-présidente de la NRF. *Mais les magasins clones sont de l'histoire ancienne. »* Les distributeurs privilégient les points de vente plus petits, adaptés à leur environnement. À New York, Nike vient d'ouvrir Nike by Flat Iron et Nike by Williamsburg, deux magasins adaptés à ces quartiers. Le distributeur alimentaire Whole Foods met l'accent sur les produits locaux… et minimise autant que possible ses liens avec son prestataire, Amazon.

La technologie se fait discrète. *« Après trois ans de crise et avec de nombreuses incertitudes sur le niveau de la consommation dans les mois à venir, les distributeurs reviennent aux basiques*, analyse Aurélien Lepetitcorps, directeur digital du cabinet Altavia. *Fini les écrans partout, les strass et les paillettes. La technologie passe en coulisse. »* Google vient ainsi de lancer une offre d'intelligence artificielle appliquée au magasin : des caméras scrutent les rayons des réserves pour aider les enseignes à optimiser leurs stocks.

Recherche d'efficacité

Longtemps, seul le parcours du client sur internet était connu, et encore, seulement des géants Amazon et Google. En magasin, il relevait du trou noir. *« Encore aujourd'hui, le magasin reste un métier artisanal, où les acteurs manquent d'informations*, constate Thierry Gadou, PDG de SES-Imagotag, leader mondial des étiquettes électroniques. *Une fois sorti de l'entrepôt, les produits deviennent flous : le taux de précision sur ce que contiennent les rayons est en général de 50 % à 60 %. Une fois sur deux, on se trompe sur ce qui est en stock dans le magasin. »* La société ambitionne de digitaliser complètement le magasin à partir de ses étiquettes électroniques. Associées à des caméras, elles peuvent aider à réduire les ruptures ou analyser le comportement des consommateurs.

Attentifs à comprimer leurs coûts, les distributeurs sont preneurs de solutions permettant de gagner en efficacité. *« J'apprécie la capacité de ces entrepreneurs à trouver une solution concrète aux besoins des clients »*, confirme Guillaume Senechaux, patron de Monoprix et Naturalia, citant la start-up française Believ.ai, dont les caméras aident à minimiser les ruptures, ou Codabene et Smartway, qui optimisent les dates limites de consommation.

Lui aussi présent à la NRF, Thierry Cotillard, le futur patron des Mousquetaires (Intermarché, Netto, Bricomarché…) apprécie la proposition d'Untie Nots, une start-up qui rend la promotion ludique, et celle d'Everseen, dont la vocation est de réduire les vols en magasins au moyen de caméras. *« En devenant plus rentables et plus performants, les magasins deviendront plus attractifs*, estime Thierry Gadou. *Nous inversons le cercle vicieux selon lequel la baisse du trafic provoque une baisse des investissements »*, qui alimente elle-même la baisse de trafic, et donc le déclin du magasin. ■



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

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

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





Ci-dessus : le robot de livraison créé par la société Nuro. *Ci-contre :* Capsule, l'hologramme d'ARHT pour renouveler l'expérience client. *Ci-dessous :* un QR code sur un blouson, concept imaginé par futurewear pour mieux tracer, revendre et recycler un vêtement. Trois idées présentées au NRF, à New York, en janvier 2023.
MARIE BARTNIK/LE FIGARO

À New York, quatre innovations annonciatrices du commerce de demain

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

Un avatar pour trouver les vêtements les plus adaptés

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

Une voiture autonome pour livrer les commandes dans les zones pavillonnaires

Nuro a conçu un véhicule autonome destiné à livrer les commandes à domicile, de préférence dans les zones pavillonnaires plutôt que dans les villes, trop denses. Ce modèle est capable de livrer en trente minutes. La société californienne travaille déjà avec Kroger, Domino, Walmart ou UberEats. En France, Milla construit ses propres véhicules autonomes. Le premier est exploité par Carrefour pour livrer les étudiants de Saclay.

Des hologrammes dans les magasins

La start-up canadienne ARHT conçoit des hologrammes en 3D extrêmement réalistes. Son dernier tour de force : avoir projeté l'hologramme du président ukrainien, Volodymyr Zelensky, au salon Vivatech. Certains sont destinés à être déployés en magasin. Ils permettent de voir un vêtement porté, ou une basket en très gros, sous toutes ses coutures et dans les moindres détails. Pour les distributeurs, ils peuvent être un nouveau support publicitaire à commercialiser.

Le catalogue 2D passe en 3D

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

M. B.
(À NEW YORK)

Le Parisien

Rien ne va plus pour Casino
10/12/2023



Le Parisien Dimanche
Dimanche 10 décembre 2023 • N° 24661 bis

Le Parisien Dimanche
Dimanche 10 décembre 2023 • N° 24661 bis

Rien ne va plus pour Casino

Fondé en 1898, à Saint-Étienne, repris par Jean-Charles Naouri en 2005, le groupe, qui pilote des hypers, des supers, mais aussi Franprix, Monoprix ou Cdiscount, n'arrive plus à faire face à la dette. La vente à la découpe a commencé, au profit des concurrents.

Odile Plichon

C'EST UN SACRÉ revers du destin. Cet été, Jean-Charles Naouri, le PDG du groupe Casino, avait cru trouver un repreneur tout en échappant à une vente à la découpe de ce mastodonte de la distribution qui emploie 55 000 personnes en France et 200 000 à travers le monde.

Éviter le dépeçage de ce groupe pluriel – hypers, supermarchés, magasins de proximité (Vival, Spar, etc.), Monoprix, Franprix et Cdiscount et aussi préserver le siège historique de Saint-Étienne (Loire): c'est ce qu'il avait promis au petit-fils du fondateur, Antoine Guichard, lorsqu'il avait repris les rênes de l'entreprise, en 2005.

Pour accompagner au mieux le passage de relais avec le duo de repreneurs Daniel Kretinsky-Marc Ladreit de Lacharrière, cet énarque de 74 ans a même reporté son départ à la retraite. Las! Après avoir annoncé de nouveaux résultats bien plus calamiteux qu'attendus en novembre, le groupe stéphanois prévoit la mise en vente des 67 hypermarchés et des 441 supermarchés restant dans le groupe. Une cession XXL: « Cela représente 45 % du chiffre d'affaires du groupe », rappelle Gaëlle Le Floch, directrice des idées stratégiques chez Kantar Worldpanel, spécialisé dans l'expertise consommateurs.



Le groupe Casino déploie, dès 1942, des magasins en libre-service, puis les équipe de chambres froides.

« En fait, Naouri n'a pas eu le choix : le duo de repreneurs, allié au fonds britannique Attestor – qui s'était engagé cet été à réduire sa dette de 50 % tout en injectant 1,2 milliard d'euros d'argent frais –, lui a fait comprendre que l'accord conclu ne serait plus valable s'il ne faisait pas rentrer de l'argent frais dans les caisses », décrypte un proche du dossier.

Une descente aux enfers

Le tandem Intermarché-Auchan a déjà fait savoir qu'il était intéressé par l'intégralité des magasins. Lidl, le serait aussi pour une partie, voire d'autres. Ces nouvelles cessions succéderont à un plan de reprise en trois vagues, déjà conclu un peu plus tôt cette année avec Intermarché, qui concerne au moins 119 magasins. « C'est un tournant majeur. Non seulement, il s'agit bien d'une vente à la découpe, mais il est probable que d'ici peu la marque Casino disparaisse. Le plus terrible, c'est que dans trois ans, personne ne s'en souviendra, car les clients ne sont plus attachés à ce nom », prophétise Franck Rosenthal, expert de la grande distribution. Qui aurait pu prédire une telle descente aux enfers ? Fondé il y a cent vingt-cinq ans, en 1898, le groupe Casino a essaimé, multipliant les innovations, qu'elles soient sociales (distribution de primes à la naissance, assurance décès proposée aux employés), ou technologiques. Sous l'égide du fondateur, Geoffroy Guichard, puis de ses enfants, la société déploie en 1947 des magasins en libre-service, les équipe de chambres froides, ou encore apposera une date limite de consommation dès 1959, alors qu'elle n'a été rendue obligatoire en France qu'en... 1984.

Entré au capital de ce groupe qui s'est fortement internationalisé, Jean-Charles Naouri en devient le PDG en 2005. Ce surdoué en maths, bardé de diplômes (ENA, Normale sup, Harvard), fut dans les années 1980 le directeur de cabinet du ministre socialiste de l'Économie Pierre Bérégovoy. Quelques années plus tard, à la tête de la société d'investissement Euris, il prend d'abord le contrôle de la chaîne de supermarchés bretonne Rallye, en difficulté. Très vite, Rallye commence à se rapprocher de Casino.

Aux côtés d'Antoine Guichard, avec qui il a une relation quasi filiale, Jean-Charles Naouri, guère extraverti, se passionne pour ce métier d'épicier: visite des milliers de magasins pour apprendre le métier. Il croit en l'essor des formats de proximité, acquiert Franprix et Monoprix. Il a également l'intuition de miser sur Cdiscount, faisant de ce « petit » site qui vend des CD le concurrent français d'Amazon. Fait notable, cependant : chaque prise de contrôle repose sur la dette. Une dette de plus en plus ventripotente. Plus de 6 milliards d'euros début 2023.

> **Un cadre dont l'avis diffère du sien (Naouri, le PDG) peut se retrouver dehors dans l'heure**
> Un ancien du groupe

Ce financier hors pair jouit d'une réputation de dur prêt à tout. A-t-il menacé une analyste financière trop critique ou fait suivre un concurrent, comme le colporte la rumeur ? « Non, jure un ancien proche, pour qui ICN (Naouri) est un patron d'une exigence hors pair, qui peut vous solliciter à toute heure, mais sait vous récompenser, en primes notamment. En revanche, malheur à qui l'a déçu ».

Un autre ancien abonde : « Un cadre dont l'avis diffère du sien peut se retrouver dehors dans l'heure. » Ce trait de caractère, comme sa gestion solitaire du pouvoir, ne sont pas anodins pour la suite : au fil des années, les collaborateurs qui osent l'alerter sur les dangers de ce mur de la dette ne sont pas écoutés, voire écartés.

Pour beaucoup, le début de la fin date de 2015. Carson Block, le redouté fondateur du fonds d'investissement américain Muddy Waters, publie une étude assassine – « When a genius fails » (« Quand un génie échoue ») –, dans laquelle il met à nu la faramineuse ardoise du groupe Casino, comme la cascade de holdings qui le composent. Naouri, lui, a toujours été convaincu qu'il existait une autre raison à cette attaque : l'homme d'affaires brésilien Abilio Diniz serait derrière ces hostilités, car il ne lui aurait jamais pardonné d'avoir raflé GPA, le géant de la grande distribution au pays de Lula, qu'il détenait. « On ne saura jamais si c'est vrai, balaie un analyste. Ce qui est certain, c'est que Naouri est un homme de coups et qu'au détour de certains, il s'est fait pas mal d'ennemis. Mais son point faible, l'endettement, était bel et bien là. » Dès lors, en tout cas, les attaques de « fonds vautours » qui parient à la baisse sur le cours d'une société, vont se multiplier. Le groupe est pris dans un cercle vicieux : les banques font moins confiance, donc les taux augmentent : rembourser la dette coûte davantage, donc il faut céder des pans entiers d'activité. Ce qui sera fait avec par exemple Green Yellow, un acteur majeur de la transition énergétique revendu pour 1,4 milliard en 2022.

Des magasins devenus très chers

Rodolphe Bonnasse, un expert de la grande distribution, lui, pointe une autre explication à la déroute : la stratégie des prix du groupe, dont les magasins ont toujours été très chers. « Jean-Charles Naouri n'a pas vu la montée des Leclerc, des Lidl, il a négligé le fait que son monde devenait de plus en plus concurrentiel », analyse-t-il.

En 2022, alors que l'inflation alimentaire est à son apogée et que les distributeurs ont relancé la guerre des prix, Casino est 35 % plus cher que Leclerc. Il aura beau, début 2023, opérer le virage stratégique de la dernière chance, en annonçant une baisse de ses étiquettes de 10 %, il reste un gap de 25 %. Les clients ne s'y trompent pas, l'exode se poursuit. D'autant qu'en parallèle, en baissant les prix, Casino fait rentrer moins de cash. Entre 2015 et aujourd'hui, le groupe de Saint-Étienne passe de la 4e à la 7e place des distributeurs français. Et partout, l'argent manque. « Primes en peau de chagrin, départs non remplacés, fours à pain non réparés à la veille de Noël... c'est la curée », se désole Jean Pastor, le délégué syndical central CGT.

Aujourd'hui, les syndicats sont inquiets. Pour le siège historique stéphanois, qui gère les supers et les hypers, pour les entrepôts, mais aussi pour les magasins qui pourraient ne pas trouver preneurs.

Mardi dernier, à l'appel de l'Intersyndicale, un millier de salariés ont manifesté dans la préfecture de la Loire, avant d'être reçus, jeudi, par la direction actuelle et le consortium de repreneurs. L'Intersyndicale a également déposé un préavis jusqu'au 31 décembre, afin de permettre aux syndicats qui le souhaitent d'organiser des actions tout au long du mois.

Plusieurs enseignes et des milliers de magasins

● Nombre de magasins au 30 septembre 2023
● Chiffre d'affaires hors taxes, en millions d'euros, au 3e trimestre 2023 et évolution sur un an



Source : Groupe Casino • Le Parisien-Infographie



Le groupe Casino emploie 55 000 personnes en France et 200 000 à travers le monde.

À SAINT-ÉTIENNE | Les salariés verts de rage



Saint-Étienne (Loire), mardi. Inquiets pour leur avenir, des salariés se sont mobilisés devant le siège du groupe Casino.

2 000
salariés travaillent au siège du groupe Casino, à Saint-Étienne

Cyril Michaud
Correspondant à Saint-Étienne (Loire)

D'ORDINAIRE, les salariés du groupe Casino n'ont pas pour habitude de battre le pavé facilement. Le préavis de grève déposé jusqu'au 31 décembre et la manifestation organisée ce mardi à Saint-Étienne (Loire) montrent à quel point la situation est grave. La dernière fois qu'ils sont descendus dans la rue remonte à 1997, lorsque Casino avait repoussé une OPA hostile de Promodès, conduisant Jean-Charles Naouri à la tête du groupe de distribution alimentaire.

Mais devant la situation financière catastrophique de la principale entreprise de la ville, les Stéphanois ne peuvent rester silencieux. Arrière-petit-fils de Geoffroy Guichard – le fondateur de Casino qui a créé le club de foot de la ville dont le stade porte le nom –, Xavier Kemlin tire la sonnette d'alarme depuis plusieurs années.

Aujourd'hui, il se veut fataliste : « Les syndicats ont lancé un mouvement de grève. Ce qui n'a jamais sauvé une entreprise. Au contraire, cela va continuer à dégrader la situation. » Pour lui, il n'y a pas de solution : « Pour relancer la marque Casino, il faut mettre 5 milliards sur la table. Mon avis, c'est que tous les magasins vont être vendus à la découpe et qu'un siège, dans moins de deux ans, il n'y a plus rien. » Un homme cristallise sa colère : le PDG du groupe, Jean-Charles Naouri. « Il s'est servi de Casino comme d'une machine à cash. Ce n'est pas une politique d'épicier, c'est une politique de financier qui ne pouvait mener qu'au drame », s'emporte-t-il. Ancien vice-président PS de la région chargé du développement économique, Jean-Louis Gagnaire a fait partie de ceux qui ont convaincu Jean-Charles Naouri de rester dans la Loire, en soutenant financièrement la construction d'un nouveau siège dans le quartier de Châteaucreux, en 2007. « C'était mon premier gros dossier en tant qu'élu régional. Naouri voulait quitter la ville. Avec Michel Thiollière, l'ancien maire, nous lui avions amené un terrain sur un plateau. »

La crainte d'un nouveau Manufrance

Car un départ du Forez du groupe, qui compte environ 2 000 salariés au siège et 4 000 dans le département, serait un séisme, comme l'avait été en 1980 la liquidation de Manufrance. Ce que redoute Jean-Louis Gagnaire : « Kretinsky (le futur repreneur), j'ai quand même l'impression que c'est le Bernard Tapie des années 1980 avec Manufrance. Il devait faire des miracles, il n'en a fait aucun. Il a pris les bijoux de famille, et il s'est tiré! Il y a une forme d'analogie entre la situation de Manufrance et celle de Casino. »

Comme Jean-Louis Gagnaire, Irène Breuil, présidente de la délégation de Saint-Étienne de la chambre de commerce et d'industrie, est très inquiète : « On connaît le poids de la dette. Je ne vois pas bien comment le groupe va pouvoir garder un siège de cette dimension, poursuit-elle. L'entreprise est un moteur pour le territoire. Comment en est-on arrivé là ? M. Naouri doit des explications aux Stéphanois et à la France. »



Jean-Charles Naouri (à g.), qui avait pris les rênes de Casino en 2005, a trouvé un accord avec un duo de repreneurs, l'homme d'affaires tchèque Daniel Kretinsky (à dr.) et Marc Ladreit de Lacharrière.



Le Parisien

Nouvelle bérézina financière pour Casino
22/11/2023

Économie

Nouvelle bérézina financière pour Casino : pourquoi le groupe revoit ses prévisions à la baisse

Alors que la restructuration de sa dette abyssale est en cours, le groupe stéphanois de grande distribution, qui emploie 50 000 salariés, vient, à nouveau, ce mercredi, de dévoiler des résultats financiers inquiétants. Retour sur les raisons d'une dégringolade infernale.

Par Odile Plichon

Le 22 novembre 2023 à 14h49



Le groupe Casino anticipe désormais un résultat net dans le rouge pour 2023 avec une perte d'environ 100 millions d'euros. AFP/Denis Charlet

À quel moment s'arrête une descente aux enfers ? Alors que le groupe Casino, extrêmement endetté, attend une restructuration qui devrait intervenir à compter du printemps 2024, le distributeur vient de revoir à la baisse ses prévisions d'activité et financières. Pour 2023, le groupe stéphanois anticipe désormais que son Ebitda (résultat net), un indicateur clé de rentabilité, passe dans le rouge, avec une perte d'environ 100 millions d'euros, alors qu'il escomptait encore un résultat positif d'un peu moins de 100 millions d'euros fin octobre, précise-t-il dans un communiqué publié mercredi 22 novembre.

Il y a deux mois, le groupe, qui emploie 200 000 salariés à travers le monde et 50 000 en France (sous pavillon Casino, Monoprix et Franprix notamment) est entré en procédure dite de « sauvegarde accélérée », afin de pouvoir mettre en œuvre la restructuration de sa dette, dans le cadre d'un accord avec ses créanciers et ses futurs repreneurs, les milliardaires tchèque Daniel Kretinsky et français Marc Ladreit de Lacharrière — accompagnés du fonds d'investissement Attestor. L'augmentation de capital prévue doit permettre d'apporter 1,2 milliard d'euros d'argent frais au total.

Ces derniers mois, le groupe misait sur une baisse des prix de 10 % dans ses rayons, comme sur la réintroduction des hôtesses de caisses (après avoir abusé des portails automatiques) ou encore sur le réachalandage des produits frais (au rayon « fruits et légumes », notamment), pour conquérir de nouveaux les clients.

Las ! Si, dans une interview à paraître ce jeudi 23 novembre dans LSA, Magali Daubinet-Salen, nommée à la tête de Distribution Casino France au printemps, précise que ces actions ont permis d'augmenter le « trafic » en magasin, elle constate également que le « décrochage des hypermarchés » atteint encore 19 % au troisième trimestre !

« La confiance des consommateurs n'est pas revenue »

« En fait, le plan de relance annoncé ces derniers mois nécessite du temps et de l'argent. Or, pour l'heure, Casino n'a ni de quoi investir financièrement, ni de temps devant lui », décrypte l'expert de la grande distribution Frank Rosenthal, qui rappelle qu'il y a, au contraire, « urgence ». Surtout, selon lui, la « confiance des consommateurs dans cette enseigne n'est pas revenue ».

Il faut dire qu'en 2022, soucieux de générer du « cash » pour amortir son endettement XXL, le groupe avait relevé ses prix alors que, dans un contexte d'inflation, la plupart des autres distributeurs, eux, avaient fait le choix inverse.

« La publicité comparative de Leclerc évoquant une différence de 30 % entre l'enseigne la moins chère, Leclerc, et la plus chère, Casino, a eu un impact dévastateur », poursuit Frank Rosenthal. La récente décrue tarifaire de 10 % dans les rayons du groupe longtemps dirigé par Jean-Charles Naouri ne lui permet toujours pas d'être compétitif en matière d'étiquettes.

« Les repreneurs vont-ils revoir leur stratégie ? »

Et puis, en attendant la relève — le futur directeur général, Philippe Palazzi, devrait arriver au printemps —, le plan d'attaque en cours est dans le provisoire. « Ces dernières nouvelles inquiétantes vont-elles décider le duo de repreneurs à revoir leur stratégie, voire l'équipe annoncée ? Tout est ouvert », pronostique un consultant.

Se voulant rassurant, Casino conclut dans son communiqué qu'il n'anticipe pas « de problème de liquidités d'ici à la date de réalisation de la restructuration financière, qui devrait intervenir d'ici la fin du premier trimestre 2024 », notamment grâce aux cessions entamées en Amérique latine.

Début octobre, le groupe stéphanois a, en outre, cédé une soixantaine de magasins au groupement d'indépendants Les Mousquetaires/Intermarché, dans le cadre d'un accord prévoyant au total une cession de 119 magasins (pour lesquels travaillent environ 4 000 personnes) en deux vagues, avec une troisième optionnelle d'une soixantaine de magasins. La deuxième vague prévue doit avoir lieu « à horizon maximum de trois ans ».

Le Parisien

Lidl : pourquoi le discounter patine en parts de marché

17/11/2023

PARTS DE MARCHÉ | Pourquoi le discounter patine

À FORCE de parler de Lidl comme du discounter « qui n'en finit pas de monter », on avait fini par penser que cette progression serait sans fin. Erreur ! Alors que l'enseigne allemande grignotait sans cesse des parts de marché depuis 2017, la tendance s'est inversée cette année.

« Entre septembre 2022 et septembre 2023, Lidl est passé de 7,4 à 7,1 % de parts de marché », confirme Gaëlle Le Floch, directrice marketing chez Kantar Worldpanel.

« La hausse du prix moyen par article la plus forte »

La première raison est qu'après avoir multiplié les ouvertures de magasins, qui accroissent automatiquement le nombre de clients, le rythme a ralenti. Et pour cause : avec près de 1 700 points de vente, qui proposent en moyenne 3 200 références, le maillage territorial du discounter est désormais jugé correct. « Avec un taux de pénétration supérieur à 50 % de la population, Lidl ne peut guère faire mieux », juge l'expert Frank Rosenthal.

Mais la forte inflation des deux dernières années l'a aussi pénalisé : « C'est chez eux que la hausse du prix moyen par article a été la plus forte », estime Gaëlle Le Floch. Et pour cause : alors que les produits de marque nationale intègrent les dépenses de communication, de marketing, etc., dans leurs coûts, rien de tel dans les articles de marque de distributeur (MDD), dont le tarif s'est apprécié dans la foulée de la hausse des matières premières, notamment.

Lidl, qui compte 90 % d'articles de marque de distributeur, a été touché de plein fouet. Le petit nombre de références a aussi eu un impact négatif : « Dans les autres enseignes, lorsqu'ils veulent continuer à acheter du jambon italien mais à un moindre coût, les consommateurs ont d'autres options, explique Frank Rosenthal. Alors que chez Lidl, si un client le trouve trop cher, il ne trouvera pas d'alternative. »

O.P.

Le Parisien

Pourquoi Casino n’est pas encore tiré d’affaires
27/7/2023

Le Parisien
Samedi 29 juillet 2023 • N° 24547

Pourquoi Casino n'est pas encore tiré d'affaire

Un accord de principe a été trouvé in extremis pour desserrer l'étreinte de la dette. Mais le groupe doit tenir jusqu'à ce que les repreneurs soient officiellement aux manettes en 2024. Un pari incertain.

Odile Plichon

JUSQU'AU BOUT, le suspense aura plané sur la restructuration de l'abyssale dette du groupe Casino. Dans la nuit de jeudi à vendredi, in extremis, un accord a été trouvé, ouvrant la voie au plan de reprise du duo de milliardaires Daniel Kretinsky et Marc Ladreit de Lacharrière. Ce vendredi, les repreneurs, associés au fonds britannique Attestor, se sont dits « heureux » du soutien des créanciers à leur « projet de sauvetage à long terme » du groupe, tandis que le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, estimait que cet accord « ouvr[ait] la voie à une solution pérenne ». Signe que les marchés, eux, restent inquiets, l'action Casino dégringolait de 10 %, ce vendredi.

Une inquiétude compréhensible. Certes, cet « accord de principe », qui deviendra contraignant en septembre, prévoit l'apport de 1,2 milliard d'euros (Md€) d'argent frais. Il acte également une réduction de la dette de près de 5 Mds€ (notamment par un énorme plan d'abandon de créances), mais aussi la cession des activités en Amérique du Sud, où travaillent les trois quarts des 200 000 salariés du groupe.

Sauf que la situation de cette galaxie, dirigée depuis 2005 par Jean-Charles Naouri, se dégrade à vitesse grand V en France, où elle emploie plus de 50 000 personnes. Jeudi matin, les résultats dévoilés étaient catastrophiques : au deuxième semestre 2023, la perte nette du groupe Casino dépassait les 2,2 Mds€, soit près de dix fois plus qu'un an plus tôt. Si les 1 155 Franprix et les 855 magasins Monoprix ne déméritent pas, l'ancienne pépite Cdiscount a vu son chiffre d'affaires dégringoler de 30 % en un an.

La politique tarifaire en échec

La descente aux enfers des 478 supermarchés et, surtout, des 70 hypermarchés Géant (en chute de 25 %, du jamais-vu) s'est poursuivie. Ces mauvais chiffres actent l'échec du récent repositionnement tarifaire du groupe. Après avoir choisi, en 2022, de garder des prix élevés afin de renflouer ses caisses, il avait fait machine arrière, au début de cette année, rabotant ses étiquettes d'environ 10 %. Plus grave encore, selon certains experts, chaque mois, les pertes du groupe dépasseraient les 100 millions d'euros.

Et maintenant, que va-t-il se passer ? Jeudi, l'enseigne s'était montrée alarmiste, allant jusqu'à évoquer une « incertitude » sur « la poursuite de son exploitation ». « Désormais, le timing va devenir essentiel », décrypte l'expert de la grande distribution Frank Rosenthal. Sur le papier, après plusieurs étapes juridiques incontournables (accord formel, procédure de sauvegarde financière, etc.), la prise de contrôle effective par le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky et ses alliés n'interviendra pas avant le premier trimestre 2024.

Ces derniers jours, il se disait que ses équipes pourraient être opérationnelles bien avant, afin d'entamer au plus vite le plan de relance qui sera piloté par Philippe Palazzi, ex-patron de Metro France et directeur général du géant de l'agroalimentaire Lactalis de 2020 à 2022. Le futur directeur général prévoit d'investir 2,4 Mds€ d'ici à 2028 dans le but de rénover les magasins et de baisser les prix. Mais est-ce juridiquement possible ? « Avant que des fonds soient injectés, il faudra obtenir l'accord des autorités de la concurrence, de Bercy et de l'AMF (*Autorité des marchés financiers*) », précise-t-on dans l'entourage du repreneur tchèque.

Entre-temps, le groupe va-t-il réussir à passer la barre du second semestre ? Certains n'hésitent plus à anticiper le pire. En publiant jeudi ses résultats financiers, Crédit mutuel Alliance fédérale dit avoir significativement augmenté ses provisions, en cas de défauts de ses clients, dont... Casino. « Certains magasins ne pouvaient déjà plus commander de cartouches d'encre, on va tous devoir encore plus se serrer la ceinture », grince le délégué syndical de l'Unsa du groupe, Thomas Meyer.



Dans un rapport publié jeudi, le groupe Casino annonce avoir cumulé des pertes à hauteur de 2,23 milliards d'euros sur le premier semestre 2023. *(Illustration.)*

Des inquiétudes sur l'emploi

Dernier obstacle enfin, « rien ne dit que le plan Palazzi permettra de redresser la barre », juge un expert sous le couvert de l'anonymat. L'une des pistes consisterait à passer les hypers en franchise. Mais, pour les relancer, il faudra investir. Combien de gérants jugeront ce pari gagnant ? Pour certains, une future vente à la découpe du groupe ne peut plus être exclue.

En mai, déjà, Intermarché s'était porté acquéreur de 119 magasins, et Lidl lorgnerait 300 supermarchés Casino et 300 Monoprix. La principale inquiétude, notamment à Bercy, concerne l'emploi. Début juillet, Daniel Kretinsky s'était voulu rassurant. Mais tout bouge si vite, qu'en sera-t-il cet hiver ? « Même si, dans l'immédiat, cet accord sur la dette nous rassure, nous comptons bien demander de vraies garanties sur la poursuite de l'activité et l'emploi pour les mois qui viennent », insiste Thomas Meyer.

Le Parisien

Le Groupe Casino va bientôt changer de main
18/7/2023

Le groupe Casino va bientôt changer de main

Le conseil d'administration a donné son accord ce lundi soir pour poursuivre les discussions avec l'homme d'affaires tchèque Daniel Kretinsky. Un accord devrait intervenir fin juillet au plus tard.

Odile Plichon

VOILÀ QUI ressemble à un début de victoire pour l'homme d'affaires tchèque de 48 ans Daniel Kretinsky. Après un week-end riche en rebondissements, qui a vu le trio constitué de Xavier Niel, Matthieu Pigasse et Moez-Alexandre Zouari jeter l'éponge, le conseil d'administration du groupe Casino, dirigé par Jean-Charles Naouri, a avalisé lundi soir la poursuite des discussions avec la seule offre de reprise restante : celle formulée par le milliardaire tchèque avec l'appui du financier français Marc Ladreit de Lacharrière. Un duo qui reprendrait donc le distributeur stéphanois, étouffé par une dette abyssale de 6,4 milliards d'euros (Mds€) en 2022.

La dernière mouture du plan prévoit l'injection de 1,2 Md€ d'argent frais, dont plus de 900 millions émanant du binôme. « Dans le détail, notre offre réduirait l'endettement net de plus de 6 Mds€ » dont « 1,2 Md€ d'apport d'argent frais », confirmait lundi aux « Échos » l'homme d'affaires, qui pèse 9,7 milliards de dollars (8,6 Mds€), selon le magazine « Forbes ».

« Cette offre est financièrement mieux disante que celle du trio Niel-Pigasse-Zouari, car elle se traduira par une diminution de la dette plus importante », estime Nicolas Champ, analyste chez Barclays.

Une volonté d'investir dans des « services essentiels »

Toute la journée, lundi, l'action Casino a été suspendue à la Bourse de Paris, dans l'attente du communiqué du groupe. En cette journée stratégique, avant le conseil d'administration, les créanciers devaient par ailleurs aller présenter leur projet au comité de restructuration industrielle rattaché à Bercy qui suit les entreprises en difficulté. Le groupe, qui va donc poursuivre les négociations avec le duo de milliardaires, s'est fixé fin juillet comme date butoir pour trouver un accord de principe, « mais la rapide dégradation des comptes pousse à accélérer les décisions », décrypte Frank Rosenthal, expert du secteur de la distribution.



RADIO FRANCE/MAXPPP/EVAN LEBASTARD

Les hypermarchés engendrant de grandes pertes financières pour Casino, les 26 000 salariés sont très inquiets pour l'avenir.

Dans « les Échos », Daniel Kretinsky, qui a commencé à investir en France en 2018, avec des participations dans les médias (« Libération », « Marianne »), la distribution (Fnac-Darty), l'édition et l'énergie, a déroulé sa « philosophie » : investir dans des « services essentiels » comme l'énergie ou encore la distribution alimentaire.

Quel avenir pour les très grands magasins ?

S'il estime que Casino est « stratégiquement bien positionné avec Monoprix, Franprix et la proximité [...], le vrai problème, ce sont les hypermarchés et les supermarchés, qui perdent beaucoup d'argent ». Les concernant, Kretinsky s'engage « à préserver le périmètre maximal possible ».

« Tout est dans ce possible », grince un expert, pour qui, « une fois la dette apurée, il faudra prendre des décisions lourdes sur ces grands formats, maillon faible du groupe ». « Tous les grands distributeurs rencontrent des difficultés avec leurs hypers, mais ceux de Casino pâtissent en plus d'un vrai problème d'emplacement et d'attractivité », abonde Stéphane Tubiana, associé senior chez Roland Berger.

« Aujourd'hui, les 26 000 salariés qui travaillent dans ces très grands magasins sont plus qu'inquiets », s'alarme Michel Rieux, le délégué syndical central de la CGT. À l'Unsa, on soutient le plan Kretinsky, comme son intention annoncée « d'investir enfin dans nos magasins pour financer une baisse des prix, car nous ne pouvons plus rester 30 ou 40 % plus chers que nos concurrents », déroule Thomas Meyer, son délégué syndical.

Mais, alors qu'au moins 119 magasins Casino passeront bientôt sous pavillon Intermarché, il s'interroge sur « l'avenir de la logistique dans le groupe ». Dans les critères déterminant son choix, Casino devrait citer en haut de liste « l'intégrité des activités du groupe en France ».

Le Parisien

Cure d’économies dans la grande distribution

3/6/2023

Le Parisien
Samedi 3 juin 2023 • N° 24499

Cure d'économies dans la grande distribution

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

Odile Plichon

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

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

À Carrefour, selon la CFDT, quelque 1 000 suppressions de poste seraient prévues dans les sièges sociaux (en Essonne et dans le Calvados). Sollicité, le groupe « ne fait pas de commentaires » avant la réunion du 7 juin avec les syndicats. Une source proche du dossier précise néanmoins que « les magasins ne seront absolument pas touchés », et surtout qu'il ne s'agira « que de départs volontaires ». Ce dont doute Philippe Allard, de la CGT : « Comme des services entiers risquent de fermer, le caractère volontaire des départs sera très relatif… »

Un geste en faveur des actionnaires

D'autres restructurations du même ordre, mais non chiffrées à ce jour, concerneraient les sièges des pays européens dans lesquels Carrefour est implanté (Italie, Belgique…). « Cette réorganisation permet à Carrefour de montrer à ses actionnaires que sa rentabilité progresse », décrypte l'expert Frank Rosenthal. Lors de la présentation de son plan stratégique 2026, le PDG, Alexandre Bompard, avait annoncé un plan d'économies de 4 milliards d'euros, passant notamment par la mutualisation de fonctions communes.



AFP/THOMAS SAMSON

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

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

Un changement majeur pour ce groupe géré par l'Association familiale Mulliez (AFM) depuis les années 1960. « Nous passerions de 44 supermarchés franchisés en 2023 à… 303 d'ici à 2032 ! » s'alarme Christophe Delay, élu Force ouvrière.

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

« Et puis, vous pouvez mettre à la tête de cette franchise un entrepreneur d'autant plus agile qu'il a investi son propre argent », abonde Frank Rosenthal, qui rappelle qu'à Carrefour par exemple, où la location-gérance a bondi ces dernières années, « le chiffre d'affaires des magasins franchisés est parfois supérieur à celui des intégrés ».

Les salariés craignent d'être moins protégés

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

Revue de

Le Parisien

Partie de poker pour sauver Casino
27/5/2023



Partie de poker pour sauver Casino

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

Maxime Gayraud

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

Ce vendredi, le groupe a annoncé son entrée dans une procédure de conciliation avec ses créanciers pour une période de quatre mois, prolongeable d'un mois, pour renégocier son importante dette. Casino, qui emploie 200 000 personnes dans le monde dont 50 000 en France, cumulait une dette de 6,4 milliards d'euros (Mds€) à la fin 2022, dont 4,5 Mds€ sur son activité dans l'Hexagone. Dans la foulée, Casino a officialisé la cession d'une partie de son parc de magasins au groupement Les Mousquetaires (Intermarché, Netto...). Ce dernier s'était pourtant joint en avril aux discussions entre le groupe de Jean-Charles Naouri et Teract, la filiale de distribution de la coopérative InVivo dont Xavier Niel, Matthieu Pigasse et Moez-Alexandre Zouari, son directeur général, sont actionnaires minoritaires.

> **On vit une période très dure, et l'état psychique des salariés m'inquiète**
>
> **Un représentant** des salariés du groupe Casino

Intermarché abat ses cartes

Concrètement, l'accord prévoit la cession à Intermarché de points de vente représentant 1,15 Mds€ de chiffre d'affaires en deux vagues : 600 millions d'euros (M€) d'ici à la fin de l'année, puis 550 M€ dans un délai maximum de trois ans. Le groupement Les Mousquetaires s'est par ailleurs engagé à « acquérir auprès du groupe Casino, si celui-ci en fait la demande, un volume complémentaire de magasins de 500 M€ de chiffre d'affaires TTC », a précisé l'empire de Jean-Charles Naouri dans un communiqué. « Cela représenterait entre 120 et 180 magasins au total », nous précise une source syndicale du groupe Casino.

« Pour Intermarché, il s'agit de compléter son maillage national, a indiqué sur Radio Classique Thierry Cotillard, président du groupement des Mousquetaires. Et pour Casino de se recentrer sur ses zones prioritaires. » À savoir l'Île-de-France, Auvergne - Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Dans chaque autre région, entre 15 et 20 points de vente changeraient de pavillon pour hisser les couleurs d'Intermarché ou de Netto, l'enseigne de hard-discount du groupe. « Avec le changement d'enseigne, on estime que Les Mousquetaires vont gagner 1,5 point de parts de marché », analyse Franck Rosenthal, expert de la grande distribution. De quoi venir talonner le n° 2 du secteur, Carrefour. Et d'ajouter : « C'est une première étape dans le feuilleton Casino, et elle est définitive. Personne ne pourra revenir dessus quelle que soit l'issue du tour de table sur la dette du groupe. » La liste des magasins concernés n'ayant pas été dévoilée, les salariés sont en plein flou. « On vit une période très dure, et l'état psychique des salariés m'inquiète », s'émeut un de leurs représentants. Car, pour ceux qui changeront d'enseigne, il y aura plus qu'un changement de nom. « Casino est un groupe intégré avec des accords internes alors qu'Intermarché est un regroupement d'indépendants, analyse Ali Eloued, délégué syndical CGT du groupe Casino. Demain, il faudra aller renégocier les acquis sociaux enseigne par enseigne avec les patrons franchisés Intermarché. »

Toutes les options sont sur la table

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

Reste à connaître cet avenir, eu égard à la restructuration de la dette de Casino, car « si l'accord conclu avec Intermarché montre des signes encourageants aux créanciers, il ne résout pas le problème », ajoute l'expert. « Ce protocole est compatible avec les discussions en cours [...] ainsi qu'avec toutes opérations capitalistiques complémentaires de nature à renforcer les fonds propres du groupe », évoque Casino dans un communiqué. « Ça ne remet pas en cause la participation d'Intermarché à un tour de table », veut croire un des multiples acteurs du dossier.

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

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

Revue de p

Le Parisien
Samedi 27 mai 2023 • N° 24493



REUTERS/STÉPHANE MAHÉ

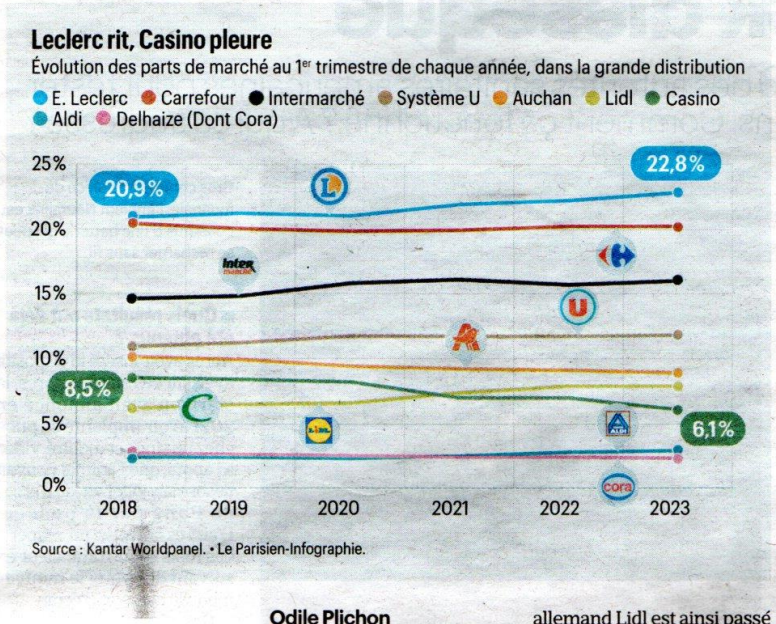
Le groupe Casino emploie 200 000 personnes dans le monde dont 50 000 en France sous de nombreuses enseignes comme Franprix, Monoprix, Naturalia, Cdiscount... *(Illustration.)*

Le Parisien

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

Le Parisien
Samedi 27 mai 2023 • N° 24493

GRANDE DISTRIBUTION | L'inflation redessine les lignes



22,8%
de parts de marché ont été gagnées par le groupement E. Leclerc entre le 20 mars et le 16 avril, soit 655 000 nouveaux clients.

Odile Plichon

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

« Regarder les évolutions sur cinq ans est instructif, car on assiste à de véritables bouleversements », juge Gaëlle Le Floch, la directrice marketing de Kantar Worldpanel. Entre début 2018 et début 2023, le discounter allemand Lidl est ainsi passé devant le groupe Casino (qui comprend notamment Monoprix et Franprix), tandis qu'Auchan se faisait distancer par Système U.

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

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

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

Les supermarchés pas trop grands s'en sortent mieux

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

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

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

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

Le Parisien

Cure d’économies dans la grande distribution

24/5/2023

Le Parisien
Mercredi 24 mai 2023 • N° 24490

L'enseigne Casino parie sur son prochain sauvetage

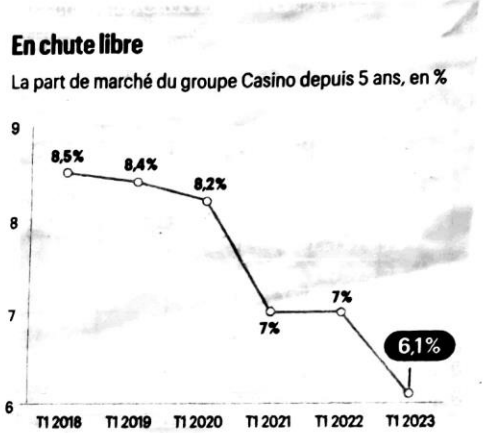
Au centre de toutes les rumeurs depuis des mois, le groupe s'apprêterait à lancer une renégociation avec ses créanciers. Enjeu : réduire une dette colossale, qui étrangle son activité.

Odile Plichon

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



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



Deux projets de reprise sur les rails

Cette procédure de conciliation, qui doit encore être avalisée par le tribunal de commerce de Paris, durerait cinq mois. Elle ne signifie pas que l'enseigne au logo vert, créée en 1898, est en défaut de paiement, mais qu'elle s'engage à réaménager ou à rééchelonner sa dette abyssale – 6,4 milliards d'euros pour le groupe fin 2022, auxquels il faut ajouter plus de 3 milliards pour la maison mère du groupe, Rallye. Ce n'est qu'à cette seule condition, celle d'un assainissement financier, que les deux offres de reprise actuellement sur la table – celle de Teract comme celle de l'homme d'affaires Daniel Kretinsky –, pourraient prendre corps. Aux manettes de Casino depuis 2005, Jean-Charles Naouri, 74 ans, n'exclurait pas de combiner ces deux offres.

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

Ajoutez à cela plusieurs erreurs stratégiques majeures : « Soucieux de faire rentrer de l'argent dans les caisses, Casino a décidé de relever ses prix en rayon, devenant l'une des enseignes les plus chères, ce qui a fait fuir les clients, qui en ont une mauvaise image », rembobine l'expert Frank Rosenthal. De fait, entre 2018 et 2023, tandis que Leclerc, Lidl, Système U et Intermarché gagnaient de nouveaux clients, la part de marché de Casino, elle, passait de 8,5 % à 6,1 %, derrière Lidl, désormais... Sans surprise, les derniers résultats trimestriels du groupe ont été catastrophiques. Tout récemment, Casino a bien tenté de redresser la barre, en annonçant des baisses tarifaires sur plus de 10 000 produits. *Trop tard*, apparemment.

Toujours puissant en Île-de-France, en Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Rhône-Alpes notamment, le groupe de Jean-Charles Naouri suscite néanmoins encore des convoitises.

Une recomposition sans casse sociale ?

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

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

> **Soucieux de faire rentrer de l'argent, Casino a relevé ses prix, devenant l'une des enseignes les plus chères**
> Frank Rosenthal, expert de la grande distribution

Le Parisien

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

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

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

Odile Plichon

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

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

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

Les industriels dans le viseur

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

Certes, depuis mars, nous avons demandé « des efforts aux distributeurs, mais ces efforts sont proportionnés à leurs résultats, nous ne les avons pas trop pressurés non plus », argumente-t-on dans son entourage à Bercy, où l'on souligne qu'il va falloir maintenant convaincre les industriels de faire « également » un effort. Alors qu'en 2022, dans le sillage de la guerre en Ukraine, les fournisseurs de la grande distribution avaient obtenu de renégocier à la hausse leurs tarifs en cours d'année, l'idée est cette fois de les inciter à revenir autour de la table afin d'intégrer la baisse de certains coûts (fret, énergie) ou matières premières (blé, colza, etc.) Complexe.



LP/JEAN-BAPTISTE QUENTIN

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

Tout d'abord, car certains industriels font valoir que les salaires ou le sucre comme d'autres « intrants » continuent de grimper. « Cette réouverture des négociations ne serait ni justifiée ni souhaitable, notamment car le prix du lait a bondi de 23 % en un an », rétorque ainsi François-Xavier Huard, le PDG de la Fédération nationale des industries laitières (qui représente 100 entreprises, dont Lactalis et Danone). Et puis tous les contrats ne contiennent pas des clauses de revoyure. Et quand ils en prévoient, encore faut-il attendre que les baisses enregistrées aient atteint un certain seuil, pour déclencher une nouvelle « négo ». Voilà pourquoi rien n'a vraiment bougé depuis que Bruno Le Maire, début avril, a envoyé un courrier aux représentants des industriels, multinationales en tête, afin de les pousser à renégocier. « Nous aussi, nous avons écrit à certains fournisseurs, mais aucun retour pour l'heure », abonde un porte-parole de Système U. « Comme la loi n'oblige pas les industriels à revenir autour de la table, si Bercy veut des résultats, il va devoir passer à la vitesse supérieure », décrypte Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce*.

« Deux poids, deux mesures »

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

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

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

Le Parisien

Guerre des prix bas dans les rayons

7/3/2023

Le Parisien
Mardi 7 mars 2023 • N° 24424

Guerre des prix bas dans les rayons

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



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

Aurélie Lebelle
et Odile Plichon

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

À défaut d'avoir réussi à convaincre les enseignes de lancer un panier anti-inflation commun, le gouvernement a trouvé, avec la plupart d'entre elles, un accord, afin de proposer aux Français les « prix les plus bas possible pendant un trimestre ». Concrètement, à compter du 15 mars, et jusqu'en juin, un même logo tricolore fléchera, donc, les produits « garantis prix bas » choisis par chaque enseigne. À charge pour les distributeurs de rogner sur leurs marges pour arriver à ce résultat. Cela devrait leur coûter « quelques centaines de millions d'euros », a évalué le locataire de Bercy. Les Casino, Système U et autres Intermarché ont la main : chacun choisira le nombre de produits sélectionnés, et leurs prix. « Le dispositif concernera principalement nos marques distributeur, car c'est sur celles-là que nous avons le plus de latitude pour bloquer les prix », a détaillé le patron de Carrefour, Alexandre Bompard. Corollaire logique : les tarifs des articles de marque nationale (Coca, Nutella, Andros, etc.), concernés par les négociations annuelles, eux, devraient continuer à progresser.



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

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

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

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

Grâce au nouveau logo, le consommateur pourra-t-il dénicher les produits les moins chers, en comparant les enseignes entre elles ? Cela ne sera guère aisé, sachant que chaque distributeur aura sa propre formule, mais la comparaison pourra parfois se faire via les drives, lorsque des produits similaires seront consommés (yaourts nature, etc.). « Tout cela va relancer la guerre des prix entre les enseignes », déplore Michel Biero, le directeur exécutif achats et marketing chez Lidl, qui refuse d'intégrer le dispositif gouvernemental. « Les prix bas, nous les pratiquons toute l'année », justifie celui qui pointe un cas d'école récemment révélé par l'expert Olivier Dauvers : dans le sillage du panier anti-inflation de Système U, l'enseigne avait décidé de baisser le tarif de la pointe de Brie de 1,59 € à 1,08 €, bientôt suivie par Intermarché et Carrefour. « Pour finir, ils ont tous décidé de revenir à des niveaux plus raisonnables, mais cette destruction de valeur va se faire au détriment des agriculteurs et des industriels », alerte-t-il.

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

Leclerc relance son comparateur

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

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

Le Parisien

Les enseignes de cuisine mettent les bouchées doubles

5/2/2023

Les enseignes de cuisine mettent les bouchées doubles

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

Odile Plichon

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

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

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

Un secteur ultraconcurrentiel

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

Sur ce marché ultraconcurrentiel, les enseignes spécialisées, qui représentent environ 60 % du secteur, sont challengées par les grandes surfaces de bricolage, comme Leroy Merlin ou Brico Dépôt (21 %) et la grande distribution d'ameublement (19 %), représentée par Ikea ou But… et qui a continué de croître en 2022. Il faut dire que, durant le confinement, cette dernière « est montée en gamme et a utilisé l'arme magique, le configurateur, très simple d'utilisation. Bref, la conception de la cuisine s'est démocratisée », précise Christophe Gazel. « Brico Dépôt a certes peu de modèles, mais disponibles, et très bon marché », approuve le consultant Frank Rosenthal.

Les recours au crédit explosent

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

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

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



Chez un cuisiniste du XIe arrondissement de Paris, vendredi. Avec l'inflation qui grève leur budget, les Français sont moins nombreux à changer de cuisine.

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

O.P. et Sébastien Blondé

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

Le couple se décide pour une cuisine design à 6 600 € (livraison et pose comprises), soit plus de trois fois leurs revenus mensuels. Rendez-vous est pris pour le 25 janvier. Le jour J, personne ne se présente chez eux. Le magasin ne répond plus. Danielle envoie un mail et reçoit une réponse automatique : « En raison de la fermeture du magasin, nous ne serons plus en mesure de vous répondre. […] Merci de vous rapprocher du service client Schmidt (*Schmidt Groupe est la maison mère de Cuisinella*). »

La maison mère va prendre le relais

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

Mélody et son compagnon, qui résident près de Coulommiers, ont vécu la même mésaventure. Si ce n'est que l'investissement est de 13 000 €, dont 4 100 € versés en acompte. C'était avant que le magasin ne ferme. Même numéro sonnant dans le vide. Même mail automatique. Mélody est en colère car le vendeur a avancé le rendez-vous prévu fin janvier au 16 janvier, soit la veille de la fermeture. « Il était forcément au courant », peste celle qui envisage de prendre un avocat et de déposer plainte.

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

Sollicitée, la maison mère, Schmidt Groupe*, évalue à 200 le nombre de dossiers identifiés « pour le groupe Rault » et précise qu'elle mènera à terme les projets de cuisine, puisque la « garantie Cuisinella » porte « sur la bonne fin des travaux ». En revanche, « compte tenu du nombre de dossiers, les délais […] risquent malheureusement de prendre du retard ».

*Le service clients est joignable au 03.90.57.41.41.

> **Nous privilégions les meubles fabriqués en grande quantité, car cela permet de corseter les prix**
>
> Arnaud Allantaz, directeur de SoCoo'c

20 Minutes

Comment le prêt à porter français doit riposter face à l’ultra fast fashion

18/9/2023

Comment le prêt-à-porter français doit riposter face à l'ultra fast fashion

COCORICO Deux connaisseurs du milieu, interrogés par « 20 Minutes », expliquent comment l'industrie française du textile peut remonter la pente face aux géants de l'ultra fast fashion

Lisa Sfartman | Publié le 18/09/23 à 10h47



L'industrie du textile confrontée aux géants de l'ultra fast fashion — *C. Allain*

- L'ultra fast fashion, et notamment le géant chinois Shein, propose des milliers de nouveaux articles chaque jour, à très bas prix.
- Le phénomène, aussi polluant que populaire, a bouleversé les habitudes de consommation.
- Les enseignes françaises de prêt-à-porter doivent se réinventer pour réussir à riposter.

En 2008, le géant chinois Shein débarque, dans un contexte d'évolution technologique et de mondialisation. Avec des nouveaux produits conçus en trois jours et 8000 nouvelles références par jour sur le site, Shein est 30 fois plus rapide et efficace que Zara. Aujourd'hui, le leader de l'ultra fast fashion offre 900 fois plus de produits qu'une enseigne française et est devenu une véritable machine de guerre.

Les marques de prêt-à-porter françaises tentent depuis de suivre la cadence et certaines sont même dans la tourmente, comme San Marina, Naf Naf ou Pimkie. « En France, c'est impossible de copier le modèle de Shein, parce qu'on ne peut pas faire fabriquer les pièces dans les mêmes conditions abominables notamment » explique Yann Rivoallan, président de la Fédération du Prêt à Porter Féminin. Mais alors, comment les marques françaises peuvent-elles contre-attaquer face à l'ultra fast-fashion ?

L'image et l'humain, les vraies valeurs

D'après Yann Rivoallan, le prêt-à-porter français doit se focaliser sur ce que Shein ne peut pas avoir : une image et des valeurs, une singularité et la qualité du produit. « Les marques comme Bash, Petit Bateau, Lacoste ou Fuzalp représentent la créativité à la française, elles ont toutes une histoire, et c'est sur cette image qu'il faut investir » indique-t-il. Le parfait exemple français est Sézane, créé en 2013, la marque est devenue un symbole de la mode française grâce à une identité forte. « La vente en appartement, le contact avec les clients, les besoins en matière de qualité qui ont été entendus, la qualité d'image très forte, les nouvelles pièces mises en ligne les dimanches… Tout ça a permis à Sézane de créer une forme de rareté et une image solide, et d'aujourd'hui avoir une clientèle plus que fidèle » explique Yann Rivoallan.

La proximité, justement est un autre point à ne pas négliger. La vente exclusivement online incarne une certaine inhumanité, qu'il faut pointer du doigt. Pour Frank Rosenthal expert en marketing du commerce, « il faut miser sur le commerce physique, sur l'essayage en boutiques, sur les conseils que l'humain peut apporter, le rendu d'une matière, forme ou couleur, que le numérique ne pourra jamais apporter ».

Communication et transparence

Pour réussir à fidéliser ou élargir sa clientèle, l'industrie française doit aussi argumenter sur l'aspect développement durable et communiquer sur les efforts écologiques réalisés. Si les marques ne peuvent pas produire autant et aussi vite que celles de l'ultra fast fashion, elles peuvent s'engager sur des produits de qualité, avec des matières plus nobles et durables, pour lutter contre la dégradation de la mode. La transparence, des lieux et conditions de fabrication notamment, doit être mise en lumière.

Côté communication, les enseignes tricolores doivent, selon nos experts, aller sur le terrain de l'influence et des réseaux sociaux, comme Camaïeu qui vient d'annoncer son grand retour par le biais de Lena Situations, suivie par plus de 4,4 millions de personnes. « Des actions avec les influenceurs peuvent être très positives, car les créateurs de contenus, par leur vision, peuvent transformer la société » selon Yann Rivoallan. Pour Frank Rosenthal, il faut cependant veiller à bien les sélectionner, « ne pas seulement regarder leur audience, mais plutôt sur leur image et leurs valeurs, qu'ils s'y connaissent en matière de mode notamment, qu'ils aient une conscience éthique, pour incarner un rôle d'ambassadeur qui est très important ».

La digitalisation et l'agilité, les outils indispensables

Zara et Shein prouvent leur efficacité grâce à la digitalisation et leur agilité. L'intelligence artificielle est par exemple fortement utilisée pour pouvoir innover en permanence. Côté français, la marque de lingerie Undiz a mis en avant une intelligence artificielle pour représenter les mannequins d'une publicité. Mais la technologie peut aller encore plus loin et servir de véritable « outil d'imagination pour s'inspirer sans copier, et d'organisation, pour l'automatisation de tâches comme la gestion des mails ou agenda, permettant un gain de temps et une flexibilité », selon Yann Rivoallan.

Réguler la mode jetable

La surconsommation d'une mode jetable est aussi présente que la conscience écologique chez les jeunes générations, c'est là tout le paradoxe de notre société. « Avoir la possibilité de consommer autant et pour des prix dérisoires, c'est naturel chez eux, ils sont nés dans cette ère, c'est leur plaisir générationnel », estime le président de la Fédération française du Prêt à porter.

Selon ce dernier, il faut une régulation de l'ultra fast fashion et des influenceurs de TikTok qui en font la promotion. « Shein qui invite des influenceuses à faire des haul (une vidéo qui vante une séance de shopping), ça ne doit plus exister, estime Yann Rivoallan. C'est aussi problématique qu'un utilisateur qui ferait la promotion d'un comportement nocif pour sa santé. Ici ce n'est pas dangereux pour la santé du consommateur, mais ça l'est pour l'environnement par exemple ». Selon lui, la consommation émanant d'une certaine liberté, il faut apporter une réflexion sur la société « en redéfinissant le marketing et en accompagnant le secteur dans une démarche éthique ».

La Nouvelle République

Vente de carburants à perte
18/09/2023

Vente de carburants à perte : la mesure entrerait en vigueur « à partir de début décembre »

Publié le 18/09/2023 à 09:41 | Mis à jour le 18/09/2023 à 12:53



Le gouvernement envisage d'autoriser la vente à perte de carburants pour « six mois », « à partir de début décembre ».

© (Photo archives NR, Jérôme Dutac)

Le ministre de l'Économie a annoncé, ce lundi sur France 2, que le gouvernement compte autoriser la vente à perte de carburants « à partir de début décembre ». Une mesure, qui serait valable pour « six mois », si elle est bien adoptée par le Parlement.

Invité de *Télématin* sur France 2, ce lundi 18 septembre, le ministre de l'Économie Bruno Le Maire a détaillé le calendrier pour l'entrée en vigueur de la mesure, annoncée samedi par Élisabeth Borne, visant à autoriser les distributeurs de carburants à vendre à perte.

Cette mesure sera effective *« à partir de début décembre »*, *« j'espère le 1er décembre »*, a indiqué lundi Bruno Le Maire, et pour une durée de *« six mois »*.



Le texte examiné à l'Assemblée « début octobre »

Mais il faudra légiférer pour cela car vendre à perte est actuellement interdit par la loi. Le ministre l'Économie a précisé que le texte de loi, proposé par le gouvernement, sera « *examiné à l'Assemblée début octobre* ».

« *Cela permettra de trouver, en fonction de ce que les distributeurs peuvent faire, des carburants moins ch partout en France* », a estimé Bruno Le Maire. « *C'est cela notre objectif.* »

> À LIRE AUSSI. Pourquoi est-il interdit de revendre à perte en France ?

« Engager tout le monde »

« *Notre méthode c'est d'engager tout le monde, l'ensemble des acteurs économiques, dans cette lutte cont l'inflation* », a souligné le ministre de l'Économie, car « *l'État ne peut pas porter à lui seul le coût de l'inflation, sinon ça va creuser les déficits* ».

Bruno Le Maire a également répété qu'il était « *hors de question* » que les prix de l'électricité augmentent « *de 10 à 20 %* » en 2024 comme l'a évoqué la semaine dernière la présidente de la Commission de régulation de l'énergie Emmanuelle Wargon.

« *Je suis incapable de vous dire s'il y aura même une augmentation en janvier, ça dépendra des prix de l'électricité* », a jugé le ministre, ajoutant qu'au pire « *10 %, ça pourrait être le plafond* ».

Il a aussi rappelé que l'État déboursera 10 milliards d'euros en 2024 « *pour payer une partie de l'électricité des ménages* », déjà « *protégés à hauteur de 90 milliards d'euros avec le bouclier sur le gaz et l'électricité* », a-t-il souligné.

Une mesure qui ne fait pas l'unanimité

La vente à perte, c'est « *positif mais c'est du très court terme* », a réagi Marylise Léon, la secrétaire générale de la CFDT, sur Franceinfo, soulignant que « *l'un des inconvénients c'est qu'il n'y a pas de ciblage* ».

« *Cette mesure, c'est du baratin* », a pour sa part jugé, lundi sur *Public Sénat* , le vice-président du Rassemblement national Sébastien Chenu, estimant que « *le problème ce sont les marges des grands groupes et les taxes* ».

La mesure inquiète aussi les stations-service indépendantes. « *Mes adhérents vivent à 40, 50 % voire plus de la vente du carburant, donc s'ils vendent à perte, je leur donne trois mois* », a déclaré à l'*AFP* Francis Pousse, président du syndicat Mobilians qui les représente.

La vente à perte est « *une curieuse façon de régler le problème dans la mesure où les distributeurs ne sont pour rien dans le prix élevé* », a souligné Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, qui estime que « *la marge se fait au niveau des pays qui produisent et de ceux qui raffinent* ».

Charente Libre

Vente à perte de carburants : la fausse bonne idée ?
18/09/2023

FRANCE

VENTE À PERTE DE CARBURANT : UNE FAUSSE BONNE IDÉE ?



Cet été, les prix sont repartis à la hausse et la tendance risque de se confirmer

Face à l'inflation, le gouvernement a sorti la carte de la vente à perte de carburants. Une mesure qui devrait être effective début décembre. Mais aux effets incertains.

La Première ministre Élisabeth Borne l'a annoncé au *Parisien Dimanche* : Après le plafonnement des prix de l'essence pour faire face à l'inflation, les distributeurs vont être autorisés à vendre des carburants *« à perte »* pendant quelques mois.

« Ce sera effectif j'espère le 1er décembre puisque le texte de loi (sur les négociations commerciales entre producteurs et distributeurs, NDLR) sera examiné à l'Assemblée début octobre », a affirmé lundi le ministre de l'Économie Bruno Le Maire sur France 2, ajoutant que la mesure durerait *« six mois »*. Le projet de loi sera présenté en Conseil des ministres le 27 septembre.

Cet été, les prix des carburants sont repartis à la hausse, frôlant deux euros le litre, dans le sillage de l'envolée du pétrole. Et la tendance risque de se confirmer, avec les réductions de production décidées par des pays producteurs.

1 Qu'en est-il du prix coûtant aujourd'hui ?

De nombreux distributeurs ont déjà ces derniers mois vendu du carburant à prix coûtant. La plupart se sont engagés la semaine dernière à poursuivre jusqu'en fin d'année. TotalEnergies a lui annoncé qu'il prolongerait l'an prochain le plafonnement à 1,99 euro par litre du prix de l'essence et du gazole.

2 Quelle conséquence pour les indépendants ?

Si elle était votée, la question sera de connaître le nombre de stations-service qui l'utiliseront, car on imagine mal les indépendantes vendre à perte leur principale source de chiffre d'affaires, contrairement aux grandes surfaces utilisant l'essence pour attirer des clients dans les rayons. En France, environ un tiers des 10.000 à 11.000 stations sont gérées par TotalEnergies (3.400), et une moitié par la grande distribution. Environ 2.500 sont indépendantes.

Francis Pousse, président du syndicat professionnel Mobilians représentant 5.800 stations-service hors grandes surfaces, a fait part de son indignation. *« Mes adhérents vivent à 40, 50 % voire plus de la vente du carburant, donc s'ils vendent à perte, je leur donne trois mois ».*

Pour le député LFI Éric Coquerel, la mesure causera *« un dérèglement qui avantage la grande distribution ».*

Francis Perrin, directeur de recherche à l'Iris, table au mieux sur *« des opérations exceptionnelles »* sur *« un mois ou deux »* par les grandes surfaces, en fonction des *« zones géographiques et des situations de concurrence »* mais pas une vente à perte généralisée.

3 La mesure peut-elle faire baisser les prix ?

Le secteur fait généralement de l'essence et du gazole un produit d'appel, ne prenant sur leur distribution que de faibles marges. Dans ce contexte, le prix coûtant ne fait baisser que faiblement le prix facturé au client en bout de chaîne.

Le cabinet Asteres souligne le risque d'une hausse des prix des autres produits pour *« compenser »* et d'un évincement des petites stations. Il préconise ainsi plutôt *« des aides ciblées aux ménages les plus impactés par la hausse des carburants ».*

La vente à perte *« peut répondre à un enjeu de très court terme [...] l'un des inconvénients c'est qu'il n'y a pas de ciblage »*, a réagi Marylise Léon, secrétaire générale de la CFDT, sur Franceinfo. C'est une mesure *« complètement décalée »*, affirme aussi Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, recommandant un ciblage *« de ceux qui roulent le plus ».*

Que dit la loi aujourd'hui ?

La revente à perte est interdite en France depuis 1963. En 2018, le troisième distributeur alimentaire français, Intermarché, avait ainsi été contraint de verser une amende transactionnelle de 375.000 euros - montant maximal encourue pour revente à perte - pour avoir commercialisé du Nutella à prix très cassé. L'opération promotionnelle avait entraîné des scènes de bousculades et de bagarres qui avaient marqué les esprits.
La DGCCRF liste quelques exceptions : cessation ou changement d'activité commerciale, fins de saisons - pendant les soldes d'hiver ou d'été -, « obsolescence technique ou produits démodés », ou encore si les produits sont « menacés d'altération rapide ».

Sud Ouest

Decathlon veut percer dans le sport
15/12/2023

Decathlon veut percer dans le sport professionnel et jouer sur le terrain de Nike et Adidas

Lecture 2 min

Accueil • Sport



Ce changement de cap a un prix, et c'est bien ce qui inquiète les syndicats, un représentant du personnel y voyant « des objectifs toujours plus importants avec de moins en moins de moyens ». © Crédit photo : Archives Salvat Philippe

L'enseigne, qui appartient, comme Leroy Merlin, Boulanger ou Auchan, à la galaxie Mulliez, est désormais partenaire d'une équipe cycliste. Et elle ne compte pas en rester là

Parrainer des athlètes aux Jeux olympiques, équiper des compétitions internationales de football et une équipe cycliste de premier plan… Decathlon s'attaque au monde du sport professionnel en espérant concurrencer les géants Nike et Adidas, ce qui inquiète les représentants de son personnel. En ce jour de fin novembre, la présentation impressionnante du nouveau partenariat entre Decathlon et l'équipe cycliste AG2R contraste largement avec le temps grisâtre qui surplombe Lille et ses abords.

Dans l'immense BTWIN village, espace où cohabitent un grand magasin, des cafés ainsi que des terrains de divers sports, l'entreprise qui appartient, comme Leroy Merlin, Boulanger ou Auchan à la galaxie Mulliez, a mis le paquet pour présenter son dernier fait d'armes : devenir partenaire titre de l'une des meilleures formations françaises, désormais appelée Decathlon-AG2R, et l'équiper en vélos.

Être plus légitime

Le dernier épisode en date d'une véritable percée dans l'équipement et le parrainage des professionnels ces dernières années, de la raquette de Gaël Monfils aux ballons de la Ligue 1, Ligue 2, Ligue Europa et Ligue Europa Conférence, en passant par une flopée de sportifs qui participeront aux JO-2024, dont Teddy Riner. « Le développement en ce moment, c'est de nous mettre en avant à travers le monde avec des sports très populaires comme le football et le vélo », explique Céline Del Gènes, chargée de l'expérience client au niveau mondial.

Objectif : « Mettre en avant toute notre technicité produit. On est capable de mettre au point des vélos et une raquette pour le plus haut niveau, et en même temps en les rendant accessibles aux consommateurs. » En réalité, l'entreprise entend ainsi acquérir une plus grande légitimité dans le marché du sport. « En ce qui concerne la distribution des articles de sport, ils ont fait le plein », estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. « Maintenant, leurs concurrents, ce n'est plus tellement (les réseaux de magasins) Intersport ou Sport2000, ce sont les grands équipementiers comme Nike, Adidas. »

Être plus légitime

Il faut dire que, même si Intersport entend la concurrencer, Decathlon a acquis une position dominante sur le marché français depuis sa création en 1976. Le groupe compte aujourd'hui quelque 105 000 salariés, 1 700 magasins à travers le monde et a réalisé pour 15,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022. Cet effort pourrait aussi faire gonfler les ventes à l'étranger de Decathlon, présent dans 72 pays, tant les événements concernés sont suivis dans le monde entier.

Mais le défi est immense pour l'enseigne française, qui s'attaque aux plus grands du secteur, Nike et Adidas, et fait un « pari », selon Frank Rosenthal. « Ils ont réussi, depuis une trentaine d'années, à être extrêmement innovants, analyse-t-il. On a tous en tête la fameuse tente montée en deux secondes. Est-ce qu'ils vont continuer à être aussi innovants dans des sports aussi forts que le tennis, le football, le running ? Ils vont se confronter à des grands leaders mondiaux qui investissent très fortement parce qu'ils ont des budgets recherche et développement qui ne sont pas les mêmes que quand vous vous consacrez au camping. »

« De moins en moins de moyens »

Ce changement de cap a un prix, et c'est bien ce qui inquiète les syndicats. Grégory Labrousse, délégué syndical de la CFTC, y voit « des objectifs toujours plus importants avec de moins en moins de moyens ». Alors que dans le même temps, « nos actionnaires se sont distribués 400 millions d'euros de dividende en 2022, autant en 2023, avec une ponction sur les réserves à hauteur de 400 millions […] ça ne participe pas à la construction de l'image de marque. En revanche, c'est bien financé par le travail des magasins français. »

En outre, certains syndicats s'alarment de la perte potentielle de clients à mesure que les prix augmentent, loin du discours officiel de l'entreprise. « Il y a un certain nombre de prix sur des produits techniques qui ont augmenté de façon significative depuis deux trois ans, affirme Sébastien Chauvin, délégué syndical central CFDT. L'inflation en France, c'était 5 % en 2023, et les produits ont augmenté en moyenne de 7 %. Donc il y a une tendance au-dessus du marché » « Avant, c'était avoir des produits de bonne qualité très accessibles pour débutants et loisir », rappelle-t-il. « Là, ça va être un coût pour un pari pas gagné. »

L’Express

La Librairie de l’Eco : Mutations du commerce post-covid
11/9/2023

Digital ou en dur, le commerce dans tous ses états

MUTATIONS DU COMMERCE POST-COVID

PAR FRANK ROSENTHAL.

EDITIONS KAWA, 134 P., 29,95 €.

●●●●●



Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et grand connaisseur des arcanes de la distribution, signe un ouvrage riche en enseignements sur les quatre années qui ont bouleversé le quotidien des clients et des commerçants.

Premier acte : l'effondrement du commerce physique en 2020, consécutif à la pandémie de Covid, qui va donner un formidable coup d'accélérateur au e-commerce. La trajectoire de ce dernier semblait de toute façon tracée : à l'horizon 2024, nombre d'experts le voyaient détrôner inexorablement la boutique en dur.

L'incroyable rebond de ce même commerce en magasin ensuite. Les chiffres sont édifiants. Entre 2016 et 2020, selon une étude Kantar décortiquée par l'auteur, le e-commerce gagne la bataille en générant 52 % de la croissance du secteur contre 48 % pour le commerce physique. Mais en 2021 et 2022, en plein rebond de l'économie, c'est le commerce physique qui reprend la main avec 72 % de la croissance réalisée contre 28 % au e-commerce. Ceux-là mêmes qui annonçaient le triomphe du commerce digital dix-huit mois plus tôt parlent aujourd'hui de la « retail e-pocalypse ». En témoignent, le recul du drive, l'effondrement du drive piéton, la bérézina du « quick commerce » et les déceptions du Black Friday.

En consultant méticuleux, Frank Rosenthal analyse les raisons de ce spectaculaire rétropédalage des consommateurs. Les deux types de distribution sont en réalité parfaitement complémentaires : les forces de l'un sont les faiblesses de l'autre. Les enseignes qui vont mal sont celles qui patinent sur l'un des deux canaux, y compris quand elles ciblent les jeunes. Beaucoup ont vu le e-commerce trop beau : les performances contrastées de la livraison et la gestion parfois chaotique des retours pèsent dans la balance. Quant à la préoccupation environnementale, elle plaide davantage pour le *click and collect* que pour la livraison à domicile. Ont été sous estimés, aussi, le fort attachement des Français pour le contact avec leurs commerçants, et leur volonté de revenir à la vie d'avant plutôt que de sauter le pas vers une forme de modernité, sans se retourner.

Comment va évoluer le commerce demain ? Frank Rosenthal nous livre sa vision de magasins à haute valeur ajoutée, centrés sur la donnée, l'expérience et la personnalisation. Et celle d'un e-commerce plus fluide, qui s'éloignerait du « panier » comme seul modèle d'achat.

Le livre fourmille d'exemples et de cas concrets. Cerise sur le gâteau, il s'ouvre sur une large préface de Moez-Alexandre Zouari, l'une des personnalités les plus audacieuses et visionnaire du monde du « retail », qui s'est forgé un petit empire sur des convictions très fortes : le commerce spécialisé, de proximité, et les filières courtes. Convictions qu'il ne délivre qu'au compte-goutte dans les médias. Il serait dommage de s'en priver. ●

EMMANUEL LECHYPRE

Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal

Par Emmanuel Lechypre

Publié le 11/09/2023 à 05:31

Le livre éco

E-commerce, des sommets à la décrue : plongée dans les mutations des années post-Covid

Le consultant Frank Rosenthal, l'un des meilleurs spécialistes de la distribution, décrypte les chamboulements introduits par le Covid dans nos habitudes d'achats.



Des employés travaillent sur un site d'empaquetage Amazon à Brétigny-sur-Orge, dans l'Essonne, le 14 décembre 2021
afp.com/Thomas SAMSON

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce et grand connaisseur des arcanes de la distribution, signe un ouvrage précieux sur les quatre années qui ont bouleversé le quotidien des clients et des commerçants.

Premier acte : l'effondrement du commerce physique en 2020, consécutif à la pandémie de Covid, qui va donner un formidable coup d'accélérateur au e-commerce. La trajectoire de ce dernier semblait de toute façon tracée : à l'horizon 2024, nombre d'experts le voyaient détrôner inexorablement la boutique en dur.

Chassé-croisé

L'incroyable rebond de ce même commerce en magasin ensuite. Les chiffres sont édifiants. Entre 2016 et 2020, selon une étude Kantar décortiquée par l'auteur, l'e-commerce gagne la bataille en générant 52 % de la croissance du secteur contre 48 % pour le commerce physique. Mais en 2021 et 2022, en plein rebond de l'économie, c'est le commerce physique qui reprend la main avec 72 % de la croissance réalisée contre 28 % au e-commerce.

Ceux-là mêmes qui annonçaient le triomphe du commerce digital dix-huit mois plus tôt parlent aujourd'hui de la "retail e-pocalypse". En témoignent, le recul du drive, l'effondrement du drive piéton, la bérézina du "quick commerce" et les déceptions du Black Friday.

Les Français attachés au contact humain

En consultant méticuleux, Frank Rosenthal analyse les raisons de ce spectaculaire rétropédalage des consommateurs. Les deux types de distribution sont en réalité parfaitement complémentaires : les forces de l'un sont les faiblesses de l'autre. Les enseignes qui vont mal sont celles qui patinent sur l'un des deux canaux, y compris quand elles ciblent les jeunes. Beaucoup ont vu l'e-commerce trop beau : les performances contrastées de la livraison et la gestion parfois chaotique des retours pèsent dans la balance. Quant à la préoccupation environnementale, elle plaide davantage pour le click and collect que pour la livraison à domicile. Ont été sous estimés, aussi, le fort attachement des Français pour le contact avec leurs commerçants, et leur volonté de revenir à la vie d'avant plutôt que de sauter le pas vers une forme de modernité, sans se retourner.

Comment va évoluer le commerce demain ? Frank Rosenthal nous livre sa vision de magasins à haute valeur ajoutée, centrés sur la donnée, l'expérience et la personnalisation. Et celle d'un e-commerce plus fluide, qui s'éloignerait du "panier" comme seul modèle d'achat.

LIRE AUSSI >> **Uber Eats, Deliveroo... L'économie de la flemme est mal barrée**

Le livre fourmille d'exemples et de cas concrets. Cerise sur le gâteau, il s'ouvre sur une large préface de Moez-Alexandre Zouari, l'une des personnalités les plus audacieuses et visionnaire du monde du "retail", qui s'est forgé un petit empire sur des convictions très fortes : le commerce spécialisé, de proximité, et les filières courtes. Convictions qu'il ne délivre qu'au compte-goutte dans les médias. Il serait dommage de s'en priver.

Mutations du commerce post-Covid

Par Frank Rosenthal, éditions Kawa, 134 p., 29,95 euros.

Note : 4/5

L’Express

Rachat de Casino : les grands chantiers qui attendent Kretinsky

17/7/2023

Rachat de Casino : les grands chantiers qui attendent Daniel Kretinsky

En bonne position pour reprendre le distributeur stéphanois et ses multiples enseignes, le milliardaire tchèque va devoir s'attaquer en priorité aux sujets du prix des produits et de la rénovation du parc.

Rien n'est encore acté, mais l'horizon s'est un peu plus éclairci, lundi 17 juillet, pour Daniel Kretinsky, lorsque le conseil d'administration de Casino a donné son accord pour poursuivre les négociations avec l'homme d'affaires tchèque, dans le cadre de son projet de reprise du groupe, qu'il mène avec le milliardaire français Marc Ladreit de Lacharrière. Surtout, l'entrepreneur est désormais seul en lice, le trio composé de Xavier Niel, Matthieu Pigasse et Moez-Alexandre Zouari ayant finalement décidé de jeter l'éponge la veille.

Le plan est désormais connu : le futur propriétaire d'Editis compte renflouer le distributeur d'un montant de 1,2 milliard d'euros, suivi d'une nouvelle enveloppe pour effectuer des investissements. Quant à la dette restante - quelque 5 milliards d'euros -, une restructuration est envisagée avec l'appui des créanciers afin de la transformer en capital. Un accord est espéré d'ici la fin du mois. En attendant, les pourparlers avec le groupe vont continuer. En ligne de mire : l'épilogue du 27 juillet, date à laquelle le tribunal de commerce doit rendre son verdict. Une fois le processus finalisé, le plus dur va commencer pour Daniel Kretinsky.

Remettre les enseignes Casino dans le vert

Si Monoprix et Franprix, propriétés du groupe, sont aujourd'hui dans le vert, c'est tout l'inverse pour Casino. Les supers et hypers de l'enseigne centenaire sont en chute libre : au deuxième trimestre 2023, leurs ventes ont respectivement reculé de 17,1 % et 13,9 % par rapport à la même période l'an dernier, après un début d'année similaire. Le distributeur stéphanois a urgemment besoin de se relancer. Fin mai, le groupe a déjà signé un accord avec Intermarché pour se délester de 180 magasins, dont le chiffre d'affaires avoisine les 1,6 milliard d'euros. Une goutte d'eau dans un océan, le groupe possédant en tout 6 900 magasins sur le territoire français.

Pour mener à bien ce redressement, Philippe Palazzi, ancien de Metro - contrôlé à 40 % par Daniel Kretinsky - et de Lactalis, est pressenti pour devenir le nouveau directeur général du groupe. A ses côtés, Jean-Paul Mochet, ancien patron de Monoprix et Franprix, et membre de la maison Casino pendant vingt-deux ans, pourrait faire son retour. Une personnalité appréciée par les syndicats. "Jean-Paul Mochet a toutes les compétences pour mener à bien la transformation. Il a toujours su faire du commerce avec une réactivité unique. Il se lève le matin avec une idée et il va au bout", raconte Nathalie Devienne, secrétaire générale du SNTA-FO, la première organisation du groupe. Frank Rosenthal, expert de la grande distribution, confirme : "Il connaît très bien l'entreprise de l'intérieur et sait quels sont les manques en investissement, que l'actionnaire avait pris l'habitude de lui refuser. Il ne revient pas pour économiser, mais plutôt pour mettre en place un plan de conquête."

Ajuster les prix des produits

Premier chantier en perspective : la baisse des prix des produits en magasins. Avec l'inflation, les clients de l'enseigne ont déserté les allées des supermarchés et des hypers de l'enseigne. "Casino a toujours été associé à un prix élevé, mais avec un service et une qualité au rendez-vous. Aujourd'hui, cette promesse n'est plus tenue", assure Nathalie Devienne.

A Saint-Etienne, les employés de Casino retiennent leur souffle : "Ne pas céder à la sinistrose"

Une stratégie de remise à niveau qu'a déjà commencé à mettre en place Magali Daubinet-Salen, nommée début avril directrice générale des enseignes Casino. "On a créé un delta important entre nos prix et ceux des concurrents, ce qui fait que l'on a perdu des clients. C'est ce que je me suis attaché à corriger lors de ma prise de poste", précise cette native du bassin stéphanois, qui a effectué la majeure partie de sa carrière au sein du groupe. Le temps presse. "Il va falloir ramener Casino dans la course qui est suivie par toute la grande distribution ces derniers mois. Ils se sont mis hors jeu avec une stratégie décalée en 2022. Les efforts commencent à être mis en place, mais l'image prix est considérablement dégradée", souligne Frank Rosenthal.

Rénover les magasins Monoprix et Franprix

Pour gagner en compétitivité, le groupe va également devoir sortir le chéquier pour rénover son parc. "Monoprix est la pépite du groupe et elle fonctionne bien, mais l'investissement dans les magasins s'avère très, très faible. Cette enseigne irait encore mieux avec des supermarchés remis au goût du jour", ajoute l'expert. Il en va de même pour Franprix.

Quant aux différentes enseignes de Casino, c'est une autre histoire. Rien ne dit que Daniel Kretinsky, si les négociations sont finalisées, ne va pas continuer à céder des hypers et des supermarchés. Début juillet, dans le marasme médiatique qui l'entourait, le distributeur qui fête cette année ses 125 ans d'existence a signé un partenariat avec le groupe Prosol, propriétaire des enseignes Grand Frais et Fresh, pour développer son offre de produits frais. Le milliardaire tchèque pourrait être tenté de lui vendre de la surface.

Casino : "Naouri est un joueur d'échecs qui essaie par tous les moyens de gagner du temps"

"Demain vous remplacez un supermarché Casino dans une zone de chalandise par un Grand Frais, cela aura un tout autre effet sur les clients", assure Frank Rosenthal. "Pour le reste du parc qui ne sera pas vendu, il faudra de l'argent pour réinvestir et remettre ces magasins à flot. On a eu ces dernières années une vague drastique de diminution de personnel. Cela a entraîné des départs qui n'ont pas vraiment été remplacés", précise le délégué syndical central CGT, Ali Eloued. Mais les nouveaux recrutements ne devraient intervenir que dans un deuxième, voire un troisième temps, lorsque la machine sera relancée. "Pour redevenir attractif dans un marché très bataillé, il faut savoir être patient. C'est toujours plus facile de recruter quand tout va bien. Ce n'est pas parce que vous allez mettre 1 milliard d'euros que cela va entraîner le retour des clients", rappelle Frank Rosenthal.

Enfin, il y a un sujet que le probable futur repreneur du groupe Casino devra prendre à bras-le-corps : la consolidation de la place de Cdiscount dans le paysage de l'e-commerce français. Si Amazon semble aujourd'hui intouchable, le site de vente fondé en 1998 pourrait profiter du réseau de Fnac-Darty, dont Daniel Kretinsky est désormais le premier actionnaire avec plus de 25 % des parts. "Amazon domine de loin le marché. Derrière, on trouve Cdiscount, puis Fnac-Darty. Cela peut devenir un groupe qui pourrait être un challenger puissant d'Amazon avec un parc de magasins conséquent", estime Frank Rosenthal. Autant de chantiers auquel il faudra s'attaquer dans les prochains mois, au risque de voir le groupe s'enfoncer un peu plus.

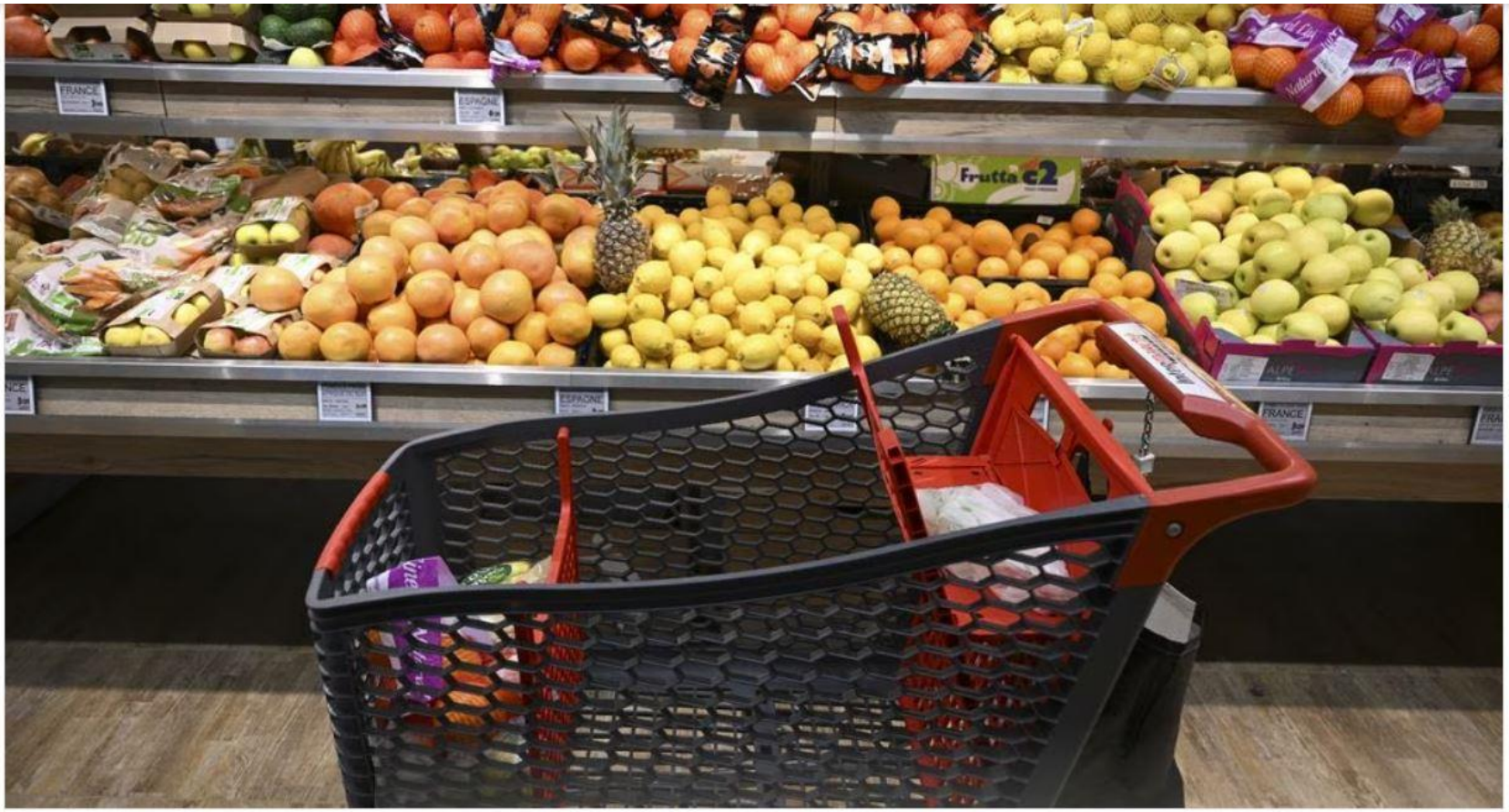
L’Express

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

Coulisses

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

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



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

Revue de

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

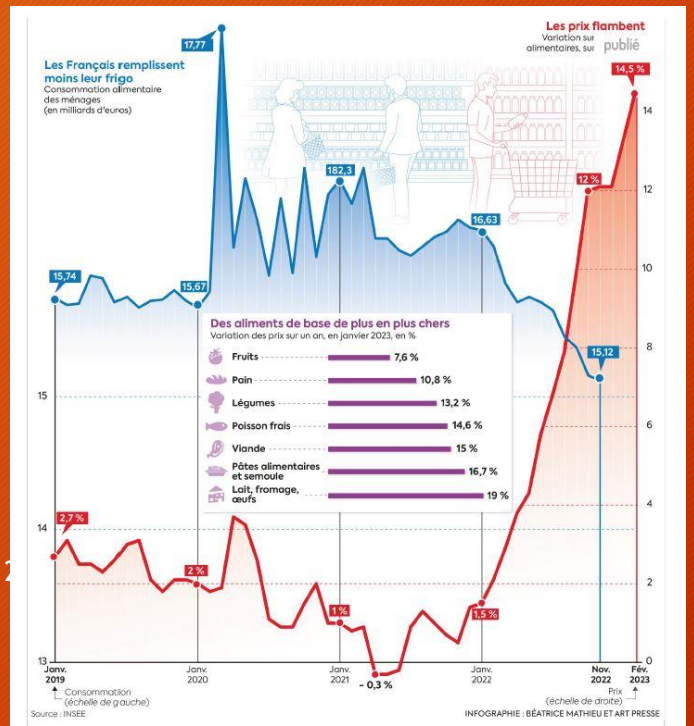
Une phrase, relayée dans un court extrait vidéo sur son compte Twitter, ne passe pas inaperçue : "Ce qu'on voit aujourd'hui, c'est que les prix ont baissé de 5 %". En mars, les prix alimentaires ont pourtant augmenté de 1,6 % par rapport au mois précédent, la hausse monte même à 15,8 % sur un an. Des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

Pas de "profiteurs" de crise, vraiment ?

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

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

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



Une bataille d'arguments

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

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

Bientôt un retour à la table des négociations ?

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

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

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

Le secteur agricole partagé

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

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

La souveraineté alimentaire française en danger ?

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

À qui donner raison ? Le retour à la table des négociations s'annonce en tout cas semé d'embûches. "Ils vont se revoir avec plus ou moins bonne volonté. Cela commencera probablement au début de l'été. Si vous n'écoulez pas les stocks, vous n'allez pas baisser les prix tout de suite. Cela ne reviendra pas en tout cas au niveau d'avant inflation", anticipe Frank Rosenthal. Au sein même du secteur industriel, les voix divergent. "Quand on parle des industriels, il n'y a pas une seule population industrielle, il y a des multinationales, des PME et des TPE. Celles qui sont les plus confortablement installées, ce sont les multinationales. Elles ont des marges confortables, qui sont largement gonflées. Elles n'ont pas vraiment envie, tout du moins leurs actionnaires n'ont pas envie de rouvrir les négociations", assure Thierry Desouches. A l'arrivée, c'est le consommateur qui paiera la facture.

L’Express

S’adapter ou disparaître la mutation réussie de Lidl

27/5/2023

Décryptage

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

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



En sortant du hard-discount en 2012, Lidl s'est totalement relancé.
afp.com/Mychele Daniau

Revue d

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

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

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

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

Un changement de modèle à partir de 2012

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

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

"Il fallait que l'on s'adapte au marché et aux consommateurs français, sous peine de disparaître. Auparavant, toutes les décisions venaient de Lidl international. J'exagère, mais, quand on nous disait qu'il fallait peindre les murs en bleu ciel, on les peignait en bleu ciel. On ne se posait pas trop de questions", se souvient Michel Biero. La direction s'appuie alors sur trois piliers pour faire pivoter son modèle : l'immobilier, la marque employeur et la montée en gamme. Un travail colossal de rénovation est entrepris dans ses 1 600 magasins. "Ils ont détruit des entrepôts entiers pour les transformer totalement, en les rendant plus agréables, lumineux, avec un véritable parcours client", rappelle Frank Rosenthal, expert de la grande distribution. Lidl France bénéficie du soutien du groupe, présent aujourd'hui dans une trentaine de pays. Pas moins de 5 milliards d'euros seront investis en l'espace de dix ans pour donner un coup de jeune au parc de magasins.

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

L'atout des fruits et légumes

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

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

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

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

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

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

L'amélioration du maillage de magasins

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

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

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

L’Express

Primark, la ballade irlandaise
19/1/2023

À LA MODE

Primark : la ballade irlandaise

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

PAR PHILIPPINE ROBERT

En ce début janvier, dans les boutiques du gigantesque centre commercial Créteil-Soleil, les consommateurs ne se pressent pas pour sortir leur portefeuille, miné depuis des mois par la hausse des prix. Sauf dans l'une d'entre elles, qui résiste vaillamment à la désertion. Après avoir déambulé dans les trois étages et les 8 000 mètres carrés du magasin, familles et adolescents en vadrouille en ressortent avec d'immenses sacs en kraft remplis de tee-shirts, leggings, bodys ou bougies à prix réduits et siglés… Primark. « La matinée est pourtant calme », plaisante Jean-Edouard Rouquerol, le directeur du site, le plus grand de l'enseigne irlandaise d'habillement en France, où 580 salariés s'activent pour décharger les 70 palettes reçues en moyenne chaque jour, mettre en avant les incontournables du moment – vêtements de sport et manteaux – et encaisser les clients. L'inflation qui malmène le pouvoir d'achat des consommateurs et les contraint à réduire certaines dépenses non nécessaires comme les vêtements ? Même pas peur ! « Le trafic demeure très bon en magasin : nous tirons notre épingle du jeu », se réjouit Christine Loizy, directrice générale France.

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

Dans l'Hexagone, l'entreprise se paie même le luxe de lancer un « plan de croissance ambitieux » au moment où certaines enseignes suivent plutôt la tendance inverse : 100 millions d'euros d'investissements sont prévus pour l'ouverture de sept nouvelles boutiques à Brest, Saint-Etienne ou Grenoble. Le coup d'envoi a été donné à Angers en décembre. Et, comme à chaque fois, le lancement de la boutique a été un événement : 2 500 personnes se sont pressées dès le jour d'ouverture afin de faire le plein de nouveaux vêtements. Certaines d'entre elles avaient même réservé des chambres d'hôtel pour l'occasion ! « Lors de ma première inauguration de magasin à Marseille, j'avais été ébahie par ce phénomène : nous avions été submergés les premières semaines par une marée humaine et nous avons dû faire venir du renfort d'Espagne, d'Irlande et d'Angleterre », se souvient Christine Loizy. Résultat, les propriétaires de centres commerciaux, les mairies et… Pôle emploi leur déroulent le tapis rouge.

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

Quelques dates

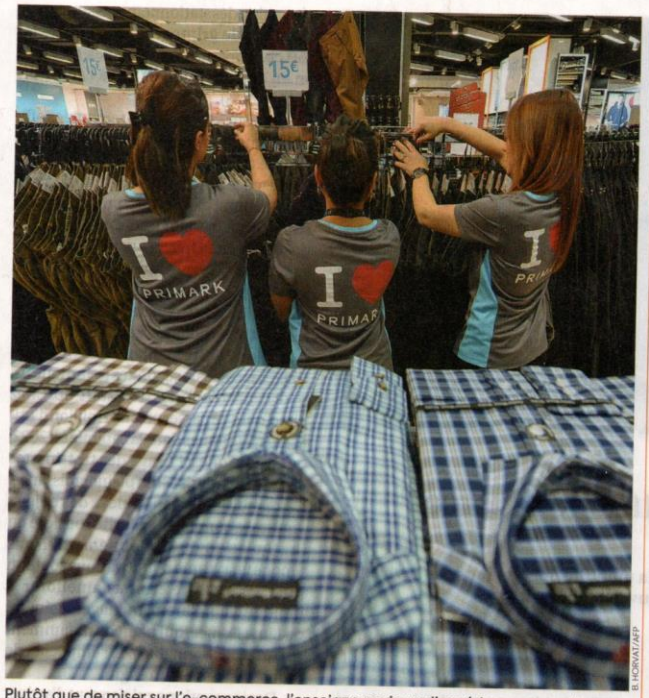
1969 Premier magasin à Dublin

2013 Première boutique en France (Marseille)

2022 « Plan de croissance ambitieux » dans l'Hexagone

Des vêtements à bas prix, d'accord… mais pas question de lésiner sur le côté fashion : le produit doit être attractif et ne pas avoir l'air « low cost ». « Ils ont réussi à imposer un modèle de rêve pour le consommateur, qui peut trouver là-bas des basiques dans l'air du temps avec une qualité raisonnable au regard du prix », souligne Gilles Cohen, patron de Klartis Consulting, un cabinet de conseil en stratégie. Lors de la revue des produits, Paul Marchant, le PDG de l'enseigne, passe tous les détails au peigne fin et donne même son avis… sur l'emplacement d'un bouton ou la couleur d'un pantalon ! Idem pour l'expérience en magasin. « Contrairement à d'autres discounters, ce ne sont pas des hangars moches, mais de grands magasins d'entrée de gamme : le concept est sobre, mais pas triste », décrit Cédric Diamart. A l'intérieur de ces cavernes d'Ali Baba de plusieurs milliers de mètres carrés, tout est fait pour provoquer une envie d'achat compulsif. « Les consommateurs se retrouvent dans ces boutiques comme des enfants dans un magasin de confiseries : ils ont envie de tout acheter ! » s'exclame Gilles Cohen. « Nous sommes des commerçants avant tout : nous recherchons l'excellence opérationnelle et nous voulons offrir à nos clients une expérience fun et ludique », décrit Christine Loizy. Surtout, l'entreprise choisit les meilleurs emplacements pour s'implanter, quitte à renoncer à certaines zones tant que la perle rare n'a pas été trouvée… comme Paris, qui devra encore attendre avant de voir une boutique Primark y ouvrir ses portes.

Le succès de Primark ne l'empêche pas d'être confronté à un certain nombre de défis, et en premier lieu l'inflation. Si les clients n'ont pas déserté les lieux de vente, l'entreprise a dû absorber une hausse de ses coûts avec l'explosion du prix du coton et du transport. D'abord décidée à ne pas augmenter ses tarifs, Primark a dû se plier à l'exercice… mais pas intégralement. Les prix d'un grand nombre de références ont été bloqués, notamment sur les produits destinés aux enfants, et l'enseigne a dû rogner un peu plus ses marges déjà étiques. « Leur modèle les condamne à faire du volume pour continuer à croître, et comme ils ne peuvent pas se permettre d'augmenter vraiment les prix pour répercuter la hausse des coûts, cette croissance supplémentaire risque d'être moins rentable », souligne Gilles Cohen. Un moment difficile qui succède à une période Covid déjà compliquée pour l'enseigne, qui n'a pas pu se rattraper sur la vente en ligne comme certains concurrents. « Mais au milieu de ces tempêtes, nous avons un atout : nous sommes adossés à un groupe familial aux reins solides comme ABF », tempère Christine Loisy.



B. HORVAT/AFP

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

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

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

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

Paris Match

Calendriers, la folie de l'Avent
23/11/2023



Précieux. Un coffret anniversaire pour célébrer les 100 ans de Disney à travers 25 surprises décoratives en cristal. Swarovski x Disney, 1200 €.

Le plein d'éditions limitées. À découvrir, les senteurs Sapin, Délice et Coton dans un décor de calligrammes flamboyants et précieux. Diptyque, 425 €.

CALENDRIERS

LA FOLIE DE L'AVENT

Alors que leur succès pousse chaque année les marques à multiplier les offres, la tradition a clairement laissé place au phénomène commercial.

Par Aurélia Hemmange

Des cosmétiques de luxe aux sextoys en passant par la bière et les friandises pour chiens et chats, le calendrier de l'Avent version 2023 n'a plus grand-chose à voir avec son religieux aïeul. Né en Allemagne au début du XIXe siècle, ce dernier consistait à faire patienter les enfants jusqu'à Noël en leur offrant chaque jour une image pieuse. Le premier calendrier de l'Avent doté de petites fenêtres à ouvrir sera commercialisé en 1920, et les chocolats n'y seront ajoutés qu'en 1958. Une manne qui n'a pas manqué d'inspirer marques et enseignes qui rivalisent d'imagination pour proposer leur version et réaliser au passage un excellent coup marketing. « C'est l'occasion pour la marque de faire découvrir un large panel de références, résume Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. En créant un rendez-vous quotidien axé sur la surprise et le plaisir, on génère en prime (SUITE PAGE 114)





Design. Neuf produits full size de la marque Oh My Cream ! pour une valeur réelle de 700 €, réunis dans un objet déco au bleu iconique réalisé en collaboration avec la marque Maison Sarah Lavoine. Maison Sarah Lavoine x Oh My Cream !, 169 €.

un lien d'attachement et autant d'occasions de réachat. C'est un mécanisme de fidélisation insensible mais très efficace».

Ce formidable outil de promotion est aussi boosté par une réelle attractivité économique: si le prix de certains calendriers s'envole pour atteindre jusqu'à plus de 1 000 euros, la valeur globale de leur contenu est souvent jusqu'à trois fois plus importante que le prix final de l'objet. «Depuis le retour de l'inflation, on a constaté un emballement dans la recherche de la bonne affaire, ce qui explique l'engouement pour ce type de produit, constate Patrice Duchemin, sociologue de la consommation. Il crée une effervescence qui explique que certaines références soient en rupture de stock bien avant le 1er décembre. Mais le calendrier est aussi devenu un objet de collection: les aficionados des marques y voient l'occasion unique de s'approprier des objets collectors. On est passé du consommateur au "fan-tionneur".»

Certaines références sont en rupture de stock bien avant le 1er décembre

Et force est de constater que le marché parallèle du calendrier est en pleine santé: sur Vinted, Rakuten ou Leboncoin, les éditions précédentes de marques comme Dior, Chanel ou Vuitton font l'objet d'une véritable chasse au trésor pour des amateurs prêts à y mettre le prix. C'est le cas de Sophie, 45 ans, croisée sur eBay. Son objectif: les différents crus du calendrier de l'Avent de la maison Guerlain: «Mais si d'autres articles se présentent, je pourrais me laisser tenter. Parce qu'il y a ceux que je collectionne pour la beauté de l'objet et ceux que j'ouvre toute l'année à raison d'une ou deux cases par jour. C'est mon petit plaisir, une façon de bien commencer la journée.» Les marques de cosmétiques ne s'en plaindront pas: le marché des calendriers de l'Avent beauté se prévaut d'une hausse de 50 % en 2022, avec près de 35 millions d'euros de ventes (source Circana).

«Chez Nuxe, c'est un rendez-vous important et un temps fort sur le site, explique Christine Delfaut-Sara, directrice générale adjointe. Ils sont disponibles dès fin août et généralement en rupture dès septembre. Nous en éditons environ 80 000 mais nous pourrions en écouler le double. L'idée c'est de faire plaisir à nos clientes, car nous nous inscrivons totalement dans la dimension plaisir du calendrier de l'Avent, tout en évitant le gaspillage. D'ailleurs, tous les acteurs du segment ont en tête ce souci d'écoresponsabilité. On verra peut-être apparaître des calendriers dématérialisés ou liés à une cause à l'avenir.» En attendant, c'est déjà Noël! — Aurélie Hermange



Sensoriel. 24 moments de sensorialité inédits pour patienter en beauté jusqu'à Noël. Collection 2023, Nuxe, 80,90 €.



Parfumé. Une édition sur le thème du pain d'épices mixant eaux de Cologne, miniatures pour le bain et le corps, bougies et surprises parfumées. Joe Malone London, 415 €.



Raffiné. Le tout premier calendrier de la marque pour un florilège de ses best-sellers soin, maquillage, parfum et capillaire. Sisley, 620 €.



Tendance. La sélection ultime des marques préférées de l'enseigne: Rare Beauty, Gisou ou encore Drunk Elephant. Sephora Favorites, 149,90 €.



Féerique. Un somptueux décor imaginé par Pietro Ruffo qui invite à une promenade enchantée dans les Tuileries à la découverte de 24 miniatures de la maison. Dior Le 30 Montaigne, 600 €.

Challenges

Le départ de Sylvain Ferry (Biocoop) pour Système U
28/8/2023



Le départ de Sylvain Ferry (Biocoop) pour Système U, symbole des malheurs du bio

Le départ de Sylvain Ferry pour Biocoop, après 24 ans passés chez Carrefour, avait été au début de l'année 2021 un symbole de la montée en puissance de la distribution bio. Son choix de retourner vers la distribution généraliste au poste de directeur général délégué chez Système U révèle à l'inverse, encore un peu plus, la crise du secteur.



Il était l'un des deux principaux visages du premier distributeur bio en France. Sylvain Ferry, directeur général de Biocoop et binôme du président Pierrick de Ronne, va faire ses valises pour rejoindre Système U, solide quatrième distributeur alimentaire français, avec pas loin de 12% de parts de marché. Il remplacera, début 2024, Antoine Brieu, qui devient patron et associé d'un magasin indépendant, toujours chez Système U. Derrière ce petit événement dans le monde de la distribution alimentaire, c'est toute la crise de la distribution bio en France qui transparaît.

LIRE AUSSI

"On ne bradera pas notre raison d'être" : face à la crise du bio, Biocoop joue la carte de la radicalité

Car Biocoop, bien plus qu'un symbole, est une boussole pour l'ensemble des supermarchés spécialistes du bio en France. La coopérative représente 45% du marché. Et le cas de Sylvain Ferry n'est pas isolé. Début juillet 2023, c'est Allon Zeitoun, directeur général du dauphin de Biocoop, Naturalia, qui tirait sa révérence, sur fond de crise interne au sein de sa maison-mère (Casino). "C'est un signe supplémentaire du changement d'époque sur la distribution bio", confirme le consultant indépendant Frank Rosenthal.

Le départ d'un profil généraliste

Les autres signes sont nombreux. Les liquidations s'accumulent (Les Nouveaux Robinson, Bio, Bon, Gourmand...) ; les ventes reculent (-11,4% en grande surface alimentaire sur un an en juillet 2023 selon l'institut Circana) ; l'offre dans les grandes surfaces diminue, à 7,5% des rayons contre plus de 8% un an plus tôt selon Circana... Le secteur, environ 30% plus cher que la moyenne du marché selon l'institut NielsenIQ, pâtit de sa cherté en pleine inflation. Il souffre, de plus, de la concurrence de labels parfois moins onéreux, comme le "sans résidu de pesticides", ou la "Haute valeur environnementale".

LIRE AUSSI

Des agriculteurs aux distributeurs, le secteur du bio subit une crise sans précédent

L'arrivée de Sylvain Ferry chez Biocoop après 24 ans chez Carrefour avait été érigée en symbole de l'ascension du bio, secteur alors habitué à la croissance à deux chiffres. "Son arrivée chez Biocoop constitue un véritable choix personnel en rupture avec cette première vie professionnelle, écrivait ainsi la coopérative en 2020. Il a choisi de quitter la grande distribution et de s'inscrire durablement dans un projet riche de sens pour lui".

Forcément, difficile de ne pas lire son départ comme un symbole inverse. "Quand le bio a commencé à recruter des profils chez les généralistes, pour être moins atypique, cela a été un symbole fort, analyse Frank Rosenthal. Aujourd'hui, dans un contexte de décroissance, ça va être plus difficile d'attirer des talents du commerce."

Le bio face à la décroissance

Alors qu'il avait réussi à sortir de sa marginalité pour attirer le grand public - et les grands noms de la distribution généraliste -, le bio semble donc retourner dans une image davantage marginale, militante aussi. Pierrick de Ronne, président de Biocoop, revendique d'ailleurs cette volonté de revenir vers un positionnement militant. Il a récemment affiché son soutien au collectif d'activistes politiques écologistes des Soulèvements de la Terre sur le réseau social LinkedIn. En face, les distributeurs généralistes désertent, eux, le bio. Au centre du précédent plan stratégique de Carrefour, le bio a disparu du plan stratégique 2026, au profit de l'alimentation "durable", plus consensuelle.

Du côté de Système U, mené par Dominique Schelcher, on ne se montre d'ailleurs pas d'un enthousiasme débordant pour le bio. Si l'on garantit ne pas vouloir abandonner le bio car il n'est "pas une simple mode", on reconnaît néanmoins que "tous les clients ne sont pas séduits" et que "tous les clients n'ont pas les moyens de l'acheter." C'est davantage l'ensemble du parcours de Sylvain Ferry qui semble avoir plu aux cabinets mandatés par Système U pour trouver la perle rare, ainsi que sa connaissance des réseaux d'indépendants. Biocoop a - sur ce plan - un fonctionnement assez proche de Système U. "Son profil correspond parfaitement à toutes les cases qu'il fallait cocher", assure Frank Rosenthal.

Du côté de Biocoop, on ne commente pas le départ de Sylvain Ferry, et l'on n'annonce pas encore de remplaçant. Il faut dire que la période n'est pas simple. "Sur ce marché là, ils ne sont pas habitués à gérer de la décroissance", juge Frank Rosenthal. La mission du successeur de Sylvain Ferry s'annonce périlleuse.

Challenges

Négociations entre Casino et Teract

6/2/2023



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

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



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

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

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

Objectif désendettement pour Casino

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

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

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

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

Un rapprochement entre les deux hommes depuis plusieurs mois

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

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

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

Challenges

Au pied du mur, Casino joue son avenir

17/5/2023



Au pied du mur, Casino joue son avenir

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

La tension est palpable, mercredi 10 mai, à l'assemblée générale du groupe Casino qui se tient à la Maison de la Chimie, à Paris. *« Plus le plan de désendettement avance, plus la dette augmente »*, s'emporte Nicolas Miguet, représentant d'actionnaires individuels, sous les applaudissements. Au premier trimestre 2023, les supermarchés et hypermarchés du groupe dirigé par Jean-Charles Naouri ont accusé une baisse de 10% de leur chiffre d'affaires, tandis que la dette plafonnait à plus de 6 milliards d'euros à fin 2022. Le matin même, l'agence S&P dégradait la note de Casino, pointant ses risques de défauts de paiement.

Des offres de sauvetage émergent. Le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky a fait une proposition fin avril pour prendre le contrôle, à plus de 40% du capital. Il vient concurrencer un autre projet pour redresser Casino, mené par Intermarché et Teract (Gamm Vert, Jardiland…). Cette dernière entreprise, dirigée par le roi des Franprix Moez-Alexandre Zouari, est issue du rapprochement de 2MX Organic (véhicule d'investissement de Zouari, Xavier Niel et Matthieu Pigasse) et d'InVivo, coopérative agricole aux 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Sous pression, les clans Naouri, Zouari et Kretinsky se toisent et placent leurs pions.

CAMP TERACT
LES CALCULATEURS

Teract a lancé les hostilités dès le mois de mars, en proposant de mettre la main sur une partie de Casino. L'alliance des deux groupes créerait deux structures : l'une (dirigée par Teract) s'occuperait de l'approvisionnement des magasins Casino ; la seconde (menée par Casino) gérerait de la distribution en France. A cet alliage sont venus s'ajouter fin avril Les Mousquetaires (Intermarché), à qui Casino céderait certains de ses magasins.

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

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

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

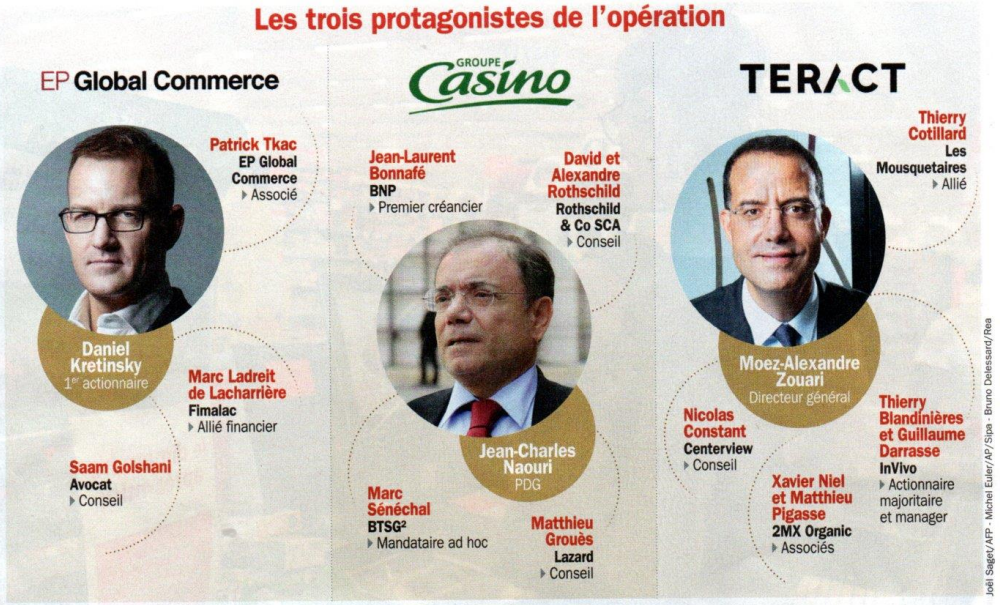
Des comptes dans le rouge





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

Les trois protagonistes de l'opération



Joël Saget/AFP - Michel Euler/AP/Sipa - Bruno Delessard/Rea

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

CAMP KRETINSKY
LES FONCEURS

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

Et le style de Kretinsky contraste avec celui de Teract. Offensif, direct, rapide. *« La question du réinvestissement est urgente*, avance l'entourage de Daniel Kretinsky, inquiet de la dette. *Il vaut mieux commencer par renforcer les fonds propres de Casino. »* Y compris avant de discuter avec Teract. La proposition de Kretinsky, en injectant de l'argent, pourrait rassurer les actionnaires et les principaux créanciers de Casino : la BNP, Natixis et le Crédit agricole. *« Cela donnerait de l'air au groupe et permettrait de penser à nouveau aux clients et à la part de marché »*, approuve le consultant indépendant Noël Zierski. Mais Jean-Charles Naouri perdrait la main.

CAMP NAOURI
LES RÉSISTANTS

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

La direction du groupe estime que la situation pourrait se débloquer à partir du 19 mai. Casino aura fini de démarcher ses créanciers pour déployer une procédure de conciliation, sans être considéré en défaut. Et pourrait dès lors présenter les deux offres aux créanciers. Notamment celle de Kretinsky, conditionnée à une réduction de la dette non-sécurisée via la diffusion d'actions et de cash aux créanciers. Cela pourrait aboutir à un accord de la majorité des créanciers, mais aussi – en cas d'absence d'accord – à une procédure de sauvegarde, et à une solution imposée par le tribunal.

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

Guillaume Echelard

Marianne

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



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

Grande distribution

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

Par Théodore Azouze

Publié le 26/05/2023 à 12:02

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

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

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

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

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

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

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

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

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

QUI LIDL CHERCHE-T-IL À CONCURRENCER ?

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

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

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

Capital

A quoi va ressembler le nouveau Camaieu ?
13/9/2023



Accueil > Conso

A quoi va ressembler le nouveau Camaïeu ?

HABILLEMENT | SUIVRE CE SUJET



brostock/AdobeStock

Réservé aux abonnés

SAUVEGARDER PARTAGER

DECRYPTAGE - L'annonce est tombée. Discrète et par voie non officielle. Sur une vidéo YouTube de la célèbre influenceuse Lena Situations, les internautes ont appris le retour de la marque de mode Camaïeu. A quoi pourrait ressembler le nouveau Camaïeu ? Notre enquête.

Par **Camille Harel**

Publié le 13/09/2023 à 20h15

Le repreneur de Camaïeu a tenu parole. Rachetée fin 2022 par Sébastien Bismuth (propriétaire de Celio et de Don't call me Jennyfer) à

Michel Ohayon, l'enseigne Camaïeu va revivre. C'est bien ce qu'avait promis son repreneur quand le deal avait été conclu.

En toute discrétion, la marque a annoncé "son come back" via une vidéo postée par la célèbre influenceuse Lena Situations (4,4 millions d'abonnés sur Instagram) sur YouTube en début de semaine. Dans cette publication, elle glisse "je suis ravie de vous annoncer que cette mini-séquence est sponsorisée par Camaïeu" et ajoute "dans un an pile, en septembre 2024, **Camaïeu** va rouvrir ses portes". Contactée par Capital, la maison mère n'a pas donné d'informations mais nous a assuré communiquer dans les prochains jours. Quel teasing !

Faire parler de la marque et préparer le terrain

Super coup médiatique, Camaïeu est en train de renaître de ses cendres. "Ça n'est pas une surprise, on s'y attendait. Une telle annonce 12 mois à l'avance permet de refaire parler de la marque et de préparer le terrain" nous confie Pierre-François Le Louët, président de Nelly Rodi, agence de conseil en stratégie business & créative.

Relever et remettre sur les rails Camaïeu ne devrait pas être un travail titanesque. Victime collatérale d'un modèle économique qui s'essouffle, l'enseigne a certes sombré, mais n'a jamais perdu sa cote de popularité. Au contraire. "Camaïeu est une marque qui jouit d'une très forte notoriété", indique Frank Rosenthal, consultant en marketing du commerce.

Faire parler de la marque et préparer le terrain

Super coup médiatique, Camaïeu est en train de renaître de ses cendres. “Ça n’est pas une surprise, on s’y attendait. Une telle annonce 12 mois à l’avance permet de refaire parler de la marque et de préparer le terrain” nous confie Pierre-François Le Louët, président de Nelly Rodi, agence de conseil en stratégie business & créative.

Relever et remettre sur les rails Camaïeu ne devrait pas être un travail titanesque. Victime collatérale d’un modèle économique qui s'essouffle, l’enseigne a certes sombré, mais n’a jamais perdu sa cote de popularité. Au contraire. “Camaïeu est une marque qui jouit d’une très forte notoriété”, indique Frank Rosenthal, consultant en marketing du commerce.

Pourtant il va falloir se nourrir des erreurs du passé et ne pas reproduire le même schéma. Un virage est nécessaire à prendre. Alors à quoi va ressembler ce nouveau Camaïeu ? Car indéniablement, il va falloir dépoussiérer tout ça. Déjà serrer les coûts. “Avec les trois marques qui appartiennent au consortium d’investisseurs mené par Sébastien Bismuth (Celio, Don’t call me Jennyfer et Camaïeu, ndlr), il va y avoir une possibilité pour massifier les coûts de production, de fabrication, le sourcing des achats, la logistique et les systèmes d’information”, détaille Jean-Daniel Pick, partner et senior advisor chez EY.

Donner un coup de lifting

Sur le positionnement, l’enseigne pourrait resserrer sa cible tout en continuant d’incarner la femme active, sage, en attente d’un look passe-partout. “Il faudra une gamme courte, lisible et avec peu de stock pour ne pas s'encrasser”, avance Jean-Daniel Pick. Une chose est sûre : en confiant la renaissance de la marque à une jeune **influenceuse**, tout laisse à penser qu’elle va se rajeunir et se donner un petit coup de frais !

Mais où seront vendus les produits ? Car le repreneur n’a acheté que le nom de la marque et le droit de l’exploiter. Les 500 magasins qui ont baissé le rideau ne vont donc pas rouvrir. “Il va falloir recréer un réseau de magasins mais inutile de miser sur autant de boutiques qu’avant”, explique Frank Rosenthal. Alors de nombreuses options s’ouvrent. “Celio est le leader du prêt-à-porter masculin. Avec Camaïeu, c’est le couple parfait”, affirme Pierre-François Le Louët. Pourquoi ne pas imaginer des corners dans les magasins Celio avec des produits Camaïeu ? Autre piste : transformer une partie des magasins sous-performants **Don’t call me Jennyfer** en Camaïeu ? Car pour rappel, la marque de vêtements pour jeunes filles et adolescentes, qui traverse une sévère crise de trésorerie et subit la lourde concurrence des acteurs de fast fashion comme Shein, a été placée en redressement judiciaire en juin. Mais que les clientes soient rassurées. Camaïeu ne va pas changer radicalement de positionnement. Au mieux, il faudra juste s’attendre à un petit coup de lifting !

Capital

Concepts innovants : ils vont vous redonner le goût du shopping
Octobre 2023

Concepts innovants
Ils vont vous redonner le goût du shopping

Mise en scène théâtralisée, service client ultrapersonnalisé, ou recours accru aux nouvelles technologies : découvrez les innovations que des distributeurs étrangers ont adoptées, et qui pourraient débarquer un jour en France.

L'inflation qui essore le portemonnaie des familles, le commerce en ligne qui les dissuade de sortir de chez elles, ou les considérations écologiques, qui incitent à la sobriété et au recyclage plutôt qu'à la dépense à outrance : on a vu contexte plus porteur pour lancer de nouveaux formats de magasins, et, après la difficile période du Covid, faire revenir la clientèle dans nos temples de la consommation. «Il est difficile de développer des concepts de vente au détail innovants, car les besoins et les attentes des clients ont évolué», confirme Gianluca Scheidegger, chercheur spécialisé à l'institut Gottlieb Duttweiler (GDI), un think tank suisse qui s'apprête à publier une enquête sur ce thème. Et pourtant, comme vous le découvrirez ici, quel que soit le secteur, des marques tentent quand même l'aventure, aux Etats-Unis comme en Europe. Mieux : certains pure players du Web, peu enclins à soutenir le commerce physique, s'y essaient à leur tour. «La course à l'innovation, même si elle reste pour l'heure contenue, est repartie», indique Frank Rosenthal, l'un des meilleurs experts marketing du secteur.

Commençons par la grande distribution alimentaire, a priori la plus compliquée à révolutionner. «Sur le marché français, constitué d'acteurs très structurés, il est difficile d'imaginer des concepts vraiment futuristes», souligne Grégoire Kaufman, un ancien de Carrefour, devenu directeur général de Crai, une enseigne italienne de commerçants indépendants, qui mise avant tout sur la proximité. Sauf à inclure, au sein de ces magasins, une offre de restauration. «Il ne faut plus se contenter de vendre des produits mais leur adjoindre des solutions repas», analyse notre spécialiste. Voilà déjà deux ans que le distributeur suisse Migros a développé ce concept : près de la gare centrale, à Zurich, son supermarché Bridge regroupe ainsi, sur 2 000 mètres carrés, des services de restauration, de gastronomie et d'événementiel. Dans les rayons, le client peut retrouver des produits frais comme des produits d'épicerie fine, mais aussi des aliments emballés, sans oublier neuf stands de cuisine proposant des plats préparés. Le concept fait fureur. «Mais il n'est pas prévu de le développer en Suisse, pas plus qu'à l'étranger, avertit Annabel Ott, porte-parole de Migros Zurich. Bridge restera unique.»

Des enseignes qui misent sur l'espace, le mélange des genres et le spectaculaire

Ce n'est pas le cas de Time Out Market, cette chaîne portugaise qui essaime à travers le monde, aussi bien à Miami qu'à Dubaï, ou encore à New York et Barcelone. Pour sortir du lot, elle ambitionne, dans chaque pays d'implantation, de présenter le meilleur de la gastronomie de la ville. C'est ainsi qu'à son adresse d'origine, à Lisbonne dans d'anciennes halles, le visiteur peut déguster les créations de 15 grands chefs, mais aussi des menus ne dépassant pas 15 euros, le tout sur une forte amplitude horaire. L'enseigne mise sur l'espace et le spectaculaire : dans le prochain établissement de Manama, au Bahreïn, annoncé début septembre, jusqu'à 900 personnes pourront venir dîner sur des tables communes.

Si on attend toujours une implantation de la chaîne en France, les plus pressés patienteront en visitant la Food Society des Ateliers Gaîté, à Montparnasse. Lancé par la société spécialisée dans l'événementiel Moma Group et le propriétaire des lieux, Unibail-Rodamco-Westfield, cet espace propose pas moins de 15 restaurants et une cave épicerie, sur 3 500 mètres carrés. «Cet esprit de "food hall", gagne du terrain en France, confirme Frank Rosenthal. Même si ce dernier concept n'a pas la puissance de Time Out Market.»

Nos pros de la grande distribution pourront sinon s'inspirer de Wegmans, une chaîne américaine familiale qui compte une centaine de magasins répartis dans huit Etats, et qui a choisi le mélange des genres. Son supermarché de 7 000 mètres carrés, ouvert fin 2019 à Brooklyn, propose bien sûr des produits agroalimentaires, mais aussi de l'habillement, dans une ambiance très théâtralisée. La chaîne s'est notamment fait connaître par son train électrique miniature, qui circule au-dessus du rayon des produits laitiers de chaque magasin. Elle s'appuie aussi sur un service client de proximité, une promesse de prix bas et des surfaces débordant d'articles.

Attention toutefois à ne pas tout miser sur la profusion. «Les consommateurs sont gavés de produits dans les rayons !», rappelle Jérôme Le Grelle, ex-directeur immobilier de Sephora et LVMH, devenu dirigeant chez Retail Strategy & Innovation. Ce mot d'ordre de modération prévaut même dans le luxe. «Pour attirer les gens dans leurs magasins, les détaillants de ce secteur doivent offrir plus que de simples produits», avertit Gianluca Scheidegger. Place, donc, à l'incontournable expérience consommateur. C'est ainsi que les heureux clients de Gucci Garden, une adresse ouverte à Florence depuis deux ans, sont reçus dans un palais édifié en 1359. Tandis que les visiteurs de Gentle Monster, une enseigne de Corée du Sud spécialisée dans les montures optiques ➔



En Suisse, un supermarché de luxe

Baptisé Bridge, et ouvert en avril 2021 tout près de la gare centrale de Zurich par le distributeur suisse Migros, ce supermarché réunit une offre de restauration, de gastronomie et d'événementiel sur près de 2000 mètres carrés, répartis sur deux étages. Sa cible : une clientèle de cadres, de voyageurs et de jeunes citadins à la recherche de produits alimentaires de qualité. Mais le concept ne devrait pas être exporté.



Au Portugal, une ha alimentaire géante

Le concept portugais de Time Out Market, qui a essaimé à Miami, New Yo Dubaï ou Barcelone, fait référence aujourd'hui en Europe et dans le monde. Son adresse d'origine, ouverte en 2014 à Lisbon attire ainsi plus de 5 millio de visiteurs par an ! Des gastronomes qui peuvent sur des tables partagées, déguster les préparations culinaires de 15 grands ch le tout sur une amplitude horaire élargie.

Amazon a présenté sa **première boutique physique** liée à la mode

colorées ou atypiques, sont invités à fréquenter des œuvres d'art, exposées dans les magasins de Séoul ou Pusan. Mais rien ne battra l'expérience offerte par les mégastores de la chaîne allemande Globetrotter, qui compte une dizaine de points de vente. Spécialisée dans l'équipement outdoor, elle permet d'essayer sa doudoune dans une salle à – 20 degrés, un canoë-kayak dans un bassin à remous, ou encore ses bottes et blousons dans une grotte à pluie. Irrésistible, même si on a vu plus écolo…

Bien sûr, la plupart de ces enseignes futuristes affirment répondre au besoin de convivialité et de lien social. Mais il faut reconnaître que, pour révolutionner l'expérience client, rien ne remplace les nouvelles technologies. Comme du côté d'Amazon : le géant de l'e-commerce a en effet présenté, courant 2022, sa première boutique physique liée à la mode, baptisée Amazon Style, et implantée à Los Angeles, ainsi qu'à Columbus, dans l'Ohio. Le point fort du concept repose sur sa cabine d'essayage, dans laquelle le visiteur peut tester toutes les tailles voulues, après avoir choisi son modèle dans le showroom. Les articles, commandés via l'application smartphone ou sur un écran tactile accroché dans la cabine, sont livrés en deux minutes, sans l'intervention d'un vendeur. En plus de simplifier la vie du client, qui n'a pas à ressortir de la cabine, ce concept de magasins, qui doit donc être adossé à un véritable entrepôt, offre un second avantage : il permet de mettre en avant de multiples produits, dans différents coloris, et donc d'augmenter le panier moyen. «Les produits de marque restent toutefois très limités par rapport à Zara ou H&M France», nuance Frank Rosenthal. Mais, alors que, face au boom des courses en ligne, les foncières spécialisées dans le commerce ont réduit de 30% en dix ans la place accordée au prêt-à-porter, l'initiative mettra sans doute du baume au cœur de nos distributeurs…

SÉBASTIEN CHABAS



En Italie, l'apparat d'un ancien palais

Depuis deux ans, la marque italienne de mode et de maroquinerie Gucci a ouvert ce nouvel espace, logé à l'intérieur du Palazzo della Mercanzia de Florence, un édifice historique qui accueillait déjà un musée dédié à la célèbre maison de couture. Au menu de ce Gucci Garden : une boutique aux articles uniques, un restaurant tenu par le chef triplement étoilé Massimo Bottura, et des salles d'exposition d'art, supervisées par la critique Maria Luisa Frisa.



En Espagne, une offre éphémère de produits

Ouvert depuis 2022 sur la Gran Via de Madrid par l'homme d'affaires Dimas Gimeno, le concept store Wow se distingue des Galeries Lafayette ou du Printemps à Paris en proposant une sélection temporaire de produits, sur une surface de 5550 mètres carrés. Malgré cette rotation régulière du stock, la mise en scène est très spectaculaire. Les clients peuvent y retrouver des marques haut de gamme comme Lacoste, Collina Strada ou Samsoe Samsoe.



En Allemagne, un mégastore où tout tester!

Spécialisée dans l'équipement outdoor, la chaîne allemande Globetrotter compte une dizaine de magasins. Celui de Cologne est le plus spectaculaire de tous : sur ses 7000 mètres carrés, implantés en plein centre-ville, les amateurs peuvent par exemple tester leur futur kayak dans un bassin de plusieurs mètres de profondeur, ou leur parka dans une pièce dédiée, par – 20 degrés ! Trois marques se sont associées au projet : The North Face, Jack Wolfskin et Columbia.

Capital

Sauvetage de Casino : le plan de Kretinsky sera-t-il suffisant ?
28/7/2023

Sauvetage de Casino : le plan de Kretinsky sera-t-il suffisant ?

CASINO | SUIVRE CE SUJET



Charles LIMA/Adobe Stock

DÉCRYPTAGE – Baisse des prix, repositionnement de marque, modernisation des magasins… Les futurs repreneurs de Casino ont dévoilé le détail de leur plan opérationnel pour relever le distributeur. Mais face à la situation catastrophique du groupe, rien ne garantit un succès.

Par **Camille Harel**

Publié le 28/07/2023 à 17h33

Enfin ! Après des semaines de rebondissements, un accord de principe pour sauver Casino a été trouvé ce vendredi matin entre le Consortium, composé de Daniel Kretinsky, Marc Ladreit de Lacharrière et Attestor, et les principaux créanciers du groupe. Le ministre français de l'Économie, Bruno Le Maire, a apporté son "soutien" à l'accord, qui ouvre "la voie à une solution pérenne pour l'avenir avec un projet industriel ambitieux et robuste".

Cette conciliation va permettre l'ouverture d'une procédure de sauvegarde accélérée au mois d'octobre 2023 pour une prise de contrôle au cours du premier trimestre 2024. Si les choses aboutissent, le Consortium sera alors propriétaire de Casino à hauteur de 53%, tandis que les actionnaires, qui transforment leurs créances en actions, se retrouvent avec un tout petit 0,5% du capital. Alors que les arguments financiers du Consortium sont restés les mêmes (réduction de la dette de 5 milliards d'euros, via entre autres une injection de 1,2 milliard d'euros d'argent frais), les repreneurs ont livré un plan opérationnel, très précis.

Une transparence qui va même jusqu'à surprendre positivement certains experts du secteur. "Il ne suffit de pas grand-chose pour que le business redémarre. Rien que d'afficher la mention 'changement de propriétaire', peut permettre de redresser la barre", nous confie un connaisseur du dossier.

“Un manque de bon sens sur les prix” chez Casino

Parmi les chantiers prioritaires qui attendent le duo Kretinsky-Ladreit de Lacharrière : investir dans le marketing pour recréer une image de marque. “Monoprix, **Franprix** et Naturalia l’ont déjà. En revanche, pour les autres enseignes du groupe, comme Casino, c’est le flou le plus complet. Les consommateurs doivent savoir pourquoi ils se rendent dans un magasin et aujourd’hui, ça n’est pas le cas”, nous détaille Frank Rosenthal, consultant en marketing du commerce.

Parallèlement, la politique tarifaire va être renforcée. Même si un réajustement est déjà en cours depuis le mois de mai (en moyenne des prix en baisse de 10%), les repreneurs veulent adopter le “every day low price” ("petits prix tous les jours", en français) et s’y tenir sur le long terme afin de renouer avec les ventes. dont le niveau baisse drastiquement (-13,9% pour les supermarchés et -17,1% pour les hypermarchés du groupe). “Il y avait un manque de bon sens total sur les tarifs. Comment est-il possible d’afficher des prix dont les hausses sont supérieures à l’inflation !”, ajoute notre source, qui souhaite garder l’anonymat.

Pour travailler l’attractivité, les repreneurs de Casino souhaitent aussi améliorer l’assortiment de certains produits, notamment sur le frais, en nouant des partenariats avec des spécialistes. Des négociations sont en cours avec Intermarché pour approvisionner les magasins en produits de marée et de boucherie ainsi qu’avec Prosol sur les fruits, les légumes, le poisson et la crémerie. C’était d’ailleurs ce que proposait **Teract** il y a quelques mois quand le trio 3F, mené par Moez-Alexandre Zouari, Xavier Niel et Matthieu Pigasse, était encore dans la course pour reprendre Casino. Et il y a peu de chance que le Consortium négocie sur ce point avec leurs anciens rivaux...

Par ailleurs, les futurs repreneurs veulent développer les gammes de produits MDD (marque propre du distributeur), dont les ventes sont en forte croissance avec la crise du pouvoir d’achat, en misant sur les griffes emblématiques comme le textile chez **Monoprix** et sa célèbre marque Bout’Chou. Un point jugé “évident” pour Frank Rosenthal.

Le groupe Casino veut accélérer sur la franchise

Enfin, sur le parc de magasins (Naturalia, Franprix, Monoprix, Casino...), des investissements sont prévus pour rénover les points de vente, dont certains sont dans un état déplorable. Le Consortium souhaite également ouvrir le groupe Casino à la franchise, comme la plupart des autres distributeurs. “Mais ça n'est pas une solution miracle. Pour faire venir des franchisés, il faut que le modèle soit attractif. Et tant qu’il n’y aura pas d’image de marque solide, ça sera compliqué”, nous détaille Frank Rosenthal.

Quant à Cdiscount, il devrait accélérer sa transition vers un modèle de marketplace, initié depuis un moment déjà, avec une offre de produits qui proviendrait de vendeurs extérieurs. Des synergies avec la partie e-commerce de Fnac-Darty, dont Daniel Kretisnsky est actionnaire à plus de 25%, sont à attendre.

De belles idées... qui coûtent chères ! Pour financer l'ensemble de ces chantiers, les repreneurs ont annoncé une enveloppe de 2 milliards d'euros pour les cinq prochaines années. Mais ils pourraient être contraints de remettre la main au portefeuille... "2 milliards, c'est court. D'autant qu'ils vont devoir investir dans les équipes qui manquent de bras", avoue Frank Rosenthal. "Rien que le volet concernant la rénovation de magasins représente un investissement stratosphérique", ajoute notre connaisseur du dossier.

Un démantèlement n'est pas à exclure

Mais le chrono est lancé. "L'heure est venue de reprendre la conquête et la croissance", a commenté ce vendredi matin le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky, dépeint par certains comme "intraitable" et "dur en affaires". Tandis que le groupe **perd en moyenne 150 millions d'euros par mois**, la nouvelle équipe va devoir se mettre au travail très vite. "Vont-ils réussir à inverser la tendance rapidement ? Ils vont devoir financer les pertes et investir avec un budget qui risque de ne pas être suffisant", s'interroge notre source.

Au vu du timing serré, **Philippe Palazzi**, qui devrait endosser le rôle de directeur général de Casino, pourrait rejoindre les rangs prochainement. "Les équipes ont besoin d'être entraînées et d'être embarquées dans un nouveau projet", avance le connaisseur du dossier. Il s'appuiera sur une équipe de management déjà en place, qui lui permettra d'aller vite dans la mise en œuvre des premiers chantiers : Magali Daubinet-Salen (enseigne Casino), Vincent Doumerc (Franprix), Thomas Métivier (Cdiscount) et Guillaume Seneclauze (Monoprix).

Cependant, il reste encore quelques étapes à franchir avant que le milliardaire et ses acolytes puissent officiellement reprendre les rênes du groupe au premier trimestre 2024. L'opération devra obtenir le feu vert des autorités de concurrence et celui de Bercy au titre du contrôle des investissements étrangers.

Et la route est encore longue avant que Casino sorte de sa torpeur. "Il peut y avoir une nouvelle belle histoire mais l'univers de la distribution n'est pas simple, même quand les chiffres sont bien orientés", affirme notre source. Il faudra donc attendre fin 2024-début 2025 pour tirer les premières conclusions. Et si les résultats ne sont pas au rendez-vous, certains experts n'excluent pas un démantèlement du groupe avec des ventes par appartement. L'avenir le dira.

Capital

Moez-Alexandre Zouari, le sef made man qui pourrait prendre la tête de Casino

08/07/2023

Moez-Alexandre Zouari, le "self made man" qui pourrait prendre la tête de Casino

DISTRIBUTION SUIVRE CE SUJET



Teract

Candidat à la reprise de Casino avec ses partenaires Xavier Niel et Matthieu Pigasse, Moez-Alexandre Zouari a été désigné pour être le futur patron du groupe, si le deal aboutissait. Homme emblématique de la distribution française mais peu médiatisé, qui est ce commerçant dans l'âme ? Portrait.

Par **Camille Harel**

Publié le 05/07/2023 à 18h32

Tout le monde l'a déjà approché. Connu comme le loup blanc dans la distribution, Moez-Alexandre Zouari reste en revanche un personnage peu médiatisé. Pourtant, il est probable qu'il se retrouve prochainement sous le feu des projecteurs en devenant **le futur directeur de Casino**. À condition que l'offre de reprise, qu'il porte avec Xavier Niel et Matthieu Pigasse, soit validée par le conseil d'administration de l'enseigne et ses créanciers.

Car le combat fait rage dans cette affaire et ils ne sont pas les seuls à vouloir s'emparer du célèbre mais malade distributeur stéphanois. En face d'eux, un concurrent de taille : le duo **Kretinsky**-Lacharrière. Les dés sont jetés et le jeu devrait être fait d'ici à la fin du mois de juillet. Dans l'hypothèse où le trio emporterait la mise, qui de mieux qu'un pro de la distribution, commerçant dans l'âme pour reprendre les manettes et relever Casino, en pleine tourmente ?

Picard, Stokomani, Maxi Bazar, Franprix, Monoprix...

En une vingtaine d'années, Moez-Alexandre Zouari, 52 ans, s'est construit un véritable empire de la distribution. Et son appétit n'est pas près d'être assouvi. Parti d'un simple Franprix franchisé en 1998, dans le 20ème arrondissement de Paris, ce diplômé de l'Université Paris-Dauphine, fils et petit-fils de commerçants, est aujourd'hui à la manœuvre d'un solide réseau : Picard, **Stokomani**, Maxi Bazar et le plus gros franchisé du groupe Casino avec 200 magasins Franprix, Monop' et Monoprix. Un empire qu'il a construit avec son épouse, Soraya.

Ce Français d'origine tunisienne, considéré aujourd'hui comme le petit génie de la distribution, a en effet multiplié ses acquisitions avec des opérations de croissance externe qu'il a financées grâce à son patrimoine immobilier. Il a pu détenir, jusqu'en 2018, plus de 450 magasins franchisés Franprix, Leader Price, Monoprix. Mais il doit se délester de 200 points de vente Leader Price quand Jean-Charles Naouri, PDG de Casino, avec qui il a noué des liens solides, décide de les revendre à l'enseigne allemande Aldi. Une rentrée importante de cash qui lui a permis de s'ouvrir à de nouvelles aventures et de se diversifier vers d'autres canaux de distribution.

Car c'est un secret pour personne, Moez-Alexandre Zouari est à l'affût de la moindre opportunité et ne rate pas une occasion de se positionner comme repreneur d'une enseigne.

Déconvenue pour Bio c'Bon et GiFi

Le rouleau compresseur Zouari se met alors en marche en 2019. Pour la "modique" somme de 156 millions d'euros, il acquiert 44% du capital du leader des surgelés **Picard** et monte à 49% en 2022. À ce jour, le spécialiste du grand froid compte plus de 1.000 magasins pour un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'euros. C'est d'ailleurs à l'occasion de cette prise de participation qu'il fait la connaissance de Xavier Niel et de Matthieu Pigasse, avec qui il va s'associer, quelques mois plus tard, pour monter un nouveau projet.

Sur sa lancée, il tente de racheter en 2020 le réseau de magasins bio **Bio c'Bon**. Mais se fait finalement couper l'herbe sous le pied par Carrefour. En 2021, nouvelle déconvenue. Il souhaite entrer au capital de GiFi mais le vendeur en demande trop et Moez-Alexandre Zouari doit là encore abdiquer. Persévérant, il ne s'avoue pas vaincu. Fin 2021, ses efforts paient. Il rachète la chaîne de 89 magasins Maxi Bazar, spécialisée dans la décoration et les articles de bazar et l'enseigne Stokomani (140 boutiques), pionnier du déstockage. L'empire Zouari est bel et bien sur pied.

Moez-Alexandre Zouari, un "homme de terrain"

Homme accessible, ouvert au dialogue et à l'écoute, Moez-Alexandre Zouari est considéré par les professionnels du retail comme un passionné. "C'est un homme de terrain. Il passe son temps dans les magasins pour discuter avec les clients et le personnel. Il est doté d'un sens de l'observation inouï", nous confie Frank Rosenthal, consultant en marketing du commerce. Défini comme curieux, méthodique et instinctif, il est respecté du monde du commerce pour s'être construit tout seul, étape par étape. "C'est un self-made-man", ajoute Frank Rosenthal. Un parcours couronné de succès qui lui vaut d'occuper aujourd'hui la 128ème position des plus grosses fortunes en France avec un capital de 800 millions d'euros...

En parallèle de son ascension personnelle, il s'allie fin 2020 à Xavier Niel et Matthieu Pigasse pour créer 2MX Organic, une société cotée en Bourse destinée à l'acquisition de sociétés du domaine des biens de consommation. Deux ans plus tard, 2MX Organic s'associe à la coopérative agricole InVivo, qui détient les enseignes Jardiland, Gamm vert, Boulangerie Louise, Frais d'Ici... pour fonder Teract dont le but est de devenir le leader de la distribution responsable. Le conglomérat avait d'ailleurs montré un vif intérêt pour reprendre Casino avant de **jeter finalement l'éponge** début juin, ce qui n'a pas empêché au trio de rester dans la course avec une nouvelle offre.

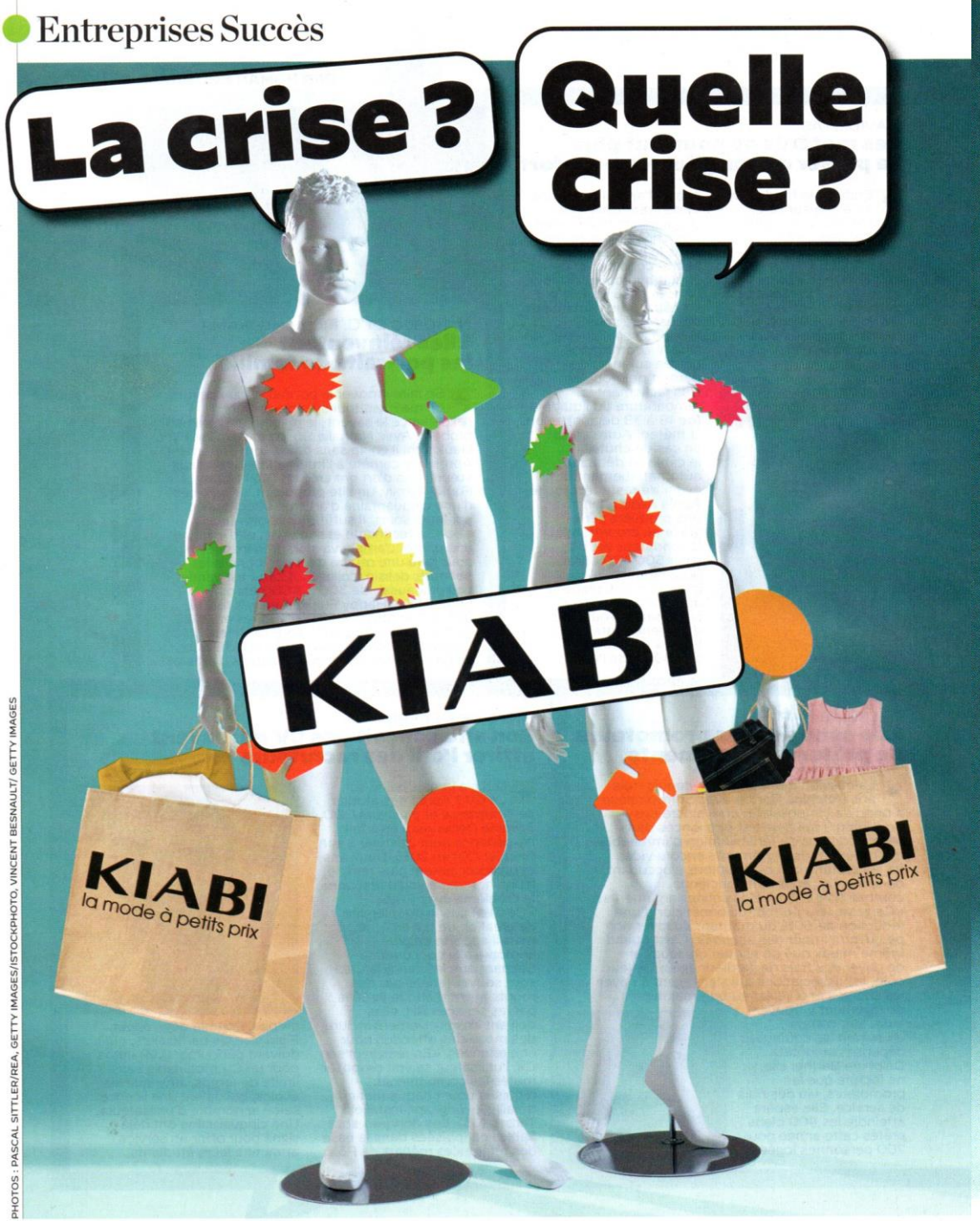
Si les "3 Mousquetaires", comme certains les appellent, remportent la mise pour Casino, Moez-Alexandre Zouari aura donc une solide carte à jouer. "Le redressement de Casino n'est pas uniquement financier, il y a un volet commercial essentiel", nous explique l'expert.

Et si le deal n'aboutit pas, tout laisse à penser qu'il jetterait son dévolu sur une nouvelle cible. "Il a le cash et l'appui des organismes financiers", nous confie un consultant. Convaincu de l'avenir du commerce physique dans le paysage de la distribution française, le génie Zouari n'a pas fini de faire parler de lui.

Capital

Kiabi : la crise, quelle crise ?
Juin 2023

La crise ? Quelle crise ?

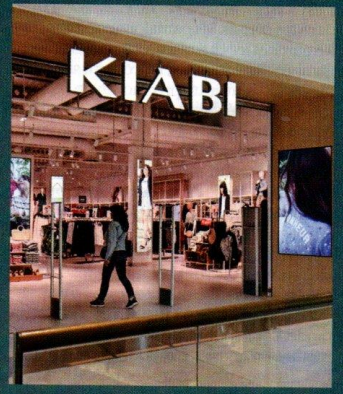


PHOTOS : PASCAL SITTLER/REA, GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO, VINCENT BESNAULT/ GETTY IMAGES

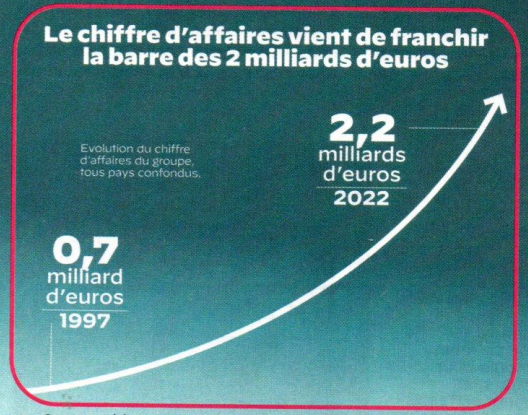
Bien connu pour ses prix serrés, le géant de la mode enfantine et familiale défie la morosité du secteur textile. Une recette qui tient à une gestion de la production au cordeau et à une foule d'innovations marketing.

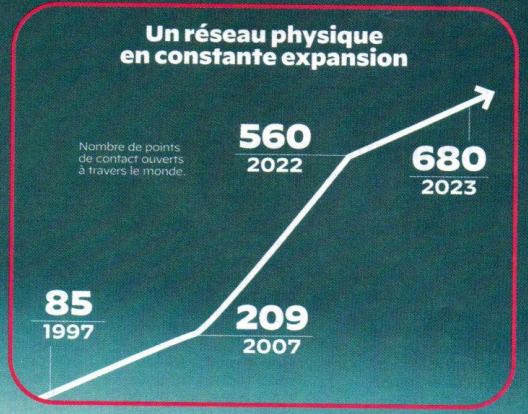
Vous préférez le vert clair ou le rose pétant ?» Il est 11 heures, et Laura navigue dans les allées, suivie par ses deux enfants. En ce mardi 2 mai, son mari l'a laissée partir en mission pour trouver les tenues que la famille portera à un mariage. Après une heure de quête dans l'un des deux seuls magasins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

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



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





Source : société.

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

Pour comprendre ce succès, il suffit de se référer au slogan de la marque, inchangé depuis… vingt ans. «La mode à petits prix, c'est Kiabi», et vice versa. C'est ainsi que, dans les rayons, les pantalons commencent à 5 euros et les chemises à 2 euros. En pleine flambée des étiquettes, le groupe a su contenir ses tarifs, avec un prix moyen de 7,70 euros. Il a décidé de geler, cette année encore comme en 2022, le prix de 140 références. Un peu partout, les étiquettes «prix blokés» de ce panier anti-inflation accrochent l'œil. «La grande force de la marque est son bon rapport qualité-prix historique, un créneau sur lequel elle s'est accrochée, contrairement à des concurrents qui sont montés en gamme et se sont brûlé les ailes», décrit Gildas Minvielle, directeur de l'observatoire économique à l'Institut français de la mode. Pour comprimer ses tarifs, l'enseigne mène une chasse aux coûts permanente. Les astuces ne manquent pas, depuis la poche supprimée sur un modèle de sweat à la façon de limiter à trois ou quatre coloris la disponibilité des articles, en passant par un grammage allégé, sans pour autant toucher à la qualité finale du produit. Jolie histoire: il se dit que la plus belle économie réalisée a été la standardisation des poches de ses millions de jeans vendus à travers le monde. L'enseigne a aussi veillé à rationaliser ses gammes pour en diminuer le nombre par deux, de 12 000 à 6 000 articles. Tout en resserrant son noyau de fournisseurs. Si l'approvisionnement se fait toujours majoritairement en Asie, la Turquie a gagné des marchés ces derniers mois, à la faveur des difficultés d'approvisionnement post-Covid.

Les collections sont renouvelées au rythme de six campagnes par an

Mais la marque veille à se distinguer des discounteurs de la fringue, et ne base pas tout sur ses prix. Comme les dirigeants le répètent, l'ambition est de «passer d'une enseigne fonctionnelle à une marque émotionnelle». Au siège social de Hem, dans le Nord, les 56 stylistes regroupés au sein d'un «trends lab», et placés sous la direction de coordinateurs, voyagent tout au long de l'année dans les capitales européennes et les villes dites «inspirantes». A partir de milliers de photos, leurs émotions sont traduites en idées de mode. Accompagnés des chefs de produits, ils assurent de la sorte le renouvellement permanent des collections durant les «six périodes de commerce par an» (le rythme de la marque). La cible de ces créatifs: la famille. La vraie vie des ménages est ainsi mise en scène dans des spots télé, depuis les taches sur les coudes jusqu'aux jouets traînant dans les couloirs. Un côté imparfaitement parfait qui parle à tout le monde. Pour mieux les comprendre, l'enseigne a décidé de créer son observatoire des familles, il y a neuf mois. «C'est une première pour une marque de mode, précise un porte-parole. Cet observatoire sonde le moral de 1 000 familles françaises. Nous les interrogeons sur des instants de vie comme sur des sujets sociétaux. Cela nous permet de comprendre quels sont les sujets sensibles pour elles.» Et, comme on ne devient pas par hasard le distributeur préféré des Français en mode enfantine, le groupe redouble d'efforts à destination des bambins. «Les parents ont besoin de renouveler fréquemment les vêtements de leurs enfants avant qu'ils ne réclament des marques, et toutes les initiatives sont bonnes pour séduire», ajoute Frank Rosenthal, consultant en marketing. A l'image de cette collection d'habits coordonnés pour les événements festifs, un joli coup qui a incité Laura, notre invitée de mariage, à laisser près de 200 euros à la chaîne. Une ligne «facile à enfiler», coconstruite avec des familles, et proposée aux enfants en situation de handicap, a aussi rejoint les rayons, avant d'être déclinée pour les adultes.

Les femmes, grandes prescriptrices d'achats, ne sont bien sûr pas oubliées. Dans un monde de réseaux sociaux où le partage est permanent, le roi des petits prix leur propose de rejoindre Kiabi Community, une plateforme communautaire où l'on peut mettre en scène ses looks, échanger ses bons plans et imaginer ensemble des collections. Selon l'enseigne, le site regroupe 26 000 membres, parmi lesquels des femmes grande taille et de jeunes parents. Une première collection inclusive, allant des tailles 34 à 56, a été imaginée par les ambassadrices de la communauté et vient d'être commercialisée. D'ores et déjà, un cinquième des collections adultes de la marque sont consacrées à la grande taille. La chaîne a en outre conçu une collection de lingerie postopératoire pour les femmes qui ont subi une mastectomie. Seuls profils sur lesquels Kiabi semble faire une impasse, toute relative: les adolescents. «Leur territoire, dédié au duo sportswear et sneakers, est plus difficile à conquérir… jusqu'à ce qu'ils deviennent parents», s'amuse Guy-Noël Chatelin, associé au cabinet de consultants EY-Parthenon.

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

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

Mais le marketing n'est pas le seul domaine où l'enseigne fait preuve de modernité. Elle a en effet revu une bonne partie de sa chaîne logistique en 2021, en faisant là encore dans l'originalité, via l'organisation de deux hackathons, ces sessions réunissant des développeurs informatiques. Durant ces remue-méninges, la cinquantaine de participants ont été priés de lancer des idées de scénarios susceptibles de casser les codes habituels. Le parcours logistique proposé a ensuite été affiné avec un cabinet de conseil, de sorte à rester souple et adaptable. Dans ce nouveau schéma de livraison, l'adresse d'un client n'est pas son adresse postale mais son numéro de portable. Le casse-tête de Kiabi est de livrer au mieux les 300 millions d'articles importés et distribués chaque année aux consommateurs européens, que ceux-ci achètent en magasin, via un point relais ou bien à domicile. La chaîne s'engage ainsi à ce que toute commande effectuée sur Internet avant 18 heures soit livrée dès le lendemain en magasin. Une promesse rendue possible par une équipe d'une dizaine d'analystes de données, qui affinent les prévisions de vente et les informations clients. Résultat, Kiabi affirme n'enregistrer que 1% d'invendus, contre une moyenne de 5% dans le secteur de la mode. Un ratio qu'il est encore possible d'améliorer, semble-t-il: le nouveau monsieur Innovation du groupe, Jérôme Fauquembergue, planche sur un système de puces électroniques, qui suivrait précisément les articles durant leur transport, jusqu'aux rayons.



Ouarda Ech-Chykry, directrice générale Kiabi France

Reste un défi à relever pour l'enseigne: continuer à afficher de belles hausses d'activité. A court terme, la multiplication de points de vente devrait constituer le principal relais de croissance. Pour fin 2023, elle vise ainsi 120 nouveaux points de contact, et un total de 680 unités. Kiabi prévoit d'ouvrir sept destinations supplémentaires d'ici la fin de l'année (dont l'Uruguay et l'Egypte), afin de franchir la barre des 30 pays. Pour aller vite dans ces zones, elle passe par des partenariats. Ce devrait être le cas en Inde, dont le gigantesque marché figurerait parmi les prochains spots à ouvrir. En France, où le groupe compte déjà près de 340 points de contact, l'heure n'est plus au développement dans les périphéries des villes, où les «coques» d'environ 1 500 mètres carrés sont déjà très nombreuses. Place à d'autres modèles. Parmi les formats privilégiés: les corners chez les enseignes sœurs, telles Auchan (déjà une trentaine de magasins équipés) ou Decathlon (une dizaine). Au Kremlin-Bicêtre (Val-de-Marne), l'enseigne a aussi ouvert en 2022 un Kiabi Kids de 500 mètres carrés. Si la marque n'y dispose que d'une offre réduite, la totalité du catalogue est toutefois accessible sur écran, pour commander en ligne. Car le but du groupe est désormais aussi de conquérir les centres-villes. «Quatre points de contact ouvriront à Paris d'ici 2025, ainsi qu'une vingtaine en Ile-de-France et dans le top 10 des agglomérations françaises», précisent Patrick Stassi, directeur général de Kiabi, et Ouarda Ech-Chykry, directrice générale France. Pour ne pas se tromper d'emplacements, la chaîne pourra compter sur une pépite, développée au sein de l'empire Auchan. Baptisée Valiuz, la start-up met en commun toutes les données des enseignes du groupe, pour échanger sur la connaissance client et identifier les zones de chalandise prometteuses. Suffisant pour garantir la croissance de Kiabi? «Je ne suis pas sûr que ces points de vente soient tous rentables, mais l'enseigne entend occuper le terrain et elle est assez puissante pour en faire des laboratoires grandeur nature», estime Yves Marin, consultant au cabinet de conseil Bartle. Kiabi ambitionne aussi d'accélérer sur Internet (qui ne pèserait que 15% des ventes) via une marketplace ouverte à d'autres commerçants.



Patrick Stassi, directeur général du groupe

Impossible, enfin, de poursuivre cette expansion sans de solides arguments en matière de développement durable. Certes, les vêtements made in France se font un peu attendre, mais l'enseigne met les bouchées doubles sur l'écoconception: selon le groupe, 70% de ses basiques sont désormais fabriqués de la sorte, une proportion qui grimpera à 100% de ses collections d'ici fin 2025. «Aujourd'hui, tous nos jeans pour la famille sont lavés via une méthode consommant moins d'eau et fabriqués avec 20% de coton issu du recyclage», souligne l'enseigne. Début juillet, une gamme de jeans sans teinture pour toute la famille sera lancée. Sans doute l'occasion, pour Laura, de rhabiller tout son foyer, juste avant la rentrée scolaire.

JEAN-BERNARD GALLOIS

PHOTOS: QUENTIN PRUVOST/SP KIABI, PHOTOPQR/VOIX DU NORD/MAXPPP

La mode sur abonnement, pour changer de style en illimité

Après la location d'habits de maternité l'an dernier, Kiabi teste désormais la location de vêtements pour tous, dans trois magasins du réseau. «Dans chacun, 100 abonnements sont disponibles, avec 4 types d'offres: 5 articles pour 19 euros par mois, 10 articles pour 29 euros, 15 articles pour 39 euros et, enfin, 20 articles pour 49 euros», précise l'enseigne. L'abonné peut sélectionner n'importe quel produit en magasin (homme, femme, enfant, bébé), et en changer quand il le souhaite, autant de fois qu'il le veut. Peu importe s'il les rend tachés ou usés. Il n'y a aucune durée minimale ni maximale de location. Les vêtements retournés auront une seconde vie à travers des dons aux associations, la mise en rayon dans des corners de seconde main ou le recyclage, selon leur état. Par ailleurs, la chaîne a lancé en mai dernier la location de robes de cérémonie pour les enfants, sans abonnement cette fois-ci. Pour un anniversaire, une fête ou se faire plaisir, une sélection de robes est proposée à 9 euros pour huit jours de location.



L'abonnement démarre à 19 euros par mois.

SP KIABI

Cosmétique Mag

Le magasin physique n’a pas été tué par la covid

13 mai 2023

cosmétiquemag hebdo

N° 1035 – 15 MAI 2023

CosmétiquemagHebdo fait une pause la semaine du 22 mai. Vous retrouverez votre prochain numéro le 29 mai

FINANCEMENT
Coty Inc. bientôt à la Bourse de Paris ?
À lire page 2

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

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

Quand est née l'idée de ce livre ?

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

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

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

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

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

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

F.R. : Elles étaient déjà en difficulté, il y a cinq ans. Les PGE – prêts garantis par l'État pendant la pandémie – n'ont fait que retarder leur échéance. Ces enseignes avaient un positionnement flou. Elles avaient peu investi dans leurs points de vente, sur leur site marchand. Par ailleurs, beaucoup sont dans le secteur du textile et de la mode en recul depuis des années en France et sur lequel pèse une sorte de moralisation : on culpabilise le client qui achète du neuf d'où l'essor de la seconde main. Bref, ce n'est pas parce qu'on est dans le commerce physique que tout va bien. La preuve. En même temps, cela montre que les enseignes préférées des Français c'est-à-dire Action, Décathlon et Picard sont celles qui ont un positionnement très clair, compréhensible et différenciant. Elles proposent aussi une expérience magasin bien étudiée. Il est important de donner des raisons de venir en points de vente.

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

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

Propos recueillis par Maryline Le Theuf



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

Reproduction interdite sans l'autorisation de l'éditeur

ISSN : 1297 4773

Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenth

Cosmétique Mag

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

ENCADREMENT DES PROMOS : QUEL IMPACT POUR LES DISTRIBUTEURS ?

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

1 L'AVIS DE L'EXPERT



Quelle est votre lecture de la loi Descrozaille ?

FRANK ROSENTHAL : La loi avantage les industriels par rapport aux distributeurs ne serait-ce sur le plafonnement des promotions sur les produits non alimentaires à 34 %. Jusqu'alors les taux des promotions se faisaient dans le cadre d'une négociation de gré à gré entre un industriel et un distributeur. Aujourd'hui, nous sommes dans une économie de plus en plus administrée en ce qui concerne les relations commerciales. C'est un problème à un moment où l'on demande de la souplesse, de l'agilité des efforts pour préserver le pouvoir d'achat des Français. Pour cela, il ne suffit pas de réduire ses marges, il faut aussi pouvoir le faire. L'objectif de cette loi est de revaloriser les marges des industriels et des fournisseurs. On peut le comprendre dans l'alimentaire afin de ne pas détruire de la valeur chez les agriculteurs mais pas sur les produits non alimentaires, si ce n'est, protéger les marges des industriels de ces marchés pour qu'ils ne servent pas de prix d'appel par rapport à l'alimentaire. Ce qui a été le cas depuis les lois Egalim 1 et 2.

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

F.R. : Même si cet article a évolué, globalement, il y a un peu plus de droit pour l'industriel que pour le distributeur. En toute logique sur une loi qui régit les négos commerciales, le rôle de l'État est d'une part de laisser suffisamment de souplesse car on est dans une économie libérale et d'autre part de préserver les équilibres en garantissant l'avenir de l'agriculture, l'avenir des industriels notamment garder les outils industriels et l'emploi en France, l'avenir des distributeurs et préserver les intérêts des consommateurs. Cet équilibre est extrêmement difficile à trouver. Le rôle de l'État est d'avoir une neutralité bienveillante. Ce n'est pas le cas aujourd'hui parce que deux des quatre parties en l'occurrence les distributeurs et les consommateurs sortent perdant. On peut toujours dire que le distributeur pourra faire plus souvent des promos plafonnées à 34 % en non alimentaires mais on n'est pas sur des produits d'achats quotidiens. L'horizon de l'application de la loi a été retardé à mars 2024, mais les interrogations demeurent.

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

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

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

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

Propos recueillis par Maryline Le Theuf

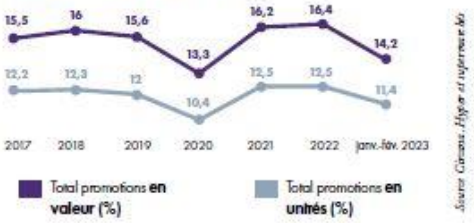
2 LES CHIFFRES DU MARCHÉ

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



Source Circana

... et des taux de remises



Source Circana. Hygiène et supermarchés

Le bucco-dentaire plus promotionné en 2022

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

Source Circana 2022 en hyper et supermarché. Catégories avec un chiffre d'affaire en valeur supérieur à 100 M€

Ecommerce Magazine

Entretien : Mutations du commerce post-covid
Septembre 2023



« LE NIVEAU DE FRÉQUENTATION DE CERTAINS MAGASINS LES TRANSFORME EN MÉDIAS À FORTE AUDIENCE »

Observateur attentif du secteur du commerce depuis plus de 20 ans, **Frank Rosenthal**, consultant indépendant, vient de publier son neuvième ouvrage sur le sujet. Quelle évolution du commerce à l'ère post-Covid et en période d'inflation ? Quelle place pour le magasin et les pure-players dans cet écosystème ultra-concurrentiel ? L'expert livre son analyse.

Vous avez travaillé pour plus de 40 enseignes, suivi de près les grandes évolutions du commerce. Mais on a l'impression, malgré les révolutions, de toujours revenir aux fondamentaux du commerce, au bon sens finalement. Qu'en pensez-vous ?
Il est vrai que certaines choses sont immuables. Comme l'humain, par exemple. La révolution du digital le démontre tous les jours. Regardez le succès du click & collect dans l'e-commerce, les consommateurs achètent sur le web, mais veulent malgré tout un contact humain en cas de problème. La période de tension sur le pouvoir d'achat implique immédiatement un retour sur le prix. C'est un secteur qui a connu beaucoup d'innovations, mais qui est en même temps très conservateur. C'est le paradoxe.

Dans votre dernier ouvrage, *Mutations du commerce post-Covid*, vous parlez de « retail e-apocalypse ». C'est-à-dire ?
En 2015 est née, aux États-Unis, l'idée selon laquelle le commerce physique était en train de se déliter et n'aurait plus la même place qu'avant. Plus de 10000 magasins avaient fermé et, à la NRF, un consultant avait alors parlé de "retail apocalypse". Un fantasme est né autour de cette idée. Or, si on observe les chiffres de la fédération américaine du retail, la croissance du commerce américain progresse et est toujours supérieure à la croissance du PIB. Il y a une vraie dynamique du secteur, même si l'e-commerce a beaucoup avancé. Et de manière tout aussi excessive, on évoque maintenant un ralentissement fort de l'e-commerce. La notion de "retail e-apocalypse", à laquelle je n'adhère pas, est née chez Forrester. Je préfère parler de "volte-face de l'e-commerce". Il est vrai que de gros acteurs ont beaucoup investi dans la logistique en 2020 sur la base des courbes enregistrées durant le Covid (+26 % de l'e-commerce mondial en 2020) et face au retournement du marché en 2022, ce sont les mêmes qui ont désinvesti. Amazon aujourd'hui sous-loue ses entrepôts logistiques… ▸▸▸

Propos recueillis par Marie-Juliette Levin
Photos : DR



SON PARCOURS

2002-2005
vice-président de K Agency 360.

2005-2006
Brand director TBWA/Paris.

2008
Consultant indépendant au sein de Frank Rosenthal Conseils. Expert en marketing du commerce. Il a travaillé pour plus de 75 enseignes et 90 marques. Auteur de 9 ouvrages et du blog retail-distribution.info.

La clarté du positionnement de l'enseigne fait la différence face à la concurrence.



Qu'est-ce que l'inflation forte qui s'installe en France aura changé dans le secteur de la grande distribution selon vous ?
Le consommateur est en permanence dans l'arbitrage, il réfléchit aux enseignes et aux circuits qu'il fréquente. Il cherche à préserver son pouvoir d'achat en ayant recours à la seconde main, à la revente de produits sur les plateformes. C'est la première fois que je vois, chez Leroy Merlin, une tête de gondole proposant des outils usagés. Mais il est difficile d'anticiper le comportement des consommateurs quand l'inflation va se tasser, courant septembre normalement. Les volumes des ventes vont-ils augmenter en grande distribution alimentaire, les marques des distributeurs vont-elles être durablement privilégiées face aux marques nationales… ? Nul ne le sait, mais il n'y aura pas de retour à la case départ.

Vous évoquez la fin de l'euphorie au sujet de l'e-commerce. Est-ce durable selon vous ?
Je pense que nous arrivons à une certaine maturité de l'e-commerce, à tous les niveaux. Le consommateur est désormais massivement équipé générant mécaniquement moins de points de progression. Par ailleurs, ce secteur très internationalisé est concentré sur quelques plateformes dont l'offre est désormais connue. Et puis, on découvre que l'expérience client sur le web n'est pas magique comparée à l'accueil en magasins. L'écart se creuse entre les deux. En effet, la logistique et l'organisation prévalent sur la réflexion client. Rappelons que sept internautes sur dix déclarent avoir rencontré un problème de livraison (source Ifop). Par ailleurs, la capture de la data sur les sites est très contraignante au détriment de l'expérience client.

Philippe Moati évoque le besoin de « désamorcer l'envie de consommer, de désintoxiquer la société de l'hyperconsommation » face à un nécessaire besoin de sobriété de la société de consommation. Partagez-vous cette vision ?
Partiellement. Il y a bien sûr des arguments écologiques, environnementaux et économiques. Mais, le soutien de l'économie est nécessaire et l'hyperconsommation ne touche que 20 % des Français les plus riches. Et puis, cette moralisation excessive, notamment sur l'industrie du textile, risque de tuer l'envie de consommer. Mieux vaut éduquer le consommateur, le confronter à ses contradictions, plutôt que le moraliser. C'est le rôle des distributeurs. Cette moralisation risque de tuer l'envie de consommer et c'est un luxe que l'économie française ne peut pas se permettre. Il faut développer les achats plaisir et d'impulsion. Il faut transformer plus de visites en ventes, notamment sur l'e-commerce.

En quoi le consommateur de 2023 est-il différent ?
Le client prépare davantage ses achats sur le digital ; il fait usage du QR code. Les fiches Google My Business, service de référencement pour les entreprises, sont aujourd'hui indispensables. Le commerce s'est digitalisé. Autre évolution, l'expérience client s'est renforcée dans les points de vente. On a vu beaucoup de concepts émerger et les grands magasins ont construit des parcours intéressants et uniques. À l'instar des Galeries Lafayette et leur offre Wellness, au sous-sol, dédiée au bien-être, santé, beauté et au sport (Spa, restaurant, salle de sport…). L'envie de se rendre en magasin pour des événements est de retour. L'enseigne Zara, sur les Champs-Élysées, ultra-connectée, crée du confort d'achat qui répond au besoin des consommateurs de retrouver le plaisir de consommer.

Quelles sont vos convictions pour demain ?
Une des principales mutations de la période post-Covid, c'est que pour performer dans le commerce, il faut avoir des résultats en magasin et sur le web. Les deux stratégies commerciales sont complémentaires. Prenons l'exemple de Lidl, une enseigne qui joue sur une complémentarité parfaite en proposant différentes occasions de consommer à l'appui d'un imposant plan média offrant une forte visibilité et notoriété. Par ailleurs, je pense que la voie de progression majeure pour l'e-commerce, c'est l'expérience client. Il faut redonner sa place à l'humain et au bon conseil. C'est essentiel. Ce n'est pas un hasard si Amazon a une domination mondiale. Ils ont fait leur percée sur cet item et installé de nouveaux codes en proposant et en innovant via le remboursement du produit avant même de le recevoir et le modèle d'abonnement Prime qui a fait ses preuves. Autre combat à mener, sur internet mais aussi en magasin, la transparence sur l'utilisation des données personnelles. Enfin, les e-marchands doivent progresser sur les conditions de livraison et sur leurs émissions de CO_2. Les enseignes doivent mieux éduquer, informer le consom- ▸▸▸



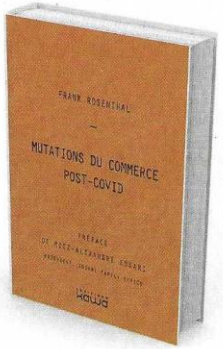
Nous arrivons à une certaine maturité de l'e-commerce, à tous les niveaux.

▸▸▸ mateur en lui expliquant les implications écologiques des différents modes de livraison.

La chute rapide de pure-players, comme Made.com, n'est-elle pas révélatrice d'un problème de modèle économique ou de structure inadaptée de l'entreprise face à une montée en puissance de l'activité économique ?
L'enseigne n'était pas suffisamment équipée pour répondre aux attentes des consommateurs dans un temps raisonnable. L'autre problème, c'est la survalorisation des valeurs internet à un moment donné avec la possibilité de lever beaucoup de fonds, mais avec des handicaps liés à la logistique, la fabrication et l'excellence en termes de relation client, ce qui a créé un déséquilibre entre la facilité d'attirer des investisseurs et la difficulté de satisfaire les clients.

Vous croyez fermement à l'avenir du commerce physique que vous qualifiez de mass media. C'est-à-dire ?
On oublie que le niveau de fréquentation de certains magasins les transforme en médias à forte audience. Une étude américaine indique que les audiences en magasin des gros retailers (Walmart, Target, Home Depot, Walgreens…) sont supérieures aux audiences web. En France, le Printemps enregistre 50 millions de visiteurs en magasins et 5 millions sur son site. Rappelons que 87 % des achats se font encore dans les magasins.

Quels sont les atouts du commerce physique ?
Je suis un grand défenseur du commerce physique. Il permet d'essayer le produit et d'être conseillé. L'e-commerce offre une profondeur de gamme sur des secteurs de niche, mais sur des produits impliquants, il faut du conseil. Ce ne sont pas les fiches produits qui font l'expertise. C'est pourquoi les pure-players ont besoin d'ouvrir des points de vente. En fait, la complémentarité entre les deux canaux est parfaite. Mais il y a une condition importante pour perdurer, c'est la clarté du positionnement de l'enseigne pour émerger face à la concurrence. Dans le Top 10 des enseignes préférées des Français, on retrouve des enseignes qui donnent des raisons de revenir en magasin.



Le 9e ouvrage de Frank Rosenthal vient de sortir, aux Éditions Kawa.

Les nouvelles alliances qui doivent naître dans la distribution ne sont-elles pas du côté des producteurs locaux plutôt que des gros retailers ?
Je pense que les alliances doivent se multiplier de toutes parts. Mais, ce qui est difficile pour les producteurs, c'est de maîtriser la distribution, un métier à part, même à échelle locale. C'est en cela que le projet de reprise du groupe Casino par le trio Xavier Niel, Matthieu Pigasse et Moez-Alexandre Zouari apparaissait intéressant car il intègre les circuits courts des producteurs locaux pour assurer des débouchés en magasins. C'est une forme assez nouvelle, même si c'est très compliqué à mettre en œuvre.

Quelle sera la prochaine révolution, selon vous ?
Elle sera technologique et liée à l'IA. On recherche encore les usages facilitants en magasin. Sur des questions très techniques, l'accès à l'information utile pourra être mis à disposition du client, en temps réel et où qu'il soit. ■



LSA

Les destins contraires de 3 nouvelles enseignes discount
7/12/2023

Les destins contraires de trois nouvelles enseignes discount

Sur les douze derniers mois, ô combien difficiles pour la consommation, trois courageux ont tenté leur chance en cherchant à s'implanter en France. Leur nom ? Primaprix, Toujust et TEDi. Trois tentatives pour trois bilans très divergents.

La promesse était belle. Mieux répartir la valeur entre producteurs et distributeurs en associant les premiers au capital et en enlevant de la négociation les frais de coopération commerciale. « *Toujust nous demandait de bons prix, mais après, il n'y avait aucun frais, à la différence de la grande distribution classique* », explique un fournisseur. « *L'idée pouvait révolutionner le système*, abonde un autre. *C'était un projet disruptif et vertueux. Seulement voilà, les fournisseurs ne sont pas des banquiers. C'est triste pour le tissu agroalimentaire français.* » Las ! Les 34 fournisseurs, tous des PME ou des TPE, réunis au sein de Coop Food, la société d'actionnaires de Toujust, font état d'impayés importants, entre 10 et 12 millions d'euros.

Moins de huit mois après l'ouverture du premier magasin à Alès, dans le Gard, le 1er mars, l'aventure a pris fin. Les cinq magasins ont baissé le rideau définitivement le 22 novembre à minuit.

Un pari impossible

Comment expliquer une chute aussi rapide ? Très vite, les fournisseurs n'ont pas été payés, la marchandise a manqué et les clients ont déserté ce qui avait été présenté comme une enseigne « révolutionnaire ». « *Pas de fournisseurs, pas de produits, pas de clients* », résume un fabricant qui se retrouve avec une perte de 50 000 euros et 40 000 bouteilles sur les bras. Au-delà cette spirale infernale, l'explication vient aussi du positionnement d'origine. « *Dès le départ, le principe d'associer les fournisseurs au capital était biaisé*, estime Frank Rosenthal, consultant spécialisé dans le commerce. *Il est extrêmement difficile d'être actionnaire et de négocier en même temps le prix, d'être en quelque sorte juge et partie.* » Et de conclure : « *Aucun industriel n'a envie d'investir dans une chaîne de grande distribution.* » Cédric Ducrocq, PDG fondateur du cabinet Diamart, n'est pas davantage convaincu. « *C'est difficile de bousculer un marché aussi concentré, où la massification des volumes est si importante. Ensuite, Toujust ne proposait pas les produits les plus demandés par les clients. Enfin, cela reposait sur l'hypothèse qu'une PME allait accepter de vendre moins cher à Toujust qu'à E.Leclerc ou consorts sous le seul prétexte d'être actionnaire. Cela n'a aucun sens.* »

Sans compter que, dès le départ, Toujust et son fondateur ont communiqué à grand bruit sur le fait que les prix seraient inférieurs de 5 à 10 % par rapport à la concurrence. Un pari impossible à tenir et l'illustration que partir simplement sur un positionnement anti-inflation n'a rien de facile. L'espagnol Primaprix s'y essaie aussi depuis un an. Après un premier magasin ouvert le 9 novembre 2022 à Pontault-Combault (77), trois autres ont suivi, à Montreuil (93), Asnières (92) et même dans Paris, au sein de la galerie commerciale Masséna, dans le 13e arrondissement. Pour l'instant, aucune autre ouverture n'est annoncée, et l'enseigne, dirigée en France par un pro de la distribution, Maxime Pédarré, passé par Lidl et Carrefour, refuse de s'exprimer. Sans doute préfère-t-elle tracer son chemin dans la discrétion. Avec son parcours imposé à la Normal, l'enseigne a se démarque grâce à une offre à dominante alimentaire, avec un très fort prisme hygiène-beauté.

Poser son pavillon partout

Sur les marchés non alimentaires, les initiatives existent aussi. TEDi, par exemple. L'enseigne allemande a fait ses premiers pas en France, à Évreux, en avril dernier. Six mois plus tard, elle comptait déjà 34 magasins dans le pays et se disait « *très satisfaite de l'évolution des ventes* », jugée « *conforme aux attentes* ». Il faut dire que TEDi, pour aller aussi vite, a eu le nez creux en reprenant les 42 magasins de son concurrent Max Plus l'été dernier. Les opérations de transfert sont sur le point d'être achevées, d'ici à la fin décembre, et TEDi aura alors dépassé le cap des 40 unités. Un palier sur lequel se reposer ? Surtout pas. « *Nous estimons notre potentiel en France à environ 2000 magasins* », indique-t-on, en effet, du côté du siège allemand. 2 000 ? C'est la magie du discount non alimentaire. Poser son pavillon partout pour vendre en quantités industrielles des gammes identiques. Sacrément audacieux aujourd'hui ! Il faut prendre en compte le coût du foncier, celui de la masse salariale, le poids de l'e-commerce… Il faut, surtout, prendre en considération le marché. Certes, le discount-bazar non alimentaire représentait, en France, une manne de 10 milliards d'euros en 2022, selon Xerfi. Et sans doute en 2023 est-il au-delà des 11 milliards d'euros. Mais ce cap des 2 000 magasins fixés par TEDi est-il crédible, alors que Xerfi recense déjà plus de 4 000 de ces magasins « à petits prix » partout dans le pays ? « *Action maîtrise tellement bien son sujet que, pour de nouveaux arrivants, cela devient compliqué* », note Cédric Ducrocq.

Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de place pour TEDi. Avec son concept passe-partout, l'enseigne recherche des zones de chalandise de l'ordre de 20 000 à 30 000 habitants, et des magasins de 650 m² minimum, avec « *15 m² souhaitables devant les bâtiments pour* ■■■

LES ENJEUX

- **Dans un contexte très inflationniste,** des enseignes nationales ou étrangères tentent leur chance en France. Avec plus ou moins de bonheur : le récent échec de Toujust rappelle que ce n'est pas chose facile.
- **Les nouveaux venus** doivent affronter une concurrence sérieuse incarnée par Action, 700 magasins ouverts en France en dix ans, et par Normal. En alimentaire, difficile de contrer la machine E.Leclerc.
- **L'équation est compliquée** par l'inflation des coûts mais aussi par la difficulté à trouver l'équilibre entre massification des achats, pour écraser les prix, et expérience client satisfaisante.

436

nouveaux entrants recensés en France depuis 2014, dont un tiers dans le secteur de la mode

61

nouvelles enseignes en 2019, année record. C'est tombé à 35 en 2020, Covid oblige, avant de remonter à 49 en 2022



JEAN-YVES DELTEIL

TEDi, comme Action, mise sur la petite déco, les objets pratiques, les arts de la table ou les produits saisonniers, le tout en grandes quantités.

TEDi, le rouleau compresseur ambitieux

Créée en 2004 en Allemagne, l'enseigne TEDi est allée vite, comme tout bon discounter qui se respecte. Présente dans quinze pays, elle compte quelque 3 000 magasins aujourd'hui avec, en 2022, un chiffre d'affaires de 2,34 milliards d'euros (+ 500 millions en un an). Depuis avril, TEDi est présent en France et va, là aussi, très vite. Grâce au rachat du réseau Max Plus, le cap des 40 magasins est dépassé et l'ambition est d'arriver, à terme, à 2 000 magasins en France. À voir, alors, comment TEDi parviendra à se démarquer d'Action, indéboulonnable leader sur son créneau.

2,3 Mrds €

Le CA en Europe / 40 magasins en France

30 %

des enseignes arrivées en France depuis 2014 n'y sont plus aujourd'hui, quand 61 % ont entre 1 et 9 magasins, 5 % entre 10 et 19 et 4 % plus de 20

Source : étude Le marché immobilier des commerces, Knight Frank, 2023



FRANK ROSENTHAL CONSEILS

« Pour réussir, il faut un positionnement lisible et efficace. Revenir à du discount pur et dur, pas bien achalandé, dans un décor paupérisant, ne marche plus. »

Frank Rosenthal, consultant spécialisé dans le commerce

y faire de la vente en extérieur, de même qu'une façade de 6 mètres de longueur avec vitrine». La base pour y exposer ensuite ses 15 000 références, «*du permanent à 93 %*», dont 3 000 à moins d'1 €. Ce n'est pas le format le plus difficile à implanter. Ce n'est pas, non plus, le moins efficace commercialement. Il n'empêche. Le gâteau a beau être gros, il y a déjà du monde à vouloir le croquer.

Action, avec plus de 700 magasins en France pour plus de 4,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, a clairement une longueur d'avance. Et dans ce match, il y a encore une autre source d'inquiétude pour TEDi: même chez lui, il n'est plus le roi. Au premier semestre 2023, selon GfK, Action est en effet passé devant en Allemagne. Là-bas, TEDi, avec plus de 1 900 magasins, réalise des ventes aux alentours d'1,4 milliard d'euros, quand Action, avec 500 magasins, pointe au-delà d'1,5 milliard d'euros.

À la limite, ce serait anecdotique si les deux modèles ne se ressemblaient pas autant. De la petite déco, du pratique, des arts de la table, du saisonnier. Les gammes sont très ressemblantes et, en France, TEDi aura du mal à émerger sans se différencier davantage. Pour exister vraiment, le chemin est encore long.

D'autres, bientôt, s'apprêtent à suivre ce même chemin, tortueux, de l'entrée dans un pays où tout est à faire. On pense par exemple à Atacadão, star au Brésil et dont Carrefour attend beaucoup en France pour 2024 – le premier magasin ouvrira à Aulnay-sous-Bois (93), en location-gérance –, après des débuts plus que mitigés pour Supeco qui était censée, elle aussi, révolutionner le discount alimentaire…

Les consommateurs veulent tout

Un exercice diablement compliqué, en vérité. Qui, mieux que E.Leclerc aujourd'hui, sait faire du prix bas et remplir cette promesse si essentielle? Les chiffres des parts de marché, période après période, apportent la preuve de sa toute-puissance. Comment, alors, inventer un autre modèle? «*Hier, le discount pouvait encore passer par des codes marchands paupérisants: aucun effort sur le décorum, et tout pour le prix. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Les consommateurs veulent tout: des prix bas et des magasins corrects, et même beaux et agréables. Revenir à un concept de discount pur et dur, pas bien achalandé, c'est peine perdue*», assure Frank Rosenthal. «*Les seuls modèles où les clients acceptent encore un peu une expérience client dégradée, ce sont les soldertes*», abonde Cédric Ducrocq. Pour tous les autres qui voudraient s'engager sur ce terrain, il leur faut résoudre cette délicate équation du prix bas, des coûts écrasés et, en plus, de l'expérience d'achat. Ou alors il convient d'accepter de jouer la carte de l'ovni dans le paysage concurrentiel. C'est-à-dire prendre des partis pris forts et résolument marqués. Pas simple. ■

MAGALI PICARD ET JEAN-NOËL CAUSSIL

Toujust, le pari alimentaire qui a fait flop

Apparue avec fracas et des ambitions folles de 40 magasins d'ici au 31 décembre 2023, pour 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, et 300 magasins dans les cinq ans, Toujust n'aura guère eu le temps que de décevoir. Les cinq magasins ouverts entre mars et juillet 2023, à Alès (Gard), Monéteau (Yonne), Proville (Nord), Amiens (Somme) et Lempdes (Puy-de-Dôme) sont appelés à baisser le rideau définitivement. Le signe que chercher à créer un modèle de distribution alimentaire hors des sentiers battus par la grande distribution classique est compliqué.



Les clients attirés par la promesse de «révolution» ont vite déserté les allées des magasins Toujust.

100 M€ de CA,

c'était l'objectif pour 40 magasins
5 ont été créés, tous fermés désormais

Primaprix, quatre essais à transformer

L'enseigne espagnole Primaprix fêtera l'année prochaine ses dix ans. Elle est très dynamique chez elle puisque le groupe a conclu son dernier exercice avec un chiffre d'affaires de 195 millions d'euros, en hausse de 41 %. Avec un rythme de 35 ouvertures annuelles, le cap des 200 magasins est maintenant prévu pour la fin 2023 en Europe. En France, les débuts sont discrets. Primaprix compte quatre magasins, à Pontault-Combault, Asnières, Montreuil et à Paris… mais en a déjà fermé un, à Meaux. Le signe que le concept n'est pas encore forcément rôdé ici.



Primaprix propose une offre à dominante alimentaire, mais avec un accent fort porté sur l'hygiène-beauté.

195 M€ de CA

au total **200** magasins visés en France

Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rose

LSA

Vaste réorganisation des magasins et de la logistique Walmart
23/11/2023

INTERNATIONAL Les stratégies

Vaste réorganisation des magasins et de la logistique de Walmart

Le géant américain investit 9 milliards de dollars pour rénover 1 400 points de vente afin d'y attirer plus de consommateurs et retravaille sa chaîne logistique pour livrer toujours plus vite des clients aux exigences formatées par Amazon.

Un lit aux coussins rebondis pour donner envie au client de se blottir sous la couette, un chaleureux mur imitation brique… Vous pensez être chez Ikea ? Pas du tout ! Cette scène se déroule chez le géant de la grande distribution Walmart. Il rénove 1 400 points de vente de son parc américain, qui en compte 5 215. 117 de ces supers et hypermarchés nouvelle génération ont rouvert le 3 novembre. Le groupe aura consacré 500 millions de dollars à leur réfection, soit 4,27 millions par magasin, dans les standards du marché. Il prévoit d'injecter au total 9 milliards dans ces travaux. Une somme colossale qui représente plus de la moitié des 16,9 milliards de dollars de capex du groupe sur l'année fiscale 2023.

Ce projet est fondamental pour Walmart : il vise à rendre attrayants pour les clients ses points de vente vieillissants, alors que les Américains passent moins de temps en boutique. « *Les magasins en avaient besoin. Walmart est un groupe intégré, à la différence des indépendants comme E. Leclerc qui se rénovent en permanence* », pointe Frank Rosenthal, consultant spécialiste du commerce. Le retailer veut que ses clients aillent très vite sur le fond de rayon. « *Il a calé la signalétique sur celle des aéroports, avec des allées et des numéros* », explique Jean-Marc Megnin, directeur général du cabinet de conseil retail Alixia. QR Codes et écrans digitaux permettent aussi au client de prendre ses courses en main.

WALMART EN CHIFFRES

611,29 Mrds$ (563,5 Mrds€) de CA, à +6,7 % vs A-1

82,1 Mrds$ de ventes e-commerce, à +13 % vs A-1

10 482 magasins dont 5 215 aux États-Unis (4 616 Walmart et 599 Sam's Club)

1 400 points de vente rénovés

9 Mrds$ investis pour ces travaux

2,1 M de salariés dont 1,6 aux États-Unis

210 centres de distribution

80 000 semi-remorques

11 000 conducteurs

Source : estimations, chiffres sur douze mois arrêtés au 31 oct 2022



DES POINTS DE VENTE RETRAVAILLÉS POUR ATTIRER PLUS DE TRAFIC

- **Rénovation** de 1 400 magasins pour 9 Mrds$ (8,3 Mrds€).
- **Offre non alimentaire plus étoffée** et mise en scène comme chez Ikea (photo).
- **Plus de références disponibles** sur le frais et l'ultrafrais.
- **Création de corners anti-inflation** baptisés One Dollar Products.
- **Espaces dédiés aux services,** notamment autour des soins (optique).
- **Préparation des commandes e-commerce** depuis les espaces de vente.

Des magasins théâtralisés

Le visiteur peut ainsi consacrer plus de temps à flâner dans les rayons où les marges sont plus fortes, comme le frais. « *Avec un choix spectaculaire mais des produits qui tentent d'entrée de gamme, contraignent à ce que l'on peut trouver chez Walmart ou Whole Foods* », souligne Frank Rosenthal. C'est une verticale clé pour la fidélisation et la récurrence des achats : les ménages qui viennent pour ce type de produits retournent en magasin tous les deux à trois jours en moyenne. C'est également une façon de mettre à distance Amazon qui reste, malgré le rachat de Whole Foods en 2017, en retard sur ces catégories qui demandent un savoir-faire spécifique lié au respect de la chaîne du froid.

Autre aspérité renforcée par Walmart : le non-alimentaire. « *Il a beaucoup étoffé cette partie de son offre, qu'il théâtralise. Il se focalise notamment dans le mobilier et la décoration, ce qui est nouveau, proposant lit, matelas, housse de couette, jusqu'à la lampe pour décorer la chambre* », illustre Jean-Marc Megnin. « *Ils s'attaquent à Target, dont la clientèle est plus jeune (35-40 ans) que celle de Walmart (55-60 ans). Or leurs magasins se retrouvent souvent en frontal* », complète Frank Rosenthal. Cette nouvelle offre mise en scène vise également à séduire une clientèle au pouvoir d'achat plus élevé que l'acheteur moyen de Walmart, à la recherche de produits plus « stylés ».

Dans le non-alimentaire toujours, la compagnie propose des espaces dédiés à la puériculture (poussettes, lits d'enfant, sièges auto…) ou encore aux vêtements, avec des produits de grandes marques comme Reebok ou Wrangler. Walmart a également développé une offre anti-inflation, plaçant dans chacun de ses magasins rénovés un corner baptisé One Dollar Products. Ils sont principalement centrés sur l'hygiène beauté, avec des offres qui tournent régulièrement, comme chez certains « spécialistes du discount.

Une offre anti-inflation

À l'opposé du spectre, le retailer mise sur les services qualitatifs pour faire de ses magasins plus que de simples espaces de vente : une zone dédiée à l'optique propose des lunettes de soleil, de vue et même des diagnostics pour des problèmes légers. « *Intéressant pour les acheteurs dans un pays où les prestations de santé coûtent très cher. Walmart va ainsi sur le terrain de CVS et du géant des drugstores Walgreens, qui ont développé une proposition de valeur similaire dans le soin* », pointe Jean-Marc Megnin.

Grâce à cette vaste réorganisation, Walmart espère continuer à croître. L'un des premiers magasins rénovés est celui de Teterboro, dans le New Jersey, à 40 kilomètres au nord de New York. À ce jour, selon le site Supermarket News, son chiffre d'affaires a grimpé de 20 % suite à la réfection. ■■■



« En théâtralisant son offre non alimentaire, Walmart s'attaque à Target et à sa clientèle jeune. Leurs magasins se retrouvent en frontal dans beaucoup de zones de chalandise. »

Frank Rosenthal, consultant spécialiste du commerce



UNE LOGISTIQUE OPTIMISÉE POUR LIVRER PLUS VITE

- **Ouverture de trois centres de *fulfillment*** dernière génération de 1,5 million de m² en tout.
- **Automatisation** des centres de distribution (photo).
- **Développement d'une solution IA** propriétaire pour gérer les stocks des entrepôts et des points de vente presque en temps réel et prédire les ventes des produits localement.
- **Recours à des sous-traitants** pour livrer plus vite. 80 % de la population américaine peut désormais être livrée le jour même.

■■■ Le groupe a enregistré au troisième trimestre 2023 une hausse de 5,2 % de son chiffre d'affaires sur un an. Il se monte à 160,8 milliards de dollars. Cette rénovation de fond en comble de ses points de vente ne va pas seulement servir son activité *brick and mortar*, mais aussi ses ventes en ligne, qui grimpent de 15 % au T3 et même de 24 % aux USA.

Walmart aménage dans les réserves de ses magasins des espaces de préparation de commandes e-commerce. Les produits les plus fréquemment achetés via ce canal, comme les bouteilles d'eau ou de soda, y sont stockés de façon très accessible. Sept de ces minicentres logistiques auront ouvert leurs portes d'ici au 23 novembre, veille du Black Friday, pic annuel des commandes. « *Préparer les colis directement dans les magasins, disséminés sur tout le territoire, c'est réduire la distance que doivent parcourir les livreurs pour les déposer sur le paillasson des clients et donc diminuer les coûts et les délais. Rendement dans l'alimentaire, où les faibles marges ne permettent pas d'amortir des coûts de livraison importants. C'est la raison pour laquelle Amazon n'a, pour le moment, pas réussi à percer dans ce secteur, malgré de multiples tentatives. Disposer de magasins pour livrer des produits frais est une force énorme* », résume Léandre Boulez, associé du cabinet de conseil Diagma.

Livraison en trente minutes

Depuis un an, le groupe a investi largement dans la rénovation de sa chaîne logistique (sans préciser le montant de ses dépenses). Trois centres de traitement de commande nouvelle génération, à Joliet (Illinois), McCordsville (Indiana) et Lancaster (Texas), sont opérationnels depuis quelques semaines. Ils stockent un assortiment de produits plus large, grâce à leur surface de 450 000 m². Walmart automatise aussi ses centres de distribution : plus de 15 % de ses points de vente ont reçu cette année des produits de ces espaces logistiques robotisés. L'entreprise a également développé en interne un système de gestion des stocks alimenté par des algorithmes d'intelligence artificielle, en instance de brevet. Ce système est capable de prévoir que tel jouet sera particulièrement vendu dans telle région. Il adapte l'approvisionnement des magasins et des entrepôts en fonction de ses prévisions.

Walmart se dit capable de livrer plus de 80 % de la population américaine le jour même et plus de 90 % à J + 2. Il livre jusqu'à 22 h 30 autour de 4 000 magasins et propose même aux abonnés de son programme Walmart + une livraison en trente minutes, digne de feu les entreprises du quick commerce. « *Attention, il faut se méfier des effets d'annonce* », avertit un ancien de chez Auchan. Cette offre est forcément extrêmement coûteuse pour Walmart, mais elle prouve que le groupe joue désormais dans la même cour qu'Amazon. ■

LÉLIA DE MATHAREL ET MAGALI PICARD



« Préparer les colis directement dans les magasins, c'est réduire la distance parcourue par les livreurs et donc diminuer les coûts. »

Léandre Boulez, associé du cabinet de conseil Diagma

Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal

LSA

Amazon Go
29/10/2023



Amazon Go : vers la fin du “just walk out shopping” ? (Tribune)

L’expert Frank Rosenthal s’interroge dans cette tribune sur les intentions du géant du e-commerce envers ses magasins Amazon Go qui reposaient jusqu’ici sur la technologie du "*just walk out shopping*", permettant de payer sans passer par la caisse. Un principe auquel Amazon renonce dans son magasin de One Liberty Plaza, à New York. Simple test local ou renoncement plus global ?



© © Jérôme Parigi

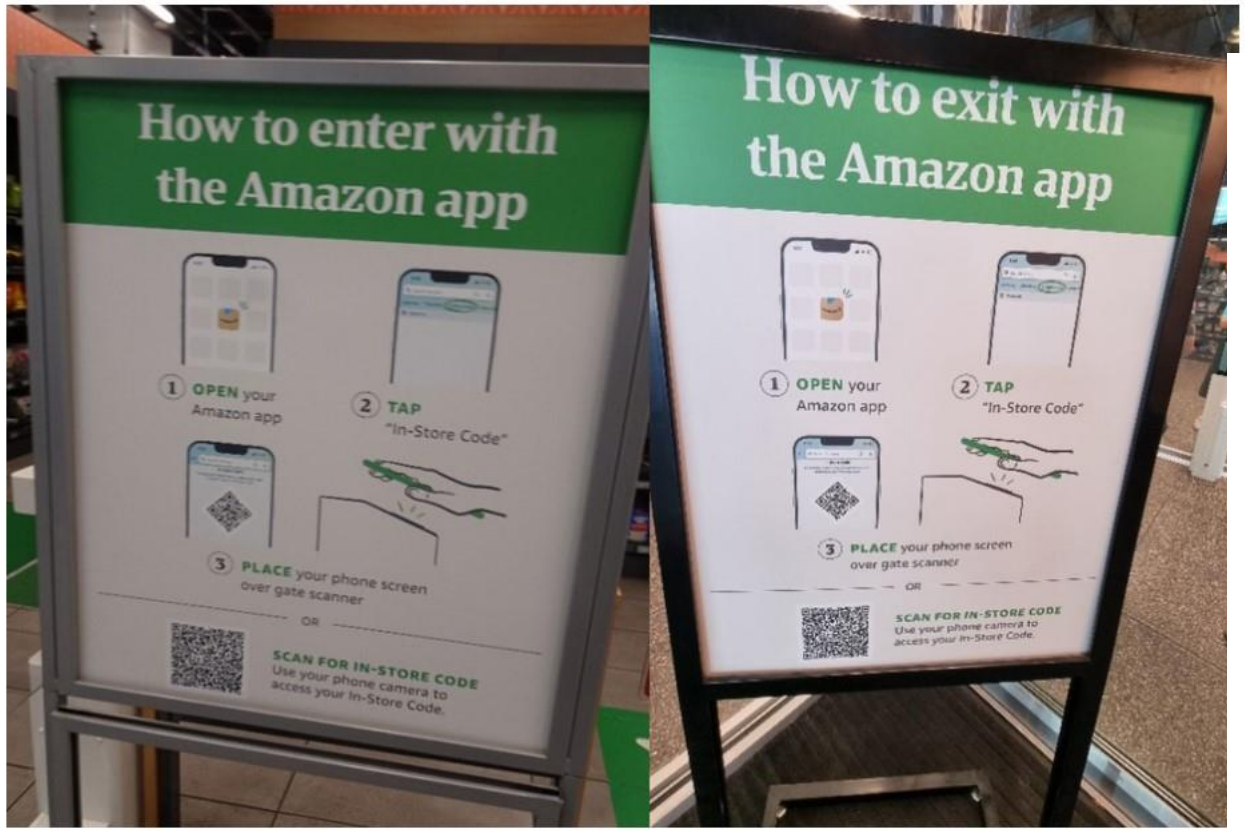
Dans l'un des 24 magasins de l'enseigne Amazon Go, l'identification et donc le process de paiement ne démarre plus, comme ici au Rockefeller center de New-York, en entrée de magasin.

Dans un récent périple d'observations en magasins, à New York, j'ai revisité Amazon Go. Le 7 mai 2019, il y a plus de 4 ans, Amazon Go ouvrait son premier magasin new-yorkais dans le centre commercial Brookfield dans le sud de Manhattan. Un an plus tard à l'occasion du grand rendez-vous du retail américain, la NRF 2020 et son Big retail show, organisés en janvier 2020, New York comptait déjà 6 magasins Amazon Go. Autant de lieux propices pour que les distributeurs venus du monde entier puissent expérimenter la technologie du "*Just Walk Out shopping"* qui - rappelons-le - permet, grâce à l'identification du client à l'entrée du magasin, de quitter le point de vente sans passer par une caisse, les achats étant identifiés pour chaque acheteur par une centaine de technologies associées, dont la plus spectaculaire réside dans les nombreuses caméras qui ornent tous les plafonds du magasin. Une expérience décrite dans cet article de LSA consacré aux débuts du phénomène Amazon Go dans Big Apple. La promesse proclamée alors partout dans la publicité comme dans les magasins est sans ambiguïté : *"No lines, no checkout, no seriously"* (pas de files d'attente, pas de caisses, oui sérieusement ! NDLR).

Le retour du paiement en sortie de courses ?

Quatre ans après, Amazon Go dispose de 24 magasins aux Etats-Unis et la technologie du *"Just Walk Out"* vendue par Amazon Web Services équipe des stades à Seattle ou à Dallas, pour permettre aux spectateurs de se restaurer facilement en gérant des flux importants, ainsi que des magasins Hudson News (l'équivalent de Relay aux Etats-Unis) en aéroport. Un succès mitigé, convenons-en. Surtout que du côté des magasins de l'enseigne, le développement semble plus ou moins gelé. Visités début octobre, les Amazon Go de la 42nd street et de Rockfeller Center sont quasi-identiques à ce qu'ils étaient lors de l'ouverture, seule une borne pour récupérer les retours du site Amazon fait figure de nouveauté.

La grande surprise, vient du magasin de One Liberty Plaza au 165 Broadway, face au Westfield World Trade Center. Le parcours de paiement y en effet totalement revu par rapport au concept d'origine. L'entrée se fait librement, plus besoin de s'identifier avec l'app Amazon et c'est en sortie que l'on présente soit sa carte de crédit, soit l'application Amazon, soit la paume de sa main pour régler. Oui vous avez bien lu en sortie de magasin, après avoir effectué son parcours client. Le personnel Amazon sur place que j'ai interrogé m'a dit à la fois que c'était un test et que les nombreux touristes qui fréquentent le magasin ne comprenaient pas qu'il fallait s'identifier en entrée.



Avant/après : les infos sur l'enregistrement et le paiement dans un Amazon Go classique (à gauche, donc dès l'entrée ce qui fait tout le sel et l'intérêt du concept et celui du One Liberty Plaza, ou le process se fait à la fin des courses, en sortant



Dans le magasin Amazon Go de One Liberty Plaza, à New-York, l'entrée est libre et l'identification et le paiement se font à la sortie (les 2 portiques de gauche).

SIMPLE TEST POUR TOURISTE OU RENONCEMENT ?

Si Amazon Go devient cela, l'ambition aura bien baissé pour revenir aux codes et au standard de la distribution à savoir on paye à la sortie. Tout ça pour ça ! Une innovation de rupture si cela en est vraiment une, doit se diffuser très largement et imposer ses codes. 24 magasins, 5 ans après, c'est trop peu. Une innovation de rupture doit aussi montrer sa capacité à durer. Payer à la fin du parcours client, un petit pas pour les clients, mais un grand pas en arrière pour Amazon ! Il faudra suivre cette inflexion dans les autres Amazon Go lors de la prochaine assemblée annuelle de la NRF en janvier 2024 à New York.

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

LSA

Pourquoi E.Leclerc rafle la mise ?
26/10/2023


COMMERCE & CONSOMMATION
LSA
Pourquoi E. Leclerc rafle la mise

Pourquoi E. Leclerc rafle la mise

Depuis le printemps, la croissance continue de ses parts de marché, sur les produits de grande consommation en général et sur les marques propres en particulier, suscite l'envie et l'admiration de tout le Landerneau de la grande distribution. Mais l'inflation n'explique pas à elle seule la réussite du modèle E. Leclerc. Enquête en dix points.

« *Chez E. Leclerc ? Ils marchent sur l'eau !* » Ce cri du cœur vient d'un concurrent, ébahi devant la forme spectaculaire de l'enseigne au panonceau bleu et orange. Depuis mars, les 754 magasins gagnent près de 1 point de part de marché chaque mois, voire plus, selon Kantar Worldpanel. Sur les neuf premiers mois de l'année au 1er octobre, E. Leclerc bat des records avec une croissance de 0,9 point, à 23,3 %. Si la tendance persiste jusqu'à fin 2023, cela ferait presque 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires additionnel gagné sur les PGC. En comparaison, depuis le début de l'année, Intermarché et U ressortent à + 0,2 point, Carrefour à - 0,1, Auchan à - 0,3 et Casino à - 1 point. Alors, quels sont les secrets de cette machine inégalée ? Les prix bas chevillés au corps, antienne reprise sur toutes les antennes par leur patron, Michel-Édouard Leclerc, ceux qu'on appelle les adhérents restent d'irréductibles indépendants. « *En quarante-cinq ans de travail au sein du groupement, je n'avais jamais vu une telle implication, une aussi grande agilité et une homogénéité dans la volonté d'être le moins cher sur tous les produits chez les collaborateurs comme chez les adhérents ! C'est une fierté pour moi.* » Voilà pour l'éloge fait par le président de l'enseigne dans LSA en mars. Face à l'inflation, tous se sont mis en ordre de bataille, leur pragmatisme et leur mode de fonctionnement ont fait le reste. ■

MAGALI PICARD

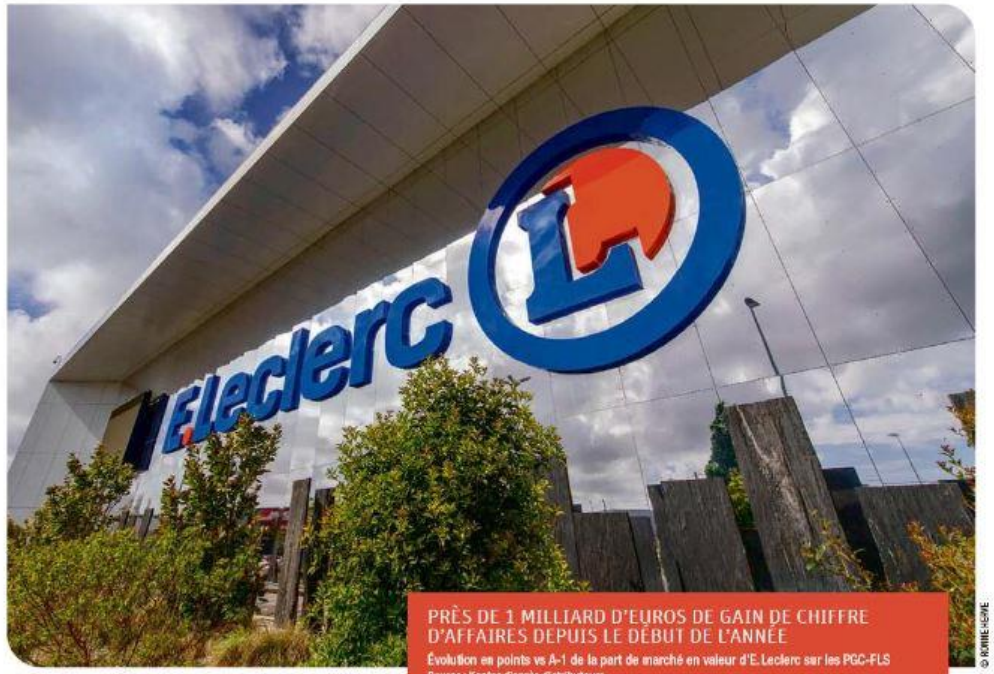
UN CONTEXTE FAVORABLE

- **Face à une inflation galopante,** qui frise les 20 % sur les produits alimentaires en deux ans, E. Leclerc s'est érigé en rempart et en meilleur allié des consommateurs. En période d'arbitrage et de ralentissement de la consommation en volume, ces derniers choisissent E. Leclerc. La cote d'amour mesurée par Kantar Worldpanel, élevée, a progressé en deux ans (de 74,9 % de clients qui aiment beaucoup ou énormément à 76,2 %), devant Carrefour (63,9 %) ou Intermarché (59,8 %), en baisse.
- **La déroute de Casino** n'y est pas non plus étrangère. Beaucoup de clients de l'enseigne se sont tournés vers les magasins E. Leclerc.
- **Jamais l'écart de prix n'a été aussi fort** avec les concurrents, jusqu'à 10 points de différence avec Carrefour (contre 5 à 6 d'habitude) et 30 avec Casino au plus haut de l'inflation. Idem pour l'indice de Wiser sur les drives, en septembre, pour LSA, qui donne E. Leclerc comme le moins cher, à 91,7, soit 8,3 % moins cher que la moyenne.

1. UN SANS-FAUTE SUR LES PRIX

C'est écrit noir sur blanc dans la charte que tout adhérent signe lorsqu'il entre au sein du Mouvement E. Leclerc : le respect des prix bas. La garde rapprochée de son fondateur, Édouard Leclerc, fut même la première à imaginer un référentiel de prix sur 250 produits. Son nom : le Pepsy, ancêtre des panels de gestion. Aujourd'hui, l'engagement se concrétise par un chiffre : 96. Tout centre E. Leclerc se doit d'avoir des prix inférieurs de 4 points à une moyenne 100 calculée par l'Opus de NielsenIQ, la référence dans le domaine qui mesure l'ensemble des prix pratiqués en grandes surfaces. Et beaucoup sont en dessous, autour de 92, voire moins comme le magasin E. Leclerc le moins cher de France, à Saint-Quentin (02). En période d'inflation, rien de tel pour rallier de nouveaux consommateurs. « *Plus l'écart avec le deuxième en termes de prix, Intermarché, se creuse, plus ça nous arrange* », s'amuse Thomas Pocher, adhérent d'un centre E. Leclerc à Templeuve (59). Les écarts de prix avec les concurrents n'ont jamais été aussi forts, jusqu'à 30 % avec Casino il y a quelques mois. « *Ses malheurs font le bonheur d'E. Leclerc,* analyse Frank Rosenthal, expert en marketing. *Il y a beaucoup de transfert entre les deux enseignes et, en période d'inflation, le prix et l'image prix, c'est le capital confiance d'une enseigne.* » D'ailleurs, lorsque Kantar Worldpanel sonde les consommateurs, ils ne s'y trompent pas : sur l'item des prix, « *E. Leclerc est stable, ce sont plutôt les concurrents qui sont moins bien perçus* », note Frédéric Valette, directeur du département retail insights de Kantar Worldpanel. Dix des quatorze enseignes étudiées voient leur perception prix baisser.

85,9
L'indice prix du centre E. Leclerc le moins cher de France, situé à Saint-Quentin (Aisne). 100 est la moyenne en GSA en France
Source : E. Leclerc



© ROMIE HOHE

PRÈS DE 1 MILLIARD D'EUROS DE GAIN DE CHIFFRE D'AFFAIRES DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE

Évolution en points vs A-1 de la part de marché en valeur d'E.Leclerc sur les PGC-FLS
Source : Kantar d'après distributeurs



L'envolée commence en mars 2023. Sur neuf mois, au 1er octobre, le Mouvement indépendant n'est pas loin de gagner 1 point de part de marché (+ 0,9 point en cumul à date, à 23,3 %). Ce qui se traduirait sur douze mois par des gains de près de 1 milliard d'euros sur les seuls marchés des PGC et produits frais LS (le frais traditionnel, les vins et le non-alimentaire ne sont pas pris en compte dans ces chiffres).. si la progression de l'enseigne se poursuit lors des trois dernières périodes des quatre semaines à venir suivies par Kantar. En unités, sur les huit premières périodes de 2023, E. Leclerc a « piqué » 288 millions de ventes de PGC-FLS à ses concurrents.

2. UNE ORGANISATION REDOUTABLE

Leur croissance est-elle due à leur modèle ? Au vu des performances du trio de tête de la distribution française en 2022 révélées par LSA dans son Top 100 des enseignes (LSA n° 2765), on peut le penser. E. Leclerc, Intermarché et Super U s'installent sur les trois premières marches du podium. Trois indépendants et, parmi eux, E. Leclerc a un fonctionnement bien particulier, résumé par Fabrice Hersent, adhérent à Saint-Junien (87) et président des MDD E. Leclerc : « *Chez nous, les choix commerciaux ne dépendent pas de la marge. La marge, c'est la fin de l'histoire.* » Comprenez : E. Leclerc ■■■

555
adhérents
Source : E. Leclerc

LSA N° 2768 | 26 octobre 2023

▮▮▮ ne doit pas se soumettre aux exigences d'un actionnaire et chacun des 555 adhérents gère son ou ses magasins comme son entreprise. Alors, quand il faut se mettre en rang serré lorsque les temps sont durs, ils y vont comme personne, notamment sur le drive où ils raflent la moitié du marché en ayant commencé plus tard que l'initiateur du drive en France, Auchan. Certes les prix bas ne résultent pas seulement de leur capacité à négocier avec leurs fournisseurs. En bons entrepreneurs, les adhérents n'hésitent pas à rogner sur leur marge (1,5 point de marge brute en moins en 2022, selon l'analyste Clément Genelot de Bryan, Garnier & Co) mais aussi sur les frais de personnel, pour amortir les effets de l'inflation. Ils se rattrapent autrement, notamment en se rétribuant via les sociétés civiles immobilières (SCI), dans lesquelles ils logent les murs et les galeries marchandes. Leur participation aux tâches collectives deux jours par semaine permet aussi à l'organisation de faire des économies importantes en termes de fonctionnement.

3. LE PARTI PRIS DU CHOIX

Dans son centre E. Leclerc situé à Saint-Junien, en pleine campagne limousine, Fabrice Hersent revendique l'exhaustivité du choix. *« 97 % de nos clients achètent un produit à Marque Repère et 70 % un produit premier prix, Eco+. Chez E. Leclerc, nous voulons offrir le meilleur des deux mondes, les marques propres et les marques nationales »*. Dans son hypermarché de 5900 m², le président des MDD E. Leclerc propose 40000 références et a gagné 1300 clients depuis le début de l'année. Et s'il a pris sur son taux de marge *« de manière assez importante »*, il n'est pas inquiet : les volumes additionnels lui permettent de faire face à l'augmentation des coûts (énergie et salaires). *« Nous avons fait un pari au début de l'inflation en prenant sur nos marges, sans imaginer que cela marcherait à ce point-là »*, conclut Fabrice Hersent. Le boss, lui, passe à la prochaine étape : ne pas lâcher le non-alimentaire. *« Il faut toujours du choix »*, a expliqué Michel-Édouard Leclerc, président du comité stratégique des centres E. Leclerc à LSA, le 4 octobre. *Nous allons rationaliser nos gammes, sans les resserrer. Aujourd'hui, on ne parle plus de culture ou de bricolage et du reste du non-alimentaire, qui constituent 80 % des dépenses des ménages. E. Leclerc a sa carte à jouer. »*

40 000
références sur 5900 m² dans le centre E. Leclerc de Saint-Junien (87)
Source : E. Leclerc


© PIERRE WISSIL

« Nous avons joué la carte du libre choix aux consommateurs. Nous allons rationaliser nos gammes, sans les resserrer. Parmi les combats figure le non-alimentaire, sur lequel E. Leclerc peut faire un carton. »
Michel-Édouard Leclerc,
président du comité stratégique des centres E. Leclerc

4. DES MARQUES PROPRES FACE À LA DÉCONSOMMATION

E. Leclerc s'est mis aux marques propres vingt ans après Carrefour mais aujourd'hui, elles participent pleinement à la stratégie gagnante. Depuis le début de l'année, selon Kantar, elles ont pris 1,2 point de part de marché, à 23,6 %. Encore une gifle pour Carrefour (+ 0,1 point, à 18,6 %) ou Intermarché (+ 0,1 point, à 15,6 %). Au total, ce sont 6500 références, 120 produits vendus par seconde, 1500 usines et 800 industriels qui travaillent pour la Scamark, la centrale d'achats dédiée aux marques propres créée en 1997. *« Quatre produits sur dix qui passent en caisse appartiennent à l'une de nos marques. En quelques années, nous sommes passés de 21 % de part de marché à 23 % »*, précise Frédéric Gheeraert, directeur général des MDD E. Leclerc. Ce qui fait du distributeur le premier vendeur en volume de marques propres. À l'échelle de certains magasins, elles peuvent peser jusqu'à 43 % des ventes, de quoi faire envie à Carrefour qui vise 40 % en valeur d'ici à 2026. Surtout, elles permettent aux adhérents de retrouver de la marge, même si certains grincent des dents quand la Scamark leur demande de faire un effort. L'exemple de l'emmental, l'une des grosses ventes, est parlant. Sa marge est passée de 19,1 % à 17,3 %, mais le prix ayant augmenté, malgré la baisse de marge, l'adhérent s'y retrouve. *« La marge ne peut pas suivre les prix, sinon nous deviendrions vulnérables par rapport aux discounters ! »*, s'exclame Thomas Pocher.

+ 1,2 pt
Le gain de PDM en volume des MDD en neuf mois en CAD, à 23,6 %
Source : Kantar Worldpanel


© LECLERC
Au total, les marques propres d'E. Leclerc, gérées par la Scamark, représentent 6500 références produites par 800 industriels.

DES COMPTES SOLIDES, MALGRÉ UNE MARGE LÉGÈREMENT DÉGRADÉE

La méthode : Clément Genelot, analyste chargé du commerce chez Bryan, Garnier & Co, a étudié les comptes d'exploitation de 50 hypermarchés E. Leclerc, soit un dixième du parc, sur trois ans et en a sorti un tableau sur la base d'un indice 100. Parmi eux, ceux de Bois-d'Arcy (190 M € de CA annuel), dans les Yvelines, ou de Saint-Brice-Courcelles, près de Reims (160 M € de CA).

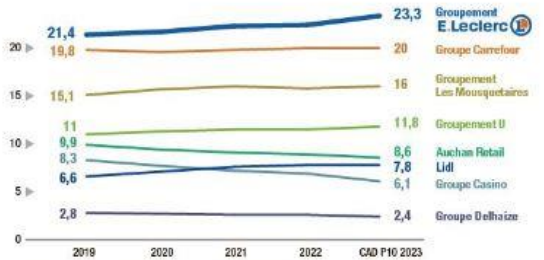
COMPTE D'EXPLOITATION TYPE D'UN CENTRE E. LECLERC, EN BASE 100 EN 2021

	2021	2022	2023 (prévisions)
VENTES	100	104 (+ 4 %)	115,4 (+ 11 %)
MARGE BRUTE	25 %	23,5 %	21,3 %
FRAIS DE PERSONNEL EN % DU CA	10 %	9,9 %	9,5 %
FRAIS DE LOYERS EN % DU CA	2 %	2 %	1,9 %
RÉSULTAT	4,5 %	3,5 %	2,7 %
MARGE NETTE	2,3 %	1,9 %	1,3 %

Malgré la baisse de la marge brute, les magasins étudiés arrivent à compenser grâce aux gains en volumes et à amortir leurs coûts fixes (loyer, salaires...), ce qui explique que la marge opérationnelle reste à un niveau supportable et les résultats positifs.
Source : Bryan, Garnier & Co

UN GAIN DE 2 POINTS DE PART DE MARCHÉ EN CINQ ANS

Évolution de la part de marché en valeur des groupes de distribution alimentaire sur les PGC-FLS, en %
Source : Kantar d'après distributeurs



Personne n'a mieux fait qu'E. Leclerc ces quatre dernières années. Sa part de marché en valeur a gagné près de 2 points, quand les autres indépendants doivent se contenter de + 0,8 point (Système U) ou de + 0,9 point (Les Mousquetaires). Quant au reste des enseignes, elles essaient de suivre. Seul Lidl rivalise avec un gain très honorable de 1,2 point.


© CHEREAU-FRANCKPIX

« Tout le Mouvement s'est mis en ordre de bataille au début de l'inflation. Nous avons bloqué les prix autant que possible et cela nous a coûté cher, 1 à 2 points de marge. Mais c'est aussi une manière de valoriser nos actifs. »
Thomas Pocher, adhérent à Templeuve (Nord)

5. LE MAINTIEN DES PREMIERS PRIX


© LECLERC
La marque premier prix Eco+ compte aujourd'hui 650 références, après une quarantaine de lancements cette année.

Les distributeurs qui avaient laissé de côté leurs premiers prix en période de désinflation s'en mordent les doigts depuis deux ans. Pas E. Leclerc qui n'a jamais abandonné sa marque premier prix, Eco+. Lancée en 1999, elle compte aujourd'hui 650 références et surfe sur une croissance de 35 % depuis le début de l'année. Mieux, elle draine de nouveaux clients. *« Depuis janvier, nous avons gagné 1,3 million de clients sur Eco+, dont la moitié ne fréquentaient pas nos magasins »*, explique Frédéric Gheeraert. Au moment où le porte-monnaie des Français a souffert, ces premiers prix étaient là. L'enseigne en a profité pour les toiletter : packagings refaits, nouvelles références (une quarantaine de lancements en 2023, 27 en produits frais et ▮▮▮

1,3 M
de clients gagnés depuis le début de l'année sur Eco+
Source : Kantar Worldpanel

13 en épicerie) et même publicité à la télé, une première pour Eco +. Le verdict du consommateur est sans appel : sur l'item du choix, l'enseigne bretonne progresse de plus de 1 point, quand Carrefour en perd 2, selon le Référenseigne Expert établi par Kantar Worldpanel en octobre.

6. UNE NOUVELLE CLIENTÈLE

Gagner des parts de marché, c'est une chose, mais quels sont les clients qui plébiscitent E. Leclerc aujourd'hui ? *« Les foyers dits "promo-pratiques" qui progressent de 1,3 point, les foyers jeunes de moins de 35 ans (+ 2,6 points) et les familles avec bébé (+ 3,3 points) »*, répond l'expert de Kantar Frédéric Valette, chiffres du Référenseigne Expert à l'appui. Dans son magasin de Templeuve, au sud de Lille, confronté à la concurrence d'Intermarché, d'Auchan et de Match, Thomas Pocher confirme voir des clients venir de d'autres enseignes. *« C'est un phénomène nouveau,* commente l'adhérent dont l'hypermarché a vu son chiffre d'affaires grimper de 20 % en deux ans. *Ma clientèle historique réduit son nombre de visites et le nombre de produits qu'elle achète à chaque passage. Les gens cessent de faire leurs courses en deux ou trois fois et se concentrent sur l'essentiel. »* Une seule visite donc, mais chez E. Leclerc.

816 000
nouveaux foyers clients gagnés en CAD au 6/08/2023
Source : Kantar

7. LES ROIS DE LA COMMUNICATION

Michel-Édouard Leclerc n'a pas voulu participer au « trimestre anti-inflation » demandé par le gouvernement aux distributeurs. Pour celui qui incarne le Mouvement créé par son père en 1949, nul besoin d'une opération de la sorte, ressortir le comparateur prix de l'enseigne lui suffit. Le héraut de la lutte contre l'inflation, c'est lui ! Ou plutôt l'alpha et l'oméga du discours qu'il porte dans les médias depuis les années 1980. *« Le bruit médiatique autour de l'inflation n'a jamais été aussi important,* décrypte Frank Rosenthal. *Et Michel-Édouard Leclerc est omniprésent, quand on ne connaît pas le visage du patron d'Auchan. »* Celui qui se qualifie de *« super influenceur »*, rétribué par les adhérents via sa société MEL SDC, ne ménage pas sa peine. Il fait ce que les adhérents ne savent pas ou ne veulent pas faire et fixe les caps pour que les troupes se mettent en ordre de bataille. La puissance médiatique de la voix d'E. Leclerc est complétée par celles des campagnes de communication. Son budget brut mesuré par Kantar atteint 470 millions d'euros au 1er octobre, ce qui le place juste derrière Lidl (524 millions).

« Nos choix commerciaux ne dépendent pas de la marge. Tout l'intérêt de notre croissance vient du fait que nous gagnons des clients, qui viennent pour la première fois puis reviennent. »
Fabrice Hersent, président des MDD E. Leclerc et adhérent à Saint-Junien (Haute-Vienne)


© E. LECLERC

470 M €
d'investissements bruts publicitaires en CAM au 1/10/2023
Source : Kantar



© E. LECLERC

L'enseigne de Landerneau aime faire savoir qu'elle est la moins chère. En termes d'investissements publicitaires, E. Leclerc se classe deuxième derrière Lidl.

8. LE PARRAINAGE, UN SYSTÈME UNIQUE

Lorsqu'il a décidé d'ouvrir un deuxième hypermarché à Carcassonne, Laurent Boissonade s'est retrouvé face à un budget d'investissement élevé, de l'ordre de 25 millions d'euros. Cet adhérent a eu besoin de « parrains », cinq, qui se sont portés caution devant les banques et qui sont prêts à l'aider au cas où. L'aide est financière certes – les parrains deviennent actionnaires du magasin –, mais aussi humaine. Thomas Pocher les invite, par exemple, chaque année dans son magasin. *« C'est l'occasion d'échanger. La caution des parrains est de plus en plus formelle et permet un maillage collectif et robuste. »* Souvent partie prenante du capital, ils ont évidemment intérêt à ce que le magasin fonctionne. Système très particulier et unique en France (il n'y a pas de parrains chez Intermarché ou U), il participe à l'agilité et à la réussite d'E. Leclerc. *« L'expérience des anciens nourrit les jeunes qui arrivent,* analyse un adhérent de longue date. *Le renouvellement des cadres fait aussi le dynamisme de l'enseigne. »* Et de conclure : *« Nous ne sommes pas des ennemis de nos intérêts. »* Pragmatiques, toujours.

754
magasins en France
Source : E. Leclerc

9. DES MAGASINS SOIGNÉS

« Ce qui explique notre réussite, c'est aussi la faiblesse des autres. » Ce diagnostic livré par un adhérent est-il un excès de modestie ou une analyse juste ? La vérité se situe au milieu. Ce qui est sûr, c'est que les 555 adhérents sont aussi des patrons, et de leur magasin dépend leur gagne-pain et ceux de centaines de salariés. Résultat : ceux qui ont les moyens n'hésitent pas à entamer des travaux pour moderniser le point de vente, ajouter un ou deux drives, un espace culturel, un BBJ (Brico Bâti Jardi) pour le bricolage, bref, tester des idées et garder les bonnes. Quand le résultat est là, ces indépendants ne lésinent pas sur les investissements.

37 M €
investis pour rénover l'E. Leclerc de La Roche-sur-Yon (85)
Source : LSA

Même si les ouvertures *ex nihilo* se font rares, les rénovations, elles, continuent. Parmi les plus marquantes ces dernières années, celles faites par le centre E. Leclerc, à La Roche-sur-Yon, Les Oudairies (85). Les adhérents, Odile et Hervé Jaud, qui appartiennent à la famille d'André Jaud, frère d'armes d'Édouard Leclerc et président d'honneur aujourd'hui du Mouvement, ont mis sur la table plus de 30 millions d'euros pour refaire leur hypermarché. Un drive six pistes, un parking en silos sur quatre étages, une station-service avec dix pompes, un espace culturel de 1 000 m², autant d'investissements qui n'empêchent pas les prix bas.


© DR

« Les adhérents ont fait des efforts pour absorber les hausses en prenant sur leur marge. Les gains en volume leur font amortir les coûts fixes plus importants. Avec un CA moyen de 13 000 € au mètre carré, ils battent des records. »
Clément Genelot, analyste chez Bryan, Garnier&Co

LES LIMITES DU MODÈLE

- **Il est plus difficile pour une coopérative** de participer à la consolidation du marché en cours. Elle l'a fait l'été dernier en reprenant 27 magasins Cora et Match au Luxembourg via sa centrale d'achats de l'est de la France.
- **La succession du « super influenceur »** Michel-Édouard Leclerc, 71 ans cette année, se posera un jour ou l'autre.
- **Les prochaines générations d'adhérents continueront-elles à tenir** une stratégie de prix bas, coûte que coûte, si elles doivent faire face à un endettement important ?

10. LA PUISSANCE DU DRIVE


© LECLERC DRIVE

E. Leclerc, qui s'est lancé dans le drive en 2007, capte désormais presque la moitié du marché avec 750 points de retrait en France.

Quand Pascal Payraudeau ouvre le premier drive E. Leclerc en 2007, à Roques-sur-Garonne (31), il se dit qu'il tient quelque chose : 4,5 millions d'euros de chiffre d'affaires la première année avec un modèle qui nécessite peu d'investissement. Il se murmure que le patron de Walmart de l'époque, Doug McMillon, aurait fait le déplacement pour étudier le concept. Bingo ! Aujourd'hui, E. Leclerc irrigue tout le territoire avec 750 drives, dont 120 Relais (drives piéton en centre-ville). En 2023, il passe les 5 milliards d'euros de CA, selon plusieurs adhérents. Les plus importants dégagent des ventes qui tutoient les 30 millions d'euros annuels. Contrairement à ses concurrents qui cèdent à la tentation de faire payer les frais de préparation, l'enseigne applique la même politique de prix à ses drives qu'en magasins et emporte le morceau. Prix imbattables en magasins, prix imbattables en drives, les ingrédients du rouleau compresseur bleu et orange sont là. Reste à savoir comment ces indépendants purs et durs aborderont 2024, une fois l'inflation ralentie, Intermarché renforcé grâce à Casino, et Carrefour requinqué par le rachat de Cora.

4,9 Mrds €
Le CA en drive en 2022
Source : E. Leclerc

MAGALI PICARD

LSA

La shrinkflation : vrai ou faux problème ?
21/09/2023

La « shrinkflation », vrai ou faux problème ?

La réduflation, ou le fait de baisser le grammage d'un produit tout en maintenant ou augmentant son prix, suscite la polémique. LFI a déjà déposé une proposition de loi contre la pratique, que Bruno Le Maire s'est aussi engagé à combattre.

C'est officiel : le groupe LFI (La France insoumise) a déposé le 13 septembre une proposition de loi visant à interdire la *shrinkflation*, cette pratique de certains industriels consistant à réduire (*shrink*, en anglais) le poids d'un produit tout en maintenant son prix au même niveau, voire en l'augmentant. Le tout sans que le consommateur, pourtant averti, ne s'en rende compte. Problème : en cette période d'inflation, les hausses, plus importantes, apparaissent au grand jour. Sur le plateau de France 2, le 31 août, Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, s'en était ému, exemple du Kiri à l'appui, et avait déjà promis un dispositif dans la loi visant à informer le consommateur. Mesure que Michel-Édouard Leclerc soutient, même si le phénomène, d'après lui, est *« assez marginal »*. *« Cette pratique est une manière peu transparente de faire monter les prix et donc je soutiens la proposition du ministre qui consiste à rendre obligatoire une information sur les modifications de contenant »*, a déclaré le président du comité stratégique des centres E. Leclerc sur BFM, le 8 septembre.

Carrefour est allé plus loin. Depuis le 11 septembre, une petite trentaine de produits (26) affichent dans plus de 5 000 magasins une étiquette orange signalant la supercherie. Prenez l'Ice Tea, l'une des boissons phares du rayon des softs. En quelques mois, son poids est passé de 1,5 l à 1,25, et son prix au litre a explosé de… 40,33 %. Son fabricant, PepsiCo, a appliqué ce principe à trois références d'Ice Tea, mais aussi aux chips Lay's. Au total, sept fabricants sont ainsi désignés. Stéfen Bompais, directeur de la communication clients du deuxième distributeur français, s'en explique : *« Il n'est pas question d'interdire la vente de certains produits, ni de dissuader les consommateurs d'acheter telle ou telle référence, mais d'informer le plus clairement possible nos clients. Tant que les prix n'auront pas bougé, ces étiquettes resteront en magasin. »*

D'OÙ VIENT CE MOT ?

En anglais, *to shrink* signifie rapetisser. D'où la traduction en français, « réduflation », un mot venu du Québec. Si la pratique est d'abord anglo-saxonne, son usage s'est répandu en Europe en même temps que la circulaire européenne de 2007 qui libéralise les quantités nominales de produits en préemballage.

100

Le nombre de références, en moyenne, concernées par la *shrinkflation*, sur les 20 000 que compte un hypermarché

Source : estimation de Dominique Schelcher, président de Système U

CONGRÈS STRATÉGIES COMMERCIALES

Ne manquez pas le **Congrès Stratégies commerciales,** organisé par LSA **le 4 octobre à Paris.** Toutes les infos sur **LSA.FR** ou en scannant ce QR code

Une question de transparence

D'habitude, les distributeurs optent pour le déréférencement pur et simple. Seul Intermarché a aussi adopté cette technique anglo-saxonne du *name and shame*, désignant les pommes de terre rissolées de Findus. Le directeur général de la marque pour la France et la Belgique, Arnaud Duval, a répliqué par une lettre envoyée aux médias : *« Cette campagne induit surtout les consommateurs en erreur. Elle invisibilise totalement les difficultés rencontrées par Findus France dans un contexte inflationniste inédit et passe sous silence le fait que Findus France perdait de l'argent chaque fois que la société vendait une boîte de pommes de terre rissolées avant de changer son conditionnement. »* Et d'ajouter : *« Notre nouveau produit précise sur la face avant de l'emballage la mention Nouveau format, et le nouveau poids, 590 g. »*

Car c'est bien de la transparence vis-à-vis du consommateur dont il s'agit, au fond. Les initiatives de Carrefour et d'Intermarché ne rencontrent guère d'écho. D'une part, le nombre de références incriminées est très faible : tout au plus une centaine de références, selon Dominique Schelcher, président de Système U, sur les 20 000 alimentaires que compte un hyper. D'autre part, les industriels dénoncent de concert l'hypocrisie de la manœuvre, une *« pure opération de communication »*, pour reprendre les propos de Jean-Philippe André, président de l'Ania (Association nationale des industries alimentaires). *« Pourquoi les distributeurs ont alors accepté ces produits dans leurs rayons ? »*, s'interroge Frank Rosenthal, spécialiste du commerce, qui ajoute que les montrer ainsi du doigt équivaut à une sanction commerciale : *« De facto, les clients vont s'en détourner. »*

Au profit, peut-être, des marques de distributeurs… lesquelles peuvent pratiquer aussi la réduflation. L'organisation Foodwatch avait ainsi trouvé, en 2021, un paquet de fruits rouges surgelés dont le poids était passé de 650 à 500 g, soit 23 % de fruits en moins, avec un prix en hausse de 30 %. Sa marque ? Carrefour.

Attention à la « cheapflation »

La montagne va-t-elle accoucher d'une souris ? La volatilité des prix des matières premières, la persistance de l'inflation des produits alimentaires et la tension à l'approche de l'ouverture des négociations commerciales 2023-2024 cristallisent le débat. Au final, les professionnels s'accordent sur la nécessité de mieux informer. Dominique Schelcher, lui, craint la suite. *« La réduflation n'est pas acceptable. En revanche, il ne faudrait pas que les fabricants en profitent ensuite pour dégrader les recettes de leurs produits. »* Cette pratique a un nom : la *cheapflation*. Bruno Le Maire et LFI ne s'en sont pas encore rendu compte. ■

MAGALI PICARD



© CARREFOUR

© CARREFOUR

Comment Carrefour s'y attaque

- **Depuis le 11 septembre, 26 références,** des glaces aux chips, des soft-drinks au café, sont signalées dans les 5 700 magasins du groupe par un petit panneau : *« Ce produit a vu son grammage baisser et le tarif pratiqué par notre fournisseur augmenter. Nous nous engageons à renégocier ce tarif ».*
- **L'opération durera tant que les prix n'auront pas baissé, prévient Carrefour.** Sept multinationales (PepsiCo, Unilever, Findus, Froneri, Johnson, Lindt et Nestlé) sont ainsi montrées du doigt.

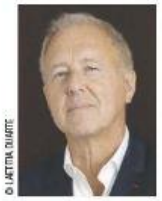
Le rayon chocolat de l'hyper Carrefour de Montesson met la pression sur la marque Lindt.



© CARREFOUR

« La transparence que les industriels demandent va toujours dans le même sens. Nos clients étant devenus des experts du prix au kilo, nous préférons prendre les devants. Aujourd'hui, les prix ont trop augmenté car les industriels ont franchi la ligne jaune. »

Stéfen Bompais, directeur de la communication clients de Carrefour



© LAETITIA OUHAITE

« En période d'inflation, les effets de seuils prennent plus d'importance. Il ne faut pas laisser croire qu'un distributeur aussi expérimenté que Carrefour découvre les hausses de prix du jour au lendemain. C'est de la communication pure. »

Jean-Philippe André, président de l'Association nationale des industries alimentaires (Ania)

LSA

Mutations du commerce post-covid, un livre qui nous projette dans le commerce de demain

17/07/2023

" Mutations du commerce post-covid ", un livre qui nous projette dans le commerce de demain

Frank Rosenthal est un expert reconnu du commerce. Ce livre, passionnant et juste, est son neuvième sur le thème du commerce depuis 2006.

Réservé aux abonnés

Yves Puget

17 juillet 2023 \ 16h33

1 min. de lecture

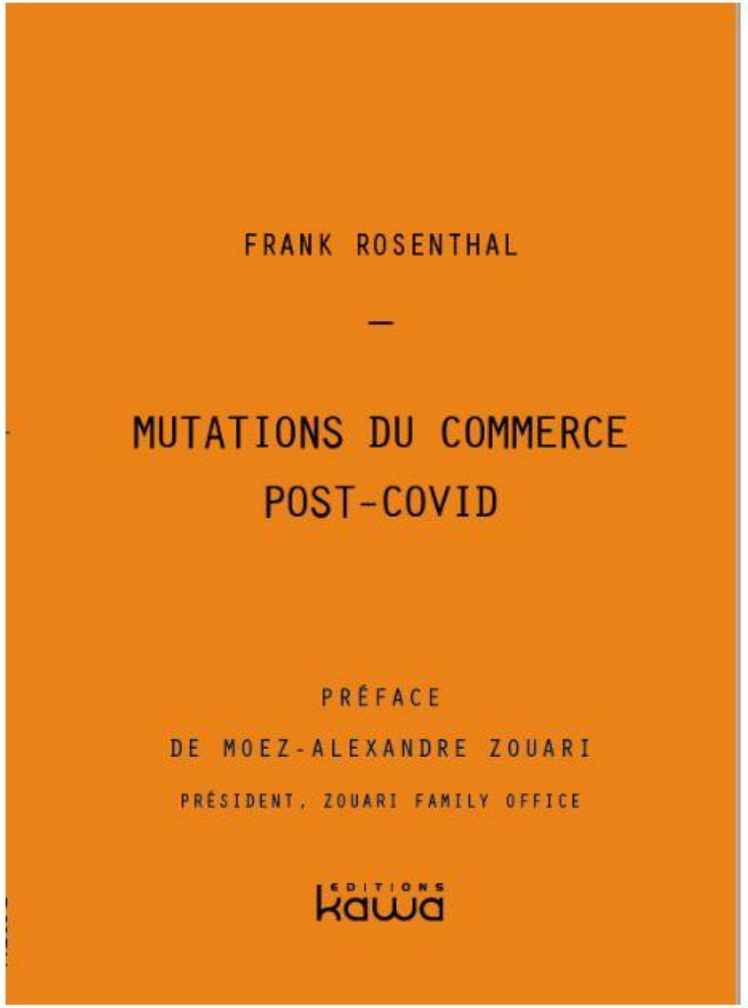


Frank Rosenthal, consultant indépendant, expert en marketing du commerce, a fondé en janvier 2008 sa structure de conseil : Frank

17 Mars 2020 : la France est confinée pendant 55 jours. 180 pays selon l'OMS seront touchés par la pandémie de Covid-19. 2023 : les mesures de restriction sanitaires paraissent derrière nous. Cette crise sans précédent a poussé les consommateurs à faire des choix par défaut entre magasins ouverts et fermés car dits « non-essentiels » et des choix entre commerce physique et e-commerce.

Dans son dernier livre "*Mutations du commerce Post-Covid*" (Editions Kawa), **Frank Rosenthal**, consultant indépendant, expert en marketing du commerce (il a fondé en janvier 2008 sa structure, Frank Rosenthal Conseils) évoque cette année 2022 qui restera une année charnière pour le commerce avec des consommateurs qui retrouvent leur totale liberté de choix. La complémentarité physique/digital est en effet sorti renforcée de la crise et le magasin a montré une forte résistance. La surprise est venu du e-commerce qui marque le pas depuis 2022, à tel point qu'on parle de volte-face. Aux Etats-Unis, par exemple, Amazon déclare en 2022 une baisse de 2,3% de ses ventes en ligne, une première dans son histoire. En Angleterre, les ventes en ligne reculent de 8,6% et en France en 2022, elles reculent de 7% sur les produits. Quelles sont les raisons de ce recul inattendu ?

Ce livre s'efforce de mieux comprendre et analyser les mutations du commerce post-covid et de dessiner quelques pistes pour se projeter dans le commerce de demain. L'auteur, Frank Rosenthal, a commencé sa carrière dans la communication et a exercé près de dix ans dans les groupes TBWA France et HighCo. Il a travaillé pour plus de 75 enseignes et 90 marques. Ce livre est son neuvième sur le thème du commerce depuis 2006. Il est l'auteur du blog retail-distribution.info, un des blogs référents du retail et donne de nombreuses conférences. Et une seule phrase du livre pousse à la lecture: "*C'est bien le renforcement du lien, la juste place de l'humain et le plaisir du client qui sortent renforcés de cette période de turbulences. Et si c'était finalement pour le commerce et les commerçants la meilleure nouvelle?*"



LSA

Casino pousse son arme anti-inflation : Leader Price
06/07/2023



© JÉRÔME PANOU

LA MISE EN ŒUVRE

- **Des corners et shops-in-the-shop** allant de 20 références Leader Price dans les magasins de proximité Casino à 2 000 dans les hypers *(photo)*. En moyenne, 850 produits dans tout le parc.
- **La refonte et l'élargissement de la gamme de produits** sous la direction de Salma El Mentoumi, responsable de l'offre Leader Price.
- **Un nouveau concept de magasin** sera visible au quatrième trimestre. L'enseigne LP, elle, est abandonnée.

Casino pousse son arme anti-inflation, Leader Price

Créée il y a 34 ans, la marque Leader Price revient en force dans tous les magasins Casino. Cela suffira-t-il à faire oublier les errements de l'enseigne en termes de prix ?

Depuis quand trouve-t-on chez Casino une boîte de dix capsules de café à 1,73 €? Depuis que le groupe stéphanois a décidé de décliner dans tous ses formats sa marque Leader Price, conservée malgré la vente de 550 magasins à Aldi en 2019. Comme au supermarché Casino de Bagneux (92) où un corner Leader Price de 130 m² a été installé en février. Avec un millier de références allant des produits d'épicerie, au frais, aux surgelés, mais aussi une gamme hygiène-beauté. Le directeur adjoint, Sandy Blot, s'en félicite. *« Nous avons doublé le nombre de produits pour répondre à la demande des consommateurs. »* Résultat : Leader Price est passé de 3 % du chiffre d'affaires du magasin à 5,3 %.

Depuis le début de l'année, la marque premier prix fait donc son grand retour en magasins. Et donne des résultats immédiats, comme à Bagneux. *« Les ventes de Leader Price ont progressé de 30 % en cumul sur la période allant de janvier à mai »*, affirme Vincent Doumerc. Le directeur général de Franprix a repris dans son escarcelle la gestion de la marque. Leader Price, une arme anti-inflation pour un groupe dont le positionnement prix a décroché depuis plusieurs mois par rapport à ses concurrents.

+ 30 %

La progression des ventes de Leader Price sur la période janvier-mai 2023

200 magasins Leader Price, dont 70 en France

4 % du CA et 8 % des volumes, le poids de Leader Price dans le CA de Distribution Casino France

Source : LSA

Allier prix et qualité

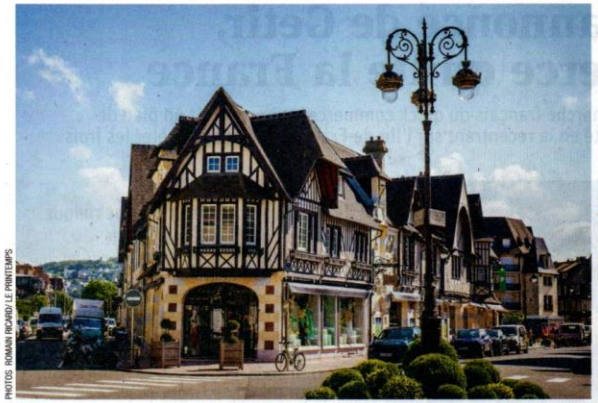
Il y croit, mais encore faut-il accompagner ce retour. Pour ce faire, Vincent Doumerc a nommé une responsable de l'offre. Il s'agit de Salma El Mentoumi, également directrice de l'offre produits frais chez Franprix. À elle de travailler et d'élargir une gamme qui compte 2 000 références : 800 en épicerie, 650 en frais, 300 en DPH, 230 en liquides et 70 en non-alimentaire. Certes positionnée comme un premier prix, Leader Price poursuit aussi des ambitions sur le plan qualitatif. *« Chez Franprix, la moitié de notre gamme affiche un Nutri-score A ou B et nous avons lancé le Planet-score sur 500 produits »*, poursuit Vincent Doumerc. On comprend que Leader Price devra s'inscrire dans la même lignée…

Mais n'est-il pas trop tard alors que le groupe a encore perdu 1,2 point de part de marché en juin (P6 Kantar, à 5,8 %), lourdement pénalisé par son positionnement prix ? *« Casino a raison de l'utiliser car cette marque dispose d'un vrai capital. Elle a plus de valeur qu'une simple marque premier prix, mais les allers-retours de l'enseigne sur le prix perdent les consommateurs »*, estime Frank Rosenthal, consultant en distribution. Le groupe s'est certes engagé dans une vaste baisse de prix, de l'ordre de 10 %, depuis février, sur 10 000 références en supermarchés et 20 000 en hypers. La question sera de savoir si cela suffira à enrayer la fuite des clients. Quant au concept de magasin à l'enseigne LP testé dans l'Eure et le Gard, Vincent Doumerc est clair, il faut le revoir. Le nouveau, qui s'appellera Leader Price, devrait être visible d'ici à la fin de l'année. Une certitude : 90 % de l'offre sera signée Leader Price.

MAGALI PICARD

LSA

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



PHOTOS ROMAIN RICARD / LE PRINTEMPS

LE PRINTEMPS DEAUVILLE, UN CONCEPT STORE MADE IN NORMANDIE

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



Les grands magasins jouent la carte du local

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

Depuis la sortie de la pandémie, les grands magasins en province ont surtout fait la une pour les mauvaises nouvelles : la fermeture de quatre magasins Printemps (Paris-Place d'Italie, Le Havre, Strasbourg et Metz) en 2021, ou encore le placement en procédure de sauvegarde des Galeries Lafayette détenues en affiliation par la Financière immobilière bordelaise (FIB) de Michel Ohayon au premier trimestre 2023. Les enseignes donnaient l'impression que les grands magasins parisiens et l'international étaient leurs uniques priorités. *« Mais quand on veut incarner la mode accessible, il faut que l'accessibilité soit aussi géographique. Les enseignes ne peuvent pas se contenter de leurs flagships parisiens »*, souligne Frank Rosenthal. Selon cet expert en marketing du commerce, *« pour le top 20 des villes françaises, il est intéressant d'avoir un grand magasin afin de créer du trafic. Cela reste une locomotive importante »*. Sophie Bocquet, directrice générale du réseau Printemps, l'assure : *« Nous n'avons jamais cessé d'investir dans nos magasins en province. »*

LES ENJEUX

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

Du côté des Galeries Lafayette, la stratégie diffère selon les exploitants. Pour les 26 magasins de la FIB, la priorité est de rester à flot. Du côté des sept magasins affiliés du groupe SGM (Société des grands magasins) – Angers, Dijon, Grenoble, Le Mans, Limoges, Orléans et Reims –, une première phase de travaux a été menée à l'été 2022, pour rénover sols, plafonds, éclairages et façades extérieures. Début 2023, d'autres chantiers ont débuté sur l'architecture et la décoration intérieures.

Fuir la logique industrielle

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

Le bâtiment de 1969 était un cube encastré dans un parking en forme d'anneau. Désormais, celui-ci est masqué par la galerie commerciale et de larges entrées donnent un accès aux piétons en toute sécurité. *« Nous voulons sortir des codes architecturaux des commerces de la fin du XXe siècle. C'était une logique industrielle avec une juxtaposition de ce que nous appelons des cellules commerciales. Car comme pour une prison ou un couvent, il y avait une logique d'enfermement. Le client était coupé de la ville, de la lumière extérieure et le temps passé à l'intérieur était un indicateur du succès du centre,* décrit Éric Costa. *Il y a eu une standardisation des lieux de commerce, fondée sur la praticité. Or, aujourd'hui, la praticité, c'est internet. Le shopping en magasin doit être vu comme un loisir. Nous étions dans un modèle fondé sur la transaction et, aujourd'hui, nous sommes sur un modèle fondé sur la relation. Tout le monde veut faire du profit, mais cela ne doit pas être un objectif en tant que tel : cela doit être la conséquence d'avoir bien fait notre métier, c'est-à-dire, servir le client. »*

17
Le nombre de magasins Printemps en province

56
Le nombre de magasins Galeries Lafayette en province

Source : enseignes

Attirer les jeunes

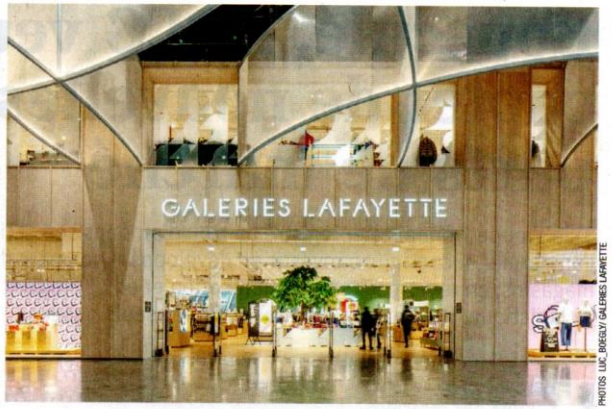
Cela passe par plus de personnalisation. *« En France, la différenciation des magasins se fait souvent par l'offre »*, constate Selvane Mohandas du Ménil, directeur général de l'Association internationale des grands magasins (IADS). Ainsi, autour des Galeries Lafayette d'Annecy, 60 % des commerces et services sont constitués d'acteurs locaux. *« Il faut apporter aux clients ce qu'ils attendent, mais aussi les surprendre avec une offre originale »*, confie Éric Costa.

Le Printemps s'adapte aussi aux spécificités régionales. *« À Rennes, où notre clientèle est plus jeune et plus masculine qu'ailleurs, nous avons installé le concept StreetLab avec des marques comme The North Face et Adidas »*, indique Sophie Bocquet. L'enseigne a aussi refait l'espace beauté de son magasin marseillais. Mais le chantier principal de ces deux dernières années a été la refonte du Printemps de Deauville, qui a rouvert fin mai après six mois de travaux. Inauguré en 1912, il a été le premier magasin de l'enseigne en province. Sa façade présente un style architectural néo-normand, et l'intérieur est désormais en cohérence avec cette devanture par les couleurs, la décoration et le mobilier. *« Nous ne référençons pas les grandes marques qui ont déjà des boutiques dans la ville. L'offre s'organise comme dans un concept store. L'équipe de vente est constituée uniquement de salariés du Printemps polyvalents,* précise Sophie Bocquet. *Depuis la réouverture, les clients plébiscitent nos choix. Nous avons aussi réussi à attirer une clientèle plus jeune. »*

Même constat aux Galeries Lafayette d'Annecy qui, à côté de sa clientèle fidèle, capte de nouvelles familles. Les corners de seconde main, que les deux enseignes déploient, séduisent aussi les jeunes. Fortes de ces succès, elles veulent continuer à se réinventer. Le prochain chantier pour les Galeries Lafayette porte sur la rénovation de son magasin de Bron, près de Lyon.

MIRABELLE BELLOIR





PHOTOS LUC_BOEGLY/GALERIES LAFAYETTE

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

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

LSA

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

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

Textile
Les business models qui résistent

LES ENJEUX

- **Le marché de la mode, en crise structurelle** depuis plus d'une décennie, peine à retrouver de l'allant. Il continue, pourtant, à attirer régulièrement de nouveaux entrants.
- **Marché très éclaté** (le leader en France pointe à seulement 5,2 % de part de marché en 2021), il est, en plus, contrôlé par des enseignes qui, historiquement, ne sont pas… de mode ; Intersport, Decathlon et E. Leclerc occupant le trio de tête.
- **Pourtant, dans cet océan d'incertitudes,** quelques valeurs sûres résistent. Elles étaient là hier et sont encore là aujourd'hui, par la grâce de positionnements intelligents et pérennes.

Evidemment, il y a la disparition de Camaïeu, comme hier il y eut les déboires de La Halle, d'André ou de Celio et, aujourd'hui, ceux de Pimkie ou de San Marina. On pourrait en dresser une liste longue comme le bras tant, dans la mode, les exemples d'entreprises en difficulté ne manquent pas. Mais il y a, aussi, Kiabi et Gémo, comme il y a les Galeries Lafayette, Zara ou Jennyfer et, dans un autre genre, Intersport. Le déclin n'est pas immuable, même si le marasme du secteur est, lui, bien réel.

C'est, d'abord, l'un des premiers enseignements à garder en tête. Dans un marché de la mode en souffrance depuis quinze ans, il y a, droits dans la tempête, quelques têtes d'affiche imperturbables. Une plongée dans les archives de Kantar permet de s'en convaincre. Kiabi, Gémo, les Galeries Lafayette étaient dans le top 10 il y a plus de vingt ans ; elles le sont toujours aujourd'hui, de même qu'un E. Leclerc par exemple, toujours « gros vendeur » de textile.

Brusques revirements

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

« Le marché de la mode est très atomisé depuis toujours. C'est structurel et, d'une certaine manière très logique : c'est aussi le principe même de la mode que d'être sujette à de brusques revirements. De nouvelles tendances émergent, se développent, puis meurent si elles ne savent pas évoluer. C'est un cycle de vie assez naturel dans un marché. La différence, peut-être, c'est que ce cycle s'est accéléré aujourd'hui, avec des renouvellements bien plus rapides », analyse Renaud Montin, directeur marketing et digital de Gémo. *« C'est aussi un marché où la barrière à l'entrée est assez faible*, relève de son côté Yves Marin, associé chez Bartle. *Historiquement, cela a favorisé l'arrivée de nouveaux acteurs et a donc contribué à fragmenter les ventes. »*

Conséquence directe : un entassement d'enseignes et de magasins. En 2000, selon l'Observatoire économique de l'Institut français de la mode, les vingt premières enseignes en France cumulaient 5 546 points de vente. Juste avant le Covid, le total se portait à 8 422. Avec, dans le lot, La Halle en tête avec 859 unités et Camaïeu avec 650. Comme par hasard, deux enseignes qui, depuis, ont connu moult problèmes. *« Trop d'enseignes et trop de mètres carrés »*, lâche Cédric Ducrocq, PDG de Diamart Group.

« La mode est le secteur du commerce où, spontanément, les consommateurs sont capables de citer le plus de marques », avance Renaud Montin. À la clé : la plus grande des confusions. Et aussi, pour engager les grandes manœuvres potentielles de clarification du marché, le plus grand des blocages. *« On ne peut plus compter, sauf exception, sur un effet parc, soit aller chercher la croissance en ouvrant de nouveaux*

39,7 Mrds €
Le poids en 2021 de l'ensemble des marchés de l'équipement de la personne (prêt-à-porter, accessoires, chaussures, linge de maison). C'était plutôt aux alentours de 41 milliards d'euros avant Covid

20 %
Le poids des ventes en ligne, en baisse par rapport à la période du Covid (25 %)

+ 4 %
L'évolution des ventes en volume sur dix ans

70 %
Le poids des articles d'entrée de gamme dans les ventes en volume

Source : Kantar



© BARBARA GROSSMANN/ KIABI



© GÉMO

1,1 Mrd €
Le CA estimé de **Kiabi** en France en 2021
Source : estimation LSA, d'après tribunaux de commerce

845 M €
Le CA de **Gémo** en France en 2021
Source : Gémo

Habiller la famille (et garder le cap)

Il y a vingt ans, Kiabi et Gémo occupaient les 9e et 10e places sur le marché du textile-habillement en France. Ils sont aujourd'hui n° 4 et n° 6. Et si l'on ne considère que les enseignes de mode à proprement parler, alors ce sont bien les deux premières positions que ces enseignes françaises occupent. C'est peu dire, alors, si leurs modèles sont à montrer en exemple. Leurs vertus ? Avoir su garder le cap, en dépit des tempêtes, et n'avoir jamais dérogé à leur positionnement sur une mode dédiée à la famille, avec l'axe du petit prix, mais sans en faire l'alpha et l'oméga d'une stratégie. À la clé, des promesses d'enseignes claires, et immédiatement identifiables. Apercevoir le pavillon Kiabi ou Gémo, c'est savoir d'emblée ce que l'on va trouver à l'intérieur du magasin.

Avec des slogans comme *La mode à petits prix*, de Kiabi, ou *Le Prêt-à-vivre*, de Gémo, les deux enseignes s'adressent à une cible familiale, en quête de bonnes affaires.

PLUS DE LA MOITIÉ DES ENSEIGNES DU TOP 20 N'Y ÉTAIENT PAS IL Y A VINGT ANS

TOP 20 DES PLUS GROS VENDEURS DE TEXTILE (DONT CHAUSSURES) EN FRANCE EN 2021, ÉVOLUTION DE LEUR RANG PAR RAPPORT À 2000 ET PARTS DE MARCHÉ EN VALEUR, EN %

Source : Kantar

		Évolution du rang vs 2000	PDM valeur en %
1	Intersport	≥ +20	5,2
2	Decathlon	+2	3,4
3	E.Leclerc	-1	3,1
4	Kiabi	+5	2,8
5	Galeries Lafayette	+3	2,4
6	Gémo	+4	2
7	H&M	≥ +14	1,9
8	Zalando	Nouveau	1,8
	Carrefour	-7	1,8
10	Amazon	≥ +11	1,6
11	Zara	≥ +10	1,5
	Auchan	-8	1,5
13	La Halle	-7	1,4
14	Vinted	Nouveau	1,3
15	Nike	≥ +6	1,2
	Chaussea	≥ +5	1,2
17	C&A	+3	1,1
	Veepee	Nouveau	1,1
19	Courir	≥ +2	0,9
	Monoprix	≥ +2	0,9

Le plus gros vendeur d'articles d'habillement, chaussures et autres accessoires en France a pour nom… Intersport. Et il faut aller chercher à la 4e place, la première enseigne de mode à proprement parler, avec Kiabi. Le signe d'un marché éclaté.


© DR

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

ZARA



© ZARA

L'enseigne du groupe espagnol Inditex, qui a amélioré la qualité de son offre et de ses magasins, a su rester populaire.

Monter doucement (mais sûrement) en gamme

Arrivé en France en 1990, deux ans après le grand rival H&M, Zara a, depuis, fait beaucoup mieux que son concurrent suédois. Et notamment ces dernières années. Les trajectoires des deux chantres de la *fast-fashion* des années 1990 à 2010 sont en effet largement divergentes. Quand H&M recule fortement dans le pays (0,6 point de part de marché perdu en trois ans), Zara croît toujours. En cause ? Une montée en gamme qui vient aujourd'hui sortir, par le haut, l'enseigne d'un cœur de marché où il ne fait plus bon être. Et, surtout, quand on évoque cette montée en gamme, il ne s'agit pas uniquement d'avoir fait grimper ses prix : la qualité des produits s'est nettement améliorée et le discours du groupe Inditex lui-même se veut « plus chic ». Les actes suivent le discours, et inversement : c'est l'une des clés du succès. Avec, par exemple, un sourcing largement repensé : plus de la moitié en Espagne, au Portugal et au Maroc.

1 Mrd€
Le CA estimé du groupe **Zara** en France en 2021
Source : tribunaux de commerce

magasins », explique Cédric Ducrocq. « *De fait, les concentrations sont rendues plus difficiles parce que cette structuration du marché les rend en grande partie inopérantes* », complète Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Autrement dit : ce serait s'engager dans beaucoup de complexités pour, finalement, peu de parts de marché gagnées.

Une pluralité exigée par les client(e)s

L'autre logique venant ralentir cette évolution, pourtant habituelle, tient à ce que ces regroupements donneraient à voir du marché. Se rassembler n'a de sens que pour optimiser, massifier et, donc industrialiser les productions. Or, comme le souligne Cédric Ducrocq, « *on n'a pas envie de s'habiller tous de la même façon. La pluralité est donc une valeur plébiscitée par les consommateurs, offrant là un frein assez naturel à ces opérations de concentration* ». On touche là un premier point d'importance : faire comme tout le monde, c'est aller dans le mur un jour ou l'autre, forcément. De quoi commencer à comprendre pourquoi certaines enseignes résistent et pourquoi d'autres flanchent, ont flanché et flancheront encore.

Si chacun vend la même chose que son voisin, quel intérêt en effet ? « *Les enseignes en difficulté, sans exception, souffrent toutes de problèmes de positionnement. Elles ont raté le coche, restant tanquées dans un modèle suranné qui, c'est vrai, fut une réelle machine à cash jusqu'aux années 2000 : le fameux 120 m² en zone commerciale. Elles n'ont pas cherché à suivre les évolutions de consommation. Elles ont voulu rester dans un système ramasse-tout, avec la cible de clientèle la plus large possible, sans chercher ou sans pouvoir se créer une vraie identité de marque. Alors, forcément, quand de nouveaux modèles sont arrivés, plus agiles, plus novateurs, ces derniers sont venus tout renverser, et c'est normal* », analyse Cédric Ducrocq.

« *C'est comme si un cercle vicieux s'était installé,* relate Frank Rosenthal. *Puisque le marché est atomisé, en manque de leaders, quand de nouvelles tendances émergent, des marques venues de nulle part peuvent en profiter.* » C'est ce qui s'est passé sur le web avec Zalando. C'est, sur la seconde main, l'exemple d'un Vinted. C'est, sur le créneau des tout petits prix, celui d'un Primark, d'un Zeeman, d'un Stokomani ou, plus récemment encore, d'un Shein. « *Shein n'existait pas il y a cinq ans et arrive avec un succès fulgurant. C'est bien le signe que cela reste possible* », note Yves Marin.

Dans un autre genre, plus positif sans doute – le modèle offert par Shein est loin d'être vertueux –, il y a Dont' Call Me Jennyfer. « *Un travail de retournement remarquable* », appuie Yves Marin. « *L'exemple de Jennyfer prouve qu'il n'y a pas de fatalité,* développe Cédric Ducrocq.

« Tous ceux qui ont réussi ont su prendre des risques et ont été visionnaires à un instant T. Il faut soit être en rupture par rapport à ce que font les autres, soit se débrouiller pour être hors cadre, c'est-à-dire occuper un territoire de marque qui n'existe pas ailleurs. »
Martin Crépy, associé au sein du cabinet Simon-Kucher

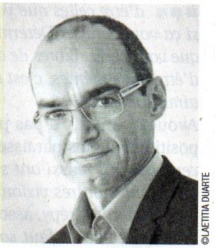


© DR

Ce qui a été fait est très malin, avec une mutation très claire d'une enseigne à une marque. Typiquement, le vrai sujet est celui-là : savoir transformer les enseignes en marques ; s'engager dans une montée en marques plutôt qu'une montée en gamme, comme on le voit trop souvent. Il faut savoir vendre autre chose que de l'habillement si l'on veut sortir d'un achat purement fonctionnel. Il faut savoir insuffler une charge émotionnelle plus forte. »

Frank Rosenthal abonde : « *Ce que l'on doit attendre d'une enseigne, c'est d'être pourvoyeuse d'envies, d'idées, de plaisir ; c'est de se démarquer. Or cela demande une prise de risque minimum et, ce que l'on observe plutôt, malheureusement, c'est un trop grand flot d'enseignes indifférenciées. On sait rarement identifier une enseigne à un besoin, et c'est tout le problème. La première clé du succès est de donner une raison valable aux clients de venir chez vous.* »

« Le vrai sujet est de savoir transformer les enseignes en marques. Il faut savoir vendre autre chose que de l'habillement si l'on veut sortir d'un achat purement fonctionnel. Il faut savoir insuffler une charge émotionnelle plus forte. »
Cédric Ducrocq, PDG de Diamart Group



©LAETITIA DUARTE

Avec 21 magasins seulement en France, l'entreprise irlandaise de vêtements à très bas prix peut encore se développer.

PRIMARK



© TESSON / ANDIA.FR

Occuper le créneau du low-cost (et essayer de s'y maintenir)

Passer, en moins d'une décennie de présence, de 0 à près de 700 M€ de chiffre d'affaires, tel est le défi relevé par Primark en France. Bien moins, même, puisque ce cap a été presque atteint fin septembre 2019 (693 M€) et que le premier magasin a ouvert, à Marseille, en décembre 2013. Si, depuis, le Covid est passé par là, faisant retomber les ventes à 566 M€ à fin septembre 2021, l'enseigne, en tout cas, se donne aujourd'hui les moyens de repartir de l'avant, en engageant une stratégie offensive d'ouvertures de magasins. Avec 21 unités seulement dans le pays, elle en a encore sous le pied. Reste une inconnue : arrivé sur le marché avec un positionnement low-cost, Primark ne peut que s'embourgeoiser au fil du temps. Son discours, d'ailleurs, change. Le credo actuel ? « *Être le moins cher avec des produits de qualité.* » C'est ce glissement de positionnement qu'il faudra « vendre » aux clients désormais. Mais ce mouvement fait partie du sens de l'histoire des enseignes discount : il y a toujours quelqu'un, un jour, pour être moins cher que vous.

566 M€
Le CA de Primark en France pour son exercice 2020-2021, mais avec un chiffre à quasi 700 M€ avant Covid
Source : tribunaux de commerce

LSA, en compagnie de Frank Rosenthal, s'est penché sur le cas de Westfield Forum des Halles, à Paris : 118 magasins référencés sur le site de cet immense centre commercial et… 64 sur le marché de la mode (en réalité une cinquantaine si l'on enlève les magasins de bijoux et accessoires). C'est dire si la concurrence est rude. C'est dire surtout si savoir se distinguer est primordial. Or, combien, dans leurs fiches de présentation, savent se définir avec des mots qui permettent de cerner le concept ? Certes, un magasin séduit d'abord avec les yeux, mais il n'empêche, l'analyse est instructive.

Un concept qui veut dire quelque chose

Qu'est-ce qui vous donne le plus envie ? André, qui se définit comme « *une marque de tous les jours, qui rend la vie plus pop !* » ? Blue Wave, boutique « *pour les hommes, les femmes et les enfants* » ? Esprit, qui « *propose des collections prêt-à-porter pour hommes et femmes* » et des « *produits tendance, adaptés à tous les styles* » ? Peut-être Pimkie, avec ses « *collections inspirantes qui se connectent en permanence avec les femmes ou leurs envies* » ? À moins qu'Etam n'emporte l'adhésion. C'est un peu long, mais l'on vous glisse le texte en entier tant, par rapport aux autres, il est frappant : « *Etam. Là pour vous, dans toutes vos vies et toutes vos envies. Au gré des (r)évolutions. Depuis votre premier soutien-gorge. Quand vous vous sentez invincibles. Pleine de doutes. Super sexy. Vraiment pas d'humeur. À 1 000 à l'heure. Au ralenti. Là pour booster votre confiance. Pour embrasser la vie. Réaliser vos rêves. Battre des records. Oser des exploits. Célébrer les grandes, les petites victoires aussi. Là pour partager bien plus que de la lingerie. Un état d'esprit. Une philosophie de vie. Là pour vous sentir libres. Libres*

d'être celles que vous êtes, ou une autre si ça vous amuse. Déterminées à devenir celles que vous serez. Libres de corps et d'esprit. Libres d'être vous-mêmes, c'est comme ça qu'on vous aime. Depuis 1916.»

Avouez qu'il n'y a pas photo. Et que certains positionnements paraissent bien plats… «*Tous ceux qui ont réussi ont su prendre des risques et se sont montrés visionnaires à un instant T,* assure Martin Crépy, associé au sein du cabinet Simon-Kucher. *Il faut soit être en rupture par rapport à ce que font les autres, soit se débrouiller pour être hors cadre, c'est-à-dire incomparable vis-à-vis de la concurrence, occuper un territoire de marque qui n'existe pas ailleurs.*» Facile à dire, évidemment. À faire, c'est plus compliqué. «*Sans chercher d'excuses aux acteurs du marché, il faut avoir en tête que les marges y sont faibles. Pour se redresser, pour se réinventer, il faut investir beaucoup, et longtemps. Et comme, en moyenne, les clients se rendent deux fois par an dans les enseignes, les opportunités pour séduire et convaincre via les changements opérés sont rares. Si l'on ajoute que, dans le même temps, il existe un risque de perte de sa clientèle historique avec ce nouveau modèle, le plus simple, alors, est de ne rien faire, ou seulement exactement comme les autres. C'est très humain mais, surtout, c'est très mortifère et les récentes faillites le prouvent*», appuie Martin Crépy.

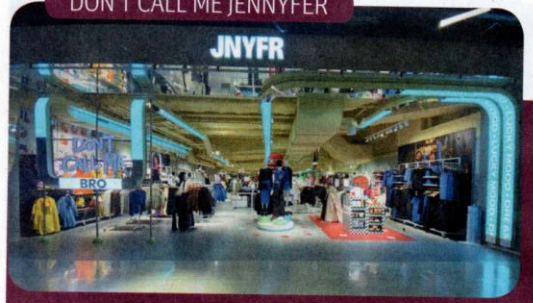
Du ballon de rugby au sablier

Comment bouger, alors? Le premier axe est de sortir du ventre mou du cœur de marché. En la matière, la «théorie du sablier» se trouve validée. D'un paysage commercial en ballon de rugby, nous sommes passés à une organisation en sablier: le bas du marché s'en sort (il y a toujours une clientèle pour le prix bas) et le premium aussi, sans parler du luxe, de l'autre côté du spectre. «*Ceux qui souffrent sont sur le deuxième quartile de prix et le bas du troisième*», précise Cédric Ducrocq. Typiquement, un Zara a su s'extraire de la zone dangereuse en montant en gamme quand, à l'inverse, l'éternel rival H&M y est resté englué. Résultat: en dix ans, l'un a doublé son chiffre d'affaires en France, quand l'autre n'a vu ses ventes croître que de 15 %. CQFD, d'une certaine manière.

Mais, à ce premier axe s'ajoute un second, et ce n'est pas l'un ou l'autre mais bien l'un et l'autre. Ne s'en sortent aussi, à l'intérieur des deux pôles gagnants du sablier, que ceux qui savent se distinguer. Le prix seul ne peut pas être une réponse et il faut, toujours, se chercher des aspérités fortes. «*Savoir se créer une vraie identité de marque est la clé*», résume Cédric Ducrocq. Renaud Montin, pour Gémo, ne dit pas autre chose: «*Il est primordial d'avoir une proposition de valeur claire. Le prix? La mode? Tout le monde en fait. C'est pourquoi nous ne raisonnons pas uniquement sur ces points-là, mais surtout en fonction des besoins de nos clients. Notre rôle est de faciliter le quotidien des familles. D'où notre parti pris sur le "prêt-à-vivre", engagé à partir de l'année dernière.*» À ce propos, ce dernier raconte une anecdote qui en dit long. Les équipes de Gémo, au moment de travailler sur cette signature nouvelle, ont mis la main sur quelques vieilleries et, notamment, un slogan des années 90: *On n'a pas fini de vous simplifier la vie.* Tout ça pour ça et, finalement, redire la même chose avec son «prêt-à-vivre» des années 2020? C'est plus subtil, bien sûr. «*On dit peut-être la même chose, mais pas de la même manière, et c'est là toute la différence,* relate Renaud Montin. *Nous sommes en mouvement, avec des approches adaptées à l'ère du temps, marquées par un prisme fort sur les services et sur la question de savoir tisser des liens plus émotionnels avec nos clients.*» Le plus important, déclare-t-il encore, «*est de toujours savoir garder le cap*».

En grande difficulté il y a cinq ans, la marque a été rachetée et a réussi à se réinventer et à reconquérir les jeunes urbaines.

DON'T CALL ME JENNYFER



© DR

Renverser la table et faire de ses (anciennes) faiblesses une force

Ce n'est pas faire injure à Jennyfer que dire que l'enseigne était… bien ringarde., Peu misaient sur la réussite de ce fleuron moribond d'une mode des années 90 restée dans son jus quand Sébastien Bismuth, ancien de chez Undiz, l'a repris en 2018. Pourtant, quel retournement depuis! Jennyfer, rebaptisée Don't Call Me Jennyfer (DCMJ), comme une manière d'assumer le contre-pied et, accessoirement, le second degré, a su redevenir *hype*. Il n'y a qu'à voir les hordes de jeunes filles qui viennent s'y égosiller chaque week-end. Des collections complètement revues, un marketing ultramalin qui épouse les codes de l'époque: DCMJ coche toutes les cases. Le postulat initiant ce repositionnement? Face à une offre pléthorique, il convenait de savoir se différencier. C'est chose faite. L'enjeu, demain, sera de voir comment l'enseigne, au plus près des tendances d'aujourd'hui, saura faire siennes celles de demain. Être à la mode, au sens premier du terme, c'est en effet toujours prendre le risque de se… démoder.

208 M€
Le CA de Don't Call Me Jennyfer pour son exercice 2021-2022 en France
Source: tribunaux de commerce

La valeur plus forte que le prix

En clair, ne pas oublier d'où l'on vient et ne pas s'effrayer des comètes qui viennent tout balayer, ponctuellement. Un Shein peut bien émerger, il ne faut pas dévier et tomber dans le piège du seul argument du prix, forcément vain. Il y aura toujours quelqu'un pour être moins cher. Il ne s'agit pas de sacrifier la qualité, celle de ses produits, de son sourcing et de ses modèles de production. Shein aura atteint plus de 15 milliards de dollars de chiffre d'affaires en moins d'une décennie, quand Patagonia aura mis près de cinquante ans pour dépasser 1 milliard de dollars? Qui des deux sera encore là dans dix ou vingt ans? On prend les paris.

Les enseignes qui veulent traverser cette période difficile doivent avoir à cœur d'apporter de la valeur à leur offre. Pas du prix, non: de la valeur; de la valeur humaine, sociétale, environnementale. Ce t-shirt, ce n'est pas juste un t-shirt: il y a du travail derrière. Du travail pour obtenir la matière première, pour la transformer, pour confectionner l'article. «*C'est toute une bataille d'éducation à mener, mais c'est à nous de prendre ces sujets à bras-le-corps*», plaide Renaud Montin, rejoint en ce sens par Gildas Minvielle.



© DR

«Ce que l'on attend d'une enseigne, c'est qu'elle soit pourvoyeuse d'envies, d'idées, de plaisir; qu'elle se démarque. Or cela demande une prise de risque, et on observe, plutôt, un trop grand flot d'enseignes indifférenciées.»

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

Grâce à une mode informelle où le jeans-baskets est roi, l'enseigne de sport est le plus gros vendeur de textile en France.

INTERSPORT



© INTERSPORT

Profiter (et savoir profiter) de la mode sportswear

Ne cherchez pas le leader, incontesté, du marché du textile-habillement en France: il a pour nom Intersport et caracole en tête du classement. Certes, ses 5,2 % de part de marché en 2021 (devenus 5,4 % en 2022) ne sont pas forcément impressionnants sur le papier, mais c'est la faute d'un marché extrêmement éclaté. Ce qui force le respect, c'est l'écart créé avec le deuxième: Decathlon pointe à 1,8 point derrière. Intersport 1er, Decathlon 2e… Tout sauf un hasard, évidemment. La mode, en se faisant moins formelle, profite clairement aux enseignes de sport – exit le costume et les chaussures de ville, le bon vieux jeans-chino-jogging-baskets est aujourd'hui partout. Mais encore fallait-il parvenir à préempter ce marché. Ce qu'un groupement coopératif comme Intersport a su joliment faire. La question est désormais celle de l'équilibre: où placer le curseur entre la mode et le sport? Où se trouve la limite? Installer des espaces denim en rayons est-il légitime? Si l'on considère que les skateurs, par exemple, pratiquent en jeans, oui. Si l'on considère que le jeans a une autre vocation, non…

2,76 Mrds€
Le CA d'Intersport en France en 2021
Source: Intersport

Le directeur de l'Observatoire économique de l'Institut français de la mode détaille: «*La seconde main monte en puissance (+ 38 % cette année), de même que les ventes de vêtements "upcyclés" (+ 36 %) et la location (+ 9 %). Tous secteurs confondus, en 2022, 44 % des consommateurs auront acheté un produit écoresponsable.*» Autant de signaux faibles à prendre en considération même si, durant cette période, les importations chinoises ont grimpé en flèche. Ce qu'il conviendrait, estime-t-il, «*ce serait, par exemple, de s'inspirer des marchés alimentaires pour clarifier, harmoniser et simplifier les certifications et labels existants, gages de réassurance pour les consommateurs*». Encore une fois: donner de la valeur. La clé de tout, assurément.

JEAN-NOËL CAUSSIL

LSA

La NRF 2023 sera la première édition post-covid
06/01/2023

Interview NRF

Frank Rosenthal : "La NRF 2023 sera la première 'vraie' édition post Covid"

L'expert du commerce Frank Rosenthal livre ses attentes sur le prochain Retail's Big Show, grand salon annuel new yorkais de la distribution qui se tiendra cette année du 15 au 17 janvier.

LSA : Quelle est votre principale attente pour l'édition 2023 de la NRF ?

Frank Rosenthal : Pour moi, 2023 marque tout d'abord le grand retour de la NRF depuis trois ans. Après un salon annulé en 2021, et un autre entaché par la vague Omicron l'an passé, l'édition 2023 symbolise un retour à la normale attendu. Il s'agit à mon sens de la première édition post-covid car, même si le virus existe toujours et a beaucoup sévi à New-York, ce sera la première fois depuis 2020 qu'il n'impacte plus le commerce.

Quelles sont vos attentes pour le salon ?

De très belles têtes d'affiche vont intervenir durant ces trois jours : les patrons de Walmart, Lowe's, Macy's, Kroger, PepsiCo… On constate un début de retournement de l'e-commerce, j'espère qu'ils nous diront comment le covid a transformé leur entreprise et quelles sont leurs perspectives en matière de digital et d'e-commerce.

Côté magasins, est-ce le retour de « l'effet waouh » ?

Là encore, on retrouve un paysage commercial similaire à celui d'avant la pandémie du covid. Les food hall ont rouvert, les ateliers en magasins sont à nouveau organisés… De nouveaux magasins ouvrent en outre leurs portes. Et en effet, on retrouve une dimension spectaculaire. Je pense notamment au deuxième Starbucks Reserve qui vient de s'ouvrir sur trois étages. Ou encore au Whole Foods Market de Madison Avenue. Il offre un magasin coloré, avec beaucoup de produits locaux, une large ouverture sur la ville, et sur l'effervescence de la vie newyorkaise donc, grâce à ses grandes baies vitrées.

Propos recueillis par Julie Delvallée

LSA

Un seul mot pour résumer la proposition de loi Descrozaille : pourquoi ?
16/01/2023

Tribune d'experts LOI EGALIM \ LÉGISLATION & ECONOMIE \ NÉGOCIATIONS COMMERCIALES

Un seul mot pour résumer la proposition de loi Descrozaille : pourquoi? [Tribune]

Dans cette tribune, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, se pose une seule question sur la PPLM Décrozaille: Pourquoi?

Réservé aux abonnés

La Rédaction

16 Janvier 2023 \
07h28

5 min. de lecture



"Pourquoi la souveraineté française ne s'applique pas à la distribution ?"

L'Assemblée Nationale doit débattre et se prononcer sur la proposition de loi pour le moins discutée du Député Descrozaille. Les distributeurs s'unissent dans un communiqué commun autour d'une question centrale et pour le moins cruciale pour toute la population en interpellant les 577 députés : *« Voulez-vous prendre la responsabilité d'une aggravation durable de l'inflation ? »*.



En tant qu'observateur attentif et expérimenté du commerce, mais aussi en tant que citoyen, je me pose un certain nombre de questions recensées ici.

- Pourquoi vouloir *« sécuriser l'approvisionnement des Français en produits de grande consommation »* alors que la crise Covid a montré la réactivité et les efforts unis de tous les distributeurs pour assurer la continuité quand les restaurants étaient fermés et que les Français craignaient de se déplacer en magasin et surtout de ne plus pouvoir s'approvisionner.

La situation en janvier 2023 est-elle plus dégradée qu'en mars 2020 ? Est-elle urgente dans le contexte actuel ?

- *Pourquoi assimiler « une pression à la baisse sur les prix » à de « la destruction de valeur » ?* Et si c'était le jeu et la règle des négociations commerciales ? Et si on parlait de « *construction de valeur* » pour les consommateurs qui en ont bien besoin ? Et si en limitant l'inflation, on maintenait la consommation ? Qui rappelons-le est un des 3 moteurs de l'économie ? Sachant que les investissements et le commerce extérieur, les 2 autres moteurs ne sont pas en grande forme !
- Et si les distributeurs étaient dans leur rôle de défendre le pouvoir d'achat de ceux qu'ils reçoivent par millions chaque jour dans leur magasin ? Et si les distributeurs voulaient éviter à leurs hôtesses et hôtes de caisse d'expliquer aux clients en direct la proposition de loi Descrozaille (si elle est votée !) ?

Et Si Egalim est satisfaisant, notamment sur un de ses objectifs principaux, la rémunération des agriculteurs, même si ce n'est qu'un pas, pourquoi alors changer de cadre et ne pas avoir une constance législative ?

- Et si le timing de cette proposition de loi était inapproprié ? En pleine période de négociations faut-il changer la règle du jeu ?
- Pourquoi lancer la discussion à l' Assemblée le lendemain de l'annonce de la réforme des retraites ? Pourquoi vouloir se précipiter sur cette proposition, alors que les mouvements sociaux commencent ce jeudi ? Pourquoi inquiéter encore plus des Français déjà bien inquiets ?
- Pourquoi en cas de désaccord choisir à l'avance d'appliquer le tarif de l'une des parties prenantes ? Pourquoi rompre un équilibre ?

Mais surtout, pourquoi si on arrive au bout des discussions entre des partenaires privés industriels et distributeurs, et même après quelques étapes, faut-il appliquer le tarif de l'industriel ? Autant l'appliquer au début des discussions, tout le monde gagnera du temps !

Le match se dispute, l'arbitre veut changer la règle du jeu pendant la partie et donner le vainqueur et le vaincu avant la fin du temps réglementaire. Certes la Coupe du monde de football est déjà finie, mais si un arbitre avait procédé ainsi au Qatar, qu'aurions-nous tous dit ?

- Pourquoi l'Etat se doit-il d'être impartial ? L'est-il ?
- Pourquoi l'Etat doit faire jouer une libre concurrence ?
- Pourquoi le législateur "entre" indirectement dans la négociation entre des entreprises privées ?
- Pourquoi alors que la distribution française est déjà très (trop) encadrée alourdir encore les tensions et le cadre réglementaire ?
- Pourquoi ne pas à l'inverse alléger les cadres réglementaires et simplifier au profit de toutes les parties prenantes ? Ne serait-ce pas de la *« création de valeur »* ?

Pourquoi les industriels sont-ils prioritaires sur les consommateurs quand M. Descrozaille affirme dans *L'Usine Nouvelle* du 11 janvier dernier : *« C'est parce que nous sommes dans une période de flambée des coûts qu'il faut protéger les marges de l'industrie. Ce n'est peut-être pas le bon moment pour les consommateurs, mais c'est une nécessité pour les industriels. »* Il n y a pas besoin de lire entre les lignes, tant pis pour le consommateur !

- Pourquoi toujours pour le même consommateur limiter la promo à 34% sur le non alimentaire ? Tant pis, il paiera sa lessive plus chère. Mais s'il le veut et s'il le peut !
- Pourquoi l'élasticité au prix n'est-elle pas plus étudiée ? Pourquoi seul le prix de vente a de l'importance ?
- Pourquoi ne pas reconnaître aussi aux distributeurs qu'ils participent eux aussi à l'innovation ? En distribuant les innovations des industriels et en innovant eux-mêmes sur leurs magasins, sur leurs métiers frais, sur tout le back office et la digitalisation mais aussi sur les mdd. Il est loin le temps où les MDD ne sont plus depuis longtemps des simples copies !
- Puisque la proposition de loi porte aussi sur le non alimentaire, elle pourrait reconnaitre l'innovation pour les MDD ? Tout le travail réalisé par exemple par Decathlon ne serait alors pas innovant ? Il y a des marques et des enseignes innovantes et des marques et des enseignes figées sans aucune innovation. L'innovation n'appartient à personne.

Qui est le plus innovant sur l'année 2022 aux Etats-Unis ? Très certainement Walmart !

- Pourquoi s'il y a un risque d'inflation supplémentaire prendre alors ce risque ?
- Et s'il existe et que le ralentissement de la consommation a lieu, faudra-t-il devoir mettre en place de nouveaux boucliers protecteurs alors que le quoi qu'il en coûte est fini ?
- Pourquoi ne pas aussi considérer les marges des différentes parties qui sont pour la plupart publiques et déséquilibrées en faveur de l'industrie et non de la distribution ?
- Pourquoi ne pas considérer, pour reprendre les mots du député que *« ce n'est peut-être pas le bon moment pour les consommateurs »* qu'un risque d'inflation supplémentaire ferait indirectement le jeu du discount et des groupes allemands qui en sont leaders ? Pourquoi faut-il que les EDMP sortent renforcées de ce contexte à la fois parce qu'elles servent de « valeur refuge » mais aussi parce que le décalage de prix augmentant entre marques nationales et leurs propres marques, cela les renforcerait encore en image-prix ?

Lidl et Aldi font très bien leur métier mais ce n'est pas une priorité entre deux manifestations des retraites de les aider ! Les deux enseignes ont prouvé l'efficacité de leurs équipes qui ne comportent aucun député. Ces deux groupes allemands d'ailleurs, apparaissent déjà mieux classés dans les classements internationaux que tous les grands groupes de distribution française ! Pourquoi la souveraineté française ne s'applique pas à la distribution ?

- Pourquoi enfin ne pas considérer le recul du pouvoir d'achat ? Un Français qui termine le mois à 10 euros près peut-il se dire que les prix augmentent parce que dixit M. Descrozaille *« En 2022, les industriels n'ont pas réussi à faire remonter tous leurs surcoûts, ce qui rend le contexte très tendu »* (L'Usine Nouvelle 11/1/2023).

Si nul ne peut ignorer les lois, il faut être en mesure de comprendre la loi. Les consommateurs n'ont aussi pas réussi à faire remonter tous leurs surcoûts sur l'énergie, les produits alimentaires !

- Pourquoi l'industrie devient presque subitement, tant les choses sont précipitées, une grande cause ? Est-ce vraiment une grande cause ? Doit-elle être sauvée ?

On le voit la liste des questions est longue et elle n'est pas exhaustive. C'est sans doute la preuve que cette proposition de loi suscite plus de questions qu'elle n'apporte de réponses.

Frank Rosenthal
Expert en marketing du commerce

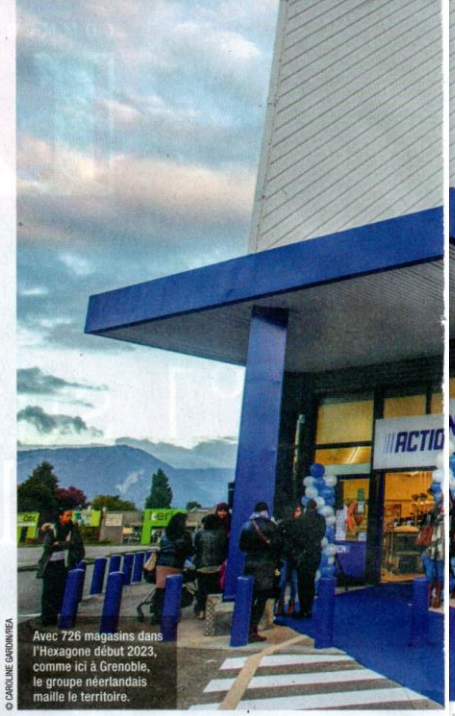
LSA

Jusqu’où les discounters peuvent-ils aller ?
09/03/2023

NON-ALIMENTAIRE

Jusqu'où les discounters peuvent-ils aller ?

Déstockeurs, discounters, enseignes à petits prix. Qu'importe leur qualificatif, les acteurs pullulent sur ce créneau porteur. Aujourd'hui oui, mais demain ? Si la dynamique est bien réelle, la saturation du parc n'est plus très loin. Enquête.



© CAROLINE GARDIN/REA

Avec 726 magasins dans l'Hexagone début 2023, comme ici à Grenoble, le groupe néerlandais maille le territoire.

LE CONTEXTE

- **Un marché porteur,** mais une concurrence accrue, avec toujours plus d'enseignes sur le créneau du petit prix.
- **Des enseignes en difficulté**, comme KLO, signe que le simple fait d'être sur ce créneau n'est pas gage de réussite.
- **Un parc qui arrivera bientôt à saturation,** avec les conséquences afférentes de rentabilité au mètre carré, notamment, et de marges.

4000
Le nombre de magasins « à petits prix » sur les marchés non alimentaires en France en 2022

10 Mrds €
Le chiffre d'affaires estimé du marché des discounters en France en 2022

+12 %
La croissance des ventes des discounters en France en 2022

Source : Xerfi

A quoi reconnaît-on un marché en plein dynamisme ? À l'arrivée de nouveaux acteurs, sans cesse. Prochain en date : l'allemand TEDi, « au printemps », du côté d'Évreux (27). Encore inconnue en France, mais forte de plus de 2 750 magasins dans onze pays et d'un chiffre d'affaires, en 2021, de 1,83 milliard d'euros, l'enseigne s'installe dans l'Hexagone avec des ambitions : « *Dix autres magasins TEDi y sont déjà prévus dans les douze prochains mois.* » Inspiré des *one-dollar stores* américains, son modèle est rodé : 650 m², 15 000 références en articles ménagers, de décoration, de fête, de bricolage ou encore de la papeterie, des jouets et des cosmétiques, et des centaines de produits promis à 1 € seulement, histoire de marquer les esprits.

Une croissance enviée

Dans tous les cas, voici donc une enseigne de plus sur un marché du bazar discount non alimentaire déjà bien dense. Dans une récente enquête intitulée « Le marché des petits prix », Xerfi avance ainsi le chiffre de 4 000 magasins en France pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 10 milliards d'euros en 2022, en croissance de 12 % sur l'année. Et encore : ces 10 milliards n'agrègent que les ventes des 30 principales enseignes du marché qui, certes, génèrent l'immense majorité des transactions, mais laissent toutefois derrière elles une longue traîne loin d'être négligeable.

C'est qu'entre les déstockeurs, les discounters, les adeptes du bazar et ceux qui ne se reconnaissent dans aucune de ces catégories mais qui, pourtant, font du petit prix leur raison d'être, le marché est difficile à appréhender. En vérité, chacun prend bien garde de n'être en concurrence frontale avec personne, cherchant à se différencier par un assortiment un brin particulier. Mais tous, évidemment, se jaugent les uns les autres. Ainsi, il n'est pas rare de voir des îlots d'enseignes discount, côte à côte, dans des zones commerciales. C'est, après tout, aussi vieux que le commerce, l'idée étant de créer de l'attractivité et que chacun bénéficie du trafic de l'autre.

Un modèle boosté par l'inflation

L'ennui commence quand le trop-plein se fait sentir. Pour ces marchés du petit prix non alimentaire, la phrase, pour l'heure, se conjugue encore au futur. « *La dynamique est favorable à ces enseignes, avec les problématiques actuelles d'inflation et de pouvoir d'achat. Les ménages les fréquentent avec un double objectif : optimiser leur budget mais, aussi, se faire plaisir* », indique Delphine David, l'auteure de l'étude de Xerfi. Et comme le contexte est porteur, les acteurs accélèrent. « *En 2020, les enseignes du top 12 du secteur ont ouvert 70 magasins. Un chiffre qui a grimpé à 170 en 2021 et encore une centaine en 2022, mais nous anticipons un ralentissement désormais, avec un rythme de croissance du parc à 3 % par an environ, contre des 7 % à 9 % il y a encore quelques années* »,



Action, le roi qui détient 30 % du marché

Arrivé en France fin 2012, Action a, depuis, fait un chemin incroyable. Tout début 2023, l'enseigne comptait 726 magasins en France, après en avoir encore ouvert 74 en 2022. Et les ambitions, pour 2023, sont du même ordre… Autant dire qu'après avoir franchi les 3 milliards de chiffre d'affaires l'année dernière, le groupe néerlandais entend aller plus loin encore. Le tout avec un modèle immuable : des magasins entre 800 m² et 1 000 m² environ, 6 000 références en moyenne, dont 1 500 – c'est un prérequis – proposées à moins de 1 € et, chaque semaine, dans les 14 catégories de marché sur lesquelles Action est présent (droguerie, hygiène-beauté, décoration, notamment), entre 150 et 200 nouveautés pour créer de l'animation.

Évolution du chiffre d'affaires d'Action en France

Source : greffe des tribunaux de commerce

TEDi, le petit nouveau en France

Avec son modèle tiré des *one-dollar stores* américain, la chaîne allemande TEDi est attendue en France ce printemps du côté d'Évreux (27). Dix autres ouvertures sont d'ores et déjà prévues sur le territoire hexagonal d'ici à 2024. Le modèle ? Quelque 650 m² et 15 000 références d'articles ménagers, de décoration, de fête, de bricolage ou encore de la papeterie, des jouets et des cosmétiques, avec, en sus, des centaines de produits promis à 1 € seulement. De quoi attirer du monde ? En tout cas, TEDi a les reins solides, fort de son chiffre d'affaires de 1,83 milliard d'euros en 2021, dans plus de 2 750 magasins à travers onze pays.

650 m²
La surface moyenne d'un magasin TEDi partout en Europe

15 000
Le nombre de références au catalogue

Source : TEDi



© TEDI

Déjà présente dans 11 pays, l'enseigne allemande ouvre ce printemps à Évreux.



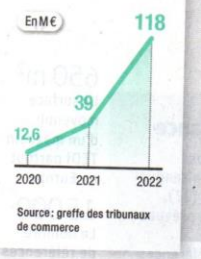
Le danois devrait ouvrir plus de 15 magasins d'ici à l'été.

© PASCAL SITTLER/REA

Normal, le challenger à l'ambition dévorante

Originaire du Danemark, Normal a fait ses premiers pas en France à l'été 2019 et, aujourd'hui, compte 85 magasins et dépassera les 100 d'ici à l'été 2023. L'enseigne entend clairement accélérer son développement, tablant désormais sur une cinquantaine d'ouvertures annuelles. Ses points différenciants par rapport à la concurrence ? Un format autour de 350 m², un parcours imposé dans ses rayons, obligeant le client à passer par tous les rayons, où l'on trouve 5000 références en moyenne et, surtout, des emplacements de choix : que du numéro un, en centre-ville ou dans des zones de grands flux commerciaux, mais pas en ZAC.

Évolution du chiffre d'affaires de Normal en France



Source : greffe des tribunaux de commerce



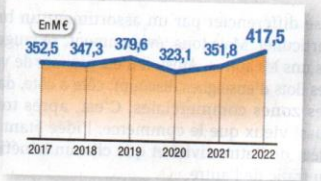
Le groupe a ouvert près de 20 magasins depuis la fermeture de Babou.

© B&M

B&M, le britannique qui veut faire oublier Babou

B&M a repris Babou fin 2018. Sa mission première a été d'organiser la transition et les changements d'enseigne. D'autant qu'il ne s'agissait pas simplement de modifier le nom, mais bien l'ensemble du concept. Mission aujourd'hui accomplie comme en témoigne la croissance de l'enseigne qui compte, à date, 113 magasins dans le pays quand Babou en disposait de 95. Désormais, B&M mise sur une petite dizaine d'ouvertures chaque année. C'est peu comparé à Action, mais son modèle diffère avec son format de 2500 m² et ses 15000 références, dans des zones de chalandise d'au moins 60000 personnes. B&M mise sur un assortiment plus large, avec un prisme fort sur l'ameublement et la décoration. Et n'hésite pas à monter dans les quartiles de prix… tant que les références proposées restent les moins chères à comparaison égale.

Évolution du chiffre d'affaires de B&M en France (Babou jusque fin 2018)



Source : greffe des tribunaux de commerce

détaille Delphine David. Conséquence directe : les chiffres d'affaires devraient, eux aussi, se tasser. *« Après une hausse de 12 % en 2022, nous tablons sur 10 % en 2023, puis 9 % en 2024 »*, précise l'experte.

Alors, bien sûr, ne créons pas un problème là où il n'y en a pas : ces croissances attendues feraient se pâmer n'importe quel autre groupe, sur d'autres marchés. Il n'empêche, la fête est bientôt finie… *« Les enseignes doivent anticiper l'essoufflement de leur stratégie de croissance extensive et vont devoir se poser la question de leurs rendements commerciaux au mètre carré »*, soumet Delphine David. Jusqu'à présent, et encore aujourd'hui, l'urgence est à grandir vite, mailler le territoire, avant que les concurrents ne le fassent, atteindre la taille critique et engager des économies d'échelle.

C'est avec cette idée en tête que doivent être lues les folles croissances de ces dernières années. Action, en dix ans, a ainsi ouvert 726 magasins en France, encore 74 l'an passé et parie sur autant en 2023. Arrivé en 2019, Normal, lui, dépassera les 100 unités cette année, pour ensuite inaugurer une cinquantaine de points de vente


© BRUNO LEVESQUE/MYOP

> « Alors que le quadrillage du territoire n'est pas loin d'être complet, le risque est de se retrouver avec trop d'enseignes et trop de magasins, comme cela a pu être le cas dans le textile. »
>
> **Frank Rosenthal,** expert du commerce


Dans un décor minimaliste, l'enseigne propose 15000 références.

© MARCHÉ AUX AFFAIRES

Marché aux Affaires, le magnat des zones périurbaines et rurales

Là où les autres ne vont pas, Marché aux Affaires va. L'enseigne française, créée en 1984, mise sur une stratégie de l'évitement pour se faire une place au soleil. Et avec succès puisqu'elle compte 326 magasins avec, l'année dernière, 35 nouveaux points de vente, 21 ouvertures et 14 ralliements d'indépendants. En moyenne, Marché aux Affaires inaugure une vingtaine de magasins par an, en franchise, sur des surfaces moyennes autour de 1000 m² à 1200 m². Le tout dans des zones périurbaines ou rurales, peu prisées par la concurrence. *« Nous avons besoin de 15000 à 20000 habitants à un quart d'heure en voiture et nous pouvons sans problème nous installer dans un village, à condition qu'il y ait un supermarché à proximité, pour initier du trafic »*, explique Bernard Levy, le directeur du développement de cette enseigne qui mise sur du discount, du vrai, pour écouler les 15000 références présentées dans ses rayons (à 80 % du permanent) où le décorum est volontairement minimaliste. Ici, pas d'articles dépassant les 25 à 30 € pour un prix moyen autour de 4 € seulement pour des articles allant du sac de terreau jusqu'aux rideaux et aux voilages, en passant par la droguerie et les loisirs créatifs.

328 M€
Le chiffre d'affaires réalisé en 2022, contre 288 M€ un an plus tôt

+13,8 %
La croissance des ventes en 2022

Source : Marché aux Affaires

chaque année. La Foir'Fouille, de son côté, compte 270 magasins et table sur 400 « à terme », quand le très discret Marché aux Affaires se déploie au rythme d'une vingtaine d'unités par an.

À chaque concept son format

« Qui ouvre au bon endroit est gagnant. Les enseignes misent sur de l'achat d'impulsion et doivent donc être au plus près des clients pour obtenir le succès. De plus, leurs zones de chalandise ne sont pas très grandes, ce qui explique aussi la dimension des parcs de magasins. Les indicateurs sont tous au vert et, à mon sens, les gisements de croissance sont loin d'être taris », avance Yves Marin, associé chez Bartle.

L'exemple de Marché aux Affaires est à ce titre parlant. *« Nous avons besoin, pour exprimer notre concept, d'avoir 15000 à 20000 personnes*



L'enseigne qui vante ses idées de génie s'est mise à la vente en ligne.

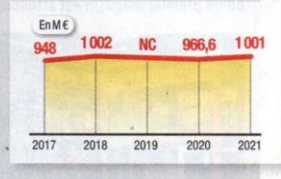
© EDUARTE LACITTIA

GiFi, l'enseigne qui avance en toute discrétion

Philippe Ginestet, aux initiales duquel GiFi doit son nom, a toujours été très discret. Son enseigne, par définition, aussi. GiFi recense, sur son site, 524 magasins en France, quand il en comptait 500 à la fin de l'année 2021. Fidèle à son histoire, GiFi continue donc d'essaimer sans faire de bruit et sans, visiblement, avoir trop souffert de la mésaventure Tati, racheté en 2017, très mal en point, et disparu depuis. Surtout, si Action est désormais le roi du bazar discount en France, attirant tous les regards, GiFi, dans son coin, poursuit son chemin : l'enseigne s'est mise à la vente en ligne et à la marketplace, ce qui détonne largement dans le paysage du discount. Pour le reste, avec ses 2500 m² de surface moyenne et ses 20000 références, GiFi reste une valeur sûre sur les marchés de l'équipement de la maison et des loisirs à petits prix.

Évolution du chiffre d'affaires de GiFi Mag en France

(NDLR : les greffes des tribunaux recensent également GiFi Diffusion, 624 M€ de chiffre d'affaires en 2021, et GiFi, 162 M€ de chiffre d'affaires en 2021)



Source : greffe des tribunaux de commerce

à un quart d'heure en voiture. Nous pouvons donc nous installer sans problème dans un village, à condition, quand même, qu'il y ait un supermarché à proximité, afin de profiter de ses flux », argue Bernard Levy, le directeur du développement de l'enseigne qui, à date, compte 326 magasins en France pour un chiffre d'affaires de près de 330 millions d'euros en 2022. B&M, avec son modèle tournant autour de 2500 m² quand Marché aux Affaires peut s'exprimer dès 600 à 700 m², *« a besoin de 60000 habitants dans sa zone »*, comme l'explique Anthony Giron, son directeur général.

La Foir'Fouille, le discounter qui monte en gamme



DR

L'enseigne modernise son concept, en misant sur des surfaces plus grandes et en présentant ses collections de manière plus soignée.

La Foir'Fouille, engagée dans une stratégie d'amélioration de l'expérience client, tend parfois à quitter les codes historiques du discount. Son nouveau concept se veut plus grand (2 500 m² environ contre 1 700 m²) et s'inspire largement du merchandising des meilleurs spécialistes « classiques » pour présenter ses 20 000 références en équipement de la maison et de la déco. On trouve ainsi des gammes présentées par thématiques (inspiration bois, inspiration industrielle, inspiration ethnique, etc.), et non par catégories de produits (les miroirs avec les miroirs, etc.). Un « embourgeoisement » propre à donner plus de confort et de plaisir à déambuler dans les rayons, mais au risque de perdre les adeptes du discount. Dans ce contexte, les prix affichés doivent être marquants pour éviter ce décrochage entre l'image que l'on a de l'enseigne et ce que l'on voit. Un équilibre délicat, mais le pari est que le beau ne soit pas l'ennemi du prix.

800 M€
Le chiffre d'affaires réalisé par La Foir'Fouille sur les douze derniers mois

280
Le nombre de magasins en France

Source : La Foir'Fouille

Centrakor, le milliardaire qui regarde au-delà des Pyrénées

Depuis longtemps, Centrakor a fait sien un concept entre discount et magasin de déco « classique ». Un jeu d'équilibriste qui ne semble pas lui nuire puisque l'enseigne annonce une croissance de 15 % en 2022, après avoir ouvert une quinzaine de magasins dans l'année. Surtout, son format, pouvant aller de 1 500 m² à 3 000 m² et plus, est mûr pour s'exporter. Le groupe lorgne en effet l'Espagne, où un premier magasin est attendu au printemps 2023.



© LOIC BONNURE/ CENTRAKOR

L'offre de Centrakor sera désormais accessible en Espagne ce printemps.

1 Mrd€
Le chiffre d'affaires réalisé en 2022, en hausse de 15 %

470
Le nombre de magasins

Source : Centrakor

Sébastien Chirouze, directeur des ventes de Normal France, précise, de son côté, que l'enseigne danoise recherche partout des emplacements numéro un, en centres-villes ou dans des zones à forts trafics commerciaux, pour s'implanter. *« Nous nous installons en fonction des opportunités, quand l'emplacement nous semble bon et s'accorde aux 350 m² de surface de vente dont nous avons besoin pour exprimer notre concept »*, dit-il encore. Avant d'ajouter : *« Notre équipe expansion ne lésine pas, c'est un vrai métier pour dénicher ces pépites. »*

Rapprochements en vue à terme

Ce dernier point est important. Si les formats développés par les acteurs du marché sont divers, les coques commerciales laissées vides ne courent pas forcément les rues – même si les petits copains de la mode, malheureusement, en laissent quelques-unes sur le chemin… mais pas forcément de la bonne taille. Or, comme la loi Climat et résilience a désormais pour principe de ne pas délivrer d'autorisation d'exploitation commerciale si le projet engendre une artificialisation des sols, il convient pourtant de travailler avec ce qui est déjà sorti de terre. *« Nous devons essentiellement travailler sur des bâtiments déjà existants, à récupérer soit auprès d'autres acteurs du commerce, soit auprès d'autres activités. C'est évidemment plus compliqué »*, reconnaît ainsi Anthony Giron, pour B&M. On commence donc à entrevoir l'embouteillage. A fortiori dans un contexte où la pression concurrentielle est sans cesse accrue avec l'arrivée de nouveaux acteurs. Dans ce cadre, malheur aux plus fragiles, comme les déboires actuels de KLO, enseigne née sur les décombres de Tati, et qui ferme aujourd'hui de nombreux magasins, le démontrent. *« Le marché du bazar n'est pas épargné par la crise,* analyse Delphine David, pour Xerfi. *Les marges commerciales des enseignes sont sous pression, tiraillées entre la hausse des coûts d'approvisionnement et la promesse de prix bas. »* Que craindre et qu'attendre, dans ces conditions ? *« Les rapprochements entre enseignes pourraient se multiplier, à court et moyen terme »*, indique l'experte, qui appuie encore ses propos : *« Le marché n'y échappera pas. »*



© RICHARD DAMORET/REA

La vente des stocks de Camaïeu et de Made.com a attiré les clients.

Noz, l'accro du déstockage

Difficile grille de lecture avec Noz. D'un côté, en septembre 2022, une litanie de fermetures – plus d'une vingtaine – du fait de *« baisses de chiffre d'affaires »* et de *« difficultés d'approvisionnement »*. De l'autre, deux jolies annonces à quelques mois d'intervalle, avec les rachats des stocks de Camaïeu d'abord, en novembre dernier, puis de Made.com, en février. De quoi donner, cette fois, un coup de projecteur positif à l'enseigne et attirer à elle de nouveaux clients. C'est, après tout, le lot des déstockeurs que de fonctionner ainsi, à base de « coups aux achats ». Reste, néanmoins, l'interrogation majeure, justement, de ce modèle de déstockeur pur, à l'heure où la plupart des concurrents cherchent plutôt à mixer déstockage et offre permanente.

550 M€
Le chiffre d'affaires revendiqué par Noz

312
Le nombre de magasins en France

Source : Noz



© MAXI BAZAR

Un nouveau concept a été dévoilé pour Maxi Bazar.

Stokomani-Maxi Bazar, les derniers bébés des Zouari

Coup sur coup, en 2021, le *family office* mené par Moez-Alexandre Zouari a racheté Maxi Bazar et Stokomani. Dans la foulée, le « serial racheteur » présentait sa nouvelle équipe de direction et son nouveau concept pour Maxi Bazar, en mai 2022. On attend désormais la même présentation pour Stokomani, attendue pour ce printemps, afin de se rendre compte des ambitions réelles de ces deux enseignes désormais réunies au sein d'un même groupe.

900 M€
Le chiffre d'affaires revendiqué pour le couple Stokomani (650 M€) et Maxi Bazar (250 M€) en 2021

223
Le nombre de magasins (140 Stokomani et 93 Maxi Bazar) en 2021

Source : entreprises

Et les hypers dans tout ça ?

Chez Carrefour comme chez E. Leclerc, cela s'appelle « Le coin des bonnes affaires ». Après tout, cela dit bien les choses et comme ce n'est visiblement pas protégé, va pour cette appellation. Dans les deux cas, chez Carrefour depuis 2021 dans le sillage de la création des zones *outlet*, chez E. Leclerc plus récemment, l'idée est la même : faire la chasse à Action, qui commence sérieusement à les irriter, et montrer que les hypermarchés aussi peuvent avoir de bons prix sur le non-alimentaire. Le retour d'une stratégie offensive sur ce marché de la part des hypers ?

Les rachats successifs de Maxi Bazar et Stokomani par le *family office* de Moez-Alexandre Zouari, il y a un peu plus d'un an, sont d'ailleurs là pour prouver que les grandes manœuvres ont déjà commencé. On pourrait même remonter au mariage entre GiFi et Tati, en 2017. Et ce dernier exemple est diablement intéressant, dans le sens où il montre bien que, souvent, ce sont les plus faibles, et donc rarement les meilleurs, qui sont les proies. *« La rationalisation du marché est à venir et, dans un contexte où le quadrillage du territoire n'est pas loin d'être complet, le risque est de se retrouver avec trop d'enseignes et trop de magasins, comme cela a pu être le cas dans le secteur du textile »*, soutient Frank Rosenthal, expert du commerce. Certes, le discount non alimentaire n'en est pas encore là, porté aujourd'hui par la situation économique, et faisant encore figure de valeur refuge, mais mieux vaudrait se poser la question avant qu'elle ne rattrape les enseignes…

JEAN-NOËL CAUSSIL

LSA

HPB à la dérive
02/03/2023

HPB* à la dérive



© GETTY IMAGES/RUBBERBALL

Entre Camaïeu, Go Sport, Gap France et les 26 Galeries Lafayette en affiliation, la filiale retail de la Financière immobilière bordelaise (FIB) accumule les déboires. Le projet d'empire commercial de Michel Ohayon paraît plus que jamais très compromis.

C'est en référence à l'*Hermione*, le trois-mâts du marquis de La Fayette parti soutenir les Américains dans la lutte pour leur indépendance en 1780, que Michel Ohayon a nommé Hermione Retail la société qui chapeaute les 22 premiers magasins Galeries Lafayette repris en affiliation en 2018, puis Hermione People & Brands (HPB), la filiale de sa Financière immobilière bordelaise (FIB) regroupant son activité commerciale. Il y a encore six mois, HPB avait le vent en poupe. L'entreprise comptait dans son portefeuille Camaïeu, Go Sport, Gap France, la marque Cafés Legal et les Galeries Lafayette affiliées dont le nombre était passé à 26. Wilhelm Hubner, ex-Auchan, alors directeur général de HPB, ambitionnait de racheter d'autres marques pour doubler la taille de son portefeuille (*voir* LSA n° 2709-2710). Il était aussi question d'y ajouter La Grande Récré, directement rattachée à la FIB. Mais au vu de la situation actuelle, ce scénario ambitieux ne se réalisera pas. Depuis six mois, le vaisseau prend l'eau : toutes les enseignes de HPB sont passées devant les tribunaux de commerce.

Cela a commencé par la liquidation de Camaïeu en septembre, puis il y a eu les multiples rebondissements qui ont conduit au redressement judiciaire de Go Sport en janvier. Wilhelm Hubner a, par ailleurs, été débarqué. En février, les difficultés financières de Gap France ont conduit l'enseigne à suspendre son activité e-commerce, puis les 26 magasins Galeries Lafayette ont été placés en procédure de sauvegarde. Plus exactement, les trois SAS qui chapeautent ses 26 magasins Galeries Lafayette (Hermione Retail pour les 22 premiers magasins acquis, Hermione TPR pour les trois autres, et Hermione Outlet pour le magasin outlet) sont sous sauvegarde. En effet, l'organisation de HPB, comme le reste de l'empire Ohayon, n'est pas simple. Elle s'est même complexifiée en janvier, quand le groupe Go Sport a racheté Wilsam, la société exploitant la master franchise Gap France, à HPB. Donc Gap France n'est plus rattaché directement à HPB mais à Go Sport. Cette opération a eu lieu juste avant que Go Sport soit mis en redressement judiciaire. Le sort des deux enseignes est maintenant lié. Une annonce a été publiée pour leur trouver des repreneurs. L'ensemble de la flotte de HPB a ainsi été prise dans des tempêtes juridiques. Tout comme la maison mère qui tangue aussi, puisque la FIB a été placée en redressement judiciaire le 17 février.

LE CONTEXTE

- **Toutes les enseignes de HPB** sont passées devant les tribunaux de commerce au cours des six derniers mois.
- **La FIB,** maison mère de HPB, a été placée en redressement judiciaire le 17 février.
- **Wilhelm Hubner,** le directeur général de HPB, a été débarqué en janvier.

*Hermione People & Brands

Défaut d'une vision stratégique

Comment la situation a-t-elle pu se dégrader aussi vite ? Il serait un peu trop facile de pointer uniquement Michel Ohayon. Les deux plus grosses enseignes, en termes de magasins et de chiffre d'affaires, reprises par l'homme d'affaires, connaissaient des difficultés depuis longtemps. Camaïeu a traîné une dette abyssale pendant plus de douze ans avant d'être placé en redressement judiciaire en 2020, puis repris par HPB. Quant à Go Sport, Rallye, la maison mère de Casino, l'a cédé pour 1 euro symbolique à HPB… À cela, se sont ajoutés le Covid et la fermeture pendant des mois des magasins non alimentaires, puis la guerre en Ukraine, l'inflation et le frein de la reprise économique. Ce passif et ce contexte défavorable ont sans doute ralenti les ambitions des dirigeants de HPB.

Néanmoins, pour remettre à flot ces enseignes, *« il fallait des investissements qui n'ont pas été faits et une vision stratégique »*, analyse Cédric Ducrocq, président de Diamart. Même avis pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, qui pointe le manque de stratégie commerciale, *« comme le rachat de Gap France par Go Sport. Quelle synergie y a-t-il entre les deux enseignes ? Les défaillances dans l'habillement et, à l'opposé, les réussites, comme La Redoute, montrent que la finance ne suffit pas. Il faut des compétences et une expertise du commerce »*. Si la situation actuelle est complexe pour HPB, il est trop tôt pour couler toutes les enseignes. Ainsi, pour les magasins Galeries Lafayette, qui ne sont pas en cessation de paiements, il reste de l'espoir. *« La procédure de sauvegarde est une mesure de protection pour permettre aux entreprises en difficulté de continuer leur activité, préserver les emplois et régler leurs*

Le FIB, le vaisseau amiral dans la tempête



© STEPHANE LAGOUTTE/ONALLENDRES-REA

Créée en 1996, la Financière immobilière bordelaise (FIB) est la holding via laquelle **Michel Ohayon** a construit son empire. Parmi ses actifs, citons les bâtiments du Grand Hôtel de Bordeaux, du Trianon Palace Versailles ou du Sheraton Paris Roissy Airport. En 2017, il diversifie ses activités dans le vin avec le rachat d'un château à Saint-Émilion (33), puis dans la distribution en 2018, d'où la création de la filiale retail HPB. Selon *Sud-Ouest*, Michel Ohayon serait dans l'incapacité de respecter le plan de remboursement exigé par Bank of China, son principal prêteur. Cela l'aurait incité à demander la mise en cessation de paiements pour la FIB.



Le groupe Go Sport a été placé en redressement judiciaire. La date limite de reprise est fixée ce 10 mars.

© LAETITIA DUARTE

Go Sport à la recherche d'un nouvel armateur

L'enseigne de sport a été reprise en décembre 2021 pour 1 euro symbolique à la société Rallye (Casino). Un an plus tard, la direction était convoquée par le tribunal de commerce de Grenoble pour faire la transparence sur la situation financière de Go Sport après des alertes des représentants du personnel et des commissaires aux comptes. Le manque de clarté a incité le tribunal de commerce a nommé un juge enquêteur pour étudier la situation financière de l'entreprise. Début janvier 2023, le tribunal annonçait avoir également ouvert en novembre 2022 une enquête pour abus de bien social. L'examen du rapport du juge enquêteur a conduit mi-janvier au placement en redressement judiciaire du groupe Go Sport puis, quelques jours après, de celui de Go Sport France. Le groupe est maintenant en quête de repreneur. L'offre comprend 46 magasins en master franchise à l'international, 82 magasins intégrés et 87 autres en franchise en France (sous enseignes Go Sport et Endurance Shop), une activité e-commerce ainsi que la master franchise Gap France *(voir encadré page suivante)*. Go Sport et Go Sport France emploient 2 150 salariés. La date limite des offres de reprise est fixée ce 10 mars à 14 heures.

Les 26 magasins Galeries Lafayette affiliés dans une mauvaise passe

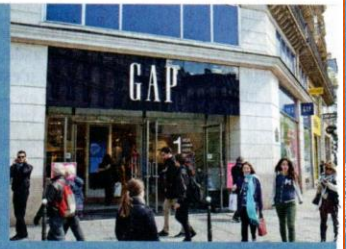
En 2018, les Galeries Lafayette initiaient une phase de désengagement en province. HPB avait alors repris 22 magasins en affiliation et en avait récupéré trois de plus en 2021. Aujourd'hui, la filiale exploite 25 magasins dans les agglomérations d'Agen, Amiens, Angoulême, Bayonne, Beauvais, Belfort, Besançon, Caen, Cannes, Chalon-sur-Saône, Chambéry, Dax, La Roche-sur-Yon, La Rochelle, Libourne, Lorient, Montauban, Niort, Pau, Rosny, Rouen, Saintes, Tarbes, Toulon et Tours, et 1 outlet dans un centre commercial à Coquelles (62). Le 17 février, une demande de procédure de sauvegarde a été déposée. Elle a été acceptée par le tribunal de commerce de Bordeaux le 22 février.
À *Sud-Ouest*, Michel Ohayon a déclaré avoir fait cette demande *« pour les protéger de toute attaque »*. Pour rappel, cette procédure facilite la réorganisation de l'entreprise pour permettre la poursuite de l'activité, le maintien de l'emploi et le règlement des dettes.


© PASCAL LEMAÎTRE

Les Galeries Lafayette du centre commercial Westfield Rosny 2, à Rosny-sous-Bois (93).

Le destin de Gap France amarré à celui de Go Sport

En septembre 2021, HPB a repris la master franchise Gap France et l'exploitation des 21 magasins que l'enseigne américaine avait en France. Cette opération faisait suite au choix de Gap de cesser ses activités en propre en Europe et de ne rester présent sur le Vieux Continent que via la franchise. Début janvier, HPB annonçait à la surprise générale que la master franchise Gap France avait été acquise par son autre enseigne Go Sport et ce, alors qu'un juge enquêteur examinait la situation financière de Go Sport. Depuis mi-février, Gap France a suspendu ses activités e-commerce. Le magasin de l'avenue des Ternes (Paris, 17e) devrait fermer fin mars. Selon la CFDT, la déclaration en cessation de paiements de Gap France serait imminente. En tout cas, Gap France appartenant à Go Sport, la master franchise fait partie de l'offre de reprise publiée pour l'enseigne de sport.



© LAETITIA DUARTE

La master franchise Gap a été acquise par Go Sport en janvier.

L'enseigne de jouets dépend directement de la FIB et non de HPB.



© PIERRE LIGEDES-REA

dettes », rappelle François-Xavier Awatar, avocat spécialiste du droit du commerce et de la franchise. Le Groupe Galeries Lafayette peut-il aider ? *« Contrairement à un contrat de franchise qui implique qu'un franchiseur délivre savoir-faire et assistance à ses franchisés, le contrat d'affiliation n'implique qu'une assistance a minima »*, poursuit-il. Contacté par LSA, le groupe n'a pas souhaité commenter.
Mais les clients ne font pas la différence entre un magasin en propre et un affilié. Ce qu'ils voient, c'est un magasin Galeries Lafayette et que l'enseigne va mal. Cette confusion a obligé les Galeries Lafayette à envoyer un mail à leurs clients encartés : *« Nous tenions à vous écrire personnellement pour clarifier certaines informations déstabilisantes dont vous aurez pu prendre connaissance au cours des derniers jours concernant les Galeries Lafayette. »* L'enseigne explique les difficultés rencontrées par HPB, liste les magasins de HPB en précisant *« qu'ils restent opérationnels à date »* et conclut *« cette situation perturbante et désolante ne concerne en rien votre magasin Galeries Lafayette de Paris Haussmann et galerieslafayette.com »*.

Voilà pour la posture de façade mais, en coulisses, *« il est de l'intérêt des Galeries Lafayette que leurs magasins affiliés continuent leur activité »*, assure François-Xavier Awatar.

Certaines enseignes couleront, d'autres pas

D'autant plus que, même si le contrat prévoit que ces 26 magasins puissent faire 30 % de leur chiffre d'affaires en dehors de la centrale d'achats des Galeries Lafayette, ils n'auraient réalisé, selon nos informations, que 5 % de leur CA en dehors de la centrale en 2022. L'arrêt de leur activité aurait donc des conséquences sur l'image de l'enseigne et sur ses résultats. *« Et la procédure de sauvegarde empêche les Galeries Lafayette de rompre leur contrat d'affiliation »*, rappelle l'avocat. Il est donc fort probable que les magasins de HPB puissent rebondir.
Pour Go Sport, la situation est plus délicate. *« Cela fait vingt ans que ça va mal. Go Sport n'a jamais réussi à trouver sa place entre Decathlon et Intersport. Or, au vu de leur poids respectif, il est encore plus difficile aujourd'hui d'exister »*, résume Cédric Ducrocq. Frank Rosenthal corrobore : *« Go Sport a un problème de positionnement. Pourtant, avec les marques internationales que l'enseigne propose, elle aurait pu se différencier. »* Et qui voudra reprendre une enseigne ballottée depuis tant d'années ? *« Go Sport a un réseau hétérogène. Les magasins en centre-ville ou en centres commerciaux ont souvent des emplacements intéressants. Il serait possible de créer un concept plus urbain, plus bobo, axé sur les marques. Pour ceux en périphérie, ce sera plus compliqué »*, estime Cédric Ducrocq.
Pour Gap France aussi, ce ne sera pas simple. Déjà car la filiale n'aura sans doute pas le soutien de sa maison mère. *« Gap a commencé à se désengager de l'Europe »*, rappelle Frank Rosenthal. Dans ce contexte, quid de Cafés Legal ? Quelle place pour cette marque iconique au milieu des enseignes à la dérive de HPB. Et, plus généralement, quel avenir pour HPB ? Si Michel Ohayon espère rebondir et sauver la FIB, en revanche, pour HPB, l'horizon s'obscurcit. *« Notre diversification dans le commerce était à contre-cycle. Je pensais que c'était une bonne idée… Mais les circonstances ont rigidifié nos partenaires »*, a reconnu l'homme d'affaires dans le quotidien *Sud-Ouest* le 17 février. Les repreneurs potentiels pour l'ensemble Go Sport-Gap France ont jusqu'au 10 mars pour déposer leurs offres.

MIRABELLE BELLOIR

« Il y a peu de chances que Gap France ait le soutien de sa maison mère aux États-Unis. Car le groupe a commencé à se désengager de l'Europe et il a déjà beaucoup à faire sur le territoire américain. »

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce


© PIERRE VASSAL/AWYTHAM

« Les magasins Go Sport en centre-ville ou en centres commerciaux ont souvent des emplacements intéressants. Créer un concept plus urbain, axé sur les marques, serait possible. Pour ceux en périphérie, ce sera plus compliqué. »

Cédric Ducrocq, président de Diamart


© LAETITIA DUARTE

La Grande Récré gardera-t-elle le cap ?

Cas à part, La Grande Récré (groupe Ludendo) ne dépend pas de HPB, mais est directement rattachée à la FIB. En 2018, Michel Ohayon a soutenu le plan de continuation de Jean-Michel Grunberg, PDG de l'enseigne spécialiste du jouet, qui était alors en redressement judiciaire. La FIB est ainsi devenue l'actionnaire majoritaire de Ludendo. *« La Grande Récré est une filiale autonome et saine. La situation actuelle de la FIB ne change rien pour nous »*, assure Jean-Michel Grunberg, rappelant qu'il est l'unique mandataire social du jouettiste et donc seul à la barre. Néanmoins, placée en redressement judiciaire, la FIB ne pourra pas soutenir La Grande Récré en cas de problème. *« L'enseigne est toujours fragile : son plan de continuation implique un plan d'apurement du passif. Elle devra continuer à tenir ses échéances… mais sans l'aide ni la garantie de sa maison mère »*, explique un expert juridique. Selon son PDG, le chiffre d'affaires de La Grande Récré, très touchée par la crise sanitaire, a progressé de 8 % l'an dernier. Un niveau suffisant ? L'enseigne compte 142 magasins et 238 corners, notamment chez Total et Casino. **V. V.**



© LAETITIA DUARTE



© THOMAS SOLIVERES

La liquidation judiciaire de l'enseigne de textile a été prononcée en septembre.

La coque de Camaïeu repêchée par Celio

HPB avait repris Camaïeu, déjà très endetté, en août 2020. Outre les fermetures imposées des magasins pendant la pandémie, l'enseigne avait été victime d'une cyberattaque en 2021 entraînant une perte d'exploitation de 40 millions d'euros. HPB n'a pas réussi à redresser la barre et, fin septembre 2022, la liquidation judiciaire de Camaïeu a été prononcée causant la fermeture de 508 magasins et le licenciement de 2 600 personnes. Les stocks de l'enseigne ont été mis aux enchères en novembre, remportés en grande partie par le discounter Noz. Les actifs immatériels de Camaïeu (propriété intellectuelle de la marque, logos, noms de domaine des sites internet…) ont, eux, été mis aux enchères en décembre. Le spécialiste de la mode masculine Celio a remporté la marque Camaïeu pour un montant de 1,8 million d'euros. Il devrait relancer Camaïeu d'abord sur internet, mais pas avant 2024.

LSA

Experts 2023 : comment faire face aux incertitudes des mutations post-covid ?
12/01/2023

[Experts 2023] Frank Rosenthal : comment faire face aux incertitudes des mutations du commerce post-covid

Pour la huitième année consécutive, LSA a recueilli les projections d'experts du retail et de la grande consommation sur les enjeux de 2023. Ils décrivent un commerce, une industrie et une consommation en pleines transformations. Aujourd'hui Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

La Rédaction

12 Janvier 2023 \ 07h30

5 min. de lecture



Tout d'abord en cette nouvelle année, soyons optimistes et parlons de période post-covid. Même si les vagues se succèdent, on peut maintenant en parler tout simplement vu le peu de restrictions et le seul port du masque conseillé dans certains endroits, qui n'affecte plus le commerce.

Je ne retracerai pas ici la chronologie lourde et douloureuse de ces années 2020-2022 et de l'enchainement de toutes les crises : fermetures des magasins dits « non essentiels », digitalisation rapide et forcée, difficultés d'approvisionnement, forte inflation, changements rapides des comportements consommateurs… mais vous propose de se concentrer sur les grandes questions post-covid. En amont, Il faut plus que jamais se concentrer sur la vision et le moyen/long terme pour tenter de faire un bilan en répondant à cette question sur ces années Covid : Qu'est-ce qu'on aura gagné avec tout ce qu'on a perdu ? C'était le titre de ma tribune pour LSA le 9 mai 2020 à la sortie du premier confinement, titre emprunté à un extrait de la chanson de Grand Corps Malade « Effets secondaires ». Cette question est vraiment intéressante pour avoir une vision positive de tout ce qu'une enseigne a pu faire pour agir, investir, progresser, mobiliser… ces dernières années.

Conviction 1 : Être parfaitement clair dans l'analyse et refuser de se fier aux idées reçues

Si la problématique est mal posée, la solution ne peut pas être trouvée. Plus les retournements sont forts, plus l'avenir est imprévisible, plus les crises se succèdent, plus les incertitudes sont fortes, plus l'analyse (c'est l'une des rares choses que nous maitrisons) doit être claire et forte.

Un exemple marquant d'analyse en 2022 : la volte-face du e-commerce

Beaucoup sont restés sur la folle croissance en 2020 et même en 2021 du e-commerce avec notamment 4 points de plus sur la part de marché global commerce en un an en France en 2020, des taux de croissance jamais vus, un drive qui recrute et performe (près de 50% de hausse en 2020), des géants mondiaux qui n'en finissent plus de grossir… Bref, l'euphorie… C'était sans compter sur le consommateur et beaucoup de facteurs externes qui en 2022 ont bouleversé les prévisions, même si on restait sur des historiques très hauts en 2021, cela ne suffit pas pour expliquer le revirement.

Voici quelques faits significatifs de ce retournement survenu en 2022 :

1/ Une toute petite croissance sur le plan mondial Alors que selon Insider Intelligence, le e-commerce sur le plan mondial avait progressé de près de 28% en 2020, selon une étude révélée par Salesforce, les ventes mondiales en ligne au cours des trois premières semaines de décembre (période clé de l'année) ont augmenté de 2% seulement en glissement annuel.

2/ Un impact du commerce en ligne qui se réduit aux Etats-Unis Selon Adobe Analytics, les ventes en ligne au cours des mois de novembre et décembre devraient connaître une maigre croissance de 2,5% pour atteindre 209,7 milliards de dollars, contre une augmentation de 8,6% l'année dernière. Une chute spectaculaire au moment où l'inflation connaît un rythme annuel de progression de plus de 7%.

3/ En France, un vrai ralentissement sur les ventes de produits Après une baisse de 15% de la vente de produits en ligne au cours du 1er semestre 2022 vs la même période en 2021, la vente des produits s'avère en légère baisse à -2% au cours du 3ème trimestre toujours en comparaison avec la même période de 2021 (Fevad).

4/ Le volume de colis baisse sensiblement en France Dans un communiqué de presse, le 17/11/2022, Sendcloud, la plateforme d'expédition tout-en-un pour les entreprises du e-commerce, prévoit un recul de 12% du volume de colis par rapport à 2021.

5/ Le drive, le drive piéton et le quick commerce à l'arrêt Historiques élevés, manque d'intérêt des clients, législation contraignante (pour le quick commerce et par ricochet sur le drive piéton), arrivée à maturité… Les chiffres 2022 ne sont plus du tout les mêmes qu'en 2020. Quand le drive était le circuit qui connaissait la plus forte croissance selon Iri, 2 ans après c'est celui (en parts de marché) qui recule le plus. Qui l'aurait dit ?

6/ 2022 annus horribilis pour Amazon sur le e-commerce aux Etats-Unis Pour la première fois sur le Black Friday, dans les recherches sur Internet, Amazon est devancé et n'est plus la destination n°1. Amazon est désormais devancé par trois distributeurs physiques : Walmart, nouveau roi du classement, suivi de Target et de Kohl's.
Une mauvaise année en bourse aussi pour le géant de Seattle. La capitalisation a plongé de 50% (49,62% plus exactement) (source : Boursorama.com 1/1/2022). Les 3 derniers mois, majeurs sur l'activité, ont été sur cette seule période sanctionné d'un recul de 27,51% ! Sur les mêmes périodes, le cours de Walmart sur l'ensemble de l'année 2022 a perdu 2,02 % et sur les trois derniers mois a progressé de 6,99%, un contexte global similaire pour les deux entreprises, mais des performances boursières sensiblement différentes !
John Blackledge, un analyste de Cowen & Company qui couvre Amazon depuis une décennie, a déclaré que ses calculs montraient que l'activité principale de commerce électronique d'Amazon avait perdu des milliards cette année. "Ils doivent tout revoir", a-t-il dit. "Ce n'est tout simplement pas viable" (New York Times 27/10/2021). Ce que confirme ce chiffre : Amazon voit reculer ses ventes e-commerce aux Etats-Unis sur 1 an de plus de 4%, une première dans l'histoire du géant mondial du e-commerce selon Jungle Scoot.
Enfin, Le taux de satisfaction d'Amazon a chuté de manière spectaculaire en 2022, selon l'American Customer Satisfaction Index, et se situe désormais en dessous de celui d'Etsy, Nordstrom et Macy's.

7/ En Chine, Alibaba n'affiche plus ses compteurs lors du Global Festival Shopping et annonce une GMV stable en 2022 vs 2021. L'entreprise annonce part ailleurs plus de 3 milliards de dollars de dettes et plusieurs de ses filiales affichent des chiffres négatifs.

8/ En Angleterre, on assiste à la faillite de Made.com. L'apogée de Made.com se situe en juin 2021, l'entreprise était alors évaluée à près de 800 millions de livres sterling lors de son entrée en bourse et était annoncée comme un futur leader de la vente de meubles au détail. Plus de 15 mois après, à la fin du mois d'octobre 2022, Made.com arrête de prendre des commandes. En Angleterre, The Guardian a parlé de 12000 clients lésés qui ne recevront pas leur commande.

Conviction 2 : en 2023, donner ou redonner des raisons valables aux clients de venir chez vous plutôt que chez vos concurrents, tout est question de préférence !

Une étude du BIPE à l'automne 2022 montrait que les Français percevaient une baisse de leur pouvoir d'achat entre 5% et 20 à 25% selon leurs CSP et leurs revenus. Face à cette généralisation de la perte de pouvoir d'achat, il faut plus que jamais donner de vraies raisons de venir en magasin ou de visiter un site marchand. Il faut là aussi répondre à un certain nombre de questions : comment êtes-vous positionnés, qu'est-ce qui vous différencie de vos concurrents ? Sur l'offre, sur les prix, sur les services, sur l'expérience client ? Sur quel sujet êtes-vous préférés par vos clients ? Sur l'ensemble du marché ? Pourquoi ? Depuis quand et avec quelles évolutions ?

Quels sont les 3 sujets sur lesquels vos clients reconnaissent que vous avez le plus progressé ? L'avez-vous communiqué en magasin et sur le site marchand ?

Conviction 3 : Face à un environnement mouvant, plus que jamais définir ses invariants, ses fondamentaux.

Plus la situation est incertaine, plus la réponse à cette question est nécessaire. Rappelons qu'un invariant est un élément qui reste constant. Alors que beaucoup de choses bougent, il est plus qu'intéressant de se poser la question de ce que l'on ne veut pas voir bouger, ce à quoi vous êtes profondément attaché.

A propos de l'auteur :

Frank Rosenthal après une carrière de communicant dans les groupes TBWA et HighCo a créé sa structure de conseil en janvier 2008. Nourri de ses observations récurrentes à l'international dont il fait bénéficier ses clients français, Frank a créé en février 2008 son blog retail-distribution et a écrit huit livres sur le commerce. Son 9 ème livre est actuellement en relecture et portera justement sur les mutations du commerce post-covid. Depuis 2019, Frank anime une chronique mensuelle sur le retail en Chine dans l'émission « Chine Eco » de BFM Business. Frank est par ailleurs membre du conseil scientifique de l'Adetem et membre de La Retail Tech.

A propos de l'entreprise :

Frank Rosenthal Conseils a été fondée en janvier 2008 et intervient sur les problématiques de marketing liées au commerce. Sa vocation est de proposer des conseils, des inspirations et des idées pour optimiser le commerce d'aujourd'hui et préparer le commerce de demain. Outre le conseil, sous toutes ses formes, la structure intervient sur des benchmarks, store-tours, séminaires, conférences et formations.

LSA

Grand magasin, quel avenir pour le BHV ?
20/02/2023



Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal



© LAETITIA DUARTE

Quel avenir pour le BHV ?

300 M€
Le CA 2022 du BHV

1 300 Le nombre de salariés

13 M de visiteurs par an

Source : SGM

Des difficultés qui ne datent pas d'hier

Le début des années 2000 a été complexe pour le BHV, repris en 1991 par le Groupe Galeries Lafayette dans le cadre du rachat du réseau des Nouvelles Galeries. Dans un article de 2010, *Le Figaro* rapportait que l'enseigne était dans le rouge depuis 2003. Neuf magasins ont été fermés entre 2006 et 2012 : Caen et Strasbourg en 2006, Villeneuve-la-Garenne (92) en 2007, Créteil Soleil (94) et Paris avenue de Flandres en 2008, les BHV Déco de Bordeaux et Rosny 2 (93) en 2010, Montlhéry (91) et Saint-Genis-Laval (69) en 2012. Les deux derniers magasins en province, Lyon Part-Dieu et Limonest (69), ont été fermés en 2019. Aujourd'hui, l'enseigne, rebaptisée BHV Marais en 2014, ne compte plus que deux magasins : l'iconique Bazar de l'Hôtel de Ville, ouvert à Paris en 1856, et le magasin du centre commercial Westfield Parly 2 (78). Difficile de faire exister une enseigne avec seulement deux magasins.

« Pour beaucoup de consommateurs, le BHV Marais est resté un magasin de bricolage et non pas de mode. Le repreneur devra investir pour clarifier le positionnement de l'enseigne. »

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce



PIERRE VASSAL/ARITHAM

Le Groupe Galeries Lafayette est entré en négociations exclusives avec la Société des grands magasins (SGM) pour céder le grand bazar de l'Hôtel de Ville ainsi que le magasin situé dans le centre commercial Westfield Parly 2. Le point sur les défis à relever pour relancer l'enseigne.

LE CONTEXTE

- **La pandémie de Covid-19** a fortement impacté les ventes des grands magasins à Paris et en Île-de-France.
- **La généralisation du télétravail** et l'absence des touristes chinois et russes pèsent sur la fréquentation à Paris.
- **Tout comme la crise du pouvoir d'achat** et les difficultés d'accès en voiture au centre de la capitale.

Après trente-deux ans de hauts et de bas, les Galeries Lafayette ont annoncé le 16 février leur intention de se séparer de leur filiale BHV Marais. Le groupe est entré en négociations exclusives avec SGM (Société des grands magasins) pour la vente de la société BHV Marais, qui comprend un ensemble d'actifs immobiliers diffus, bureaux et commerces, dont le bâtiment historique du Bazar de l'Hôtel de Ville, celui du BHV L'Homme et La Niche ainsi que le bâtiment abritant Eataly Paris. Elle comprend aussi l'exploitation du flagship parisien et celle du magasin situé dans le centre commercial Westfield Parly 2 (78). En revanche, l'exploitation d'Eataly Paris et la fondation Lafayette Anticipations restent des actifs des Galeries Lafayette. Le projet de cession est soumis aux processus d'information-consultation habituels ainsi qu'à l'autorisation de l'Autorité de la concurrence.

L'iconique Bazar de l'Hôtel de Ville, grand magasin parisien qui existe depuis 1856, est situé sur l'artère très commerçante de la rue de Rivoli.

La plus grosse opération de SGM

Mais si l'opération aboutie, *« ce sera l'une des plus grosses transactions immobilières à Paris de ces douze derniers mois. Même si aucun montant n'a été dévoilé, il ne serait pas étonnant qu'elle soit de l'ordre de 500 millions d'euros »*, estime Antoine Grignon, directeur du département investissement chez Knight Frank. Ces derniers mois, les transactions les plus importantes dans la capitale ont été réalisées par les mastodontes du luxe : Kering (deux opérations autour de 860 millions d'euros et 450 millions d'euros) et LVMH (aux alentours de 900 millions d'euros). *« Mais ce n'était que des opérations immobilières. Là, la configuration est différente car SGM ne reprendrait pas uniquement les murs mais aussi l'exploitation de commerces »*, souligne Antoine Grignon. Pour le groupe familial SGM qui possède 10 centres commerciaux et gère en affiliation 7 magasins Galeries Lafayette, ce sera sa plus grosse opération jamais réalisée, confirme son président Frédéric Merlin. *« C'est une merveilleuse opportunité pour nous. Nous avons une réelle expertise dans la redynamisation des sites commerciaux de centre-ville. »*

Nous avons hâte de montrer notre savoir-faire dans la plus belle ville du monde», explique-t-il. Et le challenge n'est pas aisé. Le BHV Marais a connu de nombreuses périodes difficiles depuis le début des années 2000. «*On ne l'a jamais caché depuis toutes ces années. Le BHV souffrait de difficultés d'exploitation qui s'étaient accentuées, depuis cinq ans, pour des raisons en partie exogènes, des grèves en passant par la crise des "gilets jaunes" et, bien évidemment, le Covid ces dernières années*», déclare un porte-parole des Galeries Lafayette.

Un positionnement flou

Au-delà des facteurs extérieurs, le BHV Marais a un problème de positionnement, estiment différents spécialistes, dont Frank Rosenthal: «*Autant les Galeries Lafayette ont réussi à donner à leur flagship du boulevard Haussmann un positionnement clair* (Le grand magasin pour tous, NDLR), *autant ils n'ont pas réussi pour le BHV.*» Selon l'expert marketing, le positionnement flou se reflète déjà par le nom de l'enseigne. En 2014, le BHV est devenu BHV Marais pour affirmer son ancrage dans le quartier voisin du Marais. «*Sauf que l'offre du magasin parisien n'est pas celle d'un magasin de quartier et avec celui de Westfield Parly 2, le nom BHV Marais ne fonctionne pas*», ajoute-t-il. Tout comme le choix du groupe de maintenir un magasin dans un centre commercial. «*Nous ne sommes pas aux États-Unis. Là-bas, il est commun de trouver un department store dans une aile d'un mall. En France, ce n'est pas une habitude et ce n'est pas ce que les consommateurs attendent. Je ne vois pas l'intérêt de mettre un grand magasin dans un centre commercial français, et c'est valable pour toutes les enseignes de grands magasins*», poursuit-il.

Du côté de l'offre, pour beaucoup de consommateurs, le BHV Marais est resté un magasin de bricolage et non pas de mode. C'est certes le seul vaisseau amiral de la capitale à avoir une telle offre de décoration, de meubles et, bien sûr, c'est le seul à avoir un sous-sol consacré à la quincaillerie et au bricolage. Cela permet au BHV de se différencier, mais cela n'attire pas les touristes et c'est éloigné de ce que les Galeries Lafayette savent faire. Logique dans ces conditions de s'en séparer. «*Le Groupe Galeries Lafayette dispose de deux outils incroyables avec Haussmann d'une part, et une marque fantastique de l'autre; deux actifs à peu près sans équivalent dans le monde*, estime Cédric Ducrocq, PDG de Diamart. *Il n'apparaît pas illogique de se concentrer sur ces deux actifs incroyables et donc de céder ce qui n'y correspond pas. Ces arbitrages permettent, en outre, de retaper un peu la structure financière du groupe, lui offrant la capacité de recentrer ses forces sur ses actifs principaux; pouvoir réinvestir du capex ailleurs, sur d'autres priorités.*

Qu'est-ce que le Groupe SGM?

Le Groupe SGM (ex-Avenue Développement Immobilier), pour Société des grands magasins, est une foncière indépendante, créée en 2018 et dirigée par la famille Merlin. Originaire de Lyon, Frédéric Merlin en est le président et sa sœur, Maryline Merlin, la directrice générale déléguée. La foncière se présente comme une entreprise spécialisée dans l'acquisition et la revalorisation d'actifs commerciaux de centre-ville. Elle revendique 650 collaborateurs, 255 000 m² d'actifs pour 17 sites en France, dont 10 centres commerciaux un peu partout en France (Lille, Kremlin-Bicêtre, Mulhouse, Tourcoing, Saint-Nazaire, Châlons-en-Champagne, Paris Vaugirard, Roubaix, Nîmes et Saint-Quentin-en-Yvelines) et, depuis mai 2022, sept Galeries Lafayette affiliées (Reims, Dijon, Orléans, Angers, Le Mans, Grenoble et Limoges). En août 2021, la SGM avait initié avec les Galeries Lafayette ce projet pour l'acquisition des murs et des fonds de ces sept établissements, représentant en tout une surface de vente d'environ 80 000 m², tout en concluant un accord d'affiliation de dix ans lui permettant de bénéficier de l'accompagnement des Galeries Lafayette, et de leurs politiques d'achat, commerciale et marketing. D'emblée, Frédéric Merlin avait annoncé que d'autres acquisitions seraient au programme. Le rachat du BHV, une fois validé par les autorités, propulsera le groupe dans une nouvelle dimension.



© FREDERIC RODRIGUES

« Si le projet se concrétise, nous prendrons le temps de travailler en profondeur sur les évolutions à apporter sur les sites, qui passeront par des investissements significatifs. Pas question de faire un énième grand magasin de luxe. Nous voulons rendre le BHV aux Parisiens. »

Frédéric Merlin, président de SGM

Mais, en tout cas, cette opération ne doit pas être vue comme celle d'une entreprise aux abois.» D'après Selvane Mohandas du Ménil, directeur général de l'International Association of Department Stores (IADS), «*il s'agit, pour le Groupe Galeries Lafayette, de se concentrer sur son métier historique, qui est de vendre de la mode. L'équilibre était sans doute devenu un peu difficile à tenir entre le modèle de Haussmann et celui du BHV. L'international est aussi un enjeu majeur pour les Galeries Lafayette, avec une arrivée prévue en Inde notamment. Beaucoup de chantiers ont été enclenchés, et il faut parfois savoir se centrer sur son cœur de métier pour gagner en efficacité*» Le porte-parole du groupe confirme: «*Le fruit de cette cession servira à se refaire une trésorerie pour effacer définitivement les années Covid, mais aussi à renforcer le leadership d'Haussmann et nos 17 flagships en province, d'accélérer à l'international, en Chine, en Inde et au Moyen-Orient et d'investir pour la data, l'omnicanalité et l'expérience clients.*»

« Il s'agit, pour le Groupe Galeries Lafayette, de se concentrer sur son métier historique, qui est de vendre de la mode. L'équilibre était sans doute devenu trop difficile à tenir entre le modèle de Haussmann et celui du BHV, moins mode. »

Selvane Mohandas du Ménil, directeur général de l'International Association of Department Stores (IADS)



© PATRICE JACQUEMARD



© KNIGHT FRANK

« Ce sera l'une des plus grosses transactions immobilières à Paris de ces douze derniers mois. Il ne serait pas étonnant qu'elle soit de l'ordre de 500 millions d'euros. »

Antoine Grignon, directeur du département investissement chez Knight Frank

Un écho favorable à la Mairie de Paris

Du côté du BHV, l'enjeu sera de trouver les moyens de se relancer. C'est bien ce que SGM compte faire. «*Si le projet se concrétise, nous prendrons le temps de travailler en profondeur sur les évolutions à apporter sur les sites, qui passeront par des investissements significatifs*», assure Frédéric Merlin. Côté positionnement, «*sur les 13 millions de visiteurs que reçoit le BHV Marais chaque année, seulement 15 % sont des étrangers. Nous voulons rendre le BHV aux Parisiens. Nous allons nous focaliser sur la zone de chalandise primaire*», poursuit-il.

Et au vu des transformations de la rue de Rivoli, mieux vaut s'adresser d'abord aux clients locaux. «*Sauf en taxi, l'accès en voiture au BHV est devenu impossible. Il faudra négocier avec la Mairie de Paris pour recréer des accès autour du magasin*», prévient Frank Rosenthal. Pour Frédéric Merlin, la priorité laissée aux mobilités douces n'est pas un problème. «*Cela me rappelle l'époque où l'on opposait commerce physique et digital. Aujourd'hui, tout le monde est pour l'omnicanalité. Il n'y a pas de raison d'opposer piétons et voitures. De plus, comme je l'ai déjà dit, nous visons en priorité les Parisiens et ceux-ci se déplacent rarement dans Paris en voiture.*» Une position qui devrait plaire à la Mairie de Paris. En tout cas, pour l'instant, l'Hôtel de Ville a accueilli favorablement le projet. «*Le BHV est un acteur économique majeur de la rue de Rivoli, qui est redevenue une artère commerçante extrêmement dynamique de la capitale. La Ville de Paris se tiendra prête à travailler avec le futur acquéreur pour accompagner ce projet, dans le respect de ce patrimoine architectural et immatériel unique*», a déclaré Emmanuel Grégoire, Premier adjoint à la Maire de Paris. Le dynamisme «extrême» qu'aurait retrouvé la rue de Rivoli est discutable. Selon l'Observatoire de Procos, la fédération pour la promotion du commerce spécialisé, la vacance commerciale a augmenté dans Paris (8,7 % en 2022, contre 5,3 % en 2019) et le phénomène est encore plus important pour la seule rue de Rivoli (12,5 % en 2022 contre 5,5 % en 2019), même si autour du BHV, la situation est meilleure que dans d'autres parties de la rue. Côté trafic, la fréquentation est repartie à la hausse en 2022. Et peut-être que les JO de 2024 attireront de nouveaux clients au cœur de la capitale?

En attendant, du côté des syndicats, «*l'important est la préservation des emplois et des acquis. Nous serons très vigilants sur ces points. Le repreneur doit nous présenter son projet le 20 mars. Nous verrons s'il est viable et s'il permet de gagner de l'argent de manière pérenne*», déclare Florine Biais, délégué CGT-BHV. SGM et les Galeries Lafayette espèrent conclure cette transaction dans le courant de l'année.

MIRABELLE BELLOIR ET JEAN-NOËL CAUSSIL

SGM EN CHIFFRES

600 M€
Le volume d'affaires des 10 centres commerciaux

150 M€
celui des 7 Galeries Lafayette affiliées

650 salariés

Source: SGM

LSA

Grand magasin, quel avenir pour le BHV ?
20/02/2023

Grand magasin : quel avenir pour le BHV ?

Le Groupe Galeries Lafayette est entré en négociations exclusives avec la Société des grands magasins (SGM) pour céder le grand bazar de l'Hôtel de Ville ainsi que le magasin situé dans le centre commercial Westfield Parly 2. Le point sur les défis à relever pour relancer l'enseigne.

Réservé aux abonnés

20 Février 2023 \
07h30

6 min. de lecture



© DUARTE FILET Laetitia

L'iconique Bazar de l'Hôtel de Ville, grand magasin parisien qui existe depuis 1856, est situé sur l'artère très commerçante de la rue de Rivoli.

En chiffres

- **300 M €** Le CA 2022 du BHV
- **1 300** Le nombre de salariés
- **13 M** de visiteurs par an
- **600 M €** Le volume d'affaires des 10 centres commerciaux de SGM
- **150 M €** Le volume d'affaire des 7 Galeries Lafayette affiliées
- **650** salariés

Source : SGM

Après trente-deux ans de hauts et de bas, les Galeries Lafayette ont annoncé le 16 février leur intention de se séparer de leur filiale BHV Marais. Le groupe est entré en négociations exclusives avec SGM (Société des grands magasins) pour la vente de la société BHV Marais, qui comprend un ensemble d'actifs immobiliers diffus, bureaux et commerces, dont le bâtiment historique du Bazar de l'Hôtel de Ville, celui du BHV L'Homme et La Niche ainsi que le bâtiment abritant Eataly Paris. Elle comprend aussi l'exploitation du flagship parisien et celle du magasin situé dans le centre commercial Westfield Parly 2 (78). En revanche, l'exploitation d'Eataly Paris et la fondation Lafayette Anticipations restent des actifs des Galeries Lafayette. Le projet de cession est soumis aux processus d'information-consultation habituels ainsi qu'à l'autorisation de l'Autorité de la concurrence.

La plus grosse opération de SGM

> **Pour beaucoup, le BHV Marais est resté un magasin de bricolage et non pas de mode. Le repreneur devra investir pour clarifier le positionnement de l'enseigne.**
>
> Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

Mais si l'opération aboutie, *« ce sera l'une des plus grosses transactions immobilières à Paris de ces douze derniers mois. Même si aucun montant n'a été dévoilé, il ne serait pas étonnant qu'elle soit de l'ordre de 500 millions d'euros »,* estime Antoine Grignon, directeur du département investissement chez Knight Frank. Ces derniers mois, les transactions les plus importantes dans la capitale ont été réalisées par les mastodontes du luxe : Kering (deux opérations autour de 860 millions d'euros et 450 millions d'euros) et LVMH (aux alentours de 900 millions d'euros). *« Mais ce n'était que des opérations immobilières. Là, la configuration est différente car SGM ne reprendrait pas uniquement les murs mais aussi l'exploitation de commerces »*, souligne Antoine Grignon. Pour le groupe familial SGM qui possède 10 centres commerciaux et gère en affiliation 7 magasins Galeries Lafayette, ce sera sa plus grosse opération jamais réalisée, confirme son président Frédéric Merlin. *« C'est une merveilleuse opportunité pour nous. Nous avons une réelle expertise dans la redynamisation des sites commerciaux de centre-ville. Nous avons hâte de montrer notre savoir-faire dans la plus belle ville du monde »,* explique-t-il. Et le challenge n'est pas aisé. Le BHV Marais a connu de nombreuses périodes difficiles depuis le début des années 2000. *« On ne l'a jamais caché depuis toutes ces années. Le BHV souffrait de difficultés d'exploitation qui s'étaient accentuées, depuis cinq ans, pour des raisons en partie exogènes, des grèves en passant par la crise des "gilets jaunes" et, bien évidemment, le Covid ces dernières années »,* déclare un porte-parole des Galeries Lafayette.

Un positionnement flou

Au-delà des facteurs extérieurs, le BHV Marais a un problème de positionnement, estiment différents spécialistes, dont Frank Rosenthal : *« Autant les Galeries Lafayette ont réussi à donner à leur flagship du boulevard Haussmann un positionnement clair* (Le grand magasin pour tous, NDLR), *autant ils n'ont pas réussi pour le BHV. »* Selon l'expert marketing, le positionnement flou se reflète déjà par le nom de l'enseigne. En 2014, le BHV est devenu BHV Marais pour affirmer son ancrage dans le quartier voisin du Marais. *« Sauf que l'offre du magasin parisien n'est pas celle d'un magasin de quartier et avec celui de Westfield Parly 2, le nom BHV Marais ne fonctionne pas »,* ajoute-t-il. Tout comme le choix du groupe de maintenir un magasin dans un centre commercial. *« Nous ne sommes pas aux États-Unis. Là-bas, il est commun de trouver un department store dans une aile d'un mall. En France, ce n'est pas une habitude et ce n'est pas ce que les consommateurs attendent. Je ne vois pas l'intérêt de mettre un grand magasin dans un centre commercial français, et c'est valable pour toutes les enseignes de grands magasins »,* poursuit-il.

> **« Il s'agit, pour le Groupe Galeries Lafayette, de se concentrer sur son métier historique, qui est de vendre de la mode. L'équilibre était sans doute devenu trop difficile à tenir entre le modèle de Haussmann et celui du BHV, moins mode. »**
>
> Selvane Mohandas du Ménil, directeur général de l'International Association of Department Stores (IADS)

Du côté de l'offre, pour beaucoup de consommateurs, le BHV Marais est resté un magasin de bricolage et non pas de mode. C'est certes le seul vaisseau amiral de la capitale à avoir une telle offre de décoration, de meubles et, bien sûr, c'est le seul à avoir un sous-sol consacré à la quincaillerie et au bricolage. Cela permet au BHV de se différencier, mais cela n'attire pas les touristes et c'est éloigné de ce que les Galeries Lafayette savent faire. Logique dans ces conditions de s'en séparer. *« Le Groupe Galeries Lafayette dispose de deux outils incroyables avec Haussmann d'une part, et une marque fantastique de l'autre ; deux actifs à peu près sans équivalent dans le monde,* estime Cédric Ducrocq, PDG de Diamart. *Il n'apparaît pas illogique de se concentrer sur ces deux actifs incroyables et donc de céder ce qui n'y correspond pas. Ces arbitrages permettent, en outre, de retaper un peu la structure financière du groupe, lui offrant la capacité de recentrer ses forces sur ses actifs principaux ; pouvoir réinvestir du capex ailleurs, sur d'autres priorités. Mais, en tout cas, cette opération ne doit pas être vue comme celle d'une entreprise aux abois. »*

D'après Selvane Mohandas du Ménil, directeur général de l'International Association of Department Stores (IADS), *« il s'agit, pour le Groupe Galeries Lafayette, de se concentrer sur son métier historique, qui est de vendre de la mode. L'équilibre était sans doute devenu un peu difficile à tenir entre le modèle de Haussmann et celui du BHV. L'international est aussi un enjeu majeur pour les Galeries Lafayette, avec une arrivée prévue en Inde notamment. Beaucoup de chantiers ont été enclenchés, et il faut parfois savoir se centrer sur son cœur de métier pour gagner en efficacité ».* Le porte-parole du groupe confirme : *« Le fruit de cette cession servira à se refaire une trésorerie pour effacer définitivement les années Covid, mais aussi à renforcer le leadership d'Haussmann et nos 17 flasghips en province, d'accélérer à l'international, en Chine, en Inde et au Moyen-Orient et d'investir pour la data, l'omnicanalité et l'expérience clients.»*

Un écho favorable à la Mairie de Paris

Du côté du BHV, l'enjeu sera de trouver les moyens de se relancer. C'est bien ce que SGM compte faire. *« Si le projet se concrétise, nous prendrons le temps de travailler en profondeur sur les évolutions à apporter sur les sites, qui passeront par des investissements significatifs »*, assure Frédéric Merlin. Côté positionnement, *« sur les 13 millions de visiteurs que reçoit le BHV Marais chaque année, seulement 15% sont des étrangers. Nous voulons rendre le BHV aux Parisiens. Nous allons nous focaliser sur la zone de chalandise primaire »*, poursuit-il.

> **« Ce sera l'une des plus grosses transactions immobilières à Paris de ces douze derniers mois. Il ne serait pas étonnant qu'elle soit de l'ordre de 500 millions d'euros. »**
>
> Antoine Grignon, directeur du département investissement chez Knight Frank

Et au vu des transformations de la rue de Rivoli, mieux vaut s'adresser d'abord aux clients locaux. *« Sauf en taxi, l'accès en voiture au BHV est devenu impossible. Il faudra négocier avec la Mairie de Paris pour recréer des accès autour du magasin »*, prévient Frank Rosenthal. Pour Frédéric Merlin, la priorité laissée aux mobilités douces n'est pas un problème. *« Cela me rappelle l'époque où l'on opposait commerce physique et digital. Aujourd'hui, tout le monde est pour l'omnicanalité. Il n'y a pas de raison d'opposer piétons et voitures. De plus, comme je l'ai déjà dit, nous visons en priorité les Parisiens et ceux-ci se déplacent rarement dans Paris en voiture. »*

Une position qui devrait plaire à la Mairie de Paris. En tout cas, pour l'instant, l'Hôtel de Ville a accueilli favorablement le projet. *« Le BHV est un acteur économique majeur de la rue de Rivoli, qui est redevenue une artère commerçante extrêmement dynamique de la capitale. La Ville de Paris se tiendra prête à travailler avec le futur acquéreur pour accompagner ce projet, dans le respect de ce patrimoine architectural et immatériel unique »*, a déclaré Emmanuel Grégoire, Premier adjoint à la Maire de Paris. Le dynamisme « extrême » qu'aurait retrouvé la rue de Rivoli est discutable. Selon l'Observatoire de Procos, la fédération pour la promotion du commerce spécialisé, la vacance commerciale a augmenté dans Paris (8,7% en 2022, contre 5,3% en 2019) et le phénomène est encore plus important pour la seule rue de Rivoli (12,5% en 2022 contre 5,5% en 2019), même si autour du BHV, la situation est meilleure que dans d'autres parties de la rue. Côté trafic, la fréquentation est repartie à la hausse en 2022. Et peut-être que les JO de 2024 attireront de nouveaux clients au cœur de la capitale ? En attendant, du côté des syndicats, *« l'important est la préservation des emplois et des acquis. Nous serons très vigilants sur ces points. Le repreneur doit nous présenter son projet le 20 mars. Nous verrons s'il est viable et s'il permet de gagner de l'argent de manière pérenne »*, déclare Florine Biais, délégué CGT-BHV. SGM et les Galeries Lafayette espèrent conclure cette transaction dans le courant de l'année.

Mirabelle Belloir et Jean-Noël Caussil

LSA

Shoptalk 2023 : pour mieux se préparer au commerce de demain
07/04/2023

Shoptalk 2023: pour mieux se préparer au commerce de demain

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, était à Las Vegas pour le salon Shoptalk. Voici son compte-rendu sous forme de Tribune Libre.

Réservé aux abonnés

Yves Puget

06 Avril 2023 | 15h45

6 min. de lecture



Mieux préparer le commerce de demain passait ces derniers jours par les casinos de Las Vegas...

C'était la semaine dernière (du dimanche 26 mars au mercredi 29 mars) à Las Vegas au Mandalay Bay Convention, qui est le plus grand centre de convention dans le monde. Les 93 000 m² de surface appartiennent à MGM Resorts International

A l'occasion de Shoptalk, le centre de convention et l'hôtel affichaient complet. Pour le salon, devenu le grand rival du NRF Retail's Big Show de New York, étaient venus plus de 10 000 visiteurs issus de 61 pays. Shoptalk propose beaucoup de conférences (80 sessions, 12 keynotes, 275 speakers). Tout va très vite avec des formats de 40 minutes et des keynotes de 20 minutes. Shoptalk réunit aussi comme tous les salons beaucoup d'exposants et depuis plusieurs années propose des rencontres de 15 minutes en face-à-face et cette année appelées les «meet-up» entre fournisseurs et retailers. Cette année avec plus de 50 000 rencontres, Shoptalk dit avoir bâti le plus grand programme de rencontres dans l'histoire du retail. Le salon a communiqué sur sa nouvelle promesse «Le Grand théâtre du Retail .



Dans la session d'ouverture, l'équipe qui gère le contenu du salon a présenté les 5 questions essentielles pour les retailers et les marques en 2023 (une bonne feuille de route à travailler) :

1/ Quels sont les meilleurs cas (best-in-class), les plus inspirants en matière d'engagement des consommateurs ?

2/ Quels sont les canaux émergents qui vont générer de la croissance pour mon entreprise ?

3/ Comment offrir une expérience exceptionnelle en magasin ?

4/ Quels sont les investissements technologiques qui augmenteront mon chiffre d'affaires et ma rentabilité ?

5/ Quels changements organisationnels m'aideront à gagner ?

Puis après cette session d'ouverture se sont succédé 275 speakers. Voici un extrait des verbatims, idées ou convictions que j'ai retenu parmi 15 des 70 speakers que j'ai pu écouter à las Vegas :

- **Seemantini Godbole**, Chief Digital and Information Officer de Lowe's (numéro 2 mondial du bricolage et de l'équipement de la maison) a parlé du « special commerce » toutes les commandes spéciales qu'il faut traiter et qui ne cessent d'augmenter et de l'application qui permet de prendre soi-même des mesures très précises. Il a aussi annoncé que pour mieux comprendre les parcours clients, Lowe's se concentrait sur les parcours clients des 20% de clients les plus importants en donnant à la data un nouveau rôle : réduire les points de friction.

- **Michael Fiddelke**, chief Financial Officer de Target a relevé l'augmentation de la sensibilité à la promotion en raison de l'inflation et les bons résultats du programme de fidélisation et de promotion « Target Circle ». Il s'est aussi penché sur l'essor du same day delivery (livraison le même jour) qui représente dorénavant 10% du business de Target. Sur les nouveaux utilisateurs du drive (drive-up), il a été constaté que dès lors qu'ils utilisaient le drive, leurs dépenses en magasins allaient en augmentant.

Enfin, il a confirmé que pour Target, le magasin était au centre de tout (95% du business passe par le magasin) et dit que Target est « a people company technology » .
Enfin, à l'heure où l'avenir des corners en hyoers parait compromis en France, Target se félicite de la collaboration avec Ulta Beauty, le leader de la parfumerie sélective aux Etats-Unis, avec déjà 347 corners implantés sur le parc de magasins Target en un peu plus d'an an. Dave Kimbell, le CEO d'Ulta Beauty qui intervenait aussi à Shoiptalk, a également commenté la collaboration entre les 2 enseignes qui génère un très bon business et un développement ultra-rapide. Après avoir observé des Target avec corner Ulta Beauty à Las Vegas et Los Angeles, je confirme l'intérêt et l'attractivité de ce partenariat..

-**Bill Ready**, le CEO de Pinterest a insisté sur le « last click » sur lequel Pinterest travaille beaucoup, positionnant dorénavant Pinterest comme un grand catalogue visité par 450 millions d'utilisateurs. Sur l'intelligence artificielle, omniprésente dans les discussions à Las Vegas, Bill Ready a commenté son moteur de recherche visuelle qui affiche des résultats avec des taux d'exactitude de 95%.

Enfin , les formats courts de vidéo représentent 10% de l'engagement de Pinterest mais 40% de ses revenus.
- **Chip Bergh** CEO de Levi Strauss & Co a affirmé que plus que jamais le futur du retail, c'est le brick and mortar (100 ouvertures de magasins prévus en 2023) et confirmé pour Levi's que le changement le plus important est le développement de l'économie circulaire.
- **Sean Downey**, President, Americas & Global Partners Google
a précisé que l'intelligence artificielle était la plus grande rupture depuis l'avènement d'Internet. Il a aussi commenté le lancement de Bard et précisé que pour Google l'intelligence artificielle est partout dans tout son écosystème. Pour le retail, Sean Diwney a mentionné que l'IA peut aider à développer le business et faciliter la prédiction et ainsi devenir plus sûr de l'efficacité générée par chaque dollar dépensé.

- **Joanne Crevoiseirat** CEO de Tapestry a développé la complémentarité des 3 marques iconiques de son groupe (Coach, Kate Spade New York et Start Weitzman). Elle a aussi rappelé l'importance du magasin après la pandémie avec des clients qui veulent plus que jamais du "Touch and Feel". Elle a enfin avoué que la persistante résilience des consommateurs avait été une grande surprise pour elle.

- Jeffrey Katzenberg, co-founder of Dreamworks et managing partner de WndrCo, une des personnalités les plus marquantes du cinéma américain, a résumé pour lui que pour le retail il était important de travailler l'engagement des clients. Enfin, interrogé par une journaliste de CNBC, il a livré un conseil aux retaillers: apporter en permanence des preuves à leur concept.

- **Tolga Oncu, Retail** Operations Manager COO, Ingka Group (Ikea Retail)
a évoqué le modèle résistant des magasins bleus traditionnels d'Ikea, mais qu'il faut redesigner métré carré par mètre carré. Il a aussi expliqué qu'avec la livraison à une distance d'une heure des magasins, Ikea inversait ce que les clients font depuis longtemps. Il a parlé des nouveaux formats urbains qui doivent se différencier par le design à Londres, New York ou Paris et montré des images du magasin de Vienne en Autriche pour illustrer les ambitions de l'enseigne suédoise. Le pari pour Ikea est de partager de plus en plus son expertise et ses solutions.

- **Carrie Baker**, Présidente de Canada Goose, a insisté sur l'importance des magasins (Canada Goose en compte 150) car le taux de conversion des parkas est bien plus important qu'en e-commerce : "to put a jacket is the experience", en simplifiant quand vous essayez, vous achetez.

- **Judith McKenna**, President and CEO, Walmart International dans une keynote très remarquée à d'abord parlé des incertitudes (inflation, géopolitique, climat) à travers le monde. Puis, elle a résumé les efforts de Walmart dans ses principaux pays en 2 mots : « time and convenance » Sur la stratégie internationale, (dans 6 pays où Walmart est installé, l'enseigne est leader, Judith McKenna résume par « on préfère être fort là où on est que présent partout ». Elle s'est aussi félicitée de l'agilité de Walmart qui vend son abonnement mensuel à 1,60 dollar au Mexique où qui accepte beaucoup de cash en Amérique Latine ou encore multiplie les efforts sur tout l'omnicanal pour Walmart et Sam's Club en Chine.

Elle a poursuivi sur les 3 priorités de Walmart à l'international :
1/ l'omnicanal
2/ les market places
3/ les nouveaux services et nouveaux businesses.



- **Morgan Flatley**, Global Chief Marketing Officer & New Business Ventures de McDonald's a témoigné sur ce qui fait la force de McDonald's sur l'innovation. L'enseigne de restauration a d'ailleurs été consacrée comme numéro 1 mondial de l'innovation en 2022 par le magazine américain Fast Company Pour Morgan Flatley, cela est dû au pouvoir de la créativité et de l'innovation dans l'entreprise et aussi au fait que l'innovation se concentre sur tous les terrains de jeux : des magasins, au produit, du parcours client, à l'encaissement, du design au packaging…

-**Anu Narayanan**, President of Women's Beauty & Weddings de Anthropologie a dit que la pandémie avait été la source d'un énorme business pour l'enseigne. Les équipes ont préparé une gigantesque opération avec une offre très étendue sur le thème des « Vacances « et des dizaines de millions d'Américains, empêchés et frustrés, ont répondu massivement en battant des records de vente.

Le salon s'est achevé par une session de récap et d'enseignements avec sondages à l'appui en direct. Pour l'édition de Shoptalk 2024, les 2 priorités des visiteurs sont :

1/ Les évolutions des comportements consommateurs

2/ l'avenir du commerce électronique.

Dans quelques semaines, Shoptalk tiendra son édition européenne à Barcelone et a annoncé pour 2024 en plus de Las Vegas, la création d'un salon d'automne à Chicago.

Mieux préparer le commerce de demain passait ces derniers jours par les casinos de Las Vegas, un paradoxe, tant les réflexions et discussions étaient de plus en plus argumentées et mesurées dans les salles du Mandalay Bay.

Par Frank Rosenthal, Expert en marketing du commerce et auteur du livre à paraître en avril « Mutations du commerce post-covif » aux Editions Kawa

L’informé

Les ventes de Primark bondissent de 35% en France
09/06/2023



Les ventes de Primark bondissent de 35 % en France

Grâce à ses vêtements à prix cassés et une expansion galopante, le roi de la fast fashion a repris des couleurs en France après deux années compliquées.



Morgan Leclerc

Publié : 09/06/2023 à 17:28



Beata Zawrzel / Beata Zawrzel

Primark reprend son inexorable ascension en France, façon rouleau compresseur. Selon les données auxquelles nous avons eu accès, la chaîne de fast fashion a vu ses ventes progresser de 35 % pour atteindre 766 millions d'euros en 2022 (exercice clos le 31 août dernier). C'est 200 millions d'euros de plus qu'en 2021. Cette performance hors-norme, réalisée avec 20 magasins seulement, s'explique en partie par le retour à une situation normale, après deux exercices marqués par le Covid et la fermeture temporaire du parc. Primark dépasse désormais son niveau d'activité de 2019 (694 millions d'euros), et a retrouvé son niveau de rentabilité initial, avec un résultat net de 12,6 millions en 2022 et une marge nette de 1,6 %.

La réussite de cette enseigne d'origine irlandaise, implantée en France depuis 2013 seulement, tranche dans un secteur du textile plutôt morose. Malgré tous les messages des pouvoirs publics et des associations vis-à-vis de l'impact écologique et social de la fast fashion, les clientes et clients se pressent chez Primark, capable de proposer des t-shirts à 3 euros ou des robes à 10 euros. Les images de consommateurs ressortant de ses magasins les bras chargés de monceaux d'articles et de nombreux sacs frappés du logo bleu vert émeraude sont devenues légion. *« L'enseigne est la mieux disante sur les prix, les clients le savent, cela les porte alors que les tensions sur le pouvoir d'achat sont très fortes,* souligne Frank Rosenthal, spécialiste en marketing du commerce. *Mais la chaîne a aussi su moderniser son concept : elle parle de plus en plus de développement durable, de qualité des produits, propose de plus en plus de licences, et les magasins sont plus beaux qu'avant… »*

Alors que de nombreuses marques du secteur de l'habillement baissent définitivement le rideau, son positionnement assumé paye. À l'inverse d'un autre géant (chinois) de la fast fashion, le site Shein, elle ne propose pas (encore) de vente en ligne, et mise tout sur ses très grands magasins (surface moyenne d'au moins 5 000 m2) aux airs de caverne d'Ali Baba pour ados et petits budgets. Dans une interview accordée au Journal du Net en mars, Christine Loizy, directrice générale de Primark France résumait les piliers de son modèle inchangé depuis sa création : *« Notre marge produit est très basse. Nous ne faisons pas de publicité. Que ce soit à Londres ou à Paris, dans nos 419 magasins, la gamme de produits est la même. Nous concevons des produits simples et nous agglomérons les volumes. »*

La barre du milliard d'euros bientôt franchie ?

La marque britannique, propriété du conglomérat anglais Associated British Foods, ne manque pas de projets. En novembre dernier, elle avait annoncé la création de 800 nouveaux emplois à terme (en plus des 5 800 existants) et l'investissement de 100 millions d'euros en France, avec 7 nouveaux magasins à venir. Ceux d'Angers, Brest et Saint-Etienne ont depuis ouvert au public, les prochains sur la liste étant Nantes, Rouen, Mulhouse, et Grenoble. Au rythme actuel, le milliard d'euros de chiffre d'affaires devrait être atteint très rapidement dans l'Hexagone. Comme en témoignent les derniers résultats semestriels d'Associated British Foods en avril. En Europe, les ventes à surfaces comparables (donc sans compter les ouvertures) de Primark bondissaient de 8%, avec des performances en amélioration constante dans plusieurs pays. Dont la France. Contactée, la direction de Primark France n'avait pas répondu à nos sollicitations.

L’informé

Les chiffres inédits d’une enseigne qui cartonne

04/01/2023

Normal : les chiffres inédits d'une enseigne qui cartonne

Arrivé en France en 2019, le distributeur danois se développe à grande vitesse avec ses produits de grandes marques à prix cassés. Les dernières données financières que l'Informé s'est procurées le confirment.



Morgan Leclerc

Publié : 02/01/2023 à 14:44 - Mis à jour : 02/01/2023 à 14:53



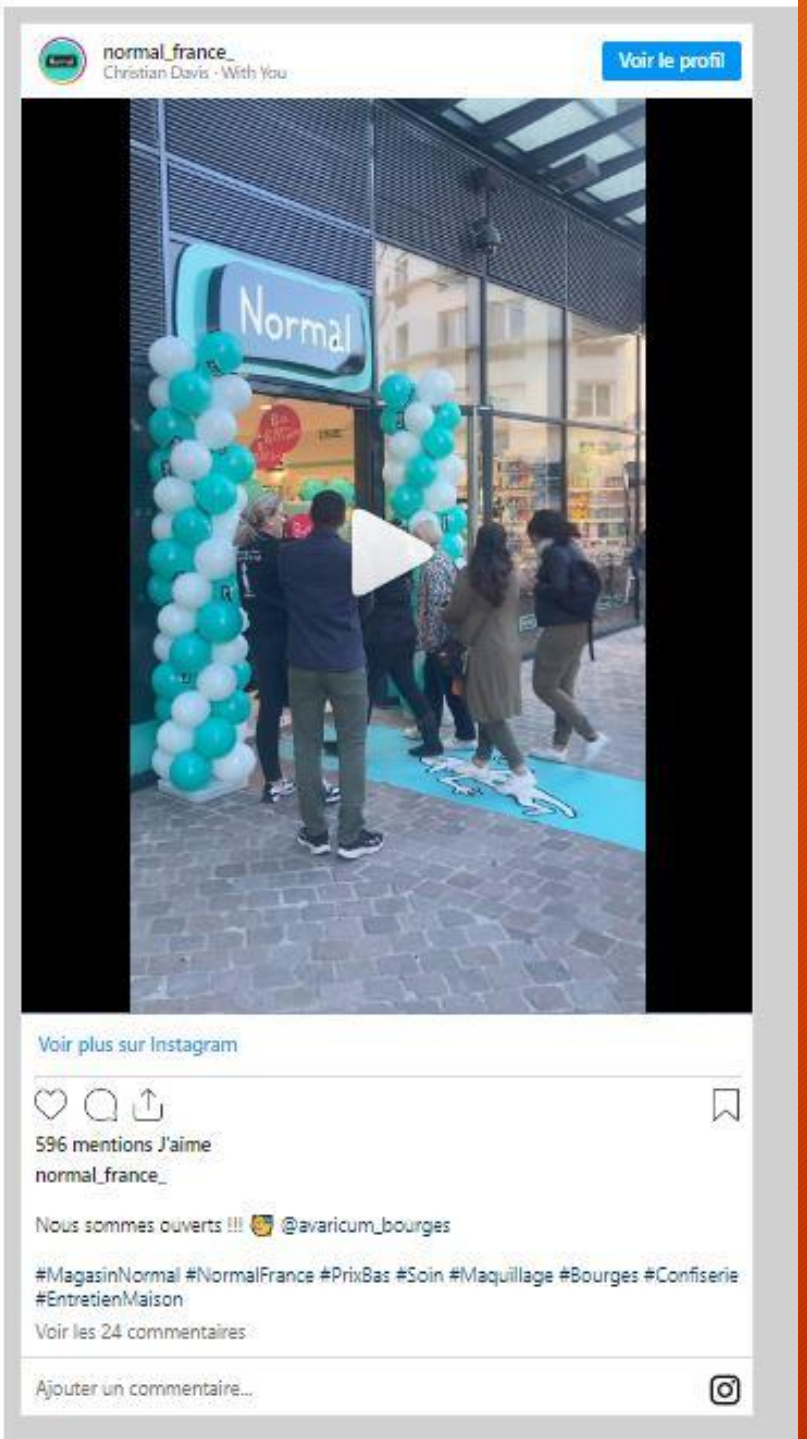
Google Street View

Des magasins bien placés, des prix cassés, une communication rigolote... Personne n'a pu passer à côté du phénomène Normal : débarquée en France à l'été 2019 seulement, cette enseigne discount ouvre des magasins à tour de bras et compte déjà 82 adresses dans le pays. L'Informé a mis la main sur les comptes de l'entreprise d'origine danoise... et ils sont encore plus surprenants que prévu : la chaîne a enregistré un chiffre d'affaires de 118 millions d'euros lors de son exercice 2022 (clôturé fin juillet) en France contre 39 millions l'année précédente. Mieux : à peine arrivé, le distributeur est déjà rentable. Normal France a ainsi affiché un résultat d'exploitation et un résultat net positifs en 2022, de respectivement un million et 700 000 euros.

Bien sûr, le rebond post-covid et la multiplication des points de vente expliquent une bonne part de cette forme insolente : *« nous avons ouvert 36 magasins durant l'exercice fiscal 2022, et 11 depuis le 1er août »* nous précise Morten Lyngsø, country manager du groupe, qui rappelle l'ambition d'inaugurer au moins 30 boutiques par an dans l'Hexagone. Mais, si l'entreprise ne souhaite pas commenter les données financières auxquelles nous avons eu accès, elle indique que la croissance organique des magasins est aussi un indicateur clé et qualifie celle-ci de *« très bonne »*.

Des prix bas en permanence, dans une ambiance légère et colorée

Plusieurs facteurs expliquent un tel succès. À commencer par les prix pratiqués : 1,70 euro le pot de 200 grammes de Nutella, 2,20 euros les dix capsules de café L'Or, 1 euro tout rond le tube de dentifrice Colgate Herbal original... Alors que l'inflation galope et que les Français s'inquiètent de leur pouvoir d'achat, l'enseigne fait mouche avec ses prix bas sur des produits de grandes marques variées, aux rayons alimentaire, entretien ou cosmétique. Pour obtenir de tels tarifs, le distributeur traque les bonnes affaires au niveau européen et massifie ses achats : il propose un assortiment de 3000 références à 85 % identiques dans ses 400 magasins français, suédois ou encore néerlandais. Reste (un peu) de place pour proposer des produits plus adaptés au pays d'implantation. Le tout avec un principe gravé dans le marbre : pas de promotions mais des prix bas permanents.



Les caractéristiques des points de vente jouent également. Ses échoppes d'environ 300 mètres carrés, trois fois plus petites que les *« boîtes »* du concurrent Action, sont stratégiquement positionnées. *« Normal ne choisit que des emplacements numéro 1, dans les gros centres commerciaux, les centres-villes, les lieux de flux »*, note Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Et le parcours client y est savamment pensé. Comme chez Ikea, le client se voit imposer un circuit de déambulation qui ne doit rien au hasard. Au siège danois de l'entreprise, des experts étudient les itinéraires les plus efficaces pour exposer le plus d'offre, avec des tests grandeur nature sous l'œil de caméras pour tout calibrer au plus juste. Enfin, le ton adopté par l'enseigne finit de séduire les foules : au gré des allées, de nombreux messages à l'humour léger font s'envoler toute idée de discount triste. Signe que Normal ne manque pas d'ambitions pour les mois à venir, le distributeur dispose de 30 millions d'euros de trésorerie...

Points de Vente

Les nouveaux concepts de l'année
Janvier 2023

PointsdeVente
LE MAGAZINE DE LA DISTRIBUTION ET DU COMMERCE

Les nouveaux concepts de l'année

Ils ont été dénichés par Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce : *« avec la forte progression du e-commerce en 2020 et en 2021, les nouveaux magasins doivent repenser leurs propositions, être de vrais lieux de destinations, des lieux qui procurent du plaisir et dans lesquels on a envie de rester. Le design occupe une place de plus en plus importante dans la réussite de ces projets. »*

Les Halles Bitoki, à Issy-les-Moulineaux

Ces halles de marché sont remodelées en les marketant et les modernisant. L'offre est très attractive sur tous les métiers du frais avec une belle expérience de restauration, à la fois sur des restaurants et la livraison de repas à domicile. Elles comportent des animations happy hour, des espaces communs et un discours spécifique à chaque stand. Il s'agit d'une modernisation d'une forme de commerce qui existe depuis longtemps, magnifiée par un travail sur le design, la signalétique et l'animation, qui est tout à fait représentatif de cette année 2022, qui modernise l'existant.





Le Food Society, à Paris

Ouvert en octobre dernier par l'opérateur Unibail Rodamco Westfield, il est l'emblème de ces food halls pénétrant dans les centres commerciaux. Pensé avant le covid-19 et arrêté par la pandémie. Au total, quinze restaurants avec une offre qualitative et différente des traditionnels food courts car plus qualitatifs sur l'offre alimentaire. Trois chefs étoilés ont débarqué et le design est très réussi, parvient à être chaleureux, à la fois brut sur les plafonds et très coloré. Il remet la restauration au cœur des flux.



▾ Halles Bitoki à Issy-les-Moulineaux

La wellness galerie des Galeries Lafayette, à Paris

Au sous-sol du flagship du boulevard Haussmann, 3 000 m² sont entièrement consacrés au bien-être avec une salle de fitness, des espaces spa et hammam, un restaurant et un café. Une grande cohérence de l'offre avec tous les produits de grandes marques dans les corners bien-être et beauté. Un espace central avec des marques découverte et exclusives et des conseillers multi-marques. Cette proposition de « tout le bien-être sous le même toit » se conjugue avec un design très réussi passant par une rénovation de fond en comble. Le consommateur se sent comme dans une bulle au niveau de la lumière et de la signalétique, plus zen que dans les autres niveaux. Une démarche innovante, offensive et spectaculaire.



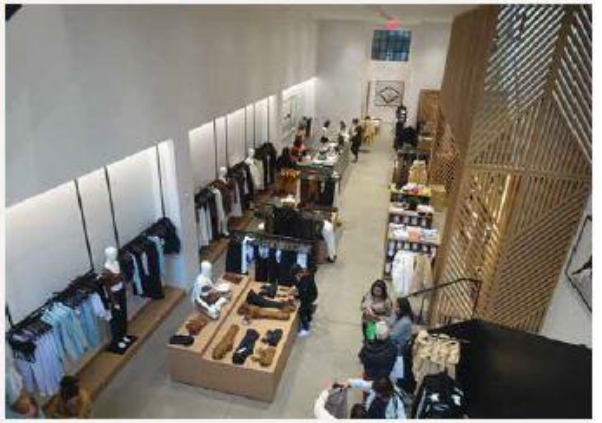


Les nouveaux concepts de l'année



Le magasin Whole Foods sur Madison avenue, à New York

Sur 4 000 m², il est ouvert sur la ville, comme son quasi-jumeau de Chicago, lancé au printemps 2022 sur 6 000 m². Cette tendance à montrer ce qu'il y a de plus spectaculaire au niveau local, est essentielle pour Whole Foods dont la démarche est de valoriser le local par des produits locaux, un magasin unique, quasiment de quartier, conçu pour des consommateurs des blocs voisins. Dans ces deux Whole Foods, le propriétaire, Amazon, s'est effacé de la surface de vente en diminuant la présente d'outils digitaux. Le fondamental de l'enseigne, la théâtralisation des produits frais, est toujours là. Elle a regroupé tous les produits locaux dans une partie du magasin et certains produits comme le café, se retrouvent aussi en devant de caisse tout comme des articles de la marque Grumpy.





L'immeuble Alo Yoga, à New York, Flatiron

Ce concurrent de Lululemon occupe, à lui seul, un immeuble sur quatre niveaux, avec accès par la 5e avenue. Sur les deux premiers niveaux, des produits consacrés au yoga, puis des salles permettant de pratiquer le yoga au deuxième étage et le dernier étage propose un restaurant et une terrasse. L'enseigne, créée en 2007 à Los Angeles, comptait 13 magasins l'an dernier. Elle symbolise avec d'autres le retour de l'expérience client, le lieu de vie qui s'écarte du concept prototype des dernières années avec un déploiement prévu dans plusieurs autres immeubles et villes.

Le grand magasin Selfridges, à Londres

« Let's change the way you shop » ("changeons la manière dont vous faites les courses") est écrit en lettres géantes sur la façade de l'immeuble d'Oxford street. Une ambition affichée pour le grand magasin de luxe créé en 1909 qui se dédie à l'expérience client. Dans l'immeuble, un cinéma, un skate stadium, un espace « Reselfridges » dédié à la seconde main, un « bike shop », produits électroniques et bar à champagne, le tout avec les codes de chaque spécialité. Unique.



Republik Retail

Zoom sur 3 magasins aspirationnels
8/11/2023

Zoom sur trois magasins parisiens inspirationnels

Le mercredi 8 novembre 2023 | Concepts

Écoutez cet article

Powered by Podle

00:00 00:00 1x

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, décortique pour Républik Retail trois nouveaux concepts de magasins inspirants en termes de merchandising, services, architecture ou design. Surprendre et étonner les clients : un objectif devenu indispensable.



Surprendre et étonner les clients : un objectif devenu indispensable. - © D.R.

Que ce soit pour une nouvelle enseigne, un nouveau magasin, une refonte ou un rajeunissement de concept, un changement de positionnement, **le concept magasin doit créer une nouvelle préférence.**

Face à une offre toujours plus forte dans le commerce, plus de 210 000 sites marchands et une très forte densité commerciale dans le commerce physique, **les nouveaux concepts ont notamment un objectif que l'on oublie souvent : surprendre ou émerveiller les clients.** Si on prend les concepts les plus récents, inaugurés à Paris, on observe que les manières d'interpeller sont nombreuses, mais qu'il est **plus que nécessaire de se démarquer de ses concurrents.** L'analyse de ces trois nouveaux concepts ne fait que le confirmer.

Monop' surprend par les services

Quand Monop' ouvre début septembre son nouveau concept à Levallois Louise-Michel , c'est essentiellement par les services que l'enseigne surprend, ce qu'elle affiche dès la vitrine.



Monop' affiche dès la vitrine les services proposés dans le magasin. - © D.R.

Proposer des lockers Vinted et Amazon et une laverie avec un lave-linge intégré au coin services permet de **multiplier les raisons de venir**. Faciliter la vie de quartier en indiquant sur une grande carte les commerçants de quartier comme les coiffeurs, cordonneries, photomatons… permet de mettre en exergue des commerces complémentaires du quotidien et de faciliter la vie des clients.

Uniqlo, son partenariat avec l'Opéra de Paris aussi inattendu que majeur

De son côté, Uniqlo lors de la réouverture de son flagship parisien à Opéra , après six mois de travaux, se doit aussi de surprendre les clients. Il le fait avec un **partenariat d'envergure locale et internationale avec les danseurs de l'Opéra de Paris**, un terrain sur lequel l'enseigne n'est pas attendue.

L'enseigne étonne aussi par sa spectaculaire mise en scène et son merchandising qui valorise la largeur de choix avec une très large palette de couleurs notamment pour les pulls en cachemire, produit star de la réouverture.



Granado, la parfumerie brésilienne à la mise en scène remarquable

Un peu plus loin dans Paris, rue des Francs-Bourgeois au cœur du Marais, la parfumerie brésilienne Granado a réouvert en septembre après quelques semaines de travaux.

L'enseigne, précédemment ancrée sur son histoire avec des codes de pharmacie, vante son pays d'origine le Brésil et fait rêver avec ses parfums tropicaux et une mise en scène remarquable. **Surprendre en valorisant son origine et en proposant une oasis de plaisir est aussi une autre possibilité.**



Etonner par le décor fait aussi partie du champ des possibles. - © D.R.

A chacun son positionnement, sa raison d'être, mais une obligation pour tous : étonner et surprendre les clients.

Republik Retail

L’enseigne Monoprix Maison valide l’essai

14/06/2023

L'enseigne Monoprix Maison valide l'essai [Exclu]

Par Dalila Bouaziz | Le mardi 13 juin 2023 | Concepts

Le distributeur, appartenant au groupe Casino, valide le développement de son enseigne Monoprix Maison avec l'ouverture prochaine d'un deuxième magasin à Paris, en testant une nouvelle configuration et zone de chalandise. Explications.



Le distributeur s'installe à Paris et en centre-ville, dans le 9e arrondissement. - © D.R.

Après le succès de sa première boutique dédiée à l'univers de la maison inaugurée en octobre dernier d'une superficie de 300 mètres carrés, dans le centre commercial So Ouest à Levallois-Perret, **Monoprix Maison ouvre un deuxième magasin en juillet prochain**. « *Nous avons lancé une nouvelle enseigne, Monoprix Maison, ce qui n'a pas été fait depuis très longtemps,* expliquait Guillaume Sénéclauze, président de Monoprix à Republik Retail en décembre dernier. *Ce pilote rencontre son public et cela nous encourage à continuer mais toujours avec beaucoup d'humilité. Nous sommes sur une approche pragmatique, en mode test and learn sur les arts de la table et la décoration. Nous voulons nous assurer d'avoir le bon prix, les bonnes catégories et le bon rythme. Une fois que nous aurons trouvé le bon équilibre, nous allons pouvoir le développer et le franchiser.* »

La décoration, un marché porteur en France

Cette fois, **le distributeur s'installe à Paris et en centre-ville, dans le 9e arrondissement, rue Chaussée d'Antin**, avec un magasin - toujours en propre- d'une **superficie de 320 mètres carrés**. « *Nous sommes dans une rue très commerçante,* analyse **Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.** *Monoprix teste ainsi plusieurs configurations. La première historique et la plus évidente, c'est l'offre maison au sein de ses magasins. La 2e configuration est l'implantation en centre commercial comme à So Ouest. Et enfin en centre-ville dans une zone de flux.* »

Monoprix est en effet reconnue comme une marque référente dans la décoration depuis 90 ans. Selon l'IPEA (Institut de prospective et d'études de l'ameublement), le secteur continue de progresser en 2022, en hausse de 5 % (et de 9 % pour les arts de la table) avec un **chiffre d'affaires autour de 15 milliards d'euros en France.**

Pour le distributeur, le segment maison représente 8 % de ses ventes globales (sur les 5 milliards réalisés) avec l'ambition d'accroître sur sa présence dans l'aménagement intérieur. *« Monoprix Maison peut trouver son public dans les villes moyennes et dans les grandes villes, comme à Paris,* souligne Frank Rosenthal. *Toutefois, le distributeur devra peut-être avoir un positionnement prix un peu plus agressif pour s'imposer. »*

Arts de la table et décoration intérieure

Dans le nouveau magasin, Monoprix devrait proposer **près de 2 700 références**, comme à Levallois-Perret : décoration, mobilier, papeterie, chambre & bain, table & cuisine, créateurs avec des thématiques renouvelées toutes les trois semaines.

Dix à douze collections seront proposées par an, dessinées par quatre designers en interne, auxquelles il faut rajouter les marques invitées. Monoprix Maison propose des services personnalisés comme un **coaching de décoration** où durant une journée, une décoratrice ou architecte d'intérieur dispense gratuitement ses services aux clients mais aussi un service de livraison à domicile premium en 2 heures, la possibilité de compléter les achats en ligne en magasin avec le service « click in store ».

> *« Un premier magasin en franchise ouvrira cet automne à Châteauroux. »*

Monoprix poursuivra les ouvertures de sa nouvelle enseigne avec un premier magasin en franchise cet automne à Châteauroux.

Republik Retail

Action l’enseigne coqueluche des Français
04/04/2023

Action, l'enseigne coqueluche des Français [Classement]

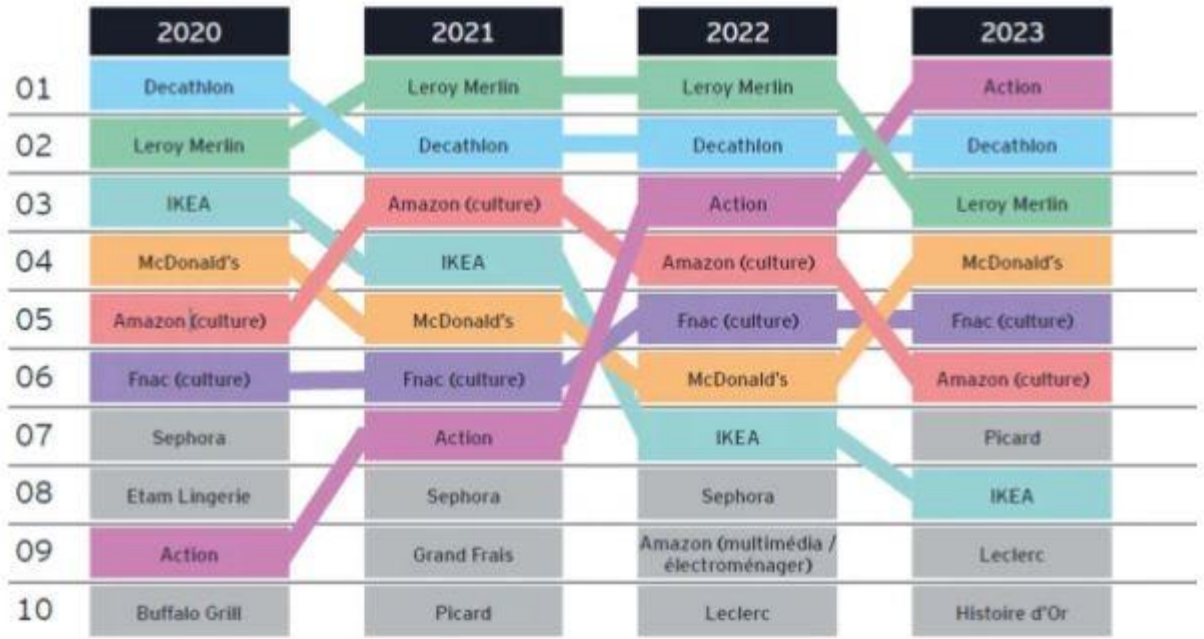
Par Bouaziz Dalila | Le mardi 4 avril 2023 | Enseignes

Deux belles premières pour Action en 2023, le discounter néerlandais devient l'Enseigne préférée des Français tous secteurs confondus -devant deux habitués du podium Decathlon et Leroy Merlin- et le premier distributeur étranger à se hisser à la tête du classement d'EY-Parthenon en 14 ans.



L'ascension fulgurante d'Action se poursuit en France. Dans le nouveau classement d'EY-Parthenon dédié aux « Enseignes préférées des Français », le discounter néerlandais fait un bond spectaculaire : **en quatre ans seulement, Action passe de la 9e place à la tête du podium tous secteurs confondus,** avec le plus fort taux de fans à 46 %. « *Action s'est véritablement positionnée comme le partenaire des Français,* se félicite Wouter de Backer, directeur général d'Action France. *Nous prenons à cœur de pouvoir permettre à nos clients de sauvegarder leur pouvoir d'achat en proposant des produits du quotidien et durables aux prix les plus justes. Ce résultat démontre pleinement la force et la pertinence de notre modèle.* » Le nouveau chouchou des consommateurs réalise une jolie performance devant Decathlon et Leroy Merlin.

Évolution du top 10 des enseignes préférées des Français



Évolution du top 10 des Enseignes préférées des Français - © D.R.

Une présence en France datant… de dix ans

« Action est une machine à recruter des consommateurs français, de plus en plus nombreux, et à les transformer en fans, souligne Frédéric Fessart, associé EY-Parthenon. *Dans les prochaines années, nous nous attendons à ce que l'enseigne soit toujours dans le classement ! »* Action n'est pourtant sur le territoire français que depuis fin 2012. En dix ans de présence, **730 magasins ont été ouverts**, situés principalement dans les zones périphériques (en dehors de Paris).

« L'enseigne ne multiplie pas les ouvertures de points de vente pour soutenir son chiffre d'affaires mais parce que le concept plaît réellement aux consommateurs », pointe Frank Rosenthal, expert du retail.

Depuis 2018, la France est devenue son premier marché sur ses 11 pays européens (Pays-Bas, Allemagne, Pologne, Espagne, Italie, Luxembourg, Belgique, République tchèque, l'Autriche et depuis janvier la Slovaquie). *« En termes d'expérience client, l'enseigne creuse l'écart avec ses concurrents avec un bouche-à-oreille fort,* analyse Guy-Noël Chatelin, associé EY-Parthenon. *Les consommateurs ont un réel plaisir d'achat lorsqu'ils s'y rendent, en réalisant d'importantes économies, tout en dénichant à chaque fois de nouveaux produits. »*

> *« Le concept standardisé à l'ensemble des pays est en effet basé sur « les prix les plus bas du marché avec à la fois des produits de qualité et une offre très diversifiée ».* »

Sur toute l'année, les deux tiers de l'assortiment (14 catégories) sont évolutifs, avec 150 et 200 nouvelles références en magasin. *« Action incarne le 'value for money', au-delà du rapport-qualité, les consommateurs en ont pour leur argent. Dans une période de forte tension des prix, c'est un avantage considérable »,* note Frank Rosenthal. Si le distributeur ne communique pas sur son chiffre d'affaires en France, ses ventes ont atteint **8,9 milliards d'euros au global**, en progression de 30 %. Son Ebitda opérationnel progresse également à 1,2 milliard d'euros.

Picard et Histoire d'Or reviennent dans le Top 10

Sur les 18 secteurs évalués dans le classement, trois voient un changement de lauréats par rapport à 2022 : Picard repasse devant Grand Frais en alimentation spécialisée, en enregistrant la 2e plus forte progression sur un an (+5,5 pts en taux de fans), et revient dans le Top 10 à la 7e place. Krys retrouve sa place de leader devant Optic 2000 en optique. **Fnac devance Amazon sur les produits culturels.** *« Nous observons une revanche du click and mortar, les distributeurs 'classiques' ont mis les bouchées doubles pendant le Covid pour améliorer l'expérience digitale et les parcours omnicanaux (click and collect, livraison à domicile, marketplaces…),* pointe Frédéric Fessart. *Fnac a aujourd'hui les armes pour faire jeu égal avec Amazon. L'omnicanalité pèse de plus en plus lourd dans l'évaluation globale des enseignes. »* Et Histoire d'Or clôture le Top 10.

L'importance du prix, critère majeur dans les achats

Dans les grands enseignements d'EY-Parthenon, **40 % des foyers interrogés déclarent privilégier en premier lieu leur pouvoir d'achat** : neuf points de plus que l'an dernier - au détriment des considérations de type sécurité/santé et expériences/plaisir. La **recherche de bons plans** (promotions, soldes, ventes privées) **est l'arbitrage le plus mentionné** (avec 45 % des foyers), suivie par la baisse des volumes (33 %), le report de certains achats (25 %), le choix de marques moins chères et de marques distributeurs (19 %), et bien sûr de produits de seconde main (14 %, et même 22 % en mode adulte, et en ameublement - décoration).

La moitié des foyers se disent néanmoins prêts à payer un prix plus élevé pour des produits vertueux en matière de RSE. 12 % des sondés accepteraient même de payer un supplément tarifaire d'au moins 15 %. Près de 20 % des 18-34 ans accepteraient un prix premium de 15 % ou plus. Seuls trois secteurs d'activité (alimentation spécialisée, jardinage et beauté) se démarquent avec une note moyenne supérieure à 60/100, récompensant notamment leurs efforts pour proposer des gammes plus éco-responsables. *« En dépit des efforts déployés par les enseignes pour verdir leurs gammes et leur chaîne d'approvisionnement, la dimension développement durable reste la moins bien notée en moyenne (54,8/100), avec une perception qui stagne sur un an et s'est même dégradée en trois ans (-2,1 pts) »*, analyse Frédéric Fessart.

L'ascension de la seconde main

Plus de 60 % des Français ont acheté un bien de seconde main en 2022 - et même plus de 70 % parmi les acheteurs de mode enfant. Dans la mode enfant, 60 % des foyers acheteurs ont été clients de Vinted en 2022 !

Sur les produits culturels, Momox a conquis 20 % des foyers acheteurs et 15 % d'entre eux en ont déjà fait leur enseigne préférée. Sur ses différentes catégories, Leboncoin a pénétré 30 à 40 % des foyers acheteurs et 3 à 10 % d'entre eux vont jusqu'à le choisir comme leur enseigne préférée dans ces catégories. Bien que focalisés sur quelques rayons de multimédia/électroménager, BackMarket et Rueducommerce ont quant à eux déjà pénétré 18 % et 7 % des foyers acheteurs de la catégorie. Vestiaire Collective a déjà converti 8 % des acheteurs de mode, malgré son positionnement plus étroit de spécialiste du luxe de seconde main.

> *« Dans la mode enfant, 60 % des foyers acheteurs ont été clients de Vinted en 2022 ! »*

Méthodologie

L'étude a été menée en janvier 2023 en interrogeant en ligne un panel de plus de 9 300 consommateurs français de 18 ans et plus, comptabilisant environ 56 000 avis. 165 enseignes ont été notées par les consommateurs, dans 18 secteurs d'activité différents. L'étude mesure le pourcentage de fans parmi les foyers ayant effectué un achat dans la catégorie concernée lors des 12 derniers mois. Les répondants donnent aux enseignes visitées une note de satisfaction globale et une note sur 14 critères* (scoring de 1 à 5 étoiles).

** 5 critères généraux (Confiance, Rapport qualité-prix, Qualité de l'offre, Service après-vente, Développement durable), 5 critères sur l'expérience en magasin (Aide à la décision en magasin, Expérience d'achat en magasin, Plaisir d'achat en magasin, Gentillesse et conseils des équipes en magasin, Proximité), 4 critères sur l'expérience digitale et omnicanale (Aide à la décision en ligne, Expérience d'achat en ligne, Plaisir d'achat en ligne, Omnicanalité)*

Rayons Boissons

Action l'enseigne coqueluche des Français
04/04/2023

RAYONBOISSONS
Le spécialiste des boissons en grande distribution

Pourquoi Leclerc écrase la concurrence sur le marché alimentaire

Le distributeur récolte les fruits de sa stratégie discount... mais pas seulement

Jusqu'où ira Leclerc ? Cette question revient sans cesse dans le lanceau de la grande distribution alimentaire. Et pour cause : le leader enchaîne des performances exceptionnelles depuis le début de l'année 2023. D'après Kantar, il a enregistré un gain supérieur à un point de part de marché dans les PGC et le frais libre-service sur six périodes consécutives entre avril et août dernier. Entre le 10 juillet et le 6 août, il a même bondi de + 1,4 point. Du jamais vu ! *« Leclerc pèse 23,9 % des dépenses, un niveau record atteint une seule fois en mai 2023 »*, commente le panéliste.

Sur 12 mois arrêtés en juin dernier, Leclerc affiche une part de marché de 22,8 % en progression de + 0,4 point par rapport à l'année précédente. Mieux, cette hausse s'élève à + 0,7 point en l'espace de deux ans. Lidl fait presque aussi bien sur 24 mois avec une croissance de + 0,5 point à 7,9 %. Les autres groupements d'indépendants, Intermarché et Système U qui font office de bons élèves dans le paysage commercial français, augmentent « seulement » de + 0,1 point (15,9 %) et + 0,2 point (11,6 %).

C'est dire l'écart de niveau de performance qui existe avec le premier du classement. Pour expliquer ce phénomène, il faut commencer par le fait que Leclerc surnage dans cette conjoncture agitée. Dans une période qui se singularise par une très forte inflation, de l'ordre de + 25 % en 2023, l'enseigne tire clairement les marrons du feu



grâce à son excellente image-prix. *« En clair, plus les conditions se durcissent, plus Leclerc accentue sa domination et continue de creuser l'écart »*, commente Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Michel-Édouard Leclerc (MEL) lui-même annonce sur les plateaux avoir recruté plus d'un million de nouveaux clients depuis le début de l'année.

La constance récompensée

Le distributeur récolte ainsi les fruits de sa constance stratégique. Malgré la hausse des tarifs, le groupement est l'un des rares à améliorer son image-prix contrairement aux acteurs à vocation discount comme Aldi et Lidl. *« Lidl est victime de l'inflation car elle se voit plus dans ses rayons qu'ailleurs,* analyse Olivier Dauvers, expert en grande consommation. *Il n'y a pas de choix pour descendre en gamme sur certaines catégories. »*

Preuve que Leclerc est en train de gagner la bataille du prix, son concurrent Lidl a lancé à son tour son propre comparateur pour démontrer qu'il est le moins cher. Une initiative qui accuse toutefois un certain retard vis-à-vis du leader et pionnier. Lequel martèle sa posture discount depuis des années, notamment à travers son site quiestle-moinscher.com créé en 2006.

Le positionnement prix de Leclerc ne souffre d'ailleurs d'aucune contestation par les observateurs. Les indices de Linéaires dans l'alimentaire et de Rayon Boissons dans les liquides attestent, semestre après semestre, son statut d'enseigne la moins chère des GMS. Autant d'éléments qui confortent un peu plus les consommateurs dans le fait d'arpenter le carrelage des points de vente du distributeur. Au point de devenir l'enseigne la plus appréciée des Français avec une cote d'amour de 76 %, selon le baromètre de Prométhée pour Kantar.

Un positionnement iconoclaste soigné

Surtout, le groupement prend bien soin d'adopter une posture iconoclaste. Exemple : le sujet du trimestre anti-inflation initié par le gouvernement pour lequel le distributeur nageait une fois de plus à contre-courant. *« Ce sont des opérations de communication qui nourrissent la confiance des clients sur le fait qu'on est moins cher sur un panel plus large d'articles. Donc Leclerc n'a pas besoin d'un panier anti-inflation »*, justifiait MEL sur BFM TV en mars dernier. Il aura toutefois bloqué les PVC de 1 000 produits



« Plus l'inflation est au cœur de l'actualité, plus la prise de parole d'un dirigeant est importante. Cela reste un atout indéniable pour Leclerc. »

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

La barre des 23 % bientôt franchie

22,8 % C'est la part de marché valeur de Leclerc dans les PGC-FLS à fin juin 2023, en hausse de + 0,4 point sur un an. Elle a progressé de + 0,7 point en deux ans.

76 % C'est le pourcentage de clients qui ont répondu « aimé beaucoup ou énormément l'enseigne Leclerc ». Loin devant Lidl (67 %), Carrefour et U (65 %).

Source : Kantar d'après fournisseurs. Données sur 12 mois arrêtées au 11 juin 2023.

Une croissance presque insolente

Il s'agit d'une performance exceptionnelle. Leclerc a vu sa part de marché dans les PGC-FLS progresser de plus d'un point entre avril et août 2023.

Évolution par période de quatre semaines des parts de marché du groupement Leclerc depuis le début de l'année 2023.

Source : Kantar



Champion de la productivité

Leclerc a une longueur d'avance en termes de productivité. Son niveau est 50 % supérieur à la moyenne de la grande distribution alimentaire.

Classement de la productivité des enseignes rapportée au chiffre d'affaires, avec carburants, par mètre carré sur l'année 2022.

Enseignes	CA/m²/an
Leclerc	**15 300**
Hyper U	12 100
Super U	11 100
Carrefour	10 750
Auchan	10 600
Intermarché	10 350
Lidl	9 100
Carrefour Market	8 850
Auchan Supermarché	7 850
Monoprix	7 600
Cora	7 250
Aldi	4 700
Casino Supermarché	4 650

Source : Vigie Grande Conso des Éditions Dauvers



Pour soigner son image-prix, Leclerc n'a pas hésité à proposer cet été 5 % de ticket Leclerc sur sa gamme économique Eco +.

Eco + entre avril et juin 2023. Sur ce sujet, le distributeur se permet d'être encore plus incisif. Au cours de l'été, il a même proposé 5 % en ticket Leclerc sur les références d'entrée de gamme sous le thème « Pas de vacances pour la défense du pouvoir d'achat ». Imparable pour améliorer son image-prix !

MEL a aussi habilement surfé sur la « déconfiture » de Casino en rappelant, sans le nommer, qu'il était 30 % moins cher que le groupe de Jean-Charles Naouri. Au regard des hausses de part de marché, Leclerc est sans nul doute celui qui a le plus profité de la fuite des clients des enseignes Casino.

Un sans fautes dans la com'

L'enseigne réalise en outre un sans fautes sur le terrain de la communication. *« Le slogan " Défendre tout ce qui compte pour vous " est légitime et crédible aux yeux des consommateurs,* commente Frank Rosenthal. *Son image bâtie au fil des ans autour du combat sur le prix paie aujourd'hui. »* Avec Michel-Édouard Leclerc, les adhérents peuvent s'appuyer sur un communicant hors pair. *« Le sujet du commerce alimentaire n'a jamais été aussi traité qu'en 2023,* souligne Frank Rosenthal. *Plus l'inflation est au cœur de l'actualité, plus la prise de parole d'un dirigeant est importante. Cela reste un atout indéniable pour Leclerc. »* En vieux briscard des plateaux qu'il est, le président du comité stratégique ne dévie pas ou peu de son sujet favori, sans triomphalisme afin de ne pas générer des conditions de rejet.

D'ailleurs, depuis l'exercice 2020, le distributeur se garde bien de dévoiler le détail de ses excellents résultats annuels. MEL se contente juste de donner quelques chiffres par bribes... Leclerc présente l'atout de ne pas vivre sous la contrainte des communiqués financiers. *« Les adhérents Leclerc bénéficient d'une relation au temps qui les rend patients et leur permet d'investir sur le long terme,* précise Olivier Dauvers. *C'est un avantage structurel chez les indépendants. »*

Au-delà de sa stratégie prix, Leclerc peut aussi s'appuyer sur la qualité de son parc de magasins. Depuis plus d'une décennie, les propriétaires ont investi des montants importants dans leur point de vente. MEL rapporte régulièrement sur son blog les inaugurations d'hypermarchés rénovés. Là encore, il s'agit d'un atout de taille par rapport à ses concurrents, notamment les intégrés qui ont limité leurs dépenses pour améliorer leur outil de travail.

Pas étonnant, dans ces conditions, de voir Leclerc se classer comme le plus productif des distributeurs alimentaires. Selon les Éditions Dauvers, il affiche en 2022 un chiffre d'affaires annuel, avec carburant, de 15 300 € par mètre carré contre 11 100 € pour Super U ou 10 750 € pour Carrefour. *« Le rendement du mouvement d'indépendants est précisément 50 % supérieur à la moyenne du secteur,* commente Olivier Dauvers. *Sa structure de coûts donne un niveau de prix durablement imbattable. »*

Les magasins, source de croissance

Ces deux dernières années, la progression s'est concentrée sur les magasins : + 0,7 point de part de marché en deux ans tandis que les ventes en drive plafonnent à 4,1 % selon Kantar. Le circuit online, que Leclerc domine avec 43 % des ventes, a été longtemps la source principale de croissance du groupement. Aujourd'hui, quelques adhérents planchent, sous la forme du « test and learn » (apprendre en testant) sur l'ultra-proximité. À Draguignan (83), Valenciennes (59), Nancy (54) et, plus récemment, à Amiens (80), ils proposent des mini-surfaces en centre-ville avec une offre alimentaire positionnée au prix de l'hyper. Après le drive, Leclerc explore ainsi un nouvel axe de développement pour les prochaines années.

Le chiffre 43 %

C'est, selon Kantar, la part de marché valeur dans les PGC-FLS de Leclerc sur le circuit du drive. Lequel pèse en juin 2023 près de 9,3 % des dépenses des Français.

L'avenir s'annonce donc radieux pour l'enseigne. 25 %, 28 %, 30 % de part de marché ? Il est à cette heure difficile de prédire le niveau qu'atteindra Leclerc dans le futur. *« Je n'observe pas de plafond de verre qui empêcherait Leclerc de progresser car tous les voyants sont au vert au niveau de ses fondamentaux. À savoir sa relation au temps, sa structure de coûts et la qualité de ses actifs »,* analyse Olivier Dauvers. Il faut ajouter la forte ambition de ses chefs d'entreprise qui entendent conserver, voire asseoir un peu plus leur leadership. *« Nous ne nous donnons aucune limite dans notre développement,* déclare un adhérent du Sud-Ouest. *L'objectif de chacun d'entre nous est d'être le moins cher et le premier sur sa zone de chalandise. »* Les concurrents sont prévenus, la place de leader est prise pour longtemps. ● **Yves Denjean**

Boissons
La domination sans partage de Leclerc

Leclerc, leader incontesté des BSA, bières et spiritueux. Selon les données de Kantar que s'est procurées Rayon Boissons, l'enseigne affiche une part de marché annuelle, arrêtée en juin dernier, de 23,6 % sur la famille des liquides hors vins. Ce pourcentage est supérieur de plus d'un point à celui mesuré à l'échelle du secteur des PGC et du frais LS. Au regard de ses performances réalisées tant en foires aux vins qu'en fond de rayon, Leclerc s'érige également en numéro un, et de loin, sur la catégorie des vins.

Cette surpondération sur les eaux, les softs, les jus ou encore les alcools correspond naturellement au profil des hypermarchés, disposant d'offres plus conséquentes. Carrefour et Auchan surperforment plus dans les boissons qu'un Lidl pénalisé par son assortiment court et par la faible représentativité des marques nationales.

+ 0,6 point de part de marché en un an

Mais au-delà de ces considérations structurelles, ce rayon surfe bien évidemment sur l'exceptionnelle dynamique de l'enseigne. Sur le premier semestre 2023, le distributeur a accueilli près d'un million de clients supplémentaires. Un recrutement qui se traduit par un bond de + 0,6 point de sa part de marché dans les liquides. À titre de comparaison, sur cette période, seul Système U est dans le vert au niveau des boissons avec un gain de + 0,1 point à 10,9 %. Bien sûr, cette famille de produits bénéficie des investissements des adhérents Leclerc dans les actifs de leurs magasins. Et Leclerc ne soigne pas uniquement la présentation de sa cave à vins, considéré par de nombreux propriétaires comme un rayon traditionnel. La centrale nationale, le Galec, a aussi repensé par exemple l'organisation du linéaire des bières avec la mise en place d'un nouveau concept en 2021. Lequel se déploie au fur et à mesure des rénovations de magasins.



Leclerc ne soigne pas uniquement la présentation de son rayon vins. La centrale nationale, le Galec, a repensé par exemple l'organisation de la famille des bières avec la mise en place d'un nouveau concept en 2021.

Surtout, Leclerc se distingue par son positionnement prix ultra-agressif. D'après l'indice Rayon Boissons calculé chaque semestre à partir d'un panier de 120 références (85 signatures nationales et 35 MDD), l'enseigne est de loin la moins chère au rayon liquides *(cf. N° de septembre 2023 p. 18).* Elle se retrouve 5 % mieux placée que Système U et Intermarché, 7 % en deçà de Carrefour et 9 % en dessous d'Auchan. Sachant que l'écart est encore plus important sur les MDD où Leclerc est par exemple 15 % mieux placé qu'Auchan sur les marques propres.

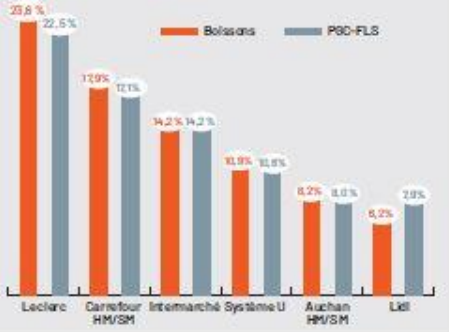
Redoutable aux achats, Leclerc adopte, il est vrai, une posture intransigeante au niveau des négociations, surtout envers les gros industriels. Quitte à aller au bras de fer, à l'image du conflit au printemps dernier avec Ricard dévoilé par Rayon Boissons. Dans tous les domaines, le leader se montre intraitable. ● **Y.D.**

Carrefour sur le schéma de Leclerc

Au rayon liquides, Carrefour reste à distance de Leclerc avec un écart de 5,7 points de part de marché à 17,9 %. Mais à l'image du leader, le groupe d'Alexandre Bompard surperforme dans les boissons, et ce, quels que soient les circuits. Les hypers affichent 10,3 % sur cette famille contre 10,1 % au niveau des PGC-FLS. Du côté des supers, la différence est encore plus élevée : 7,6 % au rayon liquides versus 7 % dans le secteur alimentaire en libre-service.

Parts de marché dans les boissons (hors vins) et les PGC-FLS des principaux groupes de distribution. Données sur 12 mois arrêtées au 11 juin 2023.

Source : Kantar d'après fournisseurs



Rayons Boissons

Pourquoi Leclerc écrase la concurrence
Octobre 2023

RAYONBOISSONS
Le spécialiste des boissons en grande distribution

Pourquoi Leclerc écrase la concurrence sur le marché alimentaire

Le distributeur récolte les fruits de sa stratégie discount... mais pas seulement

Jusqu'où ira Leclerc ? Cette question revient sans cesse dans le landerneau de la grande distribution alimentaire. Et pour cause : le leader enchaîne des performances exceptionnelles depuis le début de l'année 2023. D'après Kantar, il a enregistré un gain supérieur à un point de part de marché dans les PGC et le frais libre-service sur six périodes consécutives entre avril et août dernier. Entre le 10 juillet et le 6 août, il a même bondi de + 1,4 point. Du jamais vu ! *« Leclerc pèse 23,9 % des dépenses, un niveau record atteint une seule fois en mai 2023 »*, commente le panéliste.

Sur 12 mois arrêtés en juin dernier, Leclerc affiche une part de marché de 22,8 % en progression de + 0,4 point par rapport à l'année précédente. Mieux, cette hausse s'élève à + 0,7 point en l'espace de deux ans. Lidl fait presque aussi bien sur 24 mois avec une croissance de + 0,5 point à 7,9 %. Les autres groupements d'indépendants, Intermarché et Système U qui font office de bons élèves dans le paysage commercial français, augmentent « seulement » de + 0,1 point (15,9 %) et + 0,2 point (11,6 %).

C'est dire l'écart de niveau de performance qui existe avec le premier du classement. Pour expliquer ce phénomène, il faut commencer par le fait que Leclerc surnage dans cette conjoncture agitée. Dans une période qui se singularise par une très forte inflation, de l'ordre de + 25 % en 2023, l'enseigne tire clairement les marrons du feu



grâce à son excellente image-prix. *« En clair, plus les conditions se durcissent, plus Leclerc accentue sa domination et continue de creuser l'écart »*, commente Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Michel-Édouard Leclerc (MEL) lui-même annonce sur les plateaux avoir recruté plus d'un million de nouveaux clients depuis le début de l'année.

La constance récompensée

Le distributeur récolte ainsi les fruits de sa constance stratégique. Malgré la hausse des tarifs, le groupement est l'un des rares à améliorer son image-prix contrairement aux acteurs à vocation discount comme Aldi et Lidl. *« Lidl est victime de l'inflation car elle se voit plus dans ses rayons qu'ailleurs,* analyse Olivier Dauvers, expert en grande consommation. *Il n'y a pas de choix pour descendre en gamme sur certaines catégories. »*

Preuve que Leclerc est en train de gagner la bataille du prix, son concurrent Lidl a lancé à son tour son propre comparateur pour démontrer qu'il est le moins cher. Une initiative qui accuse toutefois un certain retard vis-à-vis du leader et pionnier. Lequel martèle sa posture discount depuis des années, notamment à travers son site quiestle-moinscher.com créé en 2006.

Le positionnement prix de Leclerc ne souffre d'ailleurs d'aucune contestation par les observateurs. Les indices de Linéaires dans l'alimentaire et de Rayon Boissons dans les liquides attestent, semestre après semestre, son statut d'enseigne la moins chère des GMS. Autant d'éléments qui confortent un peu plus les consommateurs dans le fait d'arpenter le carrelage des points de vente du distributeur. Au point de devenir l'enseigne la plus appréciée des Français avec une cote d'amour de 76 %, selon le baromètre de Prométhée pour Kantar.

Un positionnement iconoclaste soigné

Surtout, le groupement prend bien soin d'adopter une posture iconoclaste. Exemple : le sujet du trimestre anti-inflation initié par le gouvernement pour lequel le distributeur nageait une fois de plus à contre-courant. *« Ce sont des opérations de communication qui nourrissent la confiance des clients sur le fait qu'on est moins cher sur un panel plus large d'articles. Donc Leclerc n'a pas besoin d'un panier anti-inflation »*, justifiait MEL sur BFMTV en mars dernier. Il aura toutefois bloqué les PVC de 1 000 produits



« Plus l'inflation est au cœur de l'actualité, plus la prise de parole d'un dirigeant est importante. Cela reste un atout indéniable pour Leclerc. »

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

La barre des 23 % bientôt franchie

22,8 % C'est la part de marché valeur de Leclerc dans les PGC-FLS à fin juin 2023, en hausse de + 0,4 point sur un an. Elle a progressé de + 0,7 point en deux ans.

76 % C'est le pourcentage de clients qui ont répondu « aimé beaucoup ou énormément l'enseigne Leclerc ». Loin devant Lidl (67 %), Carrefour et U (65 %).

Source : Kantar d'après fournisseurs. Données sur 12 mois arrêtées au 11 juin 2023.

Une croissance presque insolente

Il s'agit d'une performance exceptionnelle. Leclerc a vu sa part de marché dans les PGC-FLS progresser de plus d'un point entre avril et août 2023.

Évolution par période de quatre semaines des parts de marché du groupement Leclerc depuis le début de l'année 2023.

Source : Kantar



Champion de la productivité

Leclerc a une longueur d'avance en termes de productivité. Son niveau est 50 % supérieur à la moyenne de la grande distribution alimentaire.

Classement de la productivité des enseignes rapportée au chiffre d'affaires, avec carburants, par mètre carré sur l'année 2022.

Enseignes	CA/m² en €
Leclerc	**15 300**
Hyper U	12 100
Super U	11 100
Carrefour	10 750
Auchan	10 600
Intermarché	10 350
Lidl	9 100
Carrefour Market	8 850
Auchan Supermarché	7 850
Monoprix	7 600
Cora	7 250
Aldi	4 700
Casino Supermarché	4 650

Source : Vigie Grande Conso des Éditions Dauvers

...



Pour soigner son image-prix, Leclerc n'a pas hésité à proposer cet été 5 % de ticket Leclerc sur sa gamme économique Eco +.

Eco + entre avril et juin 2023. Sur ce sujet, le distributeur se permet d'être encore plus incisif. Au cours de l'été, il a même proposé 5 % en ticket Leclerc sur les références d'entrée de gamme sous le thème « Pas de vacances pour la défense du pouvoir d'achat ». Imparable pour améliorer son image-prix !

MEL a aussi habilement surfé sur la « déconfiture » de Casino en rappelant, sans le nommer, qu'il était 30 % moins cher que le groupe de Jean-Charles Naouri. Au regard des hausses de part de marché, Leclerc est sans nul doute celui qui a le plus profité de la fuite des clients des enseignes Casino.

Un sans fautes dans la com'

L'enseigne réalise en outre un sans fautes sur le terrain de la communication. *« Le slogan " Défendre tout ce qui compte pour vous " est légitime et crédible aux yeux des consommateurs,* commente Frank Rosenthal. *Son image bâtie au fil des ans autour du combat sur le prix paie aujourd'hui. »* Avec Michel-Édouard Leclerc, les adhérents peuvent s'appuyer sur un communicant hors pair. *« Le sujet du commerce alimentaire n'a jamais été aussi traité qu'en 2023,* souligne Frank Rosenthal. *Plus l'inflation est au cœur de l'actualité, plus la prise de parole d'un dirigeant est importante. Cela reste un atout indéniable pour Leclerc. »* En vieux briscard des plateaux qu'il est, le président du comité stratégique ne dévie pas ou peu de son sujet favori, sans triomphalisme afin de ne pas générer des conditions de rejet.

D'ailleurs, depuis l'exercice 2020, le distributeur se garde bien de dévoiler le détail de ses excellents résultats annuels. MEL se contente juste de donner quelques chiffres par bribes... Leclerc présente l'atout de ne pas vivre sous la contrainte des communiqués financiers. *« Les adhérents Leclerc bénéficient d'une relation au temps qui les rend patients et leur permet d'investir sur le long terme,* précise Olivier Dauvers. *C'est un avantage structurel chez les indépendants. »*

Au-delà de sa stratégie prix, Leclerc peut aussi s'appuyer sur la qualité de son parc de magasins. Depuis plus d'une décennie, les propriétaires ont investi des montants importants dans leur point de vente. MEL rapporte régulièrement sur son blog les inaugurations d'hypermarchés rénovés. Là encore, il s'agit d'un atout de taille par rapport à ses concurrents, notamment les intégrés qui ont limité leurs dépenses pour améliorer leur outil de travail.

Pas étonnant, dans ces conditions, de voir Leclerc se classer comme le plus productif des distributeurs alimentaires. Selon les Éditions Dauvers, il affiche en 2022 un chiffre d'affaires annuel, avec carburant, de 15 300 € par mètre carré contre 11 100 € pour Super U ou 10 750 € pour Carrefour. *« Le rendement du mouvement d'indépendants est précisément 50 % supérieur à la moyenne du secteur,* commente Olivier Dauvers. *Sa structure de coûts donne un niveau de prix durablement imbattable. »*

Les magasins, source de croissance

Ces deux dernières années, la progression s'est concentrée sur les magasins : + 0,7 point de part de marché en deux ans tandis que les ventes en drive plafonnent à 4,1 % selon Kantar. Le circuit online, que Leclerc domine avec 43 % des ventes, a été longtemps la source principale de croissance du groupement. Aujourd'hui, quelques adhérents planchent, sous la forme du « test and learn » (apprendre en testant) sur l'ultra-proximité. À Draguignan (83), Valenciennes (59), Nancy (54) et, plus récemment, à Amiens (80), ils proposent des mini-surfaces en centre-ville avec une offre alimentaire positionnée au prix de l'hyper. Après le drive, Leclerc explore ainsi un nouvel axe de développement pour les prochaines années.

Le chiffre
43 %
C'est, selon Kantar, la part de marché valeur dans les PGC-FLS de Leclerc sur le circuit du drive. Lequel pèse en juin 2023 près de 9,3 % des dépenses des Français.

L'avenir s'annonce donc radieux pour l'enseigne. 25 %, 28 %, 30 % de part de marché ? Il est à cette heure difficile de prédire le niveau qu'atteindra Leclerc dans le futur. *« Je n'observe pas de plafond de verre qui empêcherait Leclerc de progresser car tous les voyants sont au vert au niveau de ses fondamentaux. À savoir sa relation au temps, sa structure de coûts et la qualité de ses actifs »,* analyse Olivier Dauvers. Il faut ajouter la forte ambition de ses chefs d'entreprise qui entendent conserver, voire asseoir un peu plus leur leadership. *« Nous ne nous donnons aucune limite dans notre développement,* déclare un adhérent du Sud-Ouest. *L'objectif de chacun d'entre nous est d'être le moins cher et le premier sur sa zone de chalandise. »* Les concurrents sont prévenus, la place de leader est prise pour longtemps. ● Yves Denjean

Boissons
La domination sans partage de Leclerc

Leclerc, leader incontesté des BSA, bières et spiritueux. Selon les données de Kantar que s'est procurées Rayon Boissons, l'enseigne affiche une part de marché annuelle, arrêtée en juin dernier, de 23,6 % sur la famille des liquides hors vins. Ce pourcentage est supérieur de plus d'un point à celui mesuré à l'échelle du secteur des PGC et du frais LS. Au regard de ses performances réalisées tant en foires aux vins qu'en fond de rayon, Leclerc s'érige également en numéro un, et de loin, sur la catégorie des vins.

Cette surpondération sur les eaux, les softs, les jus ou encore les alcools correspond naturellement au profil des hypermarchés, disposant d'offres plus conséquentes. Carrefour et Auchan surperforment plus dans les boissons qu'un Lidl pénalisé par son assortiment court et par la faible représentativité des marques nationales.

+ 0,6 point de part de marché en un an

Mais au-delà de ces considérations structurelles, ce rayon surfe bien évidemment sur l'exceptionnelle dynamique de l'enseigne. Sur le premier semestre 2023, le distributeur a accueilli près d'un million de clients supplémentaires. Un recrutement qui se traduit par un bond de + 0,6 point de sa part de marché dans les liquides. À titre de comparaison, sur cette période, seul Système U est dans le vert au niveau des boissons avec un gain de + 0,1 point à 10,9 %. Bien sûr, cette famille de produits bénéficie des investissements des adhérents Leclerc dans les actifs de leurs magasins. Et Leclerc ne soigne pas uniquement la présentation de sa cave à vins, considéré par de nombreux propriétaires comme un rayon traditionnel. La centrale nationale, le Galec, a aussi repensé par exemple l'organisation du linéaire des bières avec la mise en place d'un nouveau concept en 2021. Lequel se déploie au fur et à mesure des rénovations de magasins.



Leclerc ne soigne pas uniquement la présentation de son rayon vins. La centrale nationale, le Galec, a repensé par exemple l'organisation de la famille des bières avec la mise en place d'un nouveau concept en 2021.

Surtout, Leclerc se distingue par son positionnement prix ultra-agressif. D'après l'indice Rayon Boissons calculé chaque semestre à partir d'un panier de 120 références (85 signatures nationales et 35 MDD), l'enseigne est de loin la moins chère au rayon liquides *(cf. N° de septembre 2023 p. 18)*. Elle se retrouve 5 % mieux placée que Système U et Intermarché, 7 % en deçà de Carrefour et 9 % en dessous d'Auchan. Sachant que l'écart est encore plus important sur les MDD où Leclerc est par exemple 15 % mieux placé qu'Auchan sur les marques propres.

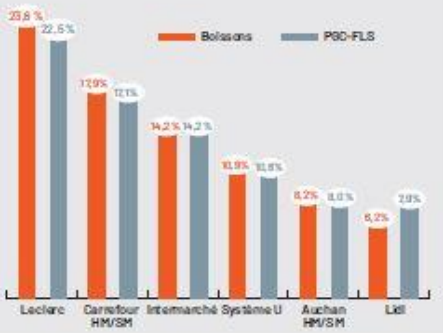
Redoutable aux achats, Leclerc adopte, il est vrai, une posture intransigeante au niveau des négociations, surtout envers les gros industriels. Quitte à aller au bras de fer, à l'image du conflit au printemps dernier avec Ricard dévoilé par Rayon Boissons. Dans tous les domaines, le leader se montre intraitable. ● Y.D.

Carrefour sur le schéma de Leclerc

Au rayon liquides, Carrefour reste à distance de Leclerc avec un écart de 5,7 points de part de marché à 17,9 %. Mais à l'image du leader, le groupe d'Alexandre Bompard surperforme dans les boissons, et ce, quels que soient les circuits. Les hypers affichent 10,3 % sur cette famille contre 10,1 % au niveau des PGC-FLS. Du côté des supers, la différence est encore plus élevée : 7,6 % au rayon liquides versus 7 % dans le secteur alimentaire en libre-service.

Parts de marché dans les boissons (hors vins) et les PGC-FLS des principaux groupes de distribution. Données sur 12 mois arrêtées au 11 juin 2023.

Source : Kantar d'après fournisseurs



Presse Evasion

Est-ce la fin des haricots pour la filière bio ?
07/04/2023

presse évasion
L'AUTRE REGARD SUR L'ACTUALITÉ

Enquête (2/2) : le secteur connaît une crise sans précédent, est-ce la fin des haricots pour la filière bio ?

By Thierry BRET avril 07, 2023

Share Tweeter Share

Taille de police Imprimer E-mail



« La tomate bio est 70 % plus onéreuse que la tomate traditionnelle. Une anomalie que ne comprennent plus les consommateurs confrontés à la crise inflationniste et à la baisse de leur pouvoir d'achat. La filière recule depuis la fin de la crise sanitaire… ».

Crédit Photos : Viviane M. et Estelle HEITZ (PIXABAY)/D.R.

Pourquoi le bio va mal ? Entre les producteurs, les revendeurs, la grande distribution, les consommateurs…quel est le problème majeur de la filière bio ? Dans notre tribune précédente, nous avons examiné les contraintes de l'agriculture bio. Aujourd'hui, regardons de plus près les autres causes de la chute de cette activité, à l'origine prometteuse en termes d'écologie, de santé et d'emploi.

TRIBUNE : Le principal facteur de cette décrue est évidemment l'inflation. Un produit bio reste en moyenne 44 % plus cher que son équivalent conventionnel. A titre d'exemple, la tomate ronde est ainsi 70 % plus chère que la tomate classique. En période d'inflation, peu de foyers peuvent se permettre d'acheter 100 % bio. Ils vont donc réaliser des arbitrages. 2022 a enregistré une baisse de près de 7 % de l'activité et on s'attend à une chute encore plus importante pour 2023. Chez les experts, le « bio » est aussi victime d'une expérience client peu convaincante.

Si les grandes surfaces traditionnelles connaissent un recul de 5,3 % des achats « bio », les magasins spécialisés (BIOCOOP, La Vie Claire…) marquent le pas avec 16 % d'effondrement du chiffre d'affaires ! Aujourd'hui, 54 % des Français déclarent que les produits bios sont bien trop chers par rapport aux bénéfices qu'ils apportent.



Revue de presse 2023 au 31122023 Frank Rosenthal

Le bio se relèvera-t-il de la crise de l'inflation?

Des producteurs aux consommateurs, tous les voyants de la filière bio sont au rouge. Toute la filière est mise à mal. La crise du bio, c'est le plan « hors sec » et « Defcon 3 » réunis, au point que la filière en appelle désormais la grande distribution à l'aide, après l'avoir pourtant critiquée des années durant. Dans une lettre ouverte, les trois grandes organisations du secteur (SYNABIO, FOREBio et la FNAB) prient les supermarchés de ne pas se désengager du bio.

« Dans ce contexte, vous avez, en tant que leaders de la distribution alimentaire, un rôle clé à jouer pour maintenir une offre bio qui soit visible, attractive et diversifiée, écrivent-elles en chœur. Or, nous constatons que vos enseignes tendent en ce moment à réduire le marché bio ».

Ce qui est le cas. Pour faire de la place aux produits plus accessibles, les grandes surfaces alimentaires s'en prennent logiquement aux rayons bios moins attractifs. En septembre 2022, l'offre avait reculé de 7,3 % sur huit mois, selon IRI. Un recul plus important que la baisse du chiffre d'affaires, relèvent les fédérations. Les acteurs du bio constatent un démantèlement des équipes dédiées au bio, « une dégradation du niveau d'expertise sur les produits et les filières » et craignent « de voir le bio noyé dans des catégories aux contours mal définis, comme l'offre durable ».

La démocratisation du bio se fait par les grandes surfaces...

Les grandes surfaces seront-elles les fossoyeurs du bio ou sont-elles le bouc émissaire facile d'une crise qui fragilise toute une filière ? Certains groupes de distribution se veulent rassurants. « Il n'y a pas de désinvestissement massif sur le bio chez Système U », assure Dominique SCHELCHER, le PDG de l'enseigne aux médias. « On pense que la baisse est conjoncturelle », déclare-t-il. « La vraie difficulté est celle de ces producteurs qui se sont convertis au bio ces dernières années et dont les débouchés se restreignent. Le coupable, c'est l'inflation qui contraint les gens à arbitrer sur ces produits-là ».

Lancés en 2018 en grande pompe sur un positionnement bio accessible (prix 30 % plus bas), les « Marchés Bio » chez Leclerc visaient quarante magasins en 2019 et 200 en 2022. Quatre ans plus tard, le groupement en dénombre péniblement dix-sept : le concept devrait être abandonné. C'est un projet mal né selon le spécialiste Frank ROSENTHAL : « Quel intérêt pour un adhérent de mettre un « Marché Bio » dans sa galerie marchande quand il a déjà un rayon bio bien fourni ?, s'interroge-t-il. La démocratisation du bio se fait par les grandes surfaces, pas par les magasins spécialisés ".

Une crise sur fond de mise en sommeil...

« Faisons le dos rond, les lendemains chanteront ». C'est en substance le discours des pro-bios actuellement. La réalité est peut-être moins idyllique. C'est en tout cas ce que pensent certains observateurs du monde de la consommation. Comme Xavier TERLET, président de « Protéines XTC » qui juge dans une tribune publiée sur le site de « LSA », que le prix du bio était déjà un frein avant la crise actuelle.

« En 2020, le magazine « Linéaires » a analysé les prix moyens en bio et en conventionnel de plus de deux cents familles de produits alimentaires recensées par Nielsen. L'écart de prix est loin de se limiter à 30 % comme on l'évoque souvent mais s'élève à 75 % en moyenne », rappelle-t-il.

« Le mois dernier, j'ai moi-même constaté chez Carrefour un écart de 94 % entre le yaourt nature de Danone et son équivalent bio », poursuit l'expert. « Presque le double ! Une grande partie des consommateurs ne regarde même plus cette offre indécente, réservée aux plus aisés d'entre nous ».

Produit bio ou produit bon ?

Si le facteur prix est évidemment central dans la désaffection actuelle, il n'est peut-être pas le seul. C'est la relation bénéfice/prix qui pousse les consommateurs à estimer qu'un produit est trop cher et à arbitrer en sa défaveur. Et c'est là, le point nodal du problème avec le bio.

« Ce n'est pas parce qu'un produit est bio qu'il est bon, il peut y avoir des produits conventionnels qui ont plus de goût par exemple », constate Frank ROSENTHAL, spécialiste du marketing de la consommation. « Les experts du bio disent qu'il s'agit du vrai goût des produits, mais si le « vrai goût » c'est de ne pas avoir de goût, les consommateurs ne sont pas satisfaits ».

Payer plus cher (voire beaucoup plus cher) pour un produit qui n'apporte pas plus de plaisir qu'un produit conventionnel passe plus difficilement en période de contrainte sur le pouvoir d'achat. D'autant que la dimension commerciale est souvent négligée, surtout par les enseignes de bio. Offre limitée, mise en scène des produits réduite à la portion congrue, information et pédagogie inexistantes... les enseignes spécialisées peinent à attirer les clients, au-delà d'un cercle de consommateurs déjà convaincus par le bio.

Y-a-t-il des solutions dans la salle ?

Les producteurs de bio disparaissent peu à peu, tandis que les magasins spécialisés perdent des parts de marché. La grande distribution limite de plus en plus leur offre « bio »... Le plus grave, les consommateurs ne peuvent plus s'offrir des produits bios et y trouvent un intérêt moindre pour leur santé...

Certains demandent à l'Etat d'injecter quelques centaines de millions d'euros pour soutenir une filière moribonde. Et les « Verts » dans tout ça : ils ne trouvent pas de solutions pérennes pour affronter véritablement la crise du bio. Ils devraient y réfléchir sérieusement...

Jean-Paul ALLOU

24 matins.fr

Hausses de prix
19/4/2023

Le PDG de Système U : “Il y a un gros ras-le-bol de la part des consommateurs face aux hausses de prix”

Économie > Alimentation > Pouvoir d'achat
Par Lionel Durel, publié le 19 avril 2023 à 11h00.

Et si les industriels terminaient perdants avec ces importantes hausses des prix ? C’est fort possible, comme l’expliquait hier l’expert de la grande distribution et du marketing du commerce, Frank Rosenthal : “*Les importants changements de comportement des consommateurs font courir “un gros risque aux industriels” avec une chute des volumes et le faite de cuisiner plus simple, sois-même, sans produits transformés et même si les industriels reviennent à des prix plus acceptables, qui vous dit que les consommateurs reviendront vers leurs anciennes habitudes ?*“…

Les changements de comportement des consommateurs font courir “un gros risque aux industriels”

Sur le plateau de BFMTV, Dominique Schelcher, remarque lui aussi un comportement totalement différent des consommateurs : “*Il y a un ras-le-bol inédit de la part des consommateurs. On reçoit des mails de nos clients, des courriers de gens qui ont des difficultés et la nature de ce qui est écrit est plus tendue, à un point que je n’ai jamais vu !*“.

La colère gronde

“*Ma question est : Jusqu’où pourront-ils tenir ? Toutes les études vont dans le même sens : les Français réduisent leurs dépenses, changent leurs habitudes et vont même jusqu’à sauter des repas, c’est un problème de santé publique. Il va y avoir entre 23 % et 25 % de hausses pour l’alimentaire et l’hygiène d’ici la fin du mois de juin !*”.

Les industriels ne veulent pas ralentir la hausse des prix de leurs produits malgré la baisse des cours de certaines matières premières

“*La première question des clients qui comprennent que les prix ont augmenté est “quand vont-ils baisser ?” Je vois une extrême résistance des industriels qui ne veulent pas rentrer là-dedans ; En Allemagne, les enseignes ont supprimé radicalement des marques entières de leurs rayons pour mener un combat pour le consommateur. S’il le faut, on le fera*“.

Le Récap

Les changements de comportement des consommateurs font courir “un gros risque aux industriels”

La colère gronde

Les industriels ne veulent pas ralentir la hausse des prix de leurs produits malgré la baisse des cours de certaines matières premières

Business Immo et Immo Week

Le SIEC se dote d'un comité éditorial
19/4/2023

Le Siec se dote d'un comité éditorial

Publié le 23/03/2023 à 16:52 Lecture 1 min



© Siec

Pour son édition 2023, qui se déroulera les 19 et 20 septembre prochains Porte de Versailles, le **Siec** vient de se doter d'un comité éditorial composé d'experts du secteur. Il a pour mission de définir la thématique du salon et de travailler à un programme de conférences, afin « d'offrir aux professionnels des contenus riches et inspirants pour repenser et mettre en œuvre un urbanisme commercial responsable et adapté, moderne et toujours plus humain. »

Ce comité est constitué des huit membres suivants : **Christophe Noël**, délégué général de la Fédération des Acteurs du Commerce et des Territoires, **Chris Igwe**, fondateur de Chris Igwe Conseil, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, Myriam Trabelsi, déléguée régionale IDF Club des managers du centre-ville (CMCV), **Nathalie Cerdan**, directrice du développement et du patrimoine McDonald's France, Noémie Pélékine, co-fondatrice de Bionoble, **Philippe Mandonnet**, fondateur de Elgam Conseil, **Robert Martin**, président Club des managers du centre-ville (CMCV).

« Cette édition du Siec se veut dynamique, inspirante et sous le signe d'un renouveau du commerce physique. Nous serons là pour accompagner l'ensemble des acteurs des espaces commerciaux à travers de nouveaux formats et contenus », précise **Juana Moreno**, directrice du salon.

Le Siec se réinvente avec un comité éditorial pour son édition 2023

ACTUALITÉS COMMERCES le 24 Mar 2023



Lors de sa prochaine édition, les 19 et 20 septembre Porte de Versailles, le Siec se dote d'un comité éditorial, afin d'offrir aux professionnels présents sur le salon des contenus riches pour « repenser et mettre en œuvre un urbanisme commercial responsable et adapté, moderne et toujours plus humain ».

« Cette édition du Siec se veut dynamique, inspirante et sous le signe d'un renouveau du commerce physique » déclare Juana Moreno. La directrice du salon sera accompagnée pour la prochaine édition d'experts du secteur immobilier pour élaborer du contenu et répondre aux questions que se posent les professionnels du marché immobilier. Ainsi, huit personnes d'horizon différents formeront ce comité éditorial. **Christophe Noël**, délégué général de la Fédération des Acteurs du Commerce et des territoires, **Chris Igwe**, fondateur de Chris Igwe Conseil, **Frank Rosenthal**, expert en marketing du commerce, **Myriam Trabelsi**, déléguée régionale IDF Club des Managers du Centre-Ville (CMCV), **Nathalie Cerdan**, directrice du développement et du patrimoine McDonald's

Newsday

Comment le prêt à porter français doit lutter contre la mode ultra-rapide

18/9/2023

Comment le prêt-à-porter français doit lutter contre la mode ultra-rapide



Comment le prêt-à-porter français doit lutter contre la mode ultra-rapide

En 2008, le géant chinois Shein arrive, dans un contexte de développement technologique et de mondialisation. Avec de nouveaux produits conçus en trois jours et 8 000 nouvelles références par jour sur le site, Shein est 30 fois plus rapide et efficace que Zara. Aujourd'hui, le leader de la mode ultra rapide propose 900 fois plus de produits qu'une marque française et est devenu une véritable machine de guerre.

Les marques françaises de prêt-à-porter tentent depuis de suivre le rythme et certaines sont même dans la tourmente, comme San Marina, Naf Naf ou Pimkie. "En France, il est impossible de copier le modèle Shein, car on ne peut pas faire fabriquer les pièces dans les mêmes conditions abominables notamment" explique Yann Rivoallan, président de la Fédération du Prêt à Porter Féminin. Mais alors, comment les marques françaises peuvent-elles contre-attaquer face à l'ultra fast fashion ?

L'image et l'humain, les vraies valeurs

Selon Yann Rivoallan, le prêt-à-porter français doit se concentrer sur ce que Shein ne peut pas avoir : une image et des valeurs, la singularité et la qualité du produit. « Des marques comme Bash, Petit Bateau, Lacoste ou Fuzalp représentent la créativité française, elles ont toutes une histoire, et c'est dans cette image qu'il faut investir », indique-t-il. Le parfait exemple français est Sézane, créée en 2013, la marque est devenue un symbole de la mode française grâce à une identité forte. « Les ventes d'appartements, le contact avec la clientèle, les exigences de qualité qui ont été entendues, la qualité d'image très forte, les nouveautés mises en ligne le dimanche… Tout cela a permis à Sézane de se créer une forme de rareté et une image solide, et aujourd'hui d'avoir une clientèle plus que fidèle » explique Yann Rivoallan.

La proximité est un autre point à ne pas négliger. La vente exclusivement en ligne incarne une certaine inhumanité qu'il faut souligner. Pour Frank Rosenthal, expert en marketing retail, « il faut se concentrer sur le commerce physique, sur l'essayage en magasin, sur les conseils que l'humain peut prodiguer, sur le rendu d'une matière, d'une forme ou d'une couleur, ce que le numérique ne peut pas apporter. ne pourra jamais apporter.

Communication et transparence

Pour réussir à fidéliser ou élargir sa clientèle, l'industrie française doit aussi argumenter sur l'aspect développement durable et communiquer sur les efforts écologiques réalisés. Si les marques ne peuvent pas produire autant et aussi vite que celles de l'ultra fast fashion, elles peuvent s'engager sur des produits de qualité, avec des matières plus nobles et durables, pour lutter contre la dégradation de la mode. La transparence, notamment en ce qui concerne les lieux et conditions de fabrication, doit être mise en avant.

Côté communication, les marques françaises doivent, selon nos experts, se lancer dans le domaine de l'influence et des réseaux sociaux, à l'image de Camaïeu qui vient d'annoncer son grand retour à travers Léna Situations, suivie par plus de 4,4 millions de personnes. « Les actions auprès des influenceurs peuvent être très positives, car les créateurs de contenus, par leur vision, peuvent transformer la société » selon Yann Rivoallan. Pour Frank Rosenthal, il faut cependant veiller à les sélectionner avec soin, « non seulement en regardant leur public, mais plutôt sur leur image et leurs valeurs, qu'ils connaissent la mode en particulier, qu'ils ont une conscience éthique, pour incarner un rôle d'ambassadeur qui est très important.

Digitalisation et agilité, les outils indispensables

Zara et Shein prouvent leur efficacité grâce à la digitalisation et leur agilité. Par exemple, l'intelligence artificielle est largement utilisée pour pouvoir innover constamment. Côté français, la marque de lingerie Undiz a utilisé l'intelligence artificielle pour représenter les mannequins dans une publicité. Mais la technologie peut aller encore plus loin et constituer un véritable « outil d'imagination, d'inspiration sans copie, et d'organisation, pour l'automatisation de tâches comme la gestion des emails ou des agendas, gain de temps et de flexibilité », selon Yann Rivoallan.

Réguler la mode jetable

La surconsommation de mode jetable est aussi présente que la conscience écologique chez les jeunes générations, c'est le paradoxe de notre société. "Avoir la possibilité de consommer autant et pour des prix dérisoires, c'est naturel pour eux, ils sont nés à cette époque, c'est leur plaisir générationnel", estime le président de la Fédération française du prêt-à-porter.

Selon ce dernier, il faudrait réguler la mode ultra fast et les influenceurs TikTok qui en font la promotion. « Shein, qui invite les influenceurs à faire des hauls (une vidéo faisant la promotion d'une séance shopping), ne devrait plus exister », estime Yann Rivoallan. C'est aussi problématique qu'un utilisateur promouvant un comportement nocif pour sa santé. Ici, ce n'est pas dangereux pour la santé du consommateur, mais ça l'est pour l'environnement par exemple.» Selon lui, la consommation émanant d'une certaine liberté, il faut réfléchir sur la société « en redéfinissant le marketing et en accompagnant le secteur dans une démarche éthique ».

Actu.fr

Vente à perte des carburants
18/9/2023

Vente à perte des carburants : la mesure entrera en vigueur au 1er décembre, selon Bruno Le Maire

Celle-ci durera six mois, si la loi, proposée à l'Assemblée nationale en octobre prochain, est votée.



La vente de carburants à perte commencera le 1er décembre 2023, et cela, pour une durée de six mois. (©ES / actu Hauts-de-Seine)

Il faudra patienter encore un peu pour voir les prix des carburants baisser.

Dans un entretien accordé au *Parisien*, samedi 16 septembre 2023, la Première ministre Elisabeth Borne annonçait que les distributeurs pourront vendre de l'essence « à perte », afin de baisser davantage les prix.

Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, présent sur *France 2* ce lundi 18 septembre 2023, a donné quelques précisions : cette mesure entrera en vigueur début décembre 2023.

Pendant six mois

Précisément, la vente de carburants à perte commencera le 1er décembre 2023, et cela, pour **une durée de six mois**.

Telematin
@telematin · Suivre

🔴🗣️ Bruno Le Maire confirme que les grands distributeurs pourront vendre leur carburant à perte pendant 6 mois d'ici "début décembre" mais rappelle que "l'Etat ne peut pas porter à lui seul le coût de l'#inflation". #Les4V @BrunoLeMaire



7:49 AM · 18 sept. 2023

17 Répondre Partager ce Tweet

> Cela permettra, en fonction de ce que les distributeurs peuvent faire, des carburants moins chers partout en France. C'est cela notre objectif.
>
> **Bruno Le Maire**
> Ministre de l'Economie

De quelle(s) baisse(s) de prix parle-t-on, exactement ? « Je ne veux pas donner de chiffres », tempère le ministre de l'Économie. « Je ne veux pas tromper les consommateurs. »

En février dernier, le groupe Total s'était déjà engagé pour bloquer ses prix du carburant à 1,99 euro le litre jusqu'à la fin de l'année 2023.

Craintes pour les petites stations

Du côté des « petits », c'est la douche froide : « Leurs choix vont mettre à la peine beaucoup de mes adhérents, en particulier les petits », regrettait Francis Pousse, président de la branche stations services chez Mobilians, au micro de *franceinfo* ce dimanche 17 septembre.

Pour lui, cela ne fait pas de doute, les petites stations vont avoir des baisses drastiques de vente, car ils ne peuvent pas se permettre de vendre à perte. Et cela pourrait s'observer dès le mois prochain, estime-t-il.

« Si tout le monde dégaine ces meilleurs prix, dès le mois prochain, c'est la fin du monde pour beaucoup de mes adhérents. Les consommateurs vont aller chercher le moins cher et donc se tourner plus vers Total et compagnie », prophétise-t-il.

Une mesure qui profite « à ceux qui en ont les moyens »

Une mesure qui n'est pas non plus du goût de Marylise Léon, secrétaire générale de la CFDT, invitée dans la matinale de *franceinfo*.

Cette baisse des prix des carburants va surtout profiter à ceux qui en ont les moyens.

Marylise Léon
Secrétaire générale de la CFDT



La secrétaire générale de la CFDT plaide au contraire pour une mesure gouvernementale ciblée, qui viendrait en aide à ceux qui en ont le plus besoin, à savoir des chèques carburants.

Elle « espère » par ailleurs que le gouvernement présentera un vrai plan à long terme de planification écologique.

Le carburant, produit d'appel

De nombreux distributeurs ont déjà ces derniers mois vendu du **carburant à prix coûtant**. La plupart se sont engagés la semaine dernière à poursuivre ces opérations jusqu'à la fin de l'année.

« L'essence est un **produit d'appel** parce qu'il s'agit d'un produit qui coûte cher, sur lequel il peut y avoir des différences », a expliqué à l'AFP Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. La vente à perte est une curieuse façon de régler le problème dans la mesure où les distributeurs ne sont pour rien dans le prix élevée, ajoute-t-il.

> La marge se fait au niveau des pays qui produisent et de ceux qui raffinent. Les distributeurs ne font qu'acheter, avec des volumes tels qu'ils leur permettent d'avoir de meilleurs prix.
>
> **Frank Rosenthal**
> Expert en marketing du commerce

Le projet de loi sera présenté en Conseil des ministres le 27 septembre, a confirmé le ministère de l'Economie.