Revue de presse/média 2025

Frank Rosenthal

Du 1er janvier au 30 juin 2025

BFM Business, BFM TV, BFM RMC, M6, RMC Story, C8
Le Parisien, Les Echos, Les Echos Week-end, Le Figaro, L'Union
Capital, Challenges, Marie-France
LSA, Republik Retail, Gondola, Les Clés du Digital, Rayons Boissons

TV 2025

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

France 2
Droits de douane
9/4/2025

Baskets, téléphones Pourquoi leurs prix vont augmenter en Fran

Frank Rosenthal Expert en marketing du commerce

Frank Rosenthal
Expert en marketing du commerce
SAMSUNG

Buffalo Grill
25/02/2025

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

LE 19 45
FRANK ROSENTHAL
EXPERT EN MARKETING DU COMMERCE

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

BFM BUSINESS 06.34 DIRECT

BFM AWARDS 20 H-13H25

Le journal 1

BOLLORÉ : BRAS DE FER AVEC DES ACTIONNAIRES

COÛT DU TRAVAIL : QUE VA FAIRE BERCY ?

RETAIL : OUVERTURE DU PLUS GRAND SALON

META : FIN DU PROGRAMME DE DIVERSITÉ

LE JOURNAL

LA CONSOMMATION AMÉRICAINE BOULEVERSÉE

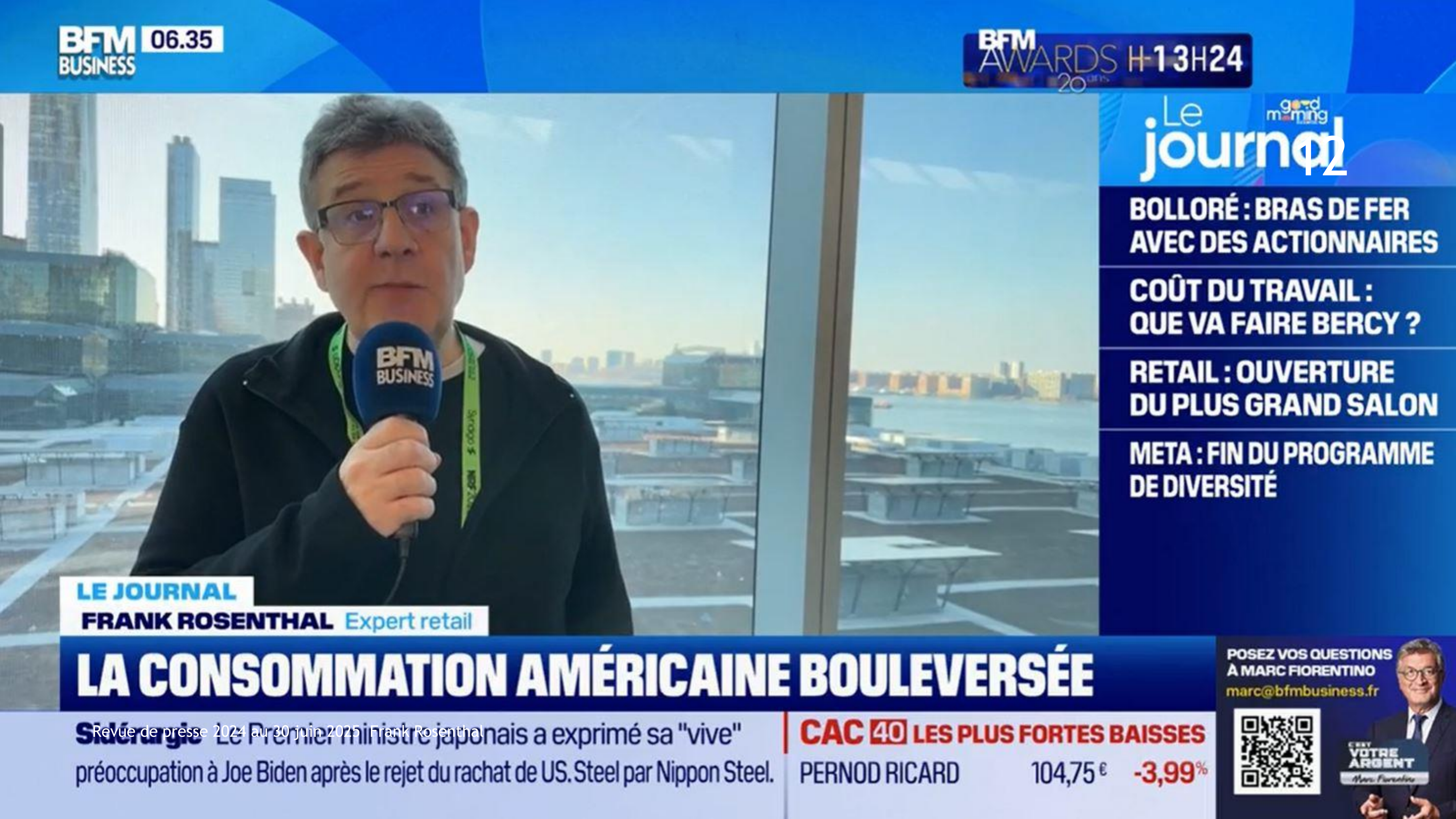
Ukraine Le renseignement sud-coréen confirme que l'armée ukrainienne a capturé deux soldats nord-coréens.

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 - Frank Rosenthal

CAC 40 LES PLUS FORTES BAISSES

TELEPERFORMANCE	83,18 €	-2,42%

Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast


BFM BUSINESS 06.35
BFM AWARDS H-1 3H24
Le journal
good morning business
BOLLORÉ : BRAS DE FER AVEC DES ACTIONNAIRES
COÛT DU TRAVAIL : QUE VA FAIRE BERCY ?
RETAIL : OUVERTURE DU PLUS GRAND SALON
META : FIN DU PROGRAMME DE DIVERSITÉ
LE JOURNAL
FRANK ROSENTHAL Expert retail
LA CONSOMMATION AMÉRICAINE BOULEVERSÉE
Sidérurgie : Le Premier ministre japonais a exprimé sa "vive" préoccupation à Joe Biden après le rejet du rachat de US. Steel par Nippon Steel.
CAC 40 LES PLUS FORTES BAISSES
PERNOD RICARD 104,75 € -3,99%
POSEZ VOS QUESTIONS À MARC FIORENTINO
marc@bfmbusiness.fr
C'EST VOTRE ARGENT

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

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

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

BFM BUSINESS 06.22
BFM AWARDS H-13H37
15
BFM BUSINESS
MORNING RETAIL
LES GRANDES TENDANCES DE LA NRF 2025
Nippon Steel dit avoir obtenu un sursis pour abandonner son rachat de US Steel.
CAC 40 7 431,04 pts -0,79%
CARREFOUR 13,70 € -0,25%
Téléchargez l'appli BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast

BFM BUSINESS 06.22
BFM AWARDS H-13H37
16
BFM BUSINESS
MORNING RETAIL
LES GRANDES TENDANCES DE LA NRF 2025
Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal
PODCAST À LA UNE
LES EXPERTS
Crise politique ou creusement du déficit ?
CAC 40 7 431,04 pts -0,79%
EUROFINS SCIENTIFIC 49,07 € -0,77%
Téléchargez l'application BFM Business
BFM BUSINESS
Actualité économique
Replay et podcast

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

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

BFM BUSINESS
06.22 DIRECT
retail
19
MORNING RETAIL
BARNES & NOBLES : LES CLÉS DE SON SUCCÈS
PODCAST À LA UNE
OpenAI : Operator arrive en Europe
ALERTE MARCHÉS
KERING 223,55 € -10,71%
Téléchargez l'application BFM Business
Actualité économique
Replay et podcast

BFM BUSINESS
06.23 DIRECT
retail
20
MORNING RETAIL
BARNES & NOBLES : LES CLÉS DE SON SUCCÈS
PODCAST À LA UNE
LES EXPERTS
Guerre commerciale, où va-t-on ?
CAC 40
8 028,28 pts
+1,13%
NEWSLETTER INTERNATIONALE
L'envers du globe
ABONNEZ-VOUS

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

BFM BUSINESS
06.23 DIRECT
MORNING RETAIL
PRINTEMPS : SES 160 ANS AVEC L'EXPO PRIMAVERA
Entreprises Le groupe Bolloré annonce avoir enregistré un résultat net annuel de 1,84 milliard d'euros, triplant son chiffre de 2023.
DOW JONES 41 841,63 pts +0,85%
JOHNSON JOHNSON 182,84 $ +0,82%
CE MATIN 7.45
good morning
Reçoit
MAYA ATIG
Directrice générale de la Fédération bancaire française

BFM BUSINESS

MORNING RETAIL

PRINTEMPS : SES 160 ANS AVEC L'EXPO PRIMAVERA

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

TAUX DE CHANGE

LIVRE STERLING	1,19 €	+0,02%

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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

BFM BUSINESS
06.17 DIRECT
OLYZON
Révolutionner la publicité sur la télévision
Olyzon est une plateforme utilisant l'IA pour planifier, cibler et gérer des campagnes publicitaires sur la télévision
La plateforme est utilisée par plus de 35 grandes marques comme Nissan, Red Bull, IKEA, et Mastercard
Olyzon a levé 3 millions d'euros et prévoit une nouvelle levée de fonds pour son expansion aux États-Unis
LE PITCH
OLYZON : L'IA POUR MIEUX CIBLER LA PUBLICITÉ
Diplomatie Le président chinois Xi Jinping en visite en Russie du 7 au 10 mai. (Kremlin)
CRYPTOS
BITCOIN 94 228,00 $ +0,00%
CE MATIN 7:45
good morning
Reçoit
PHILIPPE BRASSAC
Directeur général de Crédit Agricole S.A.

BFM BUSINESS 06.21 DIRECT
Diplomatie Donald Trump rencontrera les dirigeants du Golfe
lors de sa visite en Arabie saoudite.
CAC 40 LES PLUS FORTES BAISSES
TELEPERFORMANCE 89,44 € -7,28%
CE MATIN 7.45
good morning
Reçoit
PHILIPPE BRASSAC
Directeur général de Crédit Agricole S.A.

BFM BUSINESS 06.21 DIRECT

MORNING RETAIL

NETFLIX OUVRE SON RESTAURANT À LAS VEGAS

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

TAUX DE CHANGE

100 YENS	0,61 €	+0,17 %

BFM BUSINESS 06.22 DIRECT
29
MORNING RETAIL
NETFLIX OUVRE SON RESTAURANT À LAS VEGAS
Roumanie Le candidat de l'extrême droite George Simion est arrivé du premier tour de l'élection présidentielle.
CAC 40 7 770,48 pts +2,33%
DASSAULT SYSTÈMES 33,36 € +1,58%
CE MATIN 7.45
good morning
Reçoit
PHILIPPE BRASSAC
Directeur général de Crédit Agricole S.A.

BFM BUSINESS
06.23 DIRECT
30
MORNING RETAIL
NETFLIX OUVRE SON RESTAURANT À LAS VEGAS
Guerre commerciale Donald Trump instaure des droits de douane de 100% sur les films produits à l'étranger.
CAC 40 7 770,48 pts +2,33%
RENAULT 47,38 € +1,61%
CE MATIN 8.20
Reçoit
FRANÇOIS VONTHRON
Cofondateur de Poppins

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

BFM BUSINESS
06.21 DIRECT
32
MORNING RETAIL
FRANK ROSENTHAL Expert des stratégies du commerce
Banque Olivier Gavalda nommé président du conseil d'administration de Crédit Agricole CIB.
CAC 40 LES PLUS FORTES BAISSES
KERING 176,14 € -4,64%
good morning BUSINESS
En replay et en podcast sur L'APPLI BFM BUSINESS

BFM BUSINESS
06.22 DIRECT
33
MORNING RETAIL
DILLE & KAMILLE S'IMPLANTE EN FRANCE
Auchan La famille Mulliez nomme un nouveau conseil d'administration.
DOW JONES 41 218,83 pts -0,24%
AMERICAN EXPRESS 278,03 $ +0,43%
good morning BUSINESS
En replay et en podcast sur L'APPLI BFM BUSINESS

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

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

BFM BUSINESS 06.23 DIRECT

MORNING RETAIL

BUY FOR ME AMAZON : UNE RÉVOLUTION ?

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

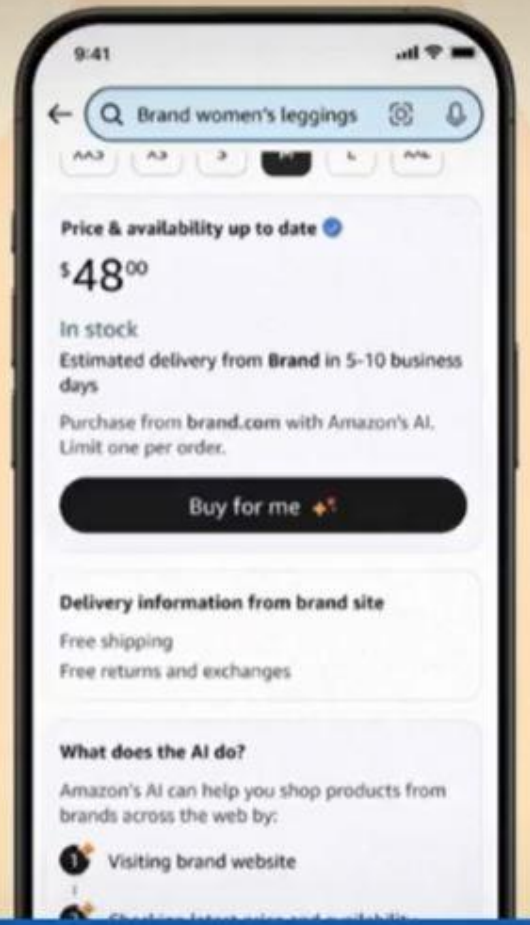
CAC 40 LES PLUS FORTES BAISSES

BUREAU VERITAS 28,50

Vidéo suivante

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

BFM BUSINESS 06.20 DIRECT



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

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

ALERTE MARCHÉS

EUTELSAT	3,72 €	+30,81%

BFM BUSINESS
06.23 DIRECT
good morning BUSINESS
morning retail
38
MORNING RETAIL
BUY FOR ME AMAZON : UNE RÉVOLUTION ?
Défense. Accord de l'Otan, y compris de l'Espagne, sur le seuil de 5% de PIB pour les dépenses de sécurité. (Diplomates)
ALERTE MARCHÉS
EUTELSAT 3,72 € +30,81%
CE MATIN 7.40
good morning BUSINESS
Reçoit
ILAN MOUNDIB
Ingénieur en stratégie de résilience climatique

BFM Business
Journal

Aroma Zone : le succès surprise de la marque cosmétique

23/2/2025

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

Marine Cardot Hier à 10h02

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

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

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

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

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

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

L'importance de l'expérience client

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

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

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

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

Des soins naturels et des explications

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

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

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

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

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

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

Marine Cardot

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

ALERTE INFO ▪ Canada : l'entrée en vigueur des droits de douane a été suspendue pour un mois par Donald Trump (Justin Trudeau)

BFM JUSQU'A MINUIT

LE GRAND DÉBAT

FRANK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce

BFMTV RÉPOND À VOS QUESTIONS 44

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

AURÉLIE

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

Revue de presse 2024 du 30 juin

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

DEMAIN 08.30
INVITÉ
LAURENT WAUQUIEZ
PDT DU GROUPE DROITE RÉPUBLICAINE À L'ASSEMBLÉE

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

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

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

BFM TV
23.41 DIRECT
FRANK ROSENTHAL Expert grande consommation et commerce
TAXES TRUMP : RIPOSTER OU AVALER LA PILULE ?
ALERTE INFO • Paix en Ukraine : Donald Trump se dit "confiant" en la capacité des États-Unis à "coopérer" avec la Russie.
Perrine jusqu'à minuit

BFM TV
23.28 DIRECT
TAXES TRUMP : DES CALCULS DE COIN DE TABLE
ALERTE INFO - Droits de douane : "Nous allons faire des États-Unis un
Perrine jusqu'à minuit

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

BFM TV
23.49 DIRECT
BFMTV RÉPOND À VOS QUESTIONS
52
Est-ce que les taxes Trump vont durer longtemps ?
MATHIS
FRANK ROSENTHAL Expert grande consommation et commerce
LECLERC : AVEC CES TAXES, "ON EN A POUR 10 ANS"
ÉVÈNEMENT
J-7 AVANT LES TAXES TRUMP
ALERTE INFO - Droits de douane : "On s'est fait avoir pendant des années, en particulier avec la Chine" (Donald Trump)

BFM TV
23.36 DIRECT
IMAGES APPLE
Taxes Trump, prix, inflation...
53
Vos questions à Perrine Storme et nos experts
QUE VA-T-ON PAYER PLUS CHER ?
ALERTE INFO • Droits de douane : "On s'est fait avoir pendant des
ÉVÈNEMENT
H-7 AVANT LES TAXES TRUMP

BFM TV 23.47 DIRECT
Perrue jusqu'à minuit
BFMTV RÉPOND À VOS QUESTIONS
54
Est-ce que les droits de douane peuvent entraîner une pénurie de certains produits ?
STÉPHANE
QUE VA-T-ON PAYER PLUS CHER ?
ALERTE INFO - Donald Trump dit qu'il fera des accords "sur mesure" avec les partenaires commerciaux des États-Unis.
ÉVÈNEMENT
H-7 AVANT LES TAXES TRUMP

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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

BFM TV
06.33
60
FRANK ROSENTHAL Expert en marketing du commerce
HYGIÈNE : VERS LE RETOUR DES MÉGA PROMOS ?
Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 - Frank Rosenthal
Gaza : le cabinet de sécurité israélien se réunit aujourd'hui pour discuter de la suite de l'accord de cessez-le-feu à Gaza.
CE MATIN
08.30
INVITÉ
MANUEL BOMPARD
COORDINATEUR DE LA FRANCE INSOUMISE

BFM TV
Première Edition
Cagnottes fidélité
21/2/2025

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

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

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

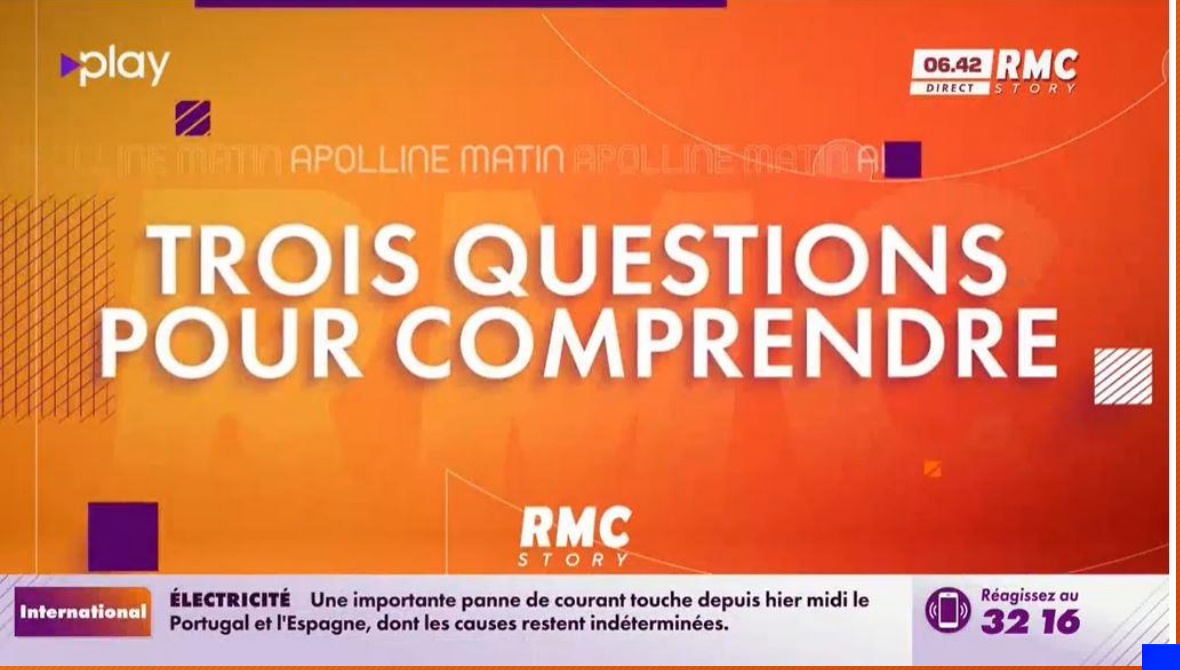
BFM TV
06.13
65
FRANK ROSENTHAL Spécialiste de la grande distribution
AROMA-ZONE : LES RECETTES D'UN SUCCÈS SURPRISE
ALERTE INFO Retraites : 65% des Français sont opposés à l'augmentation des cotisations prélevées sur les actifs (sondage Elabe pour BFMTV)
PREMIÈRE ÉDITION

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

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

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

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


play
06.42 RMC DIRECT STORY
APOLLINE MATIN
TROIS QUESTIONS POUR COMPRENDRE
RMC STORY
International
ÉLECTRICITÉ Une importante panne de courant touche depuis hier midi le Portugal et l'Espagne, dont les causes restent indéterminées.
Réagissez au 32 16

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT
06.49 RMC DIRECT STORY
Apolline matin
SHEIN, TEMU...: COMMENT GÉRER L'AFFLUX DE COLIS CHINOIS?
divers
GARD Meurtre dans une mosquée : le suspect ne se souvient pas avoir filmé son geste et ne s'oppose pas à sa remise aux autorités françaises.
Réagissez au 32 16

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

06.48 RMC DIRECT STORY

Apolline matin

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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

BFM TV × RMC

FRANÇOIS RUFFIN
Député (Picardie Debout) de la Somme

Culture

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

RMC
INFO TALK SPORT
06.45 RMC
DIRECT STORY
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
Apolline matin
SHEIN, TEMU...: COMMENT GÉRER L'AFFLUX DE COLIS CHINOIS?
BFM TV × RMC
Météo
Nice 21° 15°
Montélimar 24° 11°
Rennes 26° 13°
FRANÇOIS RUFFIN
Député (Picardie Debout)

RMC
INFO TALK SPORT
06.50 RMC
DIRECT STORY
TEMU
Apolline matin
SHEIN, TEMU...: COMMENT GÉRER L'AFFLUX DE COLIS CHINOIS?
Santé
MÉDECINS Manifestations de médecins : ils dénoncent la proposition de loi de régulation de l'installation des médecins.
Réagissez au 32 16

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

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

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

RMC INFO TALK SPORT
Apolline matin
DIRECT
RMC STORY
76
Apolline matin
PROMOTIONS : LES PRIX BAS, ÇA COMPTE, LA QUALITÉ AUSSI
ALERTE INFO
IRAN L'attaque sur l'Iran a mobilisé "200 avions de combats" et visé une centaine de cibles, selon l'armée israélienne.
Réagissez au 32 16
SONY

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

EN SIMULTANÉ SUR
RMC
INFO TALK SPORT
07.49
DIRECT
RMC
STORY
78
LA NOURRITURE, UNE DENRÉE RARE DANS LE MONDE DES PROMOS
BFM TV. × RMC
MARION MARÉCHAL
Députée européenne,
ALERTE INFO
IRAN Les pilotes israéliens "sont encore en train d'attaquer" en Iran, selon l'armée israélienne.

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

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

14.21 DIRECT RMC STORY

FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

ESTELLE Midi

DÉBUT DES SOLDES D'HIVER : ALLEZ-VOUS VOUS LAISSER TENTER ?

Le zapping | Le Damecour du jour | SOLDES : SE JETER SUR LES PROMOS ? | RMC Conso | Les immanquables

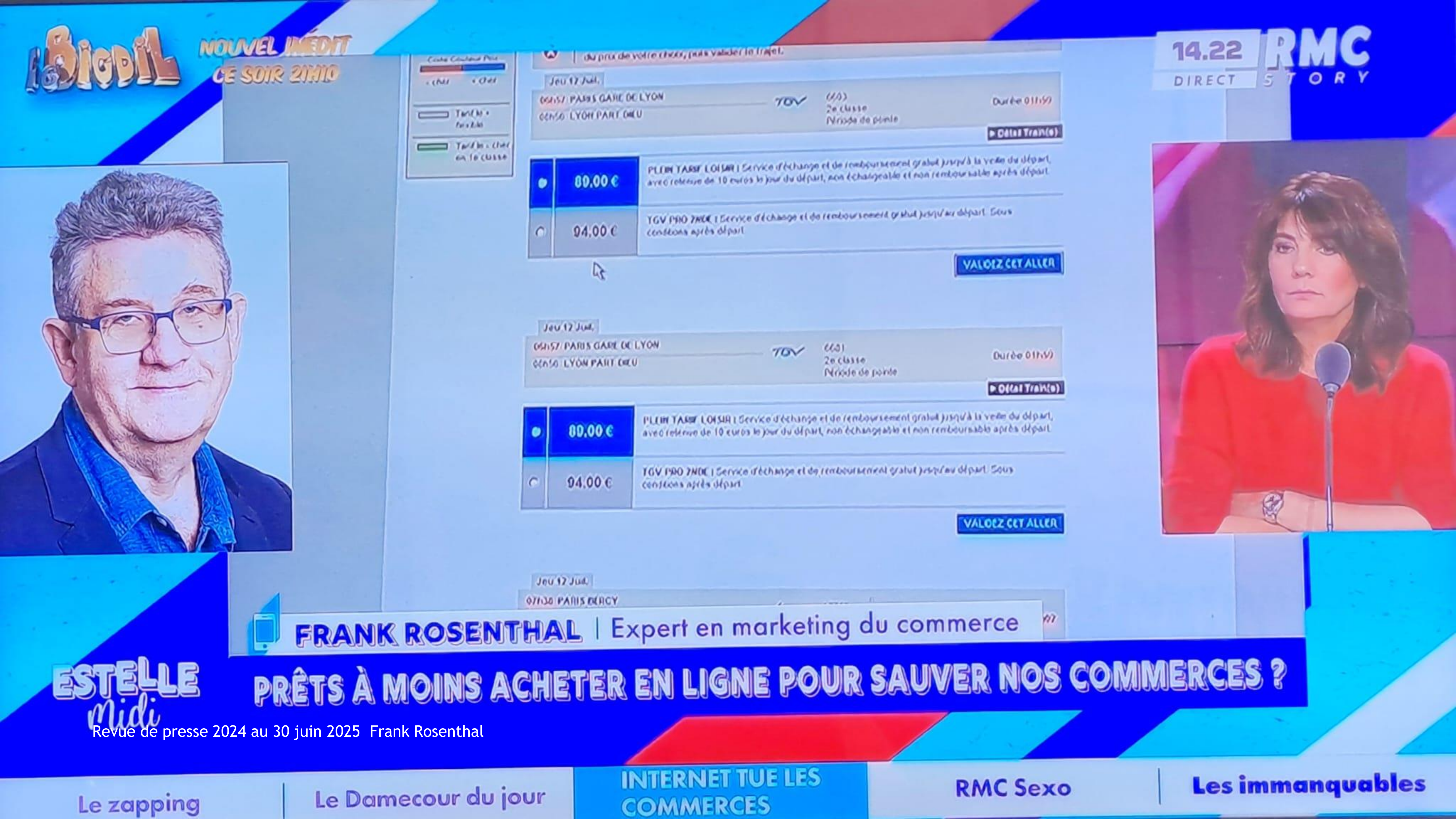
EN SIMULTANÉ SUR
RMC
INFO TALK SPORT
14.21
DIRECT
RMC
Accessoire
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
ESTELLE
Midi
DÉBUT DES SOLDES D'HIVER : ALLEZ-VOUS VOUS LAISSER TENTER ?
Le zapping
Le Damecour du jour
SOLDES : SE JETER SUR LES PROMOS ?
RMC Conso
Les immanquab

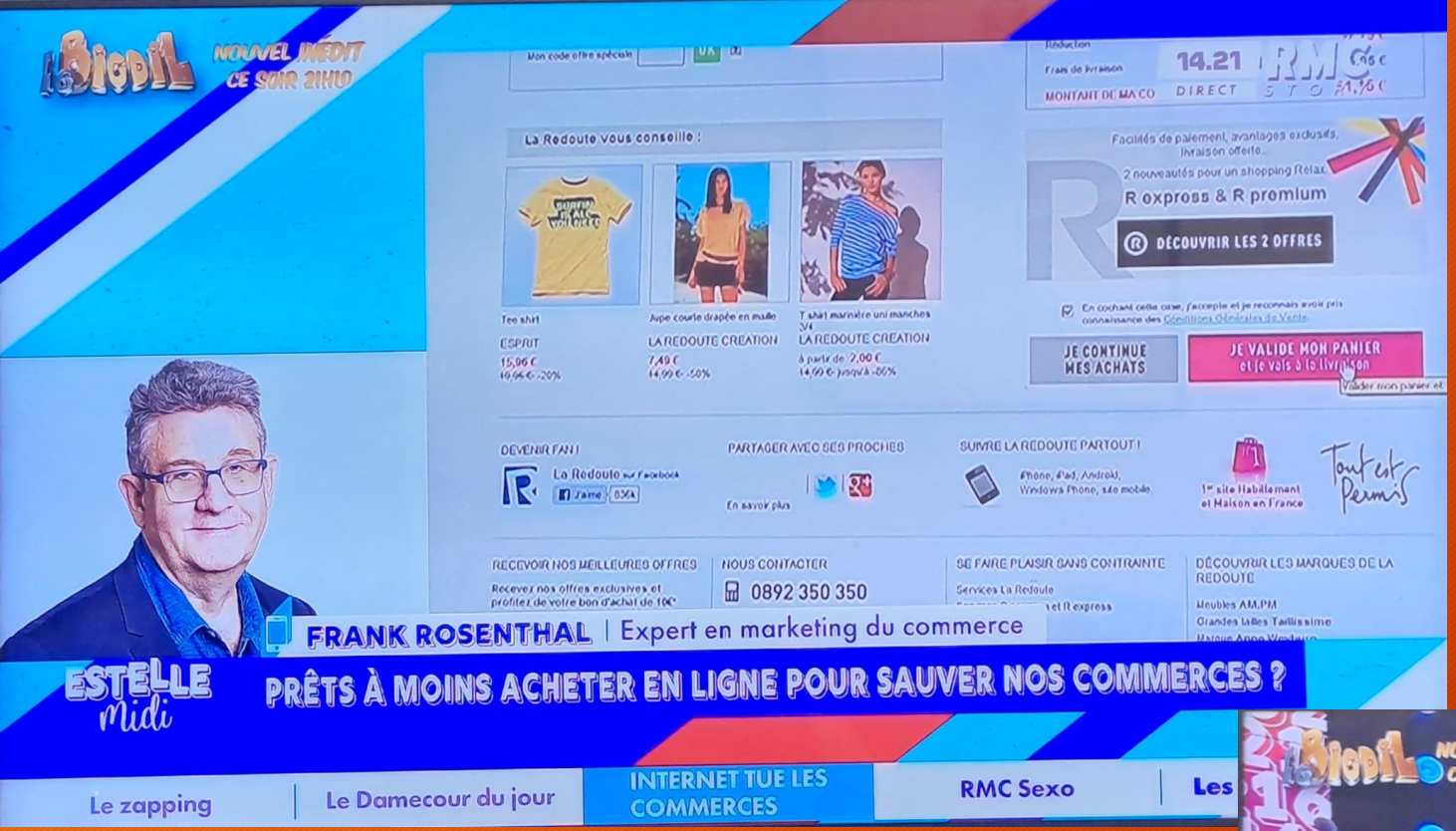
EN SIMULTANÉ SUR
RMC
INFO TALK SPORT
14.20
DIRECT
RMC
STORY
-50%
-50%
50%
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
ESTELLE
Midi
DÉBUT DES SOLDES D'HIVER : ALLEZ-VOUS VOUS LAISSER TENTER ?
Le zapping
Le Damecour du jour
SOLDES : SE JETER SUR LES PROMOS ?
RMC Conso
Les immanquables

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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


NOUVEL INÉDIT
CE SOIR 21H10
14.22
DIRECT
RMC
STORY
PARIS GARE DE LYON
LYON PART DIEU
TGV
2e classe
Période de pointe
89,00 €
94,00 €
VALIDEZ CET ALLER
PARIS BERCY
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
ESTELLE midi
PRÊTS À MOINS ACHETER EN LIGNE POUR SAUVER NOS COMMERCES ?
Le zapping
Le Damecour du jour
INTERNET TUE LES COMMERCES
RMC Sexo
Les immanquables


BIGDIL
NOUVEL INÉDIT CE SOIR 21H10
La Redoute vous conseille :
R oxpress & R promium
DÉCOUVRIR LES 2 OFFRES
JE CONTINUE MES ACHATS
JE VALIDE MON PANIER
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
ESTELLE Midi
PRÊTS À MOINS ACHETER EN LIGNE POUR SAUVER NOS COMMERCES ?
Le zapping
Le Damecour du jour
INTERNET TUE LES COMMERCES
RMC Sexo
Les

BIGDIL
NOUVEL INÉDIT CE SOIR 21H10
14.20 RMC DIRECT STORY
ESTELLE Midi
PRÊTS À MOINS ACHETER EN LIGNE POUR SAUVER NOS COMMERCES ?
Le zapping
Le Damecour du jour
INTERNET TUE LES COMMERCES
RMC Sexo
Les immanquables

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

14.20 DIRECT RMC STORY

FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

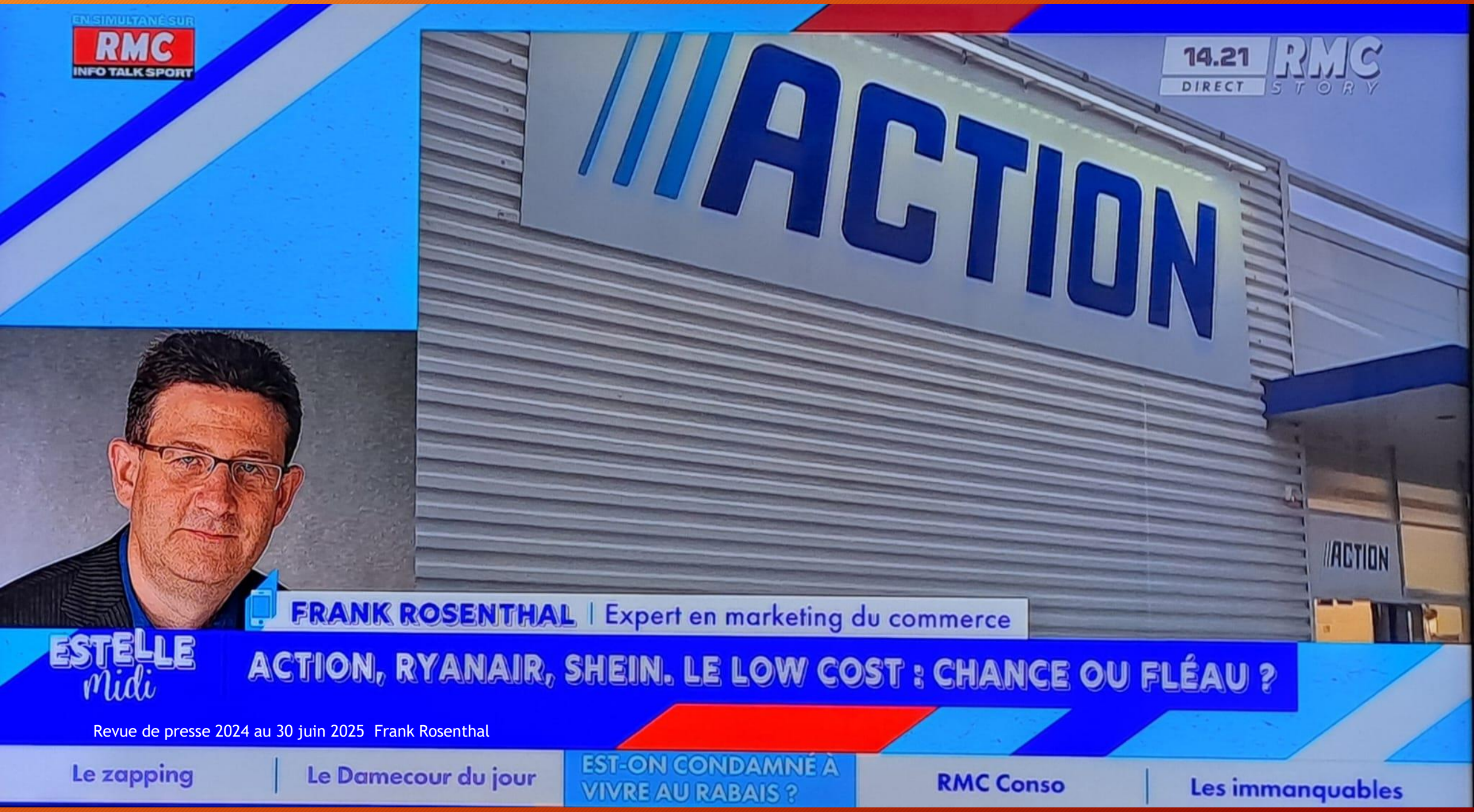
ESTELLE Midi

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

Le zapping | Le Damecour du jour | RESTAURANTS : LE RETOUR AU TYPIQUE ? | RMC Conso | Les immanquables

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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



Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

EN SIMULTANÉ SUR
RMC
INFO TALK SPORT
14.22
DIRECT
RMC STORY
//ACTION
FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce
ESTELLE Midi
ACTION, RYANAIR, SHEIN. LE LOW COST : CHANCE OU FLÉAU ?
Le zapping
Le Damecour du jour
EST-ON CONDAMNÉ À VIVRE AU RABAIS ?
RMC Conso
Les immanquables

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

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

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

Le zapping | Le Damecour du jour | ADDITION TROP SALÉE AUX RESTAURANTS | RMC Conso | Les immanquables

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

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

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

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

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

14.15 DIRECT RMC STORY

ESTELLE midi

ARRIVÉE D'UNE NOUVELLE ENSEIGNE LOW COST : Y A-T-IL TROP DE HARD-DISCOUNT EN FRANCE ?

Le zapping | Le Damecour du jour | LE LOW COST A-T-IL ENVAHI NOS VIES ? | RMC Conso | Les immanquables

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

13.16 DIRECT RMC STORY

DON'T CALL ME Jennyfer

FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

ESTELLE Midi

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

12.22 DIRECT RMC STORY

À QUAND LES BONNES PROMOS POU LES PRODUITS BONS ?

FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing

ESTELLE midi

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

12.25 DIRECT RMC STORY

FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing

ESTELLE midi

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

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

FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing

ESTELLE midi

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

SUPERMARCHÉ : NOTRE

Le train de nuit va revoir le jour

Tu préfères

Le zapping

Primaire : changer le rythme scolaire ?

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

RMC
INFO TALK SPORT
14.16
DIRECT
ESTELLE
Midi
MALBOUFFE : FAUT-IL INTERDIRE LES MENUS ET PAQUETS XL ?
Le meilleur de l'actu
Vers une réduction des arrêts de travail ?
Le meilleur de Damecour
MALBOUFFE : STOP AUX PRODUITS XL ?
RMC Santé

RMC

14.22 DIRECT RMC STORY

FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

ESTELLE Midi

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

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

MALBOUFFE : STOP AUX PRODUITS XL ?

RMC Santé

EN SIMULTANÉ SUR RMC INFO TALK SPORT

14.15 DIRECT RMC STORY

FRANK ROSENTHAL | Expert en marketing du commerce

ESTELLE Midi

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

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

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

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

Jérémy Bruno Hier à 09h08

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

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

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

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

Ralentissement de l'inflation

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

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

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

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

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

"Des enseignes vulnérables"

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

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

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

BFM RMC

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

Arthur Quentin Le 01/03 à 07h00

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

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

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

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

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

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

LES APPLICATIONS DES ENSEIGNES

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

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

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

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

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

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

LES SITES RÉFÉRENÇANT LES CATALOGUES EN LIGNE

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

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

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

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

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

LES SITES ET APPLIS DE COUPONS DE RÉDUCTION

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

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

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

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

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

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

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

30/1/2025

BFM RMC

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

Arthur Quentin Le 30/01/2025 à 14h55

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

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

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

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

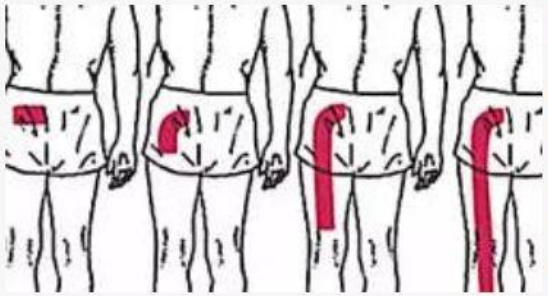
5 MILLIONS DE TÉLÉCHARGEMENTS POUR CARREFOUR

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

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

OBTENIR UN TICKET DE CAISSE DÉMATÉRIALISÉ

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



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

Sponsorisé par Santé Actuelle

Publicité

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

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

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

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

DES JEUX POUR GAGNER PLUS DE PROMOS

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

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

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

ÊTRE VIGILANT À L'USAGE DE SES DONNÉES PERSONNELLES

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

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

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

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

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

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

LES NOTIFICATIONS, ARME REDOUTABLE POUR ATTIRER LE CLIENT

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

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

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

RESTER MAÎTRE DE SES DÉPENSES

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

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

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

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

Arthur Quentin

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

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

Arthur Quentin Aujourd'hui à 15h16

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

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

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

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

LA PRIME FRUITS ET LÉGUMES ÉTENDUE À TOUTES LES ENSEIGNES

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

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

LA CARTE PASS SE RENOUVELLE

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

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

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

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

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

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

UNE PRIME CARBURANT TESTÉE FIN FÉVRIER

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

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

LE DÉVELOPPEMENT DES PROMOTIONS PERSONNALISÉES

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

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

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

UN PROGRAMME COMPÉTITIF?

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

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

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

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

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

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

Solenn Guillanton Hier à 16h18

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

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

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

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

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

UNE MARQUE ACCESSIBLE

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

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

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

DE LA MAUVAISE QUALITÉ?

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

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

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

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

POUVOIR D'ACHAT EN BAISSE

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

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

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

Solenn Guillanton

PRESSE 2025

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

Les Echos

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

7/4/2025

DÉCRYPTAGE

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

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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

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

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

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

Lots et fins de séries à prix cassés

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

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

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

Frank Rosenthal, fondateur du cabinet Rosenthal

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

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

Expérience d'achat renouvelée

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

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

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

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

Clotilde Briard

Les Echos

Action et Normal gagnants de la fin des supers promos

8/4/2025

Action et Normal, gagnants de la fin des supers promos

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

Clotilde Briard

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

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

Lots et fins de séries à prix cassés

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

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

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

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

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

Expérience d'achat renouvelée

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

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

1

POINT DE PART DE MARCHÉ
Ce qu'a gagné Action sur le DPH, avec de nets gains sur ses plus grosses familles comme les désodorisants ou les soins pour le visage.

Les Echos

Etre franchisé en grande distribution : tout comprendre en 4 questions

10/3/2025

ZOOM

Être franchisé en grande distribution : tout comprendre en 4 questions

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Julia Lemarchand et Juliette Roussel

Les Echos

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

Pourquoi Carrefour refond son programme fidélité

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

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

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

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

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

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

Prime au bio et aux fruits et légumes

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

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

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

Embarquer tout « l'écosystème » Carrefour

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

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

Caroline Dassié, directrice marketing du groupe Carrefour.

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

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

Renforcer le sentiment d'appartenance

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

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

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

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

Julia Lemarchand

Les Echos
WEEK-END

Chez Casino, les jeux ne sont pas encore faits

20/6/2025

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

CHEZ CASINO, LES JEUX NE SONT PAS ENCORE FAITS

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

Par Corinne Scemama
Photographe: Lucien Lung

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

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

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

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

MARGES DE MANŒUVRE LIMITÉES

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

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

CASINO EN CHIFFRES

8,5 MILLIARDS
d'euros de chiffre d'affaires.

7 013
points de vente en France et à l'étranger.

85%
des points de vente sont franchisés.

25 000
collaborateurs.

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

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

LA PÉPITE MONOPRIX

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

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

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

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

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

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

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

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

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

POUR LES ECHOS WEEK-END

MONOPRIX, ENSEIGNE STYLÉE

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

ADEL GLIMANE FECHI/MONOPRIX

LE FIGARO

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

8/3/2025

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

Par **Julien Da Sois**

Publié le 8 mars à 08h00

Décathlon Sport

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

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

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

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

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

Aller sur le terrain des géants Nike et Adidas

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

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

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

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

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

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

Un pari «risqué» et «ambitieux»

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

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

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

Le Parisien

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

STRATÉGIE | Une offensive sur les prix

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

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

La part de marché repart à la hausse

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

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

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

Le Parisien

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

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

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

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

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

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

Inarrêtables Temu et Shein

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

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

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

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

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

Suivre le rythme

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

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

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

Le Parisien

Nature et Découvertes se réinvente 24/5/2025

Nature et Découvertes se réinvente

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

Gwenael Bourdon et Odile Plichon

LP/CLARA ROBERT

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

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

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

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

La clientèle CSP + ne suffit plus

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

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

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

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

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

Le Parisien

André trébuche encore
7/5/2025

André trébuche encore

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

Odile Plichon

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

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

LP/CLARA ROBERT

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

Un secteur en souffrance

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

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

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

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

Le Parisien

Le nouveau parcours d'Ikea 23/03/2025

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

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

Le nouveau parcours d'Ikea

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

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

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

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

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

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

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

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

Le marché du meuble encore en recul

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

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

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

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

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

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

Le boom du sur-mesure

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

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

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

Atteindre la neutralité carbone en 2050

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

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

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

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

SUCCÈS | Un géant aussi de la restauration

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

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

Des prix imbattables

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

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

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

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

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

Revue de pr

Le Parisien

Initiative, Leclerc le mauvais élève 23/3/2025

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

INITIATIVE | Leclerc, le mauvais élève

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

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

« Le chantre des prix bas »

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

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

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

Il concentre 90 % des attaques des producteurs

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

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

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

Le Parisien

Lidl : vers un nouveau virage de l'enseigne discount

29/01/2025

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

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

Par Odile Plichon

Le 29 janvier 2025 à 16h44

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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

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

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

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

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

Le passage à vide entre 2021 et 2024

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

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

Vers un retour aux sources ?

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

Le Parisien

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

177

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

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

Odile Plichon

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

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

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

Des articles bon marché, d'autres bien plus onéreux

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

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

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

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

« Un pari risqué »

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

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

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

Le Parisien

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

Les recettes du succès des magasins U

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

Odile Plichon

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

ANDREZ/ABACA

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

159 000 nouveaux clients en 2024

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

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

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

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

Un patron « dans l'air du temps »

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

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

Le Parisien

Yves Rocher largue les amarres de Petit Bateau

20/01/2025

181

Yves Rocher largue les amarres de Petit Bateau

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

Odile Plichon

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

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

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

Concurrence féroce

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

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

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

Des magasins Rocher seront rénovés ou créés

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

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

Reproduction interdite

L'Union

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

19/02/2025

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

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

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

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

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

Débat et opposition

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

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

Objectifs de la proposition

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

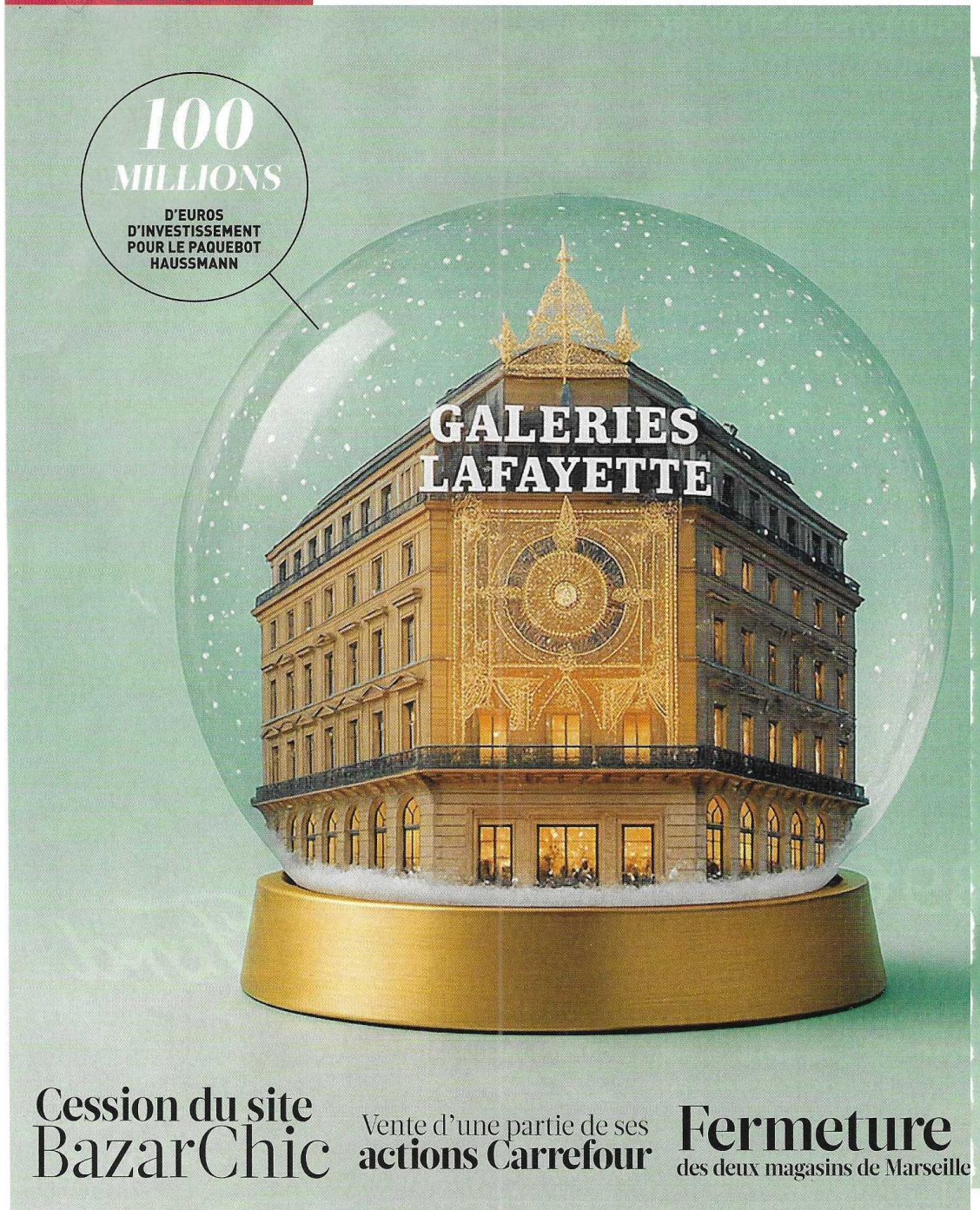
À LIRE AUSSI
Comment la fin des super-promos sur les couches et les lessives va impacter votre panier de courses

Impact potentiel

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

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

Juillet 2025



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

C'EST L'HEURE DU GRAND INVENTAIRE

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

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

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

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

ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE IA

Séparé du BHV depuis 2024

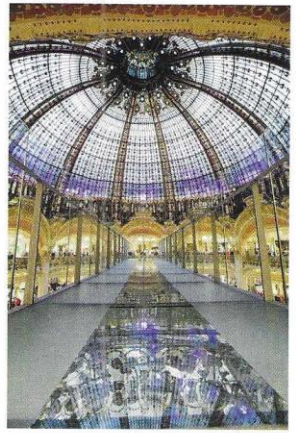
Fin du partenariat avec Eataly

Les grands magasins sont soumis aux mêmes diktats que les supermarchés

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

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

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



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

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

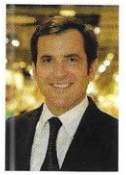
Mais de tels paquebots sont lourds à manœuvrer. Le groupe a mobilisé 400 millions d'euros pour rénover son réseau, dont 100 millions pour Haussmann. En plein confinement, alors que le magasin était fermé, l'entreprise a percé un troisième Escalator, installé un espace bien-être au sous-sol et consacré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

PHOTOS : SP GALERIES LAFAYETTE, ERIC CHAUVET / SAIF IMAGES, FRÉDÉRIC SPEICH/LA PROVENCE/ MAXPPP

Hermione Retail	Groupe SGM	Socri Limited
26 MAGASINS Sortis de procédure de sauvegarde le 21 mars 2024, les points de vente du périmètre de Michel Ohayon restent fragiles. Si celui de Pau semble sauvé, Rosny 2 va fermer.	**7 MAGASINS + BHV** La jeune foncière de Frédéric Merlin, propriétaire des magasins de Reims ou de Dijon, a imposé un régime sec pour redresser ces espaces en difficulté. Ça va mieux depuis.	**2 MAGASINS** Le groupe qui a remis discrètement à l'équilibre les magasins de Béziers et d'Avignon prépare l'ouverture d'un petit Galeries Lafayette à Nîmes, en octobre. Un nouveau modèle ?

Pour financer de tels chantiers, le groupe ne peut cependant plus se permettre de mauvais placements, comme celui de La Redoute. Or une partie de sa fortune est bloquée chez Carrefour, dont la famille est actionnaire depuis 2014. Une entrée au capital lorsque l'action valait environ 29 euros. Alors que la famille cherchait de la trésorerie, elle a déjà revendu une partie de ses titres, pour récupérer 365 millions d'euros l'an dernier. Mais elle détient encore 8% du capital du distributeur, dont il lui est difficile de se défaire, sans acter une moins-value, puisque l'action reste sous les 15 euros.

Sauvegarde et redressement. L'autre sujet d'inquiétude vient de ses adresses en province. Car ce qui est possible sur 100 000 mètres carrés à Paris ne l'est pas dans des bâtiments plus étroits, de villes modestes. Les déboires des 25 points de vente repris par Michel Ohayon, placés en procédure de sauvegarde en 2023, ont même eu pour effet de questionner la viabilité de l'ensemble des Galeries Lafayette dans des villes moyennes. Le plan de redressement imposé à marche forcée au BHV et à ses sept points de vente par Frédéric Merlin, cofondateur de la Société des grands magasins (SGM), a aussi défrayé la chronique, alors que des fournisseurs se plaignaient de n'être pas payés, jetant le doute sur la solidité du repreneur. «On a rationalisé comme jamais l'activité et densifié l'offre commerciale pour les rendre rentables», explique Frédéric Merlin, assurant que le plus dur est derrière lui. «Le chiffre d'affaires a baissé de 119 millions d'euros quand on a racheté



Nommé président du directoire du groupe Galeries Lafayette, à la place de son père, Nicolas Houzé défend l'art de vivre à la française. On le dit prêt à faire des choix difficiles.

TROIS FRANCHISÉS AUX DESTINS DIVERS

Sur les 57 magasins du réseau, 38 n'appartiennent plus au groupe Galeries Lafayette et sont exploités sous contrat d'affiliation. C'est le cas de Dijon, d'Avignon, ou de Niort (en photo).

à 116 millions aujourd'hui, mais on est passé d'une perte de 7 millions par an à un résultat positif de 15 millions d'euros en 2024. » Chez Socri Limited aussi, l'optimisme est de mise, alors que le petit groupe a remis à l'équilibre les magasins de Béziers et d'Avignon, et prépare l'ouverture d'un petit Galeries Lafayette à Nîmes, en octobre. «Les difficultés de Michel Ohayon sont un sujet de holding et non le reflet d'un souci du modèle. Nous croyons aux grands magasins de province», assure Pierre-Antoine Desplan, président de Socri Limited. Pour le réseau encore détenu en propre, les rénovations s'enchaînent, comme à Annecy ou à Biarritz, où le magasin vient d'inaugurer un superbe toit-terrasse.

Retour en grâce. Boulevard Haussmann aussi, les efforts paient. Le vaisseau amiral opère une remontada inédite. Alors que les Américains ont presque remplacé les Chinois, le magasin a retrouvé son niveau de fréquentation d'avant-Covid, avec près de 37 millions de visiteurs et 1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2024. «Haussmann a battu des records historiques de ventes, en décembre 2024, février et avril 2025», se réjouit Alexandre Liot. Les salariés du magasin s'y retrouvent, puisque la participation versée l'an dernier a été «topissime», de l'aveu même des syndicats. Au quatrième étage, les gens font même la queue pour faire quelques selfies sur le Glasswalk, ce pont en verre qui offre un point de vue inédit sur la coupole et où plusieurs demandes en mariage auraient déjà été faites. «C'est 100% instagrammable, et ça fait une expérience à raconter, au-delà des achats», décrypte Frank Rosenthal. De là-haut, la vue sur le magasin est époustouflante. Et le décalage avec les bâtiments qui n'ont pas ce décor est encore plus évidente. A quelques kilomètres, celui du centre commercial Beaugrenelle serait en mauvaise passe, comme le site de Lyon Part-Dieu. Tandis que le point de vente des Champs-Elysées n'a jamais été rentable. «Notre plan de réduction des pertes est en ligne depuis trois ans. Le chiffre d'affaires monte en puissance, et approche progressivement de l'équilibre», assure Alexandre Liot. En attendant, dans l'inventaire en cours, ces magasins s'affichent probablement en rouge vif.

Angélique Vallez

Les méga promos sur les produits d'hygiène vont-elles revenir ?
18/02/2025

Les «méga-promos» sur les produits d'hygiène vont-elles revenir malgré la loi Descrozaille ?

Temps de lecture : 1 min

Des députés ont déposé une proposition de loi à l'Assemblée nationale suggérant de revenir sur l'interdiction des «méga-promos» sur les produits d'hygiène, instaurée par la loi Descrozaille il y a un an.

Les «méga-promos» sur les produits d'hygiène seront-elles de nouveau autorisées dans les rayons des supermarchés ? C'est en tout cas ce que souhaitent les députés Stéphane Travert, ancien ministre de l'Agriculture (Ensemble), et Julien Dive (LR), qui ont déposé une proposition de loi en ce sens à l'Assemblée jeudi 13 février, rapporte BFMTV. Ils souhaitent revenir sur le seuil imposé il y a un an par la loi Descrozaille, limitant les promotions sur les produits d'hygiène à -34%.

«Cette mesure permettra de soutenir les ménages dans un contexte d'inflation élevé sur les produits de consommation courante», espèrent les députés. Selon eux, les produits d'hygiène, *«à la différence des denrées alimentaires, ne présentent* ***pas les mêmes enjeux en matière de souveraineté ou de protection des producteurs****»*. Cette proposition pourrait ainsi permettre aux consommateurs d'alléger le prix de leur chariot de courses, et notamment de faire baisser la note aux rayons des lessives, où le prix du baril est compris entre 10 et 15 euros.

Les industriels opposés au retour des «méga-promos»

«Avant avec les promos, j'en achetais 2-3, parce que la lessive, c'est minimum 10 euros, surtout quand il y avait des promos à -50-60%. Là, je regarde les prix, je regarde la marque, je fais très attention», témoigne une consommatrice auprès de nos confrères.

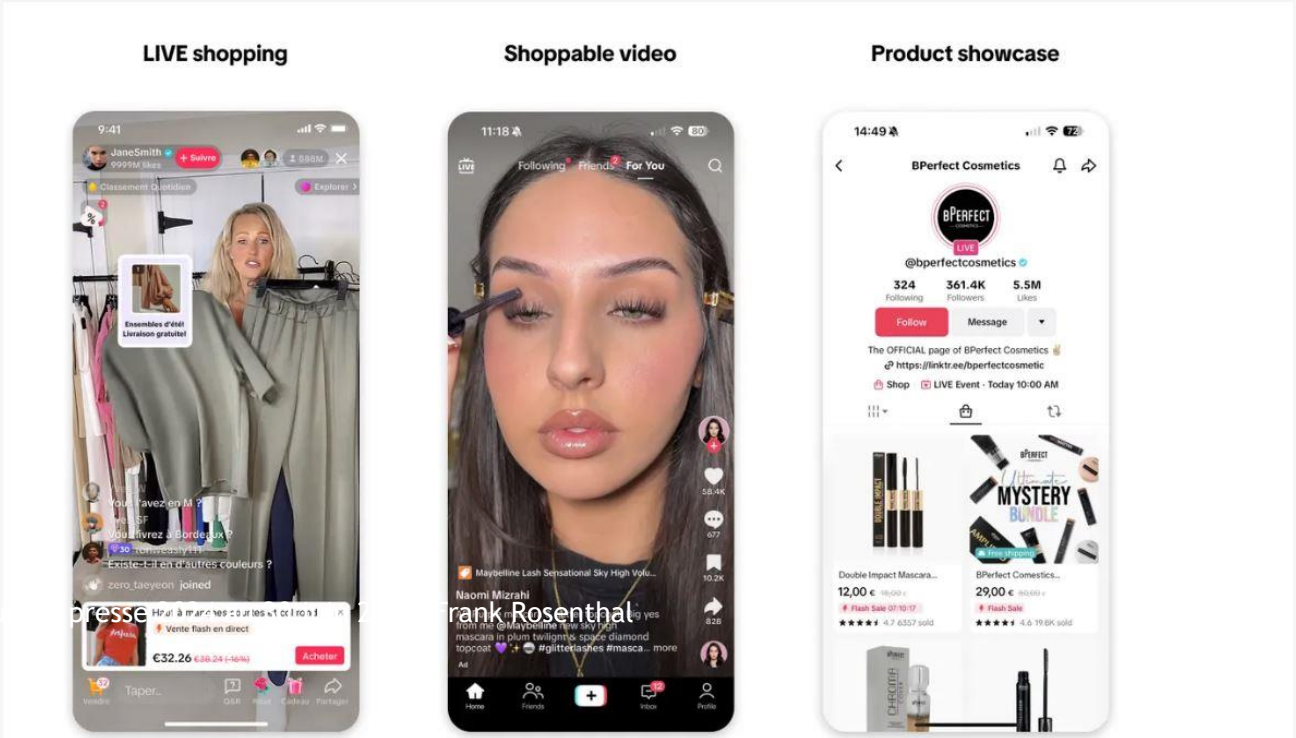
«Quand on sait que plus de la moitié de la population est à 10 euros près pour boucler leur fin de mois sur les courses, ***c'est absolument essentiel*** *de redonner du pouvoir d'achat au consommateur avec des promotions qui sont spectaculaires»*, estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, sur BFMTV. Mais, de leur côté, les industriels considèrent qu'il ne faut pas toucher à la loi Descrozaille, car, selon eux, la suppression des rabais a permis une baisse d'autres produits dans les rayons.

Challenges

Tik Tok Shop vise 25 millions de clients en France
2/4/2025

TikTok Shop vise 25 millions de clients en France : le futur géant du e-commerce ?

Lancé en avance ce 31 mars en France, TikTok Shop entend révolutionner le e-commerce. Avec une audience massive de 25,1 millions d'utilisateurs et une promesse : mêler divertissement, influence et achats en un seul geste. Objectif : séduire les marques et concurrencer Amazon ou Temu.



LAURE CROISET · 31 MARS 2025 À 14H12 · LECTURE 5 MIN

Surprise ! TikTok Shop a pris tout le monde de court en annonçant son lancement en France ce lundi 31 mars. Son arrivée était programmée courant avril. Une bonne nouvelle pour les 25,1 millions d'utilisateurs de TikTok en France qui pourront ainsi faire du shopping en même temps que naviguer sur leur réseau social favori. Trois mois après l'Espagne et l'Irlande, la fonctionnalité TikTok Shop est simultanément lancée en Italie, en France et en Allemagne. Et est présent aujourd'hui 15 pays, dont les Etats-Unis et le Royaume-Uni avec 15 millions de vendeurs opérationnels dans cet écosystème. En moyenne, les utilisateurs passent 1h35 par jour sur cette application qui appartient à la société chinoise ByteDance, selon Sensor Tower.

« Confier TikTok à un jeune, c'est comme lui mettre une cigarette dans la bouche »

Concrètement, cette nouvelle fonctionnalité permet aux utilisateurs de TikTok d'acheter leurs produits directement sur l'application, sans avoir à en sortir. Le tout grâce à une expérience d'achat immersive et interactive que le réseau nomme le « Discovery e-commerce ». A savoir « *TikTok transforme l'expérience d'achat en ligne en combinant la puissance du contenu engageant, inspirant et divertissant avec une expérience d'achat fluide et inédite* », fait savoir un porte-parole. « *C'est une révolution qui peut être comparable à l'arrivée d'un Amazon en proposant la fusion parfaite entre le divertissement et le shopping auprès des nouvelles générations* », analyse Charlotte Puisais, consultante chez Pixis Conseil.

Le renouveau du télé-shopping

Son modèle économique repose sur un système de commission prélevé au vendeur. Lorsqu'une vente a lieu et qu'une commande est générée sur le compte, le vendeur doit payer certains frais pour l'utilisation de TikTokShop, à savoir un taux de commission de 5 % pour les commandes vendues à des clients situés dans l'Union européenne.

Les entreprises françaises qui souhaitent rejoindre TikTok Shop doivent s'incrire dans le « Seller Center » de la plateforme et respecter certains critères comme justifier d'un numéro Siret et de proposer des produits conformes aux « *conditions de service pour les vendeurs* ». Mais si la plateforme détermine qu'un vendeur a enfreint l'une de ces conditions, il se réserve le droit de désactiver le compte du vendeur et retenir des fonds. Et ainsi de limiter l'achat de contrefaçons et de dupes. Entre juillet 2023 et juin 2024, sur les différents pays où TikTok Shop était disponible, « *nous avons empêché la mise en ligne de plus de 5 254 000 produits en raison de violations présumées des droits de propriété intellectuelle* ».

« *TikTok Shop révolutionne le commerce en ligne et ouvre des perspectives inédites pour les marques de toutes tailles* », revendique un porte-parole. Quelques mois avant son lancement en France, l'application a ainsi contacté plusieurs marques pour qu'elles soient les premières à utiliser cette fonctionnalité, comme les lunettes Izipizi, la marque de chicoré Chérico, mais aussi Carrefour, The Bradery et la jeune griffe de bagagerie Cabaïa. « *Nous avons été intrigués par cette nouvelle manière de consommer et son potentiel* », fait savoir son cofondateur Bastien Valensi.

La plateforme a ainsi mis en relation cette marque avec une centaine de créateurs de contenus pour pousser certains de leurs produits, comme un sac banane à 35 euros, un nano bag à 50 euros ou un sac à dos classique à 89 euros. « *Nous sommes encore en phase test, on ne sait pas ce qui va se passer lundi, mais c'est un peu comme le renouveau du télé-shopping, l'intérêt est d'avoir du contenu sincère et pertinent* », poursuit le dirigeant, qui évoque pour sa part une commission qui serait « *entre 8 et 10 %* ».

Prendre des parts de marché à Temu ou Amazon

Après l'échec d'Instagram et de Facebook sur le social commerce, TikTok a une véritable carte à jouer. « *Ce modèle va révolutionner le secteur du e-commerce à un moment où le consommateur a besoin d'être plus embarqué dans un storytelling et d'adhérer à des valeurs plus que le côté transactionnel de l'achat* », estime Arnaud Gallet, directeur de NRF 2025 : Retail's Big Show Europe. En effet, la vidéo « *permet un engagement plus poussé de la part des marques et fait la part belle aux créations* », explique Charlotte Puisais. Et de citer par exemple la récente collaboration entre Nike et Travis Scott pour une collection de sneakers en édition limitée aux Etats-Unis. Ce qui a permis à la fois d'engager la communauté de Nike et les fans du rappeur. Le réseau social s'appuie en effet sur une largeur d'offre de produits inégalée passant d'un rasoir à un produit de beauté ou à une paire de baskets. « *L'offre n'est pas rigoureusement nouvelle, mais elle rassemble une ofre de créateurs proche d'un site comme etsy en même temps qu'elle propose des produits de grandes marques* », constate Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Au Royaume-Uni où cette fonctionnalité est disponible depuis 2022, ce sont les articles de mode suivis de la bagagerie qui se distinguent le plus. « *En additionnant les ventes d'habits et de chaussures, la mode capte 60 % des ventes de TikTok. S'en suivent des catégories comme la bagagerie et des articles liés à la maison et la beauté. Les produits de grande consommation représente environ 12 % des ventes sur ce canal* », précise Théo Djerfi, consultant senior au sein de la practice Retail de NielsenIQ Digital Purchases auprès du média spécialisé LSA. En s'inscrivant comme un acteur généraliste du e-commerce, TikTok Shop vient menacer un acteur comme l'incontournable Amazon, mais aussi la plateforme chinoise Temu et autres concurrents. « *Leur vocation est de prendre des parts de marché à tout le monde dans un contexte où le e-commerce a atteint sa pleine maturité* », poursuit Frank Rosenthal. Dans tous les cas, « *le marché français est prêt à accueillir TikTok Shop, particulièrement la jeune génération qui va très vite s'emparer du modèle* », prédit Charlotte Puisais. La révolution est en marche.

Challenges

JD Sports prend de vitesse Decathlon et Intersport

23/1/2025

Magasin JD Sports sur les Champs-Elysées, à Paris. En dix ans, l'enseigne est passée de 17 à 150 points de vente en France.

Challenges

JD Sports prend de vitesse Decathlon et Intersport

Le détaillant britannique, spécialiste des sneakers, monte sur le podium du marché français. Sa recette ? Habiller les jeunes au quotidien avec des grandes marques. En multipliant les partenariats et les promotions.

Un chiffre d'affaires multiplié par dix en une décennie, atteignant 10,4 milliards de livres soit plus de 12 milliards d'euros. Un nombre de magasins en France passé, sur la même période, de 17 à 150. Dans le monde de la distribution d'articles de sport, verrouillé par Intersport et Decathlon, avec respectivement 23% et 12% des achats de vêtements de sport selon Kantar, JD Sports est un bulldozer. Le britannique a même réussi à ouvrir, en 2024, un magasin sur les Champs-Elysées, symbole d'une montée en puissance aussi rapide que culottée. L'outsider se hisse sur la troisième marche du podium, avec 7% de parts de marché, grâce à l'acquisition, fin 2024, des 323 magasins Courir, pour 520 millions d'euros.

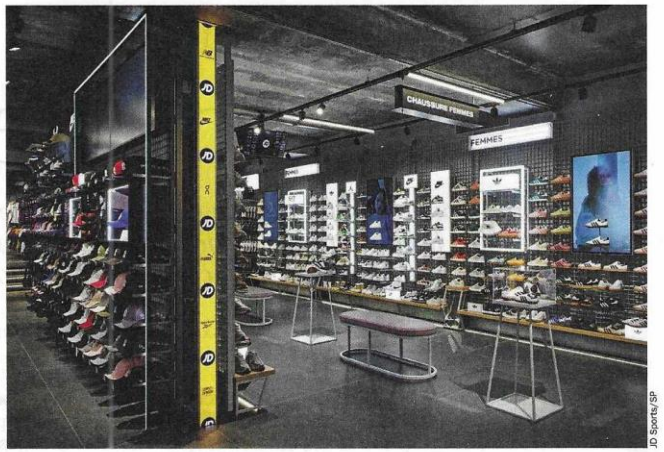
Détenu majoritairement par Pentland Group (Stephen Rubin, 26e fortune britannique), le spécialiste de la basket ose défier Decathlon sur ses terres. Mais comment a-t-il réussi à s'imposer aussi vite ? D'abord, grâce à un positionnement assumé sur le sportswear, ces vêtements initialement destinés au sport et désormais portés au quotidien. *« Decathlon et Intersport vendent les tenues des athlètes ; nous, on vend ce qu'ils portent avant d'entrer dans le stade »*, résume Régis Schultz, ancien dirigeant de Darty et Monoprix, à la tête du distributeur britannique depuis deux ans. *« Une marque comme Emporio Armani trouve sa place chez JD Sports, mais ne l'aurait pas chez Intersport »*, complète Frank Rosenthal, consultant indépendant.

Les baskets – qui pèsent plus de la moitié des ventes de chaussures selon l'institut Businesscoot – sont le fer de lance de l'entreprise, représentant 60% de son chiffre d'affaires européen. Dans le magasin des Champs-Elysées, elles occupent tous les murs du rez-de-chaussée, dans une sélection pléthorique, organisée par marques (adidas, New Balance…). *« Ils ont compris que les sneakers ne s'adressaient plus aux spécialistes mais au grand public et ont créé son supermarché »*, éclaire l'expert Max Limol. Le textile se cantonne à l'étage.

Ensuite, l'enseigne qui a ringardisé Foot Locker sait marquer les esprits avec des promotions vertigineuses pendant les soldes : -70% sur les Reebok Flexagon Junior, des Nike Lunar Roam qui passent de 150 à 60 euros… Mais refuse pour autant d'entrer dans une guerre des prix qui abîmerait trop sa rentabilité et son image. Enfin, JD s'implante dans les centres-villes et les centres commerciaux, alors que ses concurrents sont spécialistes des zones commerciales d'entrée de ville. *« Ils reprennent la place de Go Sport avant son absorption par Intersport en 2023 »*, explique Frank Rosenthal.

Ambiance boîte de nuit

Conséquence de ces choix, selon Hélène Janicaud, experte mode pour Kantar : *« Là où Intersport et Decathlon équipent la famille pour faire du sport, JD habille les jeunes urbains. »* L'enseigne s'appuie ainsi sur des collaborations avec des influenceurs TikTok ou Instagram. Et des magasins à l'allure de boîte de nuit, comme sur les Champs-Elysées, où se mêlent écrans jaune et noir éblouissants, étiquettes « Soldes » rouges et musique électro assourdissante. *« La réclamation que je reçois le plus, c'est que la musique est trop forte »*, s'amuse Régis Schultz. *Mais ce choix correspond à notre cible, les 15-24 ans. »* Une clientèle prisée par les grandes marques (Nike, Asics…). *« L'accent mis sur le jeune public correspond parfaitement à nos objectifs »*, confirme Franck Denglos, vice-président d'Under Armour. *« Les grandes marques de sport ne peuvent plus se passer de JD »*, appuie Frank Rosenthal. Car avec un tiers de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis, un autre en Grande-Bretagne et un en Europe, l'enseigne a développé un maillage unique.



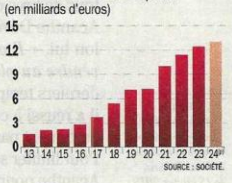
JD Sports/SP

Rayon chaussures du JD Sports des Champs-Elysées. Les baskets, exposées au rez-de-chaussée du magasin, sont le fer de lance de l'entreprise. Elles représentent 60% de son chiffre d'affaires européen.

Ça tombe bien : si Decathlon privilégie ses marques propres (Quechua, Tribord…), JD raffole d'adidas et consorts, et les cajole. *« Chaque saison, nous travaillons sur des produits exclusifs*, explique Franck Denglos. *JD excelle dans leur promotion et leur présentation. »* Le numéro un mondial, Nike, est très proche de l'enseigne, ouvrant, en 2024, son programme de fidélité à tous les fans de JD. Mais cette interdépendance a ses dangers. Le coup de mou de Nike, en perte de créativité, se répercute sur son client. Le cours de Bourse de l'américain a perdu 30% depuis un an, et celui de JD – plus largement touché par un marché de l'équipement sportif en berne – perd 18%. *« Ils essaient de développer la part des produits de plus petites marques, mais sont exposés »*, estime Monique Pollard, analyste financière chez Citi. *« C'est une analyse boursière très limitée, bête et méchante*, s'agace Régis Schultz. *Notre chiffre d'affaires continue à progresser. »* Le 14 janvier, le groupe a dévoilé s'attendre à finir l'année avec une croissance de 5%. Monique Pollard précise : *« Le chiffre d'affaires de JD à périmètre comparable est en légère baisse. Mais il ouvre des magasins et fait de la croissance externe. »*

Ascension fulgurante

Chiffre d'affaires de JD Sports (en milliards d'euros)



Avec un tiers de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis, un autre en Grande-Bretagne et un dernier en Europe, l'enseigne a développé un maillage unique.

Acquisitions en série

Car ces dernières années, JD Sports a multiplié les acquisitions, de Courir en France à Hibbett aux Etats-Unis. Parfois, l'enseigne absorbée disparaît (comme l'américain Finish Line, racheté en 2018). Parfois, elle est jugée complémentaire (comme Courir, avec sa clientèle plus féminine et moins urbaine), et est préservée. *« Mais, alors que JD était porté par le boom du sport lié à la crise du Covid-19, le contexte s'est calmé »*, prévient un ancien patron de Go Sport. Après avoir excellé dans l'art du sprint, la fusée britannique va devoir trouver son rythme de footing.

Guillaume Echelard

marie france

Aroma Zone ouvre 10 nouveaux magasins, votre ville est-elle concernée ?

8/3/2025

Aroma-Zone ouvre 10 nouveaux magasins : votre ville est-elle concernée ?

PAR MARIE H. | | PUBLIÉ LE 08 MAR 2025 À 07:45 | mis à jour le 8 mars 2025 à 08:52

La marque française de cosmétiques Aroma-Zone est en passe d'ouvrir dix nouveaux points de vente cette année.

EN BREF

- 📅 En 2023, Aroma-Zone atteint la 2e place des enseignes préférées des Français, juste derrière Decathlon et devant Amazon, selon l'étude OC&C Strategy.
- 🏆 Aroma-Zone se distingue par ses produits abordables et ses ateliers en magasin.
- 🌍 Dix nouvelles ouvertures de magasins sont prévues pour 2025.

La vague Aroma-Zone a déferlé sur tout l'Hexagone. C'est inédit. La marque de produits de beauté vient de faire **son entrée dans le top 3** des enseignes préférées des Français. Elle se classe à la deuxième place du palmarès de l'étude OC&C Strategy, juste derrière le géant français Decathlon et devant le mastodonte américain Amazon pour l'e-commerce.

"Avoir des produits de qualité à des prix justes et abordables, c'est l'une des choses qui compte le plus pour les consommateurs. Et sur ce critère, Aroma-Zone performe mieux que Decathlon, qui est le symbole des produits accessibles dans le sport", commente David de Matteis, associé au cabinet de conseil OC&C Strategy. Pour la première fois, une enseigne de cosmétique grimpe sur le podium. Son succès, elle le doit à **ses formules ultra-efficaces**, tant dans ses produits que dans ses magasins.

L'ESSENCE DU SUCCÈS D'AROMA-ZONE

Selon Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce interrogé sur BFMTV, Aroma-Zone a su améliorer sa présence, à la fois en ligne et en magasins, avec l'ouverture de nouveaux points de vente. Ainsi, la marque familiale créée en 1999 à Clermont-Ferrand a grandement participé à la **popularisation du "do it yourself"** dans les cosmétiques.

Dans ses points de vente, elle s'est attachée à éveiller tous les sens de sa clientèle, notamment après une période Covid durant laquelle les achats se faisaient principalement en ligne. *"L'enseigne propose de nombreux ateliers en magasin pour confectionner ses produits tout en étant encadré et en rencontrant d'autres clients"*, explique l'expert. Autre atout indéniable de la marque : **les prix mini** de ses références aux compositions minimalistes. *"On va presque vers une personnalisation du prix*, avance Frank Rosenthal. *On peut composer ses produits non seulement en fonction de ses envies, mais aussi en fonction de son budget"*.

© Shutterstock

Aroma-Zone a su améliorer sa présence.

DIX NOUVELLES OUVERTURES DE MAGASINS AROMA-ZONE SONT PRÉVUES POUR 2025

Si les clients d'Aroma-Zone ont bien une chose à reprocher à l'enseigne, c'est son nombre de points de vente. En effet, elle ne compte que **22 magasins en France**. On est bien loin des centaines de magasins Yves Rocher, L'Occitane ou encore Rituals qui fleurissent dans les centres-villes et les centres commerciaux.

Bonne nouvelle pour les inconditionnels de la marque encore mal desservis : de nouvelles ouvertures sont au programme pour 2025. Après celles du CNIT La Défense, de Bordeaux et de Beaugrenelle l'an dernier, Aroma-Zone prévoit **dix nouvelles implantations** en France.

AROMA-ZONE, DU NORD AU SUD-OUEST DE LA FRANCE, EN PASSANT PAR LONDRES

Comme le rapporte *Capital*, *"le débarquement se fera d'abord en Normandie, à Rouen, où un magasin doit ouvrir 'très prochainement'. Ensuite,* ***le Sud-Ouest*** *aura les honneurs de la marque, mais sans savoir encore quelle ville"*. Pour rappel, Toulouse et Bordeaux ont déjà leurs points de vente.

En outre, la marque dévoilera une nouvelle adresse en Île-de-France et à Lyon, dans ***"un endroit de shopping important"***, indique Sabrina Herlory, directrice générale de la marque. Enfin, un séjour outre-Manche pourra être l'occasion de se constituer des stocks. *"Nous arriverons à Londres, dans un emplacement très pragmatique, mais qui vous fera sourire"*, révèle-t-elle.

marie france

Carrefour : les clients qui ont un iPhone ne connaissaient pas cette astuce avec leur carte de fidélité

5/5/2025

Carrefour : les clients qui ont un iPhone ne connaissaient pas cette astuce avec leur carte de fidélité

PAR FOSTINE C. | | PUBLIÉ LE 03 MAI 2025 À 06:00 |

Carrefour repense son programme fidélité et mise sur une expérience en caisse simplifiée, désormais optimisée pour les utilisateurs d'iPhone.

EN BREF

- 📅 Depuis janvier, Carrefour a transformé son programme de fidélité, unifiant les avantages à travers toutes ses enseignes.
- 🍏 La remise de 10 % sur les fruits et légumes frais est désormais accessible dans tous les magasins Carrefour.
- 🔍 Carrefour mise sur la personnalisation des réductions, avec une application mobile téléchargée 5 millions de fois.

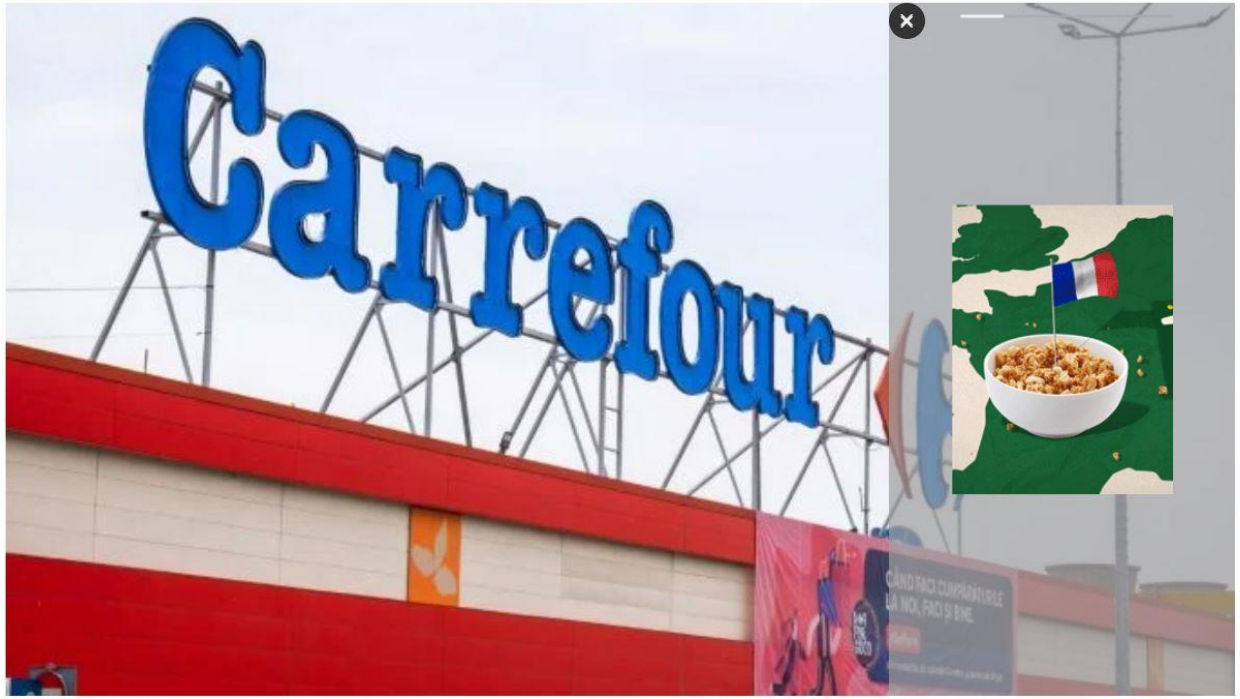
Depuis janvier dernier, Carrefour a fait évoluer **son programme de fidélité** en profondeur, rebaptisé « Le Club ». Ce virage s'inscrit dans une volonté d'unifier les avantages à l'échelle de toutes ses enseignes, du petit City de centre-ville au Drive en passant par les hypermarchés. L'une des principales avancées concerne la **remise de 10 % sur les fruits et légumes** frais, jusqu'alors cantonnée à certains formats de magasins, et désormais accessible partout. Même chose pour les produits Carrefour Bio. Un geste que salue Frank Rosenthal, expert de la grande distribution, auprès de RMC : « *Le fait que ce programme fidélité ait été harmonisé et simplifié est une bonne chose* ».

Cette refonte ne s'arrête pas là. Carrefour s'est aussi attaqué à la Carte PASS, en perte de vitesse depuis quelques années. Pour relancer l'intérêt, les traditionnelles Journées PASS ont laissé place aux Mardis PASS. Terminés les bons d'achat, place à une **remise immédiate de 15 %** sur l'ensemble des marques de distributeur. Une stratégie assumée : pousser les clients **vers les produits Carrefour**, aujourd'hui 30 % moins chers en moyenne que les grandes marques. « *Notre volonté est d'encourager ce succès* », explique Caroline Dassié, directrice exécutive marketing et clients du Groupe Carrefour, qui assure que neuf clients PASS sur dix devraient y gagner davantage, rien qu'avec la nouvelle prime à 15 % sur le bio et les fruits et légumes.

CARREFOUR RÉVISE SON PROGRAMME FIDÉLITÉ POUR SÉDUIRE À NOUVEAU

Carrefour mise aussi sur la personnalisation. En analysant les habitudes d'achat via sa carte de fidélité, l'enseigne propose de plus en **plus de réductions ciblées**. Aujourd'hui, ces promotions sur mesure représentent 5 % des avantages fidélité. L'objectif est de doubler cette part, grâce notamment à l'application mobile, téléchargée **près de 5 millions de fois**. C'est via cette appli que les clients accèdent à des coupons exclusifs, participent à des jeux ou suivent leurs dépenses. Une expérience numérique que Carrefour veut désormais placer au cœur de sa relation client.

Reste à savoir si cette stratégie axée sur la qualité et les marques propres saura répondre aux **attentes du plus grand nombre**. Frank Rosenthal émet un doute : « *Ces comportements d'achat ne sont pas majoritaires* ». À titre de comparaison, il cite la Carte U, qui mise sur des réductions massives sur des produits du quotidien, y compris des grandes marques, avec des rendez-vous clairs comme les « Jeudis Plus ». Carrefour, lui, défend une autre vision, guidée par son programme « Act for Food ». « *Nous voulons orienter nos clients **vers des produits de qualité*** », insiste Caroline Dassié.



© Shutterstock

Carrefour affine sa fidélité en misant sur le numérique, la personnalisation et ses marques propres

© DR

Carrefour simplifie le passage en caisse en associant sa carte de fidélité à Apple Pay

LA CARTE CARREFOUR, COMPATIBLE AVEC APPLE WALLET

L'enseigne Carrefour est aussi passée à la vitesse supérieure côté technologie. Elle s'est affichée comme le premier distributeur européen à intégrer sa carte de fidélité **directement dans Apple Wallet**, en lien avec Apple Pay. Une innovation pensée pour simplifier le passage en caisse des détenteurs d'un iPhone : désormais, un simple geste suffit pour payer et cagnotter en même temps, sans avoir à dégainer son téléphone ni ouvrir une application. Grâce à la synchronisation automatique, la carte de fidélité **s'affiche au moment du paiement** sur iPhone ou Apple Watch, et les remises s'activent sans aucune manipulation. Plus besoin de codes ou de scans, tout se fait en un clin d'œil, avec la sécurité de Face ID, Touch ID ou du code de l'appareil.

L'opération, pilotée par Market Pay, la fintech du groupe, est accessible dans **tous les magasins français**. Pour Carrefour, il s'agit d'une étape stratégique, qui combine confort client et ambition numérique. « *Le paiement sans contact constitue une alternative de plus en plus prisée et en intégrant la carte de fidélité Carrefour, nous allons **plus loin qu'un simple paiement*** », affirme Marie Cheval, Directrice Executive Hypermarchés et Services Financiers Groupe chez Carrefour. Même satisfaction chez Apple : « *Non seulement l'utilisation d'Apple Pay et de la carte de fidélité Carrefour dans Apple Wallet est simple et pratique, mais aussi toutes les transactions sont plus sécurisées et respectent mieux la vie privée* », souligne Jennifer Bailey, vice-présidente des Services Internet d'Apple. Carrefour mise donc sur un **passage en caisse unifié**, fluide et sécurisé, en phase avec les usages d'aujourd'hui.

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Bazar Discount : le pari risqué du centre-ville

16/1/2025

BAZAR DISCOUNT

Le pari risqué du centre-ville

Face à la saturation actuelle des zones périurbaines, les enseignes de bazar discount se tournent désormais vers les centres-villes pour capter une nouvelle clientèle. Une stratégie logique mais semée d'embûches, car les loyers sont plus chers et les bons emplacements encore peu nombreux. Explications.

LES RAISONS D'Y ALLER

- **Le parc de périphérie est saturé**, il faut donc aller chercher des relais de croissance.
- **Les consommateurs sont urbains** (80 % de la population française) et la demande existe.
- **Des espaces sont laissés vacants**, notamment par les enseignes de mode. L'opportunité est à saisir.

LES OBSTACLES À PRENDRE EN COMPTE

- **Les loyers sont plus chers en centre-ville**, ce qui rend l'équilibre financier plus délicat.
- **Les surfaces disponibles sont souvent plus petites**, ce qui nécessite de faire des choix dans son offre.
- **Les bons emplacements sont rares**, or, plus que d'autres encore, ces enseignes ont besoin de forts trafics et d'une excellente visibilité.

SYLVIE HUMBERT

La Foir'Fouille fait preuve d'ambition

À Suresnes (92), courant octobre, La Foir'Fouille (270 magasins), après des années d'attente, a ouvert son premier format de magasin de centre-ville. Las, sur 800 m² contre plus de 2 000 m² habituellement, il faut faire des choix. Des choix par définition audacieux. Resserrée sur l'entrée de gamme et le premium, l'offre peut décontenancer. Le pari est lancé en tout cas.

L'événement

BRUNO LEVY/CHALLENGES-REA

Action accélère précautionneusement

Le roi du discount, Action, ne pouvait rester sans réaction. Longtemps concentrée sur sa stratégie d'ouverture ultrarapide dans les zones périphériques, l'enseigne néerlandaise (plus de 800 magasins en France) n'hésite plus : sa place est aussi dans les villes. Pour autant, les implantations se font précautionneusement, encore.

La grande migration des enseignes de bazar discount vers les centres-villes bat son plein. Traditionnellement nées en périphérie des zones urbaines, ces dernières cherchent à s'implanter partout où sont les clients. C'est-à-dire, aussi en centre-ville. Sur le papier, c'est logique. C'est s'adapter aux nouvelles habitudes de vie et de consommation. Prendre sa voiture pour aller dans les zones commerciales, en banlieue plus ou moins lointaine, n'est plus dans l'air du temps. En tout cas, pas partout.

C'est aussi une réaction naturelle face à une quasi-saturation du parc. Avec 2 600 magasins en France en 2023, les discounters n'ont pas lambiné : le parc a doublé en dix ans, d'après Xerfi. Et cela commence à se voir… *« La croissance des ventes moyennes par magasin a déjà fortement ralenti, passant de + 18 % en 2021 à + 8 % en 2022 et + 3,5 % en 2023 »*, pointe Delphine David, auteure d'une étude sur les enseignes de bazar chez Xerfi. Toutes, alors, tentent de repérer les zones blanches, ces espaces de croissance vierges. À une même quête, elles apportent une même réponse : les villes. Et comme 51 millions de personnes y habitent, soit plus de 80 % de la population française, selon l'Insee, la question ne se pose plus : il faut y être. Ces éléments en tête, pourquoi ce mouvement ne s'est-il pas opéré plus tôt ? Après tout, ces 80 % de population urbaine sont une vérité atteinte depuis des années. Alors quoi ? C'est donc qu'il y a un hic ? Plusieurs, même.

10
MILLIARDS D'EUROS
Le CA 2023 en France du marché du bazar discount

2600
magasins pour les 7 principales enseignes du secteur, soit plus de deux fois plus en dix ans

Source : Xerfi

Une rentabilité incertaine

« Ce n'est pas un hasard si tous ces magasins ont d'abord été développés en périphérie. Leur équation économique tient de ces emplacements avec beaucoup d'espace et peu de loyer. Tout ce que les centres-villes ne leur permettent pas », avance Cédric Ducrocq, président de Diamart. Comment alors trouver la martingale ? Faut-il augmenter ses prix pour compenser des coûts fixes supérieurs ? Oui, mais n'est-ce pas au risque de perdre sa raison d'être ? Faut-il accepter de rogner ses marges ? Oui, mais n'est-ce pas mettre en péril la pérennité même des entreprises, en cas de périodes troubles ? Peut-on, pour les mêmes raisons, se permettre d'ouvrir quand même, en misant sur des volumes de vente que l'on espère plus importants ? Oui, mais si la consommation ne suit pas ?

À voir les différentes tentatives, la solution n'est pas trouvée. C'est l'avis d'Yves Marin, consultant chez Alexander Hughes : *« Le modèle du discount est très rentable, mais sa compatibilité avec des implantations en centre-ville est loin d'être assurée. Le taux d'effort lié aux loyers y est souvent trop élevé. »* Même son de cloche chez Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *« S'installer en centre-ville pour conquérir une clientèle nouvelle, ça oui, bien sûr. L'idée est d'aller chercher des ventes additionnelles. Mais pour compenser des coûts plus élevés, comment faire autrement, sous peine de dégrader sa rentabilité, que d'augmenter ses prix ? Dans l'alimentaire de proximité, cela fonctionne : c'est plus cher, mais en bas de chez soi, donc on y va. Dans le non-alimentaire, la fréquence d'achat est moindre. L'impulsion joue son rôle, mais accepter de payer au tarif fort un produit que l'on peut trouver moins cher sur le Net, cela ne va pas de soi »*, juge-t-il.

La concurrence du web, parlons-en… Le bazar est-il à l'abri ? Il n'y a qu'à regarder le succès de sites comme Temu ou AliExpress. Temu, avec plus de 18 millions de visiteurs uniques en moyenne chaque mois durant le troisième trimestre 2024, est devenu le quatrième

AMYDULOS

« Ce n'est pas un hasard si tous ces magasins ont d'abord été développés en périphérie. Leur équation économique tient de ces emplacements avec beaucoup d'espace et peu de loyer. Ce que ne permettent pas les centres-villes. »

Cédric Ducrocq, président de Diamart

JEAN-NOËL CAUSSIL

C'est deux euros se développe à son rythme

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

JOSEPHINE

Normal s'active

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

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

Fini les grosses pièces

Ce sont, pour beaucoup, ces locaux laissés vacants par les enseignes de mode que les discounters du non-alimentaire récupèrent. Deux exemples récents le prouvent. Début décembre, Flying Tiger a ouvert à Brest, sur 180 m², à la place d'un Burton of London. En ce mois de janvier, Hema inaugure son 68e magasin français, sur 145 m², dans le centre de Rennes, en remplacement d'une boutique spécialisée dans les accessoires de mode. Bien sûr, pour que les transferts s'organisent, encore faut-il que les surfaces disponibles soient compatibles avec les besoins des discounters. En ville, ce n'est pas toujours le cas. Pour s'installer, pas d'autres choix, alors, que de revoir son concept et, surtout, son offre. Comme La Foir'Fouille, fin octobre à Suresnes (92). Sur 800 m², quand d'ordinaire le concept s'exprime sur 2 000 m², il convient de trouver un équilibre au cordeau. *«Nous proposons 5 000 références, contre 15 000 pour nos magasins habituels. Notre stratégie, pour y parvenir, a été de réduire l'offre en moyen de gamme»*, explique Geoffrey Lavielle, directeur général de La Foir'Fouille. Resserrée sur l'entrée de gamme et le premium, l'offre se prive aussi des grosses pièces – et comment faire autrement… C'est au double risque de dérouter le consommateur et de limiter le panier moyen, ce qui n'est jamais idéal pour l'équilibre du modèle. Conséquence: sur cet emplacement urbain, pour les offres en fond de rayon, les prix sont entre 10 % et 15 % plus chers qu'ailleurs dans le réseau. À l'heure où la comparaison des prix est si simple, c'est un réel pari…

Une logistique plus complexe

Autre difficulté, liée aux implantations urbaines: celle de la logistique. En périphérie, on approvisionne ses magasins avec des semi-remorques. En centre-ville, c'est plus complexe, il faut affréter des flottes plus petites, et prévoir des livraisons plus régulières… donc plus coûteuses. La chasse aux bons emplacements est l'ultime contrainte. Pour vendre, ces enseignes doivent absolument être visibles. *«N'importe quelle ville de 40 000 habitants nous intéresse pour La Chaise longue, mais à une condition: être sur des emplacements numéro un, à fort trafic car nous avons besoin de susciter l'impulsion»*, avance Yves Tirman, patron du groupe CMP. *«Il faut entre 300 000 et 500 000 euros pour ouvrir un magasin. Rapporté au mètre carré, c'est cher et c'est pourquoi nous avançons avec prudence»*, complète Marc de Bisschop, président de

FLYING TIGER

Flying Tiger pose ses pions

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

GiFi est à la peine

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

LAETITIA DUMONTE

C'est deux euros, enseigne de 45 magasins pour 22 millions d'euros de chiffre d'affaires hors taxes en 2023. Dernier écueil, en tout cas pour Paris et les plus grandes métropoles: l'hétérogénéité des quartiers, avec une sociologie de l'habitat qui varie d'un carrefour à un autre quand, en régions, les typologies d'implantations sont partout plus homogènes.

Pas si facile, donc. Il n'y a d'ailleurs qu'à regarder avec quelle réserve Action, pourtant le roi du discount, pose ses pions à Paris. Si l'enseigne a dépassé les 800 unités en France, elle n'en compte que trois dans la capitale, dont deux ouverts les douze derniers mois… Dans les autres centres urbains, c'est un peu plus simple. Comme en témoignent les ouvertures récentes à Toulouse ou au Havre. Mais, en la matière, Action y va encore très précautionneusement. En somme, il s'agit de ne surtout pas confondre vitesse et précipitation. ■ JEAN-NOËL CAUSSIL

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Comment Carrefour compte séduire 500 000 nouveaux porteurs

5/3/2025

Comment Carrefour compte séduire 500 000 clients porteurs de carte supplémentaires

Carrefour lance ce 13 janvier dans tous ses formats de magasins un nouveau programme de fidélité baptisé « Le Club ». Gratuit, il offre 10% de réduction tous les jours sur les fruits et légumes et sur Carrefour Bio. Un test sur une remise de 5% sur les carburants sera mené en février. Objectif : conquérir 500 000 clients encartés supplémentaires.

Le nouveau programme sera lancé ce 13 janvier dans plus de 6000 magasins.

Les chiffres sont têtus. En 2024, Carrefour a perdu
150 000 porteurs de carte de fidélité, après en avoir gagné 200 000 en 2023, de l'aveu de **Caroline Dassié, directrice exécutive marketing, marques propres, datas et clients** du numéro deux de la distribution alimentaire française. « *Un effet de la loi Descrozaille »,* selon elle, *« venue percuter toutes les remises fidélité au-delà de 34%* », la loi interdisant les remises sur les produits alimentaires et sur l'hygiène-beauté au-delà de ce taux (en valeur). Un an après, l'inflation continue de ralentir, mais les ventes en volume ne repartent pas. D'où la nécessité impérieuse de trouver de nouveaux moyens de motiver les consommateurs en leur donnant le sentiment d'améliorer leur pouvoir d'achat.

Les nouveautés du Club

- 10% de réduction différée sur les fruits et légumes et sur Carrefour Bio tous les jours, qui deviennent 15% pour les porteurs de la carte payante Pass.
- Une remise de 5% sur les carburants testée en février.
- Des remises supplémentaires (-15%) sur la marque Carrefour pour les porteurs de Pass tous les mardis, ainsi que sur les assurances et les voyages

Un programme de fidélité omnicanal

Le nouveau programme de fidélité baptisé « Le Club » et le changement des avantages liés à la carte Pass, créée en…1981 !,, en fait partie. Annoncé ce 8 janvier, il sera déployé à partir du 13 janvier dans tous les formats du groupe : 323 hypermarchés, 1169 supermarchés et 4716 magasins de proximité, drive compris. Pour les 60 magasins Cora passés Carrefour à l'automne dernier, la date retenue est le 27 janvier. Les supermarchés Match ne sont pas concernés. L'extension à tous les formats a son importance car elle va permettre mécaniquement d'aller chercher de nouveaux clients. En hyper par exemple, la moitié des clients achète des fruits et légumes. « *Un client sur deux fréquente plusieurs formats de notre éco-système,* appuie Caroline Dassié. *Or, un porteur de carte dépense en moyenne 52 euros, soit trois fois plus qu'un client non porteur. C'était donc indispensable pour nous d'offrir des avantages plus importants, de développer une plate-forme d'échange avec nos clients et d'améliorer leur expérience.* »

Une remise de 5% sur les carburants sera testée fin février

Concrètement, la nouvelle recrue du Club aura droit à une ristourne (différée) de 10% sur les fruits et légumes et sur les produits Carrefour Bio (1000 références aujourd'hui) tous les jours. Si elle achète la carte Pass pour 1,50 euro par mois, la remise grimpe à 15% et s'étend aux produits à marque Carrefour (7000 références) un jour par semaine. S'y ajoute un programme lié aux clubs de sport (le client peut choisir de donner ses points fidélité au club de son choix) et des services pour les porteurs Pass concernant les assurances (scolaires et animaux) et les voyages. Les promotions personnalisées devraient aussi monter en puissance pour passer de 5 à 10% d'ici à 2026. Un test sur les carburants sera enfin mené en février. Il s'agit de proposer une réduction de 5% sur le plein, ce qui laisse songeur. Les marges de la grande distribution sur ces derniers ne dépassant pas 1 à 2%, cela signifie-t-il qu'elle vendrait à perte ? Ce débat mis à part, l'objectif poursuivi par Carrefour tient en un chiffre : conquérir 500 000 porteurs supplémentaires d'ici à la fin 2025.

….seront-elles suffisantes ?

- La suppression de 3 euros de cagnotte dès 60 euros d'achats sur tout le magasin pour les porteurs de la carte Pass inquiète. Elle était vecteur de trafic, notamment pour le non-alimentaire.
- Cantonner les réductions aux fruits et légumes et au bio (de marque Carrefour) apparaît restreint.
- Les syndicats se font du souci pour les équipes des services financiers : supprimer les 3 euros de cagnottage pour 60 euros d'achat risque de vider de sa substance la carte Pass.

Encore beaucoup d'interrogations

Mais cette batterie de nouveautés ne fait pas l'unanimité. Car elle passe d'abord par la suppression du fameux mardi de la carte Pass. Ce jour de la semaine, les porteurs de la carte avaient droit à une cagnotte de 3 euros tous les 60 euros d'achats. Séduisant pour qui voulait acheter un lave-linge ou un téléviseur. **Dominique Moualek, délégué F.O pour les hypermarchés**, reste perplexe. « *A l'heure où le chiffre d'affaires des hypermarchés baisse, pourquoi supprimer un tel avantage ? Cela aura forcément des répercussions sur la fréquentation et sur les ventes du non-alimentaire.* » De son côté, Carrefour affirme que neuf clients sur dix verront plus de cagnottage avec un gain estimé à 49 euros supplémentaires par an. Ensuite, que représente le chiffre d'affaires généré par les fruits et légumes et le bio à l'échelle d'un hyper Carrefour ? Autour de 12% pour les fruits et légumes, auxquels il faut ajouter quelques pourcents pour le bio signé Carrefour. On peut dès lors s'interroger sur l'investissement réel que cela représente pour l'enseigne.

Enfin, cantonner les remises aux seuls fruits et légumes et au bio (signé Carrefour), n'est-ce pas s'adresser aux consommateurs les plus aisés ? **Frank Rosenthal, expert en retail,** répond par l'affirmative. « *Les consommateurs se divisent en trois catégories : ceux qui font attention à tout, ceux qui arbitrent entre marques propres et marques nationales et ceux qui n'ont pas besoin de regarder les étiquettes. Avec ces avantages très ciblés, Carrefour vise surtout les derniers, d'autant que les consommateurs fidèles au bio préfèrent les circuits spécialisés.* » Cela apparaît d'autant plus contradictoire eu égard aux engagements de Carrefour, «une alimentation saine pour tous». Ce nouveau programme a au moins un mérite, celui d'actualiser un système qui en avait bien besoin. « *C'est une remise à niveau, une condition nécessaire, mais pas suffisante* », conclut Frank Rosenthal. Toutes les enseignes peaufinent le leur en effet, dans un contexte de repli de la consommation.

Experts 2025 : Plus que jamais, ne rien céder au fatalisme
29/1/2025

Tribune d'experts

[Experts 2025] Frank Rosenthal : plus que jamais, ne rien céder au fatalisme !

Pour la dixième année consécutive, LSA a recueilli les projections d'experts du retail et de la grande consommation sur les enjeux de 2025. Ils décrivent un commerce, une industrie et une consommation en pleines transformations. La vision délibérément optimiste de l'expert des stratégies du commerce, Frank Rosenthal.

Revue de presse 2024 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

© Studio Falour/ Frank Rosenthal Consultant

L’année 2024 a été plus que tourmentée. Quand on pose la question aux Français : « Personnellement, êtes-vous inquiet ou pas inquiet pour la situation économique du pays ? » 89% se déclarent inquiets. Sur le niveau de la dette publique, on atteint 86% d’inquiets. Sur la situation de l’emploi en France, c’est 82% d’inquiets. Quand on évoque leur situation personnelle, 69% sont inquiets de leur situation financière et 45% de leur emploi (Sondage Elabe pour Les Echos du 13 et 14 décembre 2024). Des chiffres préoccupants qui ne sont pas propices à l'un des ingrédients essentiels de la consommation : la confiance. Si on s’en tient à ces chiffres et au climat ambiant, on gère l’incertitude, on gèle les investissements, bref tout conduit à l’immobilisme. De plus, on développe le pessimisme et on se situe déjà sur le chemin qui mène au fatalisme.

Cette tribune n’a qu’un seul objectif : lutter contre le fatalisme et le chemin le plus sûr pour y arriver est d’être plus offensif que jamais et se dire que rien n’est écrit à l’avance, c’est au moins l'un des avantages de l’incertitude permanente. On voit déjà les écarts nombreux entre le déclaratif et une consommation qui résiste malgré tout. Si on cherche des indicateurs positifs dans la consommation, on en trouve, les chiffres du Black Friday, de la consommation annuelle malgré un pouvoir d’achat affecté et les résultats de certaines enseignes sont indéniablement des signaux positifs. Si certains acteurs y parviennent, d’autres doivent s’en inspirer et comprendre leurs facteurs clés de succès.

Clair, lisible et durable

Par exemple, chaque année en observant les enseignes préférées des Français, je constate un point commun : celui de s’appuyer sur un positionnement clair, lisible et durable. Les clients de Leclerc, Picard, Action, Decathlon, Picard, Leroy Merlin pour citer ceux qui trustent les premières places de ce classement savent très bien pourquoi ils fréquentent ces enseignes et quelles sont les raisons de leur préférence. Qui dit positionnement, dit aussi vision à long terme, l’un ne va pas sans l’autre.

Même quand la croissance est faible sur certains marchés, voire même négative, il existe des raisons d’espérer. Exemple, s’il est très difficile de faire dépenser plus les Français pour leur budget alimentaire (ce qu’ils ont déjà fait avec la forte inflation de 2022 et 2023), tout est ouvert sur le fameux taux de nourriture, notamment des stratégies de fidélisation plus offensives pour aller chercher de la croissance, mais aussi une image prix optimisée, des beaux magasins marchands dans lesquels l’humain (visible) joue un rôle primordial. La Covid a réaffirmé s’il le fallait l’importance du commerce en tant que lien social.

Dans les secteurs très difficiles, comme le textile, même si beaucoup d'enseignes disparaissent, on oublie de souligner que d'autres progressent fortement, battent des records de vente et sont rentables. Ainsi, Zara (Inditex), Uniqlo le numéro 3 mondial originaire du Japon ou encore le challenger espagnol Mango ou encore Kiabi présentent de très beaux taux de croissance et des indicateurs de rentabilité à faire pâlir…d'autres secteurs.

800000 exemplaires en 4 jours du livre de Taylor Swift édité par Target !

Pour les hypers, qui sont toujours là et bien là malgré l'érosion certaine du non alimentaire qui est presque vécue comme une fatalité. Ce n'est pas le cas, il n y a pas de fatalité. D'abord, parce qu'il n y a jamais eu autant d'hypers en France (même s'il y a avec la concentration moins de marques d'hypers). Dans le même temps, le leader de la distribution alimentaire Française est également le leader des hypers.

Enfin, on peut réussir aussi en non alimentaire autrement qu'avec « le tout sous un même toit », demandez à Leclerc et ses espaces culturels, demandez à Coopérative U et son activité de location U, demandez aux Mousquetaires et à son pôle équipement de la maison, numéro 3 en France. Sachant qu'on peut toujours réaliser des « coups », ce qu'a fait l'américain Target en proposant en exclusivité en novembre dernier le livre de la Tournée de Taylor Swift et en l'auto éditant,. Résultat : de longues files d'attente en magasin et 800 000 livres vendus en 4 jours, record depuis la sortie des mémoires de Barack Obama il y a 4ans et record depuis 20 ans pour un livre sur la musique ! Donc, encore une fois, pas de fatalité !

La liste est longue de ces idées reçues à dénoncer, la plus spectaculaire vient du Covid qui voyait arriver un nouveau monde dans lequel le e-commerce supplanterait le commerce physique voué à disparaître. Les clients ont choisi d'écrire une autre histoire, de réaffirmer l'importance du lien social dans le commerce. Et au moins sur la partie produits en e-commerce, la progression ces dernières années est excessivement faible. C'est bien la preuve que rien n'est écrit à l'avance !

Qu'est qui ne doit surtout pas changer

Pour lutter contre la fatalité, l'état d'esprit est primordial. C'est un travail quasi permanent. D'abord en bâtissant avec les collaborateurs, un plan anti-fatalité et cela chaque enseigne a la possibilité de le faire. Ensuite, en affirmant ou réaffirmant son positionnement et en s'interrogeant sur toutes les opportunités de développement et de croissance liées à ce positionnement. Enfin, en réfléchissant sur ses certitudes et plus l'incertitude est grande, plus l'exercice prend du sens. Réfléchir sur le changement et la préparation de l'avenir est clé, ne serait-ce que parce que la vision long terme permet de relativiser le contexte difficile actuel et de ne pas « plomber » les réflexions par le pessimisme ambiant.

Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon aime à répéter : *« On me pose très souvent la question suivante : "Qu'est-ce qui va changer dans les dix prochaines années ? C'est une question très intéressante et très courante. On ne me pose presque jamais la question : "Qu'est-ce qui ne va pas changer dans les dix prochaines années ? Et je vous soumets que cette deuxième qui est en fait la plus importante des deux - parce que vous pouvez construire une stratégie d'entreprise autour des choses qui sont stables dans le temps. ... Nous savons que les clients veulent des prix bas, et je sais que ce sera encore le cas dans dix ans. Ils veulent des livraisons rapides et un vaste choix. Il est impossible d'imaginer que, dans dix ans, un client vienne nous dire : "Jeff, j'adore Amazon, mais j'aimerais que les prix soient un peu plus élevés" ou "J'adore Amazon, mais j'aimerais que les livraisons soient un peu plus lentes". C'est impossible. C'est pourquoi nous savons que l'énergie que nous consacrons aujourd'hui à ces choses, à leur développement, sera toujours profitable à nos clients dans dix ans. Lorsque vous savez que quelque chose est vrai, même à long terme, vous pouvez vous permettre d'y consacrer beaucoup d'énergie."*

Posez-vous bien cette question dans votre secteur, pour vos concurrents, votre entreprise et votre marque : "Qu'est-ce qui ne va pas changer dans les dix prochaines années ? Pour tous ceux qui resteront fatalistes et donc très souvent immobiles, il faut retenir la phrase prononcée par Lars Johan Jarnheimer, Chairman IKEA lors du salon Shoptalk Europe à Barcelone en juin 2024 : « *Le plus grand changement, c'est la vitesse du changement* » Enfin, pour s'assurer du meilleur état d'esprit, n'oublions jamais cette citation de Franklin Delano Roosevelt. *« La seule limite à notre épanouissement de demain sera nos doutes d'aujourd'hui ».*

A propos de l'auteur

Frank Rosenthal après une carrière de communicant dans les groupes TBWA et HighCo a créé sa structure de conseil en janvier 2008. Nourri de ses observations récurrentes à l'international dont il fait bénéficier ses clients français, Frank a créé en février 2008 son blog retail-distribution et a écrit 9 livres sur le commerce dont le dernier « Mutations du commerce post-Covid » publié aux Editions Kawa est sorti en juin 2023. Frank qui intervient très régulièrement dans les médias est par ailleurs membre du conseil scientifique de l'Adetem et de La Retail Tech. Frank Rosenthal Conseils a été fondée en janvier 2008 et intervient sur les problématiques de marketing liées au commerce. Sa vocation est de proposer des conseils, des inspirations et des idées pour optimiser le commerce d'aujourd'hui et préparer le commerce de demain avec un dénominateur commun : la recherche de croissance. Outre le conseil, sous toutes ses formes, la structure intervient sur des benchmarks, conception et animation de store-tours, séminaires, conférences et formations.

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Gifi entre dans une nouvelle ère sans son fondateur

30/1/2025

GiFi entre dans une nouvelle ère sans son fondateur

Grâce à un accord financier trouvé avec ses créanciers, GiFi respire un peu. Mais, pour garantir sa pérennité, l'enseigne devra réussir son plan de relance stratégique à trois ans, en repensant son modèle commercial et son organisation.

LAETITIA NOTARIANNI

Trois mois décisifs

Novembre 2024. C'était dans l'air depuis longtemps, cela devient officiel : GiFi, en grande difficulté, se cherche un repreneur. La banque Lazard est mandatée. Le groupe sort de deux années difficiles, entre une bascule ERP ratée et coûteuse pour les ventes en magasins, du fait de trop nombreuses ruptures (100 millions d'euros envolés). Sans parler de la concurrence qui n'attend pas, dans le sillage d'un Action par exemple.

Janvier 2025. Le groupe échappe à la vente. Ses créanciers acceptent d'effacer une dette importante et, en échange, entrent au capital à hauteur de 40 %. Philippe Ginestet, président-fondateur, remet au pot 270 millions d'euros, via GPG, et cède les rênes opérationnelles pour devenir président du conseil de surveillance.

Février 2025. Le tribunal de commerce de Toulouse doit homologuer la nouvelle organisation. Dès lors, un plan de relance sera présenté pour 2025 à 2027. Objectif ? Donner un nouvel élan commercial à l'enseigne et engager un grand plan d'économies.

GiFi est sauvé. Au moins pour le moment… Le remède pour remettre l'enseigne de bazar discount complètement d'aplomb est attendu courant février, avec un plan de relance à trois ans, mais le plus urgent est acquis. Quelque 300 millions d'euros de dettes sont effacés (le montant exact est encore en négociations), par des créanciers qui, en échange, entrent ainsi au capital à hauteur de 40 %. Son fondateur, Philippe Ginestet, de son côté, via son holding GPG (Groupe Philippe Ginestet), remet au pot 270 millions d'euros. De quoi donner un bon bol d'air à un groupe de 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, pour 630 magasins et France et à l'étranger, et 6000 collaborateurs.

Seulement, ce bol d'air ne doit pas être le simple répit d'un futur noyé. Et c'est tout l'enjeu du plan de relance à venir. Le timing est serré et, en interne, le mot d'ordre tient en deux mots : « aller vite ». Philippe Ginestet va devenir président du conseil de surveillance. Dans la foulée, un directoire, chargé de l'opérationnel, sera mis en place. C'est ce directoire qui devra piloter le plan de relance stratégique 2025-2027, dont les deux grands axes principaux sont connus : trouver « un nouvel élan commercial » et mettre en action un plan d'économies.

Équilibrer les forces futures

Le tribunal de commerce de Toulouse doit homologuer tout cela et, en attendant, signe de l'urgence, c'est Philippe Brochard, un ancien d'Auchan, qui est aux manettes de l'entreprise, accompagné de Victor Gavrilov et d'AlixPartners. La feuille de route ? Préparer le retournement de GiFi, passer en revue l'ensemble des rouages et, en conséquence, impulser les premières mesures.

Pour GiFi, c'est bien une nouvelle ère qui s'ouvre. Celle de la vie sans son président-fondateur, au quotidien. Avec, comme grande question, celle de l'équilibre des forces entre le président du conseil de surveillance et le futur président du directoire. Pas simple si l'on a en tête que les murs des magasins appartiennent à Philippe Ginestet, via GPG. Quid des magasins, en effet ? Quel taux d'effort pour eux, demain ? Quid du siège, aussi ? À Villeneuve-sur-Lot (47), patrie de Philippe Ginestet, ils sont environ 700. Si le patron fondateur est viscéralement attaché à sa région, est-ce que ce sera toujours le cas, demain ? Et puis, d'expérience, il y a rarement de plan d'économies sans casse sociale. Disons que ce sera un point crucial et très suivi.

GiFi, en tout cas, ne fera pas l'impasse sur une refonte importante de son organisation. On se souvient de sa bascule ERP (système logiciel) ratée qui, en 2023, l'a plombé d'une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires. Au-delà des considérations techniques, c'était le signe, bien sûr, d'une organisation défaillante.

Assurément y a-t-il aussi des choses à changer aux achats. « *GiFi a un modèle de centrale d'achats 100 % intégrée. Cela permet certes de se passer d'intermédiaires, mais cela impose des besoins de stockage élevés, donc un fort BFR* [besoin en fonds de roulement, NDLR]. *Cela rend le groupe vulnérable au moindre à-coup, comme la crise du Covid ou les fluctuations des prix des conteneurs. En conséquence, GiFi a plus souffert que les autres, combinant import direct et sourcing auprès de fournisseurs et importateurs tiers* », rappelait Cédric Ducrocq, président de Diamart, dans notre dernière enquête sur GiFi, parue le 28 novembre dernier.

Le deuxième axe de travail tient à l'offre. Sur ce point, le grand concurrent se nomme Action, numéro un en France avec un chiffre d'affaires, en 2023, de 4,45 milliards d'euros hors taxes et avec, aujourd'hui, plus de 800 magasins dans le pays. Et avec, surtout, un concept d'une efficacité commerciale rare : 6000 références au catalogue, 1500 proposées à moins de 1 €.

Malgré une offre avec 90 % des articles à moins de 10 €, les magasins de l'enseigne de bazar discount doivent regagner en attractivité.

1,2
MILLIARD D'EUROS de CA en 2024

630
magasins en France et à l'international

6000
collaborateurs

Source : GiFi

Savoir trouver la pépite

GiFi, à côté, a beau mettre en avant ses « idées de génie » et insister sur ses 20000 références, dont « 90 % coûtent moins de 10 € », cela ne suffit pas, si l'on se fie au classement des enseignes préférées établi par EY-Parthenon. Avec un taux de fans de 45,7 %, Action aplatit GiFi et ses 9,6 %. Surtout, depuis 2020, les fans d'Action ont augmenté de 18,5 % quand ceux de GiFi ont fondu de 7,9 %.

Et, dans l'urgence du moment, il y a un écueil incontournable : les gammes de produits que l'on trouvera en 2025 ont été achetées il y a de nombreux mois. GiFi ne peut que subir les choses, sur ce point. Sauf, bien sûr, à se positionner sur des coups ; savoir trouver la pépite qui suscitera l'attractivité. Et, là-dessus, la concurrence est vive, allant au-delà des seuls professionnels du bazar. « *En fin d'année dernière, c'est E.Leclerc qui a animé le marché, avec son enceinte JBL proposée à 29 € quand on la trouvait, ailleurs, aux alentours de 50 €* », explique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Lequel appuie : « *C'est ce genre de voie que GiFi doit plus explorer. Si la notoriété de l'enseigne est forte, ce qui est une bonne base, elle doit recréer du trafic. Or, aujourd'hui, les articles* no name *ne suffisent plus forcément. Rien ne vaut la force de frappe d'une marque que tout le monde connaît et attend. GiFi doit aller vers cela, en répondant aussi à cette grande question, qui est de savoir ce que l'enseigne apporte de plus, dans un paysage commercial très concurrentiel.* » ■

JEAN-NOËL CAUSSIL

« GiFi doit recréer du trafic. Or, pour cela, rien ne veut la force de frappe d'une marque que tout le monde connaît. Le nouveau [illegible]sse 2024 au 30 juin 2025, Frank Ro[illegible] aller vers cela, en répondant aussi à la question de savoir ce qu'elle apporte de plus dans un paysage si concurrentiel. »

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

STUDIO FALOUR/FRANK ROSENTHAL CONSULTANT

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Les tendances à retenir du Retail's Big Show 6/2/2025

SALON DE LA NRF

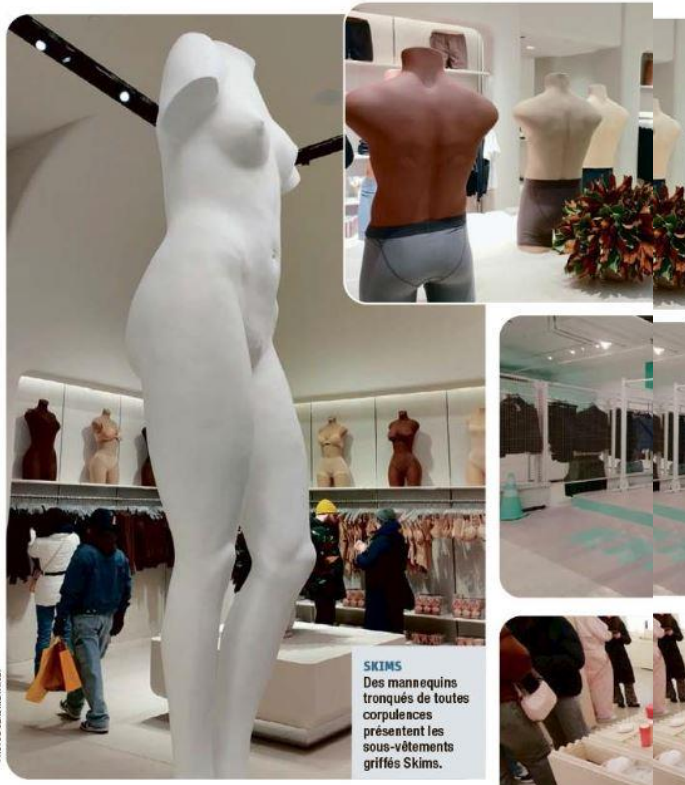
Les dix tendances à retenir du Retail's Big Show

Des outils nourris à l'intelligence artificielle, des magasins épurés... Trois journalistes de LSA ont arpenté les rues de New York et les allées du salon tech de la NRF pour déceler les dernières innovations et tendances dans le retail. Let's go !

Les éditions du Retail's Big Show, qui se déroulent chaque année en janvier à New York, se suivent mais ne se ressemblent pas. Depuis le Covid, les magasins chatoyants et «amazing» se raréfient dans les rues. Au salon de la NRF, moins d'outils «gadget» jalonnent les allées de la grand-messe tech. Pour autant, ce temps fort du retail, qui a réuni 40000 participants et plus de 1000 exposants, tient, cette année encore, ses promesses. «*L'intelligence artificielle est le "game changer" du commerce. Beaucoup de solutions présentées se sont montrées très opérationnelles et gages de performance et de productivité*», commente Valérie Piotte, directrice générale d'Altavia Openlab.

Loin de l'image d'Épinal de la démesure américaine, les innovations témoignent du contexte économique. Après une période de forte inflation, les consommateurs états-uniens regardent de plus près leur porte-monnaie. Les distributeurs font de même: «*Il y a cinq ans, les salaires minimums étaient aux alentours de 10 dollars de l'heure, aujourd'hui on est plutôt à 18 dollars. Et ceux qui ne proposent pas de mutuelle peinent à fidéliser*», souligne Joëlle Grunberg, partner chez McKinsey et experte du retail américain.

De ce fait, les enseignes se recentrent sur l'humain. Et multiplient les investissements tech, tels les outils pour lutter contre le vol, un fléau qui représente 112 milliards de dollars de manque à gagner aux États-Unis. Cette résilience devrait bientôt porter ses fruits. «*Après l'élection de Donald Trump, qu'ils avaient mal pour ou contre, les Américains se montrent optimistes. D'ailleurs, leur confiance à la mi-décembre a gagné 6 points pour atteindre 47 %. C'est le plus haut depuis le Covid*», commente Joëlle Grunberg. ■ JULIE DELVALLÉE, ÉMILIE-XUÂN NGUYEN ET JÉRÔME PARIGI, À NEW YORK



PHOTOS JÉRÔME PARIGI

SKIMS
Des mannequins tronqués de toutes corpulences présentent les sous-vêtements griffés Skims.

Parier sur les faiseurs de tendances

Tous les deux ou trois ans, New York révèle une marque ultratendance portée par une ou un influenceur avec cette capacité très américaine à démultiplier ce qui ailleurs n'aurait été souvent qu'un coup de paille. Cette année, c'est **Skims**, la marque de dessous et de vêtements d'intérieur imaginée en 2019 par l'une des influenceuses les plus connues, Kim Kardashian, et un pro de la mode et du textile, Jens Grede, qui était au centre des retail tours et des conversations. Murs blanc guimauve, dessous et débardeurs moka, taupe et crème, vêtements de toutes tailles jusqu'aux très grandes, le résultat est bluffant. Plus discrète mais tout aussi trendy, la marque de vêtements de sports de salle **Gymshark**, créée par des étudiants anglais en 2012, proposait, dans Soho, un pop-up store, format

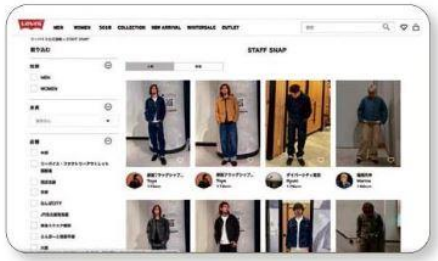
GYMSHARK
Murs verts, sols en plancher blanc, esthétique très soignée et épurée, ambiance salle de sport sobre et chic pour le pop-up store de Gymshark à Soho.

GLOSSIER
La marque de produits de beauté Glossier a étoffé sa gamme avec des accessoires et vend désormais une partie de ses produits chez Sephora.

dont elle raffole, comme vitrine de sa gamme essentiellement vendue sur le web. La marque vient d'ouvrir son troisième magasin à Dubaï (après ses deux premiers à Londres).

Tout cela non loin du nouveau flagship de **Glossier**, la marque de produits de beauté imaginée il y a un peu plus de dix ans par Emily Weiss, à peine sortie de la fac, comme une prolongation de son blog à succès Into the Gloss. ■ J. P.

+ 2,5 % à + 3,5 %
L'évolution des ventes du retail aux États-Unis en 2024 vs 2023
Source: CNBC/NRF, provisoire



VANISH STANDARD TRANSFORME LES VENDEURS EN CRÉATEURS DE CONTENUS
L'entreprise nippone Vanish Standard a déployé au Japon une plate-forme pour permettre à des marques comme Levi's de promouvoir ses produits à travers ses vendeurs.

La tech au service des vendeurs

Orienter et optimiser la gestion des magasins : voilà comment la technologie s'impose comme un atout pour les vendeurs.

En France, la RFID est déjà bien implantée, que ce soit en entrepôt ou en magasin. L'entreprise française Retail Reload, qui a équipé le magasin Lacoste des Champs-Élysées de la technologie RFID et QR Codes, était d'ailleurs présente au salon new-yorkais de la NRF. Au-delà du suivi des stocks, la RFID permet d'identifier rapidement les produits à faible ou fort mouvement, facilitant des campagnes CRM ciblées et des suivis personnalisés après la visite en magasin.

Avec la tension sur l'emploi aux États-Unis, la RFID commence à se déployer dans le pays. Cette technologie, qui repose sur des puces électroniques utilisant les ondes radio, se combine désormais à l'*ambient intelligence* (capteurs, algorithmes, systèmes connectés) et peut être soutenue par l'intelligence artificielle. Ellen Svanström, directrice des informations numériques chez H&M, a expliqué que l'enseigne expérimente l'utilisation de capteurs dans un magasin de New York. Ces dispositifs permettent aux employés de localiser les vêtements plus facilement et de formuler des recommandations pour optimiser les ventes.

Autre moyen de stimuler les ventes : faire de ses collaborateurs des ambassadeurs de ses produits. La start-up Vanish Standard propose, via sa plate-forme Staff Start, de faire des vendeurs des créateurs de contenus. Ces derniers peuvent mettre en avant leurs articles préférés sur les sites ou réseaux sociaux des marques. Des enseignes comme L'Occitane, Casio ou Levi's ont déjà adopté cette solution au Japon, et Vanish Standard ambitionne désormais de conquérir le marché américain. ■ E.-X. N.

>>>

>>>

Miser sur la théâtralisation et l'exécution

Quoi de commun entre le sublime flagship provisoire de **Louis Vuitton** sur la 57e Rue, ouvert mi-novembre juste en face de son magasin historique sur la Cinquième Avenue – entièrement recouvert d'une malle griffée de la marque, le temps d'une rénovation qui devrait durer plus de… cinq ans – et les 17 **Trader Joe's** new-yorkais ? Entre une vitrine du luxe (marché qui a doublé aux États-Unis en cinq ans !) qui vend des casquettes à plus de 500 $ pièce et une enseigne alimentaire filiale d'Aldi Nord, fun certes, et un brin décalée par rapport à l'austérité de sa maison mère allemande, mais qui promeut une offre composée à 90 % de MDD et des prix bas ? Deux choses : le sens de la théâtralisation et la qualité de l'exécution. Rien d'étonnant chez Louis Vuitton, où la mise en scène des produits est une marque de fabrique, même si elle est, ici, encore plus marquée dans ce décor spectaculaire de cinq étages avec un immense puits central. C'est beaucoup plus surprenant, en revanche, pour les 550 Trader Joe's américains (16,5 milliards de dollars de CA). Mais ils cachent sous l'apparente décontraction de leurs vendeurs une redoutable organisation. À commencer par un directeur artistique qui supervise les couleurs et les packagings des produits pour s'assurer de leur look unique et ludique et garantir des descentes de couleurs du plus bel effet en magasins. Magasins qui sont chacun dotés d'un dessinateur, formé pendant six mois, pour assurer la déco, l'affichage et l'écriture des prix selon une typo maison. De quoi faire de Trader Joe's l'une des enseignes préférées aux États-Unis où elle figure dans le top 10 des meilleurs NPS mais aussi se demander pourquoi Aldi Nord n'a pas essayé d'exporter tout ou partie de cette recette à succès. ■ J. P.

TRADER JOE'S
Chaque magasin Trader Joe's est doté d'un dessinateur formé spécialement aux codes de l'enseigne pour fournir une déco originale et colorée.

PHOTOS JÉRÔME PANIEL

LOUIS VUITTON
Le magasin provisoire de Louis Vuitton sur la 57e Rue présente un immense puits central sur cinq étages.

PHOTOS VUITTON : JULIE DELVALLÉE

Appuyer sur le storytelling

Raconter son histoire, afficher ses valeurs, défendre ses engagements, ses sélections de produits, voilà des choses que les enseignes américaines savent particulièrement bien faire, encore plus à New York où elles exposent pour la plupart leurs magasins vitrines. De Whole Foods Market à Trader Joe's, en passant par le flagship de Swarovski sur la Cinquième Avenue ou le nouveau navire amiral de **Dyson** dans Soho, tous ces distributeurs font assaut de didactisme pour expliquer leurs promesses, détailler leurs actions et défendre leurs produits. Les 17 Trader Joe's de la ville n'hésitent pas à détailler avec force affiches les dollars recueillis pour telle ou telle bonne action. Sur à peine 700 m², le nouveau Whole Foods Market Daily Shop compact de la Troisième Avenue donne une large place aux engagements du distributeur : *Notre mission est de nourrir les gens et la planète ; Nous croyons dans la vraie nourriture* –, à côté de la liste des 300 composants que l'enseigne s'interdit d'utiliser dans son offre ou de ses démarches qualité rayon par rayon. Chez Dyson, malgré un décor très tech, tout est fait pour simplifier et vulgariser avec des démonstrations, la possibilité d'essayer tous les produits et, si besoin, les détails des technologies mises en œuvre avec de nombreux schémas. *« Un axe d'amélioration majeur pour les distributeurs français qui sont très en retard dans ce domaine »*, observe l'expert Frank Rosenthal. ■ J. P.

© 2025 Frank Rosenthal

PHOTOS JÉRÔME PANIEL

DYSON
Le flagship de Dyson à Soho privilégie une ambiance tech et urbaine pour mettre en valeur ses produits. Les clients peuvent tester les produits, assister à des démonstrations ou consulter des schémas explicatifs.

JULIE DELVALLÉE

LE CHARIOT INTELLIGENT D'INSTACART
Le chariot Instacart, entreprise fondée par Apoorva Mehta, Max Mullen et Brandon Leonardo en 2012, testé chez Aldi en Autriche et chez 12 distributeurs américains.

60 %
des distributeurs américains ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 500 M$ utilisent déjà l'IA
Source : NielsenIQ, 2024

Faciliter les choix des clients

Cette année encore, les cabines d'essayage intelligentes et les chariots connectés étaient présents à la NRF Retail's Big Show de New York. Bien que ces deux solutions suscitent le scepticisme des experts, qui n'y voient pas d'application à grande échelle, elles font tout de même sensation. Par exemple, Crave Retail – qui collabore avec des marques telles que Victoria's Secret, Under Armour ou River Island – souhaite améliorer l'expérience d'essayage en cabine en proposant des recommandations de produits en temps réel. L'entreprise utilise la RFID et l'IA pour afficher des vêtements similaires (tailles ou couleurs différentes) dès qu'un article est placé dans la cabine. Le client peut alors demander à un vendeur d'apporter d'autres articles ou acheter directement depuis la cabine. Dans cette optique de faciliter la vie des clients, les chariots connectés sont également très présents. Pour Nicolas Diacono, spécialiste tech et fondateur de Nincotech, c'est *« une Arlésienne »*, car ce produit existe depuis quelques années et son modèle économique reste flou. Bien que, sur le papier, le « smart cart » promette de transformer l'expérience client (optimisation des courses) et être un support de retail media, ces chariots connectés doivent encore surmonter plusieurs défis. Le coût d'investissement et de maintenance, notamment le rechargement des batteries, demeure un frein majeur pour les enseignes. Malgré des systèmes sophistiqués de détection, le risque de vol n'est pas totalement écarté. ■ E.-X. N.

L'IA multiplie les applications concrètes pour le retail

Après les démonstrations à tout va de l'intelligence artificielle (IA) générative l'an passé, l'IA se veut cette année plus concrète, au service des métiers. *« On remarque une démocratisation de l'IA via l'accès à l'entraînement des modèles. Et les interfaces utilisateurs sont beaucoup plus simples »*, avance Nicolas Diacono, fondateur de Nincotech. De fait, nombre de solutions glanées permettent, par exemple, d'interroger des données de façon vocale pour simplifier l'accès à l'information (Zebra, start-up Autone et Monstock). Google AgentSpace s'est aussi démarqué : l'outil, grâce à Gemini, l'IA de Google, rassemble toutes les données disparates d'une entreprise et permet aux collaborateurs de faire des requêtes en langage naturel.
Autre enjeu, l'IA facilite la création de contenus en ligne (Lily.AI, Trustana, Newtone…) ou en magasin, avec Kazaar qui aide à la conception de PLV. Illustration avec Walmart : *« Nous avons monté un studio en mars 2024. Grâce à l'IA, nous avons pu créer des milliers de contenus personnalisés et réallouer du temps à la création, puisque la production est facilitée »*, expliquait David Hartman, VP du studio Walmart, au Retail's Big Show. Dans la même logique, AWS (Amazon) a présenté Amazon Connect qui permet de générer des campagnes marketing personnalisées en quelques instants à partir de son assortiment. ■ J. D.

NINCOTECH

« Lors du salon, on a pu voir deux améliorations notables liées à l'IA : les systèmes d'entraînement des modèles sont démocratisés et les interfaces utilisateurs s'adaptent mieux au personnel sur le terrain, notamment grâce aux commandes vocales. »
Nicolas Diacono, spécialiste tech et CEO de Nincotech

>>>

BANANA REPUBLIC

JÉRÔME PARGI

BANANA REPUBLIC ET ABERCROMBIE & FITCH
Banana Republic mise sur une montée en gamme pour assurer sa relance, tandis qu'Abercrombie & Fitch a choisi la voie de la sobriété. Fini les mannequins en maillot de bain à l'accueil…

112,1
MILLIARDS DE DOLLARS
L'ampleur du manque à gagner en magasins lié au vol pour les distributeurs aux États-Unis
Source : National Retail Security Survey, 2023

Croire aux improbables renaissances

Autre tendance qui se dégage, la capacité des distributeurs américains à faire renaître des enseignes qu'on pensait moribondes. À l'image d'**Abercrombie & Fitch**, un temps discréditée par les scandales ; de **Banana Republic**, la marque premium de Gap jugée trop ringarde ; ou du libraire **Barnes & Noble** que la plupart voyaient disparaître sous les coups de son rival Amazon. *« Aux États-Unis, une enseigne n'est jamais vraiment morte,* constate Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. *On y trouve toujours des patrons entrepreneurs capables de repartir d'une feuille blanche et de tout réinventer. »*
La mue d'Abercrombie & Fitch est sans doute la plus spectaculaire. Oubliés les superbes mannequins en maillot de bain servant de « greaters » à l'entrée de boutiques hypersombres et bruyantes. Le flagship de la marque, sur la Cinquième Avenue, est rentré dans le rang. *« La nouvelle CEO a rebâti une offre beaucoup plus classique, avec des tailles plus larges et des produits d'un meilleur rapport qualité/prix et beaucoup moins sexualisés »,* analyse Joëlle Grunberg, partner chez McKinsey. Une stratégie qui s'est traduite par la plus forte amélioration du New York Stock Exchange en 2023 pour la marque.
Côté Banana Republic, c'est plutôt à une montée en gamme qu'on a assisté, illustrée par son nouveau flagship dans Soho conçu comme une maison avec un mobilier assez chic, que la marque a un moment voulu commercialiser avant d'y renoncer. Enfin pour Barnes & Noble, repris en main en 2019 par un CEO venu d'Angleterre, James Daunt, la reconquête est passée par la réhumanisation des magasins. Son mantra : *« Identifiez les gens qui ont de l'ambition, qui ont du talent et qui sont prêts à travailler dur, et laissez-les ouvrir toutes les portes qui leur plaisent. »* L'an dernier, la chaîne a ouvert plus de 60 nouvelles librairies, un record. ■ J. P.

PHOTOS JÉRÔME PARGI

Compter sur l'émergence de la proximité alimentaire

Jusqu'ici accaparé par les chaînes de pharmacie et de parapharmacie (CVS, Walgreens, etc.), qui ferment beaucoup de magasins actuellement, le créneau des courses alimentaires de dépannage intéresse de plus en plus les grands du retail alimentaire américain. *« Le mouvement vers la proximité est soutenu,* constate James Hunt, vice-président de NielsenIQ USA chargé du retail. *3 250 convenience stores ont ouvert l'an dernier sur un parc de 148 000 magasins. »* Une tendance qui n'a pas échappé à Amazon. Après ses tests autour d'Amazon Go (plus qu'une vingtaine de magasins) et d'Amazon Fresh (une soixantaine de points de vente dont le développement semble stoppé), le géant de l'e-commerce se penche sur un nouveau format de proximité hyperurbain. **Whole Foods Market**, son enseigne alimentaire phare rachetée en 2017 (535 magasins), vient d'inaugurer son premier format Daily au nord de Manhattan sur la Troisième Avenue, un magasin compact de 700 m², trois à quatre fois moins grand que les standards de l'enseigne.
Deux autres unités doivent ouvrir à New York dans les prochains mois. Le jeune PDG, Jason Buechel, fort de la *« croissance record des ventes de sa branche sous sa direction »,* a été nommé, fin janvier, à la tête de l'ensemble des magasins alimentaires du groupe Amazon. Illustration de la place que lui et Whole Foods sont en train de prendre dans la stratégie du géant de Seattle.
Le premier magasin test est, en tout cas, jugé *« très convaincant »* par des experts français croisés sur place. Ils saluent notamment l'offre, très fournie, les plats cuisinés et salades préparées qui se substituent bien aux fameux Salad bars en libre-service des grands formats de l'enseigne, la place des produits locaux et l'optimisation de l'espace. Le bar à jus, à l'entrée, les séduit en revanche moins. Ce test vient d'être récompensé du titre de meilleur concept de l'année à New York par les Anglais d'IGD qui, en général, savent ce que convenience veut dire. ■ J. P.

WHOOLE FOODS MARKET
Le format Daily de Whole Foods Market propose une offre très vaste avec de nombreux plats cuisinés et des produits locaux.

« Les consommateurs américains se montrent optimistes. Leur confiance à la mi-décembre a gagné 6 points, pour atteindre 47 %. Le plus haut niveau depuis le Covid. »

MCKINSEY

Joëlle Grunberg, partner chez McKinsey & Company et experte du retail américain

Le retail media s'immisce (enfin) en magasins

Pour la deuxième année consécutive, la NRF a prévu une journée entière dédiée au retail media, en amont du Retail's Big Show. Cette année, le fil directeur était consacré aux magasins, où les espaces publicitaires sont bien moins travaillés qu'en ligne, alors qu'ils concentrent toujours la grande majorité des ventes. *« Les magasins ont plus d'audience que la télé, donc l'équipement d'écrans sous différentes formes pour monétiser ces espaces publicitaires est un enjeu crucial pour démocratiser le retail media in-store et le mesurer »,* souligne Valérie Piotte, DG d'Altavia Openlab. Si certains sites web sont saturés, un boulevard existe encore pour les points de vente…
Le secteur avance cahin-caha selon les acteurs. En juin 2024, Costco, troisième distributeur américain, grand témoin de l'événement, a réalisé ses premiers tests pour monétiser ses 70 millions de membres. Ceux-ci représentent 2 % des ventes mais… 75 % du revenu net de l'enseigne. Claire Koralewski, directrice de Médiaperformances, présente à ce temps fort, note aussi *« l'approche d'Alimama en Chine (du groupe Alibaba) qui s'est construite autour de la data client et des profils, donc assez différente de la classique approche d'Amazon que tout le monde a copiée ».* Le géant de Seattle reste pour l'heure le leader, et de loin, sur ce segment. En 2023, il a réalisé 47 milliards de dollars de chiffre d'affaires grâce à cette activité. Soit plus de deux fois le poids du retail media en Europe… ■ J. D.

Halte à la fraude

76 % des distributeurs européens, et 78 % à l'échelle mondiale, subissent une forte pression pour minimiser les vols et les pertes, dévoile Zebra dans un rapport. Aux États-Unis, le fléau est d'autant plus prégnant que, dans plusieurs États, si le montant total des produits dérobés n'atteint pas 950 dollars, l'acte est considéré comme un délit mineur. Le manque à gagner s'élève à 112 milliards de dollars en 2023 !
Lors du Retail's Big Show, Diebold Nixdorf a présenté un dispositif pour limiter les vols. Grâce à une myriade de caméras, le logiciel nourrit à l'IA analyse en temps réel les images lors de l'encaissement via des caisses autonomes. Il est capable de signaler plusieurs types d'anomalies (articles empilés, non scannés…). En cas d'erreur, le personnel de caisse est informé pour se rendre auprès du client ; une courte vidéo montre l'anomalie en question. La solution, en test dans un Intermarché varois, a permis une réduction de 15 % des interventions manuelles du personnel de caisse, le taux de transactions erronées est quant à lui passé de 3 % à moins de 1 %.
De même, chez Fujitsu, la solution Profit Protection For Monitoring détecte des fraudes grâce à l'IA pour tout type de caisses. Déjà déployée dans 7 000 magasins dans le monde, elle permet de réduire le vol des employés jusqu'à 85 %, et des clients. ■ J. D.

Pourquoi Danone mise tout sur la santé
20/2/2025

Pourquoi Danone mise tout sur la santé

Le géant laitier réoriente sa stratégie vers la santé et l'innovation, investissant massivement dans la nutrition médicale face à une demande croissante, portée par le vieillissement de la population et la prévalence accrue des maladies chroniques.

LES RAISONS DE CE POSITIONNEMENT

- **Un marché en expansion** lié au vieillissement de la population et à la hausse des maladies chroniques.
- **Le recul des naissances** qui rend le marché de la nutrition infantile moins attractif.
- **Une image renforcée et positive** par la réponse donnée à des enjeux de santé publique.
- **Un renforcement de sa compétitivité** par rapport à des entreprises comme Lactalis ou Nestlé.
- **Une meilleure valorisation boursière** des entreprises de santé face au secteur agroalimentaire classique.

D'après les prévisions des Nations unies, 1,5 milliard de personnes dans le monde auront plus de 65 ans d'ici à 2050. À la même date, la part des 65 ans et plus représentera 28 % de la population française. Ce vieillissement s'accompagne de maladies chroniques (cancer, diabète, pathologies cardiovasculaires…). Une situation qui a poussé Danone à placer la science au cœur de sa stratégie intitulée Renew pour développer des produits nutritionnels adaptés aux besoins des patients fragilisés par ces affections. *« Nous avons toujours misé sur la science, mais aujourd'hui nous souhaitons réaffirmer notre leadership en combinant alimentation et santé »*, explique Carla Hilhorst, senior vice president recherche et innovation chez Danone.

« Cet angle nutrition santé n'est pas nouveau pour Danone, souligne Étienne Sebaux, associé chez AlixPartners. *Activia, marque phare du groupe lancée en 1987, faisait déjà le lien avec la digestion. Mais ce positionnement est aujourd'hui plus lisible en raison également d'une baisse de la natalité qui rend le segment de la nutrition infantile moins attractif. Il y a aussi le fait que les entreprises de santé sont mieux valorisées en Bourse que celles de l'agroalimentaire. »*

Remboursé sur prescription

Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, la promesse santé, qui requiert des investissements lourds en R&D, est aussi *« le moyen pour Danone de retrouver de la différenciation et de la croissance par rapport à des MDD qui ont gagné en qualité »*. Près d'un tiers des activités de Danone est aujourd'hui consacré à la nutrition spécialisée, et les deux tiers des investissements sont orientés vers la nutrition médicale. Le site d'Utrecht, aux Pays-Bas, est le centre névralgique de cette activité. Les recherches menées ici se concentrent sur des domaines clés, comme les besoins accrus en protéines avec l'âge, la réduction du sucre, l'utilisation de probiotiques et la conception de packagings à faible empreinte carbone. *« Tout part du consommateur,* assure Carla Hilhorst. *Notre priorité est de comprendre les besoins nutritionnels spécifiques, comme l'immunité, la santé intestinale, la récupération après une perte de poids, etc., afin de proposer des produits différenciants. »*

Une fois ces besoins identifiés, des prototypes sont conçus, suivis d'essais cliniques en collaboration avec des patients, des infirmiers et des médecins.

Parmi les produits phares de la gamme médicale : le yaourt à boire Nutricia Fortimel Protein, conçu pour les patients atteints de cancer. Enrichi en protéines et nutriments, il est commercialisé en pharmacie, remboursé sur prescription médicale et disponible en formats de 12 et 20 cl. À ce jour, quatre saveurs, dont Fraise givrée et Tropical-gingembre, sont proposées pour encourager les patients à retrouver leur appétit. *« Ce produit m'a aidé à me reconstruire. Je n'avais plus d'énergie, j'avais perdu le goût. Fortimel a été une étape essentielle pour retrouver un semblant de normalité »*, témoigne Jonathan Clark, 62 ans, en rémission d'un cancer.

« Tout part du consommateur. Notre priorité est de comprendre les besoins nutritionnels spécifiques, comme l'immunité, la santé intestinale, etc., pour proposer des produits différenciants. »

Carla Hilhorst, senior VP recherche et innovation chez Danone

Le centre de Danone à Utrecht, aux Pays-Bas, regroupe les recherches sur la nutrition spécialisée.

8,5 Mrds €
Le CA de Danone en 2023 dans la nutrition spécialisée (qui comprend la nutrition médicale), soit près de 1/3 des activités du groupe (27,6 Mrds € de CA), à **+6,7 %** vs 2022

2/3
des investissements pour la nutrition médicale

27 usines dédiées aux produits de nutrition spécialisée, dont 7 consacrées à la nutrition médicale

Source : Danone

Dès 2026, la production de Fortimel, déjà amorcée à Zoetermeer (Pays-Bas), sera également assurée sur le site français de Steenvoorde (59), où Danone investit 70 millions d'euros afin de développer une ligne de production dédiée à la nutrition médicale. Le site de Steenvoorde produira près de 16 recettes et 96 références pour lutter contre la malnutrition liée aux maladies chroniques. Progressivement, il vise une production de 30 recettes et 150 références, avec une capacité annuelle estimée à 20 millions de litres de compléments nutritionnels. Cet investissement conforte la volonté de Danone de développer sa présence sur le marché français de la nutrition médicale, évalué à plusieurs milliards d'euros de revenus annuels et en pleine croissance.

L'ambition est mondiale. Le groupe dispose de 27 usines dédiées à la fabrication de produits dans ce secteur, dont sept sont spécifiquement dédiées à la nutrition médicale. Parmi les investissements récents de l'entreprise, plusieurs initiatives notables ont vu le jour. En 2022, Danone a lancé une unité de production sur le site hybride de Lüleburgaz, en Turquie, pour répondre à la demande croissante de produits de nutrition médicale. En septembre 2023, la société a également investi 50 millions d'euros en vue de développer une ligne de production médicale à Opole, en Pologne, renforçant ainsi sa capacité en Europe. Enfin, Danone a poursuivi sa stratégie d'expansion en mai 2024 avec l'acquisition de Functional Formularies, une entreprise américaine leader de l'alimentation par sonde à base d'aliments.

Résultats prometteurs

Les résultats sont prometteurs. En 2023, le segment de la nutrition spécialisée de Danone a enregistré une croissance de 6,7 %, avec des progressions en Europe (+ 3,4 %), en Amérique latine et dans la zone Asie-Pacifique (+ 8,3 %), ainsi qu'en Afrique et Moyen-Orient (+ 11,5 %). D'où la confirmation du potentiel de ce marché pour Danone. Avec aussi des passerelles vers les produits laitiers qui bénéficient des recherches menées à Utrecht pour le développement de ses gammes protéinées, ou le travail sur le sucre avec un objectif de réduction de 10 % en 2025 pour tous ses produits dans le monde.

Seule ombre au tableau, le retrait de Danone du Nutri-score après l'annonce d'un changement d'algorithme qui dégraderait la note de ses marques Actimel, Activia ou Danonino trop chargées… en sucre ! Une décision qui *« brouille la lecture du consommateur, car elle porte un message contradictoire par rapport au choix du groupe d'aller vers l'alimentation santé »*, estime Étienne Sebaux.

Reste surtout à voir si ce virage permettra au géant laitier, détrôné en France depuis 2023 par Lactalis, de consolider sa position sur un marché de plus en plus compétitif *« avec la difficulté, au-delà du packaging et des médias, de communiquer sur cette promesse en magasins »*, souligne Frank Rosenthal. Et d'incarner, au-delà des chiffres, une véritable révolution dans la manière de nourrir et de soigner les générations à venir. ■

SYLVIE LAVABRE

224

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Le Printemps en plein renouveau
13/3/2025

Le Printemps en plein renouveau

L'enseigne vient d'ouvrir un magasin à New York et fête les 160 ans de son historique vaisseau amiral du boulevard Haussmann. Jean-Marc Bellaiche, président du groupe Printemps, dresse le bilan des transformations réalisées ces dernières années et détaille ses ambitions pour l'enseigne en France et à l'international.

LES PRIORITÉS DES PROCHAINES SAISONS

- **Réussir** l'arrivée du Printemps sur le marché américain.
- **Améliorer** la rentabilité de l'enseigne.
- **Pousser** les marques propres et le digital.
- **Repenser** l'expérience client du bâtiment femmes du Printemps Haussmann.

Alors que son magasin historique du boulevard Haussmann fête ses 160 ans, le Printemps a ouvert son premier point de vente à New York le 6 mars dernier. La soirée d'inauguration officielle et la traditionnelle coupe de ruban auront lieu respectivement les 20 mars et 21 mars, premiers jours du printemps… Des dates symboliques pour cette nouvelle étape. Depuis la pandémie de Covid, sous l'impulsion de son président Jean-Marc Bellaiche, nommé en octobre 2020, le Printemps a évolué en termes d'image, d'offres, de concepts et de parc de magasins.

« Quand je suis arrivé, la marque était un peu perdue. Même dans l'univers coloriel: nous avions du rose, du gris ou encore du jaune pour les soldes. Nous avons fait un travail d'introspection pour retrouver une identité de marque qui s'exprime désormais au travers d'un vert vibrant et de touches d'or rappelant les dorures des dômes du magasin Haussmann », explique Jean-Marc Bellaiche. Mot d'ordre: se singulariser. *« Il faut donner aux clients des raisons de venir au Printemps. Tous les week-ends, il se passe quelque chose dans nos magasins. Les marques nous aident beaucoup pour les animations. Nous avons aussi renforcé la restauration. À Haussmann, il y a 1 000 places assises, dont 400 avec des vues sur la tour Eiffel, l'Opéra ou le Sacré-Cœur. On peut déjeuner pour 15 à 20 € ou prendre un café pour 3 € »*, poursuit Jean-Marc Bellaiche.

Depuis son arrivée, le président a changé la stratégie envers la clientèle internationale: *« Avant, l'enseigne travaillait beaucoup avec les groupes, les tour-opérateurs, ou les guides. C'est fini: nous ne voulons pas faire du BtoB mais du BtoBtoC. Par exemple en collaborant avec les acteurs du paiement comme UnionPay, Visa ou Amex. Ainsi, nous essayons de recruter des clients et de les connaître par nous-mêmes. L'objectif est de cibler les touristes individuels. »* Le but est aussi de diversifier leur profil. *« La chute de business avec les groupes fait qu'au global, nous avons moins de touristes chinois, même si le nombre de touristes individuels de cette nationalité a augmenté. En revanche, nous avons triplé le chiffre d'affaires réalisé grâce aux touristes américains entre 2019 et 2024. Nous avons multiplié par 1,7 celui lié aux touristes venant du Moyen-Orient et par 1,5 celui issu des clients venant d'autres pays d'Europe »*, détaille Jean-Marc Bellaiche.

En dessous des objectifs

L'enseigne apporte un soin particulier à ses *very important customers* (VIC), ceux qui dépensent plus de 30 000 euros par an au Printemps. Pour les conseiller, l'enseigne a doublé son nombre de personal shoppers. Ils sont 100 aujourd'hui. Entre 2018 et 2023, le business réalisé avec les VIC aurait triplé, augmentant de 30 % en 2024. *« L'un des KPI dont je suis le plus fier, ce sont les notes Google. Tous nos magasins se sont améliorés de 0,34 point dans les cinq dernières années. À Haussmann, nous avons augmenté de 0,3 point, passant de 4,3 à 4,6. Ce score est la meilleure note Google des plus grands magasins à travers le monde. Cela montre que notre stratégie d'individualisation de la relation client porte ses fruits »*, se réjouit le président.

Si Jean-Marc Bellaiche est intarissable sur les notes Google, il l'est beaucoup moins sur les données financières de l'enseigne. *« Somme toute, je suis assez fier de notre bilan. À magasins comparables, nous retrouvons des niveaux pré-Covid. Nous sommes redevenus profitables il y a trois ans, mais en dessous des niveaux que nous avions prévu d'atteindre car il y a eu l'inflation, l'augmentation des salaires, la hausse des coûts de l'énergie et celles des loyers. Nous sommes encore en dessous de nos objectifs en termes de rentabilité »*, reconnaît-il. À magasins comparables car, depuis la pandémie, l'enseigne a fermé trois points de vente à Strasbourg, Metz et à Paris. Le magasin du Havre a, lui, été cédé à un franchisé. Forcément, le chiffre d'affaires global de l'enseigne est inférieur à ce qu'il était avec un parc plus important. LSA estime qu'il est de l'ordre de 1,2 milliard d'euros (contre 1,5-1,6 en 2019). Il ne devrait probablement pas progresser sur l'exercice 2024-2025 qui se termine au 31 mars, car le Printemps vient de fermer son magasin du centre commercial Polygone Riviera. De plus, l'année 2024 a été complexe pour le commerce, notamment à Paris à cause de la tenue des Jeux olympiques et paralympiques. Les Galeries Lafayette Haussmann, voisines du Printemps, nous avaient ainsi révélé que leurs ventes avaient baissé de 10 % en juillet et de 2 % en août. Jean-Marc Bellaiche ne donne pas de chiffres mais reconnaît que *« la baisse des ventes pendant la période des Jeux a été plus importante que ce que l'on attendait »*. Quant au reste de l'année, *« il n'a pas été si mauvais, le problème est que les ventes sont tirées par la promotion. Le Black Friday a été excellent mais, finalement, la fin d'année a été un peu calme. Nous, comme les autres*

LAETITIA OLHAYTE

L'événement

« Je suis fier du travail accompli ces cinq dernières années. À magasins comparables, nous avons retrouvé des niveaux d'activité d'avant Covid. Nous sommes redevenus profitables il y a trois ans mais nous restons encore en dessous des objectifs en termes de rentabilité. »

Jean-Marc Bellaiche, président du groupe Printemps

L'artisan de la transformation

Arrivé en octobre 2020, en pleine pandémie, **Jean-Marc Bellaiche** a redonné une identité de marque au Printemps. Il a poussé le développement des marques propres et de l'e-commerce, lancé seulement en 2020. Sous son impulsion, le groupe se redresse petit à petit mais le parc ayant été réduit, le chiffre d'affaires est inférieur à ce qu'il était avant le Covid. Avant de rejoindre le Printemps, il a passé dix années à New York, d'abord comme senior partner au sein du Boston Consulting Group, puis comme directeur général de la stratégie et du développement de Tiffany et enfin comme directeur général partenariat et stratégie de Contentsquare. Il a donc une très bonne connaissance du marché américain, sur lequel l'enseigne a de grandes ambitions.

1,2
MILLIARD D'EUROS
Le CA 2023-2024 estimé de l'enseigne Printemps
Source: estimation LSA

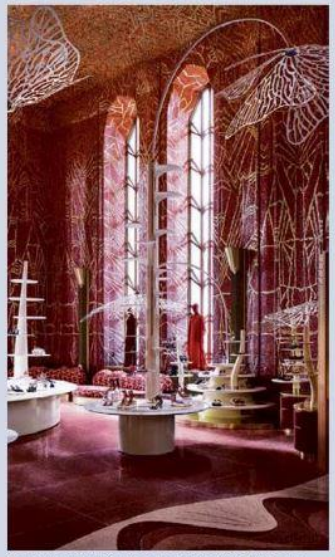
20
Le nombre de magasins sous enseigne Printemps

10000 personnes travaillent dans ces magasins (personnel des marques compris)
Source: Printemps

226

Le magasin de New York vient d'éclore

Le Printemps New York a ouvert ses portes le 6 mars. Il est logé au pied de l'immeuble du 1 Wall Street, connu pour son style Art déco et notamment sa « Red Room » recouverte d'une mosaïque réalisée par l'artiste Hildreth Meière en 1931. L'architecte Laura Gonzalez s'est emparée de ce lieu et a créé le design intérieur du magasin en apportant des éléments architecturaux Art nouveau du Printemps Haussmann pour faire le lien entre Paris et New York. Sur 4 000 m² de surface de vente, l'offre est organisée comme dans un concept-store (les marques sont mélangées). Elle comprend des produits exclusifs créés pour ce magasin, des gammes premium et des marques peu ou pas du tout distribuées aux États-Unis.



Les murs et le plafond en mosaïque de la Red Room du 1 Wall Street servent d'écrin à une partie de l'offre du Printemps New York.

GREGES ANDERSON

LE PRINTEMPS GREGES ANDERSON

Situé au cœur du quartier financier de Manhattan, le grand magasin compte sur le fort pouvoir d'achat du voisinage, mais compte attirer bien au-delà.

GREGES ANDERSON

Des produits exclusifs, rares, voire inédits aux États-Unis seront la signature du flagship.

acteurs de notre industrie, nous avons une question à résoudre : comment minimiser les achats en promotion ? » En 2022, il espérait que le groupe revienne à son chiffre d'affaires d'avant Covid (1,7 milliard d'euros lors de l'exercice 2018-2019, NDLR) d'ici deux à trois ans. Cela prendra donc plus de temps.

Les ventes digitales de l'enseigne n'ont pas non plus décollé aussi vite que le président l'espérait. Il faut dire qu'en termes d'e-commerce le groupe était très en retard. « *Le site marchand a été mis en ligne en mars 2020, avant, c'était juste un site institutionnel. Printemps.com a été lancé avec les systèmes et la logistique de Place des Tendances, le site multimarque du groupe. Conséquence, il n'était pas connecté aux stocks du Printemps. Un produit pouvait être en rupture sur printemps.com alors qu'il y avait des stocks en magasin ou à l'entrepôt central de l'enseigne. Quand je suis arrivé, nous avons entamé une transformation des systèmes pour avoir un stock unifié dans une logique d'omnicanalité. Nous avons aussi développé l'offre : de 200 marques en 2020, nous sommes passés à près de 650 aujourd'hui. Quand ces changements ont été effectifs, les ventes ont décollé* », ajoute Jean-Marc Bellaiche. Aujourd'hui, la part des ventes digitales serait de l'ordre de 9 %.

DES ACTIONNAIRES SUR LE LONG TERME

1865 : création du Printemps
1881 : le Printemps devient une SCA
1972 : Maus Frères (aussi propriétaire des grands magasins Manor) devient actionnaire majoritaire
1992 : rachat par le groupe Pinault
2006 : rachat par Deutsche Bank (70 %) et le groupe Borletti (30 %)
2013 : rachat par Disa, société d'investissement qatarienne, toujours actionnaire

Séduire les riches Américains

Pour aller chercher de la croissance, le Printemps mise aussi sur l'international, en particulier les États-Unis. « *Lorsque l'on regarde les dépenses de luxe ou de mode au sens large, on s'aperçoit que le marché américain est encore sous-pénétré. C'est aux États-Unis qu'il y a le plus de milliardaires et, pourtant, ce n'est pas le premier marché du luxe dans le monde. Il y a donc une vraie opportunité,* assure Jean-Marc Bellaiche. *Même si nous arrivons avec une certaine humilité, le Printemps a les atouts pour se faire une place à New York.* »

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, confirme : « *Les grands magasins new-yorkais n'ont pas la force de ceux de Paris ou de Londres. Depuis l'ouverture de Nordstrom en 2019, il ne s'est rien passé, et ce magasin commence déjà à vieillir. Macy's, à Herald Square, a un emplacement magnifique mais ne fonctionne pas : le magasin est désert. Bloomingdale's reste une référence, mais il est situé assez haut dans Manhattan, pas dans le cœur touristique. C'est pourquoi je pense qu'il y a de la place à New York pour des enseignes qui innovent.* »

D'ailleurs, il n'était pas question pour le Printemps d'ouvrir un grand magasin classique. *Not a department store* est le slogan du lieu. Il est pensé comme un concept store, dans le même esprit que ce que l'enseigne a fait en rénovant son magasin de Deauville il y a deux ans. « *Nous présentons 450 marques, dont 25 % ne sont pas, ou très peu, distribuées aux États-Unis. Il y a aussi cinq points de restauration. Cela permet d'avoir une fréquentation plus régulière : si on aime un restaurant, on y revient souvent* », rappelle Jean-Marc Bellaiche. Un concept qui semble adapté à la Grosse Pomme pour Frank Rosenthal : « *La restauration est encore plus importante à New York qu'à Paris. Les Américains aiment découvrir des choses quand ils font du shopping, donc une offre de produits et des marques exclusives devraient leur plaire. Le bémol que je mettrais, malgré tout, c'est l'emplacement.* »

Le réseau français poursuit sa mue

Depuis la fin de la pandémie, le Printemps a optimisé son réseau. Les magasins de Paris Place d'Italie, de Strasbourg et de Metz ont été fermés. Dernier en date, celui de Polygone Riviera, à Cagnes-sur-Mer, vient tout juste de tirer son rideau en février. Le magasin du Havre, lui, a été cédé à un franchisé. En parallèle, l'enseigne a mené de grands chantiers de rénovation de ses magasins historiques à Deauville, en 2023, et à Marseille La Valentine en 2024. L'an passé, le Printemps a aussi ouvert un outlet dans le centre McArthurGlen Paris-Giverny. Aujourd'hui, l'enseigne compte 18 magasins en France, dont 4 en franchise.

LE PRINTEMPS

Le Printemps s'est installé dans le centre McArthurGlen Paris-Giverny, en 2024, avec un magasin dédié au déstockage de grandes marques.

MYLÈNE PINELLI/LE PRINTEMPS

Le groupe a aussi rénové son point de vente historique du centre commercial de Marseille La Valentine l'année dernière.

Un quartier en devenir

Effectivement, installer le Printemps New York dans le quartier financier, au numéro 1 de Wall Street, semble étonnant. « *Il y a un parallèle que j'aime bien dresser entre Saint-Lazare/Haussmann et le Financial District. Lorsque Jules Jaluzot et sa femme Augustine Figeac ont ouvert le Printemps Haussmann, Saint-Lazare n'était qu'une gare de fret et l'opéra Garnier n'était pas encore construit. C'était un vrai pari sur l'avenir. Pour moi, notre ouverture à Wall Street est un peu dans le même esprit. Le Financial District est un quartier hyperintéressant qui est en train de changer* », assure Jean-Marc Bellaiche. Le fait que l'immeuble appartienne à l'actionnaire du Printemps, Disa, a dû peser dans le choix de l'emplacement. « *C'est quand même excentré, très au sud de Manhattan*, rappelle Frank Rosenthal. *Il y aura une clientèle de quartier naturelle mais pour réussir, il faudra aller en chercher une autre et ce ne sera pas facile.* »

En tout cas, les équipes du Printemps sont pleines d'espoir. « *À Doha, nous avons ouvert avec un franchisé. À New York, nous ouvrons en propre. C'est une fierté pour une entreprise française de tenter un tel défi. Pour l'instant, nous nous concentrons sur le magasin. Dans un second temps, nous ouvrirons un site e-commerce aux États-Unis* », prévient Jean-Marc Bellaiche. Le président rêve aussi d'un flagship en Asie, mais pas dans l'immédiat. « *Ce sont de gros projets, très consommateurs de capex. Pour l'instant, nous nous concentrons sur New York* », confie-t-il. Le groupe utilise chaque année 40 à 50 millions d'euros pour investir, faire vivre son parc et innover. En France, l'an passé, le Printemps a entièrement rénové son magasin historique de Marseille La Valentine. « *Globalement, nos magasins sont en bon état. Le plus gros chantier à venir est la rénovation du "cœur du réacteur" : le bâtiment femme d'Haussmann. Les travaux vont se dérouler dans les trois prochaines années* », annonce Jean-Marc Bellaiche.

MIRABELLE BELLOIR

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Maxi Zoo, une stratégie efficace et mordante 24/04/2025

Maxi Zoo, une stratégie efficace et mordante

Avec 400 magasins en France, Maxi Zoo confirme son statut de leader de l'animalerie spécialisée. Entre formats agiles, services différenciants et maillage territorial affûté, l'enseigne aligne les succès. Décryptage.

LES ENJEUX

- **Maxi Zoo, après avoir quasiment fait le plein en zones commerciales,** lorgne désormais les zones rurales et, bientôt, les centres-villes, avec des formats adaptés, plus petits.
- **Les perspectives de croissance** de Maxi Zoo visent 600 magasins d'ici à 2028.
- **L'enseigne développe les services** (assurance santé, téléconsultation) pour aller au-delà de la vente de produits.

Maxi Zoo vient tout juste d'ouvrir, le mercredi 23 avril, son 400e magasin en France. Le lieu de l'inauguration reste toutefois incertain. Non que ce soit secret. Mais, ce jour-là, l'enseigne spécialiste de l'animalerie a inauguré deux points de vente. L'un est à Arnage (72), l'autre à Brissac-Quincé (49). L'un est le 399e du réseau, l'autre le 400e… Tant pis pour les amoureux de la précision ultime. L'important est l'incroyable croissance de Maxi Zoo en France : 100 magasins en 2017, 200 en 2020, 300 début 2023 et donc 400 aujourd'hui. Le tout pour un chiffre d'affaires qui, en cinq ans, a été multiplié par plus de 2,3, dépassant les 600 millions d'euros en 2024. Si l'on prend comme base les chiffres de Prom'animal, qui évoque, pour 2024, un CA de 6,6 milliards d'euros en France pour le marché de l'animalerie, cela laisse augurer, bientôt, de la barre des 10 % de part de marché pour Maxi Zoo.

Maxi Zoo est donc une enseigne qui compte. Leader en France, elle peut compter sur l'appui de sa maison mère, Fressnapf, implantée en Allemagne depuis 1990, et qui pèse plus de 4 milliards d'euros de CA. À la clé, une puissance aux achats et une capacité d'investissement peu commune sur un marché encore peu structuré en Europe. *« Maxi Zoo, avec la force d'un grand groupe derrière, renforcé par l'entrée au capital du fonds d'investissement britannique Cinven en décembre dernier, a les moyens de ses ambitions, et des ambitions que ses concurrents ne peuvent pas avoir »*, relève Yves Marin, consultant chez Alexander Hughes.

L'enseigne sait ainsi proposer des formats diversifiés. Longtemps cantonnée aux emplacements de périphérie, dans les zones commerciales à fort trafic, sur des coques de 600 à 1 200 m², Maxi Zoo s'essaie aujourd'hui à des implantations en zone rurale et, bientôt, en centre-ville, avec un premier test prévu cette année. L'enseigne s'exprime aussi bien sur 150-200 m² comme sur 400-500 m², en plus de son format classique. D'ailleurs, les 13 ouvertures de 2025 déjà effectuées sont toutes conçues sur ces modèles plus petits, avec une moyenne de 438 m². Maxi Zoo dispose donc d'une souplesse d'action encore rare sur le marché de l'animalerie.

UNE PROGRESSION CONSTANTE

Chiffre d'affaires TTC de Maxi Zoo en France, en M€, et nombre de magasins

Source : Maxi Zoo

C'est bien simple, Maxi Zoo change de centaine tous les ans… L'an dernier, l'enseigne a dépassé les 600 millions d'euros de chiffre d'affaires TTC en France. C'est, certes, tiré par le nombre d'ouvertures (encore 50 en 2024 et 65 annoncées pour 2025), mais pas seulement. Maxi Zoo grignote des parts de marché.

400
magasins en France
602 M€
Le CA TTC
65 ouvertures prévues en 2025
600 magasins dans le viseur d'ici à 2028
Source : entreprise

Tout sous le même toit

Pour enfoncer le clou, en plus de ses concepts au cordeau et de son offre riche de quelque 11 000 références au catalogue, Maxi Zoo, mise sur les services. Coup sur coup, fin 2024, l'enseigne a lancé un service de téléconseil vétérinaire, Maxi Zoo Vet. Ouvert 7 jours sur 7, de 8 h à minuit, il permet d'être mis en relation avec un vétérinaire pour être orienté et rassuré. En décembre, l'enseigne s'est aussi placée sur le créneau de l'assurance santé animale, en partenariat avec Pinnacle Pet Group, via Maxi Zoo Assurance. Deux vecteurs majeurs de fidélisation, parfaits pour travailler la préférence de marque. *« Cette palette de services, que les autres compétiteurs n'ont pas les moyens de développer, est propre à créer la différence »*, appuie Yves Marin.

Des animations ultrarégulières, séances de toilettage, ateliers d'éducation canine ou encore journées d'adoption en lien avec des associations locales, rajoutent encore au rouleau compresseur Maxi Zoo. Elles sont autant d'initiatives qui renforcent l'ancrage local de l'enseigne et nourrissent son image de « partenaire privilégié des amoureux des animaux ». *« Avec ce positionnement du tout sous le même toit pour les animaux, alliant offres et services, Maxi Zoo cible efficacement les clients les plus dépensiers pour leur animal de compagnie »*, note Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Et c'est malin, poursuit-il : *« L'un des plus grands sujets des animaleries concerne la fréquence des visites. Les opportunités d'acheter de la nourriture pour son animal sont nombreuses, depuis les GSA, quand le client effectue ses courses du quotidien, jusqu'au web. Il convient donc de donner d'autres motifs de fréquentation de ses magasins, et Maxi Zoo, avec son approche globale du marché, s'en donne les moyens. »*

Maxi Zoo propose un catalogue de 11 000 références. Et si les chiens et les chats sont sa cible principale (ils représentent plus de 80 % du marché), l'enseigne sait adapter son offre : des packs plus petits en zones urbanisées, des gammes pour animaux de basse-cour ou pour chevaux en zones rurales.

Modèle américain

Yves Marin relève un autre point fort de Maxi Zoo : *« La qualité des équipes, via une académie de formation interne bien rodée. »* En 2024, les 2 500 collaborateurs en France ont ainsi bénéficié de cinquante-quatre mille heures de formation. Et cela porte ses fruits. Fin 2024, Maxi Zoo a été élue enseigne préférée des Français dans la catégorie animalerie, selon une étude réalisée par OpinionWay. Emily Mayer, directrice business insights chez Circana, relève de son côté que *« 10 % des foyers français ont fait au moins un achat chez Maxi Zoo en 2024, pour environ une visite par trimestre en moyenne et un panier de 40 € »*. *« C'est une clé primordiale du succès,* pointe Frank Rosenthal. *Pour satisfaire, et donc fidéliser un client impliqué – et les possesseurs d'animaux le sont particulièrement ! –, les conseils apportés doivent être de haut niveau, sinon pourquoi revenir ? »*

Décidément, Maxi Zoo semble frôler le 20/20… Et ce n'est pas un hasard. *« En réalité, l'enseigne déploie un modèle copié-collé de PetCo et de PetSmart aux États-Unis »*, explique Yves Marin. 6,1 milliards de dollars de chiffre d'affaires d'un côté, quasi 10 milliards de dollars de l'autre… On a déjà vu pire source d'influence dans l'histoire. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL

La force d'un groupe international

Maxi Zoo appartient au groupe allemand Fressnapf, créé en 1990. L'enseigne, née sous le nom de City Zoo en 1993, à Échirolles (38), a rejoint le groupe en 2004, devenant Maxi Zoo. Elle bénéficie aujourd'hui de la force de frappe d'un groupe de plus de 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, exploitant plus de 2 600 magasins dans 15 pays en Europe. L'année dernière, le fonds d'investissement Cinven est entré au capital. Et les premiers effets n'ont pas tardé : le groupe a racheté deux de ses concurrents, Jumper, aux Pays-Bas, et Arcaplanet, en Italie. Bientôt des emplettes en France ?

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

La restauration, planche de salut pour Casino ?
17/104/2025

La restauration, planche de salut pour Casino ?

Philippe Palazzi, directeur général de Casino, se fixe pour objectif d'atteindre la moitié de son volume d'affaires avec la restauration d'ici à dix ans, soit 4 à 5 milliards d'euros supplémentaires. Chacune des marques déploie un nouveau concept. Un pari qui va dans le sens de l'histoire, mais risqué.

LES ENJEUX

- **La restauration à emporter** fait partie des marchés les plus dynamiques. Casino compte s'y inscrire pour capter le client à toute heure de la journée.
- **Casino est motivé** par les marges plus fortes de la restauration rapide, autour de 45 %, contre 25 % pour la grande distribution alimentaire.
- **Mais attention,** ce secteur n'est pas non plus la poule aux œufs d'or, le nombre de faillites en atteste. Et Casino va affronter une concurrence aiguë avec des acteurs installés.

Le 3 avril, Philippe Palazzi, en compagnie d'Alfred Hawawini, se pressait aux côtés de Noëmie Honiat, non pas à un concours de desserts, mais dans le nouveau concept baptisé La Cantine, ouvert l'avant-veille dans le Monoprix du centre commercial parisien Beaugrenelle. Gourmand, le directeur général de Casino se délectait à décomposer, ingrédient par ingrédient, le sandwich jambon-beurre : un jambon sans nitrites, non baratté et fabriqué dans un atelier artisanal Le Prince de Paris, un beurre AOP bien sûr, et un pain de qualité, celui de Monoprix Gourmet.

Des atouts incontestables...

LAETITIA OUARTE

▲ Le concept, né dans le 15e arrondissement de Paris, devrait bientôt essaimer chez Monoprix.

La Cantine de Monoprix

Philippe Palazzi en est persuadé. C'est avec ce nouveau concept de restauration que Monoprix devrait franchir un cap dans son développement. Dans le quartier de Beaugrenelle, à Paris, dans son magasin laboratoire, la direction a conçu une offre orientée coffee shop. Un partenariat a été signé avec la cheffe pâtissière Noëmie Honiat pour gonfler l'offre sucrée, et un barista créé. À l'origine de La Cantine, il y a deux anciens de Metro, Alfred Hawawini, désormais directeur général de Monoprix, et Romain Pobé, aujourd'hui directeur marketing, de l'offre et de l'e-commerce alimentaire et beauté. Autant dire que les deux hommes ont à cœur de soigner le sourcing des produits pour les gammes salées. Fabrique artisanale de jambon de Paris, partenariat avec Christophe Fromager, vice-champion du monde fromager en 2017, beurre AOP du Poitou... La Cantine devrait être implantée dans dix magasins d'ici à la fin de l'année. N. M.

0 juin 2025 Frank Rosenthal

+11 %

La progression du CA en 2024 des circuits alimentaires alternatifs (snacking des grandes surfaces, pétroliers, cinémas, boulangeries...), soit **12,7 Mrds €**

Source : Gira

Franprix joue sur les deux tableaux

Dans son concept Oxygène lancé à l'été 2024 et déployé aujourd'hui dans une trentaine de magasins, l'enseigne développe le snacking. Objectif : proposer une offre pour le petit déjeuner, déjeuner, goûter et dîner, aux cols blancs des bureaux ou en télétravail, comme aux cols bleus qui travaillent sur les chantiers. Et, en toute discrétion, Franprix teste un concept, La Cantinerie, 100 % snacking, sur l'île de la Jatte, à Neuilly-sur-Seine (92).

MPASA

◀ La quote-part de la restauration progresse chez Franprix pour atteindre entre 10 et 15 % du CA.

Les gammes Cœur de Blé sont élaborées dans les cuisines de Casino, au siège à Saint-Étienne. ▶

Casino Proximités

À Saint-Étienne, près du siège, Casino teste dans un Casino Shop un corner snacking. Son nom : Cœur de Blé, comme les boulangeries créées par Casino en... 1997. *« Avec un CA de 200 000 euros, il est déjà rentabilisé »*, se réjouit David Morisson, directeur franchise et partenariats de Casino. Plus d'une vingtaine de magasins de proximité ont été identifiés pour déployer ces corners avec, à chaque fois, des modules adaptables. En moyenne, la restauration à emporter pèserait 30 % du CA.

La cheffe pâtissière Noëmie Honiat, star de *La meilleure boulangerie de France* sur M6, présentait la carte exclusive de desserts, des éclairs à la pistache au flan à pâte à cookie. *« Nous voulons faire avec la restauration ce que Monoprix a réalisé avec la mode et le design »*, assure Philippe Palazzi. À savoir des collections-capsules composées de produits de qualité à un prix abordable et renouvelées souvent. Le jambon-beurre est à 4,50 €, plus que chez Franprix, mais moins que chez Eric Kayser, à plus de 6 €, ou du multi-étoilé Éric Frechon, à 9 €...

Quelques jours auparavant, Karl Lévy, franchisé Franprix parisien possédant 13 magasins, inaugurait, lui aussi, un concept snacking rue de la Boétie sur 200 m².

Des clients sans courses

Dans ce quartier de bureaux où cols blancs et cols bleus se croisent, l'entrepreneur vend 60 barquettes de poulet-pommes de terre par jour et 60 à 70 salades à son bar Picadeli, soit trois fois plus que dans un magasin standard. La moitié de son magasin est pensée pour ces clients qui ne font pas leurs courses, mais prennent un café-croissant le matin, un déjeuner à emporter le midi et un goûter le soir. *« Dans ce type de magasin, 40 % de mon CA est réalisé avec de la restauration à emporter »*, note Karl Lévy. À quelques kilomètres de là, un autre franchisé, Sion Naccache, est allé plus loin et teste La Cantinerie by Franprix, un concept 100 % snacking, que Philippe Palazzi n'exclut pas de reproduire. Bar à salades, fruits dans des cageots, plats à emporter, le tout dans un décor soigné.

« La restauration, c'est le commerce de demain. Nous voulons la traiter comme Monoprix l'a fait avec la mode et le design : des bons produits à des prix accessibles. »

Philippe Palazzi, directeur général du Groupe Casino

LAETITIA OUARTE

Le réseau proximité de Casino n'est pas en reste. Depuis quelques semaines, Casino teste à Saint-Étienne, juste à côté du siège historique, un comptoir avec des sandwichs préparés à la demande. Son nom parlera aux initiés : Cœur de Blé, qui rappelle les boulangeries que le groupe exploitait avant de les vendre. La restauration et Casino, c'est une vieille histoire : le groupe a eu jusqu'à plus de 300 cafétérias avant de s'en délester en 2019-2020, Monop'Daily est un habitué des grandes gares et La Cantine existe dans le quartier de La Défense (92) depuis… 2010, sous un autre concept, il est vrai. Beaucoup d'initiatives et peu de succès jusqu'à présent. Selon Bernard Boutboul, connaisseur du secteur et président de Gira Conseil, *« les distributeurs n'ont pas réussi à percer sur la restauration car ils finissent toujours par utiliser les codes du retail, ce qu'il ne faut pas faire »*.

Des marges élevées au mètre carré

Cette fois sera-t-elle la bonne ? Philippe Palazzi en a fait un axe de sa stratégie. *« D'ici à dix ans, l'objectif est de réaliser la moitié de notre volume d'affaires avec la restauration. »* Soit 6,5 milliards d'euros environ, contre 1,5 milliard aujourd'hui. Pour aller chercher ces 5 milliards supplémentaires, la restauration à emporter irrigue donc toutes les enseignes, pardon les « marques », pour reprendre le vocable de Philippe Palazzi. La Cantine sera présente dans dix magasins d'ici à la fin de l'année. Chez Franprix, le concept Oxygène a commencé à essaimer et, pour la proximité, l'idée est de dupliquer le test dans 20 à 30 magasins, voire en solo, sur 60 m², au deuxième semestre 2025. *« Nous pouvons le faire dans des magasins où il y a beaucoup de flux »*, précise Magali Daubinet-Salen, directrice générale des marques Casino, Spar et Vival. Trois modules seront proposés aux franchisés, du simple snacking à un vrai comptoir qui demande de la préparation. Enfin, Naturalia travaille aussi une offre à emporter. Le concept devrait voir le jour d'ici à l'été.

L'intérêt de Casino tient d'abord à la rentabilité qu'il en espère. Karl Lévy le reconnaît : *« Les marges dans la restauration à emporter tournent autour de 45 %, contre 25 % dans l'alimentaire. »* Pour un groupe centré sur la proximité, l'enjeu devient primordial. *« Les petits formats urbains de Casino ont besoin de maintenir un niveau élevé de marges pour être rentables malgré des coûts élevés propres à leur implantation que leurs chiffres d'affaires au mètre carré trop faibles n'écrasent pas suffisamment. Or sur la vente de produits, leurs marges risquent de baisser plutôt que monter, les prix étant déjà trop élevés. Ils ont donc besoin de trouver des leviers de valeur ajoutée complémentaires »*, explique Cédric Ducrocq, fondateur de Diamart Group.

À l'échelle de Monoprix, qui pèse la moitié du chiffre d'affaires total du groupe et 60 % de l'Ebitda, le pari revêt encore plus d'importance. À Beaugrenelle, l'enseigne ne prend pas trop de risque. Avec ses 55 millions d'euros de CA annuel, le site s'inscrit en tête de liste des magasins de la chaîne. *« L'emplacement est bon »*, valide Bernard Boutboul. *Le Cojean, à côté, réalise l'une de ses meilleures performances en France. »* Pour l'expert, la montée en gamme de La Cantine est une bonne chose, à condition de ne pas franchir un certain seuil de prix. Il y a de la marge : selon Circana, la dépense moyenne en grande surface pour la restauration à emporter tourne autour de 4,30 € contre 6,20 € dans les chaînes.

LAETITIA DUARTE

▲ Dans son dernier concept ouvert près de la gare Lyon Part-Dieu, Casino propose son offre snacking maison.

Une approche industrielle

Même avec une taille ramenée à 9 milliards d'euros de chiffre d'affaires (12 milliards en volume), Casino sait acheter en masse et proposer des produits de snacking attractifs en prix. Dans les métropoles ou les gares, Franprix et Monoprix avec Monop' et Monop'Daily, créé en 2007, le font depuis longtemps.

Des emplacements clés

Les enseignes de Casino, Monoprix, Franprix et Naturalia, relèvent toutes de la proximité urbaine. Leur implantation dans les grandes villes – à Paris, Franprix a 38 % de part de marché ; à Lyon, Casino détient 50 % du marché – leur donne toute légitimité pour proposer de la restauration rapide. À cela s'ajoute leur connaissance de l'immobilier commercial de longue date.

1 restaurant
pour 170 habitants
en France, contre 1 pour 340 habitants il y a vingt ans

4,30 €
La dépense moyenne
pour un achat en circuit GMS/proximité pour le snacking repas, contre 6,20 € pour la restauration rapide

+17 %
La hausse des dépenses
en snacking sur 2019-2024 en GMS/proxi et +4 % en fréquentation

Sources : Circana et Gira

« Nous essayons de trouver des emplacements pour des magasins orientés snacking, car ils apportent marge et flux immédiats. Mais la gestion de ce rayon demande autant de professionnalisme que les fruits et légumes. »

Karl Lévy, franchisé Franprix à Paris (13 magasins)

… mais un pari loin d'être gagné

LAETITIA DUARTE

◀ La restauration demande un personnel qualifié et doté d'un sens du service.

LAETITIA DUARTE

MYF/LSA

◀ Incontournable, le bar à salades chez Franprix exige de la manutention.

- La restauration nécessite des codes spécifiques en termes de service et d'expérience. Or, la grande distribution a tendance à calquer ses propres codes qui ne donnent pas forcément envie. D'où l'idée de Monoprix de monter en gamme dans son concept La Cantine, tout en trouvant le juste équilibre.
- Il y a restauration et restauration. Si le snacking ne demande pas de main-d'œuvre particulière, la gestion d'un bar à salades ou de pizzas à emporter nécessite plus d'attention. La casse peut être notamment importante.
- Dupliquer un concept dans un réseau de franchisés n'est jamais évident. Il faut les convaincre. Casino participe toujours en termes d'investissement, entre 3 et 5 % du chiffre d'affaires.

Un turn-over très important

La Cantine deviendra-t-elle le Cojean de demain ? Philippe Palazzi rappelle que ses concurrents sont ces pros de la restauration rapide, plus qu'E. Leclerc ou Carrefour. Casino s'attaque à un marché porteur. La croissance est là (+ 11 % en 2024 pour les ventes des circuits alimentaires alternatifs, selon Gira), mais les concurrents multiples. Gira a mesuré que les 30 000 boulangeries en France occupent désormais la place de leader du déjeuner au comptoir avec la moitié de leurs ventes en snacking. Le distributeur a aussi pour lui sa connaissance de l'immobilier. *« Ses implantations urbaines lui donnent toute légitimité pour développer la restauration,* abonde Frank Rosenthal, expert en marketing, *à condition d'avoir les bons produits au prix juste dans un lieu agréable. »* Sans oublier les équipes adéquates. Les 15 salariés de La Cantine Beaugrenelle viennent de la restauration ou ont été formés spécifiquement. Mais le turn-over très élevé dans la restauration traditionnelle (78 % selon Gira) l'est aussi dans la proximité. Karl Lévy le chiffre à 30 %. Le pari audacieux de Philippe Palazzi reste donc suspendu à beaucoup de conditions, sans compter le mode d'exploitation du groupe, la franchise, qui ne facilite pas la duplication des concepts. ■ **MAGALI PICARD**

« Monoprix a raison d'aborder la restauration par la montée en gamme, mais pas à n'importe quel prix. Il faut le faire avec les codes qui lui sont propres, en proposant service et expérience. »

Bernard Boutboul, président du cabinet Gira Conseil

GIRA CONSEIL

au 30 juin 2025

Tribune : Et si on valorisait mieux le commerce en France ?
09/05/2025

Tribune d'experts

Et si on valorisait mieux le commerce en France ? [Tribune]

Dans cette tribune pour LSA, Frank Rosenthal, expert des stratégies du commerce, s'interroge sur le traitement réservé par les politiques au commerce.

© Fabio Formaggio 123rf

"Il n'existe aucune fatalité, pas même celle qui viserait à se résigner sur la place du commerce en France."

Le commerce français a démontré dans la durée sa capacité à inventer, créer de nouveaux formats et participer à la richesse nationale. Là n'est pas la question. Le lien entre les Français et le commerce est très fort, un grand nombre d'enquêtes l'ont prouvé au sortir des différents confinements. Ces derniers jours, l'actualité concomitante amène à se poser des questions sur le traitement réservé par les politiques au commerce.

Revenons sur l'enchainement des faits : l'afflux des petits colis venus de Chine (non taxés quand ils sont inférieurs à 150 euros) déferlent sur l'Europe et la France. Les médias, notamment les chaines d'infos, multiplient les émissions pour expliquer le phénomène.

Le 29 avril dernier, une délégation gouvernementale composée de 4 ministres se déplace à l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle. Les constats sont forts : *« Ce sont 800 millions de petits articles qui arrivent chaque année sur notre territoire défiant toute concurrence en termes de prix. 91% de ces 800 millions d'articles viennent de Chine »,* a rappelé Amélie de Montchalin. la Ministre des Comptes Publics. Mais, curieusement, un autre constat fait par la Ministre est beaucoup moins pointé : *« Quand les douaniers ouvrent aujourd'hui les colis avec l'appui des autres services, direction générale de la concurrence et de la lutte contre la répression des fraudes et la direction générale des finances publiques, 94% des produits sont non conformes, dont 66% pour dangerosité. Cela veut dire très concrètement que quand nous, Français, nous achetons en ligne sans trop nous préoccuper d'où viennent ces produits à des prix battant effectivement toute concurrence, la moitié présente un risque pour le consommateur, sa famille, son domicile ou ses enfants. »*

On pense que la riposte s'organise, mais on s'appuie sur L'Europe des 27 avec un calendrier abrogeant les droits de douane sur les petits colis de moins de 150 euros et une échéance fixée… à 2028 ! La seule vraie nouveauté est la mise en place des frais de gestion forfaitaires en 2026 pour couvrir la hausse des contrôles douaniers.

Puis le lendemain, hasard du calendrier, Jennyfer est placée en liquidation judiciaire avec 999 suppressions d'emplois.

Arrive alors le 1er mai avec sa cohorte de réglementation sur les fermetures des fleuristes et boulangers qui soulèvent de nombreux débats, alors qu'on ne cesse de réclamer plus de travail et de temps de travail en France !

Dans le même temps, la suppression annoncée de 636 emplois chez Arcelor Mittal suscite à juste titre une indignation des politiques qui prennent la parole et vont sur place.

Enfin, le 5 mai, c'est André qui est placé en redressement judiciaire.

Le point commun de tous ces faits est commenté le 6 mai par Dominique Schelcher, PDG de Coopérative U, reçu sur l'antenne de RMC Story par Apolline de Malherbe, qui prononce un *« cri du cœur »* sur l'inégalité de traitement entre Jennyfer et ArcelorMittal et clame « *Où sont les mobilisations et les accompagnements ? ».* Il ajoute *« ce que réclament les commerçants, c'est de se battre avec équité » et* révèle que Shein paye en France 273 000 euros d'impôts au titre de 2023 avec un chiffre d'affaires de 1,6 Milliard d'euros et compare ce chiffre, inférieur à ce que paye en impôts un Super U moyen (une information vérifiée et confirmée par LCI avec par exemple le montant d'impôt payé par l'Hyper U de Vitry en Artois : 272000 euros).

Tous ces faits, amènent à se poser la question que beaucoup d'enseignes et de fédérations se posent : Et si en France on valorisait mieux le commerce ?

Mais surtout, au-delà de déplorer les difficultés et l'iniquité pesant sur le commerce Français, il faut s'interroger sur les solutions à apporter :

1/ MIEUX RECONNAITRE L'IMPORTANCE DU COMMERCE

Le commerce est le premier secteur économique de France. Il représente aujourd'hui plus de 3,5 millions d'emplois, et le commerce de détail à lui seul plus de 2,1 millions d'emplois. Partout sur le territoire, le commerce est non seulement souvent le premier employeur privé, mais aussi le premier recruteur de jeunes peu qualifiés selon France Commerce.

Alors que la polémique des « commerces essentiels » issue de la période Covid était enterrée, ce sont les Boulangers, qui sont classés ce jour du 1er mai comme commerce « non essentiel ». Un débat dépassé car il n'existe pas de commerce essentiel ou non essentiel, seul l'activité/le secteur du commerce est essentiel.

2/ LIMITER LES EXCES DE FISCALITE

Le commerce contribue à hauteur de 67% de son résultat d'exploitation aux prélèvements obligatoires contre 44% en moyenne pour l'ensemble de l'économie (Bercy). Dominique Schelcher a rappelé dans son intervention sur RMC qu'il existait 100 impôts et taxes sur le commerce. Pour rétablir une meilleure équité, Il faudrait rapprocher le commerce des autres secteurs de l'économie.

3/ BATAILLER CONTRE L'EXCES DE NORMES ET DE REGLEMENTATION

Entre 2020 et 2024, le nombre d'articles du code de commerce a progressé de 370%, le Code de l'Environnement a de son côté été multiplié par sept (FCD). Il est urgent de limiter le nombre de nouveaux articles, de moderniser, de réduire, de simplifier, plus que d'ajouter encore et encore…
Le fait de suivre les nouvelles réglementations « Nul n'est censé ignorer la Loi » et de les mettre en place pèsent lourdement sur le commerce Français et encore plus lourdement sur les petits commerçants et indépendants.

4/ CONTROLER CE QUI EST PRIORITAIRE EN PREMIER LIEU

Quand plus de 2 millions de colis arrivent de Chine en France chaque jour et que selon la Ministre des Comptes Publics « *94% des produits sont non conformes, dont 66% pour dangerosité »* Donner le chiffre est une chose, s'y attaquer en est une autre alors que le consommateur ne peut lui-même s'assurer de la conformité et de la non-dangerosité des produits qu'il achète. Dans le même temps, le 1er mai, selon RMC citant le Ministère du Travail, 18 boulangeries-pâtisseries et 4 pâtisseries ont été verbalisées par l'inspection du Travail !

Certes la Loi, indique que le 1er mai est jour férié et chômé, mais il existe des exceptions *« pour les établissements et services qui en raison de la nature de leur activité, ne peuvent interrompre le travail »*. Et c'est en cela que les boulangers, commerce essentiel pendant la crise sanitaire devient commerce « non essentiel » le 1er mai. Incompréhensible, d'autant plus que selon Le Parisien du 7 mai, la Ministre du Travail et de l'Emploi, Astrid Panosyan-Bouvet avait jugé l'application de cette loi aujourd'hui « difficilement compréhensible ». et d'ajouter que *« si, sur une base volontaire, avec des compléments de salaire, les gens ont envie de pouvoir s'organiser, on doit pouvoir laisser (faire) avant de clarifier les choses dans la Loi.* »

5/ LUTTER CONTRE LA CONCURRENCE DELOYALE

Au-delà du montant d'impôts ridiculement faible payé en France parce que son siège est installé en Irlande, Shein ne paye pas de taxes douanières, ni de TVA et bénéficie de tarifs préférentiels postaux. Existe-t-il un commerçant français qui bénéficie d'autant de passe-droits ?

6/ METTRE FIN A LA SUR-MORALISATION

La campagne de l'Ademe sur les *« Dévendeurs »* , une nouvelle fonction créée par l'Ademe pour mieux moraliser, a marqué les esprits. Les prises de parole des politiques répétées sur le Black Friday sur les excès de consommation alors qu'il s'agit d'achats de Noël anticipés sont déconnectées de la réalité. Enfin, certains vont même jusqu'à pointer dans leurs propos les enseignes fréquentées (Action par exemple, pourtant enseigne préférée des Français) ou les produits mis dans les chariots (comme les premiers prix ou produits sucrés).

Si on avait les moyens de sur-consommer en France, on le verrait en positif dans les chiffres de l'économie. La consommation est l'un des trois moteurs de l'économie, tout comme les exportations (on connait les difficultés du commerce extérieur) ou les investissements qui ont bien du mal à compenser. La liberté d'acheter pour le consommateur doit prédominer et pas uniquement sur les plateformes chinoises !

7/ MIEUX CONSIDERER LES GRANDS PATRONS DU COMMERCE

Quand il y a quelques jours, sur le sujet des droits de Douane entre les Etats-Unis et la Chine, le Président Américain rencontre à la Maison Blanche les CEO de Walmart, de Target et de The Home Depot, peut-on imaginer en France le Président de la République recevoir à l'Elysée les patrons de Leclerc, Carrefour ou Intermarché et Leroy Merlin ou Castorama ?

On peut être d'ailleurs surpris du ton suspicieux employé par les Députés et Sénateurs lors des auditions à titre d'information des grands patrons du commerce. Le moins que l'on puisse dire, c'est que la relation de confiance ne se voit pas

8/ CHASSER LES IDEES REÇUES ET ETRE PLUS COMBATIF

Les idées reçues comme notamment *"tout s'achète sur Internet", "les gens ne vont qu'en périphérie et désertent les villes"* font des ravages auprès de ceux qui les croient. Non, tout ne s'achète pas sur Internet, tout peut s'acheter c'est une grande différence et rappelons le chiffre issu du dernier bilan de la Fevad , le e-commerce représente 11% du commerce total en France, ce qui signifie que 89% du commerce se fait encore en physique.

Les villes ne sont pas désertées quand elles proposent une offre commerciale attractive, des facilités d'accès et de stationnement et des activités de loisirs ou de restauration par exemple. Il n'existe aucune fatalité, pas même celle qui viserait à se résigner sur la place du commerce en France.

Frank Rosenthal

Expert des stratégies du commerce

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Les 4 piliers de croissance de Leroy Merlin France 21/05/2025

Les 4 piliers de croissance de Leroy Merlin France

Malgré un marché en recul, Leroy Merlin gagne du terrain sur la concurrence. Sa directrice générale, Agathe Monpays, mise sur l'investissement et la constance afin de préparer le rebond. Dans sa première conférence de presse depuis sa nomination, elle a défendu quatre axes de croissance pour renforcer ce leadership.

LES ENJEUX

- **Leroy Merlin a vu ses ventes reculer** en 2024, comme toutes les autres enseignes (sauf Weldom). Il convient de rester vigilant, même si c'est très conjoncturel.
- **C'est dans les périodes difficiles que les écarts peuvent se creuser.** L'enjeu, alors, est de savoir accélérer sa transformation pour l'emporter quand la croissance reviendra.

Agathe Monpays est à la tête de Leroy Merlin France depuis septembre 2023. Vingt mois d'un quotidien chahuté si l'on a en tête les deux années consécutives de recul du marché du bricolage en France: -1,4 % en 2023, puis -4,3 % en 2024, pour tomber à 22,1 milliards d'euros, selon la Fédération des magasins de bricolage (FMB) et les Industriels du nouvel habitat (Inoha).

Ouf de soulagement, Leroy Merlin a de son côté fait mieux même si, après une croissance de 1,3 % en 2023, le volume d'affaires a régressé de 3,2 % en 2024, pour s'établir à 9,6 milliards d'euros. *«Dans un tel contexte, le seul indicateur à regarder est celui des parts de marché: nous avons gagné un point en 2024»*, insiste la directrice générale. Et un point, quand cela vous permet de dépasser les 40 %, comme l'indiquent la FMB et Inoha, c'est beaucoup. C'est même énorme. Les clés du succès? Poursuivre les investissements, même quand les temps sont difficiles. Surtout quand ils sont difficiles. Et observer une grande constance dans la stratégie, même si le retournement du marché n'a pas forcément été bien anticipé et que bon nombre des sujets développés l'auraient peut-être été différemment si les instances dirigeantes avaient pu lire l'avenir. C'est aussi cela qui fait la différence: savoir rester droit dans ses bottes quand ça tangue un peu… Et investir encore!

9,6 Mrds€

Le volume d'affaires de Leroy Merlin en 2024, en recul de **3,2 %**
145 magasins en France
40 % de part de marché
Sources: Leroy Merlin et FMB/Inoha

1/ 140 MILLIONS D'EUROS SUR LES PRIX

Le marché du bricolage n'est plus l'apanage des seules enseignes spécialisées. Lidl, avec sa gamme Parkside, comme Action, qui y réserve tout un rayon dans chacun de ses magasins, y batailent allègrement. Leurs arguments? Des gammes courtes mais pratiques, à des prix ultraconcurrentiels. *«Face à cette concurrence nouvelle, il convient plus que jamais de démontrer sa compétitivité tarifaire»*, glisse Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Leroy Merlin l'a compris: *«Nous avons investi 140 millions d'euros pour baisser nos prix, avec des efforts particuliers sur des filières clés comme celle du bois»*, appuie Agathe Monpays, qui promet d'autres initiatives, *«avec beaucoup plus de premiers prix»*. Leroy Merlin sait aussi vendre des perceuses à moins de 30 euros…

2/ PLUSIEURS DIZAINES DE MILLIONS D'EUROS POUR LES MAGASINS

«Mon barycentre se trouve en magasins. Dans chacun des 145 de l'enseigne.» Agathe Monpays a raison d'insister: c'est la base de toute réussite, même si Leroy Merlin réalise 13,5 % de son volume d'affaires en ligne, soit 1,3 milliard d'euros. *«Nous investissons massivement dans nos points de vente. Il est hors de question de laisser se dégrader cet actif incroyable»*, souligne-t-elle. L'idée? Faire vivre le parc, pour toujours l'adapter à sa zone de chalandise. L'évolution est constante: des magasins plus grands ici, comme à Mérignac (33) ou à Villeneuve-d'Ascq (59); plus petits là-bas, avec des projets de Leroy Merlin Cuisine en région parisienne, par exemple. Et même deux ouvertures en 2025: à Troyes (10), sur 9500 m², et à Saintes (17), sur 5500 m². En tout, *«plusieurs dizaines de millions d'euros sont injectés chaque année dans les magasins»*, précise la directrice générale. Or, rappelle Frank Rosenthal, *«ceux qui ont la capacité d'investir dans les moments difficiles sont aussi ceux qui, quand la croissance revient, sont les mieux positionnés pour en profiter»*.

NICOLAS DEPRESTER / LEROY MERLIN

> «Si la rénovation énergétique est le marché du siècle, c'est aussi le casse-tête du siècle. Je compare cela au digital il y a quinze ans. On défriche, on teste des choses. C'est de la sueur, beaucoup d'investissements, mais c'est la clé du succès de demain.»
>
> **Agathe Monpays,**
> directrice générale de Leroy Merlin

3/ 50 MILLIONS D'EUROS POUR LA FORMATION DES ÉQUIPES

Que vaut un magasin, aussi beau soit-il, sans de bonnes équipes pour le faire vivre? Réponse: pas grand-chose… *«C'est la clé de voûte: la qualité de l'accueil, celle du conseil, la capacité à répondre aux attentes de nos clients… C'est pourquoi, chaque année, nous consacrons 50 millions d'euros à la formation»*, précise la directrice générale. Un collaborateur bien formé – l'enseigne en compte 28000 en France –, c'est se donner un maximum de chances d'enclencher une vente. Et ce, d'autant que le client attend aujourd'hui plus qu'une simple présentation. *«Vendre des solutions de services de grande qualité, allant de l'accompagnement à la pose et au SAV, tout en étant un acteur mass-market, est un incroyable casse-tête. Pour autant, la quête de ces nouvelles frontières est nécessaire afin de poursuivre la croissance, pour un Leroy Merlin qui est déjà dominant dans la vente de produits»*, analyse Cédric Ducrocq, PDG de Diamart.

4/ 100 MILLIONS D'EUROS DE PLUS POUR LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE

La rénovation énergétique est-elle le Graal? Quoi qu'il en soit, c'est une manne estimée à 30 milliards d'euros par an, 15 milliards pour l'habitat des particuliers et 15 autres pour le collectif et le tertiaire. Las… *«Si c'est le marché du siècle, c'est aussi le casse-tête du siècle»*, sourit Agathe Monpays. Qui y croit pourtant très fort: *«Je compare cela au digital il y a quinze ans. On défriche, on teste. C'est de la sueur, beaucoup d'investissements – sur cinq ans, nous allons y consacrer 100 millions d'euros supplémentaires –, mais c'est la clé du succès de demain»*, martèle-t-elle.

Leroy Merlin structure son organisation avec, déjà, un réseau de 6000 artisans partenaires, dont 1300 bénéficient du label Reconnu garant de l'environnement (RGE). Et avec, en magasins, une centaine de responsables rénovation énergétique. Bref, l'enseigne veut être prête quand le marché renouera avec la croissance. Et pas de panique à avoir, assure Cédric Ducrocq: *«Indépendamment de la rénovation énergétique, un bon accélérateur de marché, le bricolage reste résilient. Les projets de construction ou de rénovation sont simplement reportés. Ils finiront bien par se concrétiser.»* ■ **JEAN-NOËL CAUSSIL**

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Les magasins au cœur du succès de Zara

21/5/2025

Les magasins au cœur du succès de Zara

Le premier magasin Zara a ouvert le 9 mai 1975 à La Corogne, en Espagne. Cinquante ans plus tard, l'enseigne est leader mondial du marché du textile. Les points de vente restent au cœur de sa stratégie.

La stratégie de Zara est d'ouvrir des magasins plus grands à l'architecture unique. Ici, à gauche, le flagship de Nankin, en Chine, ouvert en mars (2500 m²) et celui d'Eindhoven, aux Pays-Bas, ouvert en février (4600 m²).

PHOTOS: DOMO FOTOGRAFIA SL/ ZARA

LE CONTEXTE

- **Sur un marché de la mode en difficulté,** le numéro un mondial, qui fête ses 50 ans, continue de progresser.
- **L'enseigne rationalise son réseau** de points de vente pour privilégier des magasins plus grands.
- **Zara reste une référence** en matière d'expérience client en point de vente.

Le 9 mai 1975, Amancio Ortega ouvrait la première boutique Zara à La Corogne, en Espagne. Cinquante ans plus tard, le groupe qu'il a créé, Inditex, est leader mondial du marché de l'habillement avec un chiffre d'affaires de 38,6 milliards d'euros pour son exercice décalé 2024, allant du 1er février 2024 au 31 janvier 2025. Quant aux ventes de son enseigne phare et originelle, Zara, qui représentent 72 % de ce chiffre d'affaires à 27,8 milliards d'euros, elles ont encore gagné 6,6 % l'an passé.

À titre de comparaison, le chiffre d'affaires du numéro deux mondial, le groupe H&M (21,6 milliards d'euros), est resté quasi stable sur son exercice décalé se terminant au 30 novembre 2024. Tandis que le marché de la mode est chahuté avec de nombreux acteurs en difficulté, à l'image de Forever 21 aux États-Unis et Jennyfer en France, frappés par l'ascension fulgurante des plates-formes type Shein. Dans ce contexte, la croissance régulière de Zara fait figure d'exemple. *«Les excellents chiffres de ventes et de bénéfices témoignent de la solidité de la croissance rentable du groupe Inditex, fondée sur la qualité de l'offre commerciale de tous nos formats, cinquante ans après l'ouverture de notre premier magasin»*, s'est félicité Oscar García Maceiras, CEO d'Inditex, lors de la présentation des résultats annuels du groupe.

+6,6 %
L'évolution du CA de Zara en 2024, à **27,78 Mrds €**, sur les **38,6 Mrds €** du groupe Inditex

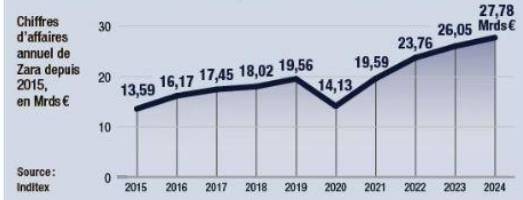
3140105 m²
La surface commerciale totale

1759
magasins Zara, dont **106** en France
391 magasins Zara Home, dont **15** en France

97 Le nombre de marchés où Zara exploite des magasins (214 marchés en e-commerce)

Source: Inditex

UN CHIFFRE D'AFFAIRES QUI A DOUBLÉ EN DIX ANS



Constance dans les décisions

Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, les clés du succès de l'enseigne espagnole n'ont pas changé depuis la fin des années 1980. *«Il y a vraiment eu un avant et un après Zara dans le commerce de la mode. Avant, les enseignes de textile avaient deux ou quatre collections dans l'année en fonction des saisons. Les stocks étaient importants car les produits restaient longtemps en magasin. Zara est arrivé avec une offre renouvelée toutes les deux à trois semaines et des produits en stocks plus limités. Donc si un produit plaisait au client, il fallait qu'il l'achète rapidement sinon il risquait de ne plus le trouver. Les prix étaient très accessibles pour des vêtements au style soigné. Zara a toujours proposé une mode très internationale, contrairement, par exemple, à Desigual qui misait sur des codes hispaniques»*, constate-t-il.

Plusieurs décennies plus tard, le marché de la mode s'est transformé mais la stratégie de Zara est la même. La logistique a été optimisée. Il s'écoule en moyenne quinze jours entre la création d'un modèle par l'un des quelque 300 designers du groupe et la mise en vente du produit. *«Il y a une constance dans leurs décisions qui est une vraie force»*, poursuit Frank Rosenthal. Une constance due, notamment, à l'influence d'Amancio Ortega. À 89 ans, le fondateur reste l'actionnaire majoritaire du groupe Inditex avec un peu plus de 59 % du capital. S'il a cédé la présidence du groupe en 2011 et que sa fille Marta Ortega Pérez est présidente non exécutive du groupe depuis 2022, Amancio Ortega reste membre du conseil d'administration et est toujours bien présent dans l'entreprise.

DATES CLÉS

- **1975 Ouverture** du premier magasin Zara
- **1985 Création** de la maison mère Inditex
- **1990 Arrivée** en France et accélération de l'expansion internationale
- **2001 Entrée** en Bourse d'Inditex
- **2003 Création** de Zara Home
- **2010 Lancement** de Zara.com

Autre constance et clé du succès : les magasins. Zara démontre que le commerce physique est loin d'être mort. L'an passé, les ventes dans les magasins d'Inditex ont augmenté de 5,9 %, nul doute que les boutiques Zara, qui est l'enseigne du groupe ayant le plus de points de vente, ont participé à cette croissance. *«Les magasins Zara se sont imposés comme des projets uniques où l'architecture, le design, les matériaux de construction et les références historiques s'intègrent harmonieusement aux dernières technologies»*, explique l'enseigne dans un communiqué de presse pour ses 50 ans.

«Ils ont fait de très gros investissements. L'architecture intérieure et le parcours client sont toujours soignés. Ils ont des codes propres à eux. Dans leur flagship des Champs-Élysées, il n'y a pas de signalétique, ce qui incite à flâner dans le magasin et à découvrir des parties où le client ne serait pas forcément allé», observe Frank Rosenthal. Cela n'empêche pas pour autant l'enseigne de penser aux plus pressés en installant des caisses automatiques à côté des cabines d'essayage.

Zara a aussi adopté très tôt les étiquettes RFID évitant de scanner des articles. Click & Collect, appli permettant de réserver une cabine, miroirs connectés, font partie des services testés pour améliorer l'expérience client. À Nankin, en Chine, un magasin ouvert en mars, Zara a installé des distributeurs automatiques de tee-shirts. Et un showroom baptisé Zara Salon, permet de recevoir les clients qui ont réservé un service de *personal shopper*. Le magasin est aussi doté d'un Zacaffé, un concept de coffe shop déjà présent dans un point de vente à Madrid et dans le pop-up store Zara Home installé rue du Bac l'an passé.

Concept spécial homme

La stratégie d'Inditex vise également à rationaliser le parc de magasins pour en ouvrir de plus grands ou agrandir ceux existants. L'an passé, Zara a réduit son parc de 3 % mais augmenté sa surface de vente globale de 2 %. *«Cela permet de rassembler leurs différentes offres. Dans le centre commercial Westfield 4 Temps, à La Défense, ils ont ainsi regroupé un Zara et un Zara Home. Cela favorise les achats croisés et fait augmenter le panier moyen»*, souligne encore Frank Rosenthal.

Cette année, l'enseigne va poursuivre le développement de nouveaux concepts. Un premier magasin dédié à l'homme, Zara Man, vient d'ouvrir à Zürich, en Suisse. De nouvealles boutiques sont annoncées notamment à Athènes et Osaka. Pour accompagner la croissance de ses enseignes, Inditex a investi 1,8 milliard d'euros ces deux dernières années dans sa logistique. Un nouveau centre de distribution dédié à Zara ouvrira cet été. Inditex table sur une croissance de 5 % cette année. ■

MIRABELLE BELLOIR

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Les champions du bricolage à la relance 5/6/2025

Les champions du bricolage à la relance

GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO

Le marché digère encore les contrecoups de l'euphorie post-crise du Covid-19. Si la croissance marque le pas, les fondamentaux du secteur restent solides. Et les enseignes préparent déjà le rebond.

LES ENJEUX

- Le marché, sujet à des facteurs exogènes, **recule depuis deux ans.**
- Pour autant, **les fondamentaux demeurent excellents...** sur le papier.
- **Encore faut-il maintenant organiser le rebond.** Ce à quoi s'attellent toutes les enseignes, en misant sur la rénovation énergétique, l'adaptation des logements ou la clientèle des professionnels.

Certains secteurs absorbent plus vite que d'autres les soubresauts de marché. Le bricolage est de ceux qui vont lentement. Très lentement… En 2025, les enseignes subissent encore les effets de la crise du Covid-19, qui a frappé fort. Habitué aux oscillations entre 0 et + 2 %/+ 3 % par an entre 2008 et 2019, le marché a vécu deux années de folles croissances : + 13 % en 2020 et + 10 % en 2021, soit un bond de 6 milliards d'euros. Depuis, c'est plus délicat, et c'est tout sauf étonnant : stables en 2022, les ventes ont enchaîné deux années de recul : -1,8 % en 2023, -4,3 % en 2024. Deux années de baisse, ce n'est jamais bon, mais est-ce une crise pour autant ? Pas forcément. Lissée sur cinq ans, entre 2020 et 2024, la croissance reste à 3 %. Le rythme habituel, finalement. Christophe Mistou, PDG de Mr.Bricolage, parle d'*« une phase d'atterrissage »*. Pascal Prugneau, président d'ITM Équipement de la maison, évoque quant à lui une *« période de stabilisation »* et pose la seule question qui vaille : *« À quel niveau cette dernière s'effectuera-t-elle ? »*

Bien malin qui peut le dire… Comment faire la part des choses, en effet, quand on est confrontés à autant de facteurs exogènes : arbitrages défavorables au non-alimentaire, crise du pouvoir d'achat, méfiance envers l'avenir, épargne élevée, marché immobilier morose… Pas idéal pour un secteur aussi lié aux emménagements et déménagements. *« Le marché se rétracte, mais ce n'est pas du fait des acteurs du bricolage »*, confirme Frank Rosenthal, expert en marketing, qui reste optimiste : *« Les fondamentaux sont bons. Les Français ont toujours en tête ce souci de prendre soin de leur logement et de se sentir bien chez eux. »*

Le bon produit au bon prix

Une étude d'OpinionWay pour Tryba le confirme : le logement est une *« priorité du quotidien »* pour 99 % des Français, un *« point d'ancrage »*. Cédric Ducrocq, PDG de Diamart Group, rassure, lui aussi : *« Rien ne laisse penser que le marché restera durablement déprimé. Le taux d'accès à la propriété a vocation à augmenter. Nous n'allons pas arrêter de construire des logements : il en manque en France. Le parc immobilier vieillit, il faudra bien le rénover. Et, dans tous les cas, les projets de travaux aujourd'hui reportés, petits ou grands, finiront par se concrétiser. »*

Cela dit, l'erreur serait d'attendre passivement le retour de la croissance. Bonne nouvelle : tous les groupes se préparent pour être prêts quand elle reviendra. *« Il s'agit de relancer le commerce »*, souligne Pascal Prugneau. Le défi principal est de raviver l'envie ; retrouver de l'attractivité. Pour cela, rien ne vaut les bonnes vieilles recettes : *« Le bon produit, au bon prix, et surtout le faire savoir »*, explique le président d'ITM Équipement de la maison. Depuis mai, les Mousquetaires ont ainsi lancé leur « événement mensuel du bricolage » : un prix fort chaque mois, soutenu en communication radio et PQR. *« Nos marques sont une arme parfaite contre le bricoler cher, le jardiner cher, le décorer cher. Nous avons une volonté affichée de revenir pleinement dans le match du prix. »* Et pour cause, *« 70 % des clients choisissent en fonction du prix »*, rappelle Pascal Prugneau.

Cette statistique est bien intégrée. À Kingfisher, on se félicite aussi d'une politique volontariste sur les MDD. *« Le prix reste un enjeu majeur dans le retail. Nos MDD, qui représentent 45 % des ventes du groupe, jouent sur ce terrain. Elles sont en moyenne 15 à 30 % moins chères sur leurs catégories, avec d'excellents retours clients, ce dont nous nous assurons toujours. »* Leroy Merlin, leader avec 40 % de parts de marché selon la FMB et Inoha, agit tout autant sur ce sujet. *« Nous avons investi 140 millions d'euros pour baisser nos prix, notamment dans des filières clés comme le bois »*, explique Agathe Monpays, directrice générale France, qui promet d'autres initiatives, *« avec beaucoup plus de premiers prix »*.

L'enjeu est double. D'abord, faire face à la concurrence de généralistes comme Action et Lidl, avec sa gamme Parkside. Ensuite, peut-être remettre aussi un peu l'église au centre du village. Cette analyse, c'est Christophe Mistou, le PDG de Mr.Bricolage, qui la porte : *« La consommation évolue. L'heure est, je crois, au retour à l'essentiel. Je fais, en cela, un parallèle*

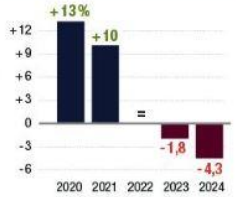
22,1 MILLIARDS D'EUROS
Le chiffre d'affaires du bricolage en 2024

-4,3%
La baisse des ventes en 2024

Sources : FMB et Inoha

CINQ ANS DE YO-YO

Évolution annuelle du chiffre d'affaires du marché du bricolage en France entre 2020 et 2024, en %



Sources : FMB et Inoha

Deux ans de fortes hausses, dans le sillage du Covid-19 et puis… patatras. Vraiment ? Lissée sur 5 ans, l'évolution moyenne du chiffre d'affaires est d'un peu plus de 3 % par an. Un rythme certes haut, mais plus traditionnel. Et que l'on va bientôt retrouver pour une année ?

Leroy Merlin et Weldom : investissements massifs pour anticiper la reprise

Cent millions d'euros de plus, sur cinq ans, sur la rénovation énergétique, 140 millions d'euros en 2024 sur les prix, 50 millions d'euros sur la formation, plusieurs dizaines de millions d'euros sur les magasins… Leroy Merlin investit pour être prêt quand la croissance reviendra et pour ne pas rater le coche de la rénovation, une manne estimée à 30 milliards d'euros par an. Chez Weldom, l'enjeu est de capitaliser sur la proximité et sur la marque, en ralliant les indépendants adhérents du Club Partenaires.

9,6 Mrds € Le volume d'affaires de Leroy Merlin en France en 2024, à -3,2 %

145 magasins Leroy Merlin

793 Weldom et associés

Source : Leroy Merlin

NICOLAS DEPRESTER / LEROY MERLIN

« Je compare le marché de la rénovation énergétique au digital il y a quinze ans. C'est de la sueur, beaucoup d'investissements, mais c'est la clé du succès de demain. »

Agathe Monpays, directrice générale de Leroy Merlin France

Bricomarché, Bricorama et Brico Cash : de meilleurs prix et des magasins rénovés

3,131 Mrds €
Le CA en 2024
(**2,2 Mrds €** pour Bricomarché, **556 M€** pour Bricorama, **375 M€** pour Brico Cash), à - 2 %

638 magasins
(472 Bricomarché, 118 Bricorama, 48 Brico Cash)

Source : ITM Équipement de la maison

Face à une concurrence accrue (Lidl, Action), les Mousquetaires misent sur leur ancrage territorial. Et ils lorgnent deux grands marchés : la rénovation énergétique et l'adaptation des logements au vieillissement de la population. En attendant, le groupement « remet du prix » pour être plus attractif. Il mise sur ses marques propres et sur le déploiement de son concept NEP (nouvelle expérience clients), initié en 2021 : 50 nouveaux magasins l'adopteront cette année, ensuite au rythme de 100 par an, le travail sera achevé d'ici cinq ans.

> « Rien ne laisse penser que le marché restera durablement déprimé. Tous les projets de travaux aujourd'hui reportés, petits ou grands, finiront par se concrétiser. »
>
> **Cédric Ducrocq, PDG de Diamart Group**

LES MOUSQUETAIRES

> « Nous connaissons nos clients et les acteurs locaux, artisans et prescripteurs, avec qui nouer des partenariats. C'est la clé pour aller chercher les relais de croissance de demain. »
>
> **Pascal Prugneau, président d'ITM Équipement de la maison**

■■■ *avec l'automobile et le succès d'une marque comme Dacia. Sans doute nous faut-il faire la chasse aux caractéristiques superflues qui sont parfois venues renchérir inutilement nos marchés* », analyse-t-il. Par exemple, une perceuse, utilisée en moyenne quinze minutes sur toute sa durée de vie, a-t-elle vraiment besoin d'un guidage laser ou d'un niveau à bulle intégré ? *Back to basics*, en somme, avec l'inflation comme accélérateur.

Mais, au-delà du prix, les groupes doivent aussi revoir leur stratégie en ce qui concerne leur parc. « *Mon barycentre se trouve en magasins, dans chacun des 145 Leroy Merlin de France, et c'est pourquoi nous investissons massivement pour préserver cet actif* », insiste Agathe Monpays.

Mettre les indépendants à leur enseigne

Et ça bouge, en effet : des magasins plus grands à Mérignac (33) ou Villeneuve-d'Ascq (59), d'autres plus petits avec des projets de Leroy Merlin Cuisine, en région parisienne notamment. Enfin, deux créations prévues en 2025 : 9 500 m² à Troyes (10) et 5 500 m² à Saintes (17). En tout, « *plusieurs dizaines de millions d'euros sont investis chaque année dans les magasins* », précise la directrice générale.

Même stratégie à Kingfisher. « *Nous continuons le travail d'adaptation de nos points de vente* », y affirme-t-on. En 2024, 13 magasins ont été rénovés, sur 94, et 11 autres devraient l'être cette année. À cela s'ajoutent des réductions de surface, comme à Melun (77), ou des rééquilibrages, comme à Vigneux-sur-Seine (91), où Castorama a laissé place à Brico Dépôt pour gagner en efficacité.

Être plus efficace. Ne plus gaspiller ses forces. C'est également la ligne directrice de Mr.Bricolage, notamment avec sa nouvelle enseigne, Mr.Bricolage Relais. L'objectif ? Inciter davantage la cohorte des indépendants, adhérents du groupement, à arborer un pavillon Mr.Bricolage sur leur magasin – ils sont actuellement 571, et 672 si l'on y ajoute les Briconautes. « *Nous devons renforcer notre ancrage territorial* », témoigne Christophe Mistou.

En clair, Mr.Bricolage, avec déjà plus de 1 000 points de vente en France, doit capitaliser plus encore sur son point fort : celui d'être connu et reconnu. Et donc grandir encore. D'où Mr.Bricolage Relais. Lancée en début d'année, l'enseigne compte déjà plus de 40 magasins, avec une deuxième vague prévue après l'été. « *Notre ambition est d'atteindre 70 à 80 points de vente cette année* », assure le directeur général, qui précise : « *Notre positionnement de proximité est un avantage. C'est le modèle gagnant, mais pour répondre aux attentes, il faut une agilité extrême, zone par zone, tant sur les formats que sur les gammes. En même temps, il faut être très organisé, puissant aux achats et sur la logistique. C'est cet équilibre entre puissance et souplesse qu'il convient de sans cesse maintenir.* »

Pour une proximité plus visible

Weldom, au sein du groupe Adeo, met en place la même approche avec ses magasins adhérents au Club Partenaires, qui se fournissent auprès d'elle, mais conservent leur enseigne propre. À date, il y a 793 magasins dans le réseau, dont seulement 300 Weldom. L'idée consiste à capitaliser sur la force de cette marque. « *Nous avons en tête le cap des 1 000 magasins, que nous espérons atteindre courant 2026. Il y aura alors sans doute entre 350 et 400 Weldom* », indique Éric Béchu, le directeur général de l'enseigne. Pour mémoire : il n'y en avait « que » 200 au début de l'année 2020.

En clair, il s'agit de militer pour une proximité plus visible. Pascal Prugneau partage le même sentiment : « *Nos magasins, tenus par des indépendants, sont ancrés dans leurs territoires. Nous connaissons nos clients et les acteurs locaux, artisans et prescripteurs, avec qui nouer des partenariats. C'est la clé pour aller chercher les relais de croissance de demain.* » Ces relais sont bien identifiés : la rénovation énergétique et l'adaptation des logements au vieillissement de la population. Deux marchés prometteurs : 30 milliards d'euros par an pour le premier et, si le second est plus difficile à chiffrer, son intérêt devient évident dès que l'on pense aux transformations nécessaires dans les salles de bains ou les escaliers.

Pour capter ces marchés, les enseignes doivent être capables de proposer des solutions complètes, allant des produits à la pose de ceux-ci, puis au SAV, tout en sachant jouer le rôle de facilitateur et de tiers de confiance entre clients et artisans. C'est complexe, mais diablement excitant. « *Si c'est le marché du siècle, c'est aussi le casse-tête du siècle* », affirme ainsi Agathe Monpays, qui complète : « *Je compare cela au digital il y a quinze ans. On apprend en marchant, deux pas en avant, un pas en arrière… On défriche, on teste des choses. C'est de la sueur, beaucoup d'investissements – sur cinq ans, nous allons y consacrer 100 millions d'euros supplémentaires – mais c'est la clé du succès de demain.* » Et il n'y a pas que Leroy Merlin. Castorama, Brico Dépôt, Bricomarché… Tous affinent leur stratégie. « *Il s'agit de s'organiser pour aller explorer de nouvelles frontières : les services, la clientèle des professionnels, etc.* », conclut Cédric Ducrocq. ■ **JEAN-NOËL CAUSSIL**

Castorama et Brico Dépôt, cinq chantiers prioritaires afin d'aller cueillir la croissance

4,64 Mrds €
Le CA en 2024
(**2,4 Mrds €** pour Castorama, **2,24 Mrds €** pour Brico Dépôt), à - 6,1 %

94 Castorama

Source : Kingfisher

Chez Castorama et Brico Dépôt, cinq chantiers sont prioritaires. En permier, les magasins, avec 13 Castorama remodelés en 2024, et 11 autres qui le seront cette année. Le tout avec un pilotage zone par zone : agrandir ou réduire les surfaces suivant les cas, voire basculer de Castorama à Brico Dépôt. Deuxième chantier : cibler les professionnels. Troisième : développer l'e-commerce (19 % des ventes) et la marketplace (14 % des ventes e-commerce de Castorama en France). Quatrième : ne pas rater le virage de la data, de l'IA et du retail media. Enfin : être prêt pour le marché de la rénovation.

KINGFISHER

> « Nos activités en France, au premier trimestre 2025 ont enregistré une amélioration progressive et ont fait mieux que le marché dans un contexte difficile. »
>
> **Thierry Garnier, directeur général de Kingfisher**

Mr.Bricolage harmonise, optimise et s'organise pour ne pas être attentiste

1,826 Mrds €
Le CA TTC en 2024 en France, à - 7 %

994 magasins

Source : Mr.Bricolage

L'heure n'est plus au gaspillage des forces. C'est tout l'objectif de la nouvelle enseigne, Mr. Bricolage Relais (70 à 80 unités d'ici la fin 2025), conçue comme un pont entre les indépendants adhérents et l'enseigne phare. De quoi renforcer l'ancrage de proximité. L'autre grand chantier est celui de l'offre : qu'elle soit plus simple, davantage orientée vers les besoins réels des clients.

> « Notre positionnement de proximité est un avantage. Mais il nécessite une agilité extrême, zone par zone, tant sur les formats que sur les gammes. En même temps, il faut être très organisé, puissant aux achats et sur la logistique. C'est cet équilibre entre puissance et souplesse qu'il convient de maintenir. »
>
> **Christophe Mistou, PDG de Mr.Bricolage**

> « Le marché se rétracte, mais ce n'est pas du fait des acteurs du bricolage. Les fondamentaux sont bons. Les Français ont toujours en tête ce souci de prendre soin de leur logement et de se sentir bien chez eux. »
>
> **Frank Rosenthal, expert en marketing**

Revue de presse 2024 au 1… Frank Rosenthal

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Colruyt : Intermarché poursuit sa logique de croissance

23/6/2025

Colruyt : Intermarché poursuit sa logique de croissance

Plus de 80 % du parc français du numéro un belge devraient tomber dans l'escarcelle des Mousquetaires, en passe de signer une deuxième acquisition d'envergure après Casino. Mais rien à voir avec le rachat de ce dernier, aussi bien du côté du mode opératoire que de l'enveloppe mise sur la table.

UNE OPÉRATION AVANTAGEUSE…

- **Le Groupement se renforcera dans deux régions** où il arrive en troisième position. Dans l'Est, Intermarché n'a ainsi que 12,8 % de part de marché (E. Leclerc 31,2 % et Carrefour 20,1 %) et dans le Nord, 16,2 % (Carrefour 27,8 % et E. Leclerc 23,2 %).
- **La reprise en direct par 77 adhérents** permet au Groupement de ne pas alourdir son endettement après un rachat de Casino qui lui a coûté 2 Mrds €.
- **L'emplacement des magasins Colruyt** en périphérie des villes va permettre à Intermarché d'accélérer sur la proximité rurale avec son enseigne Contact, déjà rodée dans 300 magasins.
- **Intermarché pourra gravir une marche de plus** dans la conquête de 20 % de part de marché d'ici à 2028, objectif fixé par Thierry Cotillard, le président.

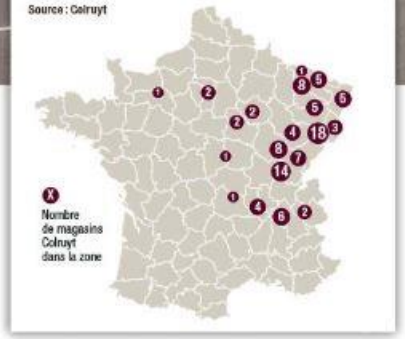
… MALGRÉ QUELQUES RISQUES

- **Intermarché devra intégrer 1 300 salariés supplémentaires.** Or les conditions ne sont pas les mêmes que pour un groupe intégré.
- **Il faudra reconquérir des clients** dans des zones où Colruyt pâtissait d'un manque de trafic et de notoriété. Ce n'est pas gagné d'avance.

Dans ces magasins de 970 m² en moyenne, Intermarché compte installer Netto et Contact.

DU RENFORT DANS L'EST DE LA FRANCE

Source : Colruyt



Nombre de magasins Colruyt dans la zone

« Ce projet est possible grâce aux adhérents en mesure de proposer directement des offres pour le rachat de ces magasins. Cela conforte notre dynamique de conquête de part de marché, tant sur le parc historique que via l'intégration de magasins. »

Thierry Cotillard, président du Groupement Mousquetaires

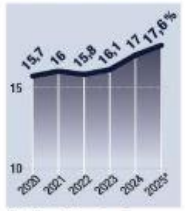
Pour beaucoup, c'est une surprise. L'annonce, au matin du 17 juin, de l'entrée en négociations exclusives du Groupement Mousquetaires avec Colruyt a étonné tous ceux qui pensaient que l'appétit du numéro trois de la grande distribution alimentaire française était rassasié. Visiblement, non ! Le voilà bien placé pour reprendre la grande majorité des magasins français du belge Colruyt. Soit 81 des 104 magasins implantés dans le nord et l'est de la France.

Dans la corbeille, outre les 81 magasins, situés en périphérie de petites et moyennes villes essentiellement dans l'Est (Jura, Moselle, Vosges…), 44 stations-service, 1 300 salariés, mais aucun des trois entrepôts et pas de siège. *« Après avoir examiné plusieurs options stratégiques concernant ses activités intégrées en France, Colruyt Group a reçu le 16 juin 2025 une promesse unilatérale d'achat du Groupement Mousquetaires, qui s'engage à acquérir, pour le compte de ses adhérents (affiliés indépendants), 81 magasins du réseau intégré français de Colruyt Group, pour un montant total d'environ 215 millions d'euros en numéraire. »* Voilà pour le message officiel du communiqué.

ENCORE PLUS DE PART DE MARCHÉ

Part de marché en valeur des Mousquetaires sur les PGC-FLS

Source : Kantar Worldpanel



* De janvier à mi-mai

Si l'inflation a permis aux Mousquetaires de grappiller des dixièmes de points de parts de marché, le rachat de 300 magasins Casino entre 2023 et 2024 a accéléré les choses.

Pertes opérationnelles

Le suspense aura duré quatre petits mois. C'est à la mi-février que les rumeurs d'un désengagement de Colruyt, numéro un belge arrivé en France en 1996 à la faveur du rachat du grossiste régional Ripotot, originaire du Jura, commencent à courir. Il faut attendre un mois et demi pour que Colruyt, groupe familial habitué à la discrétion, confirme le 1er avril avoir reçu des « marques d'intérêt ». Et s'épanche sur les raisons de ses réflexions. *« Les activités sont sous-dimensionnées pour pouvoir bénéficier des meilleures conditions d'achat et pour pouvoir couvrir les frais généraux et logistiques »*, explique le groupe, qui achète avec la centrale Francap. Depuis trois ans, la filiale française qui réalise 715 millions d'euros de chiffres d'affaires (dont 515 dans l'alimentaire selon les estimations de NielsenIQ), auxquels s'ajoute une activité de grossiste pesant 200 millions d'euros, enregistre des pertes opérationnelles. Autour de 70 millions d'euros cumulés sur les trois dernières années. Les fameuses « marques d'intérêt » viennent des trois indépendants français, en grande forme depuis le début de l'inflation, E. Leclerc, Coopérative U et donc Intermarché. Dans la dernière ligne droite, la coopérative présidée par Dominique Schelcher sort du jeu. Noël Zierski, consultant après avoir travaillé chez E. Leclerc et Intermarché, avance une explication : *« La puissance financière des associés U est moins importante que celle des adhérents Intermarché. »* Ils auraient aussi proposé de reprendre moins de magasins. Mais ce qui joue en faveur de l'enseigne de Bondoufle, c'est son organisation. *« C'est la mieux adaptée parmi les indépendants pour effectuer un rachat car elle dispose de structures en amont lui permettant une action collective. »* Le groupement l'a déjà démontré deux fois avec le rachat de Bricorama puis de 300 magasins Casino.

Reprises avec les murs

Le parallèle avec la reprise de Casino s'arrête là. Cette fois, le mode opératoire choisi diffère complètement. En première ligne, les adhérents, chaleureusement félicités d'ailleurs par ■■■

Fin 2024, Colruyt a repris les 40 magasins de la chaîne Delitraiteur en Belgique.

COLRUYT

Colruyt se recentre sur le marché belge

Avec 11 milliards d'euros de CA, Colruyt domine le marché belge (29 % de part de marché), devant Ahold Delhaize et Carrefour. Même s'il a baissé de 5 % sur le dernier exercice clos le 31 mars 2025, le résultat d'exploitation reste élevé (446 M €), ainsi que le bénéfice net (337 M €). Mais moins qu'avant, ce dernier ayant chuté de plus de 60 % l'an dernier. Le résultat net des activités poursuivies s'affiche en baisse de 9 %, à 334 millions d'euros. De quoi donner des frayeurs à ce groupe familial, qui préfère se recentrer désormais sur son propre marché, ce qui ne l'empêche pas de mener des acquisitions. Fin 2024, le champion belge a repris 40 magasins Delitraiteur, un an après avoir racheté 54 magasins Match et Smatch… en Belgique, désormais une valeur sûre.

Thierry Cotillard, à la manœuvre pour ce rachat avec Christophe Chineau, président d'Intermarché et de Netto, Lionel Peluhet, vice-président, et deux présidents de région ITM Alimentaire de l'est de la France, Caroline Nickler et Alexandre Loizeau. Ce sont eux qui ont convaincu 77 adhérents de se porter acquéreurs des 81 magasins, à la fois pour les murs et les fonds de commerce. *« 80 sont vendus avec l'immobilier, un seul avec un bailleur externe »*, précise une source proche du dossier. Ce qui facilite grandement les choses.

Lors du rachat de Casino, Intermarché s'est retrouvé en face de bailleurs tiers, avec des loyers élevés, ce qui explique notamment qu'il a dû se séparer d'une trentaine de magasins. Reprendre les magasins Colruyt avec les murs intéresse évidemment davantage les adhérents, même si les sommes en jeu ne sont pas très élevées, ceux-ci étant implantés dans des zones périurbaines. Une méthode que Cédric Ducrocq, fondateur du cabinet Diamart, juge « maline ». *« Ramené à chaque adhérent, cela donne un investissement moyen de 3 millions d'euros chacun. C'est quasiment indolore. »* D'ailleurs, selon lui, c'est aussi ce qui a pu faire la différence avec E. Leclerc. *« Ils ont trois fois moins d'adhérents. C'est moins facile de digérer une centaine de magasins pour eux. »*

L'OFFRE DES MOUSQUETAIRES POUR 215 M€

81
Le nombre de magasins Colruyt sur 104

44
stations-service

1 300
salariés sur 2 200

Des offres d'embauche pour 175 salariés des entrepôts de Colruyt

Source : Groupement Mousquetaires

« Ce rachat est une bonne affaire pour les Mousquetaires. Non seulement le prix est raisonnable, mais les pertes opérationnelles de Colruyt France seront comblées par l'effet taille sur les frais transversaux, de siège et d'approvisionnement. »

Clément Genelot, analyste retail chez Stifel

Aux yeux de Colruyt, l'absence de portage constitue aussi une garantie supplémentaire. Deux autres éléments ont dû faire pencher la balance en faveur des Mousquetaires. D'une part, son expérience avec Casino lui a permis de montrer sa capacité à intégrer près de 300 magasins et 10 000 salariés. D'autre part, sa position d'outsider dans les deux régions (12,8 % dans l'est et 16,2 % dans le nord de la France) où Colruyt est implanté devrait favoriser le feu vert donné par l'Autorité de la concurrence.

L'atout de la proximité

Pour Thierry Cotillard, à la tête du Groupement Mousquetaires depuis deux ans et demi, la victoire est belle. *« Tout cela conforte la dynamique de conquête de parts de marché prise par les Mousquetaires ces derniers mois, tant sur le parc historique que via l'intégration de nouveaux magasins »*, n'a-t-il pas manqué de se féliciter. S'acheter quinze ans de croissance grâce à Casino ne lui suffit pas pour titiller le duo E. Leclerc-Carrefour. L'objectif reste les 20 % de part de marché d'ici à 2028. Aller chercher encore deux points, ce n'est pas rien. Colruyt lui apporte 0,25 point, qui pourrait se transformer en 0,35, selon les calculs des patrons d'Intermarché.

Le seuil de 20 % n'est pas un hasard. Pour Clément Genelot, analyste retail chez Stifel, c'est même clé : *« 20 % leur permettront de peser davantage face aux fournisseurs. »* L'opération est un joli coup aussi parce qu'Intermarché va pouvoir se renforcer sur des terres où il arrive en troisième position derrière Carrefour et E. Leclerc, et coiffer au poteau ce dernier sur la proximité, l'un des derniers créneaux porteurs de la grande distribution. Le Groupement compte en effet remplacer le panonceau Colruyt par deux de ses enseignes, Netto et Contact, destinées aux territoires ruraux.

Ce pas supplémentaire dans la stratégie offensive de Thierry Cotillard se fait à peu de frais. À 215 millions d'euros, pour un chiffre d'affaires total de 715 millions d'euros, carburants compris, cela donne un multiple de 0,3 fois les ventes. *« Pour une chaîne d'hypermarchés, ce serait un peu cher payé »*, note Clément Genelot. *Les ratios tournent plutôt autour de 0,2 fois les ventes, mais pour des supermarchés, plus valorisés, cela peut monter jusqu'à 0,4 ou 0,5 fois les ventes.* » Pour mémoire, Intermarché et Auchan ont acheté 313 magasins Casino pour 1,35 milliard d'euros en janvier 2024, soit 0,3 fois les ventes. Murs compris, ce qui est le cas pour Colruyt, cela se transforme évidemment en bonne affaire, d'autant que la structure de tête d'Intermarché n'aura pas à supporter un endettement supplémentaire puisque ce sont les adhérents qui achètent.

Des magasins en bon état

Le rachat de Colruyt peut-il s'avérer risqué ? Sur le papier, pas vraiment. *« L'état du parc de Colruyt n'a rien à voir avec Casino »*, estime Cédric Ducrocq. *Beaucoup de magasins sont récents.* » De fait, relève Noël Zierski, *« entre 2018 et 2025, le nombre de magasins Colruyt en France est passé de 35 à 104 points de vente, ce qui montre que le belge y a cru jusqu'à récemment »*. Et cette enseigne, rentable en Belgique avec un ratio résultat d'exploitation sur chiffre d'affaires de 4,1 %, maintient ses investissements élevés (479 millions d'euros sur le dernier exercice). Reste une inconnue : quelles sommes devront engager les adhérents, une fois l'affaire en poche ? Selon nos informations, l'enveloppe tourne autour de 500 euros par mètre carré pour Intermarché, et 440 pour Netto. Ces montants pris en charge par le Groupement sont complétés par les investissements supplémentaires des adhérents. Pour Casino, le montant du ticket s'élevait à 1 100 euros du mètre carré. Gageons que cela sera un peu moins pour Colruyt, les magasins étant en meilleur état que Casino. Avec un rendement moyen de 7 300 euros par mètre carré, station-service comprise, leur relance sera aussi vraisemblablement beaucoup moins périlleuse que celle du stéphanois, d'autant qu'Intermarché a toutes les clés pour réamorcer la machine. *« Le groupement connaît bien ce concept commercial sur moins de 1 000 m² et pourra redynamiser le trafic grâce à sa notoriété »*, estime Frank Rosenthal, expert en marketing.

Quid des 23 magasins Colruyt non repris par Intermarché et de ses trois entrepôts ? 15 auraient reçu des marques d'intérêt sérieuses, assure le groupe belge. Certains concurrents éconduits pourraient remettre une pièce dans le juke-box, d'autant que Colruyt reste engagé dans deux autres affiliés Francap : Codifrance, qui approvisionne 3 000 magasins de proximité, et Degrenne Distribution (1 800 magasins de proximité).

MAGALI PICARD

Le bon état du parc de magasins Colruyt va permettre de limiter les frais de transition.

COLRUYT

« L'organisation des Mousquetaires, qui dispose de structures amont, lui permet des opérations de rachat, contrairement à E. Leclerc, qui n'est pas organisé pour. Et pour Colruyt, c'est une solution rassurante et facile. »

Noël Zierski, conseil auprès de dirigeants

Encore une occasion ratée pour E. Leclerc

E. Leclerc serait-il maudit ? Depuis deux ans que le grand chambardement dans la grande distribution alimentaire a commencé, le numéro un de la distribution alimentaire n'y participe pas. Tout au plus a-t-il réussi à mettre la main sur Cora et Match au Luxembourg (2 hypermarchés et 25 Match et Smatch), mais c'est tout. Noël Zierski, qui connaît bien la maison pour y avoir travaillé comme directeur marketing, estime que le mouvement n'est pas organisé pour mener de telles opérations. *« E. Leclerc a peu de structures en amont pour pouvoir racheter un ensemble de magasins, contrairement à Intermarché. »* Certes, le mouvement coprésidé par Michel-Édouard Leclerc tutoie les 25 % de part de marché en France et sort de dix ans de croissance ininterrompue, mais, comme le dit le consultant Cédric Ducrocq, *« les arbres ne montent pas jusqu'au ciel. E. Leclerc a trois fois moins d'adhérents qu'Intermarché, ce qui complique un rachat potentiel. Il leur faut trouver des relais de croissance »*. Les 104 magasins Colruyt n'en seront pas un.

LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION

LSA

Rachat de magasins Colruyt en France, Intermarché poursuit sa logique de croissance

21/6/2025

Enquête COLRUYT \ LES MOUSQUETAIRES

Rachat de magasins Colruyt en France : Intermarché poursuit sa logique de croissance

250

Plus de 80 % du parc français du numéro un belge devraient tomber dans l'escarcelle des Mousquetaires, en passe de signer une deuxième acquisition d'envergure après Casino. Mais rien à voir avec le rachat de ce dernier, aussi bien du côté du mode opératoire que de l'enveloppe mise sur la table.

© Colruyt

L’offre des Mousquetaires pour 215 M €

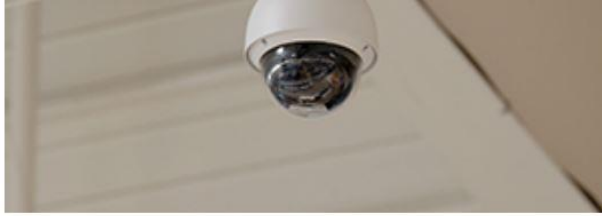
81 magasins Colruyt sur 104

44 stations-service

1 300 salariés sur 2 200

Des offres d’embauche pour **175** salariés des entrepôts de Colruyt

Source : Groupement Mousquetaires



Pour beaucoup, c’est une surprise. L’annonce, au matin du 17 juin, de l’entrée en négociations exclusives du Groupement Mousquetaires avec Colruyt a étonné tous ceux qui pensaient que l’appétit du numéro trois de la grande distribution alimentaire française était rassasié. Visiblement, non ! Le voilà bien placé pour reprendre la grande majorité des magasins français du belge Colruyt. Soit 81 des 104 magasins implantés dans le nord et l’est de la France.

Dans la corbeille, outre les 81 magasins, situés en périphérie de petites et moyennes villes essentiellement dans l’Est (Jura, Moselle, Vosges…), 44 stations-service, 1300 salariés, mais aucun des trois entrepôts et pas de siège. *« Après avoir examiné plusieurs options stratégiques concernant ses activités intégrées en France, Colruyt Group a reçu le 16 juin 2025 une promesse unilatérale d’achat du Groupement Mousquetaires, qui s’engage à acquérir, pour le compte de ses adhérents (affiliés indépendants), 81 magasins du réseau intégré français de Colruyt Group, pour un montant total d’environ 215 millions d’euros en numéraire. »* Voilà pour le message officiel du communiqué.

Pertes opérationnelles

Le suspense aura duré quatre petits mois. C'est à la mi-février que les rumeurs d'un désengagement de Colruyt, numéro un belge arrivé en France en 1996 à la faveur du rachat du grossiste régional Ripotot, originaire du Jura, commencent à courir. Il faut attendre un mois et demi pour que Colruyt, groupe familial habitué à la discrétion, confirme le 1er avril avoir reçu des « marques d'intérêt ». Et s'épanche sur les raisons de ses réflexions. *« Les activités sont sous-dimensionnées pour pouvoir bénéficier des meilleures conditions d'achat et pour pouvoir couvrir les frais généraux et logistiques »*. explique le groupe, qui achète avec la centrale Francap. Depuis trois ans, la filiale française, qui réalise 715 millions d'euros de chiffres d'affaires (dont 515 dans l'alimentaire selon les estimations de NielsenIQ), auxquels s'ajoute une activité de grossiste pesant 200 millions d'euros, enregistre des pertes opérationnelles. Autour de 70 millions d'euros cumulés sur les trois dernières années.

Colruyt se recentre sur le marché belge

Avec 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Colruyt domine le marché belge (29 % de part de marché), devant Ahold Delhaize et Carrefour. Même s'il a baissé de 5 % sur le dernier exercice clos le 31 mars 2025, le résultat d'exploitation reste élevé (446 millions d'euros), ainsi que le bénéfice net (337 millions d'euros)). Mais moins qu'avant, ce dernier ayant chuté de plus de 60 % l'an dernier. Le résultat net des activités poursuivies s'affiche en baisse de 9 %, à 334 millions d'euros.

De quoi donner des frayeurs à ce groupe familial, qui préfère se recentrer désormais sur son propre marché, ce qui ne l'empêche pas de mener des acquisitions. Fin 2024, le champion belge a repris 40 magasins Delitraiteur (*photo*), un an après avoir racheté 54 magasins Match et Smatch… en Belgique, désormais une valeur sûre.

Les fameuses « marques d'intérêt » viennent des trois indépendants français, en grande forme depuis le début de l'inflation, E. Leclerc, Coopérative U et donc Intermarché. Dans la dernière ligne droite, la coopérative présidée par Dominique Schelcher sort du jeu. Noël Zierski, consultant après avoir travaillé chez E. Leclerc et Intermarché, avance une explication : *« La puissance financière des associés U est moins importante que celle des adhérents Intermarché. »* Ils auraient aussi proposé de reprendre moins de magasins. Mais ce qui joue en faveur de l'enseigne de Bondoufle, c'est son organisation. *« C'est la mieux adaptée parmi les indépendants pour effectuer un rachat car elle dispose de structures en amont lui permettant une action collective. »* ajoute Noël Zierski. Le groupement l'a déjà démontré deux fois avec le rachat de Bricorama puis de 300 magasins Casino.

Reprises avec les murs

Le parallèle avec la reprise de Casino s'arrête là. Cette fois, le mode opératoire choisi diffère complètement. En première ligne, les adhérents, chaleureusement félicités d'ailleurs par Thierry Cotillard, à la manœuvre pour ce rachat avec Christophe Chineau, président d'Intermarché et de Netto, Lionel Peluhet, vice-président, et deux présidents de région ITM Alimentaire de l'est de la France, Caroline Nickler et Alexandre Loizeau. Ce sont eux qui ont convaincu 77 adhérents de se porter acquéreurs des 81 magasins, à la fois pour les murs et les fonds de commerce. *« 80 sont vendus avec l'immobilier, un seul avec un bailleur externe »*, précise une source proche du dossier. Ce qui facilite grandement les choses.

Lors du rachat de Casino, Intermarché s'est retrouvé en face de bailleurs tiers, avec des loyers élevés, ce qui explique notamment qu'il a dû se séparer d'une trentaine de magasins. Reprendre les magasins Colruyt avec les murs intéresse évidemment davantage les adhérents, même si les sommes en jeu ne sont pas très élevées, ceux-ci étant implantés dans des zones périurbaines. Une méthode que Cédric Ducrocq, fondateur du cabinet Diamart, juge « maline ». *« Ramené à chaque adhérent, cela donne un investissement moyen de 3 millions d'euros chacun. C'est quasiment indolore. »* D'ailleurs, selon lui, c'est aussi ce qui a pu faire la différence avec E. Leclerc. *« Ils ont trois fois moins d'adhérents. C'est moins facile de digérer une centaine de magasins pour eux. »*

Aux yeux de Colruyt, l'absence de portage constitue aussi une garantie supplémentaire. Deux autres éléments ont dû faire pencher la balance en faveur des Mousquetaires. D'une part, son expérience avec Casino lui a permis de montrer sa capacité à intégrer près de 300 magasins et 10 000 salariés. D'autre part, sa position d'outsider dans les deux régions (12,8 % dans l'est et 16,2 % dans le nord de la France) où Colruyt est implanté devrait favoriser le feu vert donné par l'Autorité de la concurrence.

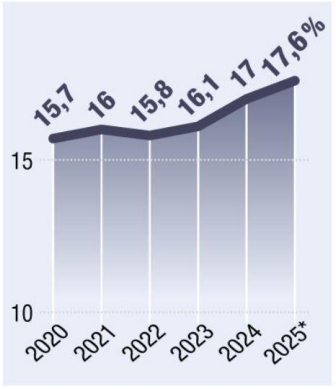
L'atout de la proximité

Pour Thierry Cotillard, à la tête du Groupement Mousquetaires depuis deux ans et demi, la victoire est belle. *« Tout cela conforte la dynamique de conquête de parts de marché prise par les Mousquetaires ces derniers mois, tant sur le parc historique que via l'intégration de nouveaux magasins »*, n'a-t-il pas manqué de se féliciter. S'acheter quinze ans de croissance grâce à Casino ne lui suffit pas pour titiller le duo E. Leclerc-Carrefour. L'objectif reste les 20 % de part de marché d'ici à 2028. Aller chercher encore deux points, ce n'est pas rien. Colruyt lui apporte 0,25 point, qui pourrait se transformer en 0,35, selon les calculs des patrons d'Intermarché.

ENCORE PLUS DE PART DE MARCHÉ

Part de marché en valeur des Mousquetaires sur les PGC-FLS

Source : Kantar Worldpanel



* De janvier à mi-mai

Le seuil de 20 % n'est pas un hasard. Pour Clément Genelot, analyste retail chez Stifel, c'est même clé : *« 20 % leur permettront de peser davantage face aux fournisseurs. »* L'opération est un joli coup aussi parce qu'Intermarché va pouvoir se renforcer sur des terres où il arrive en troisième position derrière Carrefour et E. Leclerc, et coiffer au poteau ce dernier sur la proximité, l'un des derniers créneaux porteurs de la grande distribution. Le Groupement compte en effet remplacer le panonceau Colruyt par deux de ses enseignes, Netto et Contact, destinées aux territoires ruraux.

Ce pas supplémentaire dans la stratégie offensive de Thierry Cotillard se fait à peu de frais. À 215 millions d'euros, pour un chiffre d'affaires total de 715 millions d'euros, carburants compris, cela donne un multiple de 0,3 fois les ventes. *« Pour une chaîne d'hypermarchés, ce serait un peu cher payé,* note Clément Genelot. *Les ratios tournent plutôt autour de 0,2 fois les ventes, mais pour des supermarchés, plus valorisés, cela peut monter jusqu'à 0,4 ou 0,5 fois les ventes. »* Pour mémoire, Intermarché et Auchan ont acheté 313 magasins Casino pour 1,35 milliard d'euros en janvier 2024, soit 0,3 fois les ventes. Murs compris, ce qui est le cas pour Colruyt, cela se transforme évidemment en bonne affaire, d'autant que la structure de tête d'Intermarché n'aura pas à supporter un endettement supplémentaire puisque ce sont les adhérents qui achètent.

4 au 30 juin 2025 Frank Rosenthal

Des magasins en bon état

Le rachat de Colruyt peut-il s'avérer risqué ? Sur le papier, pas vraiment. *« L'état du parc de Colruyt n'a rien à voir avec Casino,* estime Cédric Ducrocq. *Beaucoup de magasins sont récents. »* De fait, relève Noël Zierski, *« entre 2018 et 2025, le nombre de magasins Colruyt en France est passé de 35 à 104 points de vente, ce qui montre que le belge y a cru jusqu'à récemment »*. Et cette enseigne, rentable en Belgique avec un ratio résultat d'exploitation sur chiffre d'affaires de 4,1 %, maintient ses investissements élevés (479 millions d'euros sur le dernier exercice).

Reste une inconnue : quelles sommes devront engager les adhérents, une fois l'affaire en poche ? Selon nos informations, l'enveloppe tourne autour de 500 euros par mètre carré pour Intermarché, et 440 pour Netto. Ces montants pris en charge par le Groupement sont complétés par les investissements supplémentaires des adhérents. Pour Casino, le montant du ticket s'élevait à 1100 euros du mètre carré. Gageons que cela sera un peu moins pour Colruyt, les magasins étant en meilleur état que Casino. Avec un rendement moyen de 7300 euros par mètre carré, station-service comprise, leur relance sera aussi vraisemblablement beaucoup moins périlleuse que celle du stéphanois, d'autant qu'Intermarché a toutes les clés pour réamorcer la machine. *« Le groupement connaît bien ce concept commercial sur moins de 1000 m² et pourra redynamiser le trafic grâce à sa notoriété »*, estime Frank Rosenthal, expert en marketing.

Quid des 23 magasins Colruyt non repris par Intermarché et de ses trois entrepôts ? 15 auraient reçu des marques d'intérêt sérieuses, assure le groupe belge. Certains concurrents éconduits pourraient remettre une pièce dans le juke-box, d'autant que Colruyt reste engagé dans deux autres affiliés Francap : Codifrance, qui approvisionne 3000 magasins de proximité, et Degrenne Distribution (1800 magasins de proximité).

Une opération avantageuse…

- Le Groupement se renforcera dans deux régions où il arrive en troisième position. Dans l'Est, Intermarché n'a ainsi que 12,8 % de part de marché (E. Leclerc 31,2 % et Carrefour 20,1 %) et dans le Nord, 16,2 % (Carrefour 27,8 % et E. Leclerc 23,2 %).
- La reprise en direct par 77 adhérents permet au Groupement de ne pas alourdir son endettement après un rachat de Casino qui lui a coûté 2 milliards d'euros.
- L'emplacement des magasins Colruyt en périphérie des villes va permettre à Intermarché d'accélérer sur la proximité rurale avec son enseigne Contact, déjà rodée dans 300 magasins.
- Intermarché pourra gravir une marche de plus dans la conquête de 20 % de part de marché d'ici à 2028, objectif fixé par Thierry Cotillard, le président.

… malgré quelques risques

- Intermarché devra intégrer 1 300 salariés supplémentaires. Or les conditions ne sont pas les mêmes que pour un groupe intégré.
- Il faudra reconquérir des clients dans des zones où Colruyt pâtissait d'un manque de trafic et de notoriété. Ce n'est pas gagné d'avance.

Encore une occasion ratée pour E. Leclerc

E. Leclerc serait-il maudit ? Depuis deux ans que le grand chambardement dans la grande distribution alimentaire a commencé, le numéro un de la distribution alimentaire n'y participe pas. Tout au plus a-t-il réussi à mettre la main sur Cora et Match au Luxembourg (2 hypermarchés et 25 Match et Smatch), mais c'est tout. Noël Zierski, qui connaît bien la maison pour y avoir travaillé comme directeur marketing, estime que le mouvement n'est pas organisé pour mener de telles opérations. *« E. Leclerc a peu de structures en amont pour pouvoir racheter un ensemble de magasins, contrairement à Intermarché. »*

Certes, le mouvement coprésidé par Michel-Édouard Leclerc tutoie les 25 % de part de marché en France et sort de dix ans de croissance ininterrompue, mais, comme le dit le consultant Cédric Ducrocq, *« les arbres ne montent pas jusqu'au ciel. E. Leclerc a trois fois moins d'adhérents qu'Intermarché, ce qui complique un rachat potentiel. Il leur faut trouver des relais de croissance »*. Les 104 magasins Colruyt n'en seront pas un.

Les leçons d’innovation et de leadership de la CEO de Best Buy

24/01/2025

Les leçons de leadership et d'innovation de la CEO de Best Buy

Le vendredi 24 janvier 2025 | Enseignes

Lors du salon NRF à New York, la CEO de Best Buy, Corie Barry, a partagé sa vision d'un retail en pleine transformation, insistant sur la nécessité d'innover tout en restant fidèle aux valeurs fondamentales de l'enseigne. Analyse de Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Une conférence très attendue avec la CEO d'une des plus fortes enseignes américaines. - © D.R.

Dès son entrée en scène, juste après l'intervention du légendaire Tommy Hilfiger, ovationné par la salle, Corie Barry, CEO de Best Buy depuis six ans, a mis en lumière les valeurs fondatrices de l'entreprise, établies par Dick Schultz : **apprendre à travers les défis et embrasser le changement.** Des principes qu'elle considère plus pertinents que jamais dans le contexte actuel.

Puis, elle s'est employée à **commenter la vitesse du changement** avec un résumé des cinq dernières années à la tête de Best Buy. Le public rassemblé à New York a découvert une approche inédite concernant les conseillers : *« Au lieu d'avoir un employé attaché à un magasin, il peut servir quatre magasins différents, en fonction de l'évolution du profil de la demande, de même que les responsables se déplacent dans les magasins, selon les besoins. »*

Développer la capacité d'adaptation des équipes

Elle a ensuite évoqué les évolutions des comportements, soulignant qu'aujourd'hui, le consommateur achète de manière radicalement différente et affiche des **attentes nettement plus élevées en termes de services**. *« Ils sont également bien plus ouverts à essayer de nouvelles expériences. Par exemple, lorsque mon père s'est mis à faire ses courses en ligne, il se rendait sur le parking de son magasin pour qu'on lui dépose les produits directement dans son coffre. »* C'est à ce moment-là, dit-elle, qu'elle a compris que le monde avait définitivement changé.

Interrogée par Matthew Shay, délégué général de la NRF, Corie Barry a développé sa vision du management dans un monde en constante évolution : *« Nous vivons dans une époque où le changement simultané est devenu la norme. Les équipes ne doivent pas chercher la réponse parfaite, mais plutôt développer leur capacité d'adaptation.* ***Elles ont besoin de flexibilité, tout en aspirant à une certaine stabilité ou prévisibilité.*** *Bien que ces notions puissent sembler opposées, elles sont en réalité profondément complémentaires, comme les deux faces d'une même pièce. »*

L'incarnation de la marque par les conseillers

Corrie Barry a annoncé et expliqué le « rebranding » de la marque Best Buy (avouons que la marque en avait bien besoin).*« Nous avons besoin d'une marque qui évolue. Nous devons communiquer autrement, avec un ton plus contemporain, reflétant ce que nous sommes aujourd'hui plutôt que ce que nous étions. J'aime profondément cette marque. »*

Face à un public de passionnés du retail, Corie Barry a utilisé son temps pour convaincre *« Best Buy se pose des questions et implique ses collaborateurs pour répondre à cette question : et si le changement était tout ? Notre réponse est devenue la façon dont nous voulons que les gens nous voient, et c'est notre slogan, qui s'appelle « Imagine That ». Pour moi, « Imagine That » incarne ce que nous voulons que nos collaborateurs fassent. Nous avons besoin que nos employés partent de ce qu'ils savent et le traduisent en ce qui compte pour le client. Notre marque, c'est la façon dont vous vous présentez chaque jour et c'est l'incarnation parfaite de ce qui fait la spécificité de Best Buy. »*

Elle partage une réflexion sur le rôle et l'évolution des magasins, soulignant leur importance cruciale durant la pandémie et, depuis, leur positionnement renforcé comme lieux d'expériences incontournables. Elle poursuit ses réflexions : *« Notre objectif est d'enrichir la vie grâce à la technologie. Ce n'est pas un slogan. C'est littéralement la raison pour laquelle nous existons sur cette planète. Notre objectif est d'enrichir la vie grâce à la technologie. Nous y parvenons en l'humanisant. »*

Pour conclure sur sa vision du management à long terme, elle confie : *« Je m'efforce de rester centrée sur l'idée que ma présence ici, bien que temporaire, est une opportunité pour laisser la meilleure empreinte possible. Et j'ai la chance de pouvoir le faire avec une équipe exceptionnelle. »*

La nécessité d'écrire un nouveau chapitre audacieux

Tony Spring, ancien patron de Bloomingdale's et qui a pris la présidence du groupe début 2024, a exposé lors de sa keynote à Shoptalk sa stratégie baptisée « A bold new chapter » (« un nouveau chapitre audacieux »). Une stratégie qui est ambitieuse pour les trois enseignes du groupe. Il a affirmé à Shoptalk qu'il allait appliquer à Macy's les facteurs clés de succès qui ont permis à Bloomingdale's de performer.

A plusieurs reprises, Tony Spring a manifesté son enthousiasme et sa conviction positive sur l'avenir de Macy's Inc. - © D.R.

A Bold New Chapter se concentrera sur l'amélioration de l'expérience client dans le but de renforcer les relations avec les clients, de revitaliser son assortiment de produits et de se concentrer sur la croissance numérique. Enfin, Tony Spring a détaillé les trois priorités stratégiques de son plan :

Renforcer la marque Macy's : le dirigeant veut renforcer la relation client, favoriser l'aide aux clients en magasin et surtout développer un assortiment plus pertinent rayon par rayon. Macy's se concentrera désormais sur le « meilleur rayon », c'est-à-dire sur un assortiment organisé et pertinent plutôt qu'un généraliste sans parti-pris.

- **Accélérer la croissance du luxe :** Macy's, Inc. prévoit de tirer parti de sa position de leader sur le marché du luxe, où Bloomingdale's et Bluemercury ont été les plus performants au sein du portefeuille de Macy's, Inc.
- **Simplifier et moderniser les opérations de bout en bout** en faisant notamment appel à l'automatisation des entrepôts.

S'inspirer du succès de Bloomingdale's

Tony Spring a rappelé sur la scène de Shoptalk son travail chez Bloomingdale's : élargissement de l'offre de produits de luxe, amélioration de la qualité de ses assortiments et aménagements des magasins. Ces recettes qu'il compte appliquer à Macy's ont contribué à obtenir un NPS très favorable pour Bloomingdale's.

La fermeture de 150 magasins Macy's…

Décision spectaculaire, 150 magasins Macy's vont fermer au cours des trois prochaines années. Ils représentent 25 % de la superficie de l'enseigne, mais « seulement 10 % de son chiffre d'affaires », a révélé Tony Spring.

…et l'ouverture de 30 points de vente pour Blue Mercury et 15 Bloomingdale's

Pour Macy's, le plan ambitieux détaillé par Tony Spring est peut-être la dernière opportunité. Mais son CEO expérimenté et connaisseur de la maison s'est donné des moyens sur le plan commercial pour redorer le blason de son enseigne phare. A suivre dans les magasins et les parts de marché. 2024 devrait apporter bien des réponses sur l'avenir de Macy's Inc.

Lululemon, la marque canadienne qui révolutionne le sportswear

31/01/2025

STRATÉGIE RETAIL

Lululemon, la marque canadienne qui révolutionne le sportwear international

Le mardi 21 janvier 2025 | Enseignes

Lors du salon NRF, Lululemon, marque canadienne emblématique, a dévoilé sa stratégie pour révolutionner le sportwear international. Sous la direction de Calvin McDonald, elle vise à doubler son réseau et son chiffre d'affaires en cinq ans, en misant sur l'innovation et une forte culture d'entreprise. Analyse de Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

Lululemon, la marque de sport canadienne qui vise 20 milliards de dollars en 2030. - © D.R.

Calvin McDonald, CEO de Lululemon, vêtu de la tête aux pieds des vêtements de sa marque a fait sensation à New York. Non pas par sa tenue, mais par son style et son punch. Il a effectivement marqué les esprits en annonçant que l'enseigne canadienne, qui compte actuellement 700 points de vente, prévoit de **doubler son réseau** dans les cinq prochaines années. **L'objectif est également de doubler son chiffre d'affaires, qui a déjà atteint les 10 milliards de dollars.** Calvin McDonald a su transformer Lululemon depuis son arrivée il y a six ans, après avoir présidé Sephora America. À son arrivée, la marque enregistrait environ 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Aujourd'hui, ce montant a plus que triplé, témoignant de la performance remarquable réalisée sous sa direction.

Dans une salle comble de 5 000 personnes, cette annonce a apporté une note réconfortante, s'inscrivant parfaitement dans l'ambiance dynamique et effervescente de l'édition de cette année du salon NRF. Le dirigeant a ensuite pris le temps de détailler sa feuille de route pour les six années à venir.

Doubler à nouveau le chiffre d'affaires

« La marque et ses possibilités de croissance et d'innovation sont considérables », a déclaré M. McDonald. Après le yoga pour femmes, la marque propose désormais des produits pour hommes et des vêtements pour le tennis, la randonnée, le golf et l'entraînement. La marque va concentrer ses efforts sur pas moins de **26 catégories**, parmi lesquels le tennis et le golf. On est bien loin des débuts de la marque au Canada quand elle proposait dans les salles de gym des tenues de yoga. **Selon son CEO, la croissance continue de l'enseigne repose sur son approche unique de l'innovation, portée par des produits différenciés qui renforcent l'identité de la marque.**

Chez Lululemon, l'innovation débute par une **analyse approfondie de l'activité du client, de ses attentes émotionnelles et de ses besoins encore non comblés**. Qu'il s'agisse du choix des tissus ou de la fonctionnalité des produits, ces éléments fondamentaux servent de socle aux équipes pour imaginer et concevoir des solutions novatrices. Un exemple marquant d'innovation concerne le lancement d'une gamme complète de **chaussures de sport spécifiquement conçues pour le pied des femmes**. Cette décision est née du constat surprenant que, dans l'industrie de la chaussure, les modèles féminins étaient souvent basés sur le pied masculin. Une approche pertinente pour répondre à un besoin jusque-là ignoré.

Poursuivre l'expansion mondiale

Aujourd'hui, **près de 25 % des ventes de Lululemon sont réalisées en dehors de son pays d'origine, le Canada, et de son principal marché, les États-Unis.** Le CEO affiche une ambition claire : « *Il n'y a aucune raison pour que ce chiffre ne passe pas à 50 %* ».

En 2025, Lululemon prévoit d'ouvrir un magasin en Italie. La marque prévoit également de s'implanter au Danemark, Turquie, République tchèque et Belgique. À terme, elle envisage également de se développer en Inde, en Corée et au Japon, a déclaré M. McDonald.

Énumérant avec fierté les prochains pays où Lululemon s'implantera, Calvin McDonald déclare :*« Je veux véritablement faire de cette marque une présence globale à l'échelle mondiale »*.

Une forte culture d'entreprise et une stratégie d'innovation produits

Le CEO a affirmé lors de son intervention : *« Je suis passionné par le recyclage des textiles, la circularité et une industrie éthique respectant ses fournisseurs. Nous avons pris l'initiative d'investir dans des entreprises et des technologies qui nous permettront de rester les principaux leaders dans ce domaine »*.

Côté ressources humaines, Lululemon vise à se hisser parmi les meilleures entreprises des classements « Great Place to Work » (meilleur endroit pour travailler). La marque souhaite prouver qu'il est possible de concilier une performance élevée avec un équilibre organisationnel, une approche qu'elle considère essentielle pour attirer et fidéliser les talents.

Une image qui va de plus en plus se reproduire dans le monde au cœur des villes et dans les centres commerciaux

À New York, le CEO de Lululemon a révélé les clés de la réussite de la marque : une identité forte, un statut de challenger sur 26 marchés, une expansion internationale rapide et une différenciation produit fondée sur la « science du ressenti », mettant en avant le toucher unique des matières utilisées. Calvin McDonald cite, parmi les succès emblématiques de Lululemon, le pantalon ABC, conçu à l'origine pour les coachs. Ce modèle est devenu l'un des plus polyvalents pour la clientèle masculine, porté aussi bien au bureau qu'en déplacement, dépassant largement son concept initial.

En conclusion, dans un salon dominé par la tech, Calvin McDonald précise : *« Nous ne sommes pas une entreprise technologique. Nous sommes une entreprise de vêtements qui utilise la technologie pour se différencier et mieux servir nos clients. L'accès direct aux données de nos clients, grâce à notre modèle D2C, est un atout majeur. Nous explorons également les possibilités de l'IA pour optimiser la conception, la logistique et le service client »*.

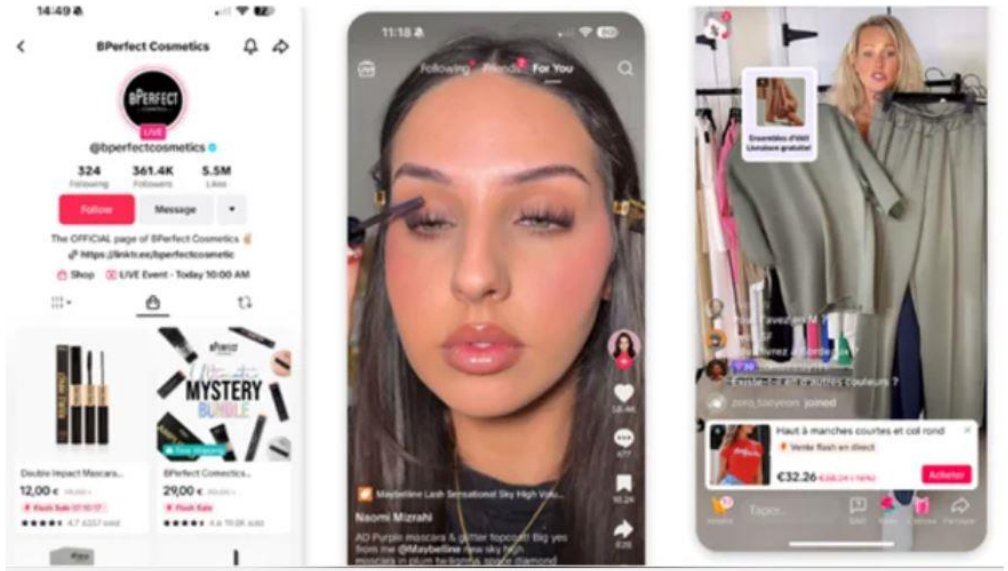
TikTok Shop : quels premiers enseignements de sa présence aux Etats-Unis ?
01/04/2025

TikTok Shop : quels premiers enseignements de sa présence aux Etats-Unis ?

Le mardi 1 avril 2025
Marketing

Écoutez cet article
Powered by Podle
00:00 00:00 1x

Présent au salon Shoptalk de Las Vegas, l'expert en marketing du commerce Frank Rosenthal partage ses observations sur TikTok Shop. Après 18 mois d'activité aux États-Unis, la plateforme de social commerce livre ses premiers enseignements, alors qu'elle se lance cette semaine en France.



TikTok se classe déjà en 8e position sur les sites e-commerce américains. - © D.R.

Alors que cette semaine marque le lancement de TikTok Shop en France, **la plateforme de social commerce opère depuis septembre 2023 sur le marché américain.** Après 18 mois d'activité, plusieurs enseignements peuvent être tirés. **La progression est spectaculaire, notamment dans l'une de ses catégories phares : la beauté. TikTok Shop y occupe déjà la 8e position parmi les sites e-commerce aux États-Unis (source : Shoptalk 2025)**.

TikTok Shop s'est appuyé dès son lancement sur une **base solide de 150 millions d'utilisateurs américains** de TikTok. **En France, les 25 millions d'utilisateurs pourraient donc jouer un rôle déterminant dans les semaines à venir.**

Des résultats remarquables malgré une incertitude politique

Même si l'incertitude demeure quant à l'identité du futur actionnaire majoritaire américain - condition exigée par l'administration Trump pour permettre à l'entreprise de poursuivre ses activités - TikTok Shop continue de se développer. Lors du salon Shoptalk, qui s'est tenu du 25 au 27 mars 2025 à Las Vegas, la plateforme a dévoilé sur son stand, l'un des plus visités des 11 000 participants, des chiffres particulièrement impressionnants :

74 % des utilisateurs de plateformes sociales et vidéo considèrent que les contenus générés par les créateurs présents sur TikTok Shop sont authentiques (source : TikTok/Ipsos Commerce Landscape Study 2024).

Du point de vue des performances marketing, TikTok Shop offrirait jusqu'à deux fois plus de retour sur investissement que les autres plateformes médias. C'est ce que révèle une étude Nielsen MMM menée sur sept catégories de produits, aussi bien dans les grandes surfaces spécialisées (Big Box) que dans les magasins spécialisés, notamment dans la beauté.

Par ailleurs, **64 % des utilisateurs de TikTok déclarent avoir effectué au moins un achat après avoir vu une publicité ou un contenu vidéo directement sur TikTok Shop. Et 80 % d'entre eux affirment que la plateforme les aide à découvrir de nouvelles marques ou à retrouver des marques qu'ils connaissent et apprécient déjà** (source : TikTok Marketing Science US Commerce Landscape Study, octobre 2024, conduite par Ipsos).

« Drive Commerce Everywhere » : une promesse incarnée

Cette promesse, mise en avant de façon très visible sur le stand à Shoptalk, repose sur un écosystème entièrement repensé, où la vidéo - point fort de TikTok, et donc de TikTok Shop - occupe une place centrale. Ce format permet de multiplier les passerelles entre les différents canaux : online, plateforme TikTok Shop, retail media, mais aussi magasins physiques. Les créateurs jouent ici un rôle clé en relayant les produits qu'ils découvrent.

Une stratégie omnicanale avec un ancrage physique

Les tests menés aux États-Unis avant le lancement officiel avaient démontré que la largeur de l'offre constituait un élément stratégique. Dix-huit mois plus tard, TikTok Shop continue de recruter pour élargir cette offre - et pour cela, investit aussi le commerce physique.

Le samedi 22 mars, au centre commercial Westfield Century City, l'un des principaux malls de Los Angeles, TikTok Shop organisait un événement d'envergure visant notamment à recruter de nouveaux créateurs, renforcer son offre de contenu, élargir les possibilités de retail media, et bien sûr accroître ses commissions sur les ventes.

L'événement, baptisé « Spring Glow-Up », proposait plusieurs animations, telles que :

- Un live shopping animé par l'influenceuse star de TikTok Shop, Stormi Steele, qui avait franchi en juin 2024 le cap du million de dollars de ventes lors d'une seule session de livestreaming.

- Des offres exclusives, des promotions et des remises supplémentaires, avec notamment une réduction additionnelle de 5 % valable pendant toute la durée de l'événement.

- Un dispositif de recrutement sur place, avec un point d'enregistrement pour les créateurs et influenceurs souhaitant rejoindre la plateforme en tant que vendeurs ou contributeurs.

- Une scène dédiée pour se faire photographier et partager l'expérience sur les réseaux sociaux.

Un nouvel acteur qui fait bouger les lignes du retail

En 18 mois, TikTok Shop a démontré sa capacité à recruter, vendre, générer du contenu et de l'influence. Ce nouvel acteur redéfinit les codes du commerce et s'impose déjà comme un moteur de transformation du retail. Une dynamique à observer de près en France.

gondola’

Singapour, le hub asiatique du retail innovant
18/09/2024

“La technologie seule ne crée pas un avantage concurrentiel”

Dans une interview accordée à Gondola, Frank Rosenthal, expert en marketing et en commerce, revient sur l’année écoulée et évoque les tendances attendues en 2025. *“Le magasin physique est loin d’être mort et fera son retour. De plus, le retail media offre d’énormes opportunités, avec des marges colossales !”*

Au cours des dix dernières années, les magasins sans cash ont fait l'objet de nombreuses expérimentations, Amazon Go en tête. L'année dernière a pourtant marqué un tournant : Amazon a fermé certains magasins, Aldi a décidé d'arrêter le test de son concept Scan&Go à Utrecht... Comment interprétez-vous cela ?

Pour répondre à cette question, il faut remonter au moment où Amazon a ouvert son premier magasin Amazon Go en 2018. Peu de temps après, on apprenait dans la presse américaine que pas moins de 3.000 magasins ouvriraient aux États-Unis d'ici 2021. Début 2025, il ne reste qu'une quinzaine d'Amazon Go. Amazon a en outre fermé plusieurs d'entre eux l'année dernière, ce qui prouve que le concept n'a pas vraiment fonctionné. Je ne pense pas que cela soit dû à la technologie, car elle fonctionne parfaitement, je l'ai testé moi-même à plusieurs reprises, mais plutôt à des problèmes liés aux fondamentaux. Amazon Go n'a pas donné à Amazon un avantage concurrentiel décisif, surtout en termes de proximité. Certains éléments sont cruciaux dans les magasins de proximité : l'emplacement est bien sûr essentiel, car le magasin doit être proche des clients, mais l'offre doit aussi être adaptée au public cible, il ne doit pas y avoir de rayon vide et le parcours client doit être fluide. Et c'est là qu'Amazon Go n'a pas toujours été au rendez-vous. Les sandwichs par exemple étaient parfois en rupture dès 11 heures du matin. Ça ne peut pas arriver dans un magasin de proximité ! La technologie peut être bien meilleure que chez les concurrents, si pour autant on ne respecte pas les principes fondamentaux du commerce et du magasin de proximité, cela ne fonctionne tout simplement pas. Les consommateurs ne vont pas au magasin pour la technologie, mais pour des produits de qualité, et s'ils ne les trouvent pas, ils ne reviennent pas. La technologie peut donc apporter un plus, mais elle ne suffit pas à elle seule à fournir un avantage concurrentiel.

Comment ce concept peut-il fonctionner d'après vous ?

Je pense qu'il faut utiliser la technologie différemment et ne plus la rendre obligatoire, ce qu'Amazon a bien compris. Chez Amazon Fresh, des magasins d'environ 3.000 m², ils utilisent également la technologie du 'Just Walk Out'. Mais le concept y a été adapté en 2023. Alors qu'auparavant, la technologie était imposée aux clients, comme chez Amazon Go, depuis deux ans, les clients peuvent choisir la technologie qu'ils souhaitent utiliser. Ils s'identifient soit par le biais de la 'Dash Cart' du chariot connecté soit par leur carte bancaire, leur paume de main, par l'application Amazon ou soit ils ne s'identifient pas du tout. Bien entendu, le processus de paiement diffère en fonction de la technologie choisie. Les consommateurs qui ne s'identifient pas doivent toujours passer par la caisse physique. En résumé, vous choisissez la technologie qui va vous faciliter la vie et qui guidera votre parcours client, et ça, c'est nouveau. Le fait qu'Amazon propose toutes ces technologies est un changement important et que le client puisse choisir celle qui lui convient le mieux, est un avantage décisif.

Comment voyez-vous l'avenir des magasins physiques ?

Idéalement, nous nous dirigeons vers le meilleur du retail, avec une forte théâtralisation du marché du frais et de l'artisanat spécialisé. Dans le même temps, nous faisons appel à la technologie pour simplifier le parcours du client et créer plus d'interaction. Les chariots connectés joueront un rôle important à cet égard, par exemple dans le secteur alimentaire, même si cela nécessite des investissements. Grâce à ces chariots connectés, les clients peuvent vérifier à tout moment le montant de leurs courses, ils n'ont plus besoin de peser les produits grâce aux balances intégrées, ils n'ont plus besoin de placer leurs produits sur le tapis roulant à la caisse, ce qui réduit également les files d'attente aux caisses... Pour les retailers, il y a aussi des avantages. Ils peuvent par exemple proposer des messages tout au long du parcours client. Si un client achète des chips, il peut utiliser le chariot connecté pour se voir proposer un soda par exemple. Grâce à ce soutien du retail media, vous pouvez facilement fidéliser les clients. Supposons qu'un client ait pour 35 euros de produits dans son chariot, mais qu'il reçoive une notification l'informant que s'il achète pour plus de 50 euros, il bénéficiera d'une réduction immédiate de 5 euros. Jusqu'à présent, il était seulement possible d'encourager les prochaines visites en magasin grâce, entre autres, à des bons d'achat différés, mais grâce au chariot connecté, il est possible d'encourager les achats en temps réel.

"Contrairement à ce que tout le monde dit, je ne vois pas l'intelligence artificielle comme une tendance. Pour moi, c'est un moyen d'améliorer les choses, pas un objectif en soi."

Je pense donc qu'à l'avenir, les magasins seront encore plus équipés de technologies telles que la technologie du 'Just Walk Out' et le chariot connecté, mais que nous conserverons en même temps l'aspect humain. Il y aura toujours de la place pour les employés qui aideront les clients à poursuivre leur chemin avec le sourire, pour les artisans...

“Nous sommes trop dépendants de l’économie et devons générer nous-mêmes des revenus. Cela peut se faire en fidélisant les clients, mais aussi par le biais du retail media pour lequel des marges colossales de 80 % peuvent être réalisées.”

Cela signifie-t-il aussi la fin des magasins autonomes ?

Je suis très prudent quant à l’avenir des magasins autonomes. Aujourd’hui, tous les grands retailers ont testé les magasins autonomes. Pensez par exemple à Tesco en Angleterre, Carrefour et Auchan en France, Aldi aux Pays-Bas... Ils ont tous une chose en commun : ils ont fait des tests pour apprendre, mais ils n’ont pas réussi à s’adapter / déployer le système. Les magasins autonomes ne sont pas aussi autonomes qu’ils en ont l’air. Les caisses sont automatiques, mais il faut par exemple toujours du personnel pour réapprovisionner les rayons. Les frais de personnel restent donc élevés. En outre, on peut se demander quelle est la valeur ajoutée d’un magasin autonome en plein jour, disons au cœur de Londres ? C’est bien sûr différent à 3 heures du matin, quand tous les magasins sont fermés. Mais il ne faut pas oublier que les consommateurs recherchent avant tout une offre attrayante et une bonne expérience client. Le fait de ne pas voir de personnel leur donne moins envie d’entrer dans un magasin autonome.

On répète depuis des années qu’un retailer doit avoir une stratégie phygitale pour réussir, mais il y a des magasins comme Action, qui enregistrent d’excellents résultats, même s’ils se concentrent essentiellement sur l’aspect physique. Comment l’expliquez-vous ?

En général, il faut miser à la fois sur le volet numérique et sur le volet physique. Un retailer physique qui n’a pas d’activité numérique est menacé à long terme. D’autre part, les pure players qui n’investissent pas dans les magasins physiques ne jouiront pas de la même visibilité. On constate que les pure players qui réussissent sur le long terme sont ceux qui finissent par ouvrir des magasins physiques, il suffit de regarder les États-Unis. Pour réussir en tant que retailer, il faut donc se concentrer sur les deux aspects. Il faut trouver le bon équilibre. Les clients doivent pouvoir choisir s’ils préfèrent acheter leurs commandes physiquement, les retirer en magasin ou se les faire livrer à domicile. L’importance de l’e-commerce ne cesse d’ailleurs de croître. En France, par exemple, l’e-commerce représente 11 % des ventes totales, tous secteurs confondus. Dans l’alimentation, ce chiffre est de 10 %. Vous ne pouvez donc pas l’ignorer en tant que retailer, à moins d’avoir une bonne raison en termes de modèle d’entreprise.

Action, et d’autres discounters low-cost comme Primark, font partie de ces exceptions. Ils doivent appuyer principalement sur leurs prix bas et leur assortiment. La gamme change constamment et les produits ont une valeur faciale très faible, ce qui favorise les achats d’impulsion en magasin. Par exemple, Action propose quelque 14 catégories qu’on retrouve tout au long du parcours client. Les activités de l’e-commerce, en revanche,

sont très difficiles pour les discounters low-cost parce qu'elles ne sont pas rentables. Tout d'abord, il faut avoir une bonne logistique – il faut avoir des entrepôts et gérer les commandes. Et deuxièmement, il y a le problème des coûts de livraison. Supposons que vous ayez un panier de 10 euros chez un discounter low-cost et que vous fassiez livrer votre commande à domicile pour 7 euros, la valeur en termes de perception du prix n'est plus la même. Pour eux, il y a aussi un problème de rentabilité car il est dans leur intérêt d'avoir le plus grand nombre de clients en magasin pour acheter leurs produits. Primark contourne ce problème en proposant par exemple du click and collect. Chez les discounters low-cost, l'e-commerce est donc plutôt une activité périphérique.

Dans l'aviation, on a vu que les acteurs low-cost ont imposé leur modèle à tout le monde. Pensez-vous qu'il en sera de même pour le retail ?

Je ne pense pas. La part de discounters low-cost est déjà énorme. Voyez par exemple la position de Lidl et Aldi sur la scène mondiale : ils sont en train d'élargir considérablement leur parc. Mais pensez aussi à des acteurs comme Primark ou les nouvelles boutiques en ligne asiatiques Shein et Temu, ces retailers low-cost qui sont en train de conquérir une bonne partie du marché. D'un autre côté, les 'Dollar Stores' ne se portent pas bien en Amérique parce qu'ils sont moins attrayants – ce qui est surprenant.

D'une manière générale, j'ai du mal à croire qu'il n'y aura plus que des retailers low-cost à l'avenir. Les gens recherchent les marques, là où ils auront un plus grand choix. Cela va aussi dépendre du niveau de concurrence dans les différents pays et des habitudes culturelles. En France, par exemple, la part de marché des discounters low-cost est montée en flèche jusqu'à 13 %, et on continue d'observer un pic malgré la forte progression de Lidl ces dernières années. Cela dépend donc vraiment de l'évolution des habitudes culturelles.

La Belgique connaît une véritable vague de franchisations. Comment envisagez-vous l'avenir du marché du retail alimentaire ?

Je pense que cette tendance se poursuivra à l'avenir : de plus en plus de foodretailers passeront à des modèles autonomes, car ils ont clairement des avantages. Tout d'abord, le retail est une affaire de marché local, comme dans l'alimentaire, où un Belge ne mange pas la même chose qu'un Espagnol ou un Italien. Il faut donc des gens qui opèrent au niveau local pour mieux répondre aux besoins locaux, avec un assortiment adapté. Par ailleurs, les indépendants, qui sont propriétaires de leur magasin, vont y investir davantage pour qu'il soit plus attractif, qu'il offre une meilleure expérience au client, qu'il génère plus de trafic et qu'il rapporte donc plus de revenus, tout cela le rend plus compétitif par rapport à d'autres chaînes. En France, les exploitants de magasins indépendants représentent déjà plus de 50 % du marché. Il s'agit d'une tendance durable. En outre, les groupes de retail intégrés qui optent pour des magasins franchisés en retirent également des avantages économiques, car le franchisé devient investisseur.

Y a-t-il des choses dans le retail qui vous ont surpris au cours de l'année écoulée ?

Le plus surprenant c'est le manque de positionnement des entreprises. Nous vivons dans un monde où l'offre abonde : la concurrence a été multipliée partout par l'accès à l'e-commerce. Que vous viviez en Amérique, en Belgique ou au Japon, vous pouvez acheter des produits n'importe où. La densité commerciale est extrêmement forte, laissant peu d'angles morts sur le marché. Pourtant, les mètres carrés nécessent d'augmenter : des rénovations ont lieu partout et les enseignes agrandissent leur espace de vente. On multiplie par ailleurs le nombre de sites marchands, ce qui signifie que les consommateurs du monde entier peuvent choisir dans une offre énorme. Dans ce monde-là, il est important pour le retailer d'avoir un bon positionnement, mais je remarque à ma grande surprise que bon nombre de retailers n'en ont pas.

Auchan en est un bon exemple. Ses dernières campagnes publicitaires étaient toutes axées sur le thème du plaisir, mais lorsqu'on entre dans leurs magasins, on s'aperçoit que ce positionnement ne correspond pas à la réalité. Ce qui me frappe, d'ailleurs, c'est que beaucoup d'entreprises en difficulté ont un point commun : elles manquent d'attractivité et cela est dû à un manque de positionnement. Je ne comprends pas que les entreprises continuent sans se positionner, sans faire connaître leur différence sur le marché. Il est prouvé qu'un positionnement clair est payant. Dans le secteur du textile, par exemple, on constate que les marques qui réussissent le mieux, comme Zara et Uniqlo, sont extrêmement bien positionnées. Cela montre donc que le positionnement est aujourd'hui une condition nécessaire pour réussir dans le retail.

Y a-t-il d'autres choses que vous vous retenez de 2024 ?

Tout d'abord, je pense que le retail est de plus en plus dépendant de l'économie et de sa santé. Les événements géopolitiques ont eu un impact significatif sur l'économie et donc sur le retail. La croissance a stagné et les entreprises sont confrontées à des difficultés.

De plus, le rôle de la législation s'est accru. Le législateur européen crée de plus en plus de lois, de règles, de directives,... auxquelles le marché doit se conformer. Pensez entre autres à l'e-commerce, qui est de plus en plus réglementé, mais cela vaut aussi pour les entrepôts, les heures d'ouverture des magasins, l'environnement... À tous les niveaux, il y a de plus en plus de règles. Tout devient plus complexe, plutôt que plus simple.

Selon vous, quelles sont les nouvelles entreprises de retail que nous devrions suivre de près ?

D'une part, je pense qu'il faut surveiller de près les boutiques en ligne chinoises, telles que Temu et Shein, pour comprendre pourquoi les clients, à qui l'on conseille constamment d'ignorer ces sites, continuent malgré tout à les utiliser en masse.

D'autre part, il existe aux États-Unis un grand nombre de retailers innovants qui valent vraiment la peine parce qu'ils changent les règles du jeu. Pensez, par exemple, à Glossier sur le marché de la beauté ou à la chaîne de magasins d'optique Warby Parker. Ils proposent quelque chose de totalement nouveau dans leur domaine, le révolutionnent et parviennent à être attractifs, à la fois en ligne et en magasin. Ils se distinguent des autres en proposant une nouvelle offre, en créant des communautés, en offrant une attraction, une expérience spéciale...

En ce qui concerne l'e-commerce, on voit des plateformes comme Vinted qui se portent très bien. Quelles autres tendances observez-vous en ligne ?

Il y a tout d'abord une tendance majeure dans l'e-commerce : le commerce mobile, qui devient de plus en plus dominant. On constate que les sites web qui ne sont conçus que pour le PC et donc pas pour le mobile ne fonctionnent pas bien. Si les gens consultent quand même ces sites via leur téléphone portable, les pages se chargent lentement, le site n'est pas très réactif... Ce qui fait automatiquement fuir les clients. C'est là-dedans que les retailers doivent absolument investir.

Une deuxième tendance que j'observe est celle des places de marché. C'est un sujet très important : beaucoup de choses vont se produire à ce niveau dans les prochaines années. Pourquoi ? À mon avis, tous les sites web voudront un jour ou l'autre créer des places de marché pour essayer d'élargir leur offre et de générer plus de ventes. Si vous êtes par exemple un magasin de sport et que vous proposez soudain aussi des articles de plein air ou des articles pour la maison, vous ferez plus de chiffre. Les places de marché offrent donc une gamme plus large et une plus grande rentabilité, bien qu'il y ait un revers à la médaille. De nombreux clients achètent des produits sur votre site web parce qu'ils vous font confiance. Mais aujourd'hui, il n'est pas toujours facile de voir que le site marchand vend des produits de marchands tiers, ce qui peut poser des problèmes.

Supposons qu'une erreur se produise lors de la livraison, la place de marché n'en est pas responsable, il faut se tourner vers le vendeur final. Et cela pourrait freiner la confiance des consommateurs. Le secteur doit donc encore bien réfléchir à l'avenir des places de marché et se demander s'il faut laisser la relation client au vendeur tiers. Le vrai problème de l'e-commerce sera donc qu'il va devoir de plus en plus prouver sa rentabilité.

Toujours à propos de l'e-commerce : quelles sont, selon vous, les tendances en termes de canaux ?

Je constate que la vidéo et les médias sociaux sont de plus en plus intégrés à l'e-commerce. C'est nécessaire, parce qu'il y a encore des sites de l'e-commerce où les produits sont présentés comme il y a dix ans. Heureusement, il existe déjà de nombreux sites web qui misent sur cette tendance. On voit ainsi apparaître de nombreuses boutiques virtuelles en ligne : elles ont le décor et le parcours client d'un magasin physique, mais avec les avantages de l'e-commerce. Un bon exemple est le Sam's Club de Walmart, qui a créé un magasin virtuel spécialement pour les fêtes, où l'on peut faire des achats en ligne. Quelle expérience, vraiment très bien faite ! Sam's Club montre comment l'e-commerce peut progresser et créer plus d'expérience en intégrant la vidéo, les médias sociaux, les podcasts... Cela attire plus de monde.

D'autre part, il ne faut pas non plus perdre de vue TikTok. Aux États-Unis, c'est un succès phénoménal. Les gens adorent cette plateforme parce qu'ils peuvent y créer des vidéos de manière très simple, les poster, les visionner, partager des avis, etc. mais aussi parce qu'il est très facile de passer de la vidéo à l'achat. La facilité d'utilisation et l'expérience sont cruciales ici et les sites de l'e-commerce peuvent en tirer des enseignements, car ils sont encore trop souvent des sites de vente statiques.

Enfin, quelles tendances pouvons-nous attendre en 2025 ?

Avant de partager mes attentes en matière de tendances, permettez-moi d'insister sur le fait que je ne considère pas l'intelligence artificielle comme une tendance. L'intelligence artificielle est bien sûr à l'ordre du jour, mais je ne la vois pas comme une fin en soi, mais comme un moyen de faire mieux les choses. Par exemple, gérer des assortiments, optimiser la relation client, automatiser certaines choses, etc. Elle sera donc de toute façon utilisée partout à l'avenir.

Une autre tendance est le retour en force du magasin physique. Pendant la Covid, on a souvent dit que la fin du magasin physique était proche et que l'e-commerce allait triompher. C'est plutôt le contraire qui s'est produit. Le magasin développe progressivement de nouveaux rôles. Il peut notamment servir de centre de préparation des commandes ou d'accueil du client. La chaîne de magasins Target, par exemple, a déjà annoncé qu'elle souhaitait étendre ses magasins aux États-Unis, d'une part pour mieux mettre en valeur l'offre, mais aussi pour que les magasins répondent mieux aux besoins des consommateurs, pour pouvoir gérer tout ce qui a trait à l'omnicanal depuis les magasins. Voilà un bon exemple qui prouve que les magasins ne seront donc plus de simples points de vente comme ils l'étaient auparavant.

Une autre tendance ? On parlait autrefois de multicanal, puis d'omnicanal, mais aujourd'hui, surtout aux États-Unis, on parle de 'commerce unifié' (unified commerce). En d'autres termes, nous allons essayer de faire du commerce de la manière la plus fluide possible. Quel que soit le client ou le canal qu'il utilise, l'ensemble du processus d'achat doit être aussi fluide que possible en utilisant des données acquises via les différents canaux utilisés par le client.

La troisième tendance est l'importance de l'expérience client. On va utiliser la technologie pour rendre l'expérience client encore plus facile et plus spectaculaire. À noter : les entreprises doivent contribuer à rendre l'ensemble plus performant et plus efficace, et à améliorer la relation client. La technologie doit vraiment apporter une valeur ajoutée, comme dans le cas du chariot connecté, par exemple.

Une autre tendance importante est l'engagement des clients. Il faut laisser les consommateurs parler de ce qu'ils ont vécu, que ce soit en bien ou en mal, les laisser participer à la vie de l'entreprise, échanger des idées, faire partie de communautés. En bref, créer plus d'engagement. Colruyt Group a déjà pris des mesures importantes. L'entreprise investit notamment dans l'éducation à la nutrition dans les écoles. Je constate néanmoins que le secteur alimentaire a encore beaucoup de travail à faire dans ce domaine.

La dernière tendance est le développement des revenus. Cet aspect devient de plus en plus important, car les entreprises sont de plus en plus dépendantes de l'économie. Deux grands piliers permettent de générer des revenus : la fidélisation de la clientèle et le retail media. Pour la fidélisation, il faut veiller à ce que les clients dépensent plus chez vous que chez vos concurrents. Pour le retail media, s'il est bien négocié avec les industriels et bien exécuté en magasin des marges significatives peuvent être obtenues. Dans le secteur alimentaire, les marges sont actuellement très limitées, de l'ordre de 2 %. En revanche, si l'on considère le retail media, on constate que des marges colossales d'environ 80 % peuvent être réalisées. Les retailers peuvent donc miser massivement sur ce nouveau marché à l'avenir !

Lisa Goethuysen ●

les clés du digital

Dans les magasins de New York, la tech est transparente

04/02/2025

Dans les magasins new-yorkais la tech devient transparente

4 février 2025 Catherine Petit Transformation

Je peux commander le PDF de cet article

Temps de lecture : 6 minutes

A New-York les magasins reviennent en force avec une théâtralisation et un merchandising soignés et les technologies sont rendues invisibles aux yeux des clients, ou disparaissent.

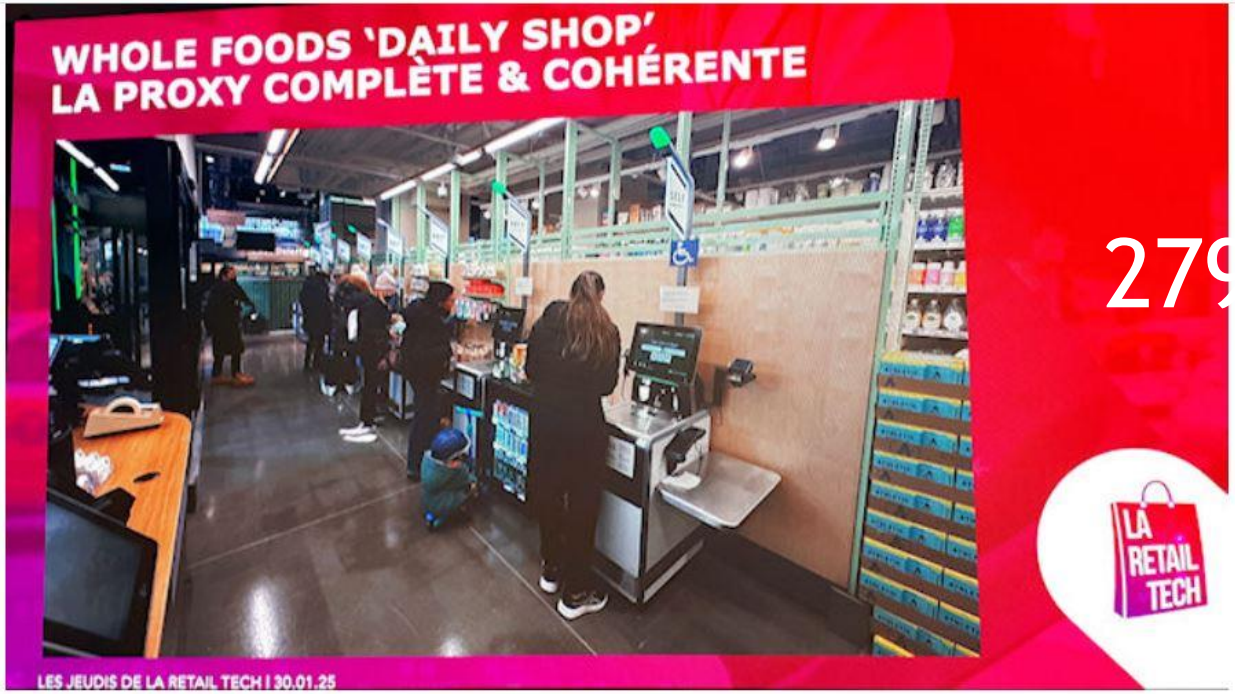
A New-York les magasins reviennent en force avec une théâtralisation et un merchandising soignés et les technologies sont rendues invisibles aux yeux des clients, ou disparaissent.

Écouter cet article

Moins nombreux cette année à se rendre à la grand messe new-yorkaise du commerce et de la tech américaine, les Français présents au dernier Retail's Big Show ont ramené dans leurs besaces quelques bonnes idées à prendre et à reproduire. Même si dans «*le pays où le commerce est roi*», comme le qualifie le consultant Franck Rosenthal, qui a écrit plusieurs ouvrages sur le sujet, les modes et habitudes de consommation ne sont pas tout à fait les mêmes qu'en Europe. L'état du marché déjà n'est pas non plus comparable. Après le «*retail apocalypse*», comme le titrait la presse américaine il y a quelques années avec la disparition des grands malls, mais qui traduisait plutôt une profonde mutation du secteur, la croissance du retail se poursuit. Avec les ventes hors magasin et en ligne, elle s'établit à 3.6 % en 2024 selon les chiffres de la National Retail Federation. Pendant la « holiday season », toute la période des fêtes à partir d'Halloween, les ventes auraient enregistré une hausse de plus 4% par rapport à 2023. Pour 2025, cette progression devrait atteindre ce même pourcentage selon un rapport récent du cabinet Bain & Company. «*Le e-commerce enregistre une croissance d'un peu moins de 8%. Quand on regarde les neuf catégories suivies et étudiées, dont le sport, le bricolage etc. il y en a sept qui sont en croissance et deux qui sont stables ou à zéro*», relate Franck Rosenthal, venu présenter avec Nicolas Diacono, ses observations sur ce marché lors d'une matinée des *Jeudis de la Retail Tech* consacrée au salon Retail's Big Show.

La techno se fait discrète

Le retail physique résiste et continue de progresser et les enseignes américaines réinvestissent dans leurs magasins. «*New York a toujours été un laboratoire mondial pour les nouveaux concepts de magasins. A cause du Covid et du télétravail, le quartier de Manhattan s'était vidé. Aujourd'hui, alors que les grandes entreprises font revenir leurs salariés au bureau, les magasins réinvestissent Manhattan*», affirme Mike Hadjadj, co-fondateur de La Retail Tech. «*Mais ils ne le font pas de la même manière. Comme les coûts salariaux ont augmenté, ils ont préféré réduire les horaires d'ouverture tout en offrant la même qualité de service*». Si de nouveaux concepts fleurissent, la techno se fait discrète. Franck Rosenthal, Nicolas Diacono et Mike Hadjadj qui ont visité de nombreux magasins lors de leur séjour à New-York, ont ainsi sélectionné quelques concepts davantage intéressants par leur merchandising que par les innovations technologiques qu'ils proposent.



Les grandes ambitions de Skims

Whole Foods, l'enseigne alimentaire acquise par Amazon en 2017, s'essaie, par exemple, à la proximité, avec un point de vente de 850 m². Un format habituel en France mais qui est moins répandu à New-York après les nombreuses fermetures des CVS et Walgreens, ces chaines de pharmacies américaines qui jouent aussi le rôle de magasin de dépannage pour l'alimentation. «*Dans ce Whole Foods Daily tout est cohérent. C'est un événement parce que c'est la première fois depuis le rachat par Amazon, qu'il y a quelque chose d'intéressant. Alors que dans les Amazon Go, la référence à Amazon était partout, il n'y a cette fois pas un seul logo Amazon. Seul le système de paiement avec la paume de la main est présent. Ils reprennent tous les engagements de Whole Foods sur une surface évidemment très réduite et c'est un exploit*», estime Franck Rosenthal.

Un autre concept remarqué par ces professionnels c'est Skims, la nouvelle marque de lingerie inclusive de Kim Kardashian. Après avoir lancé une douzaine de « shop in shops, » elle s'est installée sur la 5e avenue en face d'un Victoria's Secret avec en vitrine une statue dénudée, «*étonnante quand on connait le puritanisme des Américains*». Ici tout est basé sur le positionnement inclusif avec des mannequins de toutes formes, de toutes tailles et couleurs (sauf pour les hommes, tous représentés avec des bustes tout en muscles). «*Les produits sont encore moins chers que chez Victoria's Secret et l'ambition de la marque est d'ouvrir autant de boutiques dans le monde que H&M*». Le design est soigné avec «*des mobiliers arrondis pour mettre en avant le corps et les formes de la femme et les valoriser*». Associée à 35%, Kim Kardashian a fait un appel à sa communauté pour trouver un nom qui lui ressemble.

Foot Locker s'essaie au retail media

Autre magasin remarqué par les professionnels : le nouveau concept new-yorkais du géant de la chaussure Foot Locker, installé au croisement de Broadway et de la 6e avenue. Le point de vente se différencie des autres magasins à l'enseigne avec des corners dédiés aux marques. Il veut aussi se positionner sur le marché porteur du « retail media instore » et accueille des écrans un peu partout. Mais il ne tient pas ses promesses, selon Mike Hadjadj, avec des publicités qui défilent au milieu d'offres concurrentes. Dans un tout autre registre, le magasin Telfar – impossible à imaginer en France car il filme les clients dans leur parcours sans leur demander leur permission – a l'objectif de les faire défiler «*comme si vous étiez à la Fashion Week*». Vendant uniquement sur le web à ses débuts, la marque au style unisexe a implanté son flagship à Soho qui propose une large collection de produits mode et accessoires sur plus de 900 m². Un assortiment d'écrans numériques diffuse en temps réel des séquences du magasin et chacun peut se voir sous différents angles et se mettre en avant. «*Le slogan « Ce n'est pas pour vous, c'est pour tout le monde » est respecté*», selon les trois observateurs.

Le magasin de produits outdoor Yeti embarque pour sa part les visiteurs dans la nature américaine, avec des glacières, des mugs personnalisables et des murs de gourdes de toutes les couleurs «*donnant l'envie d'acheter les produits pour partir en pique-nique au bord de la rivière*». Datant de 1862, le magasin de jouets FAO Schwarz multiplie ses animations. Quand, par exemple, un client achète une Jellycat, une peluche en forme de burger, un vendeur fait semblant de la cuire, la met dans un packaging et la sert comme au McDo. Ce magasin reste une institution à New York et se visite même si on n'a rien à y acheter. D'autres boutiques ont marqué les esprits comme le «*petit magasin temporaire*» de Vuitton, de 7000 m² tout de même et «*encore plus beau que l'ancien parce qu'il est plus moderne et qu'il semble accessible avec à chaque étage des ambiances différentes*».

La plupart de ces magasins new-yorkais ont comme particularité de disposer de play-lists musicales dédiées et globalement, la tech est transparente. Elle vient en support pour l'efficacité du magasin. «*Tous les gadgets digitaux qui ne marchent pas, font fuir les clients. Les bornes d'ailleurs ont disparu. Et désormais chaque enseigne à son appli. Celles-ci sont beaucoup plus téléchargées aux États-Unis*», remarque Nicolas Diacono. Les concepts avec des promesses simples sont parfois les mieux appréciés. Franck Rosenthal cite cette enseigne de stations-service géantes «Buc-ee's» dont le positionnement marketing est de proposer, en plus d'autres services, des toilettes propres 24 heures sur 24.

Rayon Boissons

LE MAGAZINE DES BOISSONS EN GRANDE DISTRIBUTION

L’activation commerciale d’Intermarché est très forte sur la zone marché Mars 2025

« L'activation commerciale d'Intermarché est très efficace sur la zone marché »

Trois questions à Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

Quels sont les clés de réussite des Mousquetaires ?
Cela fait quatre ans que nous enregistrons une baisse des volumes dans l'alimentaire masquée par la hausse des chiffres d'affaires en raison de l'inflation. Ce qui entraine une multiplication des arbitrages des consommateurs. L'objectif pour chaque distributeur est d'augmenter son taux de nourriture, en clair, faire dépenser plus chez soi par rapport

montre agressif en jouant sur tous les tableaux : en réalisant de la croissance externe, mais aussi organique.

La croissance externe n'est-elle pas la principale raison ?
Avant de parler de croissance externe, ils ont réalisé avec Auchan et Casino une alliance aux achats qui leur permet d'être plus compétitifs. Avec l'acquisition de Casino, ils ont gagné en croissance ce qu'il aurait fait normalement en 15 ans. Une opération de cette envergure est très rare dans l'Hexagone. Il est

groupement a augmenté sa proximité avec les Français, avec un magasin implanté tous les 10 km. Il y a forcément un effet de taille avec des gains de part de marché. Sans oublier que les unités reprises n'ont pas été rénovées. Les Mousquetaires en ont donc sous le pied s'ils réalisent des investissements pour les rendre plus attractifs.

Comment expliquez-vous la croissance organique d'Intermarché ?
Remettre la zone marché au cœur du magasin avec le concept Fabmag est à mon avis un choix très

DR

commerciale très efficace. En termes de prix et de promotion, c'est certainement cette enseigne qui effectue le meilleur travail au niveau des rayons trad avec par exemple les 10 % sur les fruits et légumes le week-end sur la carte de fidélité ou des produits marqueurs très bien placés pour