

Revue de presse/média 2026

Frank Rosenthal

Du 1^{er} janvier au 31 juillet 2026



TF1, BFM Business, BFM RMC, France Info TV, LCI, Novo 19, RMC Story
Le Parisien, Le Figaro, La Croix, France Info Radio, Radio Classique, RTL
60 Millions de consommateurs, Orange
Capital, Challenges, Les Echos Week-End
LSA, Republik Retail, Rayons Boissons, E-commerce Magazine



TV
2026

**bon !
jour!**

TF1
Bonjour
Pour ou contre les étiquettes électroniques ?
2/6/2026



VOTRE ARGENT

Étiquette électronique : pour ou contre ?

08:16



LCI

Cartes sur Table

Lidl : la vente de climatiseurs tourne au chaos
3/7/2026



10:27

LCI

DIRECT



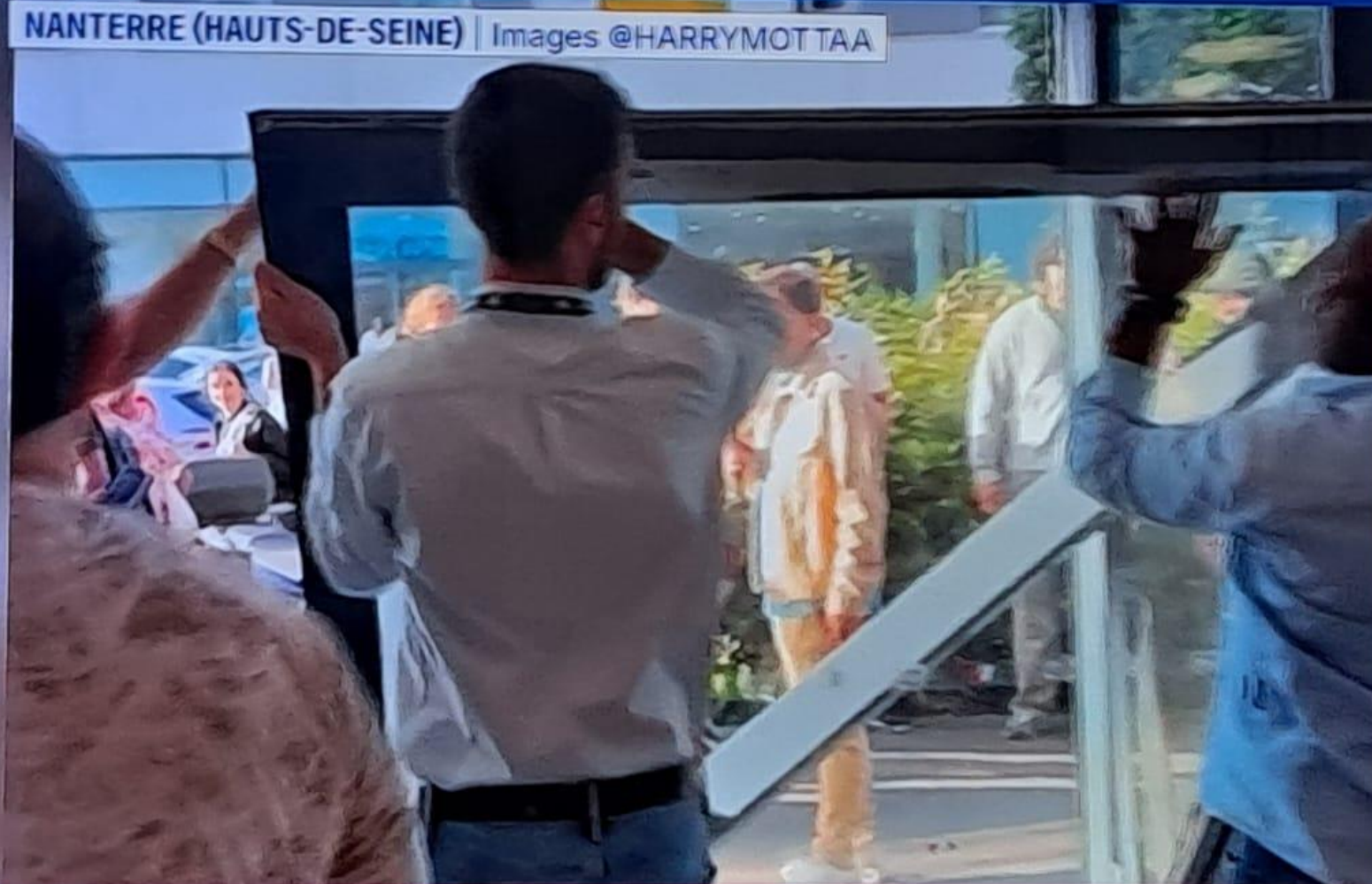
LIDL : LA VENTE DE CLIMATISEURS VIRE AU CHAOS

ÉCONOMIE | La production industrielle de la France a légèrement reculé en mai, de 0,1% sur un mois (Insee)

10:29 LCI

DIRECT

NANTERRE (HAUTS-DE-SEINE) | Images @HARRYMOTTAA



LIDL : LA VENTE DE CLIMATISEURS VIRE AU CHAOS

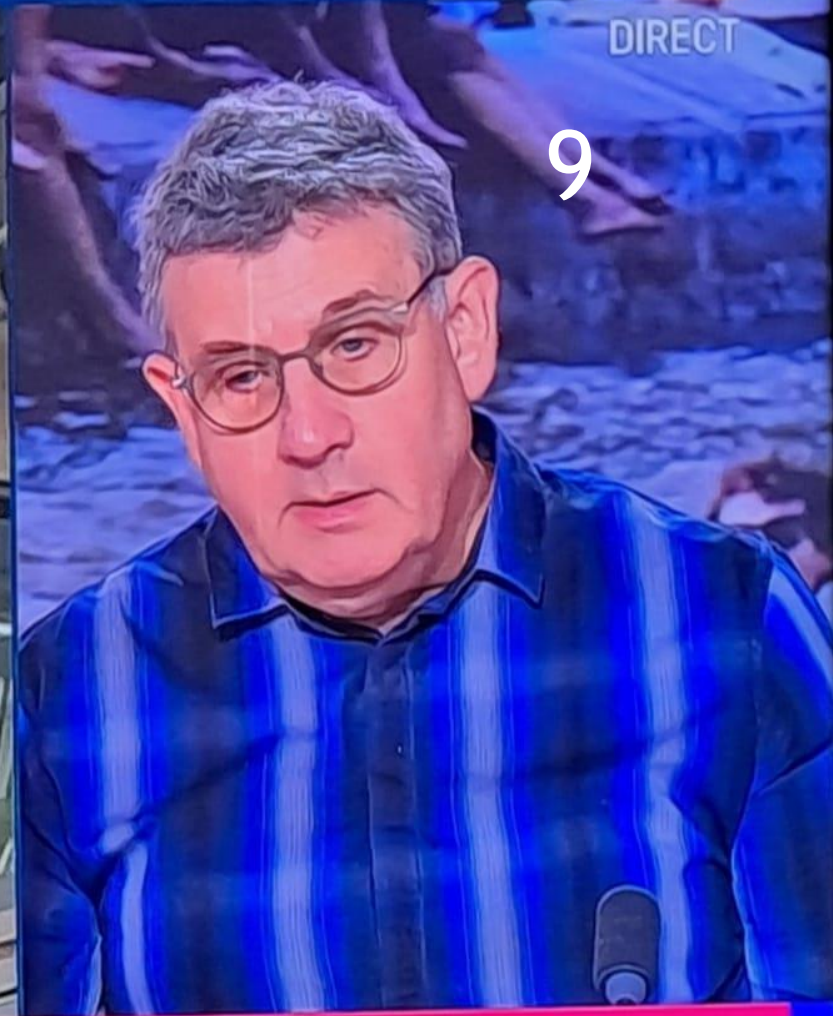
Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

INCENDIES | Le feu à Canet-en-Roussillon est "fixé et circonscrit"
(préfet des Pyrénées-Orientales sur LCI)



LIDL : LA VENTE DE CLIMATISEURS VIRE AU CHAOS

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal
LIDL | "On a tout fait pour anticiper. Nous avons sécurisé nos magasins" (Anouck Paumard, porte-parole de Lidl sur LCI)



FRANK ROSENTHAL | Expert en grande consommation du commerce

LIDL : LA VENTE DE CLIMATISEURS VIRE AU CHAOS

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

INCENDIES | Le ministre de l'Intérieur Laurent Nuñez
se rend ce vendredi dans l'Aude (information TF1-LCI)



BFM Business
Good Morning Business
Morning Retail
Amazon ouvre son plus grand magasin physique
23/1/2026

The logo features the text "BFM" in large white letters above the word "BUSINESS" in smaller white letters. Below the text is a yellow line graph with three peaks. The logo is set against a blue background, which is flanked by yellow vertical bars on both sides.



MORNING RETAIL

AMAZON LANCE SON PLUS GRAND MAGASIN PHYSIQUE

Nucléaire EDF va investir 350 millions dans l'usine de turbines
Arabelle Solutions à Belfort.

CAC 40
VEOLIA ENVIRONNEMENT

8 148,89 pts +0,99%
29,96 € +1,97%

CE MATIN
7.20

good morning
BUSINESS

ERWAN
MORICE



11

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal



MORNING RETAIL

AMAZON LANCE SON PLUS GRAND MAGASIN PHYSIQUE

Assurance Le britannique Beazley rejette l'offre de rachat
à 7,7 milliards de livres de Zurich Insurance.

MAT. PREMIÈRES
BRENT

64,53 \$ +0,28%



Téléchargez
l'application
BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast



MORNING RETAIL

FRANK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce

AMAZON LANCE SON PLUS GRAND MAGASIN PHYSIQUE

Tech Blue Origin lance son propre réseau internet par satellites, baptisé TeraWave, pour concurrencer Starlink et Amazon dès la fin 2027.

CAC 40 LES PLUS FORTES HAUSSES

SAINT-GOBAIN

84,78 € **+3,80%**

Téléchargez
l'application
BFM Business



Actualité économique
Replay et podcast



BFM Business
La librairie de l'Eco
Livre « Game Changer »
18/1/2026

BFM
BUSINESS



LA PAROLE AUX AUTEURS

EDITIONS
kawa

« GAME CHANGER », FRANK ROSENTHAL



Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 - Frank Rosenthal

LES EXPERTS DE L'IMMO

Location meublée, toujours intéressant ?

CAC 40

TOTALENERGIES

8 258,94 pts

56,80 €

-0,65%

+0,11%

Téléchargez
l'application
BFM Business



Actualité économique
Replay et podcast

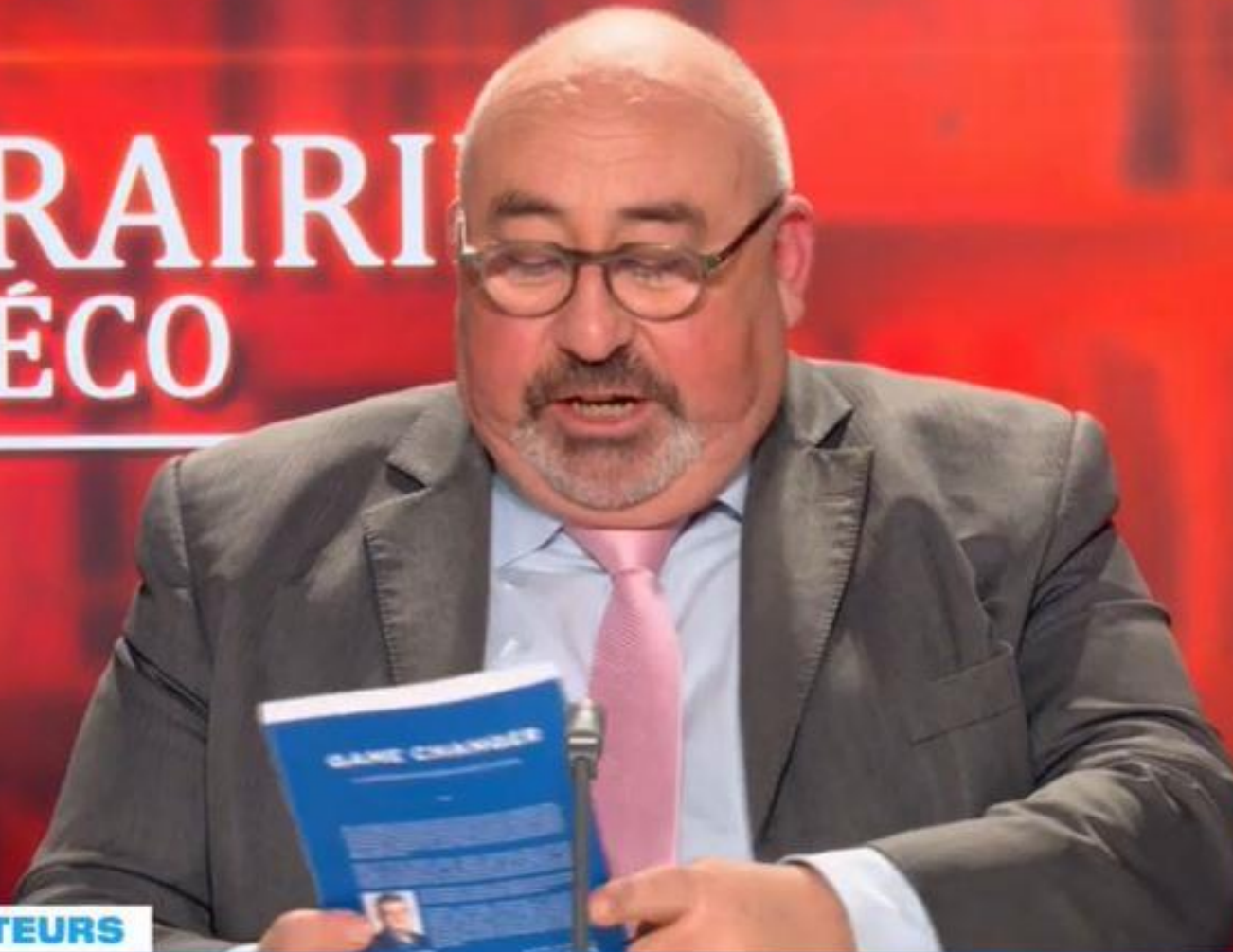
14





LA LIBRAIRIE DE L'ÉCO

15



LA PAROLE AUX AUTEURS

LES RÉVOLUTIONS DU COMMERCE



PODCAST
À LA UNE

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal
L'ÉDITO DE RAPHAËL LEGENDRE
Mercosur, le traité qui rend fou

CAC 40

8 258,94 pts -0,65%

ENGIE

23,84 € -0,25%

Téléchargez
l'application
BFM Business

BFM
BUSINESS

Actualité économique
Replay et podcast

GOOD MORNING BUSINESS



BFM Business
Morning Retail
Dick's House of Sport casse les codes
17/2/2026

BFM
BUSINESS



morning
mornin
retail

17

MORNING RETAIL

SPORT : DICK'S SPORTING GOODS CASSE LES CODES

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

Diplomatie E. Macron est en Inde pour sceller un contrat historique de 114 Rafale et renforcer la coopération sur l'IA.

DOW JONES 49 500,93 pts +0,10%

PROCTER GAMBLE 160,07 \$ -0,71%

CE MATIN
7.20good
morning
BUSINESSReçoit
ADEL BAKAWANEuropean Institute for Studies on
the Middle East and North Africa



MORNING RETAIL

SPORT : DICK'S SPORTING GOODS CASSE LES CODES

États-Unis Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal
Le président de Hyatt démissionne après la révélation de ses liens avec le criminel sexuel Jeffrey Epstein.

MAT. PREMIÈRES

BRENT

68,26 \$

-0,35%

CE MATIN
745good
morning
L'ESPRIT

Reçoit

JEAN PHILIPPE TANGUY
Député RN de la Somme



19

MORNING RETAIL

SPORT : DICK'S SPORTING GOODS CASSE LES CODES

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

Tech L'Inde impose le retrait des contenus IA "problématiques" en seulement trois heures.

CAC 40 🔒

ARCELORMITTAL

8 316,50 pts +0,06%

53,22 € +2,07%

good
morning
BUSINESS

En replay et en podcast sur
L'APPLI BFM BUSINESS

GOOD MORNING BUSINESS



BFM Business
Good Morning Business
Morning Retail
World Space ouvre à Rome
19/2/2026

BFM
BUSINESS





MORNING RETAIL

WORLD SPACE OUVRE À ROME

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

ALERTE INFO Airbus envisage de livrer un nombre record de 870 avions commerciaux en 2026.

Il primo posto è a connetterti con la community. L'iscrizione è gratuita e aperta a tutti. Unisciti ai milioni di persone nel mondo già verificate.

↳ world.org

**CAC 40**

8 429,03 pts +0,81%

ESSILORLUXOTTICA

236,10 € -2,88%

CE SOIR
18.30

18/19

HEDWIGE
CHEVRILLON



22

Morning Retail : World Space ouvre à Rome, par Frank Rosenthal - 19/02

Ce jeudi 19 février, le projet World du cofondateur d'OpenAI, Sam Altman, nous a été présenté par Frank Rosenthal dans sa chronique Morning Retail, dans l'émission Good Morning Business, présentée par Laure Closier, sur BFM Business. Retrouvez l'émission du lundi au vendredi et réécoutez la en podcast.

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal





23

MORNING RETAIL

WORLD SPACE OUVRE À ROME

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal
ALERTE INFO Airbus voit son bénéfice net progresser de 23% à 5,2 milliards d'euros en 2025, un record.

CAC 40 🔒

8 429,03^{pts} +0,81%

DANONE

72,28€ -0,22%

CE SOIR
18.00

18/19

HEDWIGE
CHEVRILLON



GOOD MORNING BUSINESS



BFM Business
Good Morning Business
Morning Retail
Livre « Game Changer »
18/2/2026

BFM
BUSINESS





MORNING RETAIL

"GAME CHANGER", FRANK ROSENTHAL

États-Unis. Mark Zuckerberg doit témoigner personnellement à Los Angeles au procès inédit de l'addiction aux réseaux sociaux.

CAC 40

DANONE

8 361,46 pts

+0,54%

72,44 €

-0,22%

Téléchargez
l'application
BFM Business

Actualité économique
Replay et podcast



25



MORNING RETAIL

"GAME CHANGER", FRANK ROSENTHAL

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal
Pesticides L'Allemand Bayer annonce un accord allant jusqu'à
7,25Mds\$ pour régler les litiges "actuels et futurs" autour du Roundup.

CAC 40

ACCOR

8 361,46 pts +0,54%

49,78 € +1,08%

CE SOIR
18.00

18/19

Reçoit
CLAUDE BLANCHEMAIS
Ancien ambassadeur de France
à New Delhi et à Moscou





MORNING RETAIL

"GAME CHANGER", FRANK ROSENTHAL

Bpifrance Activité record en 2025 mais résultats plombés en particulier par Stellantis.

DOW JONES 49 533,19 pts +0,07%
COCA-COLA 79,56 \$ +1,12%

CE MATIN 745
good morning
Reçoit
NICOLAS DUFOURCO
Directeur général de Bpifrance



27

Morning Retail : "Game changer", Frank Rosenthal - 18/02

Ce mercredi 18 février, le livre "Game changer" nous a été présenté par son auteur, Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, dans la chronique Morning Retail, dans l'émission Good Morning Business, présentée par Laure Closier, sur BFM Business. Retrouvez l'émission du lundi au vendredi et réécoutez la en podcast.

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal



MORNING RETAIL

"GAME CHANGER", FRANK ROSENTHAL

Japon Le FMI met la Première ministre Takaichi en garde sur son cadeau fiscal aux consommateurs.

CAC 40 8 361,46 pts +0,54%
KERING 272,90 € +0,76%

CE MATIN 745
good morning
Reçoit
NICOLAS DUFOURCO
Directeur général de Bpifrance





On a de l'info
JD.com la nouvelle plateforme chinoise
débarque en France
18/3/2026

NEVO¹⁹

19:17

NEVO¹⁹
DIRECT

29



Frank Rosenthal



Revue de presse 2026 sur la stratégie du commerce

JD.COM LA NOUVELLE PLATEFORME CHINOISE DÉBARQUE EN FRANCE

On a de
L'INFO

19:16

NEVO 19
DIRECT

30



Frank Rosenthal

Consultant en stratégie e-commerce

On a de
L'INFO

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026

JD.COM LA NOUVELLE PLATEFORME CHINOISE DÉBARQUE EN FRANCE

19:16

NEVO¹⁹
DIRECT

31



Frank Rosenthal

Consultant en stratégie du commerce

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

On a de
L'INFO

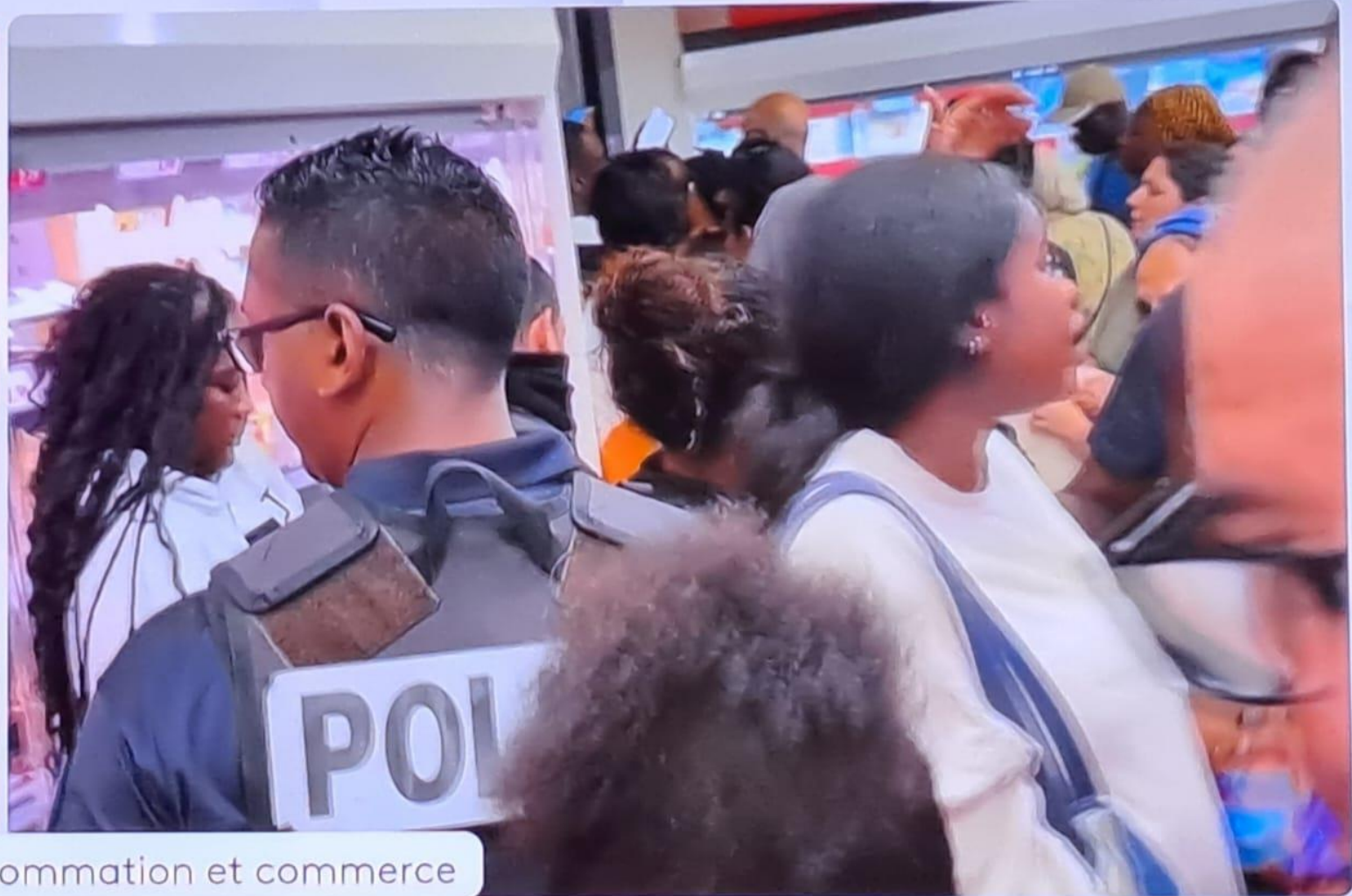
JD.COM LA NOUVELLE PLATEFORME CHINOISE DÉBARQUE EN FRANCE

franceinfo:

Lidl, climatiseurs, la promo de la honte ?
3/7/2026



Frank Rosenthal Expert en grande consommation et commerce



LIDL / CLIMATISEURS : LA PROMO DE LA HONTE ?

Rugby Le Stade toulousain sanctionné d'une amende de 2,88 millions d'euros pour non-respect du plafond salarial.

21h10

Monaco :
crime en
eaux troubles





Frank Rosenthal Expert en grande consommation et commerce

LIDL / CLIMATISEURS : LA PROMO DE LA HONTE ?

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

Rugby Le Stade toulousain sanctionné d'une amende de 2,88 millions d'euros pour non-respect du plafond salarial.

21h10

Document
franceinfo

franceinfo:

Shein, sauveur ou fossoyeur du commerce en
centre-ville
25/2/2026





Shein dans 5 magasins en région : l'échec annoncé ?

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

Politique Programmation pluriannuelle de l'énergie : le gouvernement affronte deux motions de censure déposées par le RN et LFI.

Le fil info



Frank Rosenthal Expert en grande consommation et commerce

Shein : sauveur ou fossoyeur du commerce en ville ?

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

Paris Salon de l'Agriculture : la fréquentation sur les quatre premiers jours est
la hausse de 25% selon les organisateurs.

18h

Camille
Girerd





38

Frank Rosenthal Expert en grande consommation et commerce

Shein au BHV Paris : un fiasco aussi en région ?

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

Culture L'actuel président du château de Versailles, Christophe Leribault, est officiellement nommé à la tête du musée du Louvre.

Le fil info

39

Frank Rosenthal Expert en grande consommation et commerce

Shein : sauveur ou fossoyeur du commerce en ville ?

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

Société L'Assemblée nationale doit se prononcer aujourd'hui sur la création d'un droit à l'aide à mourir, lors d'un nouveau vote.

17h

C'est toute la question



ESTELLE MIDI

Estelle Denis

12H00-15H00 Lundi au Vendredi



Estelle Midi : Magasins : fini la folie des grandeurs
12/5/2026

BFMRMC



ESTELLE
midi

LEROY MERLIN ET IKEA FERMENT DES MAGASINS GÉANTS : EST-CE LA FIN D'UN MODÈLE ?

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

Centres-villes : les
sans-abri délogés ?

Le répondeur de P-A.
Damecour

MAGASINS : FINI LA
FOLIE DES GRANDEURS

Tu préfères

RMC Conso



FRANCK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
LEROY MERLIN ET IKEA FERMENT DES MAGASINS GÉANTS : EST-CE LA FIN D'UN MODÈLE ?

ESTELLE
midi

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal



LE ROY MERLIN



ESTELLE
Midi



FRANCK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

LE ROY MERLIN ET IKEA FERMENT DES MAGASINS GÉANTS : EST-CE LA FIN D'UN MODÈLE ?

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

9 OCTOBRE AU
NOVEMBRE 2022

INTERSTELLAR



FRANCK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

ESTELLE
midi

**LEROY MERLIN ET IKEA FERMENT DES MAGASINS GÉANTS : EST-CE LA
FIN D'UN MODÈLE ?**

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

Centres-villes : les
sans-abri délogés ?

Le répondeur de P-A.
Damecour

**MAGASINS : FINI LA
FOLIE DES GRANDEURS**

Tu préfères

RMC Conso



FRANCK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
LEROY MERLIN ET IKEA FERMENT DES MAGASINS GÉANTS : EST-CE LA FIN D'UN MODÈLE ?

ESTELLE
midi

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

Loi d'urgence agricole, un projet inflationniste ?
10/1/2026



"UN PROJET INFLATIONNISTE": LA LOI D'URGENCE AGRICOLE VA-T-ELLE FAIRE GRIMPER LES PRIX EN RAYON?

Arthur Quentin Hier à 17h30



Des consommateurs font leurs courses au supermarché Carrefour de Languèze, dans l'ouest de la France, le 29 janvier 2022. (Illustration) CARREFOUR

Votée le 2 juin dernier par l'Assemblée nationale, la loi d'urgence agricole comporte quelques mesures qui pourraient avoir un impact pour le consommateur. Approvisionnement 100% européen (voire français) dans les cantines, éventuelle hausse des prix due à l'instauration d'un "prix plancher"... Voici ce qu'il faut en retenir.

Son parcours législatif est encore loin d'être terminé. Mais la loi d'urgence pour la protection et la souveraineté agricoles (UPSA) a tout de même **passé une étape importante avec son vote en première lecture à l'Assemblée nationale**, le 2 juin dernier.

Facilitation du stockage de l'eau, agrandissement des élevages ou encore lutte contre la prédation du loup: les principales mesures de ce texte concernent directement le quotidien des agriculteurs. Et sont censées leur permettre d'atteindre de plus hauts objectifs de production. Mais quelques autres pourraient avoir une incidence sur le quotidien du consommateur.

D'une part, la loi cherche à redonner à la France un peu de souveraineté alimentaire, notamment en interdisant l'approvisionnement des cantines publiques en denrées produites dans les pays tiers. Le gouvernement proposait initialement un approvisionnement obligatoirement 100% européen. Mais des amendements LFI et RN sont allés plus loin en imposant même une origine française.

UN APPROVISIONNEMENT 100% FRANÇAIS DANS LES CANTINES, VRAIMENT ENVISAGEABLE?

Sur **son site**, le ministère de l'Agriculture explique partager cet objectif d'origine française, en tout cas dans l'esprit. Mais estime qu'une telle mesure est "manifestement contraire" au droit européen. Si cet article 4 était maintenu tel quel après l'examen de la loi au Sénat (lequel démarre le 17 juin), il risquerait donc d'être annulé par la Commission européenne... Il y a donc des chances que l'on revienne à l'objectif initial.

Malgré tout, le vice-président de la FNSEA Patrick Bénézit se réjouirait d'une obligation d'approvisionnement 100% français. Il note effectivement auprès de RMC Conso que "le secteur de la restauration collective est celui où on retrouve le plus de viande d'importation". Cet éleveur bovin reconnaît qu'en comparaison, le secteur de la grande distribution fait des efforts, et veille à proposer surtout de la viande française.

Néanmoins pour la restauration collective, il doute de l'efficacité d'une telle mesure car celles qui ont été prises jusqu'à présent n'ont pas encore fait leurs preuves. Les lois EGalim et Climat et résilience avaient notamment fixé **l'objectif d'atteindre au moins 50% d'achats "durables et de qualité"** dans les cantines. Dont au moins 20% issus de l'agriculture biologique.

"En dépit de cette volonté affichée, il y a encore de gros problèmes dans les commandes publiques", affirme-t-il.

La preuve: depuis EGalim, les responsables des services de restauration dans les établissements scolaires, les hôpitaux ou encore les EPHAD sont censés renseigner sur **le site "ma-cantine"** la part de leurs approvisionnements de qualité et bio. Mais en septembre dernier, **Libération indiquait** que parmi les seules cantines d'établissements scolaires, seules 35% l'avaient fait. Et parmi elles, à peine 26% avaient atteint les objectifs...

En résumé, l'intention derrière une obligation d'approvisionnement 100% français est louable. Mais elle risque de se heurter à quelques problèmes structurels. Son adoption ne provoquerait probablement pas de changement immédiat pour le consommateur.

UN PRIX PLANCHER FIXÉ TROP HAUT POURRAIT CONTRIBUER À L'INFLATION?

Ensuite, une proposition portée là aussi par LFI et le RN et adoptée, envisage de mettre en place des prix planchers pour la matière première agricole. Cette idée est censée garantir un revenu décent aux agriculteurs, mais elle ne fait pas l'unanimité.

Le camp gouvernemental notamment s'y oppose. Ce dernier estime qu'une telle mesure risque de mettre en cause l'équilibre des relations commerciales. Ou encore qu'elle pourrait entraîner une hausse des prix. "Quand les prix planchers sont trop élevés, ils conduisent à de l'inflation", a mis en garde le député Renaissance Guillaume Kasbarian.

Une telle inquiétude fait écho à celle de la grande distribution, qui en mai dernier voyait en cette loi un "projet inflationniste". Le journal **Les Échos avait dévoilé** une lettre signée par les patrons de sept enseignes (dont Alexandre Bompard pour Carrefour, Thierry Cotillard pour Intermarché ou Dominique Schelcher pour U), où ils estimaient que cette loi "renforce quelques multinationales ultra-dominantes au détriment du pouvoir d'achat".

Ils ne ciblaient pas uniquement cette proposition de prix plancher, mais bien un ensemble d'amendements intégrés à l'article 19 du projet de loi d'urgence agricole. Il n'empêche que de telles réactions, à la fois du gouvernement et de la grande distribution, peuvent amener le consommateur à se questionner. Quel pourrait être le véritable impact de cette loi, si elle était définitivement adoptée en l'état?

Expert de la grande distribution et du commerce, Frank Rosenthal affirme que la préoccupation de vouloir fixer un prix plancher pour protéger les agriculteurs est bonne. Mais qu'un tel prix serait très dur à fixer car "les coûts des matières premières bougent en permanence".

En outre, le coût de production fluctue d'un producteur à l'autre. Entre un producteur laitier en montagne, et un en plaine par exemple, les coûts ne sont pas les mêmes. À quoi donc se référer si l'on veut mettre en place un prix plancher sur le lait? C'est toute la question qui est posée. Et Frank Rosenthal craint les conséquences que pourraient avoir des prix planchers fixés trop hauts.

"Cela pourrait contribuer à une hausse des prix globale des produits français. Et compte tenu des tensions actuelles sur le pouvoir d'achat, je ne suis pas certain que tous les consommateurs soient prêts à payer ce surplus", affirme-t-il.

Autre crainte: que les acheteurs de matières premières agricoles, comme les industriels, ne se détournent tout simplement des agriculteurs français à cause de ces prix planchers. Et aillent se fournir auprès d'autres pays européens, pour moins cher. "On ne peut pas empêcher une entreprise d'acheter en dehors de la France. Je me questionne donc sur l'aspect opérationnel d'une telle mesure", déclare Frank Rosenthal.

"LES MULTINATIONALES ET LA GRANDE DISTRIBUTION JOUENT UN JEU MALSAIN"

Patrick Bénézit de la FNSEA est d'accord pour dire que cette notion de "prix plancher" est plutôt floue, et qu'il faudrait plus clairement la définir. Ce qu'actuellement l'article 19 de la loi d'urgence agricole ne fait pas vraiment.

Néanmoins, il bat tout de suite en brèche l'idée selon laquelle un tel projet induirait une inflation notoire. Et rappelle un chiffre, tiré de l'Observatoire de la formation des prix et des marges réalisé chaque année par FranceAgriMer: pour 100 euros de dépenses alimentaires d'un consommateur, **l'agriculture française n'en perçoit que 8 euros.**

Concrètement selon lui, "ce n'est pas le simple fait de faire respecter les coûts de production d'un agriculteur qui pourrait engendrer de l'inflation". Des prix planchers leur apporteraient plus de poids **lors des fameuses négociations commerciales entre les industriels et la grande distribution.**

La construction des marges dans la grande distribution est effectivement un sujet vaste et complexe. Certaines très élevées peuvent effectivement être pratiquées sur des produits, **afin de compenser celles très faibles pratiquées sur d'autres.**

Arthur Quentin

Pourquoi Nature et Découvertes ne séduit plus ?
2/2/2026



DE SPÉCIALISTE DU BIEN-ÊTRE À CONCEPT FOURRE-TOUT: POURQUOI NATURE ET DÉCOUVERTES NE SÉDUIT PLUS

Arthur Quentin Aujourd'hui à 08h01



L'enseigne d'un magasin Nature & Découvertes à Paris, avec le logo de l'entreprise. - Photo par VALERIE DUBOIS / HANS LUCAS / HANS LUCAS VIA AFP

Le groupe Fnac Darty, propriétaire de Nature & Découvertes, a annoncé vouloir le revendre. Il faut dire que le concept de cette enseigne dédiée à sa création en 1990 au bien-être et la naturalité a bien évolué pour devenir quelque peu fourre-tout. Le consommateur ne s'y retrouvant plus.

Alors que la plupart des Nature & Découvertes se trouvent dans des centres-villes ou centres commerciaux grouillant de monde, tumultueux et bruyants, passer la porte d'un de ces magasins c'est changer d'univers. Vous voilà accueillis avec une infusion, des chants d'oiseaux, des effluves d'huiles essentielles. Ou **bien même un massage** grâce à l'un des sièges massants en exposition.

L'enseigne s'est effectivement bâtie là-dessus, en 1990. S'inspirant d'une chaîne de magasins découverte en Californie appelée The Nature Company, les entrepreneurs Françoise et François Lemarchand importent le concept et ouvrent une première boutique dédiée au bien-être, la nature et les sciences dans le Val d'Oise.

Dans ces années 1990 où Internet n'est encore qu'émergent et le e-commerce inexistant, Nature & Découvertes propose des objets originaux et souvent exclusifs. Des télescopes, des sandales de réflexologie, des livres sur le jardinage... L'enseigne monte, et reste toujours appréciée par les consommateurs pour son positionnement écoresponsable.

UN IMPORTANT REcul DES VENTES EN CINQ ANS

Mais en 35 ans le vent a bien tourné. Le groupe Fnac Darty, propriétaire de cette chaîne de magasins depuis 2019, **a annoncé ce lundi 26 janvier vouloir la revendre**. Il faut dire que la situation de l'entreprise s'est dégradée.

Au moment de son rachat par Fnac Darty, Nature & Découvertes avait un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros. Cinq ans plus tard, il est tombé à 172,3 millions d'euros, d'après des chiffres communiqués par le groupe propriétaire, et **rapportés par Les Échos**.

Un recul de 15% donc, mais l'expert et consultant en marketing du commerce Frank Rosenthal note que sur cette période, il y a également eu une forte inflation. Non seulement l'enseigne a gagné moins sur cette période, mais elle a également dû dépenser plus pour les salaires de ses employés, les loyers de ses magasins...

"Si l'on additionne cette réduction du chiffre d'affaires et l'inflation qui a été d'environ 15% sur la période, en euros constants, on peut estimer qu'ils ont perdu autour de 30%. C'est encore plus spectaculaire", analyse cet expert auprès de RMC Conso.

Que s'est-il donc passé pour que Nature & Découvertes subisse une telle déchéance? Bien entendu, la pandémie de Covid-19 a fait beaucoup de mal à cette entreprise, moins d'un an après son rachat. La fermeture des magasins "non essentiels" et des centres commerciaux pendant de longs jours a fait plonger ses ventes.

UNE ENSEIGNE EN PERTE DE REPÈRES

Mais alors que beaucoup de magasins se sont relevés de cette crise et ont retrouvé leur clientèle, cela n'a pas été le cas de cette enseigne. Ce qui peut paraître d'autant plus étonnant alors que les valeurs d'éthique et d'écoresponsabilité, auxquelles Nature & Découvertes attribue de l'importance, **sont encore plus prégnantes dans la société actuelle**.

Pour Frank Rosenthal, le véritable problème de cette enseigne est qu'elle **s'est perdue dans son positionnement**. À ses débuts il était plutôt atypique certes, mais il était clair: on y vendait des produits de découverte et de bien-être. Désormais, lorsqu'on se rend en magasin ou sur le site Internet, on trouve de tout et n'importe quoi. "C'est totalement indifférencié", reproche l'expert de la distribution.

"Nature & Découvertes a perdu son positionnement faute d'évolution dans son offre. Son discours de marque ne tient pas non plus. Le côté 'nature par essence' qu'ils revendiquent, on le cherche un peu quand on voit qu'ils vendent des veilleuses ou des radio-réveils", tacle Frank Rosenthal.

Cette enseigne est donc devenue quelque peu fourre-tout. Elle a voulu se lancer dans plein d'univers, mais s'est perdue. Et cela pose un problème d'identification du consommateur, selon Fabien Pecot, professeur de marketing à TBS Education.

"ON NE VA JAMAIS EN VILLE SEULEMENT POUR NATURE & DÉCOUVERTES"

Ce spécialiste des marques historiques et de la consommation nostalgique s'interroge: si on demandait à un client de classer cette enseigne dans une catégorie, que choisirait-il? Pour la plupart des enseignes, cela va de soi. Sephora, ce sont les cosmétiques, Decathlon les articles de sport et loisirs, Palais des Thés les thés et infusions... Mais Nature & Découvertes, on ne sait pas. Et cela pose problème.

"Quand le consommateur a un besoin, il pense spontanément à une enseigne. Mais là avec celle-ci, il n'y a aucun automatisme: on ne va jamais en ville spécialement pour aller chez Nature & Découvertes, alors même qu'on y trouve du thé, des cosmétiques, et quelques articles de sport", observe Fabien Pecot.

Chercher à se diversifier autant n'a donc pas été une si bonne stratégie. Même si la majorité des produits vendus restent plutôt originaux, les magasins n'en restent pas moins des lieux où on se rend plutôt par hasard. Et où l'on va se laisser aller aux découvertes, aux achats d'impulsion. Or dans un contexte économique tendu pour beaucoup de Français, de tels achats impulsifs sont beaucoup plus rares.

Nature & Découvertes en a d'ailleurs bien conscience. En 2022, un article des Échos rapportait que l'enseigne souhaitait mettre en place un "nouveau plan stratégique" pour "donner un souffle nouveau à son concept pointu". Ce plan visait notamment à réduire l'assortiment de 40%, pour sortir de l'univers du gadget.

LA CONCURRENCE DES PLATEFORMES CHINOISES

Contactée par RMC Conso, l'enseigne affirme que ce "travail de renouvellement et de clarification de notre offre produits" est toujours en cours. Et qu'il vise à "affirmer la singularité et l'expertise de Nature & Découvertes".

L'entreprise évoque aussi une autre cause de ses difficultés: l'intensification de la concurrence, "notamment de la part de plateformes asiatiques". Effectivement, on trouve sur des marketplaces comme Temu ou AliExpress beaucoup de produits similaires à ceux disponibles en magasin.

Nature & Découvertes a d'ailleurs été épinglée récemment par **une enquête de BFM Business**, qui a remarqué qu'un bracelet vendu 25 euros sur son site internet, l'était également sur AliExpress. Mais six fois moins cher. À la décharge de l'enseigne, ce produit était vendu par un vendeur tiers (la marketplace du site en héberge plusieurs).

Il n'empêche que pour une marque qui prône des valeurs écologistes et durables, cela a fait tâche, et **les accusations de dropshipping ont fusé**. Face à cette polémique, l'enseigne se veut rassurante.

"Nous sommes particulièrement vigilants et rigoureux dans la sélection et le suivi des vendeurs partenaires sur notre marketplace. Nos critères sont régulièrement renforcés et, dès qu'un doute apparaît, les produits ou les vendeurs concernés sont retirés afin de garantir la cohérence avec nos exigences et valeurs", affirme Nature & Découvertes à RMC Conso.

JOUER LA CARTE DE LA QUALITÉ

L'enseigne peut-elle se reconstruire? Fabien Pecot veut le croire, et souligne que malgré ses quelques déboires, elle bénéficie toujours d'une certaine notoriété. Plus d'un Français sur deux (57%) connaît Nature & Découvertes, selon une étude menée par le cabinet ENOV en 2022.

Mais il faudra que son futur repreneur muscle le positionnement de l'entreprise. Frank Rosenthal préconise justement de faire de la concurrence des plateformes chinoises sa force. À l'heure où de plus en plus d'études **soulignent la non-conformité, et parfois la dangerosité de produits** vendus sur Shein, Temu et consorts, Nature & Découvertes pourrait insister sur la qualité des siens.

*"Si je veux m'acheter un produit comme **une bouillotte micro-ondable**, j'ose penser que j'aurai moins de chance de me brûler en la choisissant là plutôt que sur Temu. Mais ça, il faut que l'enseigne le fasse comprendre à ses potentiels clients", donne-t-il en exemple.*

Des produits de Pâques dès janvier en rayons
8/1/2026

BFMRMC

DES PRODUITS DE PÂQUES DÈS JANVIER EN RAYONS: POURQUOI LES FÊTES ARRIVENT DE PLUS EN PLUS TÔT?



Des œufs de Pâques en chocolat (photo d'illustration). - Joël Saget - AFP

Les fêtes et temps forts de l'année, comme Noël, l'Épiphanie ou Pâques, ont tendance avec les années à arriver de plus en plus tôt dans les magasins. Mais comment l'expliquer? Décryptage.

Des décorations de Pâques à la vente au début du mois janvier... Non, vous avez bien lu et vous ne rêvez pas!

Le spécialiste de la consommation, Olivier Dauvers, a signalé il y a quelques jours sur ses réseaux sociaux la présence des premières décorations de Pâques (lapins, poules, oeufs etc.) dans les rayons d'un magasin Action.

"Désolé de vous interrompre, mais c'est une BREAKING NEWS [nouvelle de dernière minute]. Les lapins (de Pâques) et les œufs (de Pâques) sont bien arrivés chez Action", a-t-il ironisé sur **X** ce lundi 5 janvier.

Mais cet exemple est loin d'être un cas isolé. Dès le mois de septembre dernier, vous avez peut-être constaté qu'il y avait déjà des **boules et autres guirlandes de Noël** chez certaines enseignes.

De même, en novembre, quelques marques ont fait le choix de lancer leur galette des rois. À l'image de la **"galette cookies" de Picard**, qui a connu un immense succès grâce aux réseaux sociaux.

Si elle peut parfois surprendre par son timing de plus en plus tôt chaque année, cette stratégie est aujourd'hui devenue décisive pour de nombreuses enseignes.

Pourquoi les marques s'en saisissent-elles? Et quel est l'impact sur le comportement des consommateurs?

"ARRIVER LES PREMIERS"

Vendre des produits liés à une fête ou un temps fort commercial, bien en avance par rapport à l'échéance est une "tactique efficace" pour la simple et bonne raison qu'elle permet aux enseignes "de faire du chiffre le plus tôt possible", nous affirme Frank Rosenthal, consultant indépendant en marketing du commerce.

Au-delà du business, l'enjeu est de bien se positionner et de se démarquer face à la concurrence.

"Cette stratégie permet aux magasins d'arriver les premiers, d'emporter le marché et de ne pas laisser le champ libre aux concurrents, qui eux, pensent que c'est encore trop tôt, explique-t-il. L'objectif est clair, gagner tout ce qui est possible sur les autres."

D'un point de vue pratique, la méthode permet également d'allonger la période de vente et une meilleure gestion des stocks, en évitant les pics de vente. Cela répond à des contraintes de production, certains produits étant fabriqués loin et très en amont, et à la peur de potentielles ruptures de stock particulièrement accentuées depuis le covid. Beaucoup de produits sont ainsi mis en vente dès la réception, ce qui assure une meilleure gestion de la problématique de stockage des articles en entrepôt.

UNE INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE

On assiste donc à une course au "toujours plus tôt", pour faire face par ailleurs à l'intensification de la concurrence liée à la place grandissante prise par les plateformes de e-commerce et les marketplace, qui n'ont aucune contrainte de place contrairement aux magasins physiques.

Si les enseignes adoptent cette stratégie, c'est aussi parce qu'elles misent sur une logique de normalisation et un effet d'exposition répétée. À force de mettre les produits toujours plus tôt, cela deviendra habituel et moins choquant pour les consommateurs.

D'autre part, les marques s'appuient de plus en plus sur des données précises sur les comportements de leurs clients (grâce à des outils en ligne ou à l'intelligence artificielle). Grâce à cela, elles peuvent savoir précisément à partir de quelle période ils commencent à acheter.

Chaque année devient alors un test pour commencer encore un peu plus tôt, créant une mécanique favorable aux enseignes. Résultat des courses: les fêtes étant calées toujours plus tôt, mises bout à bout, elles permettent aux magasins de vendre presque en continu.

"JOUER SUR SES ATOUTS"

Pour autant, cette stratégie ne marche pas toujours systématiquement pour les enseignes, selon Frank Rosenthal. D'après lui, tout dépend de la période commerciale visée, mais aussi, et surtout, de la marque, son identité et "le sens qu'elle y met".

Concernant la période, la tactique est d'autant plus pertinente à Noël. Et pour cause: "C'est un temps fort pour tout commerce. Il est précédé du Black Friday, qui connaît un engouement croissant des Français et s'allonge chaque année. Les marques ont tout intérêt à favoriser l'anticipation des achats de Noël", analyse-t-il.

Ensuite, "Pâques est un petit temps fort commercial, d'une à deux semaines", assure le spécialiste. A priori, il n'y aurait pas forcément d'intérêt à proposer des produits de l'évènement en avance. Néanmoins, c'est Action qui l'a fait "en jouant sur ses atouts". Peut-être que si cela avait été un autre acteur, l'impact aurait été moindre.

"Bien joué, c'est ce qu'on appelle du bon opportunisme commercial. En proposant des produits de Pâques, l'enseigne a misé sur ce qui marche déjà: les prix bas et le renouvellement régulier de l'offre, qui colle très bien aux habitudes d'achats de ses clients. Ils se rendent en magasin en moyenne 10 fois par an et beaucoup réalisent des achats par impulsion, non prévus. Action peut aussi se le permettre grâce à son parc étendu de plus de 900 magasins", détaille-t-il.

Comme Pâques, l'Épiphanie est un temps commercial "plus court". S'y prendre à l'avance, presque au croisement de Noël, est dans ce cas une stratégie risquée. Il faut alors être cohérent dans sa proposition. Ce qui a été le cas de Picard avec sa galette cookies.

"Lancer une galette mi-novembre peut être compliqué. Mais l'enseigne a réussi à apporter une différence et de la valeur, avec une recette inédite et un bon rapport qualité/prix. Si elle a pu se permettre d'avancer le timing, c'est grâce à son ADN, qui est le surgelé. Elle est aussi aujourd'hui devenue l'un des endroits où se rendre pour les temps forts de l'année", décrypte Frank Rosenthal.

ET LES CONSOMMATEURS?

Bien sûr, cette stratégie n'aurait pas la moindre existence sans les consommateurs. Le fait que les marques amplifient cette tactique encore plus tôt chaque année est une preuve de leur adhésion.

Mais alors, quel est l'impact de cette stratégie sur les clients? Selon le spécialiste en marketing du commerce, il existe différents profils.

D'abord, il y a "ceux qui sont très prudents et qui ont l'habitude de tout acheter à l'avance, et qui trouvent donc que la démarche est bonne. C'est une part très marginale". De même pour ceux qui "pensent que ce n'est pas du tout le moment d'acheter et qu'ils ont largement le temps".

La stratégie s'adresse finalement à "une très grande partie des consommateurs, environ 90%. Ils sont sans avis sur la question et ont besoin de stimulation, de voir le produit en magasin, d'un prix intéressant etc.", ajoute l'expert.

Elle répond à nombre de leurs problématiques: retirer une tâche de sa liste, différer les achats et donc répartir le budget sur une plus longue période, la peur de l'augmentation des prix en dernière minute et de ne pas trouver le bon produit ou encore la dimension de faire plaisir et de respecter un rituel.

SUR LE MÊME SUJET

Noël est fini: que faire de son sapin sans risquer une amende?

Réserver ses vacances d'été dès le mois de janvier, le bon plan pour payer moins cher?

Galette industrielles: attention au taux d'amende en poudre, parfois remplacée par... des noyaux broyés

Une des conséquences à tout cela, c'est probablement que tous ces temps forts perdent de leur caractère "exceptionnel" et commencent à se banaliser. Même si cette stratégie peut en agacer certains, tant que les consommateurs achètent, les magasins continueront voire pousseront la logique encore plus tôt.

Pourquoi Weldom cartonne malgré la crise du
secteur ?
17/2/2026



"POUR UN MARTEAU OU UN LUMINAIRE, C'EST L'ENSEIGNE IDÉALE": POURQUOI WELDOM CARTONNE MALGRÉ LA CRISE DU SECTEUR?

Arthur Quentin Hier à 14h55



Une employée de Weldom photographiée dans un magasin aux Sables d'Olonne. - Photo par MAGALI COHEN / HANS LUCAS / HANS LUCAS VIA AEP

Alors que le marché du bricolage et du jardinage subit une crise marquée par un important recul des ventes, Weldom tire son épingle du jeu. L'enseigne de bricolage, appartenant au même groupe que Leroy Merlin, connaît une croissance continue de son chiffre d'affaires. Un dynamisme qui s'explique par son modèle à part parmi les enseignes du secteur.

C'est peu dire que le marché du bricolage marque le pas: on peut bien parler d'une crise. L'institut NielsenIQ a révélé courant janvier les chiffres du secteur, et ils sont plutôt inquiétants. En 2025, **les ventes du secteur ont chuté de -3,2%** pour s'établir à 24,2 milliards d'euros. Le jardinage ne se porte pas beaucoup mieux avec une baisse de -1,1%, pour s'établir à 8,3 milliards d'euros.

Des chiffres d'autant plus inquiétants que les précédentes années avaient également été marquées par des baisses. En 2024 par exemple **le secteur avait déjà subi une baisse de 6%.**

Qu'il semble donc loin le temps béni du Covid où, **en plein confinement, les Français effectuaient toutes sortes d'aménagements et travaux** dans leur maison. Et boostaient les ventes du secteur de +13% en 2020, en dépensant pas moins de 31 milliards dans ses enseignes.

LA SANTÉ INSOLENT DE WELDOM DANS UN SECTEUR EN CRISE

À partir de 2022, les magasins de bricolage ont donc subi d'une part la baisse du pouvoir d'achat des Français. Et d'autre part la crise du marché immobilier marquée par une importante baisse des ventes de logements, neufs ou anciens. En effet lorsqu'une maison ou un appartement change de propriétaire, cela génère très souvent des travaux. La baisse des transactions immobilières induit donc une baisse du marché du bricolage.

Les enseignes du secteur que sont Leroy Merlin, Castorama, Brico Dépôt ou encore Mr. Bricolage traversent ainsi une mauvaise passe. Les chiffres d'affaires de ces entreprises stagnent voire baissent, et des choix stratégiques sont opérés, notamment dans certains cas la fermeture de magasins. Le leader du secteur Leroy Merlin a par exemple **décidé récemment de fermer deux de ses quatre magasins parisiens.**

Dans ce marché morose, il y a pourtant un acteur qui fait preuve d'une santé presque insolente par rapport à ses concurrents: Weldom. Le volume d'affaires global de cette enseigne a atteint 1,863 milliard d'euros en 2025, en progression de 5,2% par rapport à l'année dernière. Et comme le relève Frank Rosenthal, expert et consultant en marketing du commerce, cela fait plusieurs années que ça dure.

"Weldom est en croissance constante et gagne des parts de marché depuis quatre ans alors que tout le reste du marché est en régression sur cette période. C'est un peu le coin de ciel bleu dans un univers très gris", affirme-t-il.

WELDOM, PETITE COUSINE DE LEROY MERLIN

Le succès de cette enseigne peut interroger: qu'est-ce qui peut donc l'expliquer? Pour comprendre, il faut s'intéresser au modèle de cette entreprise.

Commençons par rappeler que Weldom, c'est une enseigne du groupe ADEO, c'est-à-dire la holding **du groupe Mulliez** possédant également Leroy Merlin, ainsi que Bricoman ou encore Saint-Maclou. Frank Rosenthal note qu'il y a une très forte complémentarité entre ces différentes enseignes, et que cela fait une partie de la force de Weldom.

Leroy Merlin, avec ses quelque 140 magasins dont les surfaces de vente dépassent souvent 10.000 m², c'est l'hypermarché du bricolage. Weldom à l'inverse, c'est un magasin de proximité. Ses quelque 346 magasins se situent souvent dans des villes moyennes et font moins de 4.000 m². De plus en plus s'implantent aussi dans les centres-villes de métropoles (comme à Rennes, Nantes ou Bordeaux) mais cette fois sur des surfaces plus restreintes, ne dépassant pas les 1.000 m².

À noter qu'en plus de ses 346 magasins, Weldom compte près de 450 magasins dits "partenaires". Ce sont des quincailleries ou autres commerces qui sont indépendants, mais distribuent des produits des marques propres de l'enseigne. Weldom se démarque ainsi par sa présence sur des territoires où, dans certains cas, le grand magasin de bricolage le plus proche se trouve à plus d'une dizaine de kilomètres. "Ils ont une vraie volonté de mailler le territoire", remarque Frank Rosenthal.

125 NOUVEAUX MAGASINS EN QUATRE ANS

Et atteindre cet objectif est rendu plus facile par le modèle en franchise de l'enseigne. En effet sur les 346 magasins sous enseigne, seuls 23 sont intégrés. Weldom mise donc sur le passage sous sa franchise de magasins jusque-là indépendants pour assurer son développement. Le dirigeant de l'enseigne Éric Béchu ne s'en cachait pas **auprès du média spécialisé Répulik Retail**:

"Notre rôle est d'amener à des partenaires locaux une offre, des outils et un savoir-faire qu'ils ne peuvent plus porter seuls", affirmait-il.

Grâce à cette méthode, le nombre de magasins est passé de 210 à 346 en l'espace de quatre ans. 35 ont ouvert rien que sur l'année 2025, et plus d'une dizaine a déjà ouvert depuis le début de 2026. La croissance de Weldom est donc portée par l'augmentation de la taille du parc.

UN MAGASIN DE DÉPANNAGE, PLUS QUE DE DESTINATION

Mais si Weldom peut se permettre d'ouvrir autant de magasins, c'est parce qu'il cible parfaitement les consommateurs avec son offre. Il ne s'agit pas d'une **enseigne dite "de destination"** comme les Leroy Merlin et Castorama. C'est-à-dire des magasins pour lesquels on est prêt à faire une grande distance car on a des objectifs d'achats bien déterminés. On va se rendre dans ceux-là si l'on a un véritable projet de construction ou de rénovation.

Weldom ne joue pas ce rôle-là, et se concentre davantage sur le dépannage, l'entretien, ou les petits projets de bricolage plus courants. "Si l'on cherche juste un marteau ou un luminaire, c'est l'enseigne idéale. On trouvera le produit à un prix compétitif, sans avoir à parcourir des kilomètres", illustre Frank Rosenthal.

Justement, c'est toute cette partie décoration et petits aménagements du quotidien qui performe le mieux dans les magasins. Besoin d'acheter des rideaux et leur tringle, un abattant WC, un plafonnier... Vous trouverez ce qu'il faut, à un aussi bon prix que dans un Leroy Merlin puisque les deux enseignes ont les mêmes fournisseurs. C'est pour ça qu'on y retrouve les mêmes marques propres, comme Dexter pour l'outillage ou Luxens pour la peinture.

L'OFFRE S'ADAPTE À SON TERRITOIRE

L'autre point fort de l'offre d'un magasin Weldom est qu'il s'adapte aux attentes des consommateurs du territoire sur lequel il se trouve. En effet l'assortiment est généralement composé à 80% d'un socle commun à toutes les boutiques de l'enseigne. Et les 20% restant peuvent être une offre plus locale.

Une possibilité permise par le modèle en franchise: l'entrepreneur local est celui qui connaît le mieux son territoire, ainsi que les usages et besoins des clients. Ainsi dans certaines zones agricoles ou rurales, on pourra trouver des outils pour l'agriculture, l'apiculture, ou bien même la transformation du foie gras (c'est très spécifique). Frank Rosenthal salue ce mode de fonctionnement.

"Ce qui me frappe avec Weldom, c'est leur cohérence d'ensemble. Ils sont à la fois cohérents dans leurs choix de lieux d'implantation, et cohérents dans l'assortiment qu'ils y proposent. Grâce à cela, c'est une enseigne très lisible pour les clients", affirme cet expert.

Dans les magasins de centre-ville, où la clientèle vit beaucoup plus en appartement et a moins d'occasions de faire des gros aménagements et que l'on a rarement un jardin, on trouvera plus d'objets pour l'intérieur. Ainsi en fonction de là où l'on vit, on n'identifiera pas un Weldom de la même manière.

Arthur Quentin

Aldi pourrait-il disparaître en France ?
26/1/2026



ALDI POURRAIT-IL DISPARAÎTRE EN FRANCE? POURQUOI LE HARD-DISCOUNTER NE PARVIENT PAS À CONCURRENCER LIDL

Arthur Quentin Aujourd'hui à 07h55



L'enseigne d'un magasin Aldi dans le XVème arrondissement de Paris, le 5 février 2024 (photo d'illustration). - RICCARDO MILANI / HANS LUCAS / HANS LUCAS VIA AFP

Une information a récemment affirmé qu'Aldi songeait à quitter la France. La direction allemande a beau avoir démenti cette rumeur, l'enseigne discount a tout de même beaucoup de mal à s'imposer dans l'hexagone où elle fait face à son compatriote Lidl.

Y a-t-il suffisamment de place pour **deux grandes enseignes de hard-discount sur le marché français** de la grande distribution? La question se pose ces jours-ci alors que des rumeurs ont évoqué un potentiel départ d'Aldi et ses quelque 1.300 magasins de l'hexagone.

Tout est parti d'un **article publié** par le média d'investigation La Lettre, affirmant que la direction allemande a récemment lancé un audit de sa filiale française. Et l'hypothèse d'une sortie de ce pays, où Aldi est pourtant implanté depuis 1988, aurait été évoquée. La Deutsche Bank, qui conseille l'entreprise, aurait ainsi étudié le scénario d'une "cession de sa filiale française".

Il faut dire qu'Aldi France n'est pas particulièrement rentable pour sa maison-mère. Cette dernière a beaucoup investi dedans ces dernières années, que ce soit pour augmenter la taille du parc de magasins (le rachat de Leader Price en 2020 pour 700 millions d'euros a permis d'en acquérir près de 550). Ou alors pour améliorer la notoriété de l'enseigne à travers des campagnes de publicité (jusqu'en 2020, Aldi n'avait jamais diffusé de spot à la télévision française).

MOINS DE 3% DE PART DE MARCHÉ, CONTRE 8% POUR LIDL

Mais tous ces efforts financiers n'ont pas porté leurs fruits. Les parts de marché d'Aldi peinent aujourd'hui à dépasser les 3%. En 2019, soit avant toute cette débauche de moyens, l'enseigne était à 2,4%. Une bien petite augmentation alors qu'en parallèle, **son concurrent Lidl est passé d'environ 6% à près de 8%.**

Malgré ce contexte délicat et ces rumeurs, la direction a tenu à rassurer en démentant les "spéculations" sur l'avenir de sa filiale française. "Aldi est et restera engagé à long terme sur le marché français", a déclaré Aldi Nord, la maison-mère d'Aldi France, à l'AFP.

Aux yeux de Frank Rosenthal, expert et consultant en marketing du commerce et de la distribution, ce démenti ne peut pas apaiser tous les soupçons quant à un départ d'Aldi de France. "Il ne peut pas y avoir de fumée sans feu. Si la question se pose, c'est qu'il y a un vrai sujet", affirme-t-il.

Une question sous-jacente à ce sujet de l'éventuel départ d'Aldi se pose : pourquoi les Français ne plébiscitent-ils pas cette enseigne qui est pourtant, comme le rappelle Frank Rosenthal, un mastodonte sur le plan international ? À l'échelle mondiale, Aldi est en effet la quatrième plus grosse entreprise de grande distribution, devant notamment Carrefour. Il faut dire qu'elle possède des magasins dans 18 pays.

UN MANQUE D'ATTRACTIVITÉ DU DISCOUNT EN GÉNÉRAL

Pour la petite histoire, ses supermarchés sont dispatchés entre deux branches qui disposent chacune d'un logo différent. Aldi Nord, qui exploite ceux de France, d'Espagne ou encore des Pays-Bas. Et Aldi Süd qui possède ceux d'Italie, du Royaume-Uni, ou encore des États-Unis. Cette organisation originale est héritée du fait que les deux frères fondateurs de l'entreprise avaient décidé, en 1961, de la scinder en deux suite à un désaccord.

Mais revenons-en à la France. Pour Frank Rosenthal, les difficultés d'Aldi ne sont pas liées seulement à un manque d'attractivité de cette enseigne, mais bien à un manque d'attractivité du discount de manière générale. La France est effectivement un pays où le consommateur aime tout particulièrement acheter des marques nationales.

Or, Lidl comme Aldi se caractérisent par un assortiment plus limité (en général autour de 2.000 références par magasin), et composé essentiellement de marques propres. Chez Aldi, ces marques propres représentent 90% de ce qui est proposé en rayon.

Mais le consommateur français se satisfait difficilement d'un tel assortiment. Il aime avoir le choix, pouvoir prendre une marque nationale pour un produit spécifique, et une marque de distributeur **voire hard-discount** pour un autre. "Un magasin classique le permet, mais un Aldi ou un Lidl pas vraiment", observe Frank Rosenthal.

LES FRANÇAIS SE SERRENT LA CEINTURE, MAIS PAS CHEZ ALDI

C'est d'ailleurs ce manque de références dans les magasins Aldi qui a fait que l'absorption de Leader Price ne s'est pas traduite par l'augmentation des parts de marché espérée. Les anciens clients Leader Price, qui trouvaient plus de 4.500 références dans leur magasin avant le rachat, ont pu être déçus par leur nouvel Aldi.

Ainsi, alors que selon un **sondage réalisé pour BFMTV et publié ce jeudi**, 77% des Français déclarent "se serrer la ceinture", Aldi et Lidl n'en profitent pas tant. Pour Frank Rosenthal, c'est tout à fait logique.

"Le moral des Français n'est pas très bon. Quand ils font leurs courses, ils ont davantage envie d'un magasin vivant, bien agencé, qui va leur proposer des produits locaux. Ainsi, ce n'est pas parce que vous faites partie de ces 77% que votre ceinture, vous voulez vous la serrer dans un magasin où tout vous rappelle ces difficultés de pouvoir d'achat", analyse cet expert.

Ces difficultés du discount sont également accentuées par la concurrence des enseignes de déstockage. Tous les Action, Normal ou encore B&M, que l'on ne peut pas tout à fait mettre sur le même plan que Lidl et Action car ils ne font pas tant d'alimentaire (mis à part des friandises). Mais qui grignotent tout de même des parts de marché, **notamment grâce à leurs ventes de produits d'hygiène et de beauté.**

ALDI PLUS CHER QUE LECLERC ET INTERMARCHÉ

Il y a donc un manque d'attractivité du discount de manière générale. Mais Aldi en pâtit encore plus que Lidl. Notons tout d'abord que les prix n'y sont pas si avantageux. En 2025 l'UFC-Que Choisir a **classé l'ensemble des enseignes** de grande distribution. Lidl était bien la moins chère, mais Aldi n'était que la quatrième, légèrement devancée par Leclerc et Intermarché. Mais dépassant assez largement U, Carrefour et Auchan.

Au-delà de cette question du prix, Frank Rosenthal juge que qu'Aldi n'a jamais tant cherché à travailler son image. À l'inverse de son concurrent et compatriote Lidl.

"Ces dernières années Lidl a plutôt essayé de se positionner comme un véritable supermarché, en tentant de se comparer davantage à Leclerc. Aldi, lui, a toujours assumé son statut de discounter".

Le choix de **ne vraiment miser sur la publicité qu'à partir de 2020** alors que l'enseigne était présente depuis plus de 30 ans en France était donc questionnable pour Frank Rosenthal. D'autant que lorsqu'ils l'ont fait, ça a été avec des investissements conséquents. **236 millions d'euros rien que sur l'année 2020.**

"Ils venaient de largement étendre leur parc de magasin après le rachat de Leader Price et se sont dit que c'était le moment de vraiment se faire connaître", retrace Frank Rosenthal. Avec le résultat que l'on connaît aujourd'hui.

Les prix alimentaires vont-ils vraiment augmenter
de 4 à 5%, c'est pour le moment improbable, voici
pourquoi
23/4/2026

BFM
RMC

LES PRIX ALIMENTAIRES VONT-ILS VRAIMENT AUGMENTER DE 4 À 5%? C'EST POUR LE MOMENT IMPROBABLE, VOICI POURQUOI

Arthur Quentin Hier à 15h19



Les rayons d'un supermarché (image d'illustration) - DENIS CHARLET / AFP

Avec la guerre en Iran, l'idée selon laquelle il faudrait rouvrir les négociations commerciales se développe. Pourtant en raison de l'incertitude de ce conflit tout le monde tergiverse, et ces renégociations sont au point mort. L'inflation alimentaire n'est donc pas encore près d'arriver dans les rayons.

Voilà bientôt deux mois que dure la guerre au Moyen-Orient, et si **l'impact sur les prix du carburant est manifeste**, celui sur les prix alimentaires se fait attendre. Et fait l'objet de grandes interrogations.

Tout le monde s'accorde à dire que le conflit a un impact sur les prix des emballages, des engrais, que les industriels subissent autant que les Français la flambée du pétrole et du gaz, et que cela se répercutera sur le prix des courses. Mais personne ne peut dire avec certitude de combien sera cette inflation alimentaire, et surtout à partir de quand elle arrivera dans les rayons.

Samedi dernier sur RMC, l'UFC-Que Choisir par la voix du directeur de l'Observatoire de la consommation Grégory Caret, **a bien anticipé "une hausse des prix de 4 à 5%"** dans les mois à venir". Mais cette estimation a beaucoup été critiquée en ce début de semaine. Notamment par le président de l'Ania (Association nationale des industries alimentaires) Jean-François Loiseau, qui l'a jugée surestimée.

*"Je ne pense pas qu'il faille faire peur au consommateur (...)
L'augmentation totale, on n'en sait rien", a-t-il **déclaré sur RMC.***

PEUT-ON COMPARER LA SITUATION AVEC CELLE DE 2022?

Cette situation soulève tout de même des interrogations. Pourquoi y a-t-il autant d'incertitudes autour de cette inflation? Pourquoi après sept semaines de conflit, on est encore incapables de dire quand les prix augmenteront et de combien? Des questions qui se posent d'autant plus qu'en 2022, **la guerre en Ukraine s'était répercutée particulièrement rapidement.**

70

Et il est vrai qu'il peut être tentant de dresser un parallèle entre ces deux situations. Deux conflits qui se caractérisent par un choc énergétique, et qui se déclenchent fin février, soit juste à la fin des négociations commerciales. Mais en réalité, comme l'affirme l'expert en marketing du commerce Frank Rosenthal à RMC Conso, "les circonstances sont très différentes". Et on va le voir, c'est précisément ce qui explique les tergiversations actuelles.

Un premier élément à prendre en compte est le fait que si la guerre en Iran est un choc pour le monde entier, il est à la fois beaucoup plus incertain et moins immédiat que la guerre en Ukraine en 2022.

"À l'époque, on était déjà dans un contexte inflationniste et surtout il y avait tout de suite eu des pénuries de matières premières, notamment sur le blé. Il fallait immédiatement se remettre autour de la table. Aujourd'hui, c'est moins évident", analyse Frank Rosenthal.

LE GOUVERNEMENT TÂTONNE SUR LA RÉOUVERTURE DES NÉGOCIATIONS

Effectivement en mars 2022, le **gouvernement avait ordonné une réouverture des négociations commerciales** qui avaient été clôturées deux semaines plus tôt. Aujourd'hui tout se cristallise à nouveau autour de cette question de la réouverture des négociations commerciales, mais le gouvernement est beaucoup moins catégorique qu'à l'époque.

Cette question, la personne la plus à même de la trancher est le ministre du Commerce et des PME, Serge Papin. Sauf que lui-même tergiverse. Le **14 avril dernier il affirmait** qu'il allait "falloir sans doute rouvrir les négociations". Mais quelques jours plus tard ce dimanche 19 avril, il se montre bien plus mesuré: la réouverture des négociations "est une option, mais nous n'en sommes pas encore là".

Pour Frank Rosenthal, ces tâtonnements s'expliquent par le caractère incertain du conflit avec l'Iran. On parle sans cesse de pourparlers, de cessez-le-feu, ce qui laisse penser que le conflit pourrait prendre fin rapidement.

"Imaginons qu'une réouverture des négociations soit annoncée demain, qu'une hausse des prix en résulte, mais que dans la foulée la paix soit trouvée. On risquerait de se retrouver avec une inflation supérieure à ce qu'elle aurait dû être", imagine l'expert de la grande distribution.

Mais aussi, le gouvernement est pris en tenaille entre les industriels qui commencent doucement à se manifester en faveur de renégociations. Et les distributeurs, qui veulent au contraire les retarder le plus possible.

LES DISTRIBUTEURS NE VEULENT PAS SE "FAIRE AVOIR" COMME EN 2022

Ces derniers se montrent d'autant plus réticents qu'ils estiment s'être "fait avoir" lors des renégociations survenues en 2022. Le **10 avril sur BFMTV/RMC**, Michel-Édouard Leclerc dénonçait qu'à l'époque des hausses de prix jugées injustifiées leur avaient été imposées. Et qu'entre-temps, les prix ne sont pas redescendus. "Les consommateurs ont déjà payé +25% sur l'alimentation, on va pas recommencer une deuxième fois", a mis en garde le patron des magasins Leclerc.

Les relations entre la distribution et les industriels, **qui n'étaient déjà pas terribles**, se sont encore plus dégradées. Pourtant les hausses de coûts que subissent les industriels, il faudra bien qu'elles soient répercutées au bout d'un moment.

L'Ania, qui représente 22.000 entreprises agroalimentaires (aussi bien des PME que des multinationales), est consciente de ce climat de tension. Son président Jean-François Loiseau tenait donc à rassurer ce mardi sur RMC: il souhaite que les entreprises qu'il représente puissent renégocier avec les distributeurs, mais promet que si la situation venait à s'améliorer "nous baisserons automatiquement les prix".

Il n'appelle d'ailleurs pas à une réouverture générale des négociations, mais simplement à ce qu'il appelle "des ajustements techniques" qui se traduiraient par "quelques centimes d'augmentations". De tels ajustements peuvent effectivement être permis par des "clauses de révision" que comportent les contrats passés.

Contacté par RMC Conso, le lobby de l'industrie agroalimentaire se dit "lucide par rapport au traumatisme qu'a représenté l'inflation alimentaire de 2022". Et affirme qu'il souhaite simplement en commençant à prendre la parole après sept semaines de conflit en Iran, "éveiller la grande distribution" sur les surcoûts que représente pour l'industrie la flambée de l'énergie.

LACTALIS VEUT "RÉPERCUTER" MALGRÉ 528 MILLIONS D'EUROS DE BÉNÉFICE

Mais la distribution trouve tout de même cela fort de café, et qu'il est trop tôt pour dire que les surcoûts que subissent les industriels imposent des renégociations. Un représentant d'une enseigne souffle à RMC Conso qu'avant d'en arriver là, les multinationales de l'agroalimentaire devraient prendre sur elles et ne pas tout de suite faire passer le consommateur à la caisse, quand bien même ce serait de quelques centimes.

Cet acteur de la grande distribution dénonce même une forme "d'hypocrisie" de quelques grandes entreprises. En particulier Lactalis.

La semaine dernière, le géant laitier a annoncé qu'il allait devoir

"répercuter" l'impact de la guerre sur ses prix de vente aux

consommateurs, estimant le surcoût total du conflit à "plusieurs dizaines de millions d'euros". Sauf que cette annonce était faite le jour de l'annonce des résultats de la multinationale, qui a fait état d'un bénéfice net en augmentation de 50% sur un an, à 528 millions d'euros pour 2025.

Bien entendu, tous les industriels ne sont pas Lactalis. Il y a aussi des **PME qui sont durement affectées** et n'ont pas les reins aussi solides. Mais avec elles, les distributeurs se montrent généralement plus enclins à renégocier.

Par ailleurs, les grands industriels n'ont pas forcément intérêt à entamer des renégociations de sitôt. En effet, admettons qu'ils modifient leurs contrats maintenant, puis que dans trois mois la crise au Moyen-Orient se poursuive. Demanderont-ils à renégocier à nouveau?

DES HAUSSES PLUS CONSÉQUENTES EN MARS 2027 SI LE CONFLIT PERDURE

Ainsi malgré les déclarations de l'Ania ou de Lactalis, il n'y aurait pas ou peu de renégociation(s) à l'horizon. La Fédération du commerce et de la distribution (FCD), le **lobby représentant les enseignes** comme Carrefour, Leclerc ou Intermarché, a récemment affirmé que les demandes de réouvertures restent à ce stade "limitées". Notre interlocuteur au sein d'une grande enseigne nous dit même "qu'aucune demande n'est arrivée".

En résumé malgré l'animation autour de ce sujet de l'inflation alimentaire, tout reste encore très flou. Ce qui est sûr c'est qu'elle n'est pas pour tout de suite. On l'a vu les renégociations, ou "ajustements" comme dit l'Ania, sont presque au point mort. Le temps de les effectuer et que cela se répercute, il faudra plusieurs mois.

L'inconnue concerne surtout le montant de la hausse. Si des ajustements ont effectivement lieu en cours d'année, elle pourrait n'être effectivement que de quelques centimes. Mais après cela, en décembre prochain et jusqu'en mars 2027, auront lieu les vraies négociations commerciales. On en est encore loin, mais si le conflit perdure, elles s'annoncent très tendues. Et pourront mener à des hausses de prix plus conséquentes.

Arthur Quentin

Des produits d'Halloween dès juillet en rayons :
pourquoi les fêtes arrivent de plus en plus tôt ?
30/7/2026



Des produits d'Halloween dès juillet en rayons: pourquoi les fêtes arrivent de plus en plus tôt?

Publié le 30/07 à 09h03

RMC Conso >
Emma Forton

Partager



Des décorations d'Halloween (photo d'illustration). - pexels

Des décorations d'Halloween ont été aperçues dans les rayons en cette fin de mois de juillet. Les fêtes, comme Noël, l'Épiphanie ou Pâques, ont en effet tendance avec les années à arriver de plus en plus tôt dans les magasins. Mais comment l'expliquer? Décryptage.

Des décorations d'**Halloween** à la vente à la fin du mois de juillet... Non, vous avez bien lu et vous ne rêvez pas!

Revue de presse 2020 du 31 juillet 2020 - Frank Rosenthal

Le spécialiste de la consommation, Olivier Dauvers, vient de signaler, ce mercredi 29 juillet dans un **post LinkedIn**, la présence des premières décorations d'automne (feuilles mortes, champignons...) et même d'Halloween (citrouilles) dans les rayons d'un magasin Action, situé à Valenciennes (59).

"L'été revient fort aujourd'hui (#canicule), Action est déjà en mode Halloween. Ça serait vraiment dommage d'être en retard", commente-t-il avec ironie.

Mais cet exemple est loin d'être un cas isolé. En janvier dernier, nous observions déjà dans nos colonnes ce phénomène **avec le cas des décorations de Pâques** qui faisaient déjà leur arrivée dans certains magasins, notamment chez le discounter Action encore une fois.

De même, dès le mois de septembre dernier, vous aviez peut-être constaté qu'il y avait déjà des **boules et autres guirlandes de Noël** chez quelques enseignes.

Autre exemple significatif: en novembre, quelques marques ont fait le choix de lancer leur galette des rois. À l'image de la **"galette cookies" de Picard**, qui a connu un immense succès grâce aux réseaux sociaux.

Si elle peut parfois surprendre par son timing de plus en plus tôt chaque année, cette stratégie est aujourd'hui devenue décisive pour de nombreuses enseignes. Pourquoi les marques s'en saisissent-elles? Et quel est l'impact sur le comportement des consommateurs?

"Arriver les premiers"

Vendre des produits liés à une fête ou un temps fort commercial, bien en avance par rapport à l'échéance est une "tactique efficace" pour la simple et bonne raison qu'elle permet aux enseignes "de faire du chiffre le plus tôt possible", nous affirmait Frank Rosenthal, consultant indépendant en marketing du commerce, en janvier dernier.

Au-delà du business, l'enjeu est de bien se positionner et de se démarquer face à la concurrence.

"Cette stratégie permet aux magasins d'arriver les premiers, d'emporter le marché et de ne pas laisser le champ libre aux concurrents, qui eux, pensent que c'est encore trop tôt, explique-t-il. L'objectif est clair, gagner tout ce qui est possible sur les autres."

D'un point de vue pratique, la méthode permet également d'allonger la période de vente et une meilleure gestion des stocks, en évitant les pics de vente. Cela répond à des contraintes de production, certains produits étant fabriqués loin et très en amont, et à la peur de potentielles ruptures de stock particulièrement accentuées depuis le covid. Beaucoup de produits sont ainsi mis en vente dès la réception, ce qui assure une meilleure gestion de la problématique de stockage des articles en entrepôt.

Une intensification de la concurrence

On assiste donc à une course au "toujours plus tôt", pour faire face par ailleurs à l'intensification de la concurrence liée à la place grandissante prise par les plateformes de e-commerce et les marketplace, qui n'ont aucune contrainte de place contrairement aux magasins physiques.

Si les enseignes adoptent cette stratégie, c'est aussi parce qu'elles misent sur une logique de normalisation et un effet d'exposition répétée. À force de mettre les produits toujours plus tôt, cela deviendra habituel et moins choquant pour les consommateurs.

D'autre part, les marques s'appuient de plus en plus sur des données précises sur les comportements de leurs clients (grâce à des outils en ligne ou à l'intelligence artificielle). Grâce à cela, elles peuvent savoir précisément à partir de quelle période ils commencent à acheter.

Chaque année devient alors un test pour commencer encore un peu plus tôt, créant une mécanique favorable aux enseignes. Résultat des courses: les fêtes étant calées toujours plus tôt, mises bout à bout, elles permettent aux magasins de vendre presque en continu.

"Jouer sur ses atouts"

Pour autant, cette stratégie ne marche pas toujours systématiquement pour les enseignes, selon Frank Rosenthal. D'après lui, tout dépend de la période commerciale visée, mais aussi, et surtout, de la marque, son identité et "le sens qu'elle y met".

Concernant la période, la tactique est d'autant plus pertinente à Noël. Et pour cause: "C'est un temps fort pour tout commerce. Il est précédé du Black Friday, qui connaît un engouement croissant des Français et s'allonge chaque année. Les marques ont tout intérêt à favoriser l'anticipation des achats de Noël", analyse-t-il.

Ensuite, "Pâques est un petit temps fort commercial, d'une à deux semaines", assure le spécialiste. A priori, il n'y aurait pas forcément d'intérêt à proposer des produits de l'évènement en avance. Néanmoins, c'est Action qui l'a fait "en jouant sur ses atouts". Peut-être que si cela avait été un autre acteur, l'impact aurait été moindre.

"Bien joué, c'est ce qu'on appelle du bon opportunisme commercial. En proposant des produits de Pâques, l'enseigne a misé sur ce qui marche déjà: les prix bas et le renouvellement régulier de l'offre, qui colle très bien aux habitudes d'achats de ses clients. Ils se rendent en magasin en moyenne 10 fois par an et beaucoup réalisent des achats par impulsion, non prévus. Action peut aussi se le permettre grâce à son parc étendu de plus de 900 magasins", détaille-t-il.

Comme Pâques, l'Épiphanie est un temps commercial "plus court". S'y prendre à l'avance, presque au croisement de Noël, est dans ce cas une stratégie risquée. Il faut alors être cohérent dans sa proposition. Ce qui a été le cas de Picard avec sa galette cookies.

"Lancer une galette mi-novembre peut être compliqué. Mais l'enseigne a réussi à apporter une différence et de la valeur, avec une recette inédite et un bon rapport qualité/prix. Si elle a pu se permettre d'avancer le timing, c'est grâce à son ADN, qui est le surgelé. Elle est aussi aujourd'hui devenue l'un des endroits où se rendre pour les temps forts de l'année", décrypte Frank Rosenthal.

Et les consommateurs?

Bien sûr, cette stratégie n'aurait pas la moindre existence sans les consommateurs. Le fait que les marques amplifient cette tactique encore plus tôt chaque année est une preuve de leur adhésion.

Mais alors, quel est l'impact de cette stratégie sur les clients? Selon le spécialiste en marketing du commerce, il existe différents profils.

D'abord, il y a "ceux qui sont très prudents et qui ont l'habitude de tout acheter à l'avance, et qui trouvent donc que la démarche est bonne. C'est une part très marginale". De même pour ceux qui "pensent que ce n'est pas du tout le moment d'acheter et qu'ils ont largement le temps".

La stratégie s'adresse finalement à "une très grande partie des consommateurs, environ 90%. Ils sont sans avis sur la question et ont besoin de stimulation, de voir le produit en magasin, d'un prix intéressant etc.", ajoute l'expert.

Elle répond à nombre de leurs problématiques: retirer une tâche de sa liste, différer les achats et donc répartir le budget sur une plus longue période, la peur de l'augmentation des prix en dernière minute et de ne pas trouver le bon produit ou encore la dimension de faire plaisir et de respecter un rituel.

SUR LE MÊME SUJET

Noël est fini: que faire de son sapin sans risquer une amende?

Galette des rois: cookie, pistache, praline rose... Des galettes originales à moins de 15 euros

"Petits prix et bonnes affaires au cœur des priorités": Action est l'enseigne préférée des Français pour la 4e année de suite

Une des conséquences à tout cela, c'est probablement que tous ces temps forts perdent de leur caractère "exceptionnel" et commencent à se banaliser. Même si cette stratégie peut en agacer certains, tant que les consommateurs achètent, les magasins continueront voire pousseront la logique encore plus tôt.



**RADIO
2026**

**RTL Matin (Thomas Sotto) :
Shein, Temu
21/01/2026**





80



Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal



Radio Classique : Le journal de l'Economie
Lidl arrête la pub TV
08/01/2026



Radio Classique : Le Journal de l'Economie
Ikea version compact
27/04/2026



France Info :
Decathlon 1^{er} mouvement social
Interview en direct 6'12

The France Info logo, consisting of the word "franceinfo:" in a bold, lowercase, sans-serif font, is centered within a bright yellow square. This square is itself centered within a larger white rectangle, which is set against a background of orange and dark orange geometric shapes.

franceinfo:

France Info :
Projet de loi sur les collectes
solidaires, marges des distributeurs ?

Interview en direct 5'25

The France Info logo, consisting of the word "franceinfo:" in a bold, lowercase, sans-serif font, is centered within a bright yellow square. This square is itself centered within a larger white rectangle, which is set against a background of orange and dark orange geometric shapes.

franceinfo:



PRESSE
2026



LE FIGARO

L'enseigne Minelli vit ses dernières heures
30/5/2026

«Tout le monde est déçu» : entre salariés résignés et clients nostalgiques, l'enseigne Minelli vit ses ultimes heures

Par Emma Confrère

Il y a 3 jours



Le magasin Minelli du quartier des Ternes, dans le XVII^e arrondissement parisien, affiche une promotion de -70% sur l'ensemble des paires de la boutique. Emma Confrère - Le Figaro

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

REPORTAGE - Entre rayons clairsemés, promotions à -70% et vendeuses désemparées, les magasins parisiens de Minelli attirent encore de nombreux clients avant leur fermeture définitive prévue ce week-end.

À l'étage chaussures des Galeries Lafayette Haussmann, dans le IX^e arrondissement de Paris, le corner de Minelli a déjà disparu. À sa place, quelques mètres carrés supplémentaires ont été accordés à son concurrent Jonak. Comme un symbole pour l'enseigne française, fondée à Marseille en 1973, qui s'apprête à fermer définitivement ses 21 boutiques françaises le 30 mai prochain, emportant avec elle 86 salariés.

Quelques kilomètres plus loin, dans la boutique Minelli des Ternes, du XVII^e arrondissement de la capitale, le décor ressemble à celui d'un déménagement. Dans la vitrine, les étagères sont presque vides et les cartons déjà empilés. À peine une dizaine de paires restent exposées. Pourtant, dès 10 heures du matin, les premiers clients poussent la porte. Tous sont venus profiter des remises désormais affichées à -70%.

«*Je viens surtout pour la réduction*», reconnaît Alexandre, 66 ans. Ce retraité a déjà acheté une paire la veille, à 25 euros, qu'il porte aux pieds. Lorsqu'il attache son vélo en face de la boutique Minelli, il ne cache pas son pessimisme : «*La situation de la France est catastrophique, les boutiques ferment partout. Je suis devenu insensible, plus rien ne m'étonne.*» Corinne, elle, a appris la nouvelle par son fils. «*Lorsque j'étais jeune et que j'habitais à Lyon, on allait chez Minelli quand on voulait une belle paire de chaussures*», confie cette habitante du quartier, âgée de 59 ans, qui ne cache pas sa «*déception*».

«Les liquidations s'enchaînent»

À Rivoli, dans le IV^e arrondissement parisien, l'ambiance est tout autre. Vers 11 heures ce jeudi 28 mai, la boutique est pleine à craquer. Les clients se croisent entre les boîtes ouvertes et les essayages improvisés. À l'entrée, une vendeuse répète mécaniquement : «*Profitez des dernières tailles avant la fermeture définitive.*» Ici, il reste encore des sandales, des mocassins ou encore des bottes. Walessa, 32 ans, fouille les rayons pour la troisième fois en quelques jours. «*J'adorais cette marque quand j'étais au lycée. Ça faisait des années que je n'avais pas remis les pieds ici*», souligne cette ergonome. Selon elle, «*Internet a cassé les prix et la qualité de Minelli n'a pas suivi*». Walessa n'exclut pas toutefois de se rendre chez Noz dans quelques semaines si l'entreprise rachète le stock d'invendus de Minelli.



La boutique Minelli du quartier de Rivoli, dans laquelle s'entassent de nombreux cartons. Emma Confrère - Le Figaro

«Minelli s'est retrouvé coincé»

Derrière le comptoir, les vendeuses refusent presque toutes de parler. L'une d'elles, la cinquantaine, accepte seulement de souffler : *«Ça fait longtemps que je travaille là... évidemment, j'aurai préféré continuer.»* Placée en redressement judiciaire en mars, l'enseigne n'a pas réussi à se relever de ses difficultés. En 2023 déjà, Minelli avait connu une première procédure judiciaire. À l'époque, la marque comptait près de 580 salariés et 220 boutiques avant d'être reprise partiellement par un consortium d'investisseurs. Plusieurs centaines d'emplois avaient disparu. Cette fois, les quelques offres de reprise déposées ne concernaient qu'un ou deux magasins, souvent sans salariés.

Pour Yann Rivoallan, président de la Fédération du prêt-à-porter féminin, Minelli a surtout été victime d'une «*polarisation*» de la consommation. *«D'un côté, les marques très premium comme Sézane, Polène ou Longchamp fonctionnent très bien. De l'autre, l'ultra fast-fashion avec Shein ou Temu écrase les prix»*, explique le spécialiste. Entre les deux, *«Minelli s'est retrouvé coincé»*, complète-t-il. Même analyse pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, pour qui l'enseigne a surtout manqué de réinvention. *«En France, quand une marque est en difficulté, on fait surtout de la gestion. Aux États-Unis, certaines enseignes repartent d'une page blanche»*, souligne-t-il.

Frank Rosenthal cite les exemples d'Abercrombie & Fitch ou des librairies Barnes & Noble, qui ont été capables de revoir intégralement leur offre et leurs magasins. *«Oui, il existe une concurrence de Shein et Temu mais il n'y a pas de fatalité. C'est aussi une question de stratégie et de créativité»*, ajoute l'expert, qui relève les réussites de Kiabi et Chaussea. Pour Minelli, le sort semble désormais scellé avec une enseigne qui va fermer *«avec le cœur lourd»*, selon l'une de ses dernières publications Instagram.

Chez les plus jeunes clientes, Minelli évoque souvent un souvenir transmis par les parents. Emma, 20 ans, explique connaître l'enseigne grâce à sa mère. *«C'est un peu dommage que ça ferme, j'aimais bien les modèles. Tout le monde est déçu»*, regrette l'étudiante. À côté d'elle, Amélie, 22 ans, nuance : *«Les prix étaient relativement chers hors soldes et malheureusement on voit de plus en plus de fermetures de ce type en France»*. Un avis partagé par Laura qui sort du magasin de Rivoli et qui estime que *«les liquidations s'enchaînent»*, à l'instar de Jennyfer, Kaporal ou encore San Marina. *«C'est surtout dommage pour les salariés»*, ajoute son amie Astrid, persuadée que les clientes *«trouveront des alternatives»*, chez Jonak notamment.



Chaos lors des ventes demontres Swatch x Audemars Piguet :
ces « bad buzz » sont-ils forcément mauvais pour les marques ?
18/5/2026

Chaos lors des ventes de montres Swatch x Audemars Piguet : ces «bad buzz» sont-ils forcément mauvais pour les marques ?

Par [Isaure de Belleville](#)

Il y a 58 minutes

Swatch Montres Audemars Piguet



Des gens font la queue devant une boutique Swatch pour acheter une montre en édition limitée «Royal Pop», une collaboration entre Audemars Piguet et Swatch, à Cannes, le 16 mai 2026. *Manon Cruz / REUTERS*

DÉCRYPTAGE - La sortie samedi de la collection de montres issue de la collaboration entre Swatch et Audemars Piguet a viré au chaos, nécessitant interventions policières et fermetures de magasins. Des cohues qui rappellent des débordements similaires ayant touché d'autres marques par le passé.

Les baskets Lidl en 2020, la collaboration entre Balmain et H&M en 2015, et désormais, celle entre les horlogers Swatch et Audemars Piguet. De ces opérations spéciales, on retient moins leurs collections inédites que la manière dont elles ont été gérées, provoquant un indescriptible chaos le jour de leur sortie, entre mouvements de foule et interventions policières. S'il est tentant de brandir le dicton populaire «*louange ou blâme, c'est toujours de la réclame*», il n'est pas certain qu'il s'applique de façon égale à toutes les marques.

Tout avait pourtant bien commencé pour Swatch et Audemars Piguet. L'annonce de la collaboration «**Royal Pop**» entre la marque populaire et l'horloger de luxe avait fait le tour des réseaux sociaux. Dès la veille du lancement de ces montres, des queues avaient commencé à se former devant plusieurs points de vente, les clients les plus motivés ayant prévu d'y passer la nuit. Et puis, patatras. À Dubaï, la vente a été annulée «*pour des raisons de sécurité publique*», après qu'une foule s'est massée devant les portes des boutiques Swatch. En France, la police a dispersé près de 300 personnes venues avant l'ouverture du magasin du centre commercial Westfield Parly 2, en région parisienne.

La mairie de Lille a quant à elle déposé plainte contre l'horloger suisse pour «*entrave à la circulation sur la voie publique*». Dans plusieurs villes, des témoignages rapportent des coups de poing et des impressions de «*pogo*». En réaction, Swatch a simplement fini par demander à ses clients de ne pas «se précipiter en grand nombre» dans ses magasins, et d'annoncer la fermeture de plusieurs boutiques en France pour la journée de samedi.

Risque réputationnel

Sur les réseaux sociaux, la marque se fait étriller. «*Je pensais vivre un moment sympa aujourd'hui. Je suis repartie choquée, blessée, piétinée et gazée dans un mouvement de foule totalement incontrôlé*», s'est plainte une internaute sur Instagram. Nombreux sont ceux reprochant à Swatch un manque d'organisation, de sécurité et de communication. Fabrice Conrad, directeur général de l'agence de branding et design W Conran Design, estime la situation dommageable pour la marque. «*On se focalise sur la non-maîtrise de la mécanique de distribution et sur la frustration engendrée pour les clients. Et à la fin, le message de la marque n'est plus entendu ; en l'occurrence ici, le fait qu'Audemars Piguet souhaite financer la préservation et la transmission du savoir-faire horloger en reversant 100% des fonds*

reçus.» Dans le cas du secteur du luxe, c'est d'autant plus vrai que les marques sont très vigilantes aux enjeux de réputation. «Ce genre de collaborations, surtout si elles sont mal gérées, finissent par nuire à l'ADN de ces maisons», alerte Fabrice Conrad.

Mais ce genre de «*bad buzz*» n'affecte pas nécessairement la réputation des entreprises sur la durée. *«En général, le phénomène finit par se tasser, et on oublie. C'est d'autant plus le cas si la marque est assez forte pour s'en remettre», analyse Frank Rosenthal. L'expert en stratégies du commerce estime que «le risque avec ce genre de mauvaise presse, c'est le boycott de la part des consommateurs, ou une interdiction juridique et législative. Mais cela concerne les cas plus sérieux, comme celui de la marque de vêtements Abercrombie, qui avait enchaîné les scandales en 2013, moins les incidents comme ceux qui ont eu lieu avec Lidl ou H&M à l'époque».*

«Boost de modernité»

Les deux derniers cas, celui des baskets Lidl aux couleurs de l'enseigne, qui s'étaient arrachés lors de leur mise en vente en 2020, et celui de H&M, dont la collaboration avec Balmain avait provoqué des émeutes devant ses magasins en 2015, n'ont en effet pas eu le même impact que les polémiques ayant touché Abercrombie en 2013 et 2014. Pour ce qui est de la marque de vêtements pour adolescents, elle avait vu ses ventes s'effondrer après plusieurs controverses liées à ses méthodes de recrutement et de management jugées discriminatoires, l'apparition d'une taille XXXS, ou encore des propos de son patron affirmant cibler les «*gens beaux et cool*».

Selon le secteur et le public, il apparaît que ce genre d'événements peut tout de même bénéficier à la marque. *«Car il est évident que les entreprises ne prévoient pas ce genre de débordement»,* tient à préciser Frank Rosenthal. Sur l'affaire Swatch, *«je ne crois pas qu'on va rendre la marque vraiment responsable de la situation, même si on peut lui reprocher un manque d'anticipation et de communication, poursuit l'expert. Et en attendant, beaucoup de gens qui n'avaient pas entendu parler de la marque ou de la collaboration sont désormais au courant et pourraient représenter de potentiels clients.»* Un constat que partage Jean-Noël Kapferer, professeur de marketing à HEC Paris, pour qui cette viralité est de bon augure. *«Quel boost de modernité pour la très conservatrice marque horlogère Audemars Piguet !»*

LE FIGARO

Nature et Découvertes traverse une crise existentielle
4/2/2026

Nature & Découvertes traverse une crise existentielle

96

Isaure de Belleville

Rachetée par Fnac Darty en 2019, l'enseigne ne s'est pas remise du Covid et de la crise inflationniste. Elle est à vendre.

L'atmosphère zen des magasins Nature & Découvertes s'est crispée la semaine dernière, quand Fnac Darty a annoncé sa volonté de chercher un « *partenaire plus à même de soutenir (le) développement* » de l'enseigne de bien-être et de produits naturels. Après « *plusieurs années* » de « *défis* », selon les mots pudiques employés par le groupe, la chaîne reste empêtrée dans ses difficultés et doit faire face à une vive concurrence asiatique à bon marché. De quoi pousser son propriétaire à partir en chasse d'un repreneur.

La crise de la trentaine est rude pour Nature & Découvertes. À sa création, en 1990, la famille Lemarchand transpose le concept de l'américain The Nature Company. Elle promet de la nature et du bien-être aux citoyens avec des produits introuvables ailleurs. « *Cela impliquait beaucoup de temps passé sur le terrain pour trouver les bons produits* », se souvient Antoine Lemarchand, fils des fondateurs et ex-PDG. Liée à des fournisseurs exclusifs, l'enseigne fait venir des

objets insolites d'Inde, du Brésil ou de France et trouve vite son public. Douze magasins ouverts les trois premières années, pour monter à 90 points de vente en 2019 en France, Belgique et Suisse.

La famille s'efforce de garder l'identité de l'enseigne. Devenue société à mission il y a quatre ans, elle prône dès sa création une philosophie écolo dans des magasins à l'univers sensoriel immersif, à grand renfort d'huiles essentielles, de musique relaxante et de fontaines... Nature & Découvertes garde ses aficionados. « *J'ai six anniversaires de petits enfants en février, et je viens souvent ici pour trouver leurs cadeaux. C'est écolo, ingénieux, à des prix raisonnables*, raconte Béatrice. *Parfois, je repars avec un plaid chauffant pour moi.* »

Lorsque Fnac Darty rachète Nature & Découvertes en 2019, Enrique Martinez, le patron du groupe, mise sur l'intégration et l'expansion européenne d'une entreprise très rentable, forte de 97 magasins, d'un site internet enregistrant 17 millions de visiteurs par an. Mais ses ambitions ne résistent pas au Covid. La pandémie a fra-

gilisé la chaîne. En 2021, Fnac Darty évoque les difficultés de sa filiale, « *fortement pénalisée par la baisse de trafic en magasin* ». L'année suivante, la baisse du pouvoir d'achat provoquée par la guerre en Ukraine et la hausse des prix de l'énergie et de l'alimentation fait fuir les clients, qui se recentrent sur les dépenses essentielles. Résultat, les ventes dégringolent de 200 à 172,3 millions d'euros entre 2019 et 2024.

Multitude de concurrents

L'enseigne a aussi pâti de son positionnement commercial. Conçu comme un bazar où l'on trouve de tout, de l'aromathérapie aux équipements outdoor en passant par les jeux d'éveil, Nature & Découvertes ne s'est jamais spécialisé et doit affronter une multitude de concurrents spécialisés, de Decathlon à Aroma-Zone, et des distributeurs low cost, tels Action ou Hema. « *À force de n'avoir aucun concurrent qui leur ressemble, ils sont devenus concurrents de tout le monde* », résume Frank Rosenthal, expert en stratégie du commerce.

« *Fnac Darty a beaucoup soutenu Nature & Découvertes pendant le Covid, analyse Antoine Lemarchand. Mais, en passant des mains d'une famille à un grand groupe coté, la prise de risque a considérablement diminué, surtout dans un contexte économique et géopolitique si incertain.* » Exit l'artisanat et les fournisseurs exclusifs. Recourir à des importateurs permet d'acheter des volumes moins importants et de s'adapter à la conjoncture. Mais les concurrentes peuvent vendre les mêmes produits, à leurs propres conditions.

Nature & Découvertes n'a pas anticipé l'arrivée de Shein et Temu, avec leurs lots de produits à prix cassés. C'est le coup de grâce. Si Antoine Lemarchand rappelle que « *40 % à 50 %* » des produits de Nature & Découvertes sont toujours venus d'Asie, les clients fidèles tiquent. Une lampe en forme de lune vendue 35 euros sur le site de l'enseigne française, contre 3,83 euros sur Temu ? Un « *choc* » pour Catarina, qui vient y faire ses emplettes : « *Je savais que tout n'était pas fabriqué en France. Mais*

c'est décevant de savoir qu'on peut trouver beaucoup moins cher ailleurs. »

L'intégration dans le groupe Fnac Darty, qui aurait pu porter la croissance de l'entreprise, n'a jamais pris. Les ambitions ont été revues à la baisse, et seuls six corners Nature & Découvertes ont été ouverts dans des Fnac. Un ancien cadre de Nature & Découvertes met en cause les résistances internes des salariés de la Fnac et une incompatibilité de la culture d'accueil des clients. Plantés au milieu du rayon librairie, sans conseillers de vente dédiés, les corners n'ont jamais eu l'âme des magasins.

Nature & Découvertes fait face à un doute existentiel, lui imposant de se réinventer sans perdre son essence. Le problème a été tourné dans tous les sens, affirme cet ancien dirigeant, sans parvenir à trouver la recette magique pour sortir de l'ornière. Mais tous s'accordent sur la nécessité de restructurer l'entreprise. Et qui pour l'y accompagner ? Les paris sont ouverts : d'aucuns espèrent un autre grand groupe, les autres misent sur un fonds d'investissement. ■

LA CROIX

Soldes d'hiver 2026, un rituel en perte de
vitesse à l'ère des promotions
7/1/2026

Soldes d'hiver 2026 : un rituel en perte de vitesse, à l'ère des promotions

Enzo Trouillet

Publié le 7 janvier 2026 à 16h15 • 🕒 Lecture : 4 min



Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 - Frank Rosenthal

Les soldes d'hiver 2026 débutent ce mercredi 7 janvier, et s'achèvent le 3 février (photo : un magasin de vêtements au Forum des Halles, à Paris). / QUENTIN DE GROEVE / Hans Lucas/AFP

— Les soldes d'hiver 2026 débutent ce mercredi 7 janvier. Depuis plusieurs années, ces périodes historiques attirent de moins en moins de consommateurs, les promotions se multipliant tout au long de l'année. Ce rendez-vous demeure néanmoins un moment important pour le secteur, qui reste structuré par le système des collections.

Incontournables il y a quelques années, les soldes sont de moins en moins piébisités par les consommateurs. Alors que 80 % d'entre eux comptaient se précipiter dans les boutiques en 2001, selon le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc), ils n'étaient plus que 64 % à l'envisager en 2025. Il faut dire que les soldes sont aujourd'hui noyés dans les promotions permanentes du secteur de l'habillement.

Mis en place en 1830 afin de vider les stocks en fin de saison, les soldes sont aujourd'hui concurrencés par d'autres périodes d'offres à prix cassés, comme les ventes privées ou le [Black Friday](#) qui, positionné en novembre, vient rivaliser avec les démarques de janvier. « *On constate une banalisation complète des promotions*, souligne Frank Rosenthal, expert en stratégie du commerce. *Il n'y a presque plus de période creuse dans l'année.* » Au premier semestre 2025, 34 % du textile acheté en France était à prix bradé, selon l'Institut français de la mode (IFM). Cette situation provoque « *un phénomène d'usure*, selon le consultant. *Ce n'est plus comme à l'époque, où, pour profiter des bons prix, il fallait attendre les soldes.* »

Cela ne veut pas dire que les soldes sont passés de mode. « *Même s'ils n'ont pas la même importance qu'auparavant, les soldes restent un moment très important* », assure Yann Rivoallan, président de la Fédération française du prêt-à-porter féminin. Selon une enquête menée par le [Syndicat des indépendants et des TPE \(SDI\)](#) lors des soldes d'été 2025, 95 % des petits commerçants comptaient continuer à participer. 60 % des petits commerçants participants déclaraient ne le faire que par pression concurrentielle, et non pour renflouer leur trésorerie. « *Il me semble difficile de s'en passer dans ce contexte où la plupart des enseignes y prennent part. Si la boutique d'en face affiche des prix cassés et des grosses promotions, le consommateur aura tendance à s'y rendre plus facilement que dans la vôtre* », précise Frank Rosenthal.

Le bas prix à tout prix

À une époque où le prix est devenu l’alpha et l’oméga de l’acte d’achat, difficile de se passer complètement des soldes. « *Le prix prend une importance de plus en plus accrue, observe l’expert. Le consommateur a acquis des outils pour traquer les bonnes affaires.* » Comparateur de prix, intelligence artificielle... Le numérique s’invite aujourd’hui dans les habitudes des acheteurs. Le repérage des clients en amont des soldes ne se fait plus seulement en boutique, mais via Internet. Avec un objectif principal : alléger un budget soldes déjà en baisse constante ces dernières années. En 2025, le budget moyen pour les soldes d’été s’élevait à 233 €, contre 307 € à peine un an plus tôt, selon un sondage [OpinionWay](#). « *La recherche du prix le plus bas est visible avec l’essor des plateformes chinoises de l’ultra fast-fashion, comme Shein ou Temu* », poursuit Frank Rosenthal.

Face à cette nouvelle donne, les enseignes de l’habillement doivent s’adapter, et organiser les soldes « *de la bonne manière* », conseille Yann Rivoallan. « *Il ne faut pas trop solder des pièces classiques, mais des pièces marquantes et ponctuelles, pour montrer au consommateur qu’il fait une bonne offre.* »

Une question de calendrier

Plutôt que de se passer de ce rendez-vous historique, les acteurs du secteur de l’habillement tentent de trouver des solutions pour le rendre plus attractif. L’une d’entre elles serait de retarder la période des soldes, afin que les remises se fassent hors saison. « *Quand on voit qu’il neige actuellement, on peut se demander si c’est le bon moment pour brader des vêtements d’hiver ? Il me semble plus logique de vendre au bon prix durant la saison pour brader à la fin* », estime Yann Rivoallan. Depuis plusieurs années, l’IFM et la SDI militent pour modifier les dates.

Une autre option serait de limiter les offres promotionnelles hors soldes, afin de leur redonner de l’intérêt, selon le président de la Fédération du prêt-à-porter féminin. « *On doit revenir à un mode de consommation plus mesuré, avec des promotions moins fréquentes, concentrées au moment des soldes et du déstockage.* »

Des marques qui refusent les soldes

Quelques enseignes choisissent en revanche de tourner le dos aux soldes. C’est le cas par exemple des marques françaises Loom, Sézane, Balzac Paris, Drapeau Noir ou encore Maison Standards qui revendiquent, pour des raisons éthiques, de ne pas céder à ce rituel. Elles rappellent ainsi qu’elles proposent des « prix justes » tout au long de l’année.

Maison Standards propose tout de même quelques promotions en déstockage, « *pas pour s’aligner à la concurrence, mais pour s’adapter à la problématique du pouvoir d’achat* », précise sa cofondatrice, Christine Feuchot. Ces moins 20 % ou moins 30 % s’appliquent sur une petite partie de la collection, pour « *certaines produits hivernaux et des pièces non reconduites* », détaille-t-elle.

Si la marque parisienne peut se permettre de se passer de soldes, c'est en partie en raison de son modèle économique. 60 % de ses collections sont reconduites d'une année à l'autre. Or, *« les soldes servent souvent à trouver les fonds nécessaires afin de financer de nouvelles collections, contrairement au déstockage qui permet d'écouler les produits en fin de saison »*, analyse Yann Rivoallan.

Une production plus écologique de vêtements, avec une création réduite de collections, pourrait-elle rendre définitivement obsolète les soldes ? Ce n'est pas la direction prise par le secteur de l'habillement, alors que 40 % des marques de grande diffusion proposent plus de dix collections par an, selon une enquête de l'IFM pour le Salon Première Vision. *« C'est au consommateur d'inverser la balance »*, plaide Christine Feuchot.

Un rendez-vous encadré

Plusieurs différences séparent les soldes des promotions. Les premiers ont un statut spécial inscrit dans la loi, contrairement aux secondes. Les soldes désignent un rendez-vous bisannuel, ayant pour objectif annoncé de faciliter l'écoulement des stocks grâce à une réduction de prix. Le mot « soldes » ne peut être utilisé en dehors des périodes définies en préfecture. Durant les quatre semaines, les enseignes peuvent vendre leurs produits à perte, mais doivent avoir acheté leur marchandise au moins un mois avant le début de la période. Il est par ailleurs interdit pour les boutiques de se réapprovisionner, et la démarque proposée doit être clairement affichée. Les soldes doivent enfin s'appliquer à toute la clientèle, contrairement à des ventes privées qui peuvent privilégier une partie des consommateurs.

Le Parisien

Aldi pourrait quitter la France
16/1/2026

Aldi pourrait quitter la France

Le discounter allemand dément, mais les pertes cumulées font douter du sort de ses 1300 magasins.

Odile Pichon

LE PETIT POUCE de la grande distribution s'apprête-t-il à quitter l'Hexagone ? Le discounter allemand Aldi, qui enchaînerait les pertes depuis cinq ans, plancherait sur une potentielle sortie du marché français, selon le média la Lettre. Cette enseigne plutôt secrète aurait en effet confié une mission à sa banque conseil, la Deutsche Bank, afin d'étudier un scénario de cession.

Ces « spéculations » sur une « éventuelle vente » de ses 1300 magasins ont aussitôt été démenties par l'enseigne, qui rappelle qu'Aldi « reste pleinement et durablement engagé sur le marché ».



« Depuis des années, nous réalisons d'importants investissements dans notre gamme de produits, ainsi que dans la modernisation de notre réseau de magasins et de logistique », ajoute le groupe.

Cette hypothèse, pourtant, ne surprend guère les observateurs. « Ce scénario sanc-

tionnerait l'échec sur la durée d'Aldi », juge l'expert de la grande distribution Frank Rosenthal, qui rappelle qu'en 2020, lorsque Aldi avait

Aldi avait racheté l'enseigne Leader Price en 2020, sans résultats satisfaisants au final.

racheté 800 Leader Price au groupe Casino, il aurait mécaniquement dû atteindre 3,8 % de parts de marché. Or, il atteint péniblement les 3,1 % aujourd'hui, selon l'institut Worldpanel by Numerator. En cause, la « fuite » des anciens clients de Leader Price. « Alors que dans ces magasins ils avaient 4500 références, ils n'en ont plus que 2500 dans les nouveaux Aldi. Un certain nombre de consommateurs sont donc allés voir ailleurs », en déduit-il.

Un retrait pour mieux investir aux États-Unis ?

Et puis, le modèle d'Aldi en France pêche en termes de rentabilité. Entre 2019 et 2023, alors qu'une grande partie des magasins avaient été rénovés de fond en comble, les pertes cumulées auraient atteint 1,3 milliard d'euros, selon la Vigie Grande Conso. Et même si, depuis, la situation s'est un peu améliorée, notamment en 2025, le groupe allemand estime peut-être que l'ardoise a été trop douloureuse.

Ce souci financier s'explique par les énormes investissements publicitaires récemment faits par Aldi en France : « Après avoir décidé de ne pas faire de pub, ce discounter a changé son fusil d'épaule et a investi proportionnellement au moins trois fois plus que

son poids en termes de parts de marché. Avec de telles dépenses, si les résultats commerciaux ne sont pas au rendez-vous, cela devient compliqué », souffle Frank Rosenthal.

Alors que le match avec l'autre discounter allemand, Lidl, semble plié – Lidl est à 8,1 % de parts de marché –, l'actionnaire allemand pourrait faire le choix de retirer ses billes dans l'Hexagone « afin d'investir davantage aux États-Unis, où il possède déjà 2 500 magasins et où la croissance du commerce est nettement plus forte qu'en France », complète cet expert.

Si Aldi finissait par confirmer ce départ, quelles enseignes pourraient être intéressées par un potentiel rachat ? Lidl, certes, qui ambitionne de densifier encore son maillage territorial, mais aussi le groupe Carrefour d'Alexandre Bompard (21 % de part de marché aujourd'hui). « Mais même Intermarché et Coopérative U pourraient être sur les rangs », juge Frank Rosenthal, pour qui « 3 % de parts de marché en plus, cela ne se refuse pas ».



Ce scénario sanctionnerait l'échec sur la durée d'Aldi

Frank Rosenthal, expert de la grande distribution

SAFE PLAY, POUR UN JEU PLUS RESPONSABLE.

FDJ UNITED, nouveau nom de La Française des Jeux, présente Safe Play, son programme d'engagements lancé à l'échelle européenne.

- Consacrer au moins 10% de nos budgets publicitaires à des campagnes de prévention.
- Mettre à disposition des joueurs des outils pour les aider à maîtriser leurs pratiques : limites de jeu, test d'auto-évaluation, auto-exclusion...
- Détecter et accompagner les joueurs en situation de vulnérabilité, et orienter les plus à risque vers des structures d'aide partenaires.
- Former nos commerçants partenaires aux risques liés aux jeux d'argent, au respect des obligations et aux bonnes pratiques.
- Assurer le respect de l'interdiction de jeu des mineurs en réalisant des contrôles en points de vente.
- Soutenir la recherche et entretenir des partenariats avec des structures spécialisées comme SOS Joueurs.

Toutes nos actions sur fdjuned.com

FDJ UNITED

Les parts de marché des principaux groupes

Moyenne des trois derniers mois, au 30 novembre 2025



Source : Kantar • Le Parisien-Infographie.

Le Parisien

Shein arrive en province
25/2/2026

Shein arrive en province

La marque chinoise ouvre ce mercredi cinq corners dans des BHV.

Odile Plichon

C'EST LE DEUXIÈME étage de la fusée Shein, après l'implantation au BHV parisien début novembre : ce mercredi, avec un sacré retard, cinq corners de 500 à 1 000 m² ouvrent dans les magasins BHV de Limoges (Haute-Vienne), Angers (Maine-et-Loire), Dijon (Côte-d'Or), Grenoble (Isère) et Reims (Marne).

Ces lancements ont été retardés en raison du parfum de scandale qui a enveloppé l'inauguration du point de vente parisien, après la découverte de poupées pédopornographiques vendues sur la marketplace de Shein, mais pas uniquement... Les résultats de la marque chinoise au BHV Paris étant décevants, « les patrons de la foncière Société des grands magasins (SGM) ont profité de ce délai supplémentaire pour ajuster leur modèle d'exploitation », estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Un changement de pilotage majeur

À Paris, décision avait été prise de déroger à la règle classique de la concession qui veut que le vendeur ait ses propres salariés, ses stocks, et reverse un pourcentage de son chiffre d'affaires à la SGM. Dans le cadre du partenariat avec Shein, c'est la SGM qui devenait commercante puisqu'elle commandait les modèles à Shein et gérait les stocks. Des stocks inédits lorsque certaines ventes n'étaient pas au rendez-vous ou, au contraire, trop vite à zéro pour les produits trop demandés.

Après ce choix stratégique malheureux, c'est donc

un changement de pilotage majeur qui se dessine en province, où les deux partenaires reviennent au modèle d'exploitation classique de la concession. « Shein gère désormais les commandes et les stocks. Comme elle a déjà livré des clients dans la France entière, elle sait précisément, grâce à son énorme base de données, qui commande quoi à Dijon, par exemple, dans quelle taille, et si les petits hauts sont plus tendance que les jeans », décrypte Frank Rosenthal. Cette connaissance fine lui permettra de fournir les rayons des BHV de province au plus près des attentes des consommateurs locaux, qui ont par ailleurs un pouvoir d'achat moindre qu'à Paris.

Après une « sélection hivernale » lors de l'ouverture ce mercredi – alors que les commerçants classiques, eux, proposent déjà la collection été –, les BHV de province proposeront en avril une sélection plus large « avec des références saisonnières, ainsi qu'un mix produit affiné, en phase avec les préférences observées localement », confirme un communiqué du groupe.

Prudents, la Société des grands magasins et son jeune patron de 34 ans, Frédéric Merlin, ont néanmoins tiré les leçons du semi-échec parisien : dans son communiqué, la SGM évoque un « partenariat expérimental » avec Shein, visant à voir s'il est possible d'implanter dans des magasins de province une offre qui n'était jusque-là que sur Internet.

Dans une interview au « Figaro » publiée samedi, Frédéric Merlin, était plus clair encore à propos du BHV parisien : « Si cela ne marche pas dans un an, on arrêtera. »



Au BHV à Paris (IV^e), l'arrivée à l'automne de la plate-forme d'ultra-fast-fashion avait suscité un tollé.

L'ESPRESSO / G. COSENTINI

Le Parisien

Alinea a lancé sa grande braderie
27/2/2026

Alinea a lancé sa grande braderie

Après une première crise en 2020, l'enseigne d'ameublement est cette fois au bord de la liquidation judiciaire, sans avoir jamais vraiment réussi à s'en sortir.

Odile Plichon

CENTRE COMMERCIAL

Domus, à Rosny-sous-Bois (Seine-Saint-Denis). Dès l'entrée du magasin Alinea, la Maison française, de grandes banderoles rouges annoncent un vaste déstockage et « - 30 % sur tout », une promesse régulièrement rappelée le long du parcours de déambulation de ce vaste espace de vente.

Les modèles d'exposition sont encore davantage bradés, comme ce canapé initialement affiché à 1 799 €, soldé à 1 079 €, ou cet autre tout juste vendu à Sabrina « à - 55 %, ce qui est vraiment intéressant », souligne la jeune femme, qui achète « à chaque fois que ça ferme : j'avais déjà repéré et acquis des gros meubles en 2020, lors de leur première crise, et là c'est pareil ». Mais, précise d'emblée cette assistante maternelle, « entre les deux, je ne craque jamais : j'aime les lignes de leurs produits, mais ils sont bien trop chers ».

Mulliez n'a pas su sauver les meubles

Les 35 magasins Alinea de France n'ont même pas attendu l'annonce officielle d'une liquidation judiciaire pour commencer à échanger leurs stocks. En novembre dernier, l'enseigne détenue par l'Association familiale Mulliez (AFM) — comprenant Decathlon, Auchan, Kiabi, etc. — attend de potentielles offres

de repreneurs (ces derniers ont jusqu'au 5 mars) auprès du tribunal de commerce de Marseille (Bouches-du-Rhône) pour être fixée sur son sort.

Un potentiel candidat de taille ayant jeté l'éponge mi-février, la direction s'était alors fendue d'un mail dévastateur auprès des 1 200 salariés, leur indiquant que « c'est notre entreprise qui va s'éteindre ». En 2020, déjà, l'enseigne avait échappé à un premier redressement judiciaire, lorsque le groupe Mulliez avait racheté sa propre entreprise à la barre du tribunal de commerce — comme l'y autorisait la loi Macron. Sollicitée sur les difficultés actuelles, la direction n'a pas souhaité nous répondre.

« En fait, l'histoire d'Alinea, c'est un peu la chronique d'un désastre annoncé », décrypte Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Fondée en 1988 par des anciens d'Auchan, l'enseigne subit de plein fouet depuis 2022 la crise du marché de l'immobilier, qui relègue lits, tables et fauteuils moelleux au rang d'articles non essentiels.

La vive concurrence d'acteurs de poids, comme Ikea, But-Conforama ou encore Maisons du monde, n'a pas arrangé les choses, de même que la montée en puissance d'acteurs du Net toujours plus offensifs : les spécialistes Sklum ou Kave Home performant, tandis que Temu, avec ses prix imbatta-



Rosny-sous-Bois (Seine-Saint-Denis), mercredi. L'enseigne Alinea installée dans le centre commercial Domus s'attend à fermer ses portes. Les salariés espèrent être reclassés par le groupe AFM.

bles, s'est lui aussi révélé être un redoutable adversaire. Pour autant, juge Christophe Gazel, de l'Institut de prospective et d'étude de l'ameublement (Ipea), « tous ces facteurs d'explication n'ont fait qu'aggraver la crise, ils n'en sont pas à l'origine ».

« 30 % à 40 % trop cher »

Voilà en effet des années qu'Alinea, faute d'avoir trouvé le bon modèle, n'a jamais

vraiment gagné d'argent. À vrai dire, même, on peine à trouver depuis sa création des périodes bénéficiaires. Le dernier cru connu, 2024, s'est avéré catastrophique, les pertes ayant atteint près du tiers du chiffre d'affaires, signe que le changement de stratégie initié en 2020 s'est soldé par un échec : soucieux de démarquer Alinea d'Ikea, ses dirigeants avaient alors opté pour une montée en gamme :

revendication du made in France, collections méditerranéennes, alliances avec des producteurs locaux, etc.

Las ! Les prix se sont envolés, et les clients, même aisés, n'ont pas suivi. « Dans nos études, les consommateurs trouvent cette enseigne 30 % à 40 % trop chère », confirme Christophe Gazel. Dans les rayons de Rosny, on trouve des verres à 3,90 €, voire à 9 €, l'unité pour des made in

France, des taies d'oreiller produites au Portugal à 17 €, des plaids à partir de 35 € ou des housses de couette saturées à 95 €. La plupart des clients repartent d'ailleurs les mains vides du magasin. Déçus, voire agacés.

Pas si français que ça

Car si certains des articles sont effectivement made in France, comme le veut le slogan maison, « il y a quelque temps, on a arrêté de recevoir les petites collections méditerranéennes ou des articles uniquement français », souligne Amanda, une salariée, « fâchée que l'on trompe les clients ». De fait, ici, on trouve aussi des assiettes tarifées 8 € pièce, mais fabriquées... en Chine.

Ce n'est pas le seul tour de passe-passe que cette salariée dénonce : comme ses collègues de Rosny, elle officiait auparavant pour l'enseigne Zodio (déco créative, arts culinaires), longtemps rattachée à l'AFM, mais fermée et en partie absorbée par Alinea à la fin des années Covid. « Ils ont utilisé Alinea pour se séparer de Zodio à bas bruit et limiter les licenciements, mais ils savaient déjà qu'ils fermentaient également Alinea, sinon ils n'auraient pas arrêté aussi vite certaines livraisons », juge-t-elle.

Comme les autres employés de Rosny, elle réclame un reclassement dans les autres enseignes du groupe Mulliez (AFM) en cas de plan social.

The logo for 'Le Parisien' is displayed in white text on a blue rectangular background. Below the blue rectangle is a thin red horizontal line. The entire logo is set against a white background, which is itself on an orange gradient background.

Le Parisien

Joybuy, le petit nouveau qui défie Amazon
18/3/2026

Joybuy, le petit nouveau qui défie Amazon

Lancée officiellement lundi en France, cette plate-forme d'e-commerce entend se démarquer de ses compatriotes chinoises, Shein et Temu, par une offre plus premium.

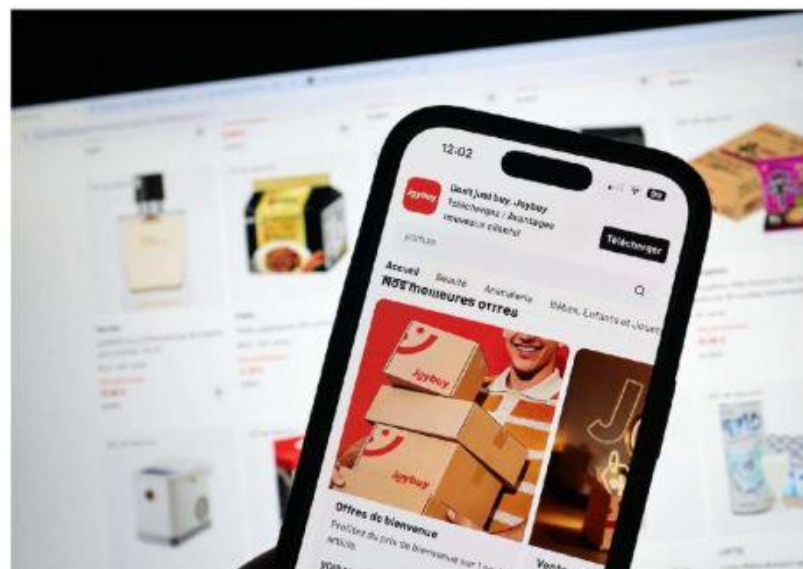
Odile Plichon
et Gwenaél Bourdon

JOYBUY. Vous ne connaissez pas encore ce nom ? Pourtant, cette plate-forme chinoise de vente en ligne appartenant au géant JD.com, numéro trois de l'e-commerce, ambitionne de rivaliser à terme avec l'américain Amazon. Après six mois de rodage en Europe, le site a été lancé lundi en France comme en Allemagne, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg. Et cela à grand renfort d'offres de bienvenue : 45 € (au lieu de 99 €) pour une paire de Converse ou encore une mijoteuse Wox à 19,99 € (au lieu de 44,99 €).

D'entrée, le directeur marketing, Thibault Delebarre, le dit sans complexe : « Chez nous, à la différence de Temu et Shein, nous privilégions la qualité. » De fait, ces deux sites chinois ont conquis une forte audience à coups de prix bradés ou cassés, s'attirant les foudres des autorités européennes, notamment pour le non-respect des normes de qualité.

Livraison le jour même

Chez Joybuy, même si les prix se veulent « attractifs », on revendique donc une proposition très différente, avec un positionnement premium. Pour l'heure, pas de market place (vendeurs tiers), prudence oblige. Mais Joybuy travaille en direct avec plus de



Électroménager, couches pour bébés, produits de beauté... Joybuy vient défier Amazon en Europe.

700 fournisseurs, qu'il s'agisse de grandes marques internationales (Nintendo, Procter & Gamble, Nike, Philips, Apple, Samsung, Lego, etc.) ou françaises (Hermès, Lacoste, le Creuset, etc.).

À la différence de Shein, Joybuy est un généraliste, concurrent de Fnac-Darty ou Boulanger sur la tech, l'électroménager, la hi-fi. Mais on y trouve aussi de l'épicerie, des couches, des produits de beauté, des théières et d'autres articles de grande consommation. « Mais avec 30 000 références, contre des millions pour Amazon, l'offre reste pour l'heure bien plus petite »,

juge Yannick Franc, associé au cabinet de conseil Talan.

« En fait, la plus grande différence avec les autres acteurs de l'e-commerce tient surtout à l'expérience d'achat que Joybuy propose », complète Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Côté livraison, tout d'abord. « Avec notre service Double II, toute commande passée avant 11 heures est livrée avant 23 heures, et ce sans frais à partir de 29 € d'achat », rappelle Thibault Delebarre.

« Avec cette promesse, Joybuy s'attaque aux clients d'Amazon qui ne sont pas abonnés à Prime ou qui le sont

(6,99 €, par mois), et donc sont souvent livrés le lendemain, mais commandent peu et trouvent ce service cher, pointe l'expert. Joybuy drague ouvertement les clients peu fidèles d'Amazon. » « Pour l'heure, cette offre est réservée à l'Île-de-France, mais à terme, nous souhaitons que la livraison le jour même devienne le nouveau standard », précise le directeur marketing.

Cette agilité est rendue possible par un réseau logistique impressionnant : en plus d'un énorme entrepôt en Seine-et-Marne en voie d'automatisation, Joybuy dispose d'une quinzaine d'autres stations de

livraison en Île-de-France. La société dispose aussi de son réseau de livraison, JoyExpress, avec ses camionnettes et vélos électriques. « pour desservir le dernier kilomètre, ce qu'Amazon n'a pas », insiste Thibault Delebarre.

Un programme de fidélité moyennant 20 € par an

Pour l'électroménager, la plate-forme offre le même service que Fnac-Darty, notamment : en Île-de-France, une centaine de livreurs installent les appareils achetés, et récupèrent et recyclent les anciens. À terme facturé 29 €, ce service est offert jusqu'à fin avril. Enfin, un programme de fidélité JoyPlus sera proposé, moyennant 20 € par an (25 % de moins pour les étudiants) incluant des livraisons gratuites illimitées, des promos exclusives et un cagnottage de points.

« Il y a quelques années, Joybuy avait échoué à s'implanter en France », rappelle un expert du secteur. Si sa stratégie est différente des autres grandes plates-formes asiatiques, la société semble toutefois obéir à une logique similaire à Temu, Shein et d'autres : « Tous ces acteurs ont la volonté de développer un approvisionnement et un stockage locaux, une volonté affichée de faire du local to local, car c'est une nouvelle source de croissance et un gage de respectabilité », indique Mehdi El Alami, associé au cabinet Oliver Wyman, spécialiste du secteur logistique.



Joybuy drague ouvertement les clients peu fidèles d'Amazon

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

Le Parisien

Nos chariots n'ont pas digéré l'inflation
10/01/2026

Marilou Berry Ses adresses coups
de cœur dans la capitale ➔ P. XII

Issy-les-Moulineaux Ces familles se
lancent un défi zéro carbone ➔ P. I

92

Hauts-de-Seine • Samedi 10 janvier 2026 • N° 25313 • 2,30 €

Le Parisien



Accord commercial
Le vrai du faux
du Mercosur

Politique • P. 6

Pouvoir d'achat

Le big bang des courses

Après des années d'inflation et des prix
toujours supérieurs de 20 % à leur niveau
de 2022, les Français ont modifié
durablement leurs habitudes.
Notre enquête.

➔ Fait du jour • P. 2 et 3



Exécutif
La menace d'une
nouvelle dissolution

Politique • P. 4



Crans-Montana
Janis, la dernière
victime française

Police-Justice • P. 14 et 15

PUBLICITÉ

ZEurf
MAIS OPPOSES

NUMÉRO 1 SUR LES RAPPORTS

*Étude réalisée sur les rapports payés du 01/03/2023 au 31/03/2023 des paris simples, couverts, 100, 244, 2 sur 4 et leurs équivalents chez ZEurf. Paris R. Bercé, Unibet, Genbet s'appuient sur une méthodologie constante par commissaire de justice. Plus d'informations sur zeurf.fr

LES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD PEUVENT ÊTRE DANGEREUX - PERTES D'ARGENT, CONFLITS FAMILIAUX, ADDICTION... RETROUVEZ NOS CONSEILS SUR JOUEURS-INFO-SERVICE.FR (09 74 75 13 13 - APPEL NON SURTAXÉ)

110

L'édito
Jean-Baptiste Isaac
Directeur adjoint
de la rédaction



La stratégie des courses

Quel vœu formulent les Français pour 2026 ? Leur souhait numéro 1 est simple : voir augmenter leur pouvoir d'achat. Après plusieurs années d'hyperinflation, ils scrutent toujours la valise des étiquettes, même si le tempo s'est un peu ralenti : les prix n'ont augmenté que de 0,8 % sur un an en France, contre 2 % dans la zone euro.

Devenus de véritables « consommacteurs », ils ont développé des stratégies pour contenir voire réorienter leurs dépenses. Ils n'hésitent pas à jongler entre les enseignes selon les types de produits à acheter, scrutent les bonnes affaires, ciblant par exemple les déstockeurs pour les produits ménagers.

L'envolée des prix, consécutive à la guerre en Ukraine, les a aussi poussés à faire évoluer les menus de la semaine. La viande et le poisson, en net recul, sont remplacés par les œufs, dont les protéines bon marché ont toujours animé la cote. Même si le bio s'est effondré, les ménages essaient de manger plus sainement. Ainsi, chez Lidl, les ventes de fruits et légumes ont progressé de 6,2 % depuis 2021, preuve que le fait-maison progresse.

Cette adaptation à marche forcée face aux crises explique la sensibilité des Français aux débats sur le Mercosur. Les prix, la qualité des produits, leur provenance sont au cœur de cet accord commercial qui sera signé le 17 janvier au Paraguay. Sa mise en place va-t-elle à nouveau chambouler les états ? Ils seront attentifs aux choix des grandes enseignes. Un nouveau défi pour les « consommacteurs ».

Achats de viande ou de poisson en chute libre, chasse aux bonnes affaires... Après plusieurs années de forte inflation, les ménages ont changé durablement leurs habitudes de consommation.



Nos chariots n'ont pas digéré l'inflation

Odile Pichon

C'ÉTAIT EN 2022. Interrogée sur les astuces auxquelles elle recourait pour gagner en pouvoir d'achat, Paula, maman solo, nous avait raconté qu'elle achetait un saumon entier, le découpaient puis congelait des portions. Près de quatre ans plus tard, elle nous expliquerait sûrement qu'elle a, comme beaucoup, tout bonnement... renoncé au poisson.

Après deux années d'hyperinflation (2022 et 2023) dues notamment à la guerre en Ukraine, et alors que le tarif de ces articles progresse encore, nous avons fait une plongée dans les courses des Français. Que mangent-ils ? Ils seront attentifs aux choix des grandes enseignes. Un nouveau défi pour les « consommacteurs ».

Le boom du drive s'explique aussi par le souci d'économies, car vous pouvez vous fixer un budget limite
Gaëlle Le Floch, directrice stratégie et communication de Worldpanel by Numerator

« Deuxième distributeur derrière Intermarché en nombre d'implantations, Lidl dispose d'une présence territoriale considérable », rappelle l'expert de la grande distribution Philippe Goetzmann. La fréquentation cible du discount s'est élargie : initialement focalisée sur les tout petits budgets, la multinationale allemande s'adresse désormais à tous les publics, cadres supérieurs inclus.

Finis les « à côté »

La première conclusion est sans appel : même si en 2025, l'inflation est modérée (-0,8 % en décembre sur un an), les articles de consommation sont légèrement reparties à la hausse – de 0,9 % en volume, selon l'Institut Carcana – « le ressenti des consommateurs n'a pas évolué, ils n'ont toujours pas digéré les années de forte inflation », pointe Frank Rosenthal, expert de la grande distribu-

tion et auteur de « Game Changer » (Ed. Kawa). Il n'y a rien de surprenant à cela, puisque les étiquettes sont toujours supérieures de 20 % à leur niveau de 2022. « À l'heure où 49 % des Français disent avoir été à découvert au moins une fois dans l'année, l'impression de cherté demeure. Du coup, les arbitrages temporaires faits pendant les années d'inflation se sont transformés en habitudes pérennes », souligne-t-il.

Différer tout ce qui n'est pas urgent est ainsi devenu un réflexe, qu'il s'agisse d'acheter une brosse à dents neuve (que l'on fait durer un peu plus) ou de changer le matelas ou le nouveau canapé. Voilà pourquoi les secteurs du bricolage, du meuble et de la jardinerie souffrent en ce moment. Dans la grande distribution, tous les rayons « non al » (non alimentaire), comme disent les experts, sont à la peine : textile, petit électroménager,

linge de maison, etc. Dans le même temps, la chasse aux bonnes affaires est devenue une pratique nationale et assumée.

Une autre stratégie consiste à venir plus souvent en magasin, afin de mieux maîtriser la facture. « Le boom du drive s'explique aussi par ce souci d'économies, car vous pouvez vous fixer un budget limite et vous y tenir », explique Gaëlle Le Floch, la directrice stratégie et communication de Worldpanel by Numerator (anciennement Kantar).

Le retour des petits commerces

Et puis, les consommateurs vont à la découverte d'autres magasins qui les considèrent comme ayant un bon rapport qualité-prix, comme Picard et Grand Frais. Au total, entre 2008 et 2025, le nombre moyen d'enseignes fréquentées par les Français est passé de 71 à 85.

À noter, aussi, que bien qu'un peu plus chers, les magasins de proximité sont de plus en plus plébiscités par les Français : on n'y va pas en voiture, on n'y fait pas de gros pleins de courses.

Sans surprise, les produits jugés chers sont encore sanctionnés. La viande ? Chez Lidl, elle a reculé de 15,7 % entre 2021 et 2025. Le poisson a suivi une érosion similaire (-11,5 %). La charcuterie a affiché -3 %. Le café dont le prix a encore bondi de 15 % l'an dernier, comme les tablettes de chocolat (-21 % en 2025) ont eux aussi pâti de cette inflation. Sans surprise, les produits jugés chers sont encore sanctionnés. La viande ? Chez Lidl, elle a reculé de 15,7 % entre 2021 et 2025. Le poisson a suivi une érosion similaire (-11,5 %). La charcuterie a affiché -3 %. Le café dont le prix a encore bondi de 15 % l'an dernier, comme les tablettes de chocolat (-21 % en 2025) ont eux aussi pâti de cette inflation.

À noter, aussi, que bien qu'un peu plus chers, les magasins de proximité sont de plus en plus plébiscités par les Français : on n'y va pas en voiture, on n'y fait pas de gros pleins de courses.

Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine), jeudi. Les Français se serrent la ceinture, et les magasins discount comme Lidl n'attirent plus seulement les petits budgets.

Châtenay-Malabry, jeudi. Gérard compare les prix des différentes enseignes et ne consomme plus de la viande que « trois fois par semaine ».



EN RAYON | « Les prix ont trop augmenté »

Gwenaél Bourdon

DEUX ÉCLAIRS AU CAFÉ sous emballage plastique ont rejoint le sachet de carottes et les cannettes de soda dans le chariot d'Yves et Brigitte. « On s'autorise une pâtisserie une fois par semaine, ici elles sont excellentes ! » Ce couple de retraités fait partie des habitués du Lidl de Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine). « On était clients quand les premiers magasins ont ouvert ! » assure Brigitte. C'était à la fin des années 1980 en France.

Dans les rayons du supermarché discount, ouvert récemment dans un quartier tout neuf, on croise des lycéens venus rafler quelques viennoiseries, des parents affairés. Tous ou presque ont le nez sur les étiquettes : depuis l'inflation des années post-Covid (qui avait culminé à 20 % sur deux ans), ils ne font plus leurs courses de la même façon.

« Quand on achète des radis, j'utilise les fanes »

« Mon mari a une retraite correcte, mais je ne touche que 1200 €, explique Brigitte. J'ai eu l'œil attiré d'un trait d'eye-liner bleu électrique. On fait attention. On raffole des escargots, mais le prix est tel qu'on ne prend plus qu'une barquette pour deux. Quand on achète des radis, j'utilise les fanes pour faire une soupe. »

L'ancienne commerçante guette les rabais sur la daurade, pioche dans les cagettes « anti-gaspi » disposées aux caisses. Pour Noël, le couple a testé la truite fumée de la marque Deluxe, créée par Lidl pour ses produits festifs : « C'était bon ! » Dans leur chariot, un pack rouge : « Le Coca, c'est pour notre petit-fils, qu'on héberge pendant ses études. Il était en promo. »

Modeste retraité, Gérard s'approvisionne, lui, en eau pétillante : « La Salvétat est 10 à 15 centimes moins chère qu'ailleurs. » Comme nombre de Français, il a réduit ses achats de viande : « Avant, j'en mangeais quasiment tous les jours. Maintenant c'est trois fois par semaine. Les prix ont trop augmenté, même chez Lidl. »

Au rayon primeur, cabas et chariots s'entremêlent. Lidl a vu ses ventes de fruits et légumes progresser, alors que la tendance est plutôt à la baisse. « Ici, le rapport qualité-prix est bon, et mes enfants mangent leurs cinq fruits et légumes par jour », souligne Medyna, qui achète par paires ses salades et barquettes de poires, « et les bananes, en promo à 0,98 € au lieu de 1,99 € ! » Le rayon attire aussi cette enseignante-chercheuse de 35 ans, l'enseignante Lidi, qui vient d'annoncer qu'elle ne fera plus de publicités à la télévision, en revient à ses premières amours, les prix bas, annonce John Paul Scally, président de Lidl France depuis août 2024.

Medyna écume aussi les magasins : « Avec quatre enfants, mon budget courses est énorme. Je vais dans plusieurs enseignes pour trouver les meilleurs prix. » Son astuce : acheter en grandes quantités la viande et le poisson pour les congeler, dans des boutiques spécialisées comme H Market ou Marché frais. Et puis faire les courses avec sa tante, Saadia : « C'est économique, on partage ! »

L'origine des produits importe peu

Dans les rayons du Lidl, elle pioche des yaourts protéinés pour sa « famille de sportifs ». En cliente avertie, elle a noté que l'enseigne développait sa gamme : « Il y a maintenant une pâte à tartiner des galettes de blé. On va tester. » L'origine des produits lui importe peu : « Les fruits de l'autre bout du monde coûtent parfois moins cher que ceux produits localement ! » Alors que la France a annoncé qu'elle suspendait ses importations de végétaux contenant des résidus de certains pesticides, elle s'inquiète : « Je vous parie que le prix des mangues et des avocats va grimper en flèche et qu'on n'en pourra plus en acheter. »



DISCOUNT | « Des clients qui étaient partis reviennent »

John Paul Scally, président de Lidl France

PÉNALISÉE par la période d'hyperinflation de 2022-2023, notamment parce qu'elle était montée en gamme, l'enseigne Lidl, qui vient d'annoncer qu'elle ne fera plus de publicités à la télévision, en revient à ses premières amours, les prix bas, annonce John Paul Scally, président de Lidl France depuis août 2024.

Comment vont les Français, depuis votre poste d'observation ?

JOHN PAUL SCALLY. Le fait marquant est que la problématique du pouvoir d'achat est de plus en plus réelle. J'avais déjà vécu en France entre 2012 et 2015. Depuis, les choses ont encore évolué.

À quoi cela se voit-il ?

Nos clients viennent plus souvent dans nos magasins, afin de réduire la facture. En décembre, les passages en caisse ont ainsi progressé de 7 % par rapport à 2024. Ce chiffre s'explique par ce souci de « fractionnement », mais aussi par un double mouvement : des clients qui étaient partis reviennent chez nous. Et nous en avons attiré de nouveaux, notamment grâce aux baisses de prix initiées il y a environ un an. Le prix bas, c'est l'ADN de Lidl.

Combien d'articles ont été concernés par ces baisses de prix ?

Environ 1000 l'an dernier, sur quelque 2 400 références dans l'assortiment. En 2025, le prix moyen d'un article chez nous était inférieur de 3 % à son niveau de décembre 2024. Après avoir perdu 400 000 clients entre 2022 et 2024, nous avons reconquis 250 000 clients sur la fin d'année 2025, selon les chiffres de Kantar.

selon des études internes, le prix est le critère le plus important pour 83 % de nos clients. Notre attractivité tient aussi à notre maillage : nos 1 600 magasins sont en moyenne à moins de dix minutes de 8 Français sur 10. Notre objectif est d'atteindre 2 000 magasins à moyen terme, et de faire passer notre part de marché de 8 à 10 %.

Quel est le client type de Lidl ?

Environ 19 des 30 millions de foyers français, soit deux tiers d'entre eux, poussent la porte de nos magasins. Toutes les classes sociales sont donc représentées : 42 % des achats sont effectués par les classes moyennes supérieures ou aisées. Et nous allons ouvrir des magasins dans des lieux iconiques : je pense à la place de la République, à Paris, ou à Antibes (Alpes-Maritimes) par exemple. Nous vendons 90 % de marques de distributeur, de qualité équivalente aux produits de marque. Les clients à petit budget ne sont pas les seuls à être touchés par la crise du pouvoir d'achat : presque tous les Français cherchent à acheter moins cher.

Les achats non urgents sont souvent repoussés, le voyez-vous sur vos ventes ?

Oui, bien sûr. Le non-alimentaire, qui représente moins de 10 % de nos ventes, est en baisse depuis plusieurs années. Nous avons adapté notre stratégie, la encore en rabotant nos prix. Les ventes de nos articles textiles notamment, souvent étiquetés à 2,3 ou 4 €, sont reparties grâce à cela.

Propos recueillis par O.P.

Les Echos

WEEK-END

Decathlon : à fond l'ambition
17/7/2026

une marque internationale capable de concurrencer Nike et Adidas. Plongée dans les coulisses du leader des articles de sport cher aux Français.

113

Decathlon, à fond l'ambition

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal
PAR **Isabelle Lesniak**
PHOTOGRAPHES **Claire Corrion** ET **Mélanie Bahuon**

Un conseiller répond à un client depuis la salle camping du **Visio Store**, au Decathlon Campus de Villeneuve-d'Ascq, le 18 juin 2026.

Decathlon, à fond l'ambition



Au **Decathlon Campus** de Villeneuve-d'Ascq, le 18 juin 2026. De gauche à droite : un maillot de cyclisme de 1991, pièce iconique remise à l'honneur pour les 50 ans du groupe ; un ensemble d'équipements de randonnée ; Bastien Grandgeorge, directeur général de Decathlon France.

STORY

Kalenji, icône du rap

Le temps n'est plus où on tentait de cacher son vêtement estampillé Decathlon. Certains produits se sont même transformés en « must-have » à l'insu de la marque. En décembre 2022, l'arrivée du rappeur londonien Central Cee aux British Fashion Awards organisés au Royal Albert Hall en coupe-vent Forclaz à 60 euros et bonnet Kalenji à 8 euros a provoqué une rupture de stocks. De SCH à Hatik, plusieurs rappeurs français revendiquent être des « hommes Quechua ». Jul porte une doudoune Kalenji dans son clip « En y » et consacre un titre à la « Veste Quechua ». Le Parisien Stavo intitule son EP « Kipsta » et titre ses chansons en référence aux marques Kipsta, Quechua, Kalenji et Artengo.

La fête a été totale. La victoire de la France contre le Sénégal lors du premier match des Bleus à la Coupe du monde a encore réchauffé l'ambiance de la soirée d'anniversaire de Decathlon, le 16 juin dernier. Plus de 7 000 collaborateurs, parmi lesquels les sept « pionniers » ayant créé la marque, avaient fait le déplacement en banlieue lilloise pour souffler les 50 bougies de l'enseigne ch'ti, un gros mois avant la date officielle qui commémore l'inauguration du magasin originel du groupe. Le lieu retenu était particulièrement approprié : la Decathlon Arena, comme s'est rebaptisé en 2022 le stade Pierre-Mauroy de Villeneuve-d'Ascq.

Malgré la récente grève du personnel, rarissime et très médiatisée, pour la défense du pouvoir d'achat, le moral des invités était

depuis plusieurs années, le groupe affiche un volume d'affaires en hausse (+2,36% en 2025, +3,1 % depuis le début de l'année en incluant la marketplace, l'occasion et la location). Sa part de marché dans l'Hexagone (26,6%) progresse de plus de deux points en cinq ans. Ses fondations semblent si solides que, fraîchement doté d'un nouveau logo en forme d'orbite et d'un slogan en anglais (« Ready to play? »), il ambitionne de se transformer en une marque mondiale capable de concurrencer Nike ou Adidas.

Un concept révolutionnaire
Quelques jours après la cérémonie, on retrouve l'un des sept fondateurs à Englos. C'est dans cette commune du Nord que le premier des 325 magasins français avait ouvert ses

Depuis l'origine, la double casquette de distributeur et de concepteur est la grande force qui différencie Decathlon de tous ses concurrents, y compris

REUTERS/REUTERS

hier, avec une multitude de détails croustillants qu'il partage régulièrement avec les équipes lors des sessions « Valeurs et volontés » très prisées chez l'employeur.

L'œil pétillant, le tutoiement facile, Benoît Poizat évoque le lancement avec humour, en faisant défiler les clichés du passé sur son smartphone. « Quand on a démarré, on avait juste un terrain et cette petite maison un peu délabrée près d'un ruisseau qui nous servait de siège. C'est là qu'on recevait nos fournisseurs. Ils passaient souvent par la fenêtre. La porte d'entrée avait tellement gonflé avec la chaleur qu'on ne pouvait plus l'ouvrir. »

L'ex-chargé d'affaires dans une société d'électricité n'a pas hésité longtemps avant de suivre celui qui voulait s'émanciper d'Auchan pour se consacrer à son projet entrepreneurial.

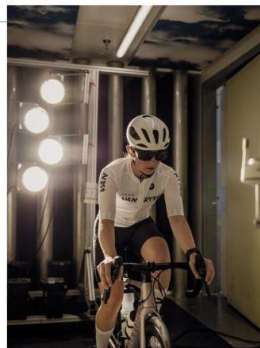
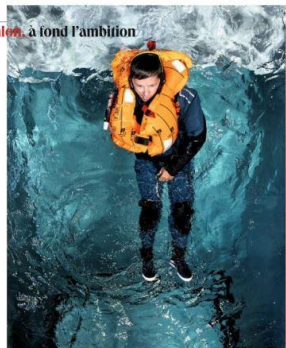
mainstream. Comme le nom l'indique, les dix disciplines les plus pratiquées dans l'Hexagone sont représentées chez Decathlon.

Apprentissage sur le tas

« J'avais fait passer mon CV à Michel, que je ne connaissais pas », raconte le retraité, qui n'a jamais quitté la région. Il habite toujours à Roncq, dans la ville où il a déniché sa maison à la fin des années 1970 en cherchant l'emplacement du deuxième magasin. « Le jour de notre rencontre, j'avais mis une cravate, mais je l'ai vite retirée. Michel avait plus le look d'un chef scout que d'un entrepreneur. » Comme c'est encore le cas de nos jours, l'entretien d'embauche tourne plus autour du sport que du cursus universitaire. « J'en pratiquais plusieurs (de la voile, du tennis, du ski), sans

agencer le rayon chasse, imaginer les premières publicités, et, plus généralement, gérer les 1 001 détails pratiques se posant aux entrepreneurs en herbe. Peugeot rechinait à les livrer ? Que cela ne tienne : ils se mettent à designer et produire eux-mêmes les cycles

Decathlon, à fond l'ambition



Tests de produits, en juin 2026. À gauche, au **Tribord Sailing Lab** de La Rochelle, pour un gilet de sauvetage. À droite, dans la chambre thermique du **SportsLab** de Villeneuve-d'Ascq, pour des équipements cyclistes.

► à l'international (75% du chiffre d'affaires), où la marque s'est aventurée dès 1986 avec une boutique à Dortmund. « Il se démarque par exemple complètement du géant américain Dick's Sporting Goods, qui s'est encore renforcé en reprenant Foot Locker en 2025 », souligne le consultant Frank Rosenthal.

Hier comme aujourd'hui, les dirigeants « n'intellectualisent pas trop » et apprennent sur le tas, de leurs erreurs et surtout des retours des clients, dont ils sollicitent constamment l'avis. Pour déterminer la hauteur du premier magasin, Benoît Poizat mesure le plafond de son appartement (« 2,35 m ») et y ajoute un mètre. « Trop bas, mais on s'en est aperçu trop tard. Pour le deuxième emplacement, j'ai envisagé les choses différemment. Comme on était entouré de garages automobiles auxquels on voulait pouvoir revendre notre espace en cas d'échec commercial, j'ai décidé qu'il fallait pouvoir y faire tenir une voiture montée sur un pont. On est passé à 6,50 m. C'est encore la norme aujourd'hui. »

Il faut souvent corriger le tir. Le slogan évolue du « Domaine des sportifs » à « Tout pour tous les sportifs » pour éviter la confusion avec une salle de sport. On ruse pour occuper le trop vaste espace d'Englos, par exemple en présentant les tables de ping-pong ouvertes. Les gondoles – hautes pour les équipements, basses pour les vêtements – cèdent progressivement la place à des présentoirs plus modulables et pratiques.

LesEchos WEEK-END

Distributeur et concepteur

Certains clients l'ignorent : Decathlon est distributeur et concepteur de produits qu'il crée au plus près du terrain. À côté d'un impressionnant pôle de R & D généraliste ouvert en 1997 à Villeneuve-d'Ascq, le SportsLab, douze centres de conception en France sont spécialisés par discipline : le Mountain Store pour les sports d'hiver à Passy, près de Chamonix, le Tribord Sailing Lab pour la voile au cœur du port de plaisance de La Rochelle, etc. Dans celui-ci, un laboratoire de 3 000 m² équipé d'une « rain room » qui permet de simuler trois types de pluie pour tester l'étanchéité.

Adieu Artengo, bonjour Kuikma

Aujourd'hui, Benoît Poizat ne cache pas qu'il apprécie peu le slogan international « Ready to play ? » lancé en grande pompe en mars 2024 par l'éphémère directrice générale Barbara Martin Coppola, recrutée, une fois n'est pas coutume, après une carrière chez Samsung et Ikea. Elle a, depuis, été remplacée par un pur produit maison, l'Espagnol Javier Lopez, DG chargé du pilotage stratégique et opérationnel du groupe en duo avec Julien Leclercq, l'un des fils du fondateur, qui préside le conseil d'administration. « Nous sommes une enseigne populaire, met en avant le pionnier. Tous nos clients ne parlent pas anglais. Il ne faut pas avoir les chevilles qui enflent. » Frank Rosenthal se montre tout aussi critique : « L'essentiel du trafic de Decathlon se fait dans les grandes surfaces de périphérie. Cette communication parlera-t-elle aux clients d'Angoulême ou de Limoges ? »

Parmi les regrets de Benoît Poizat figure aussi la disparition d'Artengo, très identifiée par les Français, au profit de Kuikma. Cette marque-ombrelle à la connotation internationale englobe tous les sports de raquette, dont le padel, très populaire sur le



Test de matériel dans la « rain room » du Tribord Sailing Lab de La Rochelle, le 8 juin 2026.

MELANIE MAILLOCHOU POUR LES ECHOS WEEK-END / CLARE COMBET POUR LES ECHOS WEEK-END

30

31

Decathlon, à fond l'ambition

STORY



► gros marché espagnol. Si on trouve encore en boutique des stocks de raquettes et des balles de la marque de Gaël Monfilis, celle-ci a fait les frais d'un grand nettoyage du portefeuille, tout comme Nabaiji pour la natation, Forclaz pour le trekking ou l'icône des rappers Kalenji (lire encadré p. 29) pour la course à pied.

Pour mieux concurrencer Hoka, Adidas et Nike et renforcer sa visibilité globale, Decathlon met le paquet sur sa «masterbrand» en sacrifiant la majorité de ses 71 «marques passion». «La bannière Decathlon reprend visuellement le dessus sur les marques propres, qui passent au second plan», résume Guillaume Desmarest, expert en stratégie de marques et marketing produits. C'est un renversement complet de logique. Jusqu'alors, Decathlon était le distributeur de ses marques. Désormais, il est la marque, et ses labels n'en sont que des expressions catégorielles.

Ne subsistent en fine que treize griffes : neuf généralistes et quatre expertes. 15% des références, qui doublonnaient, sont en cours de

dans des enseignes pointues, à l'image de Van Rysel dont les vélos «made in Flandres» sont d'ores et déjà disponibles chez quelques détaillants exclusifs canadiens comme Steed Cycles. Cette offre pourrait permettre à Decathlon de repartir à l'assaut des zones où il a historiquement eu du mal à s'implanter, notamment en Amérique du Nord. Le vélo est l'incarnation la plus frappante des nouvelles ambitions internationales du groupe, comme l'a récemment montré son entrée au capital de Brompton.

Visio avec un conseiller
En déambulant parmi les 22 000 références présentées dans les 2800 m² du magasin d'Englos, Benoît Poizat semble satisfait du chemin parcouru, en dépit de ses quelques réserves. «Le look des magasins a changé, mais pas l'ADN. La promesse de départ est tenue : tu conseilleras ton client comme ton pote.» La technologie permet même de mieux l'honorer. Hébergé dans un vaste espace de 430 m²

un conseiller spécialisé pour tout gros achat de produit de running, cyclisme, fitness, camping, montagne ou golf. Quelque 1500 clients y ont eu recours depuis le début de l'année. Un bon investissement : un rendez-vous sur deux est couronné par une vente.

Le public apprécie ces services à leur juste mesure. «Depuis quinze ans, Decathlon n'a jamais quitté le podium des enseignes préférées des Français», souligne Frédéric Fessart, associé chez EY-Parthenon, qui établit ce classement. Il se classe troisième au dernier palmarès et, sur la durée, il fait mieux que Leroy Merlin, Picard ou même Action. La marque n'a ponctuellement failli que deux fois : après avoir exclu les marques tierces et à la suite de l'émission Cash Investigation sur le travail forcé des Oughours, en Chine, en 2025. Globalement, Decathlon réalise un sans-faute sur pratiquement tous les critères du palmarès, sauf la qualité des produits et l'expérience en ligne, où il ne figure pas dans le Top 20 des 213 enseignes évaluées. Ses notes sont

UN PAYSAN DES CHÈVRES/STUDIO 100/STUDIO 100/STUDIO 100



Au Tribord Sailing Lab de La Rochelle, en juin 2026. À la fois centre de conception dédié aux produits nautiques et magasin, le lieu accueille le public pour des visites guidées et des ateliers dans ses laboratoires.

STORY

«Depuis l'origine, notre ambition est de rendre le sport accessible au plus grand nombre, sans compromis sur la qualité, la technicité ou la performance des produits», rappellent volontiers tous les dirigeants du groupe. «Ce week-end, je cours le semi-marathon de Phalempin avec une chaussure élaborée avec la même technologie que celle qui bat les records. Si je me loupe, ce ne sera pas à cause de mon équipement», plaisante Bastien Grandgeorge. La Kipstorm Lab, avec laquelle Jimmy Gressier a battu le record d'Europe du 5 km, est commercialisée à 299,99 euros en quantité limitée.

Un parc de magasins diversifié
Le patron France se félicite que son offre soit désormais accessible dans de nouveaux formats. Pour se rapprocher de sa clientèle et encore mieux mailler le territoire, Decathlon a considérablement diversifié son parc, sur le modèle d'Ikea, dont il s'inspire ouvertement. D'un côté, les magasins dits «stand alone» avec parking de périphérie, «les fleurons du groupe où le public peut pleinement profiter de l'expérience, s'éclater et s'amuser», bénéficient depuis deux ans d'un grand plan de modernisation. De l'autre, treize petits Decathlon City ont été inaugurés au cœur de Paris, Lyon, Rennes ou Lille «sur le parcours de vie de la clientèle». Sept autres ouvriront d'ici à la fin de l'année, dont un dans le centre commercial Westfield du Forum des Halles, à Paris, à la rentrée.

Les directeurs y ont toute liberté pour valoriser les trois sports les plus pratiqués localement, quitte à faire de grosses impasses sur le reste. Maxime Niziolek, le jeune (29 ans) patron du Decathlon City de Montparnasse, bien caché au sous-sol du magasin Boulanger de la rue de Rennes, assume totalement de ne présenter que quelques ballons de foot sans événementialiser la Coupe du monde. Autre innovation : des boutiques spécialisées dans la course à pied ont vu le jour à Bordeaux en 2025 puis, plus récemment, à Annecy. Deux autres sont prévues cette année. Elles valorisent le conseil, l'expérience et l'engagement communautaire en complément des achats digitaux, qui représentent moins de 20% du total. Pour les coureurs passionnés, rien ne remplacera un «social running» entre pairs.

«Le 50^e anniversaire coïncide avec un moment stratégique rarissime dans la vie d'une marque, analyse l'expert Guillaume Desmarest. Decathlon, tout à la fois, monte en gamme en capitalisant sur sa légitimité technique et en codéveloppant ses produits avec des athlètes d'élite, rationalise son portefeuille et ouvre son modèle. C'est très courageux de mener ces chantiers en même temps.» Un pari osé, mais nécessaire pour accomplir la folle ambition de Javier Lopez. Le nouveau directeur général espère que son enseigne

LE SOIR

Swatch x Audemars Piguet
18/5/2026

Chaos lors des ventes de montres Swatch x Audemars Piguet : ces « bad buzz » sont-ils forcément mauvais pour les marques ?

118

La sortie samedi de la collection de montres issue de la collaboration entre Swatch et Audemars Piguet a viré au chaos, nécessitant interventions policières et fermetures de magasins. Des cohues qui rappellent des débordements similaires ayant touché d'autres marques par le passé.



LE FIGARO



ressé 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

Les baskets Lidl en 2020, la collaboration entre Balmain et H&M en 2015, et désormais, celle entre les horlogers Swatch et Audemars Piguet. De ces opérations spéciales, on retient moins leurs collections inédites que la manière dont elles ont été gérées, provoquant un indescriptible chaos le jour de leur sortie, entre mouvements de foule et interventions policières. S'il est tentant de brandir le dicton populaire « Louange ou blâme, c'est toujours de la réclame », il n'est pas certain qu'il s'applique de façon égale à toutes les marques.



Produits de Pâques dès janvier
9/1/2026

Produits de Pâques dès janvier : la stratégie des enseignes pour doper les ventes

La plupart des enseignes ont tendance à vendre des produits liés à une période de plus en plus tôt. Les articles de Noël, de l'Épiphanie, de Pâques, de l'été, de la rentrée et d'Halloween sont vendus plusieurs semaines, voire mois, avant l'évènement. C'est une stratégie commerciale qui prend de l'ampleur, et qui fonctionne.



Des articles de Pâques sont déjà mis en vente, au début du mois de janvier © M.studio

120

Vous allez peut-être bientôt tomber sur des lapins, des œufs et des cloches de Pâques dans vos magasins. Trois mois à l'avance, c'est ce qu'a fait l'enseigne de hard discount Action, comme l'a remarqué le spécialiste de la consommation Olivier Dauvers sur X. Pourtant, les fêtes de fin d'année viennent de passer et certains en sont encore à profiter de leur galette des rois, bien loin de penser aux œufs de Pâques. Selon BFMTV, cette stratégie est **bien ancrée chez les commerçants** et prend de l'ampleur, étant donné qu'elle fonctionne.

Parce que Pâques n'est pas la seule période concernée. Vous trouverez des articles de rentrée dans vos magasins dès le mois de juin, des guirlandes de Noël en octobre, des galettes des rois en novembre, etc. Frank Rosenthal, consultant indépendant en marketing du commerce, assure à nos confrères que c'est une «*tactique efficace*» car elle permet aux enseignes de «*faire du chiffre le plus tôt possible*» : «*Cette stratégie permet aux magasins d'arriver les premiers, d'emporter le marché et de ne pas laisser le champ libre aux concurrents, qui eux, pensent que c'est encore trop tôt, explique-t-il. L'objectif est clair, gagner tout ce qui est possible sur les autres.*»

Gestion du stock et concurrence en ligne

Il faut dire que la gestion du stock est un enjeu important pour les commerces. Les articles sont fabriqués en amont, souvent en dehors de la France et de l'Europe, et il faut pouvoir gérer leur arrivée et leur stockage. La mise en vente dès la réception leur permet de **mieux gérer cette contrainte**. D'autant que cette problématique est moindre pour les commerces en ligne, qui font une rude concurrence aux commerces physiques. Ceux-ci peuvent également se permettre de **vendre ces articles tout au long de l'année**.

Cette stratégie est également parlante en ce qui concerne le comportement des consommateurs. Mettre des articles liés à une période en vente de plus en plus tôt parle à «*ceux qui sont très prudents et qui ont l'habitude de tout acheter à l'avance, et qui trouvent donc que cette démarche est bonne*», explique Frank Rosenthal. Elle l'est aussi pour ceux qui «*pensent que ce n'est pas du tout le moment d'acheter et qu'ils ont largement le temps*». En effet, cette catégorie d'acheteurs serait la plus nombreuse et aurait besoin d'être stimulée visuellement à plusieurs reprises pour passer à l'achat.

Challenges

Le Bon Coin change son modèle sous tension
11/6/2026

Leboncoin change son modèle sous tension

Arrivée d'un patron issu des télécoms, nouvelle stratégie d'abonnement : l'inquiétude monte au sein du second site français, qui prend un risque pour son audience.

C'est une petite pépite du E-commerce en France qui s'apprête à changer de direction qu'elle fixe cette année ses vingt ans. Avec 21 millions de visiteurs uniques par mois, Leboncoin est en effet le deuxième site le plus fréquenté en France, derrière son rival américain Amazon. Pourtant, il traverse « une zone de turbulences sans précédent », observe un commentateur du secteur. Depuis son rachat en 2020 par les fonds anglo-américains Blackstone et Permira pour 12 milliards d'euros, Leboncoin, qui avait jusqu'ici connu une grande stabilité dans le giron du groupe norvégien Advinco, a tangué de façon accrue. Cela a commencé en octobre par « le départ surprise » de son directeur général, Antoine Jouty, suivi d'un plan de licenciement de l'histoire du site de petites annonces outre-jurassien. En cause, une dégradation des conditions de travail des 1 500 salariés, selon les syndicats, avec un changement brutal des règles de télétravail et la mise en place de plans d'amélioration des performances. « Cette stratégie rendait à une réduction progressive des effectifs-intervenir sans jamais en commencer véritablement la logique », critique l'inter-syndicale.

C'est donc dans un climat tendu qu'arrive l'australien Klaus Cooney, fin juin, à la tête du site. Plusieurs défis attendent ce cadre qui a piloté pendant vingt-cinq ans des stratégies de transformation et d'innovation au sein de grands groupes internationaux dans les médias et le digital, comme Vodafone ou NBC Co, mais jamais dans l'e-commerce. Il aura notamment pour tâche de « regagner sa position de plateforme de référence de quotidien des Français ». Parmi ses priorités stratégiques, l'innovation produit et technologique, ainsi que le développement des outils liés à l'intelligence artificielle, avec notamment le lancement en février de son application dans ChatGPT. Mais c'est surtout un change-



Page d'accueil de Leboncoin.fr. Depuis mai, le site propose un abonnement à partir de 0,99 euro.

ment de modèle économique que Klaus Cooney va devoir assumer. Depuis mai, le site a en effet lancé dans une logique d'abonnement sans publicité pour ses utilisateurs, à partir de 0,99 euro. Avec pour objectif d'optimiser la rentabilité. L'entreprise se concentre sur ses chiffres, mais ses recettes avoisineraient les 90 millions d'euros, selon les experts. « Ce qui constitue un sacré pari : ce que nous gagnons d'un côté, nous risquons de le perdre en matière de trafic avec une chute des revenus publicitaires », avance l'expert du secteur Frank Rosenthal. D'autant que le succès s'est tenu pour les plateformes pionnières du E-commerce, avec d'un côté une concurrence accrue des plateformes chinoises comme Xian, Gou et JayBuyer et de l'autre, la montée en puissance du site chinois Xuebi, qui a réalisé l'an passé un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros, en hausse de 35% sur un an. Pour le moment, Leboncoin, qui a été désigné en janvier comme préféré des Français sur la seconde main, l'immobilier et l'automobile, selon un sondage OpinionWay, réside, avec ses 90 millions d'utilisateurs dans 15 catégories. Mais le risque est bien réel. « À terme, et jusqu'à l'économie ne peut perdre ses couleurs et son capital usage », estime l'expert. Ce qui constitue jusqu'ici son plus beau atout.

Laure Catani

Challenge*s*

Les bonnes recettes du drive des magasins
E.Leclerc
15/1/2026

Les bonnes recettes du drive des magasins E.Leclerc

La coopérative d'hypermarchés vient d'atteindre le cap des 6 milliards d'euros annuels de chiffre d'affaires dans la livraison en entrepôt. De quoi réveiller ses concurrents.

Etonnamment, le premier e-commerçant alimentaire français ne s'appelle pas Uber Eats, Deliveroo ou Amazon, mais E.Leclerc. L'arme secrète de la coopérative d'indépendants, reine des hypermarchés ? Le drive, ce système hybride où le client réserve ses courses en ligne avant de venir les retirer dans un entrepôt. Les chiffres de 2025, tout juste révélés par les Editions Dauvers, sont édifiants : 6,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les drives de Leclerc, soit près de 12% des ventes.

Sur ce segment, la coopérative détient 45% de part de marché, trois fois plus que chacun de ses deux principaux rivaux, Carrefour et Intermarché. « Là où les grands groupes intégrés auraient dû être les premiers, nous, les hommes de terrain, avons réussi à rivaliser avec Amazon », fanfaronne Michel-Edouard Leclerc, le porte-voix du premier distributeur français. « A part Decathlon dans le sport, il n'y a aucune enseigne qui domine autant un marché », abonde Frank Rosenthal, consultant indépendant.

Outil informatique propre

De fait, le groupement a été un précurseur, lorsque, dès 2007, Pascal Payraudeau, propriétaire d'un E.Leclerc toulousain, s'inspire de Chronodrive, une émanation de la famille Mulliez qui a imaginé en premier ce concept. « Mais Auchan ne faisait pas de drive », explique le format, se souvient Michel-Edouard Leclerc. En face, nos adhérents ont

compris que cela pouvait être une extension de l'hypermarché. » En développant son propre outil informatique, E.Leclerc industrialise le concept en quelques années. Sa promesse ? Garantir en ligne les mêmes prix imbattables qu'en magasin. « Sur le web, le consommateur voit davantage la différence avec les concurrents, observe Arnaud Loquet, fondateur du cabinet de conseil ALCSSR. Un même panier coûtera entre 4 et 10 euros de moins chez Leclerc comparé à Carrefour. »

Opportunité réglementaire

A partir de 2008, Leclerc va profiter d'une opportunité réglementaire avec la fin des autorisations administratives pour construire un local commercial de moins de 1000 mètres carrés. Les adhérents s'engouffrent dans la brèche, installent des drives au fond du parking de leur grande surface, puis quelques kilomètres plus loin et enfin sur ceux de leurs concurrents, pour grappiller des parts de marché. En 2014, face à une expansion qu'il juge anarchique, le gouvernement met fin à cet élan en imposant une réglementation spécifique pour ces entrepôts. « Mais cela a eu pour effet de sanctuariser la part de marché de Leclerc », se souvient Arnaud Loquet, alors directeur d'hypermarché E.Leclerc. Si, dans un premier temps, certains propriétaires de magasins ont craint que le drive ne cannibalise les ventes, l'expérience a prouvé l'inverse. « On s'est rendu compte que les clients du drive n'étaient

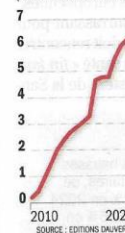
pas toujours les mêmes que nos clients historiques. Et que le meilleur consommateur était celui qui mixait les deux canaux », raconte Thomas Pocher, adhérent E.Leclerc de Templeuve (Nord). Certains préfèrent choisir leur poisson et leurs fruits en magasin, mais réservent packs d'eau et céréales en ligne. « Leclerc a créé deux formats complémentaires : d'un côté la fluidité et la rapidité du drive, de l'autre le choix et le service de l'hypermarché », résume Frank Rosenthal. Certes moins rentable qu'un magasin (la marge nette tourne autour de 1,5% contre 2,5%), car les clients comparent davantage les prix et commandent peu de produits frais à marges élevées, l'entrepôt gonfle cependant le chiffre d'affaires des adhérents.

Boom pendant la pandémie

Le pari du drive a surtout été payant pendant la crise sanitaire. L'enseigne, qui a dépensé 5 à 6 milliards

CROISSANCE ACCÉLÉRÉE

Chiffre d'affaires de Leclerc Drive (en milliards d'euros)



Sur ce segment, la coopérative détient 45% de part de marché, trois fois plus que chacun de ses deux principaux rivaux.

dans sa logistique en un peu plus de quinze ans, compte aujourd'hui davantage de drives (785) que d'hypermarchés (700) et séduit déjà près de 5 millions de clients. Une particularité française. Contrairement au reste du monde où la livraison à domicile domine, le drive, moins onéreux pour le consommateur et pour le commerçant, s'arroge près de 90% des parts de marché de l'e-commerce alimentaire hexagonal. Pourtant, le rythme de E.Leclerc ralentit. « Ce qui est un peu décevant, c'est que l'on progresse moins vite que le marché », reconnaît Thomas Pocher, alors que le groupement fait face au réveil de ses concurrents. Face aux 5% de croissance du marché, E.Leclerc se hisse à 4%. Intermarché, lui, bondit de 13%. Carrefour surperforme également : le groupe dirigé par Alexandre Bompard mise sur deux axes pour rattraper son retard. Plutôt que de stocker les produits du drive dans un entrepôt distinct du

magasin, il fait remplir les paniers commandés en ligne directement dans les rayons de ses hypermarchés, ce qui permet d'amortir plus rapidement les coûts et d'élargir l'offre. Par ailleurs, Carrefour développe la livraison à domicile, où il détient déjà 40% de part de marché. « Ce canal va progresser plus rapidement que le drive », prédit Emmanuel Grenier, directeur exécutif e-commerce du groupe. Ce dirigeant historique de la pépite française Cdiscount (Casino) a été débauché par Carrefour en 2023 pour titiller son rival. En face, Michel-Edouard Leclerc gonfle les muscles : « On développe tous les vecteurs de vente, du drive à la proximité, et l'on suit les cycles de comportement des consommateurs. Quel que soit le vecteur d'achat de l'année, Leclerc sera le gagnant ! » A Carrefour et Intermarché de le faire mentir.

Guillaume Echelaar



E.Leclerc Drive à Roques (Haute-Garonne). L'enseigne, qui a dépensé 5 à 6 milliards dans sa logistique en un peu plus de quinze ans, compte aujourd'hui davantage de drives (785) que d'hypermarchés (700) et séduit déjà près de 5 millions de clients.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Challenges

Uniqlo étend son empire en Europe avec un nouveau magasin à
Paris
15/4/2026

« Le contre-pied des acteurs de la fast-fashion » : Uniqlo étend son empire en Europe avec un nouveau magasin à Paris

La marque japonaise de prêt-à-porter Uniqlo qui affiche une santé insolente poursuit son expansion en Europe. Ce jeudi 16 avril, elle ouvre son 30^e magasin dans l'Hexagone avec une nouvelle adresse avenue de Wagram à Paris.



LAURE CROISSET · 15 AVRIL 2026 À 13H00 · LECTURE 4 MIN

C'est à deux pas des Champs-Élysées que ce jeudi 16 avril, la marque japonaise de prêt-à-porter Uniqlo installe son nouveau magasin parisien au 35, avenue de Wagram dans le 17^e arrondissement. Le 30^e magasin de l'enseigne en France, son premier marché en Europe. « *La France est un marché majeur pour Uniqlo*, affirmait en janvier au média spécialisé FashionNetwork Yuki Yamada, directeur général France de la marque. *La France, avec son histoire si riche dans le secteur de la mode tient un rôle-clé dans nos objectifs d'expansion et de croissance européenne* ».

Réparti sur deux étages, cet espace de 1 300 m² prend ainsi place dans l'ancien Théâtre des Folies Wagram fondé en 1928. Un ancien temple du music-hall qui a accueilli de nombreux spectacles et concerts de jazz jusqu'à sa fermeture en 1964. Pour célébrer l'héritage culturel de ce lieu, de nombreuses animations sont programmées pour le jour d'ouverture, dont un concert de l'orchestre de jazz William Chabbey et un petit déjeuner offert en collaboration avec l'enseigne de coffee-shop Maurice Sfez.

Ce magasin, qui proposera l'ensemble des collections Uniqlo pour l'adulte et l'enfant, a été « *pensé pour offrir une expérience d'achat toujours plus confortable* », annonce la marque par communiqué, avec « *notamment de cabines d'essayage familiales, plus spacieuses, permettant d'accueillir parents et enfants* ».

Une stratégie de différenciation pertinente

L'objectif affiché pour Uniqlo est de poursuivre sa dynamique d'expansion européenne, où la marque a franchi sur son dernier exercice 2025 les 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, avec une croissance à deux chiffres à périmètre comparable. Après son autre ouverture à Bastille (XI^e arrondissement) en octobre dernier, ce nouveau magasin parisien fait partie des 15 ouvertures européennes planifiées sur son exercice 2026 qui s'achèvera fin août, avec des implantations au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Allemagne.

Uniqlo est l'une des huit marques du groupe japonais d'habillement Fast Retailing (dont, en France, les marques Comptoir des Cotonniers et Princesse tam.tam, tout juste sorties de redressement judiciaire), qui a réalisé pour l'exercice 2025 des ventes mondiales chiffrées à près de 20 milliards d'euros, en hausse de près de 10 % sur un an. Quand son bénéfice net a augmenté de 16 %, à 2,7 milliards d'euros. Ce qui la classe dans le top-5 des marques de fast-fashion avec son parc de 2 500 magasins dans le monde.

Pour autant, son fondateur et dirigeant Tadashi Yanai refuse de se présenter comme un acteur de la mode. Pour se distinguer du géant espagnol Inditex ou du mauvais élève chinois Shein, Uniqlo met en avant sa gamme de vêtements à vivre dits « LifeWear ».

A savoir des vêtements « *faits pour tous, simples, de haute qualité, avec un sens pratique à l'esthétique intemporelle, en constante évolution et aux détails les plus ingénieux pensés et inspirés par les besoins de la vie* », revendique le groupe japonais.

« *La stratégie de différenciation d'Uniqlo est pertinente*, estime Cédric Rossi, analyste des biens de consommation chez Stifel. *Ils prennent le contre-pied des acteurs de la fast-fashion avec des articles intemporels emblématiques aux fibres techniques comme ses doudounes légères Heatech et ses tee-shirts respirants Airism, ce qui réduit le risque d'invendus et de promotions et agit positivement sur la marge brute.* » C'est précisément ce positionnement entre qualité, durabilité et technicité, qui semble sauver la marque au logo rouge et blanc de la crise actuelle du marché de l'habillement. « *Uniqlo, c'est bien, parce que ce sont des produits qui durent de qualité* », résume Frank Rosenthal, expert en stratégie du commerce.

Devenir la première marque de vêtements au monde

Autre avantage pour Uniqlo, « *sa discrétion qui ne fait pas de vagues, ce qui tranche avec l'image sulfureuse d'un Shein* », poursuit Cédric Rossi. Pourtant, Uniqlo se fournit essentiellement en Asie, avec des usines réparties entre le Bangladesh, la Chine, l'Indonésie, le Japon, la Malaisie, la Thaïlande, la Turquie et le Vietnam. Mais cela répond à une stratégie parfaitement maîtrisée, quand on sait que les deux tiers de son chiffre d'affaires sont encore réalisés en Asie.

Pour confirmer son statut d'exception, Uniqlo va devoir s'efforcer à conserver ses précieux atouts. « *Uniqlo doit rester fidèle à elle-même et ne pas essayer de faire de la mode au détriment de la qualité* », analyse Frank Rosenthal.

Première fortune du Japon (65 milliards de dollars, selon *Forbes*), à 77 ans, Tadashi Yanai qui a bâti son empire à partir de la simple boutique de costumes de son père ne cache pas ses fortes ambitions pour Fast Retailing : faire de son entreprise la première marque de vêtements au monde. Une marche haute mais pas impossible face aux 40 milliards d'euros générés par le leader mondial du prêt-à-porter Inditex en 2025.

60 Millions de consommateurs
Grandes enseignes : elles sautent sur l'occasion
Février/mars 2026



Elles sautent sur l'occasion

Mode, jouets, ameublement, sport... En matière d'occasion, les marques de grande distribution passent la seconde (main) ! Pour reprendre le contrôle de la revente, tous les moyens sont bons : corners dans les magasins, sites spécifiques, bons d'achat...



Ikea s'est lancé dans la revente dès 2014 et propose des bons d'achat aux vendeurs.



de produits : « Environ 14 000 nouveaux produits y sont mis en ligne chaque jour depuis le début de l'année (+ 60 % par rapport à 2024). Nous voulons créer véritablement notre marque de seconde main omnicanal avec une offre en digital et en magasin, et notre propre service de rachat de vêtements qui alimente les rayons seconde main », indique Fanny Grenier, responsable marketing seconde main de l'enseigne. Enfin, certains lancent des marketplaces de seconde main, comme Zara, où les clients peuvent revendre les pièces de la marque sur un site dédié, Zara Pre-owned.

Bon à savoir

QUELLES GARANTIES ?

La garantie légale sur les produits de seconde main ou reconditionnés est de deux ans. Mais, au-delà d'un an, c'est à l'acheteur de prouver que le défaut existait à la vente. Mission quasi impossible en occasion. Certaines enseignes, comme Decathlon et Fnac-Darty, appliquent cependant les deux ans de garantie pour la seconde main et le reconditionné, au même titre que les produits neufs. « Nous n'offrons peut-être pas les prix d'une plateforme comme Leboncoin, mais un contrôle technique complet, une exigence de qualité, et une garantie solide », souligne Martin Aunos pour Fnac-Darty.

N. GUYONNET/HANS LUCAS VIA AFP

Toutes les catégories de produits sont concernées par le phénomène. « Chez Fnac-Darty, nous avons commencé par les catégories les plus matures, comme la téléphonie, un marché déjà bien installé depuis cinq à dix ans en France. Puis nous avons étendu cette activité à l'ensemble de nos univers : gaming, photo, informatique, gros électroménager, des catégories plus complexes à gérer en seconde vie », détaille Martin Aunos. Chez Cdiscount, un smartphone sur trois, un PC sur dix ou un objet connecté sur trois (montre, écouteurs...) sont reconditionnés. Même le monde de la petite enfance a sauté le pas : King Jouet a lancé en 2022 King Okaz, « avec une signalétique dédiée aux côtés des jouets neufs, dans 30 magasins King Jouet de France. L'occasion représente aujourd'hui 3,3 % de notre chiffre d'affaires », indique Laetitia Guibert,

responsable RSE pour King Jouet. Plus inattendu, une offre de tissus de seconde main est disponible depuis cinq ans dans sept magasins Mondial Tissus. Pour se fournir en produits de seconde main et parvenir à répondre à la demande, les enseignes adoptent des stratégies variées. Chez Ikea, on trouve dans les espaces « Bonne Trouvaille » des produits d'exposition ou retournés,

Martin Aunos, directeur Seconde Vie Fnac-Darty

ainsi que les meubles rachetés directement aux clients contre un bon d'achat. Decathlon s'appuie uniquement sur les produits revendus par les particuliers. Chez Fnac-Darty, la seconde main provient des retours clients, des modèles d'exposition abîmés en entrepôt, des produits reconditionnés achetés à des spécialistes comme Reborn (spécialiste du reconditionnement) ou directement auprès des marques. « Par exemple, nous achetons des produits reconditionnés à SEB France », confirme Martin Aunos. La Redoute a opté pour un modèle différent : sur La Reboucle, les produits d'occasion sont vendus par des vendeurs professionnels ayant chacun leurs propres filières d'approvisionnement. « Nous travaillons avec des spécialistes de la seconde main, comme Kidstorie, Smala et la Fée Troquette pour la mode enfant, CrushON et Jaiio pour la mode adulte, Allocaz pour le high-tech reconditionné, et Debongout pour la maison », souligne Edouard Roussel.

N. GUYONNET/HANS LUCAS VIA AFP

Des machines à laver d'occasion à côté des neuves chez Darty, des vélos de seconde main en rayon chez Decathlon : de la science-fiction ? Pas du tout ! La seconde main entre par la grande porte chez les enseignes les plus connues, qui veulent leur part du marché face aux plateformes comme Leboncoin et Vinted. Pour le consommateur, c'est plus de choix, davantage de prix bas, donc plus de pouvoir d'achat et des possibilités de revendre ses objets, le tout dans les enseignes habituelles.

DES ARTICLES VENDUS PARFOIS 20 % DU PRIX DU NEUF

Decathlon a été pionnier en la matière, avec son Trocathlon (« brocante » d'articles de sport sur le parking du magasin), qui existe depuis les années 1980. Ikea a proposé dès 2014 le rachat des meubles de la marque à ses clients. De même, la Fnac a lancé son offre en 2017 : « Nous avons commencé modestement avec la revente de produits retournés par les clients. Nous nous sommes vite rendu compte de l'appétence pour ces offres et avons progressivement élargi le périmètre à de véritables produits de seconde vie : appareils plus anciens, plus abîmés, nécessitant davantage de travail de reconditionnement », explique Martin Aunos, directeur des Business Units Services, Seconde Vie, économie circulaire de Fnac-Darty.

Depuis, la demande augmente d'année en année, boostée notamment par la période inflationniste : d'après une étude menée par Kiabi, le pouvoir d'achat (88,2 % des répondants) est un moteur essentiel de l'achat de seconde main dans les enseignes traditionnelles. La seconde vie est « environ 30 % moins chère que le neuf », précise Martin Aunos. Chez Promod, les articles sont vendus à environ 20 % du prix neuf. Exemple : 8 € le pantalon, alors que, neuf, il se vend entre 35 et 40 €. Des prix très réduits qui font le succès de la seconde main : Ikea a revalorisé plus de 3 millions de produits au cours de l'année 2025, un chiffre en hausse de 24 % par rapport à l'année précédente. Et l'on peut désormais réserver ses produits d'occasion en ligne ! Même engouement chez Decathlon, qui, en 2024, a vendu plus de 420 000 produits de seconde main, soit + 21 %. La Redoute avec son enseigne La Reboucle, lancée voilà deux ans,



Frank Rosenthal,
expert en stratégies
du commerce

LE MOYEN D'ATTIRER UNE AUTRE CLIENTÈLE

Le succès de plateformes comme Vinted ou Leboncoin pousse certaines enseignes à adopter une stratégie défensive. On trouve plus de 500 000 annonces de produits Ikea sur Leboncoin : c'est un marché parallèle que les marques ont tout intérêt à internaliser pour ne pas subir une évacuation de marché. Proposer de la seconde main permet aussi de montrer sa compétitivité en prix, puisque ces produits sont moins chers. Cela contribue à recruter et fidéliser une clientèle plus jeune, friande de seconde main (les 18-34 ans sont les plus consommateurs), qui n'aurait peut-être pas franchi les portes du magasin autrement. Le tout avec un investissement limité, qui s'amortit rapidement.

connaît un succès impressionnant : « Nous avons franchi le cap des 50 000 références seconde vie sur La Reboucle : 47 000 produits de prêt-à-porter, 2 000 produits maison-décoration, 1 000 produits en high-tech reconditionnés, avec une croissance de l'activité de + 25 % en 2025 », se réjouit Edouard Roussel, directeur monde des partenariats de La Redoute.

LES MARQUES CRÉENT DES SITES ET DES APPLIS DÉDIÉS

La seconde main est clairement entrée dans les mœurs et les clients attendent ces offres en magasin. Alors, les enseignes rivalisent d'imagination pour se faire une place au soleil sur ce marché. Promod, qui a lancé un service de collecte des vêtements de sa marque dans 25 magasins, déploie peu à peu l'offre de revente aux côtés du neuf, et son magasin pilote de Calais propose plus de 60 % d'occasion. « Nous souhaitons que notre offre de seconde main soit aussi désirable que notre offre de première main », insiste Clémence Favorel Fleury, responsable communication marque et RSE chez Promod. Kiabi s'est doté récemment de sa propre application, Bees by Kiabi, qui compte déjà plus de 7,3 millions

Carrefour vend des jouets et des jeux d'occasion en magasin en s'appuyant sur deux sous-traitants spécialisés : Deuzio (jeux de société, puzzles, jeux vidéo de seconde main) et Jouga (jouets, jeux d'éveil/construction, puzzles de seconde main). Cdiscount, lui, ne vend que du reconditionné racheté à ses clients et passé entre les mains de spécialistes comme Envie et CompaRecycle. Decathlon rachète à ses clients certains produits de sport, toutes marques confondues. « Il faut distinguer ce service de reprise des produits rapportés au quotidien en magasin : articles non neufs, présentant un léger défaut, abîmés lors de la livraison ou dont le packaging est abîmé. Ce double flux (reprise d'un côté, revalorisation des retours de l'autre) explique la diversité de notre offre, allant du matériel volumineux au petit équipement », explique Hugo Merchie, responsable Seconde Vie Decathlon France.

UN AVANTAGE FINANCIER, DES VERTUS ÉCOLOGIQUES

Les clients ont de plus en plus le réflexe « revente », et pour cause ! « La reprise d'un smartphone rapporte en moyenne 200 à 250 € », rappelle Martin Aunos. Selon les enseignes, le client-vendeur obtient de l'argent, des bons d'achat ou simplement des points de fidélité. Chez Decathlon, les clients ont le choix : virement immédiat ou bons d'achat. La plupart des enseignes valorisent le fait de dépenser le gain de sa vente au même endroit. Ainsi, Ikea ajoute ponctuellement 30 % supplémentaires de la valeur de rachat du produit aux bons d'achat obtenus par la revente d'objets pour les membres Ikea Family. King Jouet offre des bons d'achat d'un montant correspondant à environ un tiers de la valeur des jouets repris, utilisables un an. Chez Carrefour, pour peu qu'ils dépensent au même endroit, on récompense les vendeurs avec des remises (jusqu'à 150 €) en plus du prix de la reprise pour l'achat de certains modèles de téléphones. Chez Mondial Tissus et Promod, c'est la démarche environnementale qui prime et l'on obtient des points de fidélité pour un dépôt de seconde main. Enseignes, mais aussi client et environnement sont gagnants dans ce système plutôt vertueux, qui installe durablement la seconde main en rayon. ■

CÉCILE BLAIZE ET LAURE MARESCAUX

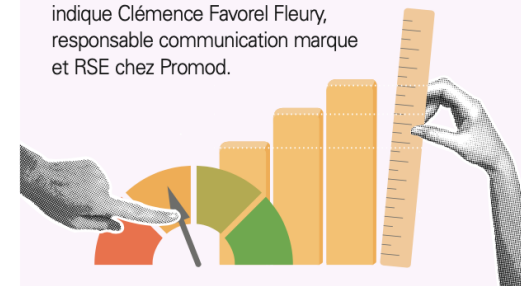
QUELS CONTRÔLES SONT RÉALISÉS ?

Au rayon jouets, la sécurité compte, de même que dans le sport. Meubles et articles multimédias sont révisés.

Les marques sont plus ou moins regardantes sur la marchandise. Certains produits sont simplement remis en rayon après inspection, comme c'est le cas des livres à la Fnac. D'autres sont ultracontrôlés, tels les jouets, pour des raisons d'hygiène et de sécurité : « Les clients savent que tous les jouets ramenés sont vérifiés, désinfectés, nettoyés, au besoin reconditionnés avant d'être remis en rayon », précise Laetitia Guibert, responsable RSE pour King Jouet. La sécurité prime aussi chez Decathlon, qui opère un contrôle rigoureux sur les produits et ne reprend pas certains articles, comme les casques. Chez Mondial Tissus, toutes les machines à coudre (Brother, Janome, Singer, etc.) proposées sont d'abord révisées par des experts. Des marques comme Fnac-Darty ou Carrefour reconditionnent les produits multimédias via des circuits spécialisés internes (Fnac-Darty) ou externes (Carrefour avec Reborn).

DES VÊTEMENTS NON LAVÉS...

En ce qui concerne les meubles, Ikea nous dit opérer une sélection drastique : le meuble proposé à la revente par le client doit être en parfait état, monté correctement. Les matelas ne sont pas repris. Enfin, chez Promod, on ne collecte que des pièces en très bon état, qui sont inspectées et triées avant mise en rayon. Bémol, comme dans d'autres enseignes textiles, les pièces ne sont pas lavées ni repassées. « Pour des raisons liées à la réglementation et à l'usage de produits chimiques, nous demandons à nos clients de les apporter propres et sans odeur », indique Clémence Favorel Fleury, responsable communication marque et RSE chez Promod.



132



**BHV : la nouvelle équipe redressera-t-elle le
cap ?
2/7/2026**

BHV : la nouvelle équipe redressera-t-elle le cap ?

Le BHV Marais change de main et, surtout, de direction stratégique : rupture avec la plate-forme Shein, recentrage sur la maison et tentative de redressement dans un contexte économique et immobilier sous tension. Analyses et explications.

LES ENJEUX

- **Le BHV veut opérer** un recentrage stratégique : sortie de Shein et retour aux fondamentaux (maison, habitat, bricolage, déco).
- **L'urgence va être** de redonner confiance et de retrouver de l'attractivité, dans un contexte devenu très difficile.



De gauche à droite : Elodie Nho (DRH), Medy Ty (directeur artistique), Valérie Chaleysin (directrice marketing et communication) et Karl-Stéphane Cottendin (DG) sont les nouveaux dirigeants du BHV Marais.

Errare humanum est, perseverare diabolicum. Connait-on cette locution latine au BHV ? À tout le moins sait-on lire un compte de résultat et en tirer les conséquences. « J'étais probablement devenu un handicap pour le BHV », a ainsi le mérite de reconnaître Frédéric Merlin, le président de Société des grands magasins (SGM), juste après avoir cédé le BHV Marais – incluant le magasin parisien de la rue de Rivoli et celui de Westfield Parly 2, dans les Yvelines –, le 16 juin, à son équipe dirigeante, menée par le directeur général de l'enseigne, Karl-Stéphane Cottendin. Ce dernier entend immédiatement marquer la rupture. Sa première décision ? En finir avec le si controversé Shein, appelé à quitter les lieux dès que possible. Et, finalement, organiser un recentrage

vers les marchés de la maison et de l'habitat. « Nous voulons reconstruire une offre allant des travaux à la décoration, en passant par le mobilier », indique-t-il. Quant aux projets annoncés par Frédéric Merlin il y a six mois, « certains seront conservés comme la parapharmacie et les halles alimentaires. Ces marchés nous tiennent à cœur, mais avaient été mis en stand-by ces dernières semaines. Maintenant que le rachat est acté, nous allons les réactiver », ajoute-t-il.

Un autre magasin à la rentrée

« On peut voir cela comme un retour en arrière mais, aussi, comme un retour aux fondamentaux, soutient Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce. Ce recentrage sur la maison est une manière de se différencier des autres grands magasins. Là où les Galeries Lafayette

ou le Printemps restent associés à la mode et au luxe, le BHV dispose d'une légitimité historique sur les marchés de l'habitat. Une légitimité d'autant plus précieuse qu'elle répond aux besoins concrets des habitants du centre de Paris. » Reste que ce seul retour aux sources ne suffira pas. Sous l'ère Galeries Lafayette, quand le BHV avait ce positionnement, l'enseigne n'était pas très florissante. Lors de la vente à SGM, en 2023, les pertes étaient estimées à une quinzaine de millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros. Et si Frédéric Merlin clame que la rentabilité avait été retrouvée dès 2024, l'arrivée de Shein, en novembre dernier, ressemblait plus à une fuite en avant qu'à un projet structurant... Le départ de Frédéric Merlin est une manière de répondre. Non, ça ne marchait pas, quoi qu'en disait le tonitruant patron. Le BHV aurait ainsi perdu entre 2 et 3 millions d'euros l'an dernier. « Un grand magasin discount, ça n'existe pas », résume Frank Rosenthal. Au cœur du Marais, avec les coûts fixes inhérents et avec la sociologie de la clientèle, c'était un pari très difficile à relever. »

Dans ce contexte, chercher à ouvrir une nouvelle page de l'histoire du BHV n'est pas superflu. Et l'enjeu, maintenant, va être de redonner l'envie pour redresser les ventes. Le nom est iconique. C'est une force. Mais cela peut être à double tranchant : chacun a son image du BHV, liée à un souvenir, une expérience passée... Il est donc facile de décevoir. Mais avant de décevoir, encore faut-il faire revenir les clients. Le trafic s'est effondré au rythme où les marques quittaient le navire et où les rayons se vidaient. La confiance a été perdue. Il faut donc la restaurer et retrouver de l'attractivité. « Pour cela, il faut marquer la rupture, et la fin annoncée de l'aventure Shein est un signal fort, très symbolique car il faut vite montrer des signes de changement », note l'expert.

L'équipe dirigeante donne rendez-vous dès la rentrée pour se rendre compte du nouveau visage du BHV. C'est un calendrier ambitieux au regard de l'ampleur de la tâche. Car il reste des questions en suspens. La première d'entre elles concerne l'espace alloué au magasin.

« Nous voulons aujourd'hui reconstruire une offre allant des travaux à la décoration, en passant par le mobilier, avec une attention particulière portée aux luminaires, à la petite décoration, aux arts de la table, au culinaire, à l'électroménager ou encore au *do-it-yourself*. »

Karl-Stéphane Cottendin, directeur général du BHV Marais



Depuis janvier, le canadien Brookfield Asset Management est propriétaire des murs. Et avec un tel emplacement, au cœur de Paris, ses idées d'aménagement tourment plus autour d'un grand hôtel et de restaurants que d'un grand magasin.

L'espoir du côté de Macy's

Dans le projet initialement présenté, 40 % des quelque 40 000 m² resteraient au BHV. Cela en laisserait encore 16 000 m². Mais à voir comment, où et avec quelles articulations. « On ne demande pas si le magasin Galeries Lafayette Haussmann est trop grand ou trop petit. La question est de savoir si l'on est attractif ou pas », plaide Frank Rosenthal, qui poursuit son analyse : « Dans une logique où le BHV se voudrait à nouveau référent sur la maison et l'amélioration de l'habitat, le concept du "tout sous le même toit", avec de l'espace pour exposer et démontrer son savoir-faire, conserve une vraie pertinence. » Mais, quoi qu'il en soit, le redressement demandera du temps. La nouvelle direction en disposera-t-elle suffisamment ? Il en va maintenant de la survie même du BHV. Ce qui pourrait être un atout en libérant les énergies, car l'enseigne n'a plus grand-chose à perdre. Et peut-être a-t-elle l'occasion de se rassurer en lorgnant Macy's aux États-Unis. « Tout le monde, ou presque, considérerait le groupe moribond quand Tony Spring en a pris la direction générale en 2024. Le plan de redressement était drastique, avec la fermeture prévue de 150 magasins pour diminuer les coûts opérationnels et mieux réinvestir dans des emplacements à fort potentiel, en misant sur des enseignes comme Bloomingdale's et Bluemercury. C'est un travail de très longue haleine, avec pour objectif de remettre de l'ordre dans l'offre, le design, les magasins et l'exécution, mais ce plan est en train de fonctionner », appuie Frank Rosenthal. Alors, bien sûr, les dimensions d'entreprise ne sont pas les mêmes (Macy's dépasse les 20 milliards de dollars), mais disons que c'est porteur d'espoir. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL

2 à 3 M€

de pertes en 2025

Un peu moins de 40 000 m²

de surface pour le bâtiment de la rue de Rivoli, à Paris

40%

alloués au BHV

dans le projet initial présenté il y a quelques mois par le propriétaire des murs

Sources : BHV et LSA

LA QUESTION

LSA+



Quel positionnement d'avenir pour les grands magasins ? Pour en savoir encore plus sur les enjeux des Galeries Lafayette, du Printemps, etc., LSA répond à toutes vos questions.

POSEZ TOUTES VOS QUESTIONS À L'IA DU SITE [LSA.FR](https://www.lsa.fr)



Lapeyre se lance dans une opération de
sauvetage
2/7/2026

L'enseigne, qui comprend un réseau surdimensionné et une vingtaine de magasins problématiques, est engagée dans une logique d'optimisation.



BRUNO LEMAITRE / LAPEYRE

Lapeyre se lance dans une opération de sauvetage

Entre cessions immobilières, réduction des surfaces de vente et retour assumé vers le B to B, le spécialiste de l'aménagement veut sortir d'années de pertes et retrouver une trajectoire de croissance.

LES ENJEUX

- **Redresser les comptes.** Lapeyre perd de l'argent et son propriétaire, Mutares, voudrait vendre.
- **Réussir la transformation omnicanale** en améliorant l'expérience client, les services et l'accompagnement des projets à forte valeur ajoutée.
- **Accélérer l'essor du B to B** pour générer davantage de marge.
- **Valoriser l'outil industriel français**, en restant compétitif sur les prix dans un marché concurrentiel.

Et si le futur de Lapeyre se dessinait à Saint-Nazaire? Dans cette ville de Loire-Atlantique, l'enseigne a récemment transformé un magasin de quasi 5 000 m² en plusieurs cellules commerciales, dont une occupée par un Électro Dépôt. Ce genre d'opération pourrait préfigurer ce qui attend, demain, une partie des 115 magasins du réseau. Lesquels, c'est à noter, ont traversé un joli mois de mai, avec «une activité en progression de 13 %». À voir si cela se confirmera. C'est l'enjeu car, en attendant, «nous avons un problème de format», avoue Axel Cano, directeur général de Lapeyre depuis mars 2025. Ce qui le conduit à dire cela? Une analyse

per en plusieurs surfaces, comme à Saint-Nazaire, ou organiser des transferts de magasins, comme à Annemasse. «Nous sommes engagés sur un plan visant à nous permettre, sur trois ans, de diminuer nos loyers d'une dizaine de millions d'euros», ajoute Axel Cano. Cette logique de rationalisation répond à une urgence. Lapeyre perd de l'argent et son propriétaire allemand depuis cinq ans, le fonds d'investissement Mutares, voudrait vendre le groupe cette année. «Mutares ne remettra plus de cash», nous indique une source syndicale. Laquelle, d'ailleurs, nous éclaire sur une autre stratégie à l'étude: le projet Biarritz. L'idée? Étudier la vente des murs de 19 magasins pour un montant initialement prévu de 58 millions d'euros. Lapeyre a besoin de Capex pour enclencher sa transformation. Pour arriver à celle-ci, deux sujets sont essentiels. Le premier a trait à l'omnicanalité. L'enseigne revendique une progression de 20 % de son activité en ligne et souhaite, demain, mieux articuler ses différents canaux.

Devis au-delà de 5 000 euros Cette évolution implique des changements drastiques dans l'organisation de l'entreprise, notamment dans la gestion de la relation client, le suivi des projets ou les centres d'appels. Et pour 2025? «Nous sommes sous les 500 millions», se contente de dire le DG. Sa stratégie, alors? «Une logique d'optimisation. Notre réseau est surdimensionné et nous avons identifié une vingtaine de sites problématiques, avoue-t-il. C'est la taille de ces sites et leur loyer qui posent problème.» Il ne s'agit donc pas d'envisager des fermetures (pas forcément) mais, plutôt, de trouver des solutions concrètes d'adaptation: décou-

mention aux devis de plus de 5 000 euros est très claire, elle aussi. Lapeyre cible la clientèle des professionnels, à nouveau placée au cœur de la stratégie. Pour Axel Cano, l'enseigne a trop longtemps entretenu une ambiguïté entre une logique de volumes (représentée par les particuliers) et une logique de création de valeur: «Nous avons voulu courir après les volumes. Cela n'a pas fonctionné et cela n'a pas créé de valeur.»

Standard et sur-mesure «N'est-ce pas un peu un recentrage par défaut? s'interroge Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce. Se développer en BtoB exige une grande qualité de services et d'accompagnements. Le tout avec une cible très courtisée par ailleurs,

TRANSFORMATION

EN TROIS ANS, PRÈS DE 150 M€ DE CA PERDUS

Évolution du CA et du résultat net de Lapeyre entre 2021 et 2024, en M€

Source: Pappers

Un recul de 4,2 % de CA en 2022, - 3,7 % en 2023 et - 18,2 % en 2024. Sans évoquer l'année 2025, qui s'est aussi conclue en repli, Lapeyre souffre. À un tournant de son histoire, l'enseigne doit organiser, très vite, son rebond.



< 500 M€ de CA en 2025
115 magasins
9 usines, toutes en France
Source: Lapeyre

autant par les enseignes de négoce que par les GSB. Je n'ai pas le sentiment qu'il y ait là un boulevard. La grande question, comme toujours, va être celle du positionnement: qu'est-ce que Lapeyre peut apporter de plus, de différent?» Le groupe met en avant ses neuf usines en France, son savoir-faire indus-

triel et sa capacité à produire aussi bien du standard que du sur-mesure. «Bien sûr que cela peut être un atout, analyse Frank Rosenthal, mais avec en tête la notion de compétitivité prix. Car, au moment de l'achat, le consommateur, contraint par son budget, l'emporte souvent sur le citoyen.» Quoi qu'il en soit, Axel Cano se veut ambitieux: «Nous voulons doubler notre chiffre d'affaires BtoB pour atteindre environ 150 millions d'euros dans les trois ans.» À ses yeux, c'est tout sauf inatteignable. «Sur le marché de la menuiserie intérieure, près de 80 % des volumes passent par les artisans», rappelle le dirigeant, qui conclut: «Les professionnels sont nos partenaires privilégiés.» Cela suffira-t-il? ■ **JEAN-NOËL CAUSSIL**

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Ces cadres du siège qui deviennent patrons de magasins

8/1/2026



DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

Ces cadres qui quittent le siège pour devenir patrons de magasins

Ils venaient de la logistique, du marketing, des achats ou de l'expansion. Ils ont porté le commerce des enseignes d'indépendants depuis les sièges, à coups de plans d'action, de tableaux de bord et de projets transverses. Puis un jour, ces cadres ont décidé de devenir leur propre patron en pilotant leur magasin. Enquête sur ces profils polyvalents.

LES AVANTAGES

- **Accès au levier patrimonial**, avec la possibilité de créer de la valeur sur plusieurs années, là où la carrière de cadre comporte un plafond de verre salarial.
- **Maîtrise du modèle** et des outils, connaissance du réseau, des process et des interlocuteurs clés.
- **Intégration immédiate** dans la vie du groupement, avec un capital de confiance plus élevé : les permanents sont connus, évalués et donc plus facilement accompagnés vers un magasin.

LES INCONVÉNIENTS

- **Transition parfois brutale** vers l'opérationnel par : le passage du pilotage stratégique à la gestion quotidienne (SAV, ruptures...).
- **Changement radical** de nature du risque : exposition financière personnelle, dette, absence de filet de sécurité salariale et charge mentale accrue.
- **Compétences managériales** et commerciales à éprouver : un bon cadre n'est pas automatiquement un bon commerçant ou un bon dirigeant d'équipes sur le terrain.

Au siège, ils maîtrisaient tout : les process, les arbitrages, les schémas logistiques, les ressorts de négociation... Estelle Huleux, ancienne formatrice chez Inter-marché, évoque son ex-quotidien « fait de rencontres enrichissantes avec des collaborateurs et adhérents ». Elle formait, audiait, accompagnait. Son mari, Romuald Allard, ancien boucher et formateur en boucherie, sillonnait les magasins à longueur d'année : « On départait un rayon, on réglait un problème, on expliquait un outil. On connaissait tout le monde... » Le siège donne une vision panoramique du commerce, résument-ils aujourd'hui.

Quand le réel du terrain vient à manquer
Chez Coopérative U, la palette est différente, mais l'impression similaire. Guillaume Dumarché, longtemps cadre dirigeant à la centrale, a piloté le marketing avant de devenir associé près de Lille. « On contribue à la stratégie, on pense le commerce, on le met en scène en communauté... mais on n'en voit jamais la matérialité » Il relate des années « passionnantes intellectuellement, mais lointaines opérationnellement ». Delphine Payet, associée U, garde de ses années du début en logistique une profonde estime pour la mécanique collective. « On servait tous les magasins. Mais un jour, j'ai eu besoin de servir le mien », explique celle qui dirige désormais la branche logistique de la coopérative en binôme avec Jean-Luc Rolland. Le « avant » est toujours raconté avec respect,



COOPÉRATIVE U

Delphine Payet, une associée patronne de la logistique

Formée à la logistique à une époque où la discipline émergeait à peine, Delphine Payet entre chez U à l'occasion d'un stage devenu premier poste : responsable transport sur l'entrepôt de Carquefou, près de Nantes. Quatre ans et demi au contact direct des magasins forgent sa rigueur et un sens aigu du service. « On était le dernier maillon de la chaîne, celui qui doit régler les problèmes en temps réel », résume-t-elle. Après dix ans en Martinique, toujours dans la logistique, elle revient en métropole avec son mari et bascule vers l'entrepreneuriat. « On avait besoin d'être nos propres patrons », dit-elle simplement. Issue d'une famille viticole, elle a grandi dans un univers où le risque fait partie du métier. Le couple acquiert d'abord un Super U puis, en 2009, l'Hyper U de Blain (44) qu'il dirige toujours : 5 000 m², 170 collaborateurs et 45 millions d'euros de CA. Son passé de cadre au sein de l'enseigne donne à Delphine Payet un atout immédiat : la connaissance du réseau, des associés et des processus logistiques, qu'elle mobilise pour structurer le drive, optimiser les flux et diffuser une culture de performance dans son magasin. « Je suis plus sensible que d'autres aux sujets logistiques », reconnaît-elle. Mais devenir associée, c'est aussi changer d'échelle : responsabilité financière, gestion RH, présence client. « Le matin, je me demande d'abord comment satisfaire mon client. » Très investie dans la vie coopérative, Delphine Payet est aujourd'hui la patronne d'U Log, la branche logistique de Coopérative U. Elle revendique un modèle où l'entrepreneur reste commerçant avant d'être financier, et prolonge cette logique en parrainant un futur associé. « On nous a aidés. À notre tour d'aider », conclut-elle. Une trajectoire où l'expérience du siège nourrit une philosophie assumée d'associée, construite par étapes et par convictions.

LUTFA/S&P

jamais avec dénigrement. Le siège, disent-ils, organise, structure, protège. « Ça faisait dix ans que j'étais dans le comité de direction de la centrale. Je voyais ce qui allait se passer à l'avenir. J'avais une vision précise de trois à cinq ans », indique Guillaume Dumarché. Une connaissance experte certes, mais tous décrivent aussi un moment où le réel du terrain vient à manquer : « J'incarnais une fonction. Je n'incarnais pas une entreprise », poursuit celui qui a toujours voulu devenir entrepreneur.

« Pourquoi pas nous ? »

Cette envie, souvent intime, apparaît avec l'idée du magasin. Pas comme une ambition, mais comme une curiosité intense. « Pourquoi pas nous ? », se sont demandé Estelle Huleux et Romuald Allard, après vingt ans de maison. Même chose chez Coopérative U : après une

expérience managériale chez Kingfisher, groupe coté, Guillaume Dumarché réalise qu'il « ne se plaisait pas dans ce rythme-là ». Il décide alors de refaire le parcours complet de postulante, « comme n'importe quel futur associé ». D'autres mûrissent leur projet en silence, jusqu'au moment où la perspective d'un poste au siège leur paraît moins stimulante ■■■■



« Devenir adhérent, c'est gravir une sacrée marche à moyen terme. Mais, dans un premier temps, on commence souvent par gagner moins d'argent, avec plus de dettes et donc de risques ! »

Cedric Ducreux, président et fondateur de Diamart Group

UNE BASCULE PLUS ÉVIDENTE POUR CERTAINS

Profil des patrons de magasins par enseigne, en 2021, en %

Source : entrepreneurs

Coopérative U



Volume : 60 nouveaux associés environ validés par an
Parc : plus de 1 800 magasins

Les Mousquetaires



Volume : 100 nouveaux adhérents environ agréés par an
Parc : plus de 4 100 points de vente en Europe

Revue de presse 2026 au 31 juillet

INTERMARCHÉ

Mickaël Dancerne, du développement immobilier aux commandes de deux magasins

Entré chez Les Mousquetaires en 2017 comme chargé d'expansion, Mickaël Dancerne a passé trois ans et demi à argenter les territoires pour trouver les bons emplacements de magasins pour le Groupement. Un métier d'immobilier commercial très opérationnel, où il se familiarise avec les codes de l'enseigne, la mécanique du développement et les attentes des adhérents. C'est en côtoyant ces derniers et en observant leur quotidien qu'il se projette lui-même de l'autre côté. Avec son épouse, Marion, ex directrice régionale au sein de l'enseigne de mode Calzedonia, il se lance alors dans le long parcours de sélection, six mois d'entretiens, puis six mois de formation, alternant magasins et parc de Tréville (91), siège des Mousquetaires. En janvier 2022, ils ouvrent un Intermarché Express

à Cachan (94), une création pure sortie d'une coque brute. Son expérience de permanent s'avère déterminante : contacts internes, maîtrise du développement immobilier, compréhension des process... « On connaissait déjà les services, les entreprises et les architectes. Ça nous a énormément aidés », assure-t-il. En 2024, Mickaël Dancerne franchit une étape en reprenant à Bagneux (92) l'Intermarché (ex Casino), un point de vente de 3 000 m², six fois plus grand que son Express. Il s'associe alors à un adhérent qu'il côtoyait lorsqu'il était permanent, prolongeant la logique de binôme chère aux Mousquetaires. Convaincu que la culture interne constitue un accélérateur, tout en reconnaissant « qu'on est davantage attendu et qu'on n'a pas le droit à l'erreur », il souligne la qualité de



l'accompagnement. Aujourd'hui, il s'investit dans la vie du Groupement, aux achats régionaux et comme tuteur de nouveaux postulants, tandis que son épouse pilote le recrutement en Île-de-France.

■ ■ ■ qu'une coque brute à ouvrir. Car rien n'est jamais proposé d'emblée par les enseignes. Le repérage se fait autrement : par des regards, des intuitions. Noël Zierski, ex-directeur marketing d'E.Leclerc puis DG d'Intermarché, aujourd'hui consultant, résume ce mécanisme : « Un permanent engagé, ça se voit. C'est comme un professeur qui repère un bon élève. Quand on le voit, on l'aide. » Une économie du resenti, loin des logiques RH classiques.

D'abord un pari humain

Mélanie Michon, directrice du recrutement des adhérents chez Les Mousquetaires, prévient : « Un très bon collaborateur n'est pas forcément voué à être un bon adhérent. Le métier est trop différent. Il n'y a aucune obligation ni vote rapide. » Elle rappelle qu'il n'existe « ni quota, ni objectif de bascule des permanents vers l'adhésion » : les parcours restent individuels. Au sein des groupements d'indépendants, E. Leclerc, enfin, reste à part : l'accès au statut ne se fait presque jamais depuis un service support. On y devient patron après des années de directeur de magasin, adoubé par les pairs, rarement depuis la centrale. « C'est une coopérative où l'on devient patron parce que d'autres patrons vous reconnaissent comme l'un des leurs », syn-



« Un permanent bien "câblé", engagé, ça se voit. C'est comme un professeur qui repère un bon élève. Quand on le voit, on l'aide. » Noël Zierski, consultant

au 31 juillet

thèse Noël Zierski. Plutôt d'anciens directeurs d'hyper désireux d'entrer dans le Mouvement. Dans cette grammaire informelle, certaines scènes sont fondatrices. La plus frappante est racontée par Philippe Manzoni, adhérent historique et ancien président d'Intermarché et de Netto. Il se souvient d'un jeune cadre aux achats, discret mais brillant, Thierry Cottillard, aussi adhérent Intermarché d'Issy-les-Moulineaux (92). « J'avais perçu quelqu'un de très rapide dans les décisions, bienveillant avec ses équipes, capable d'emporter beaucoup de monde. » Le jeune cadre hésite quand un poste se libère au siège pour prendre la direction de l'offre et des achats. Mais Philippe Manzoni insiste. « Je lui ai dit : il faut que tu prennes le métier maintenant. » Ce dialogue, presque banal, déclenche une trajectoire qui mènera finalement Thierry Cottillard à la présidence du Groupement Mousquetaires en 2023. Pour Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce, c'est la signature des coopératives : « Dans ces modèles, un destin ne dépend pas d'un comité de nomination, mais d'un pari humain. C'est brisé parfois, mais c'est ce qui fait leur vitalité. » Pour autant, le passage du siège au magasin n'a rien d'une ascension tranquille. Cédric Ducrocq, président de Diamart, observe cette

basculer depuis trente ans :

« Beaucoup pensent que devenir adhérent, c'est gravir une marche. En réalité, on commence souvent plus bas : c'est le moment où le revenu diminue et le risque augmente. » De son côté, Noël Zierski complète : « Le permanent passe d'une économie prévisible à une économie vivante. On ne gère plus des budgets, mais des jours. » Les nouveaux adhérents racontent ce choc : les semaines où l'on vit avec la trésorerie, les décisions qui coûtent, les nuits courtes... Mickaël Dancerne, ex-cadre des Mousquetaires devenu adhérent de deux Intermarchés en région parisienne, confie : « Pendant les six mois de formation, vous mangez, vous dormez Intermarché. »

Un quotidien plus dense

Puis vient la confrontation au terrain. Le moindre dérapage de masse salariale, le moindre point de casse, la moindre erreur de commande se voient tout de suite. Pour autant, certains se lancent : « J'ai démarré ma carrière sur le terrain, j'aime la proximité. À un moment, devenir adhérent est devenu évident », commente Estelle Huleux. Frank Rosenthal y voit une forme de clarification : « Le magasin remet les choses à l'endroit : l'argent n'est plus une ligne, c'est un résultat. Le permanent devient patron le jour où il comprend ça. » Là où les groupes intégrés peuvent absorber des erreurs chroniques, les indépendants n'en ont pas le luxe. « C'est aussi ce qui les rend plus réactifs », ajoute-t-il. Vient alors l'après. Celui qui se raconte avec plus de lumière. Quand le magasin ouvre, Estelle Huleux, adhérente Netto dans le Pas-de-Calais, s'épanouit dans un métier où elle « comprend vraiment les voyages ». Pour son mari, Romuald Allard, le changement est net : il n'est plus dans

« Le magasin remet les choses à l'endroit : l'argent n'est plus une ligne, c'est un résultat. Le permanent devient patron le jour où il comprend ça. »

Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce



COOPÉRATIVE U

Guillaume Dumarché, du marketing à associé dans la banlieue de Lille

Longtemps cadre dirigeant chez Coopérative U, où il a été tour à tour directeur de filiale puis chargé du marketing, Guillaume Dumarché a porté de près la transformation nationale orchestrée par l'ancien président Serge Papin et maintenant par Dominique Schelcher, PDG. Son désir d'entreprendre est ancien, contrarié une première fois par un projet avorté à trois semaines de la signature. Il poursuit alors

sa carrière chez Kingfisher, puis chez InVivo Retail, sans retrouver l'autonomie ni la culture du long terme qui l'avaient marqué chez Coopérative U. « Dans un groupe coté, la gestion financière écrase tout. Chez U, la vision conjugue performance et vision patrimoniale. » Lorsque l'opportunité d'une création ex nihilo se confirme, Guillaume Dumarché quitte InVivo et décide de refaire intégralement chez U le parcours de postulant, par souci de légitimité : six mois d'entretiens, puis un an de formation, « comme n'importe quel futur associé ». Son magasin Super U de La Madeleine (59) est inauguré en mars 2023 : 2 630 m² de surface de vente, 126 collaborateurs aujourd'hui, 38 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024. « Le métier est beaucoup plus complet qu'en centrale. La prise de risque n'a rien à voir. » Son passé de cadre ne lui a pas ouvert de passe-droit, mais lui a donné une conviction : comprendre la trajectoire stratégique de l'enseigne vaut de l'or pour un futur gérant. « Je savais où allait U, je savais que ça correspondait à mes valeurs. » Aujourd'hui, aussi responsable des achats et de l'offre PGC au sein de la coopérative, Dominique Dumarché pilote son magasin comme une entreprise à part entière, propriétaire de ses murs, engagé sur le long terme, et assume ce qui fut son moteur initial : « Je voulais changer de nature de risque, construire quelque chose et, peut-être un jour, transmettre. »

l'accompagnement des adhérents, mais dans le pilotage direct. Delphine Payet, associée d'un Hyper U en Loire-Atlantique, retrouve un rapport physique au commerce : « Le matin, quand je me lève, la première chose à laquelle je pense, c'est comment je vais satisfaire mon client. » Guillaume Dumarché souligne la densité du quotidien : « Le métier est beaucoup plus complet. La prise de risque n'est pas du tout la même. Tout comme la gestion du stress. » L'après est aussi fait de responsabilités nouvelles : gestion d'équipe, relation client, arbitrages... Mais avec plusieurs cartes en main. « On connaissait déjà tous les services de l'enseigne, les entreprises et les architectes. Ça nous a aidés dans la conception de notre magasin », assure ■ ■ ■

NETTO

Estelle Huleux et Romuald Allard, un binôme de formateurs devenu couple d'entrepreneurs

Elle vient du pilotage magasin, lui de la boucherie et de la formation métier. Tous deux ont grandi dans la maison Intermarché, au point d'y avoir construit l'essentiel de leur trajectoire professionnelle avant de basculer du côté des chefs d'entreprise. Un passage presque naturel pour ce duo, dont l'expertise constitue aujourd'hui l'un des atouts structurels de leur Netto de Campagne-lès-Wardrecques (62). Estelle Huleux découvre l'enseigne en 1998, d'abord en stage, puis en CDI, avant de piloter le déploiement de la lecture optique dans les magasins. Après une parenthèse dans la finance, elle revient vite « à ses premières amours » : la grande distribution. Responsable fichier et caisse, puis formatrice au siège de 2013 à 2018, cette cadre devient une référence régionale pour les outils informatiques Intermarché et le drive. « Les adhérents me poussaient : "Pourquoi tu ne reprends

pas un Netto ?" Je suis très terrifié, ça me paillait », raconte-t-elle. Romuald Allard, lui, se définit comme un « bébé Mousquetaire ». Apprenti boucher en 1999, chef de rayon à 19 ans, il supervise quatre boucheries en 2003, avant de devenir formateur en boucherie pour le Groupement. Son rôle : auditer, former et résoudre les fragilités des rayons. « On était au service des chefs d'entreprise, toujours sur le terrain. On connaît finalement tout le monde », souligne-t-il. Une proximité qui accélérera leur bascule. En 2018, tous deux sentent en effet qu'ils ont fait le tour de leur métier de formateurs. Ils enchaînent l'agrément, les six mois de formation,

puis l'ouverture de leur supermarché Netto en 2020. Leur passé interne leur a donné des réflexes précieux : compréhension des outils, réseau solide, capacité à mobiliser rapidement les bons interlocuteurs... Mais pas de faveurs pour autant : « On est passé devant un jury comme tout le monde », insiste Estelle Huleux.



NETTO

■ ■ ■ Mickaël Dancerné. Romuald Allard raconte également qu'avant de devenir patron, « si un adhérent lui disait "Y'a un problème sur ma boucherie", il arrivait aussitôt pour diagnostiquer, former et redresser le rayon ».

L'endroit où la stratégie se vérifie

L'après ne se limite pas à l'exploitation. Les ex-permanents, mêlant culture siège et réflexes de terrain, deviennent vite aussi parfois des acteurs actifs de leur centrale (missions internes, filières, projets transverses, etc.). Philippe Manzoni l'a constaté : « Les anciens permanents sont souvent plus investis que la moyenne. » Les exemples abondent : Delphine Payet a pris la

direction d'U Log, la branche logistique. Guillaume Dumarché a rejoint le pilotage national de l'offre PGC en binôme avec Marion Libersac. Mickaël Dancerné s'est engagé dans les achats régionaux et est tuteur de postulants.

Cette tendance apparaît à un moment où la distribution est plus tendue que jamais : inflation, tensions agricoles, guerre des prix, recomposition des parcs... « Le commerce est devenu plus dur, mais aussi plus intéressant », résume Frank Rosenthal. Ce durcissement attire les cadres les plus aguerris. « Le magasin, c'est l'endroit où la stratégie se vérifie, selon Cédric Ducrocq. C'est aussi pour ça que même des profils plutôt analytiques, voire technocratiques, s'y projettent. » Au fond, tous tiennent le même discours : ils n'ont pas fui le siège mais rejoint un métier. Celui où l'on agit, où l'on porte, où l'on assume. Philippe Manzoni le formule ainsi : « Quelqu'un qui a envie de faire fait, un bon adhérent sera un bon adhérent, qu'il soit permanent ou issu de l'extérieur. » Dans un secteur qui doute de ses modèles, cette envie, brute et exigeante, est peut-être la ressource la plus précieuse des coopératives de commerçants françaises. ■

NICOLAS MONIER

« Les anciens permanents sont souvent plus investis que la moyenne. Ils connaissent la maison, comprennent les contraintes et savent que le collectif est la force du Groupement. »

Philippe Manzoni, ex-président d'Intermarché et de Netto



LA FORTUNE



Une année 2026 cruciale pour le
BHV
15/1/2025

Une année 2026 cruciale pour le BHV

Très chahuté l'an passé par les retards de paiement, le partenariat controversé avec Shein et le départ de nombreuses marques, le grand magasin doit renouer avec la rentabilité. Pour cela, Frédéric Merlin, propriétaire de l'enseigne via sa société SGM, prévoit de nombreuses transformations qu'il détaille en exclusivité pour LSA.



« Nous inventons un modèle qui nous donne beaucoup plus d'agilité et de fluidité. Cela va nous aider à convaincre de grands acteurs pour bâtir un modèle pérenne, mais aussi de plus petits, comme des DNVB, qui permettront au BHV de se différencier. »

Frédéric Merlin, président de SGM

Avant que Frédéric Merlin et sa sœur Maryline rachètent le BHV Marais en novembre 2023, via leur société SGM, le grand magasin parisien était déficitaire depuis des années. Il perdait en moyenne 15 millions d'euros par an pour un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros. La pandémie de Covid-19 n'a pas aidé. La piétonisation d'une partie de la rue de Rivoli rendant plus compliqué l'accès au grand magasin non plus. Redresser ce paquebot n'est pas simple.

LES ENJEUX DE L'ANNÉE

- **Rassurer les fournisseurs** et attirer de nouvelles marques.
- **Mener à bien les chantiers** de transformation.
- **Régler avec la rentabilité.**

L'ancien propriétaire, le groupe Galeries Lafayette, n'a pas réussi. Pour SGM, les premiers résultats étaient encourageants : en 2024, le groupe BHV a enregistré un Ebitda avant frais de siège de 9,6 millions d'euros. Néanmoins, quelques fournisseurs commençaient à se plaindre de retards de paiement. Cela a empiré en 2025. Les marques se sont faites plus nombreuses à dénoncer des factures impayées. D'autres n'ont pas apprécié l'arrivée du géant chinois de l'ultra fast-fashion

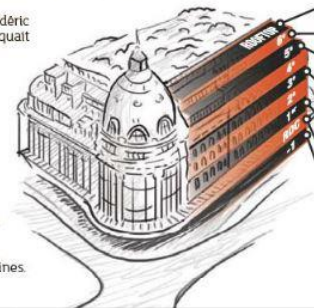
Shein. Pour ces deux raisons, une centaine d'acteurs ont quitté le BHV ces derniers mois. Une source interne citée par BFM Business évoquerait une chute de 70 % des ventes du grand magasin. Un chiffre contesté par Frédéric Merlin même si, dans un entretien qu'il nous a accordé fin décembre, il reconnaissait une baisse du CA dû au départ des grandes marques (Dior, Guerlain, Sandro, Maje, Claudie Pierlot...) sans préciser de combien.

Restaurer la confiance

En ce début d'année 2026, la priorité est de retrouver la confiance des marques, même si le grand magasin déclare avoir signé avec une centaine de nouveaux acteurs pour remplacer ceux qui sont partis. Pour éviter les retards de paiement, SGM a trouvé une solution technologique innovante. « L'objectif est de répondre à la tension de trésorerie qu'ont tous nos fournisseurs. Qu'ils soient petits ou grands, soixante ou même trente jours de rétention, c'est très lourd. Désormais, chaque jour ouvré, ils recevront un virement du montant qu'on leur doit sur la journée en fonction des paiements que nous aurons reçus. Les marques qui ont des contrats à la commission sur les ventes recevront des fonds à la même régularité que si elles avaient leur propre boutique », détaille Gaëtan Demoures, DSI de SGM. Frédéric Merlin souligne que cette technologie « est une première mondiale dans le monde du retail et des grands magasins. J'ai bien conscience que cela a été compliqué pour nos partenaires : nous avons déjà réglé une bonne partie des retards de paiement que nous avions ». Pourtant, il reste des factures impayées. « On nous doit encore plusieurs dizaines de

LES TRANSFORMATIONS ENVISAGÉES POUR 2026 DU BHV MARAIS

En décembre, Frédéric Merlin nous expliquait les changements qu'il souhaitait réaliser pour le BHV au premier semestre 2026. Mais le nouveau propriétaire du bâtiment aura probablement son mot à dire quant aux travaux. Le projet pourrait donc évoluer dans les prochaines semaines.



- Restauration en rooftop et bureaux sur l'arrière
- Agrandissement de l'espace Shein sur l'ensemble de l'étage
- Transformation de la « cafétéria » en bouillon
- Déplacement de la librairie pour laisser plus de place au corner Boulanger
- Regroupement de la mode homme et femme au même étage
- Transformation de l'offre beauté en une grande parapharmacie, création d'une place de marché avec fleuriste, café et bar...
- Installation de halles alimentaires sur 1 000 m² opérées par Cerise et Potiron

milliers d'euros. Nous espérons toujours que nous serons payés », confie Guillaume Gibault, président fondateur du Slip français. SGM a commencé à présenter son nouveau système de paiement à ses fournisseurs et l'accueil a été positif. « L'objectif est qu'entre 15 et 30 fournisseurs l'intègrent en décembre-janvier. Cela va nous permettre de faire des ajustements, d'avoir leur retour d'expérience pour améliorer la solution. Nous espérons que d'ici à fin mars, nous aurons embarqué la quasi-totalité de nos fournisseurs », annonce Gaëtan Demoures.

Affirmer son positionnement

Le BHV dit avoir investi près de 20 millions d'euros pour mettre en place ses propres outils digitaux et ne plus dépendre de ceux des Galeries Lafayette. Ce qui n'est pas sans conséquence sur d'autres pans de l'activité tel l'e-commerce comme en témoigne la suspension du site marchand de l'enseigne en ce début d'année. « Il reviendra courant janvier, le temps que nous terminions la migration du système d'information », répondait l'enseigne aux clients qui s'interrogeaient sur les réseaux sociaux sur l'indisponi-

bilité du site le 7 janvier. Pas le timing idéal alors que les soldes débutaient et que les chutes de neige importantes en Île-de-France incitaient à aller profiter de promotions en ligne. Lors de son interview à LSA.fr fin décembre, Frédéric Merlin a aussi dévoilé quelques pans du projet de transformation du BHV Marais (voir encadré ci-dessus) qui devraient être mis en place cette année. Au sous-sol, des halles alimentaires opérées par le lyonnais Cerise et Potiron devraient courir sur 1 000 m² et ouvrir en juin. « Cela me paraît une bonne idée. Il n'y a pas énormément d'offre alimentaire de proximité autour du BHV. En plus, le sous-sol a un accès direct au métro », note Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Au rez-de-chaussée, Frédéric Merlin dit vouloir faire « une place de marché avec un bar, un café, un fleuriste. L'offre beauté sera entièrement transformée et deviendra une grande parapharmacie d'au moins 500 m². Nous sommes en train de choisir la centrale d'achats avec laquelle nous travaillerons ». La Niche, qui avait sa boutique de l'autre côté de la rue et qui est actuellement au sous-sol,

devrait aussi être installée au rez-de-chaussée. « Le rez-de-chaussée et le premier étage sont le moteur du chiffre d'affaires d'un grand magasin. Je ne suis pas certain que mettre un café ici soit une bonne idée. Aucun autre grand magasin ne l'a fait. J'ai des doutes aussi sur La Niche qui, pour moi, est une offre secondaire. Quant à la parapharmacie, il y a déjà une offre importante à Paris. Est-ce que tout cela fera le CA que l'on peut attendre d'un rez-de-chaussée d'un grand magasin ? Rien n'est moins sûr », considère Frank Rosenthal.

Accorder plus à Shein

Enfin, le jeune dirigeant persiste et signe dans son partenariat avec Shein qu'il compte installer sur tout le sixième étage du magasin contre les trois quarts aujourd'hui. « Tous les jours, entre 8 000 et 12 000 personnes viennent pour le corner Shein », martelait-il fin décembre. Selon lui, le panier moyen serait de 37 euros, quand, dans le reste du BHV, il est de 70 euros. « Grâce aux cartes de crédit, on sait que 28 % des clients Shein achètent ailleurs dans le magasin. L'inverse n'est pas vrai : les clients habituels du BHV achètent très peu dans le corner Shein. Cela signifie que Shein nous apporte une clientèle additionnelle. » Mais le niveau de transformation (quand les visiteurs se transforment en acheteurs) n'est pas satisfaisant, selon lui. « Nous pouvons faire au moins deux fois mieux. Pour cela, nous devons améliorer l'offre et le positionnement prix. » À suivre donc, comme d'ailleurs la future marque de distributeur, qui doit venir remplacer la marque propre Galeries Lafayette qui ne les fournit plus depuis la rupture entre les deux parties à l'automne dernier.

350-400

MILLIONS D'EUROS
Le CA estimé en 2025 de l'enseigne BHV

9 magasins BHV
(Marais, Parly 2, Angers, Dijon, Grenoble, Le Mans, Limoges, Orléans et Reims)

7 millions de visiteurs pour le BHV Marais par an

1 000 salariés pour le BHV Marais

Source : LSA



SGM déploie l'enseigne BHV en province

Depuis 2022, SGM exploitait sept magasins Galeries Lafayette en affiliation à Angers, Dijon, Grenoble, Le Mans, Limoges, Orléans et Reims. La foncière avait racheté les murs de ces magasins à la maison mère. L'annonce de l'arrivée de corners Shein dans cinq de ces magasins n'a pas plu aux Galeries Lafayette qui refusent d'être associées au géant chinois de l'ultra fast-fashion. Le contrat d'affiliation a donc été rompu en novembre dernier, et les sept magasins ont pris l'enseigne BHV. Les transformations en cours au flagship parisien, en particulier l'accent mis sur la parapharmacie, l'électroménager et la maison, devraient aussi être appliquées en province. L'ouverture de corners Shein serait également prévue pour ce début d'année. « Le positionnement sera plus populaire. Les BHV seront des magasins du quotidien », conclut Frédéric Merlin.

« Bientôt, ce seront les produits de notre marque que nous vendrons. Nous allons développer une offre mode et une offre maison à marque propre », assure en effet Frédéric Merlin.

Un propriétaire anglo-saxon

Mais tous ces projets pourraient évoluer dans les prochaines semaines. En effet, fin décembre, SGM a trouvé un acheteur pour les murs du BHV Marais, toujours propriété des Galeries Lafayette et qui sont entrées depuis en négociations exclusives avec cet acteur anglo-saxon dont le nom n'a pas été dévoilé. Selon nos confrères de CF immo, il s'agit du gestionnaire d'actifs canadien Brookfield Asset Management. Or le nouveau pro-

priétaire aura forcément son mot à dire quant aux travaux réalisés dans son bâtiment. Sera-t-il aussi conciliant avec la présence de Shein ? Au vu du bad buzz provoqué ces derniers mois, la question se pose. En 2024, selon les syndicats, SGM avait négocié une baisse de loyer de 15 millions d'euros, ce qui avait aidé le grand magasin à trouver l'équilibre financier. Le nouveau propriétaire n'aura peut-être pas envie de faire le même effort. Le rachat des murs devrait être conclu d'ici à la fin de ce mois de janvier et les intentions du nouveau bailleur bientôt connues. En tout cas, il y aura beaucoup de défis à relever cette année pour pérenniser l'activité du BHV. ■

MIRABELLE BELLOIR



C'est deux euros se développe à son rythme

Chez C'est deux euros (45 magasins), on fait tout par soi-même. Inscrite dans le paysage commercial depuis plus de trente ans, l'enseigne toulousaine grandit à son rythme. Elle a ouvert cette année un deuxième magasin à Paris, trois ans après le premier. Au vu des enjeux, pas question de prendre le risque de se tromper. Mais l'ambition est claire : être un acteur de ce jeu urbain.

Normal s'active

Arrivée en France en 2019, l'enseigne danoise poursuit son chemin. Elle a ouvert son 180^e point de vente au centre Beaugrenelle Paris en novembre dernier et en compte, dans le lot, environ la moitié en zone urbaine. Surtout, elle accélère, ayant ouvert plus de 60 magasins dans l'année. À terme, elle en ambitionne 700 environ.



les besoins des discounters. En ville, ce n'est pas toujours le cas. Pour s'installer, pas d'autres choix, alors, que de revoir son concept et, surtout, son offre. Comme La Foir'Fouille, fin octobre à Suresnes (92). Sur 800 m², quand d'ordinaire le concept s'exprime sur 2000 m², il convient de trouver un équilibre au cordeau. « Nous proposons 5000 références, contre 15000 pour nos magasins habituels. Notre stratégie, pour y parvenir, a été de réduire l'offre en moyen de gamme », explique Geoffrey Lavielle, directeur général de La Foir'Fouille. Restreinte sur l'entrée de gamme et le premium, l'offre se prive aussi des grosses pièces – et comment faire autrement... C'est au double risque de dérouter le

site le plus fréquenté de France, derrière Amazon, Leboncoin et Booking, selon Médiamétrie//NetRatings et la Fevad. Et d'autres enseignes, sur d'autres secteurs, savent que cette concurrence-là peut vous affaiblir, voire vous tuer. Dans la mode, par exemple. Tous secteurs confondus, la part de marché de l'e-commerce en France s'établit à 10 % pour 2023. Dans l'habillement, c'est plus : 21 % des ventes se font en ligne, en hausse de 3 points sur un an, selon la Fevad. Évidemment, les bricks & mortar sont partie prenante de ce basculement mais, de fait, cela nuit aussi à leur parc de magasins. Et notamment à leur parc urbain, plus coûteux à faire vivre. Selon Codata et l'Insee, les enseignes de mode disposaient, en 2015, de 30 % de leurs points de vente en ville. Sept ans plus tard, ce chiffre est tombé à moins de 23 %. Cela étant, la nature a horreur du vide.

Finis les grosses pièces

Ce sont, pour beaucoup, ces locaux laissés vacants par les enseignes de mode que les discounters du non-alimentaire récupèrent. Deux exemples récents le prouvent. Début décembre, Flying Tiger a ouvert à Brest, sur 180 m², à la place d'un Burton of London. En ce mois de janvier, Hema inaugure son 68^e magasin français, sur 145 m², dans le centre de Rennes, en remplacement d'une boutique spécialisée dans les accessoires de mode. Bien sûr, pour que les transferts s'organisent, encore faut-il que les surfaces disponibles soient compatibles avec



Flying Tiger pose ses pions

Une ouverture dans le centre de Brest, une autre dans Draguignan... Le danois pose ses pions, doucement mais sûrement. Avec quatre ouvertures dans l'année, cinq prévues en 2025, l'enseigne (40 points de vente) entend compter dans le paysage urbain des années à venir.

consommateur et de limiter le panier moyen, ce qui n'est jamais idéal pour l'équilibre du modèle. Conséquence : sur cet emplacement urbain, pour les offres en fond de rayon, les prix sont entre 10 % et 15 % plus chers qu'ailleurs dans le réseau. À l'heure où la comparaison des prix est si simple, c'est un réel pari...

Une logistique plus complexe

Autre difficulté, liée aux implantations urbaines : celle de la logistique. En périphérie, on approvisionne ses magasins avec des semi-remorques. En centre-ville, c'est plus complexe, il faut affréter des flottes plus petites, et prévoir des livraisons plus régulières... donc plus coûteuses. La chasse aux bons emplacements est l'ultime contrainte. Pour vendre, ces enseignes doivent absolument être visibles. « N'importe quelle ville de 40000 habitants nous intéresse pour La Chaise longue, mais à une condition : être sur des emplacements numéro un, à fort trafic car nous avons besoin de susciter l'impulsion », avance Yves Tirman, patron du groupe CMP. « Il faut entre 300000 et 500000 euros pour ouvrir un magasin. Rapporté au mètre carré, c'est cher et c'est pourquoi nous avançons avec prudence », complète Marc de Bisschop, président de

GiFi est à la peine

Le groupe est à vendre (545 magasins en France environ). Et ses implantations en centre-ville ne vont pas de soi. GiFi y est allé en solo, à Paris, dès 2016, mais n'a jamais atteint les objectifs d'ouverture alors fixés. L'aventure Tati a ensuite offert une vitrine urbaine, mais à quel prix... En 2023, encore à Paris, la reprise des magasins Bricolex, a à nouveau donné un léger coup de boost à GiFi. Mais, là encore, à quel prix ?



C'est deux euros, enseigne de 45 magasins pour 22 millions d'euros de chiffre d'affaires hors taxes en 2023. Dernier écueil, en tout cas pour Paris et les plus grandes métropoles : l'hétérogénéité des quartiers, avec une sociologie de l'habitat qui varie d'un carrefour à un autre quand, en régions, les typologies d'implantations sont partout plus homogènes. Pas si facile, donc. Il n'y a d'ailleurs qu'à regarder avec quelle réserve Action, pourtant le roi du discount, pose ses pions à Paris. Si l'enseigne a dépassé les 800 unités en France, elle n'en compte que trois dans la capitale, dont deux ouverts les douze derniers mois... Dans les autres centres urbains, c'est un peu plus simple. Comme en témoignent les ouvertures récentes à Toulouse ou au Havre. Mais, en la matière, Action y va encore très précautionneusement. En somme, il s'agit de ne surtout pas confondre vitesse et précipitation. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL



**Le prix plus dominant que jamais
dans le commerce**
15/1/2025

[Prévisions 2026] Frank Rosenthal : le prix plus dominant que jamais dans le commerce ?

Pour la onzième année consécutive, *LSA* a recueilli les projections d'experts du retail et de la consommation sur les grands enjeux de 2026. Frank Rosenthal livre son analyse et décrypte les mutations en cours du secteur.

146



Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

© Studio Falour/ Frank Rosenthal Consultant

Frank Rosenthal est expert en stratégies du commerce

Depuis des dizaines d'années, les enseignes s'affrontent sur le quadrinôme prix-choix-services-expérience client et si en 2026 le prix, déjà omniprésent, prenait encore une longueur d'avance ? Le Centre d'Observation de la Société a démontré que le taux de pauvreté augmente en France depuis le début des années 2000. Entre 2003 et 2023, il a progressé de 7,1 % à 8,4 % au seuil situé à 50 % du niveau de vie médian, et de 13 % à 15,4 % au seuil de 60 % selon l'Insee. Sur une longue période, des chiffres extrêmement frappants ! Le journal spécialisé Maire Info publiait le 8 juillet dernier des chiffres alarmants : près de 10 millions de personnes en France vivent sous le seuil de pauvreté. Le taux de pauvreté en France a atteint en 2023 son niveau le plus élevé depuis que l'Insee le calcule. Cette hausse touche en particulier les familles monoparentales, dont presque un tiers vivent sous le seuil de pauvreté. Le taux de pauvreté est au plus haut : 9,8

millions de personnes (soit 15,4 % de la population) vivent en dessous du seuil de pauvreté, c'est-à-dire gagnent moins de 1 288 euros par unité de consommation. C'est 650 000 personnes de plus que l'année précédente... et 1,3 million de plus qu'en 2016.

La problématique « prix » monte aussi vite que les difficultés économiques du pays

Dans l'alimentaire, selon l'Insee, entre 2021 et 2022, années de forte inflation, en moyenne, lorsque le prix d'un produit augmente de 1 %, les quantités vendues baissent de 0,6 %. Par ailleurs, face à la hausse générale des prix de l'alimentation, les consommateurs fragmentent leurs achats en augmentant la fréquence des visites en magasin tout en réduisant la taille de leurs paniers. Ils se tournent également davantage vers les prix bas : les produits en promotion, de conditionnement plus petit ou de gamme inférieure.

Toujours selon l'Insee, fin 2022, 68 % des ménages déclarent avoir modifié leurs comportements d'achats alimentaires par rapport à l'année précédente à cause de l'inflation, 15 % affirment moins consommer, 9 % déclarent avoir diversifié les magasins visités pour leurs courses alimentaires et 9 % avoir changé de gamme de produit.

Enfin, paradoxalement, en dépit du ralentissement confirmé de l'inflation, en 2025, les Français sont notamment très inquiets de l'augmentation des prix à la consommation. La part des ménages estimant que les tarifs ont fortement augmenté au cours de l'année écoulée rebondit de cinq points et atteint son plus haut niveau depuis février 2025, note l'Insee (Source : Les Echos 7/1/2026)

Le choix d'un magasin est souvent influencé par le prix ou le rapport qualité prix

Le baromètre Bonial/Opinion Way réalisée du 25 avril au 6 mai 2025, souligne que lors du choix d'une enseigne selon les secteurs, le prix reste le principal facteur déclencheur d'achat dans de nombreuses catégories, comme les articles de papeterie (68%), les produits d'ameublement, de décoration et de bazar, ou encore les jeux, jouets et produits culturels (56%), Tous secteurs confondus, le rapport qualité-prix s'impose comme la priorité absolue, cité par plus de 9 Français sur 10 dans presque toutes les catégories, avec un pic à 96 % dans l'alimentaire, la papeterie et le bricolage.

Dans les bassins de vie les mieux équipés en commerces alimentaires, les consommateurs ont plus d'alternatives pour leurs achats et peuvent donc plus facilement diversifier les commerces fréquentés en fragmentant leurs achats. Lorsque les prix augmentent de 1 %, le nombre de passages en caisse augmente de 0,6 % dans les bassins de vie les mieux dotés en commerces alimentaires alors qu'il n'augmente pas dans les territoires les moins bien dotés. Et le nombre d'articles par ticket y diminue de 1,3 %, contre 0,6 % dans les moins bien dotés. La demande y est aussi plus sensible : l'élasticité-prix de la demande d'un produit vendu dans les bassins de vie comportant plus de 5 000 commerces alimentaires est en moyenne de -0,7, contre -0,4 dans les bassins de vie comportant moins de 50 commerces alimentaires.

Le recours à Internet pour chercher les meilleurs prix et les sites les moins chers

C'est une pratique que les Français connaissent bien désormais. En 2025, près de 40 millions d'entre eux, soit 70 % de la population, ont effectué au moins un achat sur Internet et ont donc été confrontés à la profusion des prix barrés sur les sites d'Amazon, Shein, et autre Temu. (La Croix 18/7/2025). Les 24 millions de clients cumulés de Shein sont venus avant tout chercher des prix bas à partir d'une offre très large et très largement renouvelée chaque jour. Le succès de Shein (au-delà de tous les débats éthiques), c'est d'abord le succès du prix.

Le Black Friday 2025 a enregistré une croissance de 9,8 % par rapport à 2024 en e-commerce, avec des performances remarquables dans le high-tech, l'électroménager et le gaming. Alors que le quatrième trimestre représente 40 % du chiffre d'affaires du e-commerce, le week-end prolongé du Black Friday pèse 7 % et affiche une croissance du chiffre d'affaires de l'édition 2025 pour son premier week-end de 9,8 % par rapport à la même période en 2024. (Source : LSA 2/12/2025)

La multiplication des arbitrages et le recours aux promotions : la (seule) manière de résister

Pour préserver leur budget face aux hausses de prix des produits alimentaires, les ménages développent des stratégies pour s'adapter, en consommant moins, en modifiant la composition de leur panier (substitution vers des alternatives moins chères, descente en gamme, recours aux marques de distributeurs et premiers prix, diminution des achats de produits non essentiels, multiplication des achats de produits en promotion,), ou bien en fractionnant leurs achats.

Bonial dévoile son récent baromètre « Les Français et la consommation » (du 25 avril au 6 mai 2025), réalisé avec OpinionWay que les promotions font bouger les Français. Au-delà des restrictions budgétaires, les consommateurs cherchent à optimiser leurs dépenses pour retrouver une certaine marge de manœuvre. Les promotions influencent fortement les décisions d'achat : 64% des Français les recherchent activement, dont 28% systématiquement avant tout achat ou visite en magasin. Toujours dans le même baromètre, dans l'alimentaire, ce sont surtout les fruits et légumes (84%), la viande ou le poisson (83%) et les produits laitiers (lait, beurre, fromage...) et œufs (82%) qui inciteraient le plus à se rendre en magasin. En résumé, les produits pour lesquels la valeur compte autant que le prix, car ils sont pour la très grande majorité peu comparables notamment sur la zone marché.

Côté non-alimentaire, les produits d'hygiène et de beauté incitent 76% des Français à se déplacer, suivis des produits d'entretien et de nettoyage (73%) et du prêt-à-porter (66%).

AVOIR UNE PROPOSITION DE VALEUR LÉGITIME ET LISIBLE AUPRÈS DES FRANÇAIS

Quelques voies pour résister à cette déferlante « prix » pour les enseignes en 2026. C'est ce que font Uniqlo dans tous ses magasins ou ses produits, Ikea avec des baisses de prix régulières et expliquées, Decathlon en expliquant la valeur d'usage de ses produits, Coopérative U en conjuguant « des valeurs fortes et des prix bas » et en maintenant par exemple pour la 4ème année consécutive ses 150 produits U à prix coûtant...

Le classement des enseignes préférées des Français doit être analysé au regard de la performance prix des enseignes. Action, l'enseigne néerlandaise qui a dépassé les 900 magasins, est pour la troisième année consécutive l'enseigne préférée des Français dans le classement EY-Parthenon, mais bat également le record historique de fans avec près de 49%.

Leroy Merlin, le deuxième propose depuis longtemps dans ses rayons des produits à valeur d'usage et à prix différents au sein de la même catégorie. Decathlon a su donner de la valeur à tous ses produits, même quand ce sont les produits Bleus (les moins chers). Picard, 4ème du classement, communique fortement en 2025 sur l'association « Le plaisir en grand, le prix en petit ». Enfin, le leader de l'alimentaire E.Leclerc n'en finit plus de recueillir les avantages de son excellente image-prix et il vient à marteler que l'enseigne est moins chère sur les premiers prix, les marques de distributeurs et les marques nationales, bref en résumé moins cher sur tout !

Le politique pourra t-il redonner du pouvoir d'achat en 2026 ?

La très grande majorité des promotions dans les grandes surfaces alimentaires est encadrée par des lois. Egalim mais aussi Descroizille notamment composent le paysage des prix. Cette dernière contestée à la fois par les consommateurs et les distributeurs ne devrait-elle pas être revue, supprimée ou assouplie ? Quels effets positifs réels a-t-elle eu les catégories sur lesquelles elle s'applique ?

Quelle que soient les évolutions de l'économie et du commerce, on aimerait bien écrire en 2027 que l'expérience client ou les services boostés par l'IA seront les nouveaux items dominateurs du commerce. En attendant, le prix est toujours là et bien là.

151

A propos de l'auteur :

Après une carrière de communicant dans les groupes TBWA et HighCo, Frank Rosenthal a créé sa structure de conseil en janvier 2008. Nourri de ses observations récurrentes à l'international dont il fait bénéficier ses clients français, Frank a créé en février 2008 son blog retail-distribution et a écrit 10 livres sur le commerce dont le dernier « Game Changer » publié aux Editions Kawa est sorti en janvier 2026.



A lire « Game Changer »
31/1/2026

À lire : la différenciation comme ultime levier de performance pour le retail

Expert reconnu du retail, le consultant Frank Rosenthal décrypte les “Game Changers” dans son nouvel ouvrage. A lire absolument pour se préparer au commerce de demain.

GAME CHANGER

—

LA DIFFERENCIATION ABSOLUE
DANS LE RETAIL

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

153

L'ouvrage invite à se projeter vers le commerce de demain

Dans un contexte de concurrence exacerbée, de banalisation de l'offre et d'offensive accrue des plateformes internationales, la différenciation est devenue un enjeu stratégique majeur pour le commerce. C'est précisément à cette question que s'attaque **Frank Rosenthal** dans son nouvel ouvrage ***Game Changer – La stratégie de différenciation absolue dans le retail***, publié aux Éditions Kawa le 2 janvier 2026.

Dixième livre de l'auteur, reconnu pour son expertise des stratégies du commerce, *Game Changer* se présente comme le premier ouvrage consacré spécifiquement à la différenciation dans le retail à travers le prisme des « Game Changers » : ces acteurs, concepts, idées ou technologies qui bouleversent les règles établies et redessinent durablement les marchés.

Préfacé par Thierry Cotillard, président du Groupement Mousquetaires, l'ouvrage (178 pages, 29,90 €) s'appuie sur une démarche originale. Frank Rosenthal y structure sa réflexion autour de sept questions fondamentales sur les « Game Changers », posées à sept intelligences artificielles différentes. Les réponses obtenues sont ensuite confrontées, comparées, synthétisées et critiquées par l'auteur, qui y apporte son analyse et son recul d'expert.

Le livre est abondamment illustré par vingt cas inspirants de « Game Changers » du retail, issus d'une dizaine de pays. Action, Amazon, Rituals, Selfridges, Walmart, Target, Netflix, Eataly ou encore le Groupement Mousquetaires figurent parmi les enseignes étudiées. Ces exemples montrent que l'approche « Game Changer » peut être globale ou au contraire se concentrer sur un point clé de différenciation, chaque cas apportant un éclairage complémentaire.

Au-delà des exemples, *Game Changer* poursuit un objectif clairement opérationnel. L'ouvrage propose sept méthodes pour aider les dirigeants et les entrepreneurs à travailler leur propre stratégie de différenciation, dans un environnement marqué par la profusion de l'offre, le développement du e-commerce et la montée en puissance des plateformes chinoises. Deux approches sectorielles sont également développées, notamment dans l'univers des grands magasins et de la pharmacie.

L'auteur prend toutefois soin de nuancer le propos. Un chapitre est consacré à la question : « Pour performer dans le commerce, devenir un "Game Changer" est-il une bonne solution ? ». Frank Rosenthal y montre que cette stratégie est exigeante, parfois complexe à mettre en œuvre, et qu'elle suppose une réelle cohérence dans le temps.

Enfin, l'ouvrage invite à se projeter vers le commerce de demain, à l'horizon 2028, afin de mieux anticiper les mutations en cours et à venir. En conclusion, l'auteur partage quatre grandes convictions pour aider les acteurs du retail à mieux appréhender les transformations profondes du secteur.

Avec *Game Changer*, Frank Rosenthal livre un ouvrage à la fois analytique et pédagogique, destiné aux dirigeants, entrepreneurs, étudiants et à tous ceux qui cherchent à comprendre comment créer de la préférence et de la performance dans le commerce. Une conviction traverse l'ensemble du livre : sans différenciation, pas de préférence ; sans préférence, pas de performance.

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

ILSA

Experts 2026
Synthèse
10/2/2026

[Prévisions 2026] IA agentique, arbitrages, recomposition : l'année du grand tri dans le retail

156

Entre montée en puissance de l'IA agentique, pression durable sur le pouvoir d'achat et accélération des recompositions, le commerce français entre en 2026 dans une phase de sélection stratégique. Derrière l'effervescence technologique, les experts LSA dessinent un changement de modèle en pleine mutation.



Réservé aux abonnés



La Rédaction

10 février 2026 \ 10h00

⌚ 5 min. de lecture



31 juillet 2026 Frank Rosenthal

Seize experts LSA donnent leur vision du retail pour l'année 2026.

En ce début 2026, l'intelligence artificielle domine les anticipations du secteur. Après l'IA générative, les tribunes publiées dans *LSA* convergent vers un même diagnostic : le commerce s'oriente progressivement vers des parcours délégués, conversationnels et automatisés. **François Duranton, cofondateur de l'agence ZeTrace**, décrit un basculement du rôle du distributeur dans l'acte d'achat. *« Ce ne sera plus le commerçant qui proposera une sélection de produits en stock, mais le consommateur, qui délèguera à une IA agentique le cahier des charges du produit convoité. À elle de choisir et d'acheter. Une véritable révolution. »*

Sébastien Calais et Alice Schulte, du cabinet Roland Berger, analysent un transfert du pouvoir de prescription vers les plates-formes technologiques. *« Demain, ce ne sera plus le consommateur qui comparera les prix ou analysera les avis, mais une intelligence artificielle à laquelle il délèguera ces arbitrages. »* Pour **Guilhem Bodin, partner chez Converteo**, cette mutation dépasse le cadre technologique et modifie en profondeur la relation à l'offre. *« Le modèle fondé sur la navigation s'efface au profit d'un modèle conversationnel fondé sur l'intention. Le consommateur ne veut plus parcourir les rayons, il veut parler au vendeur, même s'il est virtuel. »* Cette transformation impose aux enseignes un travail sur la structuration des données, la lisibilité des contenus et la fiabilité des informations sur les produits.

Une technologie encore confrontée à ses limites économiques

Si le commerce agentique est sur toutes les lèvres, son déploiement reste contraint par des enjeux de coûts, de performance et d'organisation. François Duranton alerte sur les fragilités des usages orientés client. *« En back-office, l'IA est un outil efficace. En front-office, en revanche, je suis très dubitatif. Les délais, les coûts et les erreurs restent trop importants. »* **Thomas Husson, vice-président du cabinet Forrester Research**, souligne une maturité encore incomplète des organisations. *« Les principaux freins sont clairement identifiés : sécurité des données, difficultés d'intégration, manque de maturité interne. L'IA générative n'est pas encore passée à l'échelle. »*

Clément Genelot, spécialiste de l'e-commerce et des marketplaces chez Stifel, rappelle que les plates-formes elles-mêmes cherchent encore leur modèle. *« Le modèle économique des assistants IA reste précaire. La pression financière pousse les acteurs à s'immiscer dans la transaction sans garantie de rentabilité immédiate. »* En 2026, l'IA apparaît donc davantage comme un levier d'optimisation ciblée que comme un canal d'achat dominant.

Un consommateur sous pression, dominé par l'arbitrage

Parallèlement à la transformation technologique, les tribunes convergent sur un diagnostic économique sévère : la contrainte budgétaire s'installe durablement. **Patrice Quinqueneau, du cabinet de conseil ManEcho**, observe une concentration croissante des achats. « *Les Français concentrent leurs achats chez les enseignes reconnues pour leur prix bas. Ils achètent moins et moins cher, notamment en non-alimentaire.* »

Olivier Salomon, managing director au bureau d'AlixPartners parisien, décrit une frugalité devenue structurelle. « *Cette frugalité n'est plus seulement subie. Elle est désormais durablement ancrée dans les comportements.* » **Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce**, rappelle la centralité du prix. « *Le rapport qualité-prix reste la priorité absolue. Le prix est toujours là et bien là.* » Cette pression renforce les stratégies de fragmentation des paniers, de chasse aux promotions et de multi-fréquentation des enseignes.

Discipline opérationnelle et pilotage financier au premier plan

Face à la compression des marges et à la volatilité de la demande, plusieurs auteurs plaident pour un retour à une gestion rigoureuse. **Nathalie Dubiez, cofondatrice du cabinet Alyxir**, insiste sur l'importance de l'anticipation financière. « *Attendre d'être au pied du mur pour réagir s'avère fatal. Une trésorerie qui se tend peut conduire rapidement à la cessation de paiements.* »

Olivier Salomon appelle à restaurer la discipline commerciale. « *De nombreux distributeurs ont perdu la maîtrise des basiques : le bon produit, au bon prix, au bon endroit.* » **Jean-Daniel Pick, expert en stratégie et distribution**, rappelle le rôle central de l'exécution. « *La promesse de l'enseigne reste déterminante, mais elle doit s'appuyer sur une expérience client parfaitement maîtrisée.* » Disponibilité produit, fluidité en magasin, maîtrise des stocks et pilotage du cash redeviennent ainsi des facteurs clés de compétitivité.

Marque, proximité et expérience pour recréer de la préférence

Dans un environnement dominé par les algorithmes et la guerre des prix, la différenciation passe de plus en plus par la cohérence des positionnements. Damien Maitre-Devallon, directeur général adjoint de l'agence Team Créatif, analyse l'évolution du rôle de la marque. « *Une marque performante est devenue un système de décisions qui permet d'arbitrer l'innovation, les gammes et le discours.* » **Julie Hermann, fondatrice de Focus Shopper**, défend le potentiel stratégique de la proximité. « *Il est indispensable que le commerce de proximité soit inscrit dans les stratégies urbaines et commerciales.* » **Frédéric Boubilil, fondateur du cabinet Boubilil Conseil**, appelle à une rupture des schémas traditionnels. « *Face au tsunami technologique, les nouveaux basiques du métier ne sont pas négociables. Il faut sortir du cadre.* » L'enjeu est désormais de recréer du lien et de la préférence dans des univers de plus en plus standardisés.

Consolidation et stratégies offensives : la recomposition s'accélère

Sous l'effet de la pression sur les marges et de la faible croissance organique, le secteur s'engage dans une phase de recomposition accélérée. **Pierre de la Boulaye, directeur associé senior de McKinsey Paris**, observe un regain marqué des opérations capitalistiques. « *La valeur des transactions a progressé de 75 % en un an. Les acteurs revoient systématiquement leur portefeuille.* » **Cédric Ducrocq, fondateur de Diamart Group**, plaide pour une posture plus offensive. « *Faire un peu mieux ce qu'on faisait déjà ne suffira pas. Il faudra emprunter des chemins moins balisés.* » Olivier Salomon souligne l'ampleur des mouvements en cours. « *Le marché français se recompose. Les acteurs prêts à prendre des paris audacieux redéfiniront l'échiquier.* » Verticalisation, alliances, cessions et acquisitions deviennent des leviers centraux de repositionnement.

Conclusion : 2026, l'année du tri stratégique

160

À travers ces seize tribunes, se dessine un même mouvement : le retail entre dans une phase de sélection. Sélection des investissements technologiques réellement utiles. Sélection des formats rentables. Sélection des promesses crédibles. Sélection des modèles robustes.

Dans un environnement contraint, la performance ne viendra plus de l'accumulation d'outils ou d'innovations, mais de la capacité à hiérarchiser, arbitrer et exécuter. En 2026, le commerce ne joue plus l'expansion. Il joue sa crédibilité.



Face à Sephora, Nocibé accélère pour doubler un
jour le géant de la beauté de LVMH
10/2/2026

Face à Sephora, Nocibé accélère pour espérer doubler un jour le géant de la beauté du groupe LVMH

162

Face à l'hégémonie du géant de la beauté Sephora, les autres parfumeries sélectives semblent reléguées à l'arrière-plan. Pourtant, Nocibé veut accélérer et doubler le numéro un. Un pari (très) ambitieux qui va demander un travail colossal à l'enseigne française



Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal

En juin 2025, Nocibé coupait le ruban de la figure de proue de son nouveau concept, au cœur du centre commercial Westfield Les 4 Temps. Le point de vente de 320 m² se veut la vitrine stratégique du nouveau positionnement de l'enseigne : plus lumineux, plus épuré, plus coloré et, surtout, plus moderne. Les services « express » sont au cœur du magasin comme au centre de la stratégie de la marque.

Le secteur de la beauté est clairement dominé par Sephora. Vouloir devenir numéro un, c'est s'attaquer à un colosse qui, loin d'avoir des pieds d'argile, est bien ancré dans les habitudes de consommation des Français. Ce défi de taille, Nicolas Debray veut le relever avec Nocibé.

À la tête de la deuxième parfumerie sélective de France depuis 2023, le PDG, qui a fait ses armes chez L'Oréal, affiche une ambition claire : monter sur la première marche du podium. Un pari plus qu'ambitieux. Pour rappel, l'enseigne du groupe LVMH affichait en 2024 un chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros. Des performances bien supérieures à celles de Nocibé qui devrait plus que doubler ses ventes 2024/2025 s'il voulait faire la course en tête. Ce que l'entreprise nordiste ambitionne clairement puisqu'elle vise « *la place de numéro un à l'horizon 2030* », selon son PDG, qui a accepté de répondre à LSA dans l'une de ses toutes premières et très rares interviews.

Nocibé s'apprête donc à courir un marathon à la vitesse d'un sprint. Mais l'enseigne n'a rien du petit David face au Goliath détenu par Bernard Arnault. Nocibé appartient au groupe allemand Douglas, qui surpasse Sephora sur le marché européen avec un CA global de 4,6 milliards d'euros contre 4,3 milliards pour le pôle distribution sélective de LVMH (Sephora, Le Bon Marché et DFS). De quoi aider à passer la vitesse supérieure. « *La France est un marché prioritaire pour le groupe, précise Nicolas Debray. Cela nous permet de débloquer des investissements massifs pour financer nos projets. D'autant plus que nous sommes entrés en Bourse il y a près de deux ans.* »

Les leviers

- **Pour passer devant Sephora**, pas question de copier le numéro un. L'objectif de Nocibé est de miser sur ce qui différencie les deux acteurs (instituts et marques).
- **Parmi les axes explorés** par la parfumerie, les services et notamment les instituts occupent une place importante.
- **Le renouvellement des points de ventes** : l'enseigne a entamé en 2025 la rénovation de ses magasins avec celui de La Défense comme figure de proue. Depuis juin dernier, 27 magasins ont été ouverts ou rénovés avec ce nouveau concept.
- **Bien installée en régions**, l'enseigne veut conquérir Paris et les grandes villes avec ce nouveau concept de magasins.
- **L'objectif est d'ouvrir** et de rénover une trentaine de points de vente cette année.

L'heure est à la diversification

Ces moyens en poche (non détaillés par le dirigeant, néanmoins), il reste tout de même un sacré bout de chemin à parcourir pour atteindre les sommets. D'autant que Nocibé entame la bataille dans un marché de la beauté fragmenté et au paysage mouvant. L'enseigne travaille donc au renouvellement de son offre, sans pour autant changer du tout au tout. L'exemple le plus parlant est le travail réalisé autour du parfum. Historiquement, Nocibé propose des fragrances de grandes maisons. Mais le vent tourne pour le marché du luxe, qui voit émerger de nouvelles habitudes jouant en sa défaveur.

Pour s'adapter, l'enseigne a fait le pari de se diversifier en faisant cohabiter les flacons « couture » avec les bouteilles colorées des brumes Sol de Janeiro. « *C'était nécessaire d'adapter notre offre de parfum, catégorie dont nous sommes le premier vendeur en France en volume*, commente Nicolas Debray. *La tendance est à la superposition des parfums et d'accorder son odeur à son humeur, voire à un moment de la journée. Cela demande donc une offre accessible pour une frange importante de notre clientèle.* »

Et puisque l'idée est de miser sur ses points forts, la diversification de l'offre s'accompagne d'une innovation dans les points de ventes entamée en juin dernier avec la création d'un nouveau concept dans un magasin de 320 m² au cœur du centre commercial Westfield Les 4 temps. L'objectif était de dépoussiérer le modèle historique. Un pari réussi pour **Frank Rosenthal, expert en stratégies du retail** : « *Il était urgent de moderniser le concept, sachant que des magasins innovants apparaissent chaque jour dans ce centre commercial. Un point de vente vieillissant y est donc particulièrement visible.* »

Parmi les points saillants, le consultant relève une meilleure mise en scène des marques, un parcours client rythmé, et surtout un aspect marchand particulièrement travaillé : « *L'assortiment donne envie, le choix est valorisé et favorise l'achat d'impulsion* », indique l'expert, qui regrette cependant un certain « *manque de digitalisation de l'information.* » Pas assez de QR codes ou de bornes à son goût.

Reste que la véritable nouveauté du concept tient dans la mise en avant des services, notamment à travers 800 cabines d'institut réparties dans toute la France, qui se dotent d'une nouvelle carte de soins. S'y ajoute un corner, placé au cœur des points de ventes, qui délivre des soins express, avec ou sans rendez-vous, sur des fauteuils inclinables. À la carte : L'Instant Facialiste by Seasonly, le Spray Tan ou des séances de masque Led.

Sephora reste 2,5 fois plus gros



Sources : entreprises et estimations LSA tirées du top 100 des enseignes et de Pappers, CA 2024. Chiffre 2024/2025 pour l'exercice décalé de Nocibé

Regarder devant... et derrière

L'idée est que des marques invitées viennent ponctuellement enrichir cette offre, permettant à Nocibé de développer une nouvelle relation avec les griffes : « *Les marques cherchent constamment un contact plus poussé avec les clients, donc nous parvenons à en intégrer de nouvelles par nos offres de soin.* » Mais ce sont aussi et surtout de nouveaux consommateurs que Nocibé cherche à recruter : « *Nous avons besoin de créer du trafic. Un client qui fréquente les instituts ne vient pas deux fois par an pour acheter des cadeaux, mais sept ou huit fois.* »

Entre service et offre, Nocibé devient une sorte de modèle hybride, à la croisée d'un Sephora et d'un Yves Rocher. Une stratégie viable pour surpasser les deux leaders ? La marque de beauté aux racines bretonnes s'intercale en effet à la deuxième place du marché. Une chose est sûre, Nocibé devra aussi garder un œil sur le rétroviseur.

Dans un marché plutôt tendu, la concurrence vient de tous les côtés. À la quatrième place du classement des enseignes de beauté, Marionnaud affiche un résultat plutôt stable, mais juste en dessous, Rituals, Kiko et Adopt connaissent tous les trois des dynamiques de croissance importantes.

Plus loin, Aroma-Zone affiche des taux de croissance presque extravagants (+ 43 % en 2023 et + 56 % en 2024) et « *l'enseigne ouvre des points de vente à tour de bras* », note Frank Rosenthal. Mais selon l'expert, ce serait une erreur de ne compter que les griffes spécialisées dans la compétition : « *Le secteur est de plus en plus dispersé avec un grand nombre d'acteurs aux positionnements divers.* » À l'image des grandes pharmacies, plus offensives que jamais, ou des discounters qui brisent le référentiel prix des consommateurs sur nombre de catégories de cosmétiques.

Nocibé se positionne au milieu de tous ces acteurs et, malgré une avance en matière de CA, les changements d'habitudes des consommateurs laissent de moins en moins de place à des modèles historiques. Si gravir les deux marches du podium qui séparent Nocibé de son objectif s'avère déjà un pari ambitieux, l'enseigne devra continuer d'asseoir son modèle pour pérenniser sa place dans un secteur en constante évolution.

Nicolas Debray, PDG de Nocibé : « Nous devons définir notre territoire unique de différenciation »



LSA - Passer la vitesse supérieure, comment cela se traduit-il pour Nocibé ?

Nicolas Debray - Notre objectif est de repartir à la conquête du marché de la beauté, pour en devenir le numéro un à horizon 2030. Parmi nos axes de travail, la mise en avant du service, la conquête de nouveaux territoires ou encore l'élargissement de l'offre sont centraux dans notre stratégie. Cela commence à porter ses fruits, nous avons déjà gagné des parts de marché l'année passée.

Actuellement, le numéro un de la beauté exerce une forme d'hégémonie sur le marché. Le but est-il de devenir le nouveau Sephora ?

N. D. - L'objectif n'est absolument pas de copier le voisin. Nous voulons vraiment nous appuyer sur nos forces, nos atouts, notre ADN. Cela nous offre de grandes opportunités d'étendre notre activité au-delà des catégories de produits classiques comme le parfum. Nous devons définir notre territoire unique de différenciation pour recruter et fidéliser une nouvelle base de consommateurs, sans délaisser nos clients historiques.

Les concurrents dans votre rétroviseur gagnent rapidement en popularité. Êtes-vous inquiet de l'émergence de ces nouveaux acteurs ?

N. D. - La beauté est partout et c'est ce qui rend notre métier excitant. Il est vrai que certaines marques et enseignes prennent rapidement de l'ampleur mais, à mon sens, il y a de la place pour tout le monde. Chacun répond à des attentes précises mais surtout différentes des consommateurs.



**Comment Nocibé espère doubler
Sephora**
12/2/2026



Comment Nocibé espère doubler Sephora

Face à l'hégémonie du géant de la beauté Sephora, les autres parfumeries sélectives semblent reléguées à l'arrière-plan. Pourtant, Nocibé veut accélérer et doubler le numéro un. Un pari (très) ambitieux qui va demander un travail colossal à l'enseigne française.

LES LEVIERS

- Pour passer devant Sephora, pas question de copier le numéro un. L'objectif de Nocibé est de miser sur ce qui différencie les deux acteurs (instituts et marques).
- Parmi les axes explorés par la parfumerie, les services et notamment les instituts occupent une place importante.
- Le renouvellement des points de ventes : l'enseigne a entamé en 2025 la rénovation de ses

magasins avec celui de La Défense comme figure de proue. Depuis juin dernier, 27 magasins ont été ouverts ou renouvelés avec ce nouveau concept.

- Bien installée en régions, l'enseigne veut conquérir Paris et les grandes villes avec ce nouveau concept de magasins.
- L'objectif est d'ouvrir et de rénover une trentaine de points de vente cette année.

Le secteur de la beauté est clairement dominé par Sephora. Vouloir devenir numéro un, c'est s'attaquer à un colosse qui, loin d'avoir des pieds d'argile, est bien ancré dans les habitudes de consommation des Français. Ce défi de taille, Nicolas Debray veut le relever avec Nocibé. À la tête de la deuxième parfumerie sélective de France depuis 2023, le PDG, qui a fait ses armes chez L'Oréal, affiche une ambition claire : monter sur la première marche du podium. Un pari plus qu'ambitieux. Pour rappel, l'enseigne du groupe LVMH affichait en 2024 un chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros.



En juin 2025, Nocibé cooptait le ruban de la figure de proue de son nouveau concept, au cœur du centre commercial Westfield Les 4 Temps. Le point de vente de 320 m² se voit la vitrine stratégique du nouveau positionnement de l'enseigne : plus lumineuse, plus épurée, plus colorée et, surtout, plus moderne. Les services « express » sont au cœur du magasin comme au centre de la stratégie de la marque.

PHOTO LUTHERAINE

Des performances bien supérieures à celles de Nocibé qui devrait plus que doubler ses ventes 2024/2025 s'il voulait faire la course en tête. Ce que l'entreprise nordiste ambitionne clairement puisqu'elle vise « la place de numéro un à l'horizon 2030 », selon son PDG, qui a accepté de répondre à LSA dans l'une de ses toutes premières et très rares interviews. Nocibé s'apprête donc à courir un marathon à la vitesse d'un sprint. Mais l'enseigne n'a rien du petit David face au Goliath détenu par Bernard Arnault. Nocibé appartient au groupe allemand Douglas, qui surpasse Sephora sur le marché européen avec un CA global de 4,6 milliards d'euros contre 4,3 milliards pour le pôle distribution sélective de LVMH (Sephora, Le Bon Marché et DFS). De quoi aider à passer la vitesse supérieure. « La France est un marché prioritaire pour le groupe, précise Nicolas Debray. Cela nous permet de débloquer des investissements massifs pour financer nos projets. D'autant plus que nous sommes entrés en Bourse il y a près de deux ans. »

L'heure est à la diversification

Ces moyens en poche (non détaillés par le dirigeant, néanmoins), il reste tout de même un sacré bout de chemin à parcourir pour atteindre les sommets. D'autant que Nocibé entame la bataille dans un marché de la beauté fragmenté et au paysage mouvant. L'enseigne travaille donc au renouvellement de son offre, sans pour autant changer du tout au tout. L'exemple le plus parlant est le travail réalisé autour du parfum. Historiquement, Nocibé propose des fragrances de grandes maisons. Mais le vent tourne pour le



SEPHORA RESTE 2,5 FOIS PLUS GROS

Sources : entreprises et estimations LSA tirées du top 103 des enseignes et de Pappers, CA 2024, chiffre 2024/2025 pour l'exercice fiscal de Nocibé

	Sephora	
1	2,5 Mds €	300 magasins
	Yves Rocher	
2	1,1 Mds €	643
	Nocibé	
3	1 Mds €	550
	Marionnaud	
4	590	392
	Rituel	
5	248,5	186

1 Mds €

environ (TTC)
Le CA, à +0,3 %

550
magasins

23 %

La part de marché en valeur sur toutes les catégories (27 % à Nocibé)

1^{er} vendeur de parfum en France

Plus de 20 % du CA réalisé sur le web

Sources : Nocibé, données actualisées jusqu'à septembre 2025 ; Citeo (PDM)

marché du luxe, qui voit émerger de nouvelles habitudes jouant en sa défaveur. Pour s'adapter, l'enseigne a fait le pari de se diversifier en faisant cohabiter les flacons « couture » avec les bouteilles colorées des brumes Sol de Janeiro. « C'était nécessaire d'adapter notre offre de parfum, catégorie dont nous sommes le premier vendeur en France en volume, commente Nicolas Debray. La tendance est à la superposition des parfums et d'accorder son odeur à son humeur, voire à un moment de la journée. Cela demande donc une offre accessible pour une frange importante de notre clientèle. »

Et puisque l'idée est de miser sur ses points forts, la diversification de l'offre s'accompagne d'une innovation dans les points de ventes entamée en juin dernier avec la création d'un nouveau concept dans un magasin de 320 m² au cœur du centre commercial Westfield Les 4 Temps. L'objectif était de dépoussiérer le modèle historique. Un pari réussi pour Frank Rosenthal, expert en stratégies du retail : « Il était urgent de moderniser le concept, sachant que des magasins innovants apparaissent chaque jour dans ce centre commercial. Un point de vente vieillissant y est donc particulièrement visible. » Parmi les points saillants, le consultant relève une meilleure mise en scène des marques, un parcours client rythmé, et surtout un aspect marchand particulièrement travaillé : « L'assortiment donne envie, le choix est valorisé et favorise l'achat d'impulsion », indique l'expert, qui regrette cependant un certain « manque de digitalisation de l'information. » Pas assez de QR codes ou de bornes à son goût.

3 QUESTIONS À

Nicolas Debray

PDG de Nocibé

« Nous devons définir notre territoire unique de différenciation »



LACTA/ARTEL

LSA - Passer la vitesse supérieure, comment cela se traduit-il pour Nocibé ?

Nicolas Debray - Notre objectif est de repartir à la conquête du marché de la beauté, pour en devenir le numéro un à horizon 2030. Parmi nos axes de travail, la mise en avant du service, la conquête de nouveaux territoires ou encore l'élargissement de l'offre sont centraux dans notre stratégie.

Cela commence à porter ses fruits, nous avons déjà gagné des parts de marché l'année passée.

Actuellement, le numéro un de la beauté exerce une forme d'hégémonie sur le marché. Le but est-il de devenir le nouveau Sephora ?

N. D. - L'objectif n'est absolument pas de copier le voisin. Nous voulons vraiment

nous appuyer sur nos forces, nos atouts, notre ADN. Cela nous offre de grandes opportunités d'étendre notre activité au-delà des catégories de produits classiques comme le parfum. Nous devons définir notre territoire unique de différenciation pour recruter et fidéliser une nouvelle base de consommateurs, sans délaisser nos clients historiques.

Les concurrents dans votre rétroviseur gagnent rapidement en popularité. Êtes-vous inquiet de l'émergence de ces nouveaux acteurs ?

N. D. - La beauté est partout et c'est ce qui rend notre métier excitant. Il est vrai que certaines marques et enseignes prennent rapidement de l'ampleur mais, à mon sens, il y a de la place pour tout le monde. Chacun répond à des attentes précises mais surtout différentes des consommateurs. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR L. H.

■ ■ ■ Reste que la véritable nouveauté du concept tient dans la mise en avant des services, notamment à travers 800 cabines d'institut réparties dans toute la France, qui se dotent d'une nouvelle carte de soins. S'y ajoute un corner, placé au cœur des points de ventes, qui délivre des soins express, avec ou sans rendez-vous, sur des fauteuils inclinables. À la carte : L'Instant Facialiste by Seasonly, le Spray Tan ou des séances de masque Led.

Regarder devant... et derrière

L'idée est que des marques invitées viennent ponctuellement enrichir cette offre, permettant à Nocibé de développer une nouvelle relation avec les griffes : « Les marques cherchent constamment un contact plus poussé avec les clients, donc nous parvenons à en intégrer de nouvelles par nos offres de soin. » Mais ce sont aussi et surtout de nouveaux consommateurs que Nocibé cherche à recruter : « Nous avons besoin de créer du trafic. Un client qui fréquente les instituts ne vient pas deux fois par an pour acheter des cadeaux, mais sept ou huit fois. »

Entre service et offre, Nocibé devient une sorte de modèle hybride, à la croisée d'un Sephora et d'un Yves Rocher. Une stratégie viable pour surpasser les deux leaders ? La marque de beauté aux racines bretonnes s'intercale en effet à la deuxième place du marché. Une chose est sûre,

Nocibé devra aussi garder un œil sur le rétroviseur. Dans un marché plutôt tendu, la concurrence vient de tous les côtés. À la quatrième place du classement des enseignes de beauté, Marionnaud affiche un résultat plutôt stable, mais juste en dessous, Rituals, Kiko et Adopt connaissent tous les trois des dynamiques de croissance importantes. Plus loin, Aroma-Zone affiche des taux de croissance presque extravagants (+ 43 % en 2023 et + 56 % en 2024) et « l'enseigne ouvre des points de vente à tour de bras », note Frank Rosenthal. Mais selon l'expert, ce serait une erreur de ne compter que les griffes spécialisées dans la compétition : « Le secteur est de plus en plus dispersé avec un grand nombre d'acteurs aux positionnements divers. » À l'image des grandes pharmacies, plus offensives que jamais, ou des discounters qui brisent le référentiel prix des consommateurs sur nombre de catégories de cosmétiques.

Nocibé se positionne au milieu de tous ces acteurs et, malgré une avance en matière de CA, les changements d'habitudes des consommateurs laissent de moins en moins de place à des modèles historiques. Si gravir les deux marches du podium qui séparent Nocibé de son objectif s'avère déjà un pari ambitieux, l'enseigne devra continuer d'asseoir son modèle pour pérenniser sa place dans un secteur en constante évolution. ■

LISA HENRY



Castorama se renforce sur le local et
le pro
12/3/2026

Castorama se renforce sur le local et le pro

Face à un marché du bricolage en recul, Castorama engage une refonte stratégique de son réseau : assortiment rationalisé, ancrage local renforcé et accélération sur la clientèle professionnelle. Une feuille de route pensée pour conjuguer cohérence nationale et singularités locales.

■ Castorama veut renforcer son ancrage local en faisant de chacun de ses 94 sites un magasin unique.

■ Cela suppose de faire des choix pour ce qui est de l'offre. Cela suppose aussi de laisser plus de libertés aux équipes.

■ L'enseigne cible aussi les professionnels pour se trouver des relais de croissance, dans un marché difficile depuis trois ans.

A Bondues, dans le Nord, le magasin Castorama, ouvert en 1972, vient d'achever cinq mois de transformation, sans fermeture. Un chantier visible, du sol au plafond, mais surtout un marqueur stratégique pour l'enseigne. L'idée ? Renouveler l'offre. Améliorer le parcours client. Mieux cibler la clientèle des professionnels. Et s'adapter au local. « Ici, le magasin s'ouvre sur les marchés du sol. À Toulon-La Seyne, c'est le jardin. Nos points de vente doivent tous avoir une réelle empreinte locale. C'est la condition du succès », assure ainsi Pascal Gil, le directeur général de Castorama France.

Il est loin le temps des concepts uniformes, figés près d'une décennie durant. Les habitudes changent vite. Les clients attendent d'être considérés pour ce qu'ils sont : c'est-à-dire uniques. Alors, les réponses apportées doivent être, elles aussi, uniques. Chacun des 94 Castorama doit donc apporter sa touche personnelle. Mais,

2,01

MILLIARDS DE
LIVRES STERLING
Le CA de
Castorama France
durant l'exercice
2024-2025
(2,4 Mrds d'euros)

Source : entreprise

pour que cette magie opère, sans rien perdre de la cohérence globale du réseau, il faut qu'en amont tout soit au cordeau. Un chantier exigeant, confirme l'expert en stratégies du commerce Frank Rosenthal : « C'est plus complexe que d'envoyer l'équipe concept déployer la nouvelle organisation sans se poser de question. Il y a tout un travail sur l'offre, sur l'analyse de la data, pour déterminer ce qui est le plus pertinent mais, dans un marché aussi difficile que celui de l'amélioration de l'habitat, c'est nécessaire pour chercher de la croissance. »

Retour aux fondamentaux

Pour que cette complexité ne soit pas paralysante, il faut savoir faire simple. Faire simple est d'ailleurs souvent gage de succès... Va, alors, pour un retour aux fondamentaux. Moins d'effets de mode, davantage d'intemporels. Le bidon de peinture blanche, celui qui se vend vraiment, avant la couleur tendance, qui fait joli en exposition... Les meilleures rotations ont leur place en priorité.



Casto Pro, pour cibler les professionnels

Castorama ne veut pas rater le coche. Surtout si c'est un « coche » à 40 milliards d'euros par an... Le marché des professionnels est une manne. Longtemps apanage des enseignes du négoce, il est aujourd'hui une cible privilégiée pour les GSB. Castorama, en huit mois, vient de déployer dans tous ses magasins en France un espace Casto Pro. Tous ne sont pas aussi développés qu'à Bondues, avec une façade extérieure et une entrée dédiée, mais les ambitions sont partout les mêmes. Pour cela, Castorama bénéficie de l'expérience de sa maison mère, Kingfisher. Ces Casto Pro sont d'ailleurs inspirés de ce que fait B & Q avec TradePoint, outre-Manche. En France, il faudra les intégrer de manière complémentaire à Screwfix, une autre enseigne de Kingfisher, qui vise les professionnels du petit bricolage : 35 unités à date. Mais il y a de la place pour les deux réseaux.



Casto Pro est né en huit mois. Mais l'enseigne bénéficie de l'expertise du groupe Kingfisher sur le sujet, notamment outre-Manche.

PHOTO: LAETITIA GARNIER

Cela a l'air d'aller de soi. Mais, face à l'avènement d'acteurs nouveaux, face au développement de la vente en ligne, le magasin de bricolage « en dur » s'est longtemps cherché, chez Castorama comme ailleurs. Comment continuer à plaire ? Fallait-il miser sur le spectaculaire, au risque de transformer les points de vente en showrooms ? L'équilibre est délicat. Et la réponse arrive, comme souvent, lorsque l'on sait lever la tête du guidon. La seule question qui vaille : qui suis-je ? « Nous affirmons notre positionnement de commerçants spécialistes. Commerçants, parce que nous connaissons nos

clients. Spécialistes, parce que nous connaissons nos produits. Dans un contexte saturé d'informations parfois contradictoires, notre rôle, plus que jamais, est de nous concentrer sur nos spécificités et la relation client. Cela suppose de faire des choix, adaptés au local : qu'est-ce que, dans tel magasin, je peux apporter de plus, de différent ? », avance Pascal Gil.

Gagner en cohérence

Cette logique, Frank Rosenthal la rapproche de ce que pratique Walmart aux États-Unis : « L'enseigne s'est fait le chantre de cette adaptation à chacune de ses zones de chalandises. Si elle détermine qu'il n'y a pas d'offre sur le sport ou sur les barbecues dans telle zone, alors elle va explorer cette voie. Il est intéressant de voir cela appliqué aux marchés de l'équipement de la maison. » En tout cas, ces choix que Castorama entend assumer, ce ne sont pas des renoncements. « Je veux toujours faire du "et", du standard et du sur-mesure, du grand public et du professionnel. Seulement, je veux des



« Pour faire de chaque magasin un cas unique, il y a tout un travail sur l'offre et sur l'analyse de la data pour déterminer ce qui est le plus pertinent. Mais c'est nécessaire pour chercher de la croissance. »

Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce

STUDIO PASCAL ROSENTHAL CONSULTANT



L'adaptation au local : pourquoi c'est primordial

Les clients sont uniques. Les solutions qui leur sont apportées doivent l'être aussi. C'est ce postulat qui conduit Castorama à vouloir jouer cette carte de l'adaptation au local. Sans rien perdre des nécessaires synergies groupe (aux achats, au marketing, etc.), il s'agit d'organiser les parcours client en fonction des zones de chalandise. Et donc des besoins repérés. Les analyses en sorties de caisses et autres outils de data marketing aident à cela... Ainsi, à Bondues, le magasin s'ouvre sur les marchés du sol (parquet, carrelage, etc.). À Toulon-La Seyne, c'est le jardin... Pour que cela soit efficace, il faut laisser plus de latitude aux directeurs des magasins pour décider. Cette « culture du risque » (toute mesurée) est assez caractéristique à l'état d'esprit insufflé par Thierry Garnier à la tête de Kingfisher (voir LSA n° 2874).

Castorama adapte son offre à chacune de ses zones de chalandise. Afin de gagner en efficacité et de repérer les marchés porteurs. Notamment le jardin, que l'enseigne développe avec ardeur.

Faire des choix suppose de ne pas tout exposer. Mais comment ne pas se couper de ventes potentielles ? Les extensions de gamme, via des QR codes à scanner, sont là pour jouer ce rôle.



PHOTOS LAETITIA DUARTE

partis pris plus affirmés, pour gagner en cohérence et en lisibilité auprès des clients», appuie le directeur général. À Bondues, cela se traduit par un savant rééquilibrage : moins de références là, davantage ici pour, *in fine*, un assortiment qui demeure sensiblement le même, par rapport à l'ancienne version du magasin.

Stock renforcé

Ce qui n'est plus en rayons est proposé via des extensions de gammes, accessibles par des QR codes. Castorama peut se le permettre : les ventes en ligne atteignaient 8,3 % des ventes au troisième trimestre 2025, en progression de 1,1 point. En magasin, la majorité des articles sont immédiatement disponibles, grâce un stock renforcé. Et quand ce n'est pas le cas, l'engagement est désormais réduit à dix jours, contre quatorze auparavant. C'est primordial quand, comme Castorama, on œuvre dans un marché du bricolage qui, en France, recule depuis trois ans. La grande question reste d'ailleurs celle du rebond. Quand ?...

94

Le nombre de magasins Castorama en France

Source : entreprise

1,1

MILLION DE M² La surface en France

u 31 juillet 2025

En attendant, il s'agit d'alimenter le trafic, même si la conversion est difficile. Et Castorama, sans perdre de vue le chiffre d'affaires au mètre carré, soigne d'autres indicateurs, à commencer par la satisfaction client, via le NPS ou les notes Google (sur ce dernier point, avec une note moyenne de 4,7 en 2025, Castorama s'enorgueillit d'être la plus forte progression de l'année, selon le cabinet Vasano).

L'enseigne se cherche aussi de nouveaux relais de croissance, avec la clientèle professionnelle. C'est le rôle dévolu à Casto Pro, service qui, en huit mois, a été déployé dans l'ensemble du parc, au cas par cas. Offre et services dédiés, signalétique et horaires spécifiques, caisses réservées et, quand c'est possible, entrée indépendante : tout est fait pour augmenter la part des professionnels dans les ventes. Cette dernière est de 4,5 % au troisième trimestre, en hausse de 4,1 points sur un an. Avec un marché estimé à près de 40 milliards d'euros par an en France, on comprend que Castorama y ait des ambitions plus poussées. ■ JEAN-NOËL CAUSSIL

“ Nous voulons que Castorama soit le premier choix de visite des consommateurs ”

Pascal Gil

Directeur général de Castorama France



LAETITIA DUARTE

LSA - Le marché du bricolage traverse une période difficile.

Dans quel état d'esprit êtes-vous ?

Pascal Gil - Nous devons continuer à nourrir notre différenciation, que ce soit sur l'offre, la relation client, l'innovation, ou les professionnels. La vraie question est : comment devenir le premier choix de visite ? Quand un client pense bricolage, est-ce qu'il pense spontanément à Castorama ? Nous voulons faire en sorte que ce soit le cas et c'est ce sur quoi nous travaillons.

Quelles catégories résistent le mieux ?

P. G. - Sur le marché français, les catégories projets sont plus en souffrance. En revanche, le cœur d'activité, le bâti, le jardin, résistent mieux. Pour le jardin, par exemple, il y a beaucoup de choses à faire. Nous observons un allongement des saisons, en lien avec les évolutions climatiques. Cela ouvre des opportunités. Et puis les frontières entre usages s'estompent : certains meubles de jardin trouvent leur place dans les salons. Partout, les frontières sont plus poreuses entre marchés. C'est ce qui explique, aussi, le potentiel sur la clientèle professionnelle, avec Casto Pro.

Vous avez engagé des réductions de surface sur plusieurs sites. Est-ce un repositionnement durable ?

P. G. - Ce sont des réponses apportées au cas par cas. Certains magasins étaient trop grands au regard de leur zone de chalandise. À date, les travaux ont été faits dans six magasins, à Gonesse (95), La Rochelle (17), Créteil (94), Les Clayes-sous-Bois (78), Strasbourg (67) et Melun (77). D'autres sont à venir, mais réduire les surfaces n'est jamais une posture défensive. À chaque fois, il s'agit de repenser le magasin : on réorganise le parcours, on adapte l'offre, on améliore le modèle économique. C'est donc réduire pour gagner en puissance, jamais pour abandonner. Ainsi, les magasins dont la surface a été réduite ont enregistré, depuis leur réouverture, une progression à deux chiffres de leur CA au mètre carré.

Et qu'en est-il du plan de modernisation des magasins, annoncé en 2024 ?

P. G. - Nous avons modernisé 13 magasins en année 1, 11 en année 2, dont les points de vente de Nantes (44), Reims (51), Montpellier (34) et Brest (29), qui vont rouvrir dans les semaines qui

viennent. Ce que l'on observe avec les premiers remodelages nous encourage à aller de l'avant. Et cela se fait toujours avec, en tête, le principe d'une amélioration continue, jamais achevée. Nos magasins sont en évolution perpétuelle.

La franchise fait aussi partie des expérimentations en cours...

P. G. - Oui, avec deux magasins, à Lormont (33) et à Villabé (91). Nous sommes en phase d'apprentissage. C'est extrêmement enrichissant, notamment pour tout ce qui concerne l'adaptation locale, notre fer de lance désormais.

Vous ouvrez aussi de nouveaux chantiers sur les services, comme la réparation ou la location. Comment prioriser ?

P. G. - Nous avons créé, en décembre, deux services destinés à la réparation : un site dédié aux pièces détachées, piecesdetachees.castorama.fr, et une plate-forme collaborative d'entraide, la communauté SAV Casto. Ce sont des sujets sociétaux importants. Mais, à mes yeux, le premier des services est de disposer de la bonne gamme et du bon niveau de stock. La priorité, c'est d'être au rendez-vous des promesses. ■

PROPOS RECUEILLIS J.-N. C.



Les ambitions mondiales des Galeries Lafayette

16/4/2026

Les ambitions mondiales des Galeries Lafayette

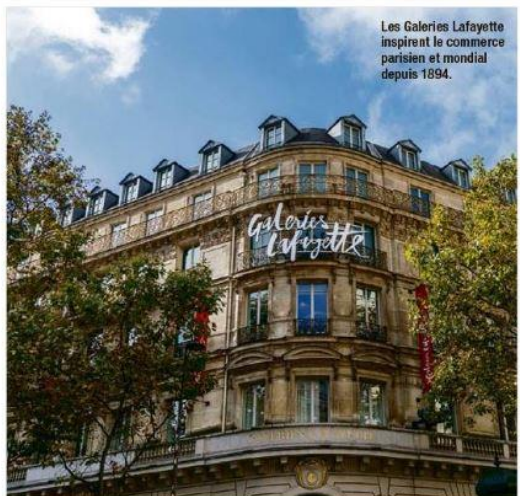
L'enseigne a dévoilé son plan stratégique pour les quatre années à venir. Elle veut renforcer son leadership en France et à l'international et faire d'Hausmann le premier grand magasin au monde. Des objectifs très audacieux alors que le modèle des grands magasins est particulièrement bousculé.

LES OBJECTIFS POUR 2030

- **Faire** des Galeries Lafayette Hausmann le premier grand magasin au monde.
- **Investir** dans le parc en province pour améliorer l'expérience client.
- **Développer** les Galeries Lafayette dans des métropoles étrangères clés.
- **Doubler** les ventes sur le digital.
- **Pousser** les produits à marque propre.

Même secteur, deux ambiances. Alors que les déboires du BHV défraient la chronique depuis six mois et que le Printemps se réorganise avec la suppression de 229 postes et la fermeture de son magasin de Rennes, les Galeries Lafayette annoncent 260 millions d'euros d'investissements sur les quatre prochaines années. Et des objectifs très ambitieux, notamment pour le navire amiral du boulevard Haussmann, à Paris.

L'enseigne déclare un chiffre d'affaires de 3,1 milliards d'euros TTC en 2024, stable par rapport à 2023. « Mais cela fait suite à deux années de forte croissance. Par rapport à 2022, notre chiffre d'affaires a augmenté de 11 % »,



Les Galeries Lafayette inspirent le commerce parisien et mondial depuis 1894.

GETTY IMAGES

Hausmann, locomotive essentielle des Galeries Lafayette

Le vaisseau amiral parisien représente les deux tiers du chiffre d'affaires de l'enseigne. L'an passé, il a accueilli 35 millions de visiteurs étrangers et ses ventes (2 milliards d'euros) ont progressé de 4 % sur un an. Pour arriver à ce résultat, 100 millions d'euros ont été investis pour rénover le bâtiment principal, dit « coupole » en référence à sa somptueuse verrière, améliorer l'expérience client et attirer une nouvelle clientèle. C'est au tour du bâtiment abritant l'offre homme d'être repensé. 25 millions d'euros vont être investis pour revoir le parcours client et dupliquer les concepts qui se sont avérés gagnants du côté de la femme, comme un étage consacré aux chaussures.

a souligné, lors de la présentation du plan stratégique 2030, Arthur Lemoine, directeur général de l'enseigne depuis juillet 2025 et descendant d'une branche des fondateurs du groupe. Toutefois, ces chiffres ne prennent pas en compte les magasins fermés à Berlin en 2024, à Marseille et à Rosny en 2025, ni les sept maga-

sins affiliés de la foncière SGM devenus des BHV en novembre dernier. Soit environ 600 millions d'euros de chiffre d'affaires qui ne sont plus comptabilisés selon nos estimations. Une bonne chose, sans doute, pour la rentabilité des Galeries Lafayette. Le flagship de Berlin et les deux magasins ■ ■ ■



DAVID ET ANI GALERIES LAFAYETTE

« Ceux qui font preuve d'immobilisme sont voués à disparaître. Dans ce monde mouvant, il faut se montrer ambitieux. »

Arthur Lemoine, directeur général des Galeries Lafayette

travel retail, des magasins de beauté et des services. L'objectif de devenir le premier grand magasin au monde semble donc atteignable pour les Galeries Lafayette Hausmann. D'autant que, selon Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce, le grand magasin à la française est différent des *department stores* que l'on trouve à l'étranger. « Par leur histoire, leur architecture, ce sont des lieux extraordinaires mais ils ne sont pas figés : ils sont animés en permanence. Cette façon de créer l'événement est une vraie particularité », constate-t-il.

Prise de risques payante

De nombreux chantiers ont été menés dans le vaisseau amiral depuis 2020. L'offre et le parcours client ont été revus pour diversifier la clientèle et être moins dépendant de la clientèle chinoise (22 % du CA issus des clients chinois, contre 33 % en 2019). « Ils ont pris des risques en décidant, au moment du Covid, alors qu'ils étaient fermés et qu'ils ne faisaient pas de chiffre d'affaires, d'investir pour renouveler Haussmann et travailler sur son attractivité. Cela a été gagnant et c'est la croissance d'Hausmann qui permet au groupe d'être aussi ambitieux », souligne par ailleurs Frank Rosenthal. Un travail qui va maintenant être calqué sur tout le réseau de province détenu en propre. « Un client sur

cinq fréquente plusieurs de nos magasins. Il doit retrouver la même expérience dans l'ensemble de nos points de vente », estime Arthur Lemoine. Les magasins de Bordeaux et de Nice sont ceux qui sont renouvelés en priorité cette année. L'enseigne est aussi en train de revoir sa stratégie outlet. Deux des onze magasins outlet vont fermer définitivement durant ce premier semestre 2026.

À l'étranger, l'année 2025 a été marquée par l'ouverture du premier magasin indien à Mumbai opéré par le partenaire franchisé local Aditya Birla Fashion and Retail Limited (ABFRL). « Les premiers résultats sont satisfaisants », affirme Alexandre Liot, sans donner plus de détails. Un deuxième magasin indien devrait ouvrir en 2027. Au Moyen-Orient, où l'enseigne a des magasins à Dubaï et Doha, la guerre a freiné tout développement. Pause aussi en Chine. « Le marché est très tendu. La Chine reste prioritaire pour nous mais nous ne savons pas encore sous quelle forme nous allons nous y déployer », admet Alexandre Liot.

Dans ce contexte, les objectifs affichés de « développer les Galeries Lafayette dans des métropoles étrangères clés » et de « devenir la référence mondiale des grands magasins » semblent plus compliqués à atteindre. L'enseigne française est encore loin des champions mondiaux comme les *department stores* espagnols El Corte Ingles (6,94 milliards d'euros de CA) ou l'américain Macy's (21 milliards de dollars). « Ceux qui font preuve d'immobilisme sont voués à disparaître. Dans ce monde mouvant, il faut se montrer ambitieux », défend Arthur Lemoine. En tout cas, l'impulsion est donnée pour accélérer. ■

MIRABELLE BELLOIR

3,1 Mrds€

Le CA 2025 des Galeries Lafayette dont 100 M€ sur le digital

18 magasins en propre en France

38 magasins affiliés en France

11 outlets

7 magasins à l'international (1 en Indonésie, 1 en Inde, 2 au Moyen-Orient et 3 en Chine)

Source : Galeries Lafayette

174



Intersport/Décathlon : Match au sommet du sport

23/4/2026

+2,3%

Le CA France
en 2025,
à 4,84 Mrds €
324 points de vente
en France
Source : entreprise



Les formats de proximité sont un enjeu majeur pour Decathlon, comme ici le Decathlon City de la rue de Rennes, à Paris.

DECATHLON

LES POINTS FORTS

- Ses marques propres innovantes
- Le positionnement prix accessible
- Enseigne de sport préférée des Français avec une forte notoriété

LES POINTS FAIBLES

- Peu présent en montagne
- Une offre trop courte de grandes marques



Le rachat de Go Sport en 2023 a permis à Intersport de mettre la main sur des emplacements convoités, dont le magasin situé aux Halles, à Paris.

INTERSPORT

LES POINTS FORTS

- Leader en montagne et sur la mode
- Premier distributeur de grandes marques de sport
- Les clients encartés (87 % des ventes)

LES POINTS FAIBLES

- Peu présent dans les centres-villes
- Des MDD peu développées (17 % du CA)

+1%

Le CA France
en 2025,
à 3,91 Mrds €
980 points de vente
en France
Source : entreprise

Match au sommet dans le sport

Selon l'Union des entreprises sport & cycle (UESC), le business du sport a légèrement reculé en 2025 (-0,3 %, 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires), après des années de forte croissance. « Cela peut paraître paradoxal car de plus en plus de Français font du sport. Pourtant, il y a vraiment une cassure dans la consommation d'articles de sport depuis le dernier trimestre 2024 », constate Virgile Caillet, délégué général de l'UESC. Dans ce contexte morose, les deux leaders, Decathlon et Intersport, ont fait mieux que le marché avec des croissances respectives à +2,3 % et +1 %.

Comment ont-ils réussi à tirer leur épingle du jeu ? D'abord en renforçant leur offre de petits prix. Les produits à marque propre avec un rapport qualité/prix imbattable ont fait le succès

Decathlon et Intersport affichent tous deux des progressions supérieures à celle du marché en France. Les deux mastodontes continuent ainsi de creuser l'écart avec le reste de la concurrence en développant des stratégies différentes.

de Decathlon. La stratégie mise en place il y a deux ans par Barbara Martin Coppola, l'ancienne directrice générale monde, visait à s'écarter de ce positionnement pour pousser les marques expertes premium comme Van Rysel sur le vélo ou Kiprun sur la chaussure de course. Les premiers résultats n'ont pas été payants, le résultat net du groupe passant de 931 millions d'euros en 2023 à 787 millions en 2024. L'an passé, Barbara Martin Coppola, transférée d'Ikea, a été remplacée par Javier López. Sous l'impulsion de ce pur produit de Decathlon,

le discours a changé : retour à ce qui a fait la force de l'enseigne. « Le sport n'est pas un privilège : il doit être accessible à tous », a-t-il expliqué lors de la présentation des résultats annuels du groupe. L'an dernier, l'enseigne a sorti le premier vélo à assistance électrique à moins de 1 000 € (999 € exactement). « Au total, nous avons baissé le prix de 1 000 produits. Selon les catégories, la baisse était en moyenne entre 6 et 7 % », explique Bastien Grandgeorge, directeur général de Decathlon France. L'enseigne poursuit cette stratégie en 2026. « Notre ballon de football Kipsta à 3,99 € est passé à 2,99 € début mars. En quinze jours, les ventes en volume avaient progressé de 85 %, se réjouit le dirigeant. En 2026, nous allons baisser les prix de 1 070 produits, dont certains emblématiques comme une chaussure de randonnée technique passée de 13,99 € à 12,99 € ». En parallèle, Decathlon met en avant 7 300 références à moins de 10 €.

La bataille des prix va durer

Intersport est aussi focalisé sur les prix. Très connue pour sa politique promotionnelle agressive, la coopérative mise plus, depuis l'an passé, sur des prix bas que sur les forts rabais. Pour répondre à la campagne « prix juste » et aux « premiers prix techniques » de Decathlon,

-0,3%

L'évolution du marché du sport, à 20 Mrds €
Source : UESC

Intersport propose les « prix engagés » et les « premiers prix performance ». L'opération a été lancée en août 2025. Intersport présente plus de 1 000 produits à moins de 10 € et plus de 100 références de grandes marques à des prix inférieurs au prix de vente conseillé (PVC). Par exemple, les chaussures de randonnée Merrell Moab 3 sont vendues chez Intersport à 129,99 € alors que leur PVC est de 174,99 €. Les chaussures de running Hoka Clifton sont vendues à 129,99 €, soit 30 € de moins que le PVC. « Cela a provoqué quelques frictions avec les fournisseurs, mais les résultats sont là. Sur les produits à prix engagé, nos ventes en volume ont progressé de 30 % entre août et décembre », annonce Gérard Leclerc, président d'Intersport France. Une augmentation suffisamment importante pour que les marques retrouvent le sourire. Quant aux premiers prix performance, leurs ventes en volume ont progressé de 7 % entre août et décembre, indique Intersport. « En 2026, nous allons renforcer cette stratégie », ■■■■

LA QUESTION

LSA+

Quelle est la place du sport en GSA ?
Pour en savoir encore plus sur le marché du sport, rendez-vous sur LSA+



POSEZ TOUTES VOS QUESTIONS À L'A DU SITE LSA.FR

■ ■ ■ ■ assure Gérard Leclerc, sans donner plus de détails. Pour Frank Rosenthal, expert en stratégie du commerce, « l'accélération sur les petits prix est probablement le seul point commun entre Decathlon et Intersport. À part cela, ce sont des modèles très différents : l'un intégré, l'autre coopérateur ; l'un privilégiant les MDD, l'autre les grandes marques ».

Avec la guerre au Moyen-Orient et la flambée du prix du baril de pétrole, l'inclination des deux champions du sport pour les prix bas n'est pas près de s'atténuer. « Dès l'augmentation des tarifs de l'essence, nous avons observé une baisse du nombre d'articles dans le panier moyen de nos clients », confie Bastien Grandgeorge. Face aux crises, les comportements sont connus selon Virgile Caillat, de l'UESC : « Les consommateurs repoussent leurs achats ou vont vers les petits prix et la seconde main. Par ailleurs, les Français sont devenus adeptes de la multi-activité : skier un peu l'hiver, pratiquer le vélo, courir de temps de temps, jouer au padel ou faire de la randonnée... S'équiper pour toutes ces activités demande un certain budget. Ceci conduit aussi à des arbitrages. »

S'y ajoutent les difficultés des détaillants à appréhender la Gen Z. « Elle est plus axée sur le rapport satisfaction/prix que sur le rapport qualité/prix », constate le dirigeant de l'UESC. Si c'est un produit dont ils ont vraiment besoin, ils acceptent de payer plus cher mais si c'est un produit peu impliquant, ils se tournent vers les très petits prix. » En gros, ce sont des consommateurs qui peuvent trouver qu'un t-shirt à 10 € est trop cher mais pas un smartphone à 600 €.

La mode, bastion d'Intersport

Parmi les enseignes généralistes, Intersport et Decathlon ont désormais largement distancé leurs concurrents ; Decathlon se rapproche des 5 milliards d'euros de CA en France et Intersport frôle les 4 milliards, loin devant le troisième acteur des enseignes multisport, Céracles Coopérative (Sport 2000), qui réalise un peu plus de 800 millions d'euros de chiffre d'affaires. Sur les seules enseignes multisports, Decathlon s'adjuge donc 51 % de part de marché, Intersport, 40 %, et Céracles Coopérative, 9 %. « C'est rare d'avoir un marché aussi concentré, où les deux premiers acteurs ont un tel poids », souligne Frank Rosenthal. Par exemple, dans le bricolage, Leroy Merlin revendique entre 25 et 30 % de part de marché. Du côté des enseignes 100 % mode, la part de marché du leader Kiabi est seulement de 3,2 %.

Le match dans le monde



DECATHLON

Decathlon mise sur la Chine pour se développer en Asie.

+ 4 %

Le CA monde en 2025, à 16,8 Mrds €
1 902 magasins
74 pays
Source : entreprise

LES PRIORITÉS

- Déployer la nouvelle identité de marque
- Accélérer le développement grâce à la franchise
- Croître en Chine et en Asie

Forcément, les marges de progression sur le territoire français s'amenuisent, chacun tente donc d'empiéter sur les territoires de l'autre. Intersport reste archileader sur le marché de la mode avec une part de marché tous secteurs confondus de 6,5 % selon Worldpanel by Numerator, contre 3,8 % pour Decathlon. Intersport est clairement la destination privilégiée par les adeptes du sportswear. « Chez Decathlon aussi, nous avons des lignes lifestyle qui fonctionnent très bien », rétorque Bastien Grandgeorge. Mais force est de constater que les consommateurs aiment toujours les grandes marques. Il semble que Decathlon paye toujours sa décision, prise en 2018, de privilégier ses MDD aux dépens de grandes marques qu'il avait déréférencées. L'enseigne a, depuis, revu sa copie mais certaines ne sont pas revenues, à l'instar de Nike. Les seuls produits du leader mondial que l'on trouve sur le site de Decathlon sont proposés par des vendeurs tiers via la marketplace lancée en France il y a dix-huit mois. À l'opposé,



au 31 juillet 2024

« Nous voulons être aux quatre coins du monde et de la France. La franchise nous permettra d'accélérer notre maillage territorial, mais nous resterons majoritairement un réseau succursaliste. »

Bastien Grandgeorge, DG de Decathlon France



Intersport International teste un concept dédié au football à Athènes.

INTERSPORT

Intersport est le premier distributeur de Nike dans l'Hexagone. En revanche, les MDD de la coopérative ne représentent que 17 % de son chiffre d'affaires. L'objectif est d'atteindre 25 à 30 % d'ici à 2030.

La conquête des centres-villes

Du côté des emplacements, Intersport domine la montagne avec 280 magasins, versus 240 pour Sport 2000. Mais Decathlon a décidé de s'y attaquer via la franchise. « Nous testons le concept depuis deux ans. À date, nous avons quatre Decathlon Mountain, le dernier a ouvert en décembre 2025 à Villard-de-Lans (38), explique Bastien Grandgeorge. Nous sommes prêts à passer la vitesse supérieure. » La franchise va aussi permettre au leader de se développer dans des zones de chalandise plus petites. Plus généralement, Decathlon accélère sur la proximité avec son format de centre-ville City et des boutiques spécialisées comme Running, ouverte à Bordeaux en mai dernier.



« Pour gagner des parts de marché en local, nous avons mis en place une organisation plus décentralisée, découpée en dix régions avec un président à la tête de chacune. »

Gérard Leclerc, président d'Intersport France



+ 0,4 %

Le CA monde en 2025, à 14,1 Mrds €
5 260 magasins
40 pays
Source : entreprise

LES PRIORITÉS

- Renforcer ses positions en Europe
- Se développer dans la péninsule ibérique et en Belgique
- Tester de nouveaux concepts comme Intersport

Céracles Coopérative (Sport 2000) se pose en alternative

Avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 800 millions d'euros, Céracles Coopérative (ex-Sport 2000) fait figure de petit poucet. Sa priorité est de se structurer et d'atteindre une taille critique pour être en mesure de proposer des produits de grandes marques attractifs. L'enseigne Sport 2000 fête ses 60 ans cette année et propose chaque mois des références de grandes marques à des prix inférieurs aux prix de vente conseillés, tel que peut le faire Intersport. La coopérative mise aussi sur des partenariats avec des acteurs à forte notoriété. Après Ekosport, avec qui elle déploie les magasins de montagne Ekosport Rent, elle s'est associée à Urban Soccer. Le partenariat prévoit une visibilité de Sport 2000 sur les terrains et les tenues du personnel des centres sportifs, ainsi qu'une mutualisation des achats pour accélérer le développement d'Urban Store, l'enseigne Urban Soccer.



Sport 2000 compte 240 magasins de montagne.

Le rachat de Go Sport, lui, a permis à Intersport d'avoir des emplacements clés à Lyon ou à Paris. « Les quatre magasins parisiens devenus Intersport en 2024 ont connu une croissance de 7 % l'an passé. Nous avons le potentiel de faire encore bien mieux », confie Gérard Leclerc. La bataille dans la capitale va devenir frontale avec Decathlon, qui a l'intention de s'installer à la fin de l'été au Westfield Forum des Halles, où est déjà présent Intersport.

Enfin, le ring est en train de s'étendre à l'international, notamment en Espagne, le deuxième marché de Decathlon après la France. Intersport France a racheté une trentaine de points de vente sur la centaine que comptait sa filiale Intersport Iberia, qui a déposé le bilan en 2025. « L'objectif est de créer une dizaine de magasins d'ici à 2027 dans la péninsule ibérique. Le premier ouvrira au Portugal, près de Porto, en août prochain », annonce Gérard Leclerc. La partie ne fait que commencer. ■

MIRABELLE BELLOIR

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Bricolage : les gagnants et les perdants de la crise

30/4/2026



Bricolage : les gagnants et les perdants de la crise

Secoué par l'après-Covid, le marché du bricolage reste au-dessus de son niveau de 2019 mais se recompose en profondeur, entre ciblage du BtoB, pression sur les prix, montée en puissance de l'e-commerce et percée de l'IA. Le tout au profit des acteurs les plus solides.

Pour la plupart des marchés, les dérèglements liés au Covid appartiennent au passé. Pas dans le bricolage, qui en subit encore les soubresauts. Le secteur est un adepte des temps longs. Une banale ampoule va durer au moins trois ans, quand une cuisine ne se remplace que tous les vingt ans environ... Autant dire que les effets d'un choc aussi brutal que celui du Covid, avec deux années de croissance folle, à + 13 % en 2020, et + 10 % en 2021, se font longtemps ressentir. Mécaniquement, après l'emballlement, vient la correction : quatre années de recul, avec, en 2025, une baisse de 3,2 % d'après NielsenIQ.

« Pour autant, si on lise les performances pour gonfler les effets du Covid, on revient à une croissance moyenne de 1 à 2 % par an entre 2019 et aujourd'hui », insiste Genick Frano, partenaire chez Talan. « Le marché reste au-dessus de son niveau d'avant-Covid, il faut garder cela en tête », confirme Yves Marin, partenaire au sein du cabinet Alexander Hughes, qui note cependant que « si les dernières années de recul peuvent

24,2 Mrds€

Le CA du marché du bricolage en France en 2025, en baisse de 3,2 %

Source : NielsenIQ

+10%

L'évolution du marché du bricolage en France entre 2019 et 2025

Source : estimations LSA



2025 sur les sites web de produits les plus importants du marché du bricolage ?

Pour en savoir encore plus sur le marché du bricolage, rendez-vous sur le site LSA+.

LA QUESTION

LSA+



Weldom a su croître rapidement, passant de 353 points de vente à 793 en 2025, avec le Club Partenaires.

AGENCE LSA+ PARIS, WELDOM

Quoi qu'il en soit, entre un Weldom qui a plus que doublé son volume d'affaires et un Lapcyre ou un Bricorama qui ont dévié d'environ 30 %, voire plus, le gouffre est béant. « Weldom a su assumer des paris pris forts et s'y tenir », souligne Yannick Franc, saluant une stratégie lisible et cohérente. En creux, on peut en conclure que ceux qui souffrent n'ont pas su le faire. Ou pas assez.

Séduire les pros

Mais, au-delà de ces bons et mauvais points par rapport au passé, l'intéressant est de voir ce que chacun met en œuvre aujourd'hui. Il y a, premier mouvement de fond, un virage stratégique en direction de la clientèle des professionnels. « Dans un marché mature comme celui du bricolage, il y a deux manières de croître : prendre des parts de marché et se chercher des relais de croissance. La cible du BtoB est alors toute trouvée, puisque l'on estime ce marché à hauteur de 100 milliards d'euros environ, dont à peu près 45 milliards pour les entreprises de moins de 9 salariés. C'est quasi le double du marché BtoC », insiste Yannick Franc.



« Nous bénéficions de l'organisation supply chain la plus aboutie d'Europe sur le bricolage. Nous sommes ainsi capables de livrer 95 % des articles à l'unité, ce qui offre une qualité de service incomparable à nos magasins. »

Eric Bacha, directeur général de Weldom

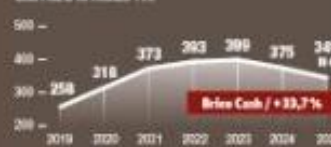
Ils s'envolent

Chiffre ou volume d'affaires depuis 2019, en M€ ou Mds€, et évolution 2019-2025

VOLUME D'AFFAIRES TTC, INCLUANT WELDOM ET LES ENSEIGNES DU CLUB PARTENAIRES



CHIFFRE D'AFFAIRES TTC



CHIFFRE D'AFFAIRES TTC



VOLUME D'AFFAIRES TTC



Leroy Merlin a su consolider sa place de leader du marché en étant actif sur tous les plans : en magasins comme en ligne, en valorisant son offre comme en développant les services. Pour l'enseigne, le point d'attention se trouve du côté des magasins parisiens de Daumesnil et de Rosa Parks, dont les fermetures sont prévues cette année. Weldom, de son côté, s'impose comme le roi de la proximité, en passant de 353 unités en 2019 à 793 en 2025 (300 Weldom et 493 membres du Club Partenaires). Bricoman, en stagnation récente, cherche un second souffle à travers sa transformation en Tecnomat cette année. Enfil, Brico Cash, qui vit des chantiers lourds (rénovation, gros œuvre), souffre depuis deux ans.



Mr Bricolage, qui reste sur quatre années de recul, doit retrouver une meilleure dynamique.

■ ■ ■ Concept dédié, horaires élargis, offres et programmes de fidélité spécifiques, équipes spécialisées : les initiatives se multiplient. Avec, ici, Kingfisher très bien armé, via son enseigne Screwfix lancée en 2022, mais aussi avec Casto Pro, déployé partout chez Castorama. Leroy Merlin répond aussi présent avec, en 2025, 1,2 milliard d'euros de volume d'affaires réalisé via la vente aux professionnels, à + 10 %.

Les repères traditionnels disparaissent
Élément intéressant : BigMat, sur son marché du négoce, fait le chemin inverse en jorignant la clientèle des particuliers avec sa campagne *Il n'y a pas que les pros qui vont chez BigMat*. « À date, nous réalisons 75 % de notre chiffre avec les professionnels et 25 % avec les particuliers, que nous voulons attirer davantage », explique Nicolas Barbarin, le nouveau président du directoire de BigMat France. « Les frontières de marché sont de plus en plus floues et toutes les barrières éclatent. Aujourd'hui, tout le monde est le concurrent de tout le monde, avec un champ d'action qui va de Lidl ou Action à Amazon ou ManoMano, en passant par Ikea. Si les enseignes subissent le comportement attentiste des clients, elles ne peuvent pas se permettre de subir les mouvements de fond de leur marché. Innover et faire bouger les lignes n'est pas une option », commente Frank Rosenthal.
Résultat : un marché fragmenté, complexe, où les repères traditionnels disparaissent progressivement. Comme toujours, dans ces cas-là, ressurgissent quelques balises intemporelles... « Le positionnement qualité/prix est d'une importance capitale et, contrairement à ce qu'on a vu, il sera encore plus dans les mois à venir », analyse Yannick Franc. Or, pour avoir la capacité de « mettre du prix », il n'y a pas de mystère : il faut une organisation au cordeau. « Si l'on est puissant aux achats, si l'on est bien

Ils s'en sortent

Chiffre ou volume d'affaires depuis 2019, en M€ ou Mds €, et évolution 2019-2025



BigMat tire son épingle du jeu grâce à son ancrage professionnel et local. Son enjeu, désormais, est de savoir s'adresser à la clientèle des particuliers pour rester dans le match. Bricomarché reste sur deux années de recul, mais a traversé ces six dernières années avec une bonne résistance, bénéficiant de son positionnement à la fois généraliste et de proximité. Surtout, l'enseigne va profiter de l'apport des ex-Bricorama, cette année, pour faire un joli bond en avant. Mr. Bricolage, lui, est à la croisée des chemins. Une nouvelle année de recul pourrait le voir basculer sous son niveau de 2019. L'enjeu est très clairement de ne pas se laisser décrocher.

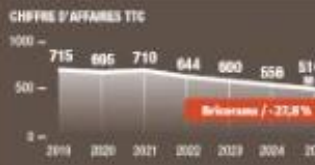
« La situation est compliquée pour le pôle équipement de la maison et nous oblige à revoir notre stratégie. Les enseignes doivent être digitales et nous voulons un commerce omnicanal. »

Thierry Cottillard, président de la Société des Mousquetaires (SLM)



Ils patinent

Chiffre ou volume d'affaires depuis 2019, en M€ ou Mds €, et évolution 2019-2025



Bricorama arrête les frais. 2026 signera la disparition de l'enseigne, rachetée par les Mousquetaires en 2017. Bricorama n'a pas résisté au retournement du marché, sa forte chute en 2025 scellant son absorption par Bricomarché. L'heure est aux optimisations et aux économies d'échelle. Les deux enseignes de Kingfisher, de leur côté, ont abordé la période dans une mauvaise posture, ce qui explique leur contre-performance globale. Pour autant, le groupe n'a lâché ni Castorama ni Brico Dépôt, qui se mettent en ordre de bataille pour rebondir avec des plans de transformation mis en œuvre et une capacité d'investissements que tous n'ont pas.



Leroy Merlin doit argumenter sa résilience sur sa perte de chiffre d'affaires, en dépit du fait que le risque de décrochage est réel.



« La vraie question est : comment devenir le premier choix de visite ? Quand un client pense bricolage, est-ce qu'il pense spontanément à Castorama ? Nous voulons faire en sorte que ce soit le cas. »

Pascal Gil, directeur général de Castorama France

structuré dans sa supply chain, si l'on sait optimiser et massifier, alors cela peut créer des écarts », explique Yannick Franc. Qui poursuit : « Il y a une nécessité de taille critique pour pouvoir mieux acheter, et être plus efficace opérationnellement. Tous les gains de productivité sont bons à prendre, car baisser ses coûts de structure permet d'agir sur les prix. Mais

toutes ces transformations ont un coût et certains acteurs peuvent avoir des difficultés à les mener à bien. » C'est avec ce constat en tête que l'on peut comprendre la décision des Mousquetaires d'en finir avec Bricorama pour tout basculer sous pavillon Bricomarché.

L'effet IA

Rationaliser son organisation est l'une des clés du succès. A fortiori si l'on a en tête l'autre grand bouleversement en cours : celui de l'e-commerce, de l'IA, des datas... Les écarts entre enseignes se creusent à mesure que tout cet écosystème progresse. Leroy Merlin, en 2025, a enregistré plus de 600 millions de visites sur son site et son appli, pour une croissance de ses ventes e-commerce « à deux chiffres ». Chez Kingfisher, à l'échelle du groupe, la pénétration en ligne des enseignes a atteint 21 % en 2025, en hausse de deux points sur un an, quand elle n'était qu'à 7 % en 2019. Pour expliquer ces bonds en avant, il y a très clairement un effet IA. Ou plutôt : un effet de la bonne utilisation de l'IA. En témoigne, pour Castorama, le succès rencontré par le service Hello Casto en France : + 60 % d'utilisation pour ce service boosté à l'IA. Et, surtout, « avec un taux de conversion de 95 % », dévoile Thierry Garnier, le directeur général du groupe. Autrement dit : 95 % des utilisateurs ont finalement acheté à la suite de leur utilisation de Hello Casto. Une sacrée performance. « Ceux qui ne sauront pas apporter les bonnes réponses sur ces différents sujets risquent d'être mis en difficulté », avertit Frank Rosenthal. Dans ce combat-là, les grands groupes comme Adeo ou Kingfisher disposent d'un avantage majeur. Et plus la crise du secteur perdurera, plus ce sera vrai, car seules les organisations fortes pourraient encore se payer le luxe d'un nouveau tunnel de décroissance... ■ **JEAN-NOËL CAUSSIL**



Bricolage : les gagnants et les perdants de la crise

4/5/2026

Weldom en grande forme, Lapeyre à la traîne : qui sont les gagnants et les perdants du marché du bricolage ?

182

Secoué par l'après-Covid, le marché du bricolage reste au-dessus de son niveau de 2019 mais se recompose en profondeur, entre ciblage du B to B, pression sur les prix montée en puissance de l'e-commerce et percée de l'IA. Le tout au profit des acteurs plus solides.

Pour la plupart des marchés, les dérèglements liés au Covid appartiennent au passé. Pas dans le bricolage, qui en subit encore les soubresauts. Le secteur est un adepte des temps longs. Une banale ampoule va durer au moins trois ans, quand une cuisine ne se remplace que tous les vingt ans environ... Autant dire que les effets d'un choc aussi brutal que celui du Covid, avec deux années de croissance folle, à + 13 % en 2020, et + 10 % en 2021, se font longtemps ressentir. Mécaniquement, après l'emballlement, vient la correction : quatre années de recul, avec, en 2025, une baisse de 3,2 % d'après NielsenIQ.

« Pour autant, si on lisse les performances pour gommer les effets du Covid, on revient à une croissance moyenne de 1 à 2 % par an entre 2019 et aujourd'hui », insiste **Yannick Franc, partner chez Talan**. « Le marché reste au-dessus de son niveau d'avant-Covid, il faut garder cela en tête », confirme **Yves Marin, partner au sein du cabinet Alexander Hughes**, qui note cependant que « si les dernières années de recul peuvent être vues comme un rééquilibrage, elles sont aussi l'occasion d'une grande redistribution des cartes entre enseignes. »

Car si la croissance ne disparaît pas (avec un marché à + 10 % environ par rapport à 2019), elle se déplace et, très clairement, il y a des gagnants et des perdants. À ce petit jeu, les enseignes du groupe Adeo s'en tirent très bien avec une nette prime au leader, archidominateur, Leroy Merlin, et ses 2 milliards d'euros de CA supplémentaires engrangés depuis 2010. C'est plus dur, en revanche, pour celles de Kingfisher. Castorama et Brico Dépôt ont abordé le Covid dans une posture délicate et ont d'abord dû chercher à assainir leurs bases.



Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal Alexis Delespierre/ Weldom

Weldom a su croître rapidement, passant de 353 points de vente à 793 en 2025, avec le Club Partenaires.

Quoi qu'il en soit, entre un Weldom qui a plus que doublé son volume d'affaires et un Lapeyre ou un Bricorama qui ont dévissé d'environ 30 %, voire plus, le gouffre est béant. « *Weldom a su assumer des partis pris forts et s'y tenir* », souligne Yannick Franc, saluant une stratégie lisible et cohérente. En creux, on peut en conclure que ceux qui souffrent n'ont pas su le faire. Ou pas assez.

Séduire les pros

Mais, au-delà de ces bons et mauvais points par rapport au passé, l'intéressant est de voir ce que chacun met en œuvre aujourd'hui. Il y a, premier mouvement de fond, un virage stratégique en direction de la clientèle des professionnels. « *Dans un marché mature comme celui du bricolage, il y a deux manières de croître : prendre des parts de marché et se chercher des relais de croissance. La cible du B to B est alors toute trouvée, puisque l'on estime ce marché à hauteur de 100 milliards d'euros environ, dont à peu près 45 milliards pour les entreprises de moins de 9 salariés. C'est quasi le double du marché B to C* », insiste Yannick Franc.

Concept dédié, horaires élargis, offres et programmes de fidélité spécifiques, équipes spécialisées : les initiatives se multiplient. Avec, ici, Kingfisher très bien armé, via son enseigne Screwfix lancée en 2022, mais aussi avec Casto Pro, déployé partout chez Castorama. Leroy Merlin répond aussi présent avec, en 2025, 1,2 milliard d'euros de volume d'affaires réalisé via la vente aux professionnels, à + 10 %.

Les chiffres

- **24,2 Mrds €** : le CA du marché du bricolage en France en 2025, en baisse de 3,2 %

Source : NielsenIQ

- **+10 %** : l'évolution du marché du bricolage en France entre 2019 et 2025

Source : estimation LSA

Les repères traditionnels disparaissent

Élément intéressant : BigMat, sur son marché du négoce, fait le chemin inverse en lorgnant la clientèle des particuliers avec sa campagne Il n'y a pas que les pros qui vont chez BigMat. « *À date, nous réalisons 75 % de notre chiffre avec les professionnels et 25 % avec les particuliers, que nous voulons attirer davantage* », explique **Nicolas Barbarin, le nouveau président du directoire de BigMat France.**

« *Les frontières de marché sont de plus en plus floues et toutes les barrières éclatent. Aujourd'hui, tout le monde est le concurrent de tout le monde, avec un champ d'action qui va de Lidl ou Action à Amazon ou ManoMano, en passant par Ikea. Si les enseignes subissent le comportement attentiste des clients, elles ne peuvent pas se permettre de subir les mouvements de fond de leur marché. Innover et faire bouger les lignes n'est pas une option* », commente Frank Rosenthal.



Lapeyre doit urgemment se réinventer car sa perte de chiffre d'affaires est sévère et le risque de décrochage est réel.

Résultat : un marché fragmenté, complexe, où les repères traditionnels disparaissent progressivement. Comme toujours, dans ces cas-là, resurgissent quelques balises intemporelles... « *Le positionnement qualité/prix est d'une importance capitale et, compte tenu du contexte actuel, le sera encore plus dans les mois à venir* », analyse Yannick Franc.

Or, pour avoir la capacité de « mettre du prix », il n'y a pas de mystère : il faut une organisation au cordeau. « *Si l'on est puissant aux achats, si l'on est bien structuré dans sa supply chain, si l'on sait optimiser et massifier, alors cela peut créer des écarts* », explique Yannick Franc. Qui poursuit : « *Il y a une nécessité de taille critique pour pouvoir mieux acheter, et être plus efficace opérationnellement. Tous les gains de productivité sont bons à prendre, car baisser ses coûts de structure permet d'agir sur les prix. Mais toutes ces transformations ont un coût et certains acteurs peuvent avoir des difficultés à les mener à bien.* »

C'est avec ce constat en tête que l'on peut comprendre la décision des Mousquetaires d'en finir avec Bricorama pour tout basculer sous pavillon Bricomarché.

L'effet IA

Rationaliser son organisation est l'une des clés du succès. *A fortiori* si l'on a en tête l'autre grand bouleversement en cours : celui de l'e-commerce, de l'IA, des datas... Les écarts entre enseignes se creusent à mesure que tout cet écosystème progresse. Leroy Merlin, en 2025, a enregistré plus de 600 millions de visites sur son site et son appli, pour une croissance de ses ventes e-commerce « à deux chiffres ». Chez Kingfisher, à l'échelle du groupe, la pénétration en ligne des enseignes a atteint 21 % en 2025, en hausse de deux points sur un an, quand elle n'était qu'à 7 % en 2019.

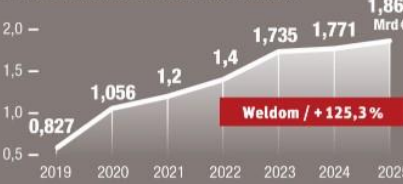
Pour expliquer ces bonds en avant, il y a très clairement un effet IA. Ou plutôt : un effet de la bonne utilisation de l'IA. En témoigne, pour Castorama, le succès rencontré par le service Hello Casto en France : + 60 % d'utilisation pour ce service boosté à l'IA. Et, surtout, « avec un taux de conversion de 95 % », dévoile **Thierry Garnier, le directeur général du groupe**.

Autrement dit : 95 % des utilisateurs ont finalement acheté à la suite de leur utilisation de Hello Casto. Une sacrée performance. « *Ceux qui ne sauront pas apporter les bonnes réponses sur ces différents sujets risquent d'être mis en difficulté* », avertit Frank Rosenthal. Dans ce combat-là, les grands groupes comme Adeo ou Kingfisher disposent d'un avantage majeur. Et plus la crise du secteur perdurera, plus ce sera vrai, car seules les organisations fortes pourraient encore se payer le luxe d'un nouveau tunnel de décroissance...

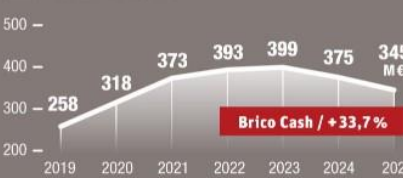
Ils s'envolent

Chiffre ou volume d'affaires depuis 2019, en M € ou Mrds €, et évolution 2019-2025

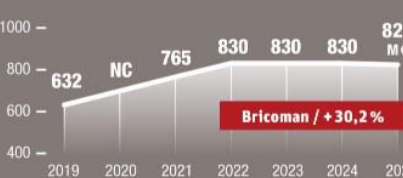
VOLUME D'AFFAIRES TTC, INCLUANT WELDOM ET LES ENSEIGNES DU CLUB PARTENAIRES



CHIFFRE D'AFFAIRES TTC



CHIFFRE D'AFFAIRES TTC



VOLUME D'AFFAIRES TTC



Revue de presse 2026 au 1er janvier 2026 Frank Rosenthal

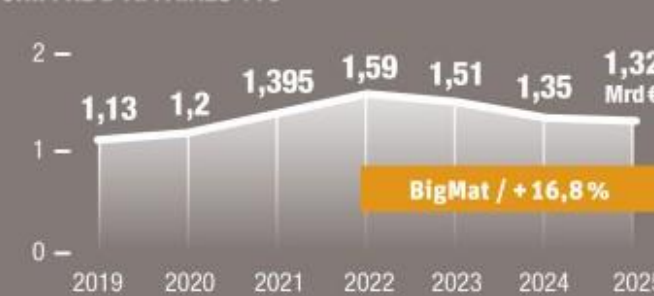
Leroy Merlin a su consolider sa place de leader du marché en étant actif sur tous les plans, en magasins comme en ligne, en valorisant son offre comme en développant les services. Pour l'enseigne, le point d'attention se trouve du côté des magasins parisiens de Daumesnil et de Rosa Parks, dont les fermetures sont prévues cette année.

Weldom, de son côté, s'impose comme le roi de la proximité, en passant de 353 unités en 2019 à 793 en 2025 (300 Weldom et 493 membres du Club Partenaires). Bricoman, en stagnation récente, cherche un second souffle à travers sa transformation en Tecnomat cette année. Enfin, Brico Cash, qui vit des chantiers lourds (rénovation, gros œuvre), souffre depuis deux ans.

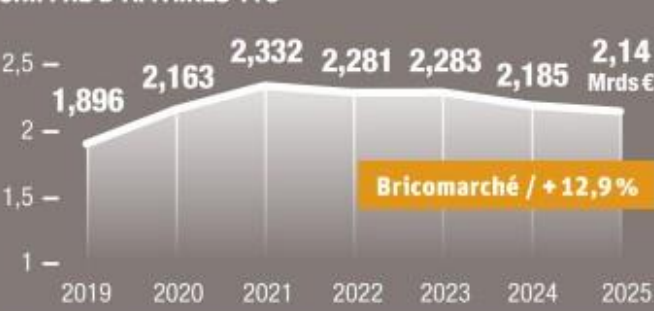
Ils s'en sortent

Chiffre ou volume d'affaires depuis 2019, en M € ou Mrds €, et évolution 2019-2025

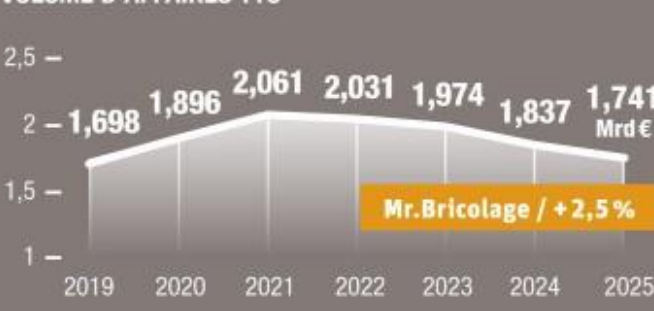
CHIFFRE D'AFFAIRES TTC



CHIFFRE D'AFFAIRES TTC



VOLUME D'AFFAIRES TTC



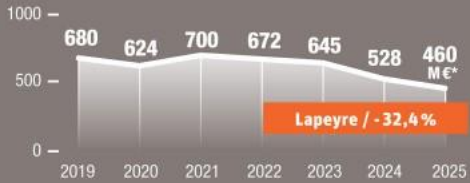
BigMat tire son épingle du jeu grâce à son ancrage professionnel et local. Son enjeu, désormais, est de savoir s'adresser à la clientèle des particuliers pour rester dans le match. Bricomarché reste sur deux années de recul, mais a traversé ces six dernières années avec une bonne résistance, bénéficiant de son positionnement à la fois généraliste et de proximité.

Surtout, l'enseigne va profiter de l'apport des ex-Bricorama, cette année, pour faire un joli bond en avant. Mr.Bricolage, lui, est à la croisée des chemins. Une nouvelle année de recul pourrait le voir basculer sous son niveau de 2019. L'enjeu est très clairement de ne pas se laisser décrocher.

Ils patinent

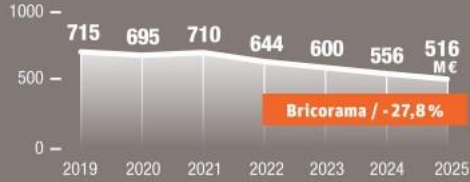
Chiffre ou volume d'affaires depuis 2019, en M€ ou Mrds €, et évolution 2019-2025

CHIFFRE D'AFFAIRES TTC

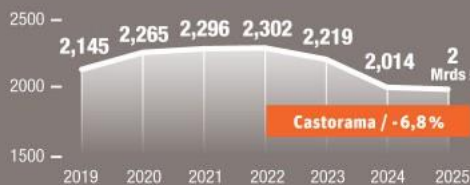


*Source : syndicats

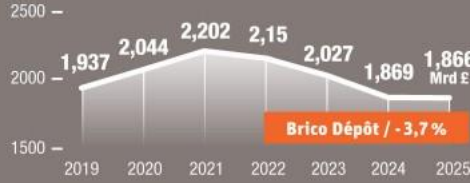
CHIFFRE D'AFFAIRES TTC



CHIFFRE D'AFFAIRES HT, PUBLIÉ EN LIVRES STERLING PAR KINGFISHER



CHIFFRE D'AFFAIRES HT, PUBLIÉ EN LIVRES STERLING PAR KINGFISHER



186

Bricorama arrête les frais. 2026 signera la disparition de l'enseigne, rachetée par les Mousquetaires en 2017. Bricorama n'a pas résisté au retournement du marché, sa forte chute en 2025 scellant son absorption par Bricomarché. L'heure est aux optimisations et aux économies d'échelle.

Les deux enseignes de Kingfisher, de leur côté, ont abordé la période dans une mauvaise posture, ce qui explique leur contre-performance globale. Pour autant, le groupe n'a lâché ni Castorama ni Brico Dépôt, qui se mettent en ordre de bataille pour rebondir avec des plans de transformation mis en œuvre et une capacité d'investissements que tous n'ont pas.

La bataille des coffee shops fait
rage à New York
21/01/2026



La bataille des coffee shops fait rage à New York

Le mercredi 21 janvier 2026
Enseignes



Écoutez cet article

Powered by Podle

00:00

00:00



1x

À New York, la bataille des coffee shops s'intensifie entre géants historiques, nouveaux entrants internationaux et concepts hybrides. Dunkin', Starbucks, Eataly et Luckin Coffee s'affrontent sur tous les terrains : formats, prix, expérience et technologie. Une analyse de Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce.



Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 - Frank Rosenthal

Coffee shops à New York : Dunkin', Starbucks, Eataly, Luckin Coffee à l'offensive. - © D.R.

A New York, le coffee shop n'est plus un simple lieu de consommation. Il est devenu un marqueur culturel, un laboratoire retail et un terrain d'expérimentation grandeur nature pour les enseignes du monde entier. Dans une ville où chaque carrefour concentre plusieurs concepts concurrents, la bataille fait rage entre géants historiques, nouveaux entrants internationaux et formats hybrides. Produits, prix, expérience, technologie, efficacité opérationnelle : la guerre du café new-yorkais cristallise toutes les mutations du commerce contemporain.

Dunkin' vs Starbucks

Historiquement, New York était quadrillée par Dunkin' et Starbucks. Dunkin', fondée en 1950 (anciennement Dunkin Donuts), s'est développée massivement sur l'ensemble du territoire américain, tout en faisant de New York, et plus particulièrement Manhattan, son principal bastion urbain. Fin 2025, l'enseigne comptait plus de 620 points de vente à Manhattan, selon **Crain's New York Business**, et plus de 1 100 unités dans l'ensemble des cinq boroughs (les cinq arrondissements qui composent la ville de New York : Manhattan, Brooklyn, Queens, Bronx et Staten Island, NDLR), ce qui en fait la première enseigne de restauration rapide de la ville en nombre d'implantations.



La chaîne américaine Dunkin' est leader en nombre d'emplacements à New York -

© F. R

Selon les estimations croisées de *Technomic* et *QSR Magazine* (2025), Dunkin' génère plus de 1,3 milliard de dollars de chiffre d'affaires annuel dans la seule aire métropolitaine new-yorkaise, devançant localement Starbucks, pourtant leader national.

Pour Starbucks, originaire de Seattle, New York, première ville américaine par densité et l'un des marchés café les plus concurrentiels au monde, est plus que stratégique. La ville concentre à elle seule près de 4 % du parc mondial de l'enseigne. C'est d'ailleurs la seule métropole à accueillir deux très grandes unités Starbucks Reserve & Roastery : l'une à Chelsea, la seconde à proximité immédiate de l'Empire State Building.

riode de fortes turbu-

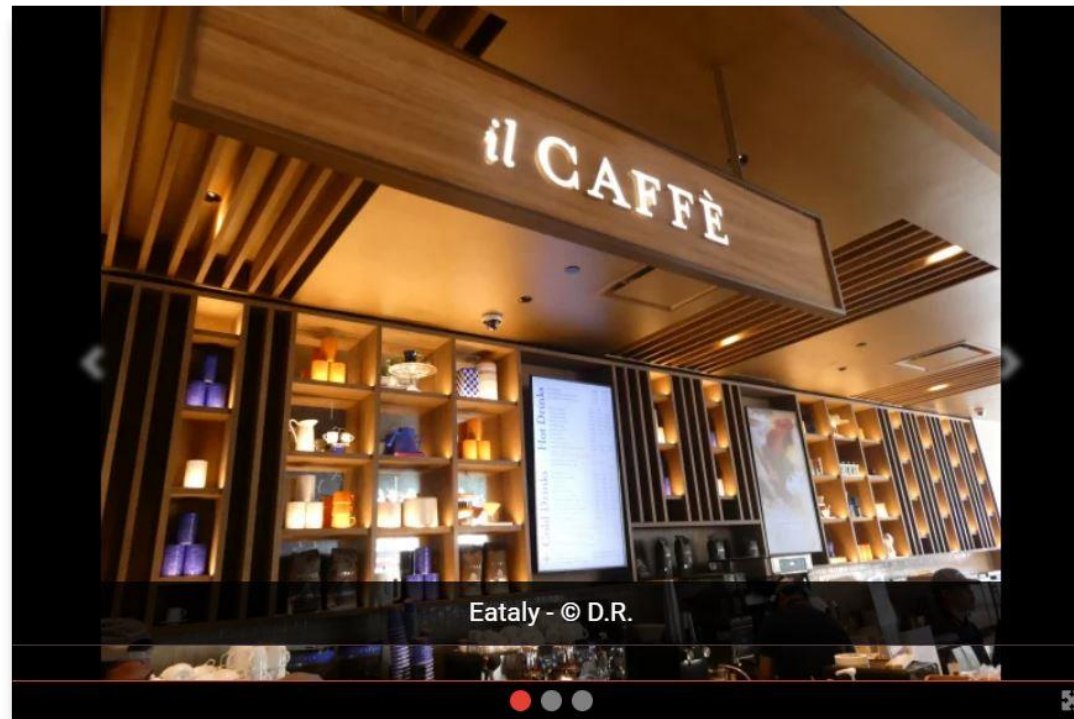
lences. Sur son exercice fiscal 2024-2025, le groupe affiche une baisse de 2 % de ses ventes mondiales à périmètre comparable, tandis que la fréquentation recule de 4 % sur le marché américain (source : **Starbucks FY2025 Earnings Release**). Aux États-Unis, le chiffre d'affaires comparable diminue même de 3 %, pénalisé par la baisse du trafic dans les grandes métropoles, dont New York, Chicago et Los Angeles. Arrivé en septembre 2024, le nouveau CEO **Brian Niccol**, débauché de Chipotle, a engagé un plan de transformation ambitieux : fermeture d'environ 100 points de vente jugés non stratégiques, simplification du menu, repositionnement prix et retour à l'innovation produit, avec notamment le développement de boissons chaudes moins sucrées et davantage premium. Un plan qui est le bienvenu tant Starbucks est attaqué à New York.



Le Starbucks Reserve & Roastery de Chelsea, ouvert en décembre 2018, s'appuie sur une véritable usine de café intégrée au point de vente - © F. R.

Un nouvel entrant, un nouveau concept, un nouveau format : l'italien Eataly bouscule tout

C'est dans ce contexte que le groupe italien **Eataly** a choisi la Big Apple pour tester son nouveau concept de format compact depuis le 15 mai 2025. Une première ouverture a vu le jour à proximité immédiate du mythique Rockefeller Center, suivie d'une deuxième implantation au sein du centre commercial **The Shops at Hudson Yards**, mais surtout d'un emplacement ultra stratégique : le quatrième étage du complexe The Edge, juste en face de la billetterie de l'observatoire culminant à 103 étages. Sur environ 500 m², le concept propose cafés, viennoiseries, pâtisseries et restauration légère avec une offre volontairement rationalisée : pizzas à la part, service rapide et forte orientation à emporter.



Eataly - © D.R.

Les deux premières unités rencontrent un succès immédiat. Selon le groupe Eataly, les ventes dépassent de 30 à 40 % les prévisions initiales. Une troisième adresse a ouvert sur Lexington Avenue fin 2025. Ce format compact marque une évolution stratégique majeure pour Eataly, historiquement positionné sur de très grands flagships. Il doit permettre au groupe d'accélérer son développement urbain et aéroportuaire, avec des ouvertures programmées à **JFK**, **Milan Linate** et **Roissy Charles-de-Gaulle** (source : **Eataly Group, 2025**). Dans ces unités, on peut consommer sur place ou à emporter, presque à toute heure de la journée. Le concept assume également une montée en gamme esthétique, avec un parti pris design inédit pour le groupe italien.

Et si Luckin Coffee devenait la première enseigne chinoise à réussir sa percée aux États-Unis ?

Le paysage new-yorkais des coffee shops voit également l'arrivée du géant chinois **Luckin Coffee**. Fondée en 2017 à Pékin, l'enseigne compte plus de 26 000 points de vente dans le monde à l'été 2025, dont plus de 99 % en Chine (source : **Luckin Coffee Annual Report 2025**). En juillet 2025, Luckin fait une entrée discrète à Manhattan avec l'ouverture de deux premières unités. Son modèle tranche radicalement avec les standards américains : aucune commande en caisse, uniquement via le site ou l'application mobile, et des points de vente entièrement dédiés au click & collect. Luckin attaque frontalement Starbucks sur ses faiblesses structurelles : temps d'attente, files d'attente, complexité opérationnelle et prix élevés.



L'unité Luckin Coffee proche de l'université de New York ne désemplit pas avec des horaires d'ouverture de 7h à 20h, 7 jours sur 7. - © F. R

L'enseigne chinoise met en avant la qualité de ses grains, principalement sourcés en Amérique latine et certifiés Rainforest Alliance. L'application propose une première boisson avec une remise de 50 %, puis des prix en moyenne 20 à 30 % inférieurs à ceux de Starbucks à Manhattan, selon **Bloomberg Intelligence (2025)**. Chaque boisson est associée à un QR code, avec créneau horaire précis de retrait. La personnalisation est poussée, jusqu'au réglage exact de la température.

Six mois seulement après sa première ouverture, **Luckin déploie déjà neuf unités à Manhattan, principalement**

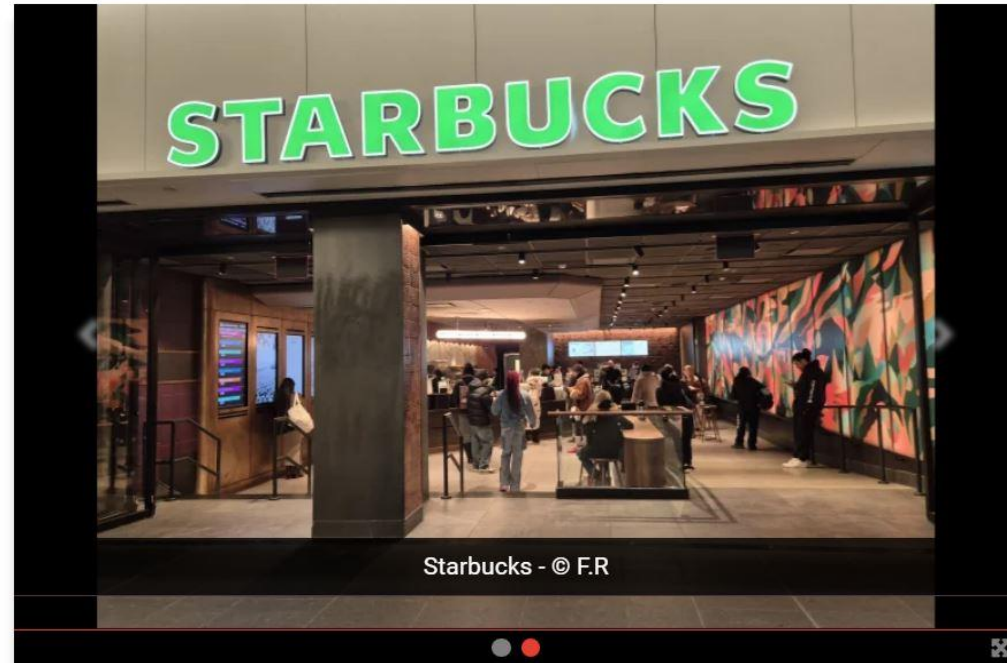
dans les quartiers stratégiques : Midtown, Financial District, SoHo et Greenwich Village.

Une offensive tous azimuts et les premières réponses de Starbucks

La bataille des coffee shops se joue désormais sur tous les terrains : emplacements, expérience client, design, fluidité, technologie, prix et performance opérationnelle. Elle oppose les deux géants américains historiques, le nouvel entrant chinois et le groupe italien Eataly.

Selon Euromonitor International, le marché américain du coffee shop a dépassé 58 milliards de dollars en 2025, dont près de 7 % concentrés dans l'aire métropolitaine new-yorkaise, faisant de la ville l'un des marchés café les plus rentables et les plus disputés au monde.

Face à cette pression concurrentielle, **Starbucks teste à New York un nouveau concept magasin, déjà déployé sur trois unités, avec un design plus contemporain et surtout un changement opérationnel majeur : la suppression de la file unique au profit de plusieurs points de commande afin de fluidifier le trafic.**



À New York, la bataille du café dépasse désormais la simple consommation. Elle oppose des visions du commerce, de la technologie et de l'expérience urbaine. Une guerre de la différenciation et de la préférence de marque dont les enseignements dépassent largement les frontières américaines. À suivre lors de la NRF en 2027...

Holiday season 2025 : croissance, e-commerce et IA : le trio gagnant du retail américain
13/01/2026



Holiday Season 2025 : croissance, e-commerce et IA, le trio gagnant du retail américain

Le mardi 13 janvier 2026
Enseignes



Avec une croissance des ventes de fin d'année supérieure à 4 %, la Holiday Season 2025 confirme la solidité du commerce américain. E-commerce en forte progression, secteurs clés dynamiques et premiers effets concrets de l'IA : le retail US termine l'année sur une trajectoire robuste, analyse Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce.



Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 - Frank Rosenthal

Retail US : la Holiday Season 2025 confirme une dynamique toujours hors norme. - © D.R.

Lundi 12 janvier, au deuxième jour du Retail's Big Show à New York - le salon mondial du commerce de détail qui se déroule du 11 au 13 janvier- les chiffres de la Holiday Season 2025 (novembre et décembre) sont tombés et ils confirment une nouvelle fois la résilience du commerce américain. Ils étaient très attendus après une croissance forte au 3^e trimestre de 4,3 %, sachant que le commerce américain fait toujours mieux que la croissance du PIB depuis 2009 et que la croissance américaine dépasse à environ 70 % de la consommation. Au Retail's Big Show, dans une conférence de presse, une habitude sur les perspectives de l'économie américaine, Ira Kalish, Chief Global Economist de Deloitte, a souligné que finalement l'impact des « tarifs » avait été surestimé et que surtout 90 % des foyers américains avaient vu leurs revenus progresser.

La NRF associée au média CNBC titre d'ailleurs dans le communiqué de presse « Strong Holiday Season Spending » (une consommation forte pour la Holiday Season). « Les données du Retail Monitor (l'indicateur mensuel co-signé par la NRF

« La Holiday season a confirmé ce contexte économique positif avec plusieurs records battus. »

et la chaîne économique CNBC) de décembre 2025 ont montré une forte augmentation de la croissance, les consommateurs continuant à privilégier les dépenses de fin d'année pour leur famille et leurs amis », a déclaré Matthew Shay, président-directeur général de la NRF. « La dynamique économique soutenue a permis aux ventes de fin d'année 2025 d'atteindre un niveau proche des prévisions de la NRF, confirmant que les consommateurs restent sur des bases solides. »

Une progression supérieure à 4 %

Les ventes pendant les fêtes de fin d'année 2025, du 1^{er} novembre au 31 décembre, ont augmenté de 4,1 %, ce qui est conforme aux prévisions. Sur décembre, la progression est à 4,91 % et **sur l'année, le commerce américain progresse de 4,66 %, une belle performance quand l'historique de 2024 était déjà fort.**

Des chiffres confirmés par Visa qui annonce 4,2 % de progression pour la Holiday Season 2025 vs la même période de 2024.

Six grands secteurs sur neuf sont en progression, l'électronique et le textile sont les grands gagnants.

Les ventes de décembre ont augmenté dans six des neuf catégories sur une base annuelle, notamment dans les magasins de vêtements, les magasins d'articles de sport et les produits numériques, et ont augmenté dans tous les domaines sur une base mensuelle (décembre vs novembre). L'alimentaire serait en progression de 2,85 % sur une base annuelle, selon la NRF/CNBC.

De son côté, **Visa indique que l'électronique s'est classée comme la catégorie la plus vendue de la saison.** Les ventes ont bondi de 5,8 %, alimentées par la demande d'appareils haute performance à l'ère de l'IA, par exemple les téléviseurs dotés d'intelligence artificielle. Les ventes de vêtements et d'accessoires ont également été solides, augmentant de 5,3 % par rapport à l'année précédente.

Un e-commerce qui se tient bien et affiche de nouveaux records

Selon Visa, les dépenses en ligne ont augmenté de 7,8 %, grâce aux promotions de début novembre et à la praticité des achats en ligne. De son côté, Adobe qui a aussi publié lundi 12 janvier les résultats de la Holiday Season avec une progression pour l'e-commerce de 7 %.

Au cours de la période des fêtes de fin d'année 2025, Adobe insiste sur le fait que 25 jours ont enregistré des dépenses de 4 milliards de dollars ou plus, contre 18 jours en 2024. **Les achats sur mobile ont atteint 56,4 %, toujours en progression.**

L'IA est là et a déjà une grande influence sur la préparation des achats

Wayne Best, économiste en chef chez Visa, a déclaré : « Cette Holiday Season a également marqué un tournant, l'intelligence artificielle influençant la manière dont les gens découvrent les produits, comparent les prix et interagissent avec les offres. »

Adobe rapporte que le trafic vers les sites e-commerce provenant d'outils d'IA générative a augmenté de 693,4 % d'une année sur l'autre. Lors du Cyber Monday, le trafic IA vers les sites de vente au détail américains a augmenté de 670 %. **La part des réseaux sociaux dans les revenus en ligne générés pendant les fêtes s'est élevée à 4,6 %, soit une augmentation significative de 40,3 % par rapport à l'année précédente.**

Dans les prochains jours, les chiffres définitifs de progression annuelle de l'ensemble du commerce américain seront dévoilés, avec une Holiday Season forte, le commerce américain finit bien l'année et repart sur des perspectives positives pour 2026.

E LE MÉDIA DU RETAIL CONNECTÉ **commerce**

Back NRF
2/2/2026

[Back NRF] Automatisation, design, expérience...les leviers de performance du retail américain

De retour de la NRF à New York, Franck Rosenthal, Nicolas Diacono et Mike Hadjadj, experts du retail ont livré leurs premières analyses des évolutions en cours, lors des Rencontres de la Retail Tech, le 29 janvier, rue de Vallois à Paris.

PAR MARTINE FUXA, LE 2 FÉVRIER 2026, 6H00



Venu témoigner de sa vision des grandes tendances repérées outre-Atlantique, Franck Rosenthal, expert du retail et auteur du récent ouvrage « Game Changer », fait un premier constat : *« Les données présentées par Deloitte et JP Morgan montrent que 90 % des foyers américains ont vu leur revenu progresser en 2025, y compris les ménages à faibles revenus. Une dynamique qui irrigue directement le commerce. Le PIB est autour de 4 à 5 % de croissance, et le retail progresse traditionnellement plus vite que le PIB »,* souligne-t-il, expliquant ainsi que la dynamique du retail outre atlantique est meilleure qu'en Europe en général et en France en particulier. *« En 2025, il y a eu dix faillites dans le retail américain. Je pense qu'il y en a plus en France, rien que dans le textile »,* souligne-t-il.

Le commerce américain continue donc d'être dynamique, tiré notamment par Walmart et Amazon, qui investissent massivement. Nicolas Diacono parle d'un véritable changement de culture repéré lors de la NRF New York et dans les nombreuses visites de magasins réalisées à cette occasion. *« **Nous sommes entré dans un moment où le magasin n'est plus seulement un lieu de vente, mais un outil opérationnel** »,* explique-t-il. Walmart en est l'illustration la plus spectaculaire. Les chiffres donnent la mesure du phénomène. *« 680 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2025, dont 120 milliards en e-commerce »,* rappelle Franck Rosenthal. Mais au-delà des montants, c'est la stratégie qui impressionne puisque le leader du retail américain Walmart a décidé depuis longtemps de considérer ses magasins comme des hubs e-commerce locaux. Des étiquettes électroniques aux systèmes de pick-to-light, tout concourt à transformer le point de vente en machine logistique. *« C'est un socle qui permet ensuite de développer d'autres services »,* soulignent les experts. Pour Nicolas Diacono, l'enjeu va encore plus loin. *« Walmart a aujourd'hui quatre grandes IA majeures »,* détaille-t-il. *« Une pour les clients, une pour les collaborateurs, une pour les fournisseurs, et probablement une dédiée au retail media. Et derrière ces grandes IA, il y a plus de 3 500 petits modèles agentiques déployés sur toutes les verticales. »*

D'un point de vue opérationnel, l'IA est donc désormais opérationnelle et s'intègre aux infrastructures qui orchestrent le réassort, les plannings, les commandes et même la performance globale des enseignes.

Des exemples parlants

Au fil de leurs stores tours, **Franck Rosenthal, Nicolas Diacono et Mike Hadjadj** ont repérés à New York des enseignes qui valent le détour. « *Le magasin redevient une pièce maîtresse de l'écosystème, à la fois lieu de vente, plateforme logistique et espace de relation* », constate Franck Rosenthal.

LIRE AUSSI : **NRF 2026 NEW YORK – Moving On : comment le retail passe de la résilience à l'accélération**

À Manhattan, dans cette logique, Lidl affiche par exemple sa promesse sans détour. « *À travers la façade vitrée, on ne voit qu'une chose : les prix, les prix, les prix* », décrit Nicolas Diacono. Une posture assumée qui colle aux véritables motivations d'achat des clients de l'enseigne.



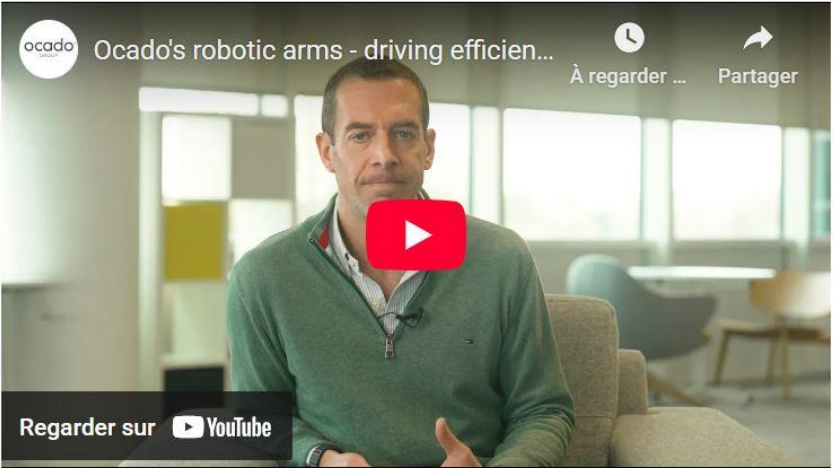
Autre exemple mis en avant, l'enseigne King's Street Coffee qui offre une expérience full digitale. « *100 % des commandes sont digitales* », explique Nicolas Diacono. « *Et si on vous dit que votre café est prêt à*

9h32, à 9h32 il est vraiment prêt », ajoute Franck Rosenthal. La promesse de précision devient un avantage concurrentiel et les parcours sont travaillés : nouveaux designs, plusieurs points de commande, et abandon progressif de la file unique. Mais derrière cette montée en puissance technologique, Nicolas Diacono rappelle le paradoxe de l'approche digitale. « *Nous passons six heures par jour en ligne, nous utilisons tous l'IA, et en même temps, nous voulons nous reconnecter dans la vraie vie* », explique-t-il.

Et de citer le succès du réseau social Strava aux USA, un véritable phénomène. Fondée en 2009, l'application américaine, longtemps dédiée aux cyclistes, fédère aujourd'hui, selon l'entreprise, **180 millions d'athlètes** dans 185 pays. D'abord axée sur la performance, l'apolication Strava s'est transformée au fil du temps en un réseau d'échange ouvert autour d'un mode de vie actif. « *Le lien communautaire devient central, et cela même dans des usages digitaux* », souligne Nicolas Diacono.

al

Autre magasin, emblématique mis en perspective lors de cette matinale, le magasin du Printemps New York, un lieu unique tout entier porté par le design et la création d'expériences personnalisées. (Reportage [à retrouver ici](#)). Enfin, de l'avis de tous, l'avenir se dessine déjà du côté de la robotique et de l'automatisation. Les échanges autour des innovations lancées par l'enseigne **Ocado** montre une révolution en marche outre atlantique. Au sein de cette enseigne la logistique est déjà gérée à grande échelle par des robots.



À travers ces exemples se dessine un futur du retail américain qui oppose semble-t-il, moins que jamais auparavant, le magasin au digital et l'humain à la technologie...

E LE MÉDIA DU RETAIL CONNECTÉ **commerce**

« Game Changer » : la différenciation n'est plus une option pour le
retail, c'est une condition de survie
5/2/2026

Frank Rosenthal : « La différenciation n'est plus une option pour le retail, c'est une condition de survie »

À l'heure où les faillites s'enchaînent dans le commerce, Frank Rosenthal publie *Game Changer*, un ouvrage consacré aux enseignes qui parviennent encore à changer les règles du jeu. Nourri par une exploration inédite de l'intelligence artificielle comme outil documentaire, son livre dissèque les stratégies de différenciation les plus inspirantes, de la promotion à l'expérience client, en passant par l'assortiment local et l'IA embarquée. Entretien



PAR MARTINE FUXA, LE 5 FÉVRIER 2026, 8H53



Pourquoi avoir choisi le titre *Game Changer* ? Que dit-il de l'époque selon vous ?

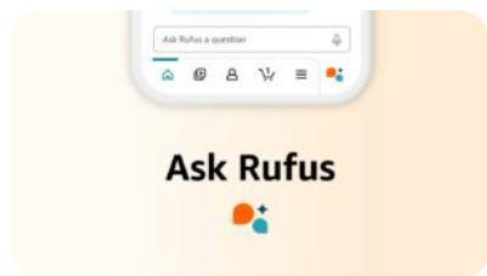
Le titre vient du thème de la NRF à New York en janvier 2025. Ce thème était intéressant mais finalement peu traité. Je me suis dit que c'était justement un sujet à creuser. Le livre porte sur la différenciation dans le retail aujourd'hui, qui est devenue une nécessité absolue. Quand on regarde l'actualité française récente, avec les redressements judiciaires qui s'enchaînent et les chiffres de l'Alliance du commerce indiquant 20 % de magasins textiles en moins depuis 2019, on voit bien qu'un des reproches que l'on peut faire à beaucoup d'enseignes, c'est leur manque de différenciation. Les *game changers*, sont ceux qui changent les règles du jeu pour imposer de nouveaux codes.

Dans votre démarche, vous vous êtes appuyé sur l'intelligence artificielle. Comment l'avez-vous utilisée ?

C'est la première fois que j'utilise l'IA pour écrire un livre. Au départ, je l'ai utilisée comme base documentaire, pour aller chercher un maximum d'informations. Je me suis vite aperçu qu'en posant les mêmes questions à différentes IA, on n'obtenait pas les mêmes réponses. Sur une définition, comme « **qu'est-ce qu'un game changer ?** », les réponses sont proches. Mais dès que l'on demande « quels sont les game changers dans le retail », ou « dans le retail en France », les réponses divergent fortement. J'ai donc mené l'exercice avec sept IA différentes, en leur posant sept questions identiques. Cela montre deux choses : la complémentarité des outils, et la nécessité de garder un esprit critique. L'IA apporte une matière documentaire riche, mais elle n'exonère en rien de l'analyse.

Vous citez une vingtaine de cas d'enseignes. Pouvez-vous partager quelques exemples marquants ?

Je montre que l'on peut être *game changer* sur des sujets très différents, parfois même sur des sujets qui paraissent modestes. Je cite par exemple le **Groupe Les Mousquetaires** pour une campagne de promotion ciblée sur les étudiants, menée de façon transversale entre plusieurs enseignes du groupe. Chaque enseigne proposait une offre différente mais adressée à la même cible. Ce type de coordination multi-enseignes est assez rare, même au sein de groupes intégrés.



Amazon est un cas fascinant car l'entreprise a été *game changer* à de nombreuses reprises. Dès le départ, avec les recommandations produits. Puis avec **Amazon Prime**, qui a introduit l'abonnement pour la livraison illimitée, en prenant le parti du consommateur fréquent. Plus récemment, avec **Rufus**, leur assistant IA qui permet de poser directement des questions sur les produits sans passer par les fiches techniques.

En revanche, dans le retail physique, Amazon a beaucoup plus de mal. Les magasins **Amazon Go** reposaient presque exclusivement sur la technologie *Just Walk Out*. Or, la technologie seule ne suffit pas : il faut aussi une offre, un design, une expérience, des conseillers, un prix. Amazon a tenté d'être *game changer* par la seule technologie, sans revoir l'ensemble des codes du magasin physique. Et cela n'a pas fonctionné.

Un autre exemple que vous jugez particulièrement inspirant ?



Le cas de **Barnes & Noble** est extrêmement inspirant, notamment pour les enseignes en difficulté. Lorsque l'enseigne est rachetée par un fonds anglais, son dirigeant, **James Daunt**, constate que les magasins sont « tristes, ennuyeux et sans intérêt ». Il décide de tout revoir. Fin de l'assortiment centralisé identique partout : place au *local interest*. À New York, on trouve des ouvrages sur Broadway, l'architecture, les taxis jaunes. À Dallas ou Los Angeles, l'offre est différente.



Le merchandising est repensé avec des tables thématiques, des espaces pour s'asseoir, une chasse quasi totale aux promotions, et un programme de fidélité très travaillé, qui incite à préférer Barnes & Noble plutôt qu'Amazon. Et le résultat est au rendez-vous pour l'enseigne, avec une forte amélioration du NPS, des ouvertures massives de librairies et un redressement spectaculaire de l'image de l'enseigne.

Y a-t-il, selon vous, des dénominateurs communs entre ces *game changers* ?

Oui. Ils ne se contentent pas d'améliorer l'existant. Ils remettent en cause les codes mêmes de leur secteur. Ils travaillent l'offre, l'expérience, l'organisation, le merchandising, parfois la promotion, parfois la technologie, mais jamais un seul levier isolé. Être *game changer*, ce n'est pas introduire une innovation. C'est changer les règles du jeu.



Martine Fuxa • 1er

Directrice des rédactions & Rédactrice en chef EcommerceMag / RelationClie...

1 j • 🌐

...

À l'heure où les faillites s'enchaînent dans le commerce, [Frank Rosenthal](#) publie *Game Changer*, un ouvrage consacré aux enseignes qui parviennent encore à changer les règles du jeu. Nourri par une exploration inédite de l'intelligence artificielle comme outil documentaire, son livre dissèque les stratégies de différenciation les plus inspirantes, de la promotion à l'expérience client, en passant par l'assortiment local et l'IA embarquée. Entretien avec [Ecommercemag](#) à lire ici :



Frank Rosenthal : « La différenciation n'est plus une option pour le retail, c'est une condition de survie »

[ecommercemag.fr](#)

Holiday Season 2025 : croissance, e-commerce et IA, le trio gagnant du retail américain

Le mardi 13 janvier 2026
Enseignes



Avec une croissance des ventes de fin d'année supérieure à 4 %, la Holiday Season 2025 confirme la solidité du commerce américain. E-commerce en forte progression, secteurs clés dynamiques et premiers effets concrets de l'IA : le retail US termine l'année sur une trajectoire robuste, analyse Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce.



Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 - Frank Rosenthal

Retail US : la Holiday Season 2025 confirme une dynamique toujours hors norme. - © D.R.

Lundi 12 janvier, au deuxième jour du Retail's Big Show à New York - le salon mondial du commerce de détail qui se déroule du 11 au 13 janvier- les chiffres de la Holiday Season 2025 (novembre et décembre) sont tombés et ils confirment une nouvelle fois la résilience du commerce américain. Ils étaient très attendus après une croissance forte au 3^e trimestre de 4,3 %, sachant que le commerce américain fait toujours mieux que la croissance du PIB depuis 2009 et que la croissance américaine dépasse à environ 70 % de la consommation. Au Retail's Big Show, dans une conférence devenue une habitude sur les perspectives de l'économie américaine, Ira Kalish, Chief Global Economist de Deloitte, a souligné que finalement l'impact des « tarifs » avait été surestimé et que surtout 90 % des foyers américains avaient vu leurs revenus progresser.

La NRF associée au média CNBC titre d'ailleurs dans le communiqué de presse « Strong Holiday Season Spending » (une consommation forte pour la Holiday Season). « Les données du Retail Monitor (l'indicateur mensuel co-signé par la NRF

et la chaîne économique CNBC) de décembre 2025 ont montré une forte augmentation de la croissance, les consommateurs continuant à privilégier les dépenses de fin d'année pour leur famille et leurs amis », a déclaré Matthew Shay, président-directeur général de la NRF. « La dynamique économique soutenue a permis aux ventes de fin d'année 2025 d'atteindre un niveau proche des prévisions de la NRF, confirmant que les consommateurs restent sur des bases solides. »

« La Holiday season a confirmé ce contexte économique positif avec plusieurs records battus. »

E LE MÉDIA DU RETAIL CONNECTÉ **commerce**

« Game Changer »
Mars 2026

Pourquoi avoir choisi le titre *Game Changer* ? Que dit-il de l'époque selon vous ?

Le titre vient du thème de la NRF à New York en janvier 2025. Je l'ai trouvé particulièrement intéressant, mais finalement assez peu traité en profondeur. Je me suis dit que c'était justement un sujet à creuser. Derrière l'expression « *game changer* », il y a une question essentielle : qui change réellement les règles du jeu dans le retail aujourd'hui ? Ce titre dit beaucoup de notre époque. Le commerce traverse une zone de fortes turbulences. En France, les redressements judiciaires se multiplient et l'Alliance du commerce indique que près de 20 % des magasins textiles ont disparu depuis 2019. Cela révèle une fragilité structurelle. L'un des reproches que l'on peut faire à beaucoup d'enseignes, c'est leur manque de différenciation. Trop d'acteurs proposent des offres similaires, des expériences comparables, des discours interchangeables. Les *game changers* sont ceux qui ne se contentent pas d'améliorer l'existant : ils redéfinissent les codes.

Dans votre démarche, vous vous êtes appuyé sur l'intelligence artificielle. Comment l'avez-vous utilisée ?

C'est la première fois que j'utilise l'IA pour écrire un livre. Au départ, je m'en suis servi comme base documentaire, pour aller chercher un maximum d'informations et de points de vue. Très vite, je me suis aperçu qu'en posant les mêmes questions à différentes IA, on n'obtenait pas les mêmes réponses. Sur une définition générale, comme « *qu'est-ce qu'un game changer ?* », les réponses sont proches. En revanche, dès que l'on demande

« *quels sont les game changers dans le retail* » ou « *dans le retail en France* », les réponses divergent fortement. J'ai donc mené l'exercice avec sept IA différentes, en leur posant sept questions identiques.

Vous citez une vingtaine de cas d'enseignes. Pouvez-vous partager quelques exemples marquants ?

On peut être *game changer* sur des sujets très différents, parfois même modestes en apparence. Je cite par exemple le Groupement Les Mousquetaires pour une campagne promotionnelle ciblée sur les étudiants, menée de façon transversale entre

plusieurs enseignes du groupe. Chacune proposait une offre spécifique, mais adressée à la même cible. Cette coordination multi-enseignes est assez rare, même au sein de groupes intégrés. C'est une autre façon de créer de la valeur. Je parle aussi de Rituals, qui a totalement repensé la manière de vendre des produits de beauté. L'enseigne met en avant le plaisir, les rituels, l'expérience sensorielle. Le merchandising, le design, la mise en scène participent d'un univers cohérent. Rituals a été conçue dès le départ dans une logique de différenciation forte, et non comme une énième chaîne de cosmétiques.



Par Frank Rosenthal,
expert en marketing du commerce

GAME CHANGER

Frank Rosenthal publie « *Game Changer* », un ouvrage consacré aux enseignes qui parviennent encore à changer les règles du jeu. Nourri par une exploration inédite de l'intelligence artificielle comme outil documentaire, son livre dissèque les stratégies de différenciation les plus inspirantes.

SON PARCOURS

Frank Rosenthal est expert en marketing et e-commerce, spécialiste du retail et des stratégies de différenciation. Fondateur du cabinet Frank Rosenthal Conseils, il accompagne depuis plus de 20 ans les enseignes dans leur développement, leur positionnement et l'optimisation de l'expérience client. Auteur de plusieurs ouvrages consacrés au commerce et aux mutations du secteur, il intervient régulièrement dans les médias et lors de conférences professionnelles.

Vous consacrez aussi une large place à Amazon. En quoi est-ce un cas intéressant ?

Amazon a été *game changer* à plusieurs reprises : avec les recommandations personnalisées, avec Amazon Prime et son modèle d'abonnement, ou plus récemment avec Rufus, son assistant IA conversationnel. À chaque fois, Amazon a modifié la relation au client. En revanche, dans le retail physique, l'entreprise a rencontré des difficultés. Les magasins Amazon Go reposaient sur la technologie Just Walk Out et vouloir changer les règles uniquement par la technologie, sans revoir l'ensemble du modèle, s'est révélé insuffisant.

Y a-t-il, selon vous, des dénominateurs communs entre ces *game changers* ?

Oui. Ils ne se contentent pas d'optimiser l'existant. Ils remettent en cause les codes mêmes de leur secteur. Ils travaillent simultanément l'offre, l'expérience, l'organisation, le merchandising, la promotion, la technologie... Être *game changer*, ce n'est pas introduire une innovation. C'est transformer les règles du jeu. ■

© STUDIO FALDOR

Lire l'interview sur www.ecommercemag.fr

E LE MÉDIA DU RETAIL CONNECTÉ **commerce**

Matinale e-commerce magazine Retail Trends
16/4/2026

**Back NRF New York :
avec du recul,
quelles transformations
se dessinent ?**

205

Revue de presse 2026 au 31 juillet 2026 Frank Rosenthal



Frank ROSENTHAL
Expert en stratégie du commerce
FRANK ROSENTHAL CONSEILS

La MATINALE

LE MÉDIA DU RETAIL CONNECTÉ

Ecommerce



Valérie PIOTTE
**Directrice
Générale**
ALTAVIA OPENLAB



Frank ROSENTHAL
**Expert en
stratégie du
commerce**
FRANK ROSENTHAL
CONSEILS



Martine FUXA
**Directrice de la
rédaction**
ECOMMERCE
MAGAZINE

E LE MÉDIA DU RETAIL CONNECTÉ **commerce**

« Tribune : Agentic commerce
20/4/2026

[TRIBUNE] : Agentic commerce, quelles perspectives pour l'e-commerce américain d'ici 2029 ?

À l'occasion du 10^e anniversaire du salon Shoptalk à Las Vegas, une nouvelle étude d'eMarketer met en lumière les transformations profondes du parcours d'achat sous l'effet de l'intelligence artificielle. Centrée sur le marché américain mais pensée à horizon 2029, elle dessine plusieurs scénarios de développement de l'« agentic commerce ». Entre promesses de croissance rapide, évolution des usages et limites actuelles de la conversion, cette analyse éclaire les mutations en cours et à venir du e-commerce à l'ère de l'IA. Dans cette tribune, Frank Rosenthal, expert en stratégies du commerce, en propose une lecture et en analyse les principaux enseignements.

PAR FRANK ROSENTHAL, LE 20 AVRIL 2026, 11H22



Il y a quelques semaines (du 22 au 24 mars 2026) avait lieu à Las Vegas le salon Shoptalk, qui fêtait son 10^e anniversaire, autour d'un thème majeur : le retail à l'âge de l'IA. À cette occasion, une étude exclusive a été présentée par eMarketer pour Shoptalk sur le thème du parcours d'achat du consommateur guidé par l'IA. Même si les données sont centrées sur le marché américain, l'étude a le mérite de se projeter à l'horizon de trois ans, en 2029, et d'établir plusieurs scénarios.

En voici les principaux enseignements :

- **L'adoption par les consommateurs** : le nombre d'acheteurs en ligne assistés par l'IA passera de 50,6 millions en 2025 à 85,6 millions en 2029, avec plus de 60 % de la population utilisatrice de l'IA générative. Dès 2025, **plus de la moitié (53,2 %) des utilisateurs d'IA générative utilisent déjà ces outils de manière proactive pour des tâches liées au shopping (au moins une fois par mois)**. Le débat n'est plus : faut-il y aller ou pas ? mais comment y aller ?
- **Les motivations d'usage** : elles sont simples : 49 % des utilisateurs s'en servent comme assistant de recherche et 23 % comme moteur de recommandation. Les chatbots généralistes sont les plus plébiscités (68 %), devant l'IA intégrée aux moteurs de recherche (55 %) et les chatbots des distributeurs (45 %).

- **Les ventes générées par l'IA (agentic commerce) : les ventes du e-commerce de détail propulsées par les plateformes d'IA passeront de 5,44 milliards de dollars (0,4 % du total) en 2025 à 144,45 milliards de dollars (8,8 %) en 2029.** Dans un scénario d'adoption agressive, cette part pourrait même atteindre 13,7 % en 2029. À l'inverse, un scénario conservateur l'estime à 4,4 %. Il est important de noter que ces ventes prennent en compte les produits ou services commandés directement au sein d'une plateforme d'IA généraliste (comme ChatGPT), ainsi que les achats effectués sur un site tiers au cours de la même session via un lien.

Si l'on extrapole sur les mêmes bases pour la France, avec **12,2 % du chiffre d'affaires total du commerce réalisé en e-commerce en 2025** (source : **Fevad**), cela représenterait entre 0,54 % et 1,67 % du commerce total. On ne parle ici que des ventes générées par l'IA. Néanmoins, en valeur absolue aux États-Unis, le bond prévu des ventes générées par l'IA est fulgurant. **Passer de 5,44 milliards à plus de 144 milliards de dollars (dans le scénario recommandé par eMarketer) en seulement quatre ans représente un changement d'échelle massif pour l'e-commerce !**

Pour l'instant, l'acte d'achat final reste très traditionnel : **l'IA aide à la recherche, mais ne convertit pas encore massivement directement dans ses interfaces.** Ainsi, 69 % des consommateurs finalisent toujours leur achat sur l'application ou le site du distributeur, contre seulement 10 % directement dans l'interface native de l'IA.

- **Le paradoxe de la confiance : 92 % des utilisateurs trouvent les assistants IA utiles pour leurs achats, mais seulement 52 % font globalement confiance à leurs recommandations.** Par ailleurs, 66 % des consommateurs perçoivent des biais dans ces recommandations. Pour autant, l'IA pourrait changer la donne : bien que les consommateurs restent méfiants quant aux biais, sa force de persuasion est telle que 49 % d'entre eux se disent prêts à changer de marque sur la base d'une simple recommandation. Enfin, **l'IA ne favorise pas encore l'achat d'impulsion : seulement 23 % des utilisateurs achètent rapidement après une recommandation, tandis que la majorité (60 %) préfère effectuer des recherches complémentaires et que 37 % posent des questions de suivi.**

Rayon Boissons

LE MAGAZINE DES BOISSONS EN GRANDE DISTRIBUTION

Les hypermarchés traversent la crise de la soixantaine
Mars 2026

Les hypermarchés traversent la crise de la soixantaine

Le modèle « tout sous le même toit » souffre de la fragmentation de la consommation

Le constat est sans appel. Après plus de 60 ans d'existence, les hypermarchés sont plus que jamais en difficulté. Alors que ces derniers concentraient 52 % du chiffre d'affaires réalisé en grande distribution il y a dix ans, ils ne pèsent aujourd'hui plus que 36 % selon NielsenIQ. Et la chute ne semble pas terminée, car tous les voyants sont au rouge.

Toujours fréquentés par neuf Français sur dix

Entre février 2024 et février 2025, le format a perdu - 0,3 pt de taux de pénétration, les sommes dépensées ont reculé de - 2,4 % par acheteur et de - 2,9 % par occasion (cf. graphique page ci-contre). Bien sûr, il ne s'agit pas d'enterrer le modèle, que fréquente toujours près de 91 % de la population française. Mais plutôt de comprendre comment et pourquoi les hypers reculent année après année. En regardant l'évolution des parts de marché des

circuits concurrents, une première conclusion s'impose rapidement. La proximité, les discounters et surtout le e-commerce viennent grappiller des parts d'un gâteau qui ne grossit plus. Le drive et la livraison à domicile ont ainsi vu leur part de marché valeur progresser d'un point en seulement deux ans, toujours selon NielsenIQ.

Il faut dire que le non-alimentaire est particulièrement exposé à cette concurrence en ligne. Et cela a été l'atout des hypers, surnommés « tout sous le même toit », pendant des années. Désormais, tous les distributeurs se posent donc la question de la légitimité et de la place à accorder à ces rayons. « *L'hyper n'a pas encore fait sa révolution en non-alimentaire*, expliquait ainsi Guillaume Darrasse, directeur général d'Auchan Retail en novembre dernier lors du Retail Execution Forum. *Il a encore toute sa place dans nos magasins mais nous devons réfléchir à l'offre que nous proposons et à sa disposition. Nous devons*



notamment retrouver des saisonnalités et des micro-saisonnalités.» Dans les faits, les hypers Auchan vitrine du nouveau concept ont déjà réduit l'espace accordé au gros électroménager. «Cela sera compensé par des points forts autour de la maison, de la cuisine et du textile», poursuivait Guillaume Darrasse.

«De la fatalité et de la résignation sur le non-al»

Mais pour Frank Rosenthal, expert en marketing et en commerce, le problème n'est pas là. «Je ne dis pas que je crois au développement du non-alimentaire en hypers, mais j'ai l'impression qu'il y a trop de fatalité et de résignation chez les distributeurs, explique le spécialiste. Il y a dix ans, on disait que le non-alimentaire était mort aux États-Unis et aujourd'hui des enseignes comme Walmart nous ont prouvé tout le contraire, en s'adaptant totalement.»

Certes la refonte du non-alimentaire apparaît incontournable pour apporter un second souffle aux hypers dans les années à venir. Mais les racines du problème semblent encore plus profondes, comme l'explique l'expert grande consommation Philippe Goetzmann. «L'hyper a grandi sur un substrat sociodémographique qui a fait son succès et qui explique aujourd'hui son déclin : les 30 glorieuses, le baby-boom et le développement de l'automobile», affirme-t-il. Actuellement, les clés du succès d'hier paraissent s'être retournées contre les hypers alors que la population est vieillissante, que la taille des foyers se réduit et que la voiture est de plus en plus pointée du doigt. «Désormais se pose la question de l'utilité sociale des hypermarchés. Seront-ils encore utiles en 2030 alors que nous tendons vers 75 % de ménages constitués de seulement une ou deux personnes?»



«Les clés de succès de l'hyper se sont retournées contre lui.»

Philippe Goetzmann, expert en grande consommation

«L'hyper est par nature moyennisant»

D'autant plus que la société française tend à se fragmenter sur tous les plans : économiques, politiques ou encore sociologiques, avec pour chaque groupe d'individus, des aspirations différentes. «Chaque zone de France va avoir une identité de plus en plus marquée, souligne Philippe Goetzmann. Cela induit un commerce de précision. Or l'hyper est par nature moyennisant et sa capacité à rester attractif pour sa clientèle historique se réduit.»

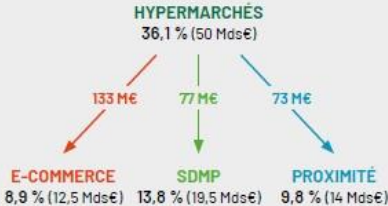
Cette évolution sociologique, certains acteurs l'ont parfaitement compris. À l'image de Grand Frais, Picard ou bien Action, la clé de la réussite semble aujourd'hui être la spécialisation et une clientèle bien ciblée. Ces trois enseignes affichent par exemple des croissances entre +7 % et +17 % en 2025, cela quasiment sans effet parc pour Picard et Action, selon NielsenIQ. Malgré ce phénomène

L'hémorragie du chiffre d'affaires en hypers

Les hypers sont toujours plus concurrencés par le e-commerce, les hard-discounters ainsi que la proximité. Dans une proportion moindre, ils perdent également du chiffre d'affaires au profit des solderies et des spécialistes du bazar tels que Noz, Normal ou encore Action. Au global, ce sont plus de 300 millions d'euros perdus en 2025.

Part de marché et poids en valeur à février 2025 des différents circuits et transferts de chiffre d'affaires sur l'univers FGC FLS en 2025 vs 2024.

Source : Nielsen IQ.



Les indicateurs clés

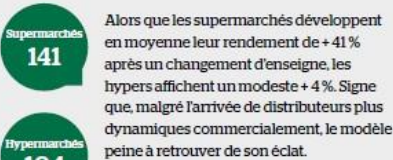
De la pénétration au panier moyen, tous les indicateurs sont désormais dans le rouge en hypers. Seule la fréquence d'achat augmente, mais dans une moindre mesure, qui ne compense pas les autres facteurs (+0,5 %).

Taux de pénétration, somme dépensée par acheteur et panier moyen en hypermarchés en février 2025. Évolutions à un an.

Source : NielsenIQ.



Des rachats poussifs



Indice de rendement par m² après rachat d'un magasin, CATP hors carburants. 2025 vs 2023.

Source : NielsenIQ.

de société, certains experts rappellent que le modèle n'est pas à jeter et que certaines enseignes ont su le faire mieux perdurer que d'autres. «Leclerc va bien, même dans ses hypers, et U et Inter-marché en ouvrent de plus en plus, constate Frank Rosenthal. Certes le format est un peu bou-
dé, mais il ne faut pas oublier qu'il y a aussi eu l'essoufflement de deux enseignes historiques : d'abord Casino et aujourd'hui Auchan. Est-ce que les clients désertent ces derniers parce qu'ils sont trop grands ou bien tout simplement parce qu'ils ne sont pas renouvelés et que leur promesse n'est pas lisible ?» Anne-Laure Frossard, experte en marketing et consommation, pose le même constat en préambule mais nuance. «Il y a des enseignes qui s'en sortent beaucoup mieux que d'autres, donc effectivement je pense qu'il y a une question de stratégie



C'est le nombre d'hyper-marchés aujourd'hui en France selon NielsenIQ. 40 % d'entre eux se situent dans l'ouest de la France, de la Normandie aux Pyrénées-Atlantiques.

de marques, indique-t-elle. Ceci étant, il y a quand même des raisons de penser qu'il faut se réinventer.» (cf. encadré ci-dessous).

Le prix en bouclier pour Leclerc

Quelle serait alors la botte secrète des indépendants, en particulier de Leclerc, pour tenir à flot ces hypers ? Le prix, bien sûr. Il reste le critère numéro un, et de loin, aux yeux de ceux que NielsenIQ qualifie comme des « gros shopper hypers ». « Les groupes sociaux ont des aspirations de plus en plus divergentes les uns des autres, réaffirme Philippe Goetzmann. Mais la valeur qui est la plus commune à toutes les catégories, c'est le prix. Cet élément fait que Leclerc est plus protégé que d'autres. Mais même eux savent que, plus un hyper a une large zone de chalandise et donc une cible étendue, plus il est compliqué de faire croître le magasin. » Et pour ceux qui ne bénéficient pas de ce bouclier, l'hyperadaptation semble être la seule réponse. « C'est comme une gangrène. Soit je continue à parler au plus grand nombre et je laisse l'infection se propager, soit je fais le choix de me couper un bras pour mieux m'adresser à une partie de mes clients », conclut Philippe Goetzmann.

● Camille Bourigault

« L'hyper souffre parfois d'une image d'hyperchoix fatigant »



Trois questions à Anne-Laure Frossard, experte en marketing et grande consommation, fondatrice de l'agence Voix Haute.

Le modèle hypermarché est-il réellement en crise ? Et si oui, pourquoi ?

On annonce la crise des hypers depuis longtemps, mais il faut nuancer : il y a tout de même des enseignes qui s'en sortent beaucoup mieux que d'autres. Cela montre que la stratégie commerciale des distributeurs reste

déterminante. Ceci étant, il y a quand même de bonnes raisons de penser qu'il faut que les hypers se réinventent. Les modes de vie ont évolué : vieillissement de la population, foyers plus petits, recherche de proximité... À cela s'ajoute une pression économique durable. L'alimentation pèse historiquement peu dans le budget des ménages, mais elle est appelée à remonter, alors que le pouvoir d'achat ne suit pas au même rythme. Les arbitrages se renforcent, et les circuits perçus comme les plus économiques tirent leur épingle du jeu. Or l'hyper souffre parfois d'une image d'hyperchoix fatigant et d'une incitation à surconsommer, dans un contexte où les Français recherchent davantage de maîtrise, de qualité et de praticité.

Quels sont les leviers pour sortir de cette situation ?

Le principal levier est l'adaptation fine au territoire. Un hyper doit répondre aux attentes concrètes de sa zone de chalandise plutôt que chercher un modèle universel. Les grands temps forts commerciaux théâtralisés, tels que les fêtes de fin d'année, le ramadan ou encore le nouvel an chinois, restent également des occasions puissantes de recréer de l'attractivité à condition d'apporter un vrai surplus de choix. Enfin, le prix demeure aussi un repère central, notamment via la marque de distributeur, mais il ne suffit pas : il faut redonner de bonnes raisons de se déplacer, en combinant lisibilité de l'offre, pertinence des assortiments et réponse aux préoccupations actuelles autour

de la qualité et de l'environnement.

Comment l'univers des liquides peut-il contribuer ?

C'est un terrain où la différenciation locale peut être très forte. Les catégories massifiées comme l'eau, les sodas ou les jus répondent à une logique de prix et de volume. En revanche, sur le vin, la bière ou les spiritueux, l'adaptation à la clientèle locale devient un vrai levier et il faut aller encore plus loin : cave bien travaillée, foires aux vins théâtralisées, ou encore mises en avant de références régionales distinctives. C'est typiquement un univers où l'hyper peut recréer de la valeur en collant aux attentes de sa zone de chalandise, plutôt qu'en proposant une offre standardisée.

Propos recueillis par C.B.

Des œufs de Pâques déjà en rayons
10/1/2026

Orange

Des œufs de Pâques déjà en rayon, pourquoi les fêtes arrivent-elles toujours plus tôt en magasin ?

Des décorations de Noël en octobre, des galettes des rois avant le Nouvel An, ou encore des lapins et des œufs de Pâques en janvier... Les enseignes proposent les produits traditionnels des fêtes de plus en plus tôt. Comment expliquer ce phénomène ?

Vous est-il déjà arrivé de traverser les rayons d'un supermarché, d'y voir les produits d'une célébration annuelle, comme Noël ou Pâques, et de vous dire "déjà" ? Rassurez-vous, vous n'êtes pas seul. Olivier Dauvers, spécialiste de la consommation, a ironisé sur X, en constatant que "les lapins (de Pâques) et les œufs (de Pâques) sont" déjà "arrivés chez Action", lundi 5 janvier. L'enseigne de grande distribution est donc bien entrée dans la course des achats pour la fête printanière. Et c'est bien là tout l'enjeu. Si ces produits arrivent en rayon de plus en plus tôt, c'est pour une raison simple : être les premiers. RMC Conso rappelle en effet que cette situation est loin d'être rare. Dès septembre, certaines enseignes proposent des décorations de Noël, par exemple. Une accélération de l'arrivée des décorations ou des produits alimentaires liés à une fête s'observe systématiquement, surtout chez les géants de la grande distribution.

Et tout ceci s'explique assez simplement : proposer ces produits avant les autres. Frank Rosenthal, consultant indépendant en marketing du commerce, explique à RMC Conso que c'est une stratégie commerciale très "efficace" pour faire du "chiffre le plus tôt possible". C'est aussi un moyen pour les enseignes de se singulariser face aux autres marques. Cette tactique leur permet, en arrivant les premiers, "d'emporter le marché et de ne pas laisser le champ libre aux concurrents", poursuit Frank Rosenthal. Selon lui, "l'objectif est clair", il faut "gagner tout ce qui est possible sur les autres".

Une concurrence toujours plus rude

Cette stratégie s'accroît avec l'intensification de la concurrence dans la grande distribution. Avec l'ancrage du commerce en ligne et la popularité des marketplaces, les enseignes physiques cherchent à rester attractives autant que possible. De plus, ces fêtes durent en général un temps assez court, une semaine environ. Anticiper en proposant les produits tôt permet de maximiser les bénéfices sur un événement commercial qui fonctionne chaque année.

Mettre en rayon des produits tôt a par ailleurs d'autres vertus, notamment celle d'allonger la durée des ventes et donc d'écouler les stocks plus facilement. Cela permet aussi d'anticiper et d'éviter les ruptures de stock, dans une volonté de s'assurer la plus grosse part de marché.