

Revue de presse 2017

Du 1^{er} janvier au 24 octobre 2017

BFM Business, France 3, France 5, M6
Europe 1, France Info
Capital, Le Figaro, Paris Match, Les Echos, Le Monde
L'Usine Digitale, Cosmétique Mag, LSA, Linéaires, Marketing,
Le Journal du Textile, Petit Web, Pharma, E-commerce Magazine,
Relation Client Magazine, Bulletin de l'Ilec

Revue de presse 2017 au 24 10 2017

Frank Rosenthal Conseils





TV
2017

Revue de presse 2017 au 24 10 2017

M6
le 19 45 Toys fini de jouer
30 août 2017





LE1945

FRANK ROSENTHAL
CONSULTANT - MARKETING



LE1945

BFM Business

Innover pour le commerce
Le distributeur automatique est-il l'avenir du commerce de
proximité ?
16 septembre 2017

BFM
BUSINESS

INNOVER
POUR LE
COMMERCE

13:16



**BFM
BUSINESS**

Le débat

FRANCK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce



13:18



Le marché des distributeurs automatiques

En Europe



3,8 millions de distributeurs

10 000 gestionnaires

85 000 emplois directs

Chiffre d'affaires : 14,6 Md€

Ventes annuelles : 34,7 Mds€

Source : Navsa, 2016

Le débat

**LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION AUTOMATIQUE EN FRANCE
REPRÉSENTE 2 MDS€ PAR AN ET EMPLOIE 15 300 SALARIÉS**



13:22



**BFM
BUSINESS**

Le débat

**LE DISTRIBUTEUR AUTOMATIQUE
EST-IL L'AVENIR DU COMMERCE DE PROXIMITÉ ?**



Le distributeur automatique est-il l'avenir du commerce de proximité ? - 16/09

Même si le marché des distributeurs est encore tenu à 80% par les cafés et autres boissons, les autres produits de consommations ont sonné la révolte. Ils commencent à grappiller des parts. En effet, les légumes, les huîtres, la viande, les produits de parapharmacie ou encore les références de beauté sont aujourd'hui disponibles dans ce format. Au vu de la situation actuelle, le distributeur automatique est-il l'avenir du commerce de proximité ? - On en parle avec: Boris Gratini, co-fondateur de Nailmatic. Et Franck Rosenthal, expert en marketing du commerce. - Innover pour le commerce, du samedi 16 septembre 2017, présenté par Karine Vergniol, sur BFM Business.

BFM Business

Amazon fossoyeur du commerce traditionnel ?

30 août 2017



21:02 DIRECT



Le focus

AMAZON, FOSSOYEUR DU COMMERCE TRADITIONNEL ?

1,12 % | FAURECIA 48,74 € +1,35 % | FONC. DES REGIONS 82,89 € +0,81 % | DOW 21 901,29

Eiffage : progression de 30,8% du bénéfice net au 1er semestre, à 174M d'euros.

21:04 DIRECT

Amazon : politique d'acquisitions variée

Entreprise	Secteur	Date	Montant
Whole Foods	Supermarchés	2017	13,7 Mds€
Zappos	E-commerce	2009	1,2 Md€
Twitch	Streaming, jeux vidéo	2014	1,0 Md€
Kiva Systems	Robotique	2012	0,8 Md€
Souq.com	E-commerce	2017	0,6 Md€
Quidsi	E-commerce	2010	0,5 Md€

Sources : Amazon, Slice Intelligence, Kantar, Emarketer

Le focus

FRANK ROSENTHAL

Fondateur, Frank Rosenthal Conseils, expert en marketing du commerce

VINCI 76,32 € +1,11 % | VIVENDI 19,37 € +2,54 % | WENDEL 130,80 € +0,50 | CAC 40 5 056,34

Une solution diplomatique avec la Corée du Nord est toujours possible, selon le Pentagone.

21:03 DIRECT



Le focus

FRANK ROSENTHAL

Fondateur, Frank Rosenthal Conseils, expert en marketing du commerce

R GROUP 34,43 € +0,03 % | SOCIETE GENERALE 46,50 € +0,59 % | SODEXO SBF120 +0,58 %

Marchés : la Bourse de Paris finit en hausse de 0,49% à 5 056,34 points.

Amazon serait-il fossoyeur du commerce traditionnel ?

Ce mercredi 30 août 2017, Frédéric Simottel et ses invités se sont intéressés à la dernière actualité autour du leader du commerce en ligne. Ce dernier met en effet en route le rachat de la chaîne américaine bio Whole Foods. Ainsi, Amazon serait-il le fossoyeur du commerce traditionnel ? - On en débattre avec: Frédéric Bianchi, journaliste à BFM Business. Philip Bianchi, président de Proximis. Frank Rosenthal, consultant spécialiste retail. Et Raphael Guedj, co-fondateur de Seelk. - Tech & Co, du mercredi 30 août 2017, présenté par Frédéric Simottel, sur BFM Business.

BFM Business

Les Décodeurs de L'Eco

Les hypers contraints de se marier aux géants du Net ?

23 août 2017





Les hypers contraints de se marier aux géants du net ?

BFM
BUSINESS

WALMART VA VENDRE SES PRODUITS SUR GOOGLE

€ -0,48 % | TOTAL 43,67 € +0,59 % | UBISOFT 54,77 € -1,76 % | UNIBAI CAC # 5 115,39
Emmanuel Macron entame aujourd'hui une tournée européenne sur le thème des travailleurs détachés.



Les hypers contraints de se marier aux géants du net ?

BFM
BUSINESS

FRANK ROSENTHAL

Fondateur de Frank Rosenthal Conseils, expert en marketing du commerce

YGUES 37,73 € -0,72 % | BUREAU VERITAS 19,90 € -0,03 % | CAPGEMINI 93 CAC # 5 115,39
John Watson, le patron du groupe pétrolier Chevron, va démissionner d'ici la fin du mois (WSJ).



BFM
BUSINESS

FABRICE LUNDY

2 \$ -0,24 % | VERIZON 48,43 \$ +0,17 % | VISA 103,25 \$ -0,79 % | WAL- CAC # 5 115,39
Retrouvez tous nos conseils immo sur entrepreneurs.bfmbusiness.com

BFM
BUSINESS

Les hypers contraints de se marier aux géants du net ? -
23/08

L'américain Walmart lance une nouvelle offensive contre Amazon. Le géant de la distribution s'associe à Google pour accélérer dans le e-commerce, avec pour objectif de contrer la firme de Jeff Bezos, qui accapare 43% des ventes en ligne aux États-Unis. Ce partenariat montre à quel point la grande distribution est de plus en plus cernée par internet, que ce soit aux États-Unis ou en Europe. Face à la concurrence, les hypers vont-ils alors être contraints de se marier aux géants du net ? - On en parle avec: Gregori Volokhine, président de Meeschaert Financial Services depuis New York. Frank Rosenthal, fondateur de Frank Rosenthal Conseils, expert en marketing du commerce. Isabelle Bordry, cofondatrice de Retency. Kevin Echraghi, Senior Analyst - plateforme expert, Fabernovel, cabinet de conseil spécialisé dans le digital. Et Jérôme Wallut, associé ICP Consulting. - Les Décodeurs de l'éco, du mercredi 23 août 2017, présenté par Fabrice Lundy, sur BFM Business.

f Partager

Twitter Tweeter

Newsletter

BFM Business

L'Heure H

Carrefour : quels chantiers attendent le nouveau PDG

Alexandre Bompard ?

18 juillet 2017



18:44 DIRECT



L'invité

**ALEXANDRE BOMPARD ARRIVE AUJOURD'HUI CHEZ CARREFOUR :
QUELS CHANTIERS ATTENDENT LE NOUVEAU PDG ?**

0% MICHELIN 119,80 € -2,36% NATIXIS 5,98 € -1,74% NEOPOST 3 SBF120 506,27 -1,00%

Les États-Unis menacent de prendre des sanctions économiques contre le Venezuela.

Lien : <http://bfmbusiness.bfmtv.com/mediaplayer/video/carrefour-quels-chantiers-attendent-le-nouveau-pdg-alexandre-bompard-1807-965607.html#>

Revue de presse 2017 au 24 10 2017

18:46 DIRECT

BFM BUSINESS

BFM BUSINESS

BFM BUSINESS



L'invité

FRANK ROSENTHAL
Expert en marketing du commerce

1% SUEZ ENVIRONNEMENT 16,02 € -1,17% TARKETT 38,88 € -0,80% ESTX50 3 478,68

L'inflation au Royaume-Uni ralentit à 2,6% en juin sur un an, contre 2,9% en mai (ONS).

BFM Business

Les Décodeurs de L'Eco
Les géants américains menacent-ils nos hypers ?
22 juin 2017





19:51 | DIRECT

Les géants américains menacent-ils nos hypers ?

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

ALYGIUES 38,90 € -1,36 % | BUREAU VERITAS 20,64 € -0,07 % | CAPGEMINI 9 CAC ▲ +0,15 %
E. Macron salue la validation par le Conseil européen de la création d'un fonds européen pour la défense.



19:27 | DIRECT

Les géants américains menacent-ils nos hypers ?

COSTCO EST-IL UNE MENACE POUR LES CARREFOUR, AUCHAN ETC ?

▲21 % | LAFARGEHOLCIM 51,13 € -0,43 % | LAGARDERE 28,11 € -0,39 % | ESTX50 ▲ 3 555,76
Olivier Faure est réélu président du groupe PS à l'Assemblée, avec 28 voix contre 3 pour Delphine Batho.

Les géants américains menacent-ils nos hypers ? - 22/06

La chaîne américaine Costco a ouvert ce 22 juin son premier magasin en France, après des années de tentatives infructueuses et de complications administratives. Ce mastodonte de 13 000 m², situé à Villebon-sur-Yvette, à 27 km au sud de Paris, ressemble plus à un entrepôt qu'à un supermarché dernier cri avec ses chatoyantes mises en scène et ses rayons très théâtralisés... Car Costco est un concept novateur et totalement inconnu en France. - On en parle avec: Rodolphe Bonnasse, président de CA Com. Frank Rosenthal, fondateur de Frank Rosenthal Conseils, expert en marketing du commerce. Isabelle Bordry, cofondatrice de Retency. Henry Buzy-Cazaux, président de l'Institut du Management des Services Immobiliers. Et Marc Lolivier, délégué général de la Fevad. - Les Décodeurs de l'éco, du jeudi 22 juin 2017, présenté par Fabrice Lundy, sur BFM Business.

BFM Business

Innover pour le commerce

L'engouement pour la location peut-il servir le commerce ?

25 mars 2017

BFM
BUSINESS

INNOVER
POUR LE
COMMERCE



L'engouement pour la location peut-il servir le commerce ? - 25/03

Ces dernières années, l'engouement pour la location ne cesse de croître. On assiste même à un changement d'habitude de consommation. Et pour cause, l'usage prime de plus en plus sur la propriété. De la voiture à l'électroménager en passant par les vêtements, on peut aujourd'hui tout louer. Alors, comment les commerçants peuvent-ils tirer parti de cette nouvelle tendance ? Et surtout, cet engouement peut-il servir le commerce ? - On en parle avec: Frédéric Caymaris-Moulin, directeur général de Lokéo. Et Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. - Innover pour le commerce, du samedi 25 mars 2017, présenté par Karine Vergniol, sur BFM Business.

Mise en ligne le 25/03/2017

France 3 Paris Ile de France

Soldes d'Eté : en perte de vitesse
JT 12 13 heures 28 juin 2017



Paris Ile-de-France



Lien France 3 pour visionner le reportage :
<http://france3-regions.francetvinfo.fr/paris-ile-de-france/emissions/jt-1213-paris-ile-de-france>

France 3 Paris Ile de France

Boutiques éphémères
JT 19 heures 6 juillet 2017



Paris Ile-de-France



Lien France 3 pour visionner le reportage :
<http://france3-regions.francetvinfo.fr/paris-ile-de-france/emissions/jt-1920-paris-ile-de-france>

Revue de presse 2017 au 24 10 2017



France 5

Hypermarchés vont-ils disparaître ?
Supermarchés, ils scrutent la météo pour nous faire acheter

La quotidienne, 18 mai et 21 juin 2017





Lien You Tube pour visionner le reportage :
<https://www.youtube.com/watch?v=kgb3U5ahHml>



La Quotidienne saison 4 Supermarchés : ils scrutent la météo pour nous faire acheter !

toutes les vidéos

diffusé le jeu. 18.05.17 à 12h20

témoignages | 5min | tous publics

Energie, tourisme, commerce : la météo dicte bien souvent nos comportements d'achats de manière inconsciente ! Et ça, la grande distribution l'a bien compris...

Lien You Tube pour visionner le reportage :
<https://www.youtube.com/watch?v=3aif4D6ALqw&t=1s>

Revue de presse 2017 au 24 10 2017



BFM Business

Article sur le site
4 mai 2017



Ces cartes bancaires qui vous font gagner de l'argent

© 03/05/2017 à 17h32 Mis à jour le 04/05/2017 à 11h24



Le cagnottage, connu sous le nom de "cashback" ou de remise après achat, est utilisé à la fois pour doper les ventes et fidéliser le client. - François Lo Presti-AFP

En reversant sous la forme de chèques-cadeaux 1% de tous les achats réalisés avec sa nouvelle carte bancaire, la Fnac parie sur le cagnottage pour séduire ses clients. Une incitation encore peu exploitée en France. Aux États-Unis, Amazon rembourse 5% des achats payés avec sa carte.

Fidéliser ses clients en leur reversant une petite partie de l'argent qu'ils dépensent avec une carte bancaire: cette pratique de la cagnotte (ou *cashback*) n'est pas nouvelle mais figure en tête des atouts mis en avant par la Fnac pour inciter ses clients fidèles à s'équiper de sa carte de paiement.

Issue d'un partenariat avec Crédit Agricole Consumer Finance, sa carte bancaire Mastercard est gratuite (comme le sera celle d'Orange en juillet 2017) mais, surtout, elle permet à son titulaire de récupérer en crédit sur son compte fidélité Fnac, 1% de tous les achats qui seront réglés avec elle.

Cette formule de cagnottage est néanmoins réservée aux adhérents Fnac qui paient une cotisation annuelle (pour la carte de base) de 30 euros sur 3 ans. "Nous souhaitons ajouter un service supplémentaire bénéficiant à nos cinq millions d'adhérents même si c'est un investissement au départ" nous a-t-on précisé au service communication de l'enseigne.

En effet, cette cagnotte utilisable en chèques cadeaux Fnac est alimentée par tous les achats effectués avec cette carte, y compris chez des enseignes concurrentes. L'offre de la Fnac inclut même les retraits d'espèces effectués sur un distributeur automatique.

"En lançant une carte bancaire, l'enseigne entre dans le portefeuille du particulier pour ses achats du quotidien" explique Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.



La Fnac n'est pas le premier distributeur à lancer une carte bancaire avec un système de cagnotte associé même si sa gratuité la distingue de ses rivales. Le site internet Cdiscount (groupe Casino) propose déjà une carte Mastercard (cotisation annuelle de 15 euros) qui rapporte en bons d'achat à son titulaire 1% du montant dépensé avec ce moyen de paiement sur son site et chez tous les autres e-commerçants ou magasins classiques. Les retraits d'espèces dans les distributeurs ne sont toutefois pas inclus dans cette offre.

D'autres enseignes de distribution comme celles du groupe Auchan et de sa banque Oney ont des systèmes de *cashback* a priori moins généreux. Celle-ci propose de "cagnotter" 10 centimes par achat de 30 euros (soit 0,333% du montant dépensé). Le cumul de la cagnotte de 10 centimes n'est valable qu'une seule fois par achat et non par tranches d'achats de 30 euros. Les retraits d'espèces effectués avec la carte Oney (cotisation annuelle à partir de 15 euros l'an) ne permettent pas non plus de cumuler des euros.

Quelques banques ont aussi des systèmes de *cash-back* mais limités à des achats réglés par carte dans des enseignes partenaires. C'est le cas de LCL notamment, mais son système n'est pas simple pour l'utilisateur. Celui-ci doit d'abord accéder à son compte en ligne et désigner les enseignes partenaires dans lesquelles il souhaite bénéficier des offres.

Tous ces systèmes de cagnotte proposés en France avec une carte de paiement font pâle figure à côté de celui proposé par **Amazon** depuis le début de l'année 2017 aux États-Unis.

Amazon s'est allié avec la banque américaine Chase

Sa carte bancaire Visa, lancée avec la banque Chase (groupe JPMorgan Chase & co), accorde jusqu'à 5% de gain aux abonnés au service Amazon Prime pour tous leurs achats en ligne sur la plateforme du géant américain. La ristourne atteint 2% pour les paiements effectués avec cette carte dans les restaurants, stations-service ou drugstores.

L'arrivée en France de concurrents comme Orange sur les services bancaires ne va-t-elle contraindre les banques traditionnelles à revoir leur position, a priori conservatrice, sur le cagnottage associé à la carte bancaire ?



La carte Amazon, en métal bleu ou graphite, est réservée aux résidents américains et aux abonnés au service Amazon Prime. -



Frederic BERGÉ
Grand reporter

BFM
Business

à suivre sur





RADIO 2017

Revue de presse 2017 au 24 10 2017

Europe 1

Bonjour La France, 23 octobre 2017





Tupperware et la vente à domicile

Europe 1

Allo Europe 1, 22 février 2017



Allô Europe 1 – L'intégrale – 22

SAISON 2016 - 2017

🕒 12h08, le 22 février 2017

AA



L'explosion du bio

France Info

2 juillet 2017

franceinfo:

Boutiques éphémères, une tendance pas prête de dire bail-bail à Paris



Les boutiques éphémères c'est la grande tendance du moment à Paris. Jusqu'ici réservées aux jeunes entrepreneurs, depuis quelques mois, les grandes enseignes s'y mettent aussi.

Par Anaïs Hanquet

Publié le 02/07/2017 à 20:38

Un magasin qui n'ouvre ses portes que pour quelques jours, ne soyez pas surpris, on appelle cela une **boutique éphémère**. Dans certains quartiers de Paris, on en dénombre une dizaine. Des locaux leurs sont même dédiés. La plupart sont créés par de jeunes entrepreneurs qui n'ont pas encore trouvé de réseaux de distribution. Leur but : **faire connaître leurs marques sans avoir à investir toutes leurs économies dans une vraie boutique.**

Faire le buzz

Et les consommateurs en raffolent. Selon un sondage Ipsos : **60% des Français** souhaiteraient voir éclore ce type de commerce dans leur quartier. Et ça les grandes marques l'ont bien compris. Jusqu'ici réservées aux jeunes entrepreneurs, depuis quelques mois, **les grandes enseignes aussi déclinent ce concept de boutiques éphémères.**

Ikéa, Amazon, ou encore le petit marseillais ... la liste est longue. Le magasin éphémère est devenu un **véritable outil marketing.**

Récemment la marque d'accessoires de luxe **Louis Vuitton** a même créé l'évènement en **choisissant de vendre sa nouvelle collection exclusivement via une boutique éphémère**. Dès son ouverture, le magasin a attiré des centaines de clients, prêts à patienter toute la journée pour pouvoir accéder à la boutique. "*C'est l'excitation de faire la queue, d'avoir les produits avant toute le monde*", explique Gabriel, un client.



Une file d'attente de plusieurs centaines de personnes devant la boutique éphémère Louis Vuitton dans le 1er arrondissement de Paris. / © Anaïs Hanquet

L'objectif : **casser son image** selon, Frank Rosenthal, expert en marketing : « *L'objectif n'est pas de vendre plus, le but pour les marques c'est de faire parler d'elles, de changer leur image en proposant d'autres expériences* ».

L'an dernier, plus 700 boutiques éphémères ont été créées en France.



PRESSE 2017

Revue de presse 2017 au 24 10 2017

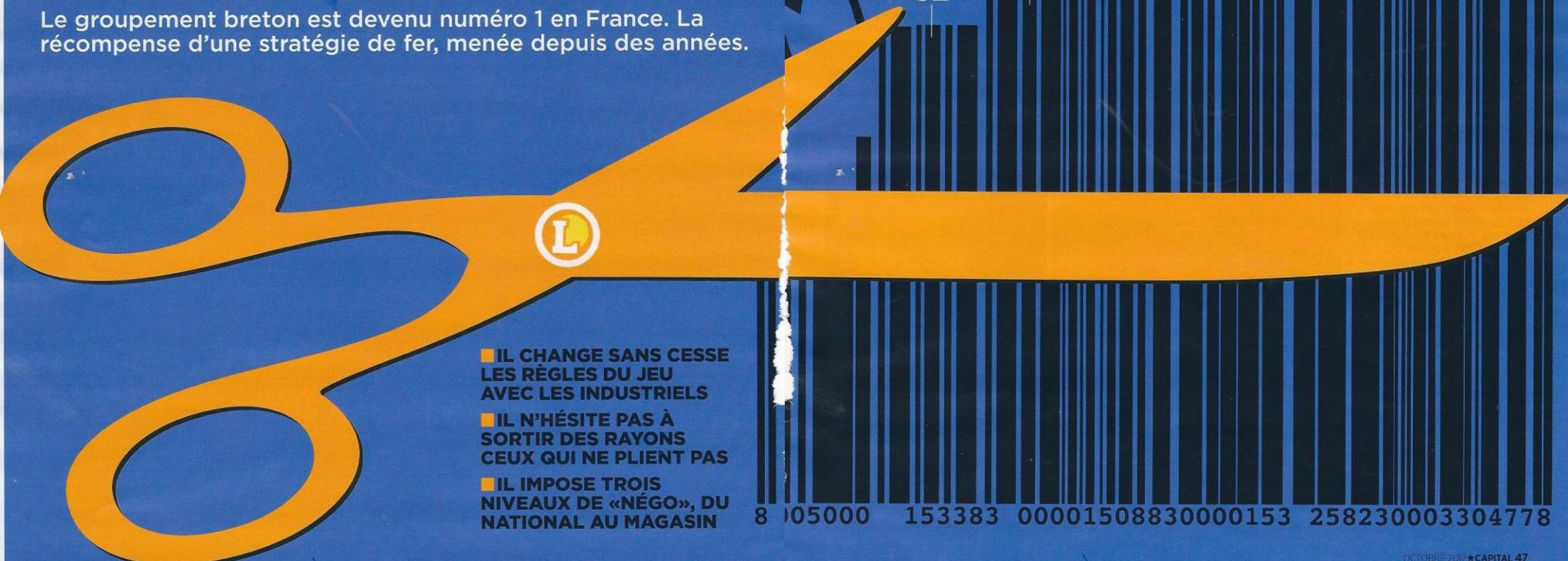
Capital
Octobre 2017

Capital

LECLERC

SES MÉTHODES DE BRUTE POUR ZIGOUILLER LES PRIX

Le groupement breton est devenu numéro 1 en France. La récompense d'une stratégie de fer, menée depuis des années.



- IL CHANGE SANS CESSER LES RÈGLES DU JEU AVEC LES INDUSTRIELS
- IL N'HÉSITE PAS À SORTIR DES RAYONS CEUX QUI NE PLIENT PAS
- IL IMPOSE TROIS NIVEAUX DE «NÉGO», DU NATIONAL AU MAGASIN

PAR SOPHIE LÉCLUSE

MONOPRIX

118,9

SON INDICE
DES PRIX RESTE
LE PLUS BAS
DU SECTEUR

Indice des prix de chaque enseigne comparé à une base 100 correspondant à la moyenne des enseignes. Au premier semestre 2017. Source: «Linkair».

Moyenne
du secteur
100



8 05000 153383 00001508830000153 258230003304778

Il a beau être le moins cher de sa contrée depuis vingt ans, Yannick Kervarec, adhérent Leclerc de Saint-Grégoire, près de Rennes, préfère en avoir le cœur net. Chaque semaine, il envoie ses trente chefs de rayon

relever discrètement des milliers d'étiquettes dans le Géant Casino d'en face, situé à 400 mètres. Bilan ? «Je suis moins cher de 5% sur une moyenne de 12 000 références. Mon concurrent avait réduit l'écart à 2% mais n'a pas tenu longtemps», s'amuse ce Breton de 49 ans.

Et il n'est pas le seul à sourire chez Leclerc. A la tête du groupement, Michel-Edouard Leclerc prend lui aussi son air goguenard. Bien sûr, le groupe Casino n'est pas le premier à venir le défier sur son terrain des prix. Mais rarement un concurrent avait autant mis le paquet pendant plus de deux ans. «Ils veulent

pouvoir se vanter ne serait-ce qu'une fois d'être l'enseigne la moins chère de France, mais on ne les laissera pas faire», assène-t-il. En effet, à chaque coup de ristourne du camp d'en face, les 529 adhérents font bloc et creusent l'écart avec tous les concurrents. Du coup, quel que soit le panel retenu, c'est toujours Leclerc qui gagne. Et de loin. Selon le magazine «Linéaires» au premier semestre 2017, sur un indice 100, l'enseigne devance Géant de 3,9 points et la moyenne des grandes surfaces de 8 points. L'écart est encore plus grand si l'on compare sa marque Repère aux marques de distributeurs concurrentes : 12 points. Même constat dans le bio, cette fois selon «Que Choisir», qui estime à 8% l'écart de prix avec Carrefour et à 35% avec Biocoop. Les consommateurs ne s'y sont pas trompés. Leclerc vient d'enchaîner huit ans de gain de part de marché

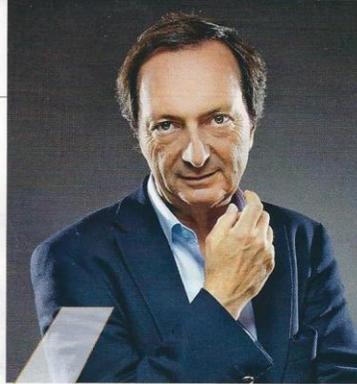
PHOTOS : LAURENT GUZARD/ISTOCK/ESTER

pour atteindre 21% et devenir numéro 1 en France devant son rival de toujours, Carrefour. Cette année encore, ses ventes (36,5 milliards d'euros en 2016, hors carburant) devraient grimper de 2 à 3% selon Michel-Edouard Leclerc. Mais comment fait-il pour être à ce point le champion des prix bas ?

D'ABORD, IL N'A JAMAIS CHANGÉ de stratégie depuis l'origine. Comme en témoignent ses campagnes de publicité, à la limite du monomaniaque. Dès les années 1950, Edouard Leclerc, le fondateur, vantait ses pâtes ou ses conserves de marque à -30%. Dans les années 2000, son fils Michel-Edouard a bataillé pour prouver son avance en créant Quiestlemoinscher.com, un comparateur de prix validé par un observateur indépendant. Aujourd'hui, Leclerc ne s'embarrasse même plus de preuve

avec son nouveau slogan : «Ici vous savez que vous achetez moins cher.» «Dans un subtil glissement sémantique, il fait porter la preuve par le consommateur lui-même», observe le consultant Frank Rosenthal. Ses pubs, plus de 300 millions d'euros d'investissement annuel, sont à 70% focalisées sur les prix. Sans parler du tapage médiatique mené par «MEL» (le surnom de Michel-Edouard) contre les monopoles des pétroliers, des opticiens ou des pharmaciens. Pour la bonne cause, bien sûr : notre pouvoir d'achat. Une posture de Robin des bois qui a le don d'exaspérer les industriels.

SI LECLERC OBTIENT de tels résultats, c'est selon eux parce qu'il martyrise les multinationales et les petits producteurs. Difficile de prouver qu'il paie 2 à 3% en dessous de la moyenne du secteur comme l'avancent les experts. Mais sous couvert d'anonymat, quelques industriels confirment. «En dix ans, j'ai augmenté mes prix de 20%, mais de 15% seulement chez Leclerc», explique un vendeur de biscuits. Bien sûr, le poids du leader et sa croissance jouent beaucoup dans sa capacité à négocier. Mais pas seulement. Premier atout : ici, ce sont les adhérents Leclerc eux-mêmes, propriétaires de leur magasin, qui négocient en direct avec les industriels. «Ils défendent leur beefsteak et ça fait toute la différence», explique le consultant Olivier Dauvers. Autre atout, Leclerc n'hésite pas à réinterpréter la loi pour la tourner à son avantage. Le Ticket Leclerc en 2000, un bon d'achat qui détournait l'esprit de la loi Galland sur la revente à perte, les NIP, ces promotions en magasin refacturées aux industriels, ou encore cette façon d'inverser le rapport de force en imposant ses CGA (conditions générales d'achat) face aux CGV (conditions générales de vente) des industriels... Chaque année, Leclerc invente une nouvelle astuce. «On joue sur l'effet de surprise», explique un de ses anciens acheteurs. Avant l'été, un séminaire de trois jours réunit une douzaine d'adhérents au siège, à Ivry. C'est là que la prétesse du juridique, Sophie Boudon



2014 RAPHAËL DEPARRET

Après moi, ce sera forcément autre chose

MICHEL-ÉDOUARD LECLERC ORGANISE DISCRÈTEMENT SA SORTIE

C'est passé inaperçu, mais depuis deux ans Michel-Edouard Leclerc n'est plus un président salarié par les centres E.Leclerc. Il y travaille à titre de consultant. Et ce n'est pas que pour des raisons fiscales. «Je veux donner de mon temps pour des fondations non commerciales», nous confie-t-il. Une façon de

prendre du recul ? Un adhérent nous confie qu'un groupe de travail interne, aidé de cabinets extérieurs, planche déjà pour organiser sa succession. Mais difficile de remplacer un porte-parole aussi emblématique. «Ce sera autre chose, il y a eu un avenir chez Michelin après Michelin», rassure l'intéressé.

Le Goff, met au point et valide la tactique qui prévaut lors des «négos» de septembre à fin février. «Une année, ils se sont amusés à analyser le coût de revient de chaque matière première contenue dans nos produits», raconte un industriel. Si l'on n'est pas préparé, c'est l'enfer ! D'autant qu'ici, ce n'est pas une mais trois négociations qu'il faut mener.

Tout commence au 5^e étage à Ivry, dans un des 50 studios de 9 mètres carrés où les industriels viennent plaider leurs hausses de tarifs. Après parfois plus d'une heure d'attente, ils sont accueillis les meilleurs jours par 0,5 litre d'eau Laqueuille, la MDD Leclerc. Commence alors une discussion tendue face à un salarié expérimenté qui mène le débat, un plus jeune, le «gentil», et l'adhérent, qui connaît le terrain comme sa poche et donne de la voix. «C'est l'ambiance commissariat, ils savent

théâtraliser en se levant ou en malmenant un produit», raconte Olivier Lauriol, gérant d'Arkose, cabinet de conseil qui prépare les industriels à ces séances. Tout le monde craint l'arme ultime : le déréférencement partiel ou total. Code 4 et Code 9 dans le jargon Leclerc. Brossard, Lactalis ou encore la PME Jenlain s'en souviennent encore. «C'est 20% du chiffre d'affaires qui disparaît du jour au lendemain», explique l'un d'eux. En revanche, une fois l'accord entériné, Leclerc a la réputation de faire ce qu'il dit. «C'est agressif, mais au moins on sait où l'on va», confie notre fabricant de biscuits.

SAUF QUE CE N'EST PAS FINI ! Une fois référencé au plan national, il faut encore offrir une petite ristourne contre une présence en prospectus ou en tête de gondole dans les 16 centrales régionales Leclerc baptisées «SCA». Ce sont elles qui passent commande pour la quarantaine de magasins dont elles assurent l'approvisionnement. Enfin, dernière étape : le magasin. Et là, c'est un peu à la tête du commercial envoyé sur place et au bon vouloir de l'adhérent. Demande de produit gratuit, d'exclusivité sur une innovation ou parfois de financement du parking, tout y passe. «Je suis forcément moins sympa avec les multinationales qui font des rentabilités à deux chiffres qu'avec les producteurs locaux, avec lesquels je vais à la chasse», reconnaît Jean-Paul Pageau, adhérent à Reims.

Durs en affaire, les adhérents Leclerc sont aussi agiles et savent agir comme un seul homme quand l'enseigne est menacée. Depuis deux ans, Leclerc est revenu sur le terrain de la promotion avec son opération Les Super Pouvoirs d'achat, des bons d'achat de 5, 10 ou 20 euros à valoir sur des courses futures. «Ils y sont allés en frontal face au Mois Carrefour en octobre et l'ont même avancé l'année suivante au mois de septembre pour lui griller la priorité», observe Frank Rosenthal. Cette réactivité s'est surtout manifestée avec la fièvre du drive, les courses commandées sur Internet et récupérées avec sa voiture. Auchan avait mis des années à

AU LECLERC DE SAINT-GRÉGOIRE, LES ASTUCES PLEUVENT POUR MIEUX VENDRE

Les prix bas ne font pas tout. L'À l'image de l'hyper de Saint-Grégoire, près de Rennes, les adhérents Leclerc réinvestissent massivement dans leurs magasins. Ici, les allées ont été élargies et coiffées d'un éclairage en diagonale 1. Ça coûte 10% plus cher mais permet d'éviter les zones d'ombre. En septembre dernier, les produits bio ont été regroupés dans un espace dédié 2. Bilan : des ventes mensuelles en hausse de 30% par rapport à 2016. Dans la «cave» 3 entièrement réaménagée cet été, les clients peuvent déguster les vins en promotion grâce à leur carte de fidélité via un distributeur automatique. Moins immédiatement visibles, mais présents partout, les produits régionaux, signalés comme tel, font un tabac. Cette baguette 4 fabriquée avec la farine de Jean-Marie Souffleux, un meunier du coin, vendue 82 centimes (contre 28 centimes pour celle d'entrée de gamme), s'écoule à plus de 1000 unités par jour.



LECLERC RADOTE SUR LES PRIX DEPUIS VINGT ANS, MAIS EN NUANCES

Toujours prêt à combattre une loi au nom du pouvoir d'achat des Français. Leclerc martèle le même message depuis près de vingt ans. Mais, après avoir bataillé pendant de nombreuses années pour imposer son comparateur de prix, Quiestle-moinscher.com, il ne s'embarrasse aujourd'hui même plus de faire la preuve de ses prix les plus bas. Le consommateur est censé le «savoir». Habile glissement sémantique imaginé avec son agence de pub Australie.



UNE MARGE DE 1,9%, MAIS SUR D'ÉNORMES VOLUMES

faire ses premiers tests. Chez Leclerc, deux adhérents se sont lancés en 2007 et ont immédiatement partagé leurs bons tuyaux avec leurs collègues. Bilan : 600 drives ouverts en sept ans et 50% du marché conquis en France ! «Ils ont été les premiers à aller sur les parkings des enseignes concurrentes dans les zones où ils n'étaient pas présents», remarque Guy-Noël Chatelin, associé du cabinet Parthenon-EY. Malins, ils se sont engouffrés dans une faille juridique – il n'était pas nécessaire d'obtenir une autorisation pour ouvrir des mètres carrés d'entrepôt – avant que la loi ne change, en mars 2014. Et tant pis pour les entrées de ville défigurées par leurs boîtes à chaussures !

AUTRE POINT FORT du groupe d'indépendants : ses coûts de fonctionnement sont parmi les plus faibles de la distribution. Ici, pas d'empilement hiérarchique. Ce sont les adhérents qui occupent tous les postes à responsabilité. Trois jours par semaine (le jeudi dans les centrales régionales et le lundi/mardi au siège national), ils travaillent gracieusement pour faire fonctionner la coopérative. MEL a fait ses calculs : «Nos 529 adhérents et leurs conjoints, ça fait près d'un millier de salaires de hauts cadres économisés», résume-t-il. Au final, les salariés du siège sont, selon lui, deux fois moins nombreux que chez Carrefour ou Auchan. Idem en

logistique. Chaque centrale l'optimise en fonction des besoins de sa région. Si bien qu'au total le coût logistique par magasin ne dépasse pas 4%, contre plus de 6% chez les concurrents. Autant d'argent à réallouer dans la baisse des prix. Et gare à l'adhérent qui voudrait profiter de sa position dominante sur une zone de chalandise pour augmenter discrètement ses prix. Il se ferait tout de suite rattraper par la patrouille. Car ici, le contrat est tacite : chacun doit être au moins 3% au-dessous de la moyenne du marché. Les adhérents auraient plutôt tendance à se disputer la place de meilleur élève, en particulier en Bretagne, où l'enseigne est pourtant dominante.

Et les marges dans tout ça ? Elles sont riquiqui. Le résultat net serait de 1,9% en moyenne nationale selon MEL, voire au-dessous de 1,5 selon les experts. «La seule actionnaire, c'est mon épouse», s'amuse Yannick Kervarrec, l'adhérent de Saint-Grégoire. Mais ne vous inquiétez pas pour eux. En plus de se rattraper sur les volumes, chaque adhérent possède en fait deux sociétés. Celle qui exploite le magasin et celle qui détient le foncier. Rien n'empêche donc de faire de faibles gains sur la première (ce qui ne fait pas l'affaire des salariés intéressés aux résultats) et de reverser de confortables loyers sur la seconde. En plus de comparer leurs prix sur le Coca, le Nutella ou la marque Repère, les propriétaires

d'hypers s'amuse donc aussi à comparer la taille de leur galerie commerciale (synonyme de juteux loyers) et celle de leur montre de luxe ou de leur Porsche Cayenne.

MAIS CES PETITES FOLIES ne les empêchent pas de réinvestir dans leur magasin. Face à la concurrence combinée d'Amazon et des grandes surfaces spécialisées type Darty ou Decathlon, Leclerc a compris il y a deux ans qu'il ne pourrait garder sa longueur d'avance s'il ne misait que sur les prix. Chaque adhérent a donc une fois de plus répondu présent à l'ordre national de réinvestir dans ses marques maison et la rénovation des magasins. Cas emblématique, à Saint-Grégoire, Yannick Kervarrec s'est offert depuis 2015 une cave de maturation des viandes, un stand sushi, un espace bio et une cave à vin (lire page 48). Et ça paie. «Il y a dix ans, Leclerc avait les plus vilains hypermarchés de France, aujourd'hui, ils ont les plus beaux», assure le rédacteur en chef de «Linéaires», Florent Vacheret. Michel-Edouard Leclerc, lui, ne redoute pas l'ogre Amazon : «Les consommateurs continueront à se déplacer en magasin.» Mais lui peut-être un peu moins. Après avoir vendu son nom aux adhérents pour 120 millions d'euros en 2004, il vient discrètement de passer de salarié à consultant pour le groupement. Mais qui se chargera demain de faire l'article sur les antennes ?

Une percée incroyable dans le drive



613 drives Leclerc en 2017. Aucun il y a dix ans.

20 millions d'euros de chiffre d'affaires pour le meilleur d'entre eux, en Corse.

46% de part de marché en France pour le drive.

Capital
Septembre 2017

Capital

LES PETITS SECRETS DE PHILIPPE GINESTET

Patron de GiFi et de Tati

Cet autodidacte fantasque est devenu, en trente-six ans, l'un des patrons les plus puissants du secteur de la grande distribution. Roi de la déco à bas prix avec la chaîne GiFi, il vient de racheter Tati.

PAR FRANÇOIS MIGUET

Né le 15 avril 1954 à Sainte-Livrade-sur-Lot (Lot-et-Garonne).

FORMATION : Autodidacte.

CARRIÈRE : Marchand de bestiaux, vendeur sur les marchés, installateur d'antennes, représentant de commerce pour Electrolux, fondateur et président des magasins GiFi (depuis 1981), propriétaire de Tati (depuis juin 2017).



VIVE MOI!



Paternaliste, Philippe Ginestet ? Oui, et il l'assume. «Sachez que je veillerai toujours sur vous comme un papa», a-t-il ainsi lancé à un directeur de magasin, très ému, devant 44 autres collaborateurs réunis en séminaire à Megeve, lors de notre enquête, en juillet dernier. En 2014, il n'a pas hésité à se mettre en scène dans un clip hagiographique. Des salariés de GiFi ont été priés pour l'occasion de chanter «J'aime ma boîte», avec Manolo, le leader des Gipsy Kings.

QUAND IL JOUE AU DOCTEUR...



«Mon plaisir, c'est d'étonner les gens!» Telle est sa devise. Au risque de frôler la ligne rouge ? Il a ainsi organisé un mariage surprise pour son fils Alexandre en 2009. Et, lors du séminaire auquel nous avons assisté, il s'est même déguisé en médecin du travail, le temps d'un sketch en caméra cachée pour le moins déroutant. Certes, les salariés piégés ont ri de bon cœur lors de la projection de ce drôle de «Vidéo Gag». Mais on peut se demander si l'inspection du travail aurait été aussi sensible à l'humour maison.

CHOUCHOU GINESTET

Dans la famille Ginestet, demandez... le chien ! Ce caniche blanc, qui ne quitte jamais les bras de son maître ou ceux de son épouse, Brigitte, est la mascotte de l'entreprise, en photo dans les bureaux comme dans les brochures. Son prénom est Joffré, le même que celui du salarié qui l'a offert au P-DG. Mais ce dernier préfère l'appeler Chouchou.

SON CHÂTEAU KITSCH OUVERT À TOUS



Dans sa ville de Villeneuve-sur-Lot (47), où il est le premier employeur avec 850 salariés, tout le monde ne jure que par le «château de Monsieur Ginestet» : le Stelsia. Il faut dire que cette maison de maître du XIX^e siècle que le fondateur de GiFi a entièrement restaurée à la demande des élus locaux et repeinte de couleurs vives pour en faire un hôtel quatre étoiles est aussi le théâtre d'incroyables événements ouverts au public. Et, le plus souvent, gratuits. A Pâques, Philippe Ginestet y a fait cacher par ses employés déguisés en lapins géants 100 000 œufs. A la Saint-Sylvestre, il a engagé un cascadeur déguisé en père Noël, qui a atterri en parachute au milieu du parc. Les courts de tennis et le minigolf, «le plus grand d'Europe», sont aussi en accès libre.

«TU SERAS MAQUIGNON, MON FILS»



Rien ne le prédestinait à faire fortune. «Mon père voulait que je sois marchand de bestiaux, comme lui», précise le self-made-man. Avant de lancer GiFi, en 1981, il a été batelier sur les marchés, installateur d'antennes (il vivait alors dans une caravane) et vendeur d'aspirateurs. «Un vrai battant!», salue Jean-Claude Bourrelia, le fondateur de Bricorama, autodidacte comme lui.



PIED AU PLANCHER

Quand il ne conduit pas l'une de ses voitures – à toute allure, comme nous avons pu le constater –, il s'envole en jet privé. Un Cessna Citation, qui peut accueillir six passagers en plus des deux pilotes. Et s'il ne l'utilise pas, il le loue, ou en fait profiter ses salariés. Et pas seulement les dirigeants. «Comme je devais me rendre à Paris, il m'a

récemment offert un baptême de l'air», témoigne une acheteuse du groupe, Audrey Soardi. Lors de notre reportage, le Cessna s'est retrouvé cloué au sol. Panne électrique. Très agacé, le P-DG, qui déteste être en retard, en a loué aussitôt un autre. «Vous vous débrouillez, mais on décolle dans trente minutes maximum.» Voeu exaucé.



DE 0 À 640 MAGASINS

«En trente-six ans, je n'ai fermé que dix GiFi», se réjouit son fondateur, propriétaire également de Tati et de parts dans l'enseigne belge Trafic. Son secret ? D'abord, le choix des emplacements. Il évite les centres-villes où les loyers sont trop élevés. Ensuite, l'ambiance. «Ses espaces colorés donnent plus envie que ceux de ses concurrents, comme la Foir'Fouille ou Bazarland», juge l'expert Franck Rosenthal. Et surtout, le prix. L'idée des bacs de soldes à 85 centimes, c'est lui!

3 ANS POUR REDRESSER TATI

Depuis que son plan de reprise de 109 points de vente (sur 140) a été validé par le tribunal de commerce, fin juin, il consacre 90% de son temps au groupe Tati (qui comprend aussi les marques Fabio Lucci, Gigastore et Degrif'Mania), qu'il compte redresser «en trois ans». Et il fonce. «Il vérifie les magasins un par un et n'hésite pas à passer un savon aux directeurs quand il note des anomalies», s'inquiète la déléguée du groupe Tati CGT, Hakima Djellouah.

MERCILA BULLE INTERNET

GiFi a fait son entrée en Bourse en 2000. Trois semaines avant l'éclatement de la bulle Internet. «L'action a perdu 70% de sa valeur en quelques jours», se souvient son grand manitou, qui n'en dormait plus. Avant d'avoir cette idée de génie : tout racheter, patiemment, au plus bas prix possible. «Mais à la sortie, en 2011, l'action valait 75 euros, contre 21 euros au départ», nuance celui qui détient désormais 100% du groupe (1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2016).

ACTEURS

LES PETITS SECRETS

DU PATRON DE GIFi ET DE TATI



SA PUB DE SÉRIE B

Récemment, un spot GIFi, qui mettait en scène Benjamin Castaldi et Loana au bord d'une piscine a provoqué la colère des féministes. L'explication ? Il se moquait sans finesse du poids de l'ex-starlette de la télé-réalité. «C'était une erreur», reconnaît Philippe Ginestet. La sienne en l'occurrence. Car, par souci d'économie autant que par goût personnel, il fait concevoir en interne chacun de ses clips publicitaires.



FIDÈLE À CAHUZAC

Sophie de Menthon, la présidente de l'association patronale Ethic, n'en revient toujours pas. Un jour qu'elle déjeunait chez les Ginestet à Megève, où elle possède un chalet voisin du leur, elle entendit soudain son hôte lui murmurer : « Jérôme va descendre. » Et c'était Jérôme... Cahuzac. « C'était surprenant,

car nous étions au beau milieu de l'affaire et le Tout-Paris se demandait où il s'était réfugié. » Le point commun entre Ginestet et Cahuzac ? Villeneuve-sur-Lot, dont le second fut longtemps l' élu, avant sa retraite politique. « On ne se voit plus car il s'est retiré en Corse », regrette l'homme d'affaires.

LE REGRET DE MADAME



« Ne parlez surtout pas du bateau devant ma femme », sourit Philippe Ginestet, quand on l'interroge sur son yacht rouge, le FIGI (les premières syllabes de son patronyme, comme GIFi, cela ne s'invente pas). Trop tard ! « En deux ans, nous n'en avons profité qu'une semaine », soupire son épouse. Comme le couple ne s'accorde que très peu de vacances, le bateau est loué toute l'année, à Miami.

150 000 EUROS LA SEMAINE



Chaque été et chaque hiver, le fondateur de GIFi convie ses salariés, par grappes de quarante-cinq, au Saint-Philippe, son immense chalet de Megève. « On reçoit les collaborateurs douze à quinze semaines par an », précise Brigitte Ginestet. Pendant une semaine, les salariés, du simple vendeur au cadre, s'adonnent à des épreuves sportives (vélo et randonnées l'été ; ski l'hiver, l'entreprise payant les forfaits) et font la fête, dans une ambiance de feu, avec le patron, sa femme, son fils Alexandre quand il est là, et le chien Chouchou. Le reste du temps, le maître des lieux, qui a fait construire cet ensemble de quatre maisons de beau bois dans les années 1990, le met en location. « Entre 90 000 euros la semaine en basse saison, précise-t-il, et jusqu'à 150 000 euros entre Noël et le jour de l'An. » Principalement à de riches familles russes et du Golfe, qui raffolent de son ascenseur privé, de sa piscine et de son mur d'escalade.

SÉMINAIRE POKER

Ce mordu de poker en a fait un instrument de ressources humaines. « J'ai commencé par de petits tournois privés, puis j'ai fait pareil pour les collaborateurs. » Lors de ces rencontres bon enfant, on gagne des bons d'achat ou des voyages. Plus étonnant, celui ou celle qui sort le patron ou sa femme Brigitte de la table, remporte un prix spécial. L'an dernier, le P-DG a invité ses 80 meilleurs joueurs au Bellagio de Las Vegas, l'hôtel du film « Ocean's Eleven ». Cinq mariages ont été célébrés pendant ce séjour fou.



QUEL CULOT, À HONG KONG !

« En 1988, je n'avais que deux magasins, et les fournisseurs privilégiaient toujours La Foir'Fouille, qui en avait vingt, se rappelle-t-il. Je me suis dit qu'il fallait les court-circuiter. » La concurrence s'approvisionnait encore en Espagne et en Italie. Lui a fait cap sur Hong Kong. « Sans parler l'anglais ni le chinois, précise-t-il, j'ai démarché des grossistes dans les tours, avec un interprète. » Bonne pioche ! Il salue désormais une centaine de personnes en Chine, d'où provient « plus de 50% » de son stock.

PLUS MALIN QUE LA CGT

« Chez GIFi, c'est très difficile de s'implanter », peste le secrétaire général de la CGT commerce, Amar Lagha. Pourquoi ? « Parce que le réseau est constitué de petites boîtes indépendantes avec un directeur et seulement deux ou trois salariés », répond le syndicaliste. Résultat, jamais la CGT n'a pu ouvrir une antenne chez le soldeur. Mais elle compte bien prendre sa revanche chez Tati, où elle reste bien représentée. Le nouveau boss est prévenu.

Capital
Juin 2017

Capital

PAR NATHALIE VILLARD

M

iguel Jonchère, propriétaire de l'hypermarché E.Leclerc d'Olonne-sur-Mer (Vendée), n'en revient toujours pas : «Vous imaginez, 80 000 pizzas, 1,6 million de pains !», lance-t-il, égrenant les records de ventes enregistrés en un an depuis qu'il a bouleversé ses étals. Baguettes à base de sel marin et farine du moulin voisin, pétries et cuites sous les yeux des clients, poissonnerie ouverte sur le parking approvisionnée à la criée des Sables-d'Olonne, fruits et légumes frais épluchés, tranchés, prêts à cuire...

À l'image de l'hypermarché de Miguel Jonchère, c'est une véritable révolution qu'ont déclenchée les grandes surfaces françaises. Demain, elles n'auront plus rien à voir avec les monstres froids plantés de linéaires interminables et de caisses saturées que l'on a connus jusqu'ici. Avec des ventes en berne depuis plusieurs années, c'est une question de survie. Le nombre de foyers sans voiture augmente en effet inexorablement, ce qui diminue la fréquentation des grandes zones commerciales en périphérie. Tandis que de plus en plus de centres-villes deviennent piétonniers. Bref, tout le secteur est chamboulé. «Cela explique que les hypers doivent faire face à la concurrence croissante des sites de courses en ligne et des petites surfaces de centre-ville», explique l'expert Olivier Dauvers.

CE MOUVEMENT TECTONIQUE ne concerne pas que les commerces alimentaires. «Toutes les chaînes, qu'elles soient d'électroménager, de sport, de produits culturels ou de prêt-à-porter, doivent répondre à

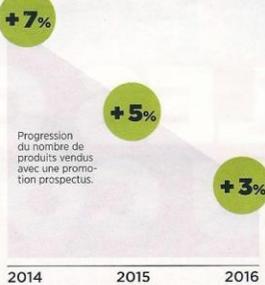
une forte demande d'innovations», précise Frank Rosenthal, expert de la distribution. L'exigence est particulièrement forte sur le marché français du fait qu'il compte un grand nombre d'enseignes pionnières. «Les commerçants doivent gommer tout ce qui transforme nos séances shopping en corvée», soutient le consultant Frank Rosenthal. Eh oui, corvée ! Comme une promotion repérée sur catalogue mais introuvable en magasin, un réaménagement des rayons qui nous fait perdre le nord et notre temps, une attente en caisse d'autant plus interminable que le Wi-Fi ne passe pas... La liste est longue.

Ce qui explique les investissements massifs que les géants du secteur s'approprient à mobiliser, notamment dans les nouvelles technologies. On peut s'attendre à un festival. Comme les étiquettes intelligentes. Connectées à nos smartphones, elles pourront géolocaliser les produits de notre liste de courses ou envoyer des promotions personnalisées en fonction de notre historique d'achats. La suppression des caisses, quant à elle, est programmée. Self scanning, chariots autonomes, files d'attente virtuelles, encaissement sur tablettes... autant d'astuces qui nous éviteront de faire la queue et même de sortir son porte-monnaie.

Autre tendance de fond : la livraison urbaine express en moins de deux heures va devenir la règle. «C'est une façon pour les enseignes traditionnelles de ne pas se faire dévorer par Amazon», rappelle Olivier Dauvers.

Mais ce n'est pas la seule... Car si le client veut perdre moins de temps à faire certaines courses, il veut au contraire retrouver du plaisir à en faire d'autres. Une sacrée bataille à laquelle se préparent la grande distribution aussi bien que les magasins spécialisés. Déjà, Boulanger teste un magasin qui permet d'essayer en conditions réelles les appareils électroménagers. Et Auchan a ouvert sa première boutique de costumes et de chemises sur mesure à prix imbattables grâce à un système 3D. Les Cartes bleues vont à nouveau chauffer !

LES PROMOS ATTIRENT SUR LES CLIENTS



FAIRE SES COURSES SUR INTERNET ? À PEINE PLUS RAPIDE



+12,2%
DE VENTES
DANS LES DRIVE
EN 2016

LES FRANÇAIS APPRÉCIENT LES CAISSES AUTOMATIQUES...



1 FRANÇAIS SUR 2 FAIT SES COURSES SUR INTERNET

+7,7%
DE VENTES POUR LES MAGASINS DE PROXIMITÉ EN 2016

CASINO, CHAMPION DE LA PROXIMITÉ

PETIT CASINO 1500*

CARREFOUR CITY 1238*

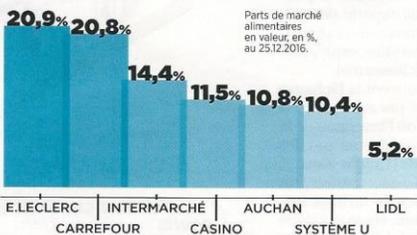
FRANPRIX 853*

LEADER PRICE 796*

*Nombre de magasins

*Hors transports

E.LECLERC, 1^{er} DISTRIBUTEUR ALIMENTAIRE EN FRANCE



... ET LA COMMANDE EN LIGNE AVEC RETRAIT EN MAGASIN



PAYER SA NOTE

Le paiement par smartphone va se généraliser. Avec ou sans contact, il remplacera la carte de crédit.

AIDER LES RÉGIMES

Les applis Allergobox et Spoon Guru fournissent des infos sur les aliments compatibles avec certains régimes.

LISTER LES INGRÉDIENTS

Plusieurs applis, dont celle de Marmiton, permettent de lister les composants nécessaires au plat à cuisiner.

COMPARER LES PRIX

Des services comme Shoptimise comparent les prix de tous les commerçants du coin : pratique et très vite rentable.

FAIRE SA LISTE DE COURSES

Quand, à la maison, vos produits seront épuisés, il suffira de flasher leur code pour les renouveler automatiquement.

TOUT CE QU'ON POURRA FAIRE AVEC SON TÉLÉPHONE EN MAGASIN (ET À LA MAISON)

SOURCES : INELER, USA, OPINION WAY, EQUANCY, CENTRE FOR...

Les CAISSES vont disparaître... et le stress aussi

Les enseignes fourmillent d'idées pour atténuer la double peine infligée au client: attendre et payer.

Quand Amazon a présenté son concept **Amazon Go** dans une vidéo en décembre dernier, la blogosphère a adoré: plus de 8 millions de téléchargements dans les premières vingt-quatre heures. Pensez donc, un supermarché sans file d'attente ni caisse! Où il suffit d'entrer, de prendre son sandwich, son gel douche ou son soda et de ressortir sans avoir à dégainier sa Carte bleue ou son portefeuille. Rien.

Oui mais voilà. Le concept - en test auprès des salariés du siège d'Amazon, à Seattle -, qui devait ouvrir au grand public en janvier, n'a en fait jamais ouvert. En cause? Des soucis techniques, dont l'impossibilité pour les caméras de suivre deux personnes trop proches (voir dessin). Au-delà de vingt clients dans le magasin, le système déraillait. Embêtant.

Rassurez-vous, le géant américain de l'e-commerce s'acharne à trouver des solutions. Car la tendance est là. La nouvelle génération de magasins risque bien de renvoyer les caisses traditionnelles à la préhistoire. A l'heure d'Uber, des bornes d'enregistrement Air France et du drive, les consommateurs ne veulent plus attendre. «Les Français sont 40% à trouver le temps d'attente en caisse encore trop long dans un hypermarché et 24% ont déjà abandonné leur achat pour cette raison», explique Frédéric Micheau, directeur du département opinions d'OpinionWay.

Voilà pourquoi les enseignes se décarcassent pour alléger la double peine infligée à leurs clients: faire la

queue, puis payer. «Il nous faut trouver des solutions pour tous les profils et à différents moments: un client n'a pas les mêmes attentes s'il fait son plein du samedi ou s'il achète son repas du midi», explique Jean-Pierre Meissat, directeur national encaissement chez Carrefour.

Première solution déjà largement répandue: **les caisses automatiques**. Plus de 13 000 ont été installées en France et assurent 20 à 40% des flux dans l'alimentaire, jusqu'à 75% chez Ikea. Or, surprise, elles ne nous font pas gagner une seule seconde! Certes, leur grand nombre permet de moins faire la queue. Mais comme nous ne sommes pas des pros, nous ne traitons que 5 à 8 articles par minute, au lieu de 20 pour une caissière. «Peu importe, devenus actifs, les consommateurs ont le sentiment d'aller plus vite», explique le consultant Frank Rosenthal.

Ils ont aussi souvent la fâcheuse impression de ne pas avoir choisi la bonne caisse. D'où l'invention de la **file unique**. Popularisé par les grands de la mode (Uniqlo, Zara...), ce «serpent», qui dessert parfois plus de 10 caisses, remporte un franc succès chez Carrefour, seule enseigne alimentaire à l'avoir installé dans 70 hypers. Ici, aucune tentation de dernière minute. «Nous avons épuré la ligne de caisses au maximum pour la rendre moins agressive», précise la manager caisses de Carrefour Bercy 2, Gaëlle Prampart. Gentil, mais pas révolutionnaire.

Ce qui va l'être en revanche porte un nom barbare: **le self scanning**. Pour le moment, il s'agit d'une armée de «douchettes» plantées à l'entrée

DES MICROS analysent le parcours du client par le son qu'il émet. Bruits de pas ou frottement de tissus sont traduits en données numériques. Cette sorte de sonar détecte le temps passé devant chaque produit et la vitesse de déplacement. Big Brother, le retour!

AMAZON TESTE À SEATTLE UNE SUPÉRETTE OÙ L'ON FAIT SES COURSES SANS SCANNER SES PRODUITS NI SORTIR SON PORTEFEUILLE: AMAZON GO

À L'ENTRÉE, le client, qui s'est enregistré avec ses coordonnées bancaires sur l'application Amazon Go, est reconnu en passant son téléphone sur une borne. Ensuite, des caméras vont le scanner et le suivre à l'intérieur du magasin.

LA CLIENTE REPART avec ses courses sans passer par une caisse et sans dégainier sa CB, mais pas sans payer. Juste après sa sortie, son compte Amazon Prime est débité et un e-reçu «Go» lui est envoyé sur son smartphone. Un peu à la façon du roi du VTC, Uber.

SI LE CLIENT CHANGE D'AVIS et repose son bidon de lessive, les caméras le détectent. Elles sont aidées par des lecteurs infrarouges qui calculent la différence de charge des tablettes avant et après manipulation, chaque produit ayant un poids préenregistré.

L'ACHETEUR SAISIT UN PRODUIT. Des caméras intégrées aux étagères et reliées à des logiciels de reconnaissance d'image le détectent et l'ajoutent à son panier. Problème: quand deux clients saisissent deux produits trop proches, les caméras sont parfois perdues.

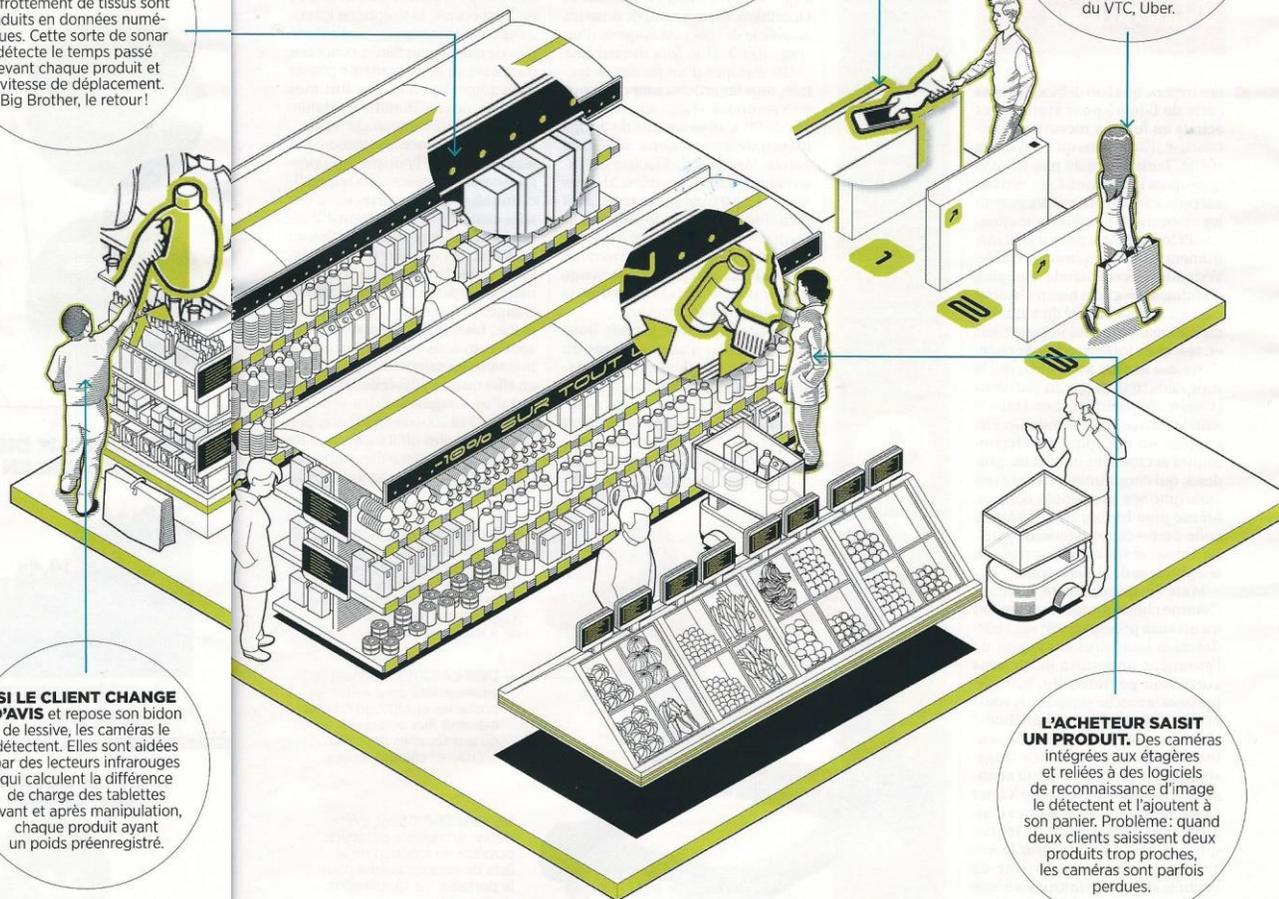


ILLUSTRATION ANTOINE LEVESQUE POUR CAPITAL

ON POURRA BIENTÔT RÉSERVER SA CAISSE VIA SON SMARTPHONE

des hypers, que l'on débloque via sa carte de fidélité pour scanner ses achats au fur et à mesure du parcours, et n'avoir plus qu'à payer à la sortie. Ludique mais pas simple. Enfin, pour le moment. Car c'est bien sur cette solution que se concentrent les innovations les plus prometteuses. Et tout passera par un seul instrument : **notre téléphone portable**. Véritable télécommande shopping du futur, il reléguera bientôt la douchette au musée, à côté du Minitel et du Walkman. La technologie est déjà en test chez Intermarché, Auchan, Carrefour et chez Monoprix, qui la rode dans trois magasins parisiens (Clichy, Madeleine, Les Halles) sous le nom de code Monop'Go. Elle s'appuie sur des étiquettes électroniques accrochées devant les produits, qui communiquent avec nos smartphones par simple contact. Même plus besoin de scanner le code-barres de son paquet de pâtes. En caisse, il suffit de montrer son téléphone et de régler le total.

Mais le mieux reste à venir. Comme chez Amazon Go, une fois qu'on aura préenregistré ses coordonnées bancaires sur l'appli de l'enseigne, on pourra partir **sans sortir son portefeuille**. Juste en pressant la touche «merci au revoir», et hop, votre addition sera débitée! «Mais pas sûr que les clients se sentent à l'aise de quitter ainsi le magasin sous les yeux de ceux qui attendent en caisse», s'interroge Xavier Guéry, directeur des systèmes d'information de Monoprix. Et les risques de vol? Comme pour le self scanning actuel, un système de contrôle aléatoire (via un algorithme qui prend en compte l'âge, la région, l'historique du client, etc.) permettra de vérifier un Caddie sur quatre.

Ce chariot vous suit partout

A l'instar de Leclerc et de Carrefour, Auchan teste le chariot connecté. Plus la peine de le pousser, il vous suit partout. L'enseigne, elle, peut tracer le parcours de milliers de clients et définir ainsi les zones «chaudes» ou «froides» du magasin. iFollow pourrait même être équipé demain d'une caisse intégrée.



Plus radical encore, les enseignes rêvent d'un monde où leurs clients passeront avec leurs chariots pleins sous une arche type portique d'aéroport, qui scannera l'intégralité de leurs courses en quelques secondes. Cette **technologie dite de RFID** (Radio Frequency Identification) est déjà en place chez Nespresso et Decathlon. Chaque étui de dosettes ou article de sport est étiqueté d'un «tag» RFID. Une fois devant une caisse équipée d'un panier de lecture, tous les articles sont reconnus en 3 secondes. «Nous sommes passés de 90 à 40 secondes de temps moyen de transaction», se réjouit Nicolas Voglimacci, directeur de l'informatique chez Decathlon. Mais les «tags» à 5 ou 6 centimes pièce sont bien trop chers pour le secteur alimentaire, où le prix moyen d'un produit est de 2 euros. «Cela reviendrait à 3% du prix, soit plus que la marge moyenne de 2%!», remarque le consultant Olivier Dauvers.

En attendant ces grands bouleversements, d'autres géants du commerce privilégient **l'encaissement mobile**. Popularisées par Apple Store ou Sephora, ces mini-caisses sur iPad ou iPod permettent au vendeur de garder le contact avec son client jusqu'à la transaction. Et à ce dernier de gagner du temps.

«Pourquoi pas demain dans nos foires aux vins?», clament en chœur les distributeurs alimentaires.

Beaucoup s'essaient aussi aux applis de **file virtuelle**. Le principe est simple : une fois ses courses faites, le client demande à son téléphone de lui réserver une place en caisse. Puis son temps d'attente s'affiche. Dès qu'il est écoulé, le téléphone lui envoie son numéro de caisse. «J'ai donc plus de temps pour flâner, continuer d'acheter, et je peux même passer mon tour si je n'ai pas fini mes courses», détaille Dimitri Ashikhmin, fondateur de la technologie JeFile.

Mais voilà, toutes ces solutions ont leur face noire : la disparition progressive des caissières et la requalification aléatoire des survivantes. Car si les distributeurs se vantent d'améliorer l'expérience shopping, ils sont plus discrets sur leur autre obsession : tasser leurs coûts. «Tous sont malmenés par Amazon et ses faibles charges d'e-commerçant fâché avec le fisc, bien inférieures aux leurs», souffle un sous-traitant. Dans l'alimentaire, les caissières représentent en effet un quart des frais de personnel d'un magasin. Elles seraient aujourd'hui 200 000 en France. Soit 20 000 de moins qu'il y a dix ans, du fait notamment des caisses automatiques. Alors avec Amazon Go... ☹

LE CONSOMMATEUR se connecte en quelques clics avec son chariot. Puis il est suivi de près (1,50 mètre) via la technologie Bluetooth à une vitesse maximale de 4 kilomètres-heure.

DES LASERS scannent l'environnement pour éviter les obstacles et offrir un confort maximal aux personnes âgées ou aux femmes enceintes, premières clientes visées.

LE CHARIOT peut même définir le meilleur parcours possible en fonction de la liste de courses entrée dans le portable via l'application de l'enseigne.

Les CONCEPTS ÉTRANGERS dont on pourrait s'inspirer

Le marché tricolore a beau être un des plus innovants au monde, voici quelques idées de commerce qu'on verrait bien développées chez nous.

Tous ceux qui ont vécu aux Etats-Unis vous le diront: on y devient paresseux. Pas au travail, bien sûr. Mais dans la vie quotidienne, où il y a toujours un magasin, une start-up, une application qui va trouver, comparer, acheter, essayer, payer, livrer, voire faire à votre place. Certes, cette obsession d'offrir au consommateur un service toujours plus performant tout en lui faisant gagner du temps reste très

américaine, mais elle gagne désormais l'Europe. Et si nous n'avons sélectionné ici que des concepts encore inconnus chez nous, n'oublions pas, comme le montre le reste de notre dossier, «qu'en termes de commerce le marché français reste un des plus innovants au monde», rappelle l'expert Frank Rosenthal. Le point commun entre ces magasins nouvelle génération? La pro-xi-mi-té, notent les observateurs. Comme un retour de flamme face à un e-commerce devenu trop froid et anonyme. ☺

LAUNDRY LOCKER POSE VOTRE LINGE LAVÉ DANS DES CONSIGNES

Demandez aux étudiants autour de vous qui passent des heures au Lavomatique s'ils ne préféreraient pas qu'on lave leur linge à leur place? A San Francisco, c'est le business de Laundry Locker. On dépose son sac de frusques sales dans l'un des 973 casiers répartis dans la ville pour les récupérer lavés pliés au plus tard le lendemain dans la consigne choisie sur l'appli, accessible 24 heures sur 24. Le prix? 1,80 euro le kilo de linge. Un concept identique, Hi Shine, a été développé en Pologne par le géant suisse du pressing 5àsec.

VEG AND THE CITY, PREMIÈRE JARDINERIE 100% URBAINE

Née à Zurich, cette enseigne entend surfer sur la «boboïsation» des centres-villes qui fleurit partout en Europe. «Jardiner, c'est branché» pourrait être son slogan, avec une offre collant au mode de vie urbain. Comme ces plantes qui pendent du plafond ou ce mur comestible composé de vingt herbes différentes. Avec évidemment un fort tropisme développement durable et une priorité aux produits locaux. Vous n'avez pas de jardin? Veg and the City vous permet d'en louer un. Flemmard? L'enseigne plante ses légumes et fleurs dans des «stations de cueillettes» accessibles à tous.

ANNA BACHELOR - BEBETO MATHEWS/SIPA

LES VÉLOS BROMPTON INVENTENT LA BOUTIQUE CLUB

Murs de briques, canapés Chester en cuir, salle de bains pour nettoyer son vélo, atelier «propre» pour le regonfler ou l'ajuster, parking extérieur réservé, billard, coin salon-bibliothèque, minibar et accueil VIP: la nouvelle boutique de Barcelone - son premier marché - du leader britannique des vélos de ville pliants reprend tous les codes du club anglais. Mais le clou du spectacle, comme dans tous les magasins Brompton, reste le grand mur d'exposition où une cinquantaine de modèles de 1300 à 2600 euros, repliés dans leurs casiers métalliques, forment une mosaïque de couleurs.



PAR NATHALIE VILLARD

LE SITE DE VÊTEMENTS BONOBOS OUVRE DES MAGASINS D'ESSAYAGE

Une success story typiquement made in USA: en avril dernier, le géant mondial de la distribution Walmart a déboursé 300 millions de dollars pour mettre la main sur ce site d'e-commerce de vêtements pour hommes. L'idée de génie de son fondateur, Andy Dunn? Proposer trois basiques (pantalons, chemises, costumes) d'excellente coupe et en tissus top qualité déclinables en une multiplicité de couleurs. Mais surtout, que l'on peut essayer dans des boutiques dédiées (déjà une trentaine dans les grandes villes, comme ici à New York) avant de les commander, ce qui limite considérablement les retours, donc les coûts.



CAPITAL ONE, LA BANQUE QUI POUSSÉ A PASSER EN AGENCE

Imaginez la Société générale s'alliant à Brioche dorée pour ouvrir des espaces de restauration dans ses succursales. Eh bien, c'est l'idée qu'a eue le réseau Capital One Bank. Depuis dix-huit mois, ce spécialiste du crédit en ligne a ouvert des agences new look en partenariat avec la chaîne de restauration Peet's Coffee. Déco cosy avec tables de travail, canapés, Wi-Fi... Les guichets ont quasi disparu au profit de conseillers munis de tablettes sur lesquelles le client peut découvrir, autour d'un café, tous les services en ligne de la banque.

Capital.fr
Juillet 2017

Capital

LES RÉVOLUTIONS QUE NOUS PRÉPARENT LES GÉANTS DU COMMERCE

PUBLIÉ LE 04/07/2017 À 11H18



Colin Anderson/Getty Images

Menacées par les boutiques en ligne, les grandes enseignes se préparent à lancer un flot d'innovations. Ça va changer notre façon de faire les courses...

Michel Jonchère, propriétaire de l'hypermarché E. Leclerc d'Olonne-sur-Mer (Vendée), n'en revient toujours pas : "Vous imaginez, 80.000 pizzas, 1,6 million de pains !", lance-t-il, égrenant

les records de ventes enregistrés en un an depuis qu'il a bouleversé ses étals. Baguettes à base de sel marin et farine du moulin voisin, pétries et cuites sous les yeux des clients, poissonnerie ouverte sur le parking approvisionnée à la criée des Sables-d'Olonne, fruits et légumes frais épluchés, tranchés, prêts à cuire...

A l'image de l'hypermarché de Miguel Jonchère, c'est une véritable révolution qu'ont déclenchée les grandes surfaces françaises. Demain, elles n'auront plus rien à voir avec les monstres froids plantés de linéaires interminables et de caisses saturées que l'on a connus jusqu'ici. Avec des ventes en berne depuis plusieurs années, c'est une question de survie. Le nombre de foyers sans voiture augmente en effet inexorablement, ce qui diminue la fréquentation des grandes zones commerciales en périphérie. Tandis que de plus en plus de centres-villes deviennent piétonniers. Bref, tout le secteur est chamboulé. "Cela explique que les hypers doivent faire face à la concurrence croissante des sites de courses en ligne et des petites surfaces de centre-ville", explique l'expert Olivier Dauvers.

>> À lire aussi - *L'appétit grandissant des rois de la distribution*

Ce mouvement tectonique ne concerne pas que les commerces alimentaires. "Toutes les chaînes, qu'elles soient d'électroménager, de sport, de produits culturels ou de prêt-à-porter, doivent répondre à une forte demande d'innovations", précise Frank Rosenthal, expert de la distribution. L'exigence est particulièrement forte sur le marché français du fait qu'il compte un grand nombre d'enseignes pionnières. "Les commerçants doivent gommer tout ce qui transforme nos séances shopping en corvée", soutient le consultant Frank Rosenthal. Eh oui, corvée ! Comme une promotion repérée sur catalogue mais introuvable en magasin, un réaménagement des rayons qui nous fait perdre le nord et notre temps, une attente en caisse d'autant plus interminable que le Wi-Fi ne passe pas... La liste est longue.

Ce qui explique les investissements massifs que les géants du secteur s'approprient à mobiliser, notamment dans les nouvelles technologies. On peut s'attendre à un festival. Comme les étiquettes intelligentes. Connectées à nos smartphones, elles pourront géolocaliser les produits de notre liste de courses ou envoyer des promotions personnalisées en fonction de notre historique d'achats. La suppression des caisses, quant à elle, est programmée. Self scanning, chariots autonomes, files d'attente virtuelles, encaissement sur tablettes... autant d'astuces qui nous éviteront de faire la queue et même de sortir son porte-monnaie.



Autre tendance de fond : la livraison urbaine express en moins de deux heures va devenir la règle. "C'est une façon pour les enseignes traditionnelles de ne pas se faire dévorer par Amazon", rappelle Olivier Dauvers. Mais ce n'est pas la seule... Car si le client veut perdre moins de temps à faire certaines courses, il veut au contraire retrouver du plaisir à en faire d'autres. Une sacrée bataille à laquelle se préparent la grande distribution aussi bien que les magasins spécialisés. Déjà, Boulanger teste un magasin qui permet d'essayer en conditions réelles les appareils électroménagers. Et Auchan a ouvert sa première boutique de costumes et de chemises sur mesure à prix imbattables grâce à un système 3D. Les Cartes bleues vont à nouveau chauffer !

COMMENT LES CAISSES DE SUPERMARCHÉS VONT DISPARAÎTRE

PUBLIÉ LE 26/06/2017 À 17H02 | MIS À JOUR LE 27/06/2017 À 8H48



Rubberball/Mike Kemp/ Getty Images

Les enseignes fourmillent d'idées pour atténuer la double peine infligée au client : attendre et payer.

Quand Amazon a présenté son concept **Amazon Go** dans une vidéo en décembre dernier, la blogosphère a adoré : plus de 8 millions de téléchargements dans les premières vingt-quatre heures. Pensez donc, un supermarché sans file d'attente ni caisse ! Où il suffit d'entrer, de prendre son sandwich, son gel douche ou son soda et de ressortir sans avoir à dégainer sa Carte bleue ou son portefeuille. Rien. Oui mais voilà. Le concept – en test auprès des salariés du siège d'Amazon, à Seattle –, qui devait ouvrir au grand public en janvier, n'a en fait jamais ouvert. En cause ? Des soucis techniques, dont l'impossibilité pour les caméras de suivre deux personnes trop proches. Au-delà de vingt clients dans le magasin, le système déraile. Embêtant. Rassurez-vous, le géant américain de l'e-commerce s'acharne à trouver des solutions.

Car la tendance est là. La nouvelle génération de magasins risque bien de renvoyer les caisses traditionnelles à la préhistoire. A l'heure d'Uber, des bornes d'enregistrement Air France et du drive, les consommateurs ne veulent plus attendre. "Les Français sont 40% à trouver le temps d'attente en caisse encore trop long dans un hypermarché et 24% ont déjà abandonné leur achat pour cette raison", explique Frédéric Micheau, directeur du département opinions d'OpinionWay. Voilà pourquoi les enseignes se décarcassent pour alléger la double peine infligée à leurs clients : faire la queue, puis payer. "Il nous faut trouver des solutions pour tous les profils et à différents moments : un client n'a pas les mêmes attentes s'il fait son plein du samedi ou s'il achète son repas du midi", explique Jean-Pierre Meissat, directeur national encaissement chez Carrefour.

Première solution déjà largement répandue : **les caisses automatiques**. Plus de 13.000 ont été installées en France et assurent 20 à 40% des flux dans l'alimentaire, jusqu'à 75% chez Ikea. Or, surprise, elles ne nous font pas gagner une seule seconde ! Certes, leur grand nombre permet de moins faire la queue. Mais comme nous ne sommes pas des pros, nous ne traitons que 5 à 8 articles par minute, au lieu de 20 pour une caissière. "Peu importe, devenus actifs, les consommateurs ont le sentiment d'aller plus vite", explique le consultant Frank Rosenthal.

Ils ont aussi souvent la fâcheuse impression de ne pas avoir choisi la bonne caisse. D'où l'invention de **la file unique**. Popularisé par les grands de la mode (Uniqlo, Zara...), ce "serpent", qui dessert parfois plus de 10 caisses, remporte un franc succès chez Carrefour, seule enseigne alimentaire à l'avoir installé dans 70 hypers. Ici, aucune tentation de dernière minute. "Nous avons épuré la ligne de caisses au maximum pour la rendre moins agressive", précise la manager caisses de Carrefour Bercy 2, Gaëlle Prampart. Gentil, mais pas révolutionnaire.

>> En images - Le magasin du futur que les distributeurs nous préparent en secret

Ce qui va l'être en revanche porte un nom barbare : **le self scanning**. Pour le moment, il s'agit d'une armée de "douchettes" plantées à l'entrée des hypers, que l'on débloque via sa carte de fidélité pour scanner ses achats au fur et à mesure du parcours, et n'avoir plus qu'à payer à la sortie. Ludique mais pas simple. Enfin, pour le moment. Car c'est bien sur cette solution que se concentrent les innovations les plus prometteuses. Et tout passera par un seul instrument : notre téléphone portable.

Véritable télécommande shopping du futur, il reléguera bientôt la douchette au musée, à côté du Minitel et du Walkman. La technologie est déjà en test chez Intermarché, Auchan, Carrefour et chez Monoprix, qui la rode dans trois magasins parisiens (Clichy, Madeleine, Les Halles) sous le nom de code Monop'Go. Elle s'appuie sur des étiquettes électroniques accrochées devant les produits, qui communiquent avec nos smartphones par simple contact. Même plus besoin de scanner le code-barres de son paquet de pâtes. En caisse, il suffit de montrer son téléphone et de régler le total.

Mais le mieux reste à venir. Comme chez Amazon Go, une fois qu'on aura préenregistré ses coordonnées bancaires sur l'appli de l'enseigne, on pourra partir **sans sortir son portefeuille**. Juste en pressant la touche "merci au revoir", et hop, votre addition sera débitée ! "Mais pas sûr que les clients se sentent à l'aise de quitter ainsi le magasin sous les yeux de ceux qui attendent en caisse", s'interroge Xavier Guéry, directeur des systèmes d'information de Monoprix. Et les risques de vol ? Comme pour le self scanning actuel, un système de contrôle aléatoire (via un algorithme qui prend en compte l'âge, la région, l'historique du client, etc.) permettra de vérifier un Caddie sur quatre.

>> À lire aussi - Le smartphone du futur vous fera gagner du temps et de l'argent

Plus radical encore, les enseignes rêvent d'un monde où leurs clients passeront avec leurs chariots pleins sous une arche type portique d'aéroport, qui scannerait l'intégralité de leurs courses en quelques secondes. Cette **technologie dite de RFID** (Radio Frequency Identification) est déjà en place chez Nespresso et Decathlon. Chaque étui de dosettes ou article de sport est étiqueté d'un "tag" RFID. Une fois devant une caisse équipée d'un panier de lecture, tous les articles sont reconnus en 3 secondes. "Nous sommes passés de 90 à 40 secondes de temps moyen de transaction", se réjouit Nicolas Voglimacci, directeur de l'informatique chez Decathlon. Mais les "tags" à 5 ou 6 centimes pièce sont bien trop chers pour le secteur alimentaire, où le prix moyen d'un produit est de 2 euros. "Cela reviendrait à 3% du prix, soit plus que la marge moyenne de 2% !", remarque le consultant Olivier Dauvers.

En attendant ces grands bouleversements, d'autres géants du commerce privilégient **l'encaissement mobile**. Popularisées par Apple Store ou Sephora, ces minicaisses sur iPad ou iPod permettent au vendeur de garder le contact avec son client jusqu'à la transaction. Et à ce dernier de gagner du temps. "Pourquoi pas demain dans nos foires aux vins ?", clament en chœur les distributeurs alimentaires. Beaucoup s'essaient aussi aux applis de **file virtuelle**. Le principe est simple : une fois ses courses faites, le client demande à son téléphone de lui réserver une place en caisse. Puis son temps d'attente s'affiche. Dès qu'il est écoulé, le téléphone lui envoie son numéro de caisse. "J'ai donc plus de temps pour flâner, continuer d'acheter, et je peux même passer mon tour si je n'ai pas fini mes courses", détaille Dimitri Ashikhmin, fondateur de la technologie JeFile.

Mais voilà, toutes ces solutions ont leur face noire : la disparition progressive des caissières et la requalification aléatoire des survivantes. Car si les distributeurs se vantent d'améliorer l'expérience shopping, ils sont plus discrets sur leur autre obsession : tasser leurs coûts. "Tous sont malmenés par Amazon et ses faibles charges d'e-commerçant fâché avec le fisc, bien inférieures aux leurs", souffle un sous-traitant. Dans l'alimentaire, les caissières représentent en effet un quart des frais de personnel d'un magasin. Elles seraient aujourd'hui 200.000 en France. Soit 20.000 de moins qu'il y a dix ans, du fait notamment des caisses automatiques. Alors avec Amazon Go...

Ce chariot vous suit partout



A l'instar de Leclerc et de Carrefour, Auchan teste le chariot connecté. Plus la peine de le pousser, il vous suit partout. L'enseigne, elle, peut tracer le parcours de milliers de clients et définir ainsi les zones "chaudes" ou "froides" du magasin. I Follow pourrait même être équipé demain d'une caisse intégrée.

Le consommateur se connecte en quelques clics avec son chariot. Puis il est suivi de près (1,50 mètre) via la technologie Bluetooth à une vitesse maximale de 4 kilomètres-heure. **Des lasers** scannent l'environnement pour éviter les obstacles et offrir un confort maximal aux personnes âgées ou aux femmes enceintes, premières clientes visées. **Le chariot** peut même définir le meilleur parcours possible en fonction de la liste de courses entrée dans le portable via l'application de l'enseigne.

COMMERCE : CINQ CONCEPTS ÉTRANGERS DONT ON POURRAIT S'INSPIRER

PUBLIÉ LE 02/07/2017 À 8H49 | MIS À JOUR LE 03/07/2017 À 8H41



Les boutiques des vélos Brompton. ©Anna Batchelor.

Le marché tricolore a beau être un des plus innovants au monde, voici quelques idées de commerce qu'on verrait bien développées chez nous.

Tous ceux qui ont vécu aux Etats-Unis vous le diront : on y devient paresseux. Pas au travail, bien sûr. Mais dans la vie quotidienne, où il y a toujours un magasin, une start-up, une application qui va trouver, comparer, acheter, essayer, payer, livrer, voire faire à votre place. Certes, cette obsession d'offrir au consommateur un service toujours plus performant tout en lui faisant gagner du temps reste très américaine, mais elle gagne désormais l'Europe. Et si nous n'avons sélectionné ici que des concepts encore inconnus chez nous, n'oublions pas, comme le montre le reste de notre dossier, "qu'en termes de commerce le marché français reste un des plus innovants au monde", rappelle l'expert Frank Rosenthal. Le point commun entre ces magasins nouvelle génération ? La proximité, notent les observateurs. Comme un retour de flamme face à un e-commerce devenu trop froid et anonyme.

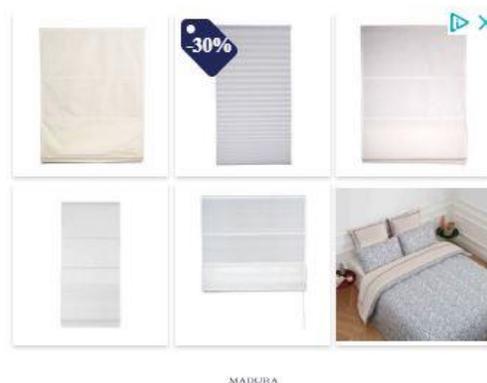


Anna Batchelor

Murs de briques, canapés Chester en cuir, salle de bains pour nettoyer son vélo, atelier "propre" pour le regonfler ou l'ajuster, parking extérieur réservé, billard, coin salon-bibliothèque, minibar et accueil VIP : la nouvelle boutique de Barcelone – son premier marché – du leader britannique des vélos de ville pliants reprend tous les codes du club anglais. Mais le clou du spectacle, comme dans tous les magasins Brompton, reste le grand mur d'exposition où une cinquantaine de modèles de 1.300 à 2.600 euros, repliés dans leurs casiers métalliques, forment une mosaïque de

couleurs.

>> **Notre service - Envie de vous lancer ? Trouvez la franchise qui vous convient grâce à notre moteur de recherche.**



Laundry Locker pose votre linge lavé dans des consignes (Etats-Unis)

Demandez aux étudiants autour de vous qui passent des heures au Lavomatique s'ils ne préféreraient pas qu'on lave leur linge à leur place ? A San Francisco, c'est le business de Laundry Locker. On dépose son sac de frusques sales dans l'un des 973 casiers répartis dans la ville pour les récupérer lavés pliés au plus tard le lendemain dans la consigne choisie sur l'appli, accessible 24 heures sur 24. Le prix ? 1,80 euro le kilo de linge. Un concept identique, Hi Shine, a été développé en Pologne par le géant suisse du pressing 5àsec.

Le site de vêtements Bonobos ouvre des magasins d'essayage (Etats-Unis)



Bebeto Matthews/AP/SIPA

Une success story typiquement made in USA : en avril dernier, le géant mondial de la distribution Walmart a déboursé 300 millions de dollars pour mettre la main sur ce site d'e-commerce de vêtements pour hommes. L'idée de génie de son fondateur, Andy Dunn ? Proposer trois basiques (pantalons, chemises, costumes) d'excellente coupe et en tissus top qualité déclinables en une multiplicité de couleurs. Mais surtout, que l'on peut essayer dans des boutiques dédiées (déjà une trentaine dans les grandes villes, comme ci-dessus à New York) avant de les commander, ce qui limite considérablement les retours, donc les coûts.

Veg and The City, première Jardinière 100% urbaine (Suisse)

Née à Zurich, cette enseigne entend surfer sur la "boboïsation" des centres-villes qui fleurit partout en Europe. "Jardiner, c'est branché" pourrait être son slogan, avec une offre collant au mode de vie urbain. Comme ces plantes qui pendent du plafond ou ce mur comestible composé de vingt herbes différentes. Avec évidemment un fort tropisme développement durable et une priorité aux produits locaux. Vous n'avez pas de jardin ? Veg and the City vous permet d'en louer un. Flemmard ? L'enseigne plante ses légumes et fleurs dans des "stations de cueillettes" accessibles à tous.

Capital One, la banque qui pousse à passer en agence (Etats-Unis)

Imaginez la Société générale s'alliant à Brioche dorée pour ouvrir des espaces de restauration dans ses succursales. Eh bien, c'est l'idée qu'a eue le réseau Capital One Bank. Depuis dix-huit mois, ce spécialiste du crédit en ligne a ouvert des agences new look en partenariat avec la chaîne de restauration Peet's Coffee. Déco cosy avec tables de travail, canapés, Wi-Fi... Les guichets ont quasi disparu au profit de conseillers munis de tablettes sur lesquelles le client peut découvrir, autour d'un café, tous les services en ligne de la banque.

Cosmétique Mag

Avril 2017

cosmétique mag

(parole
d'expert)

Le retail américain en effervescence !

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce analyse les bouleversements outre-Atlantique : Amazon qui se met au commerce en dur avec le rachat de Whole Foods, Walmart et Target qui investissent dans l'e-commerce avec respectivement Bonobos et Casper, l'omnicanal n'est plus un simple mot... il se met en place

Le marché bouge aux États-Unis : les mouvements sont plutôt forts. Le commerce américain, porté par une économie en forme (records en bourse, taux de chômage inférieur à 5%), continue de faire preuve de dynamisme. Sa progression en 2016 a été de 2,7% selon la NRF (fédération américaine du retail). Mais pour autant, les réorganisations sont profondes. Dans le commerce physique, les contrastes sont importants selon les enseignes. Le secteur du textile, que ce soit dans les grands magasins ou chez les spécialistes, souffre. De grands acteurs symbolisent ces difficultés que ce soit The Limited qui vient de fermer ses 250 points de vente ou Payless Shoe Source, le leader de la chaussure, qui s'est placé en procédure de faillite. Selon Crédit Suisse, on devrait atteindre aux États-Unis plus de 8000 fermetures de magasins en 2017, soit une hausse de 40% depuis la crise de 2008, un nouveau record. Alors, tout va mal ? Non. D'abord parce que beaucoup d'enseignes performance pour atteindre une croissance de près de 3%. Citons par exemple Ulta Beauty qui ouvre son 999^e magasin à Chicago et qui a gagné en un an 25% de croissance ou encore les deux leaders de la pharmacie Walgreens et CVS qui

On est bien dans une phase de réorganisation dans laquelle le digital accélère les choses. La hausse du e-commerce se situe selon Internet Retailer à 15,5%

progressent respectivement de plus de 13% et de près de 16% (Source : Total Retail), même les géants du bricolage The Home Depot et Lowe's sont aussi en hausse de 7% et 10%. Des chiffres qui font rêver le marché français !

Walmart rationalise son parc. On est bien dans une phase de réorganisation dans laquelle le digital accélère les



choses. La hausse du e-commerce se situe selon Internet Retailer à 15,5%. Amazon croît sensiblement avec une part de marché qui atteint 40% des transactions réalisées en ligne. Le géant de Seattle est rentré dans le

Le nouveau Graal de la distribution américaine, c'est bien l'omnicanal et la présence sur tous les terrains.

top 10 des distributeurs mondiaux réalisé par le cabinet Deloitte cette année. Il va vite gagner quelques places, d'abord parce qu'il progresse beaucoup sur son marché, +27% selon Total Retail. Mais aussi et surtout, il vient de racheter cash, pour 13,7 Md\$, la chaîne alimentaire Whole Foods Market, originaire du Texas et forte d'un parc de 460 magasins. Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, avait toujours dit qu'il ne rentrerait pas dans le commerce physique de la même façon que les autres acteurs, c'est fait dorénavant ! Dans le même temps, Amazon ouvre des librairies Amazon Books (déjà sept dans les grandes villes). Il met un pied de géant dans le commerce physique. Le montant du chiffre d'affaires annuel de Whole Foods équivaut au chiffre d'affaires global de Walmart en e-commerce. Dans le

même temps, ses grands concurrents Walmart et Target rationalisent leur parc (fermetures des magasins les moins rentables) et investissent dans le digital en s'offrant les plus belles marques pure-players. Walmart vient d'acquiescer Bonobos (textile, pour 330 M\$) et Target Casper (litterie, pour 75 M\$). Bref, le nouveau Graal de la distribution américaine, c'est bien l'omnicanal et la présence sur tous les terrains. À ce jeu-là, Amazon est le plus offensif avec son dynamisme, son trésor de guerre et ses investissements records en recherche-développement, sa valorisation boursière, ses technologies comme Amazon Echo et l'assistant virtuel Alexa qui rentrent en force dans les foyers américains.

Whole Foods : lieux de retrait. Le rachat de Whole Foods Market permettra sans doute une multitude de synergies, un développement de l'offre alimentaire, notamment sur les catégories fortement valorisées du bio et un enrichissement de l'expérience client. Amazon, à part ses lockers, avait finalement peu de lieux de retraits des colis, avec l'acquisition de Whole Foods, 460 points de retrait sont disponibles à travers les États-Unis et vont renforcer sa palette. Le commerce américain évolue en profondeur. Pour Amazon, une nouvelle ère commence. Mais il sera difficile d'afficher pour Whole Foods des taux de croissance similaires aux siens ces dernières années. En 2016, Whole Foods a fait +2,18% ! C'est surtout l'ère de l'expérience client, et si Amazon est champion sur ce domaine, ses différentes acquisitions, que ce soit Zappos en e-commerce ou Whole Foods dans l'alimentaire, permettent encore de renforcer cet atout considérable qui lui sert plus que jamais à être préféré. Pas négligeable quand l'abonnement Prime compte aux États-Unis plus de 80 millions de membres !

FRANK ROSENTHAL,
EXPERT EN MARKETING DU COMMERCE
WWW.FRANK-ROSENTHAL.COM

Le low-cost s'installe dans le paysage

Après Action, Kruidvat ou encore Colruyt, un nouvel acteur du bas coût est prochainement annoncé : l'américain Costco, 3^e distributeur mondial. En quoi ces modèles commerciaux peuvent changer la donne sur le segment de l'hygiène-beauté ?



Attendue par les consommateurs, redoutée par les concurrents. L'ouverture prévue fin mai du premier club-entrepôt Costco à Villebon-sur-Yvette dans l'Essonne marquera une étape dans l'histoire du commerce low-cost en France. Le rouleau compresseur américain qui aligne plus de 700 magasins dans le monde avec un chiffre d'affaires 2016 (au 28 août) de 116 milliards de dollars, inaugurera un concept à mi-chemin entre Metro et un hypermarché : les clients s'abonnent en ligne pour 36 euros – dont 10 euros offerts dès l'achat de la carte – pour profiter des « bonnes affaires », et d'une offre courte de 4000 références – l'équivalent d'un Carrefour City – sur 12000m².

Le rayon cosmétique ne dépasse pas 500m² avec des produits déposés sur palette et proposés en lots à prix cassés. « Il est en général situé en fin de parcours dans l'univers bien-être, témoigne Olivier Dauvers, spécialiste de la distribution. L'enseigne n'investit pas pour le rendre plus glamour. L'important, c'est la simplicité ». Certes, il existe Kirkland, la marque propre destinée aux shampoings, gels douche et autres cotons. Mais Costco met davantage en avant des marques fortes et internationales sans s'interdire le haut de gamme. L'équipe assure négocier avec L'Oréal et peaufiner une offre. « Nous savons que la France est le pays de la marque et de la qualité », assure Gary Swindells, patron de Costco France, un solide Québécois. Ce pilier du géant américain prévoit que les Français pratiqueront l'achat groupé tout comme les Américains. Pragmatique, il s'engage à « former les consommateurs à ce nouveau type de shopping ». Olivier Dauvers fait le pari que l'enseigne, qui n'a jamais échoué une seule implantation dans le monde, réussira dans l'Hexagone. De fait, Costco sait générer du trafic tout en serrant les coûts. Pourtant, le marché du low-cost est déjà très encombré. Alors que les Français comparent les étiquettes, et que les industriels doivent écouler des surstocks, de nombreux distributeurs issus du nord de l'Europe avancent leurs pions. Le plus offensif reste



COLRUYT

Actionnariat : Famille Colruyt.
Positionnement : supermarché de proximité à prix abordables.
Magasins en Europe : 237.
En France : 75.
Assortiment beauté : Diadermine, Sanogyl, Le Petit Olivier, Floressance...

Action, spécialiste néerlandais du bazar... et des opportunités (voir *cosmetiquemag* n°180). « Dans ces 200 petits magasins de périphérie, l'offre beauté est conséquente, commente Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. On y trouve de grandes marques comme Nivea, Dove, Palmolive, des produits saisonniers et des nouveautés. »

Un effet drugstore que revendique aussi le hollandais Kruidvat (groupe AS Watson). Née dans les années 1970, cette enseigne au logo rouge vif est forte de 1140 magasins d'environ 300m² aux Pays-Bas et en Belgique. Il en existe quatre dans le nord de la France, notamment à Lille et Douai. Chez Kruidvat, la beauté est le cœur du réacteur avec une offre de « majors » à prix cassés : Maybelline, Bourjois, Nivea, Le Petit

KRUIDVAT

Actionnariat : AS Watson.
Positionnement : « droguerie » moderne avec des assortiments différents chaque semaine de marques reconnues.
Magasins en Europe : 900.
En France : 4.
Assortiment beauté : Bourjois, Maybelline, Gillette, Diadermine...

Marseillais... La gamme est profonde pour couvrir les besoins de toute la famille, mais aussi surprendre avec les maquillages Essence et Catrice de l'allemand Cosnova Beauty. « Chaque semaine, le client trouve des produits différents et des promos inédites adaptées aux besoins locaux », assure Jose Mes, responsable de la communication de l'enseigne. De fait, contrairement à Action et Costco qui accentuent le côté minimaliste du décor en proposant les produits sur palettes, Kruidvat soigne



COSTCO

Actionnariat : Une dizaine de fonds d'investissement dont Vanguard Group et BlackRock.
Positionnement : Club-entrepôt, seuls les adhérents profitent d'arrivages de produits de marques à prix cassés. Luxe compris.
Nombre de magasins dans le monde : 715.
Nombre de magasins en France : une ouverture prévue à Villebon-sur-Yvette (Essonne) fin mai.
En France : assortiment en négociation avec L'Oréal. Dans le monde : Oral-B, Neutrogena, Elizabeth Arden.

un effet « waoouh », comme un Tati version nordiste. Néanmoins en France, son assortiment reste plus restreint, moins massifié et sans les parfums sélectifs de ses homologues belges ou néerlandais. « C'est de la droguerie moderne, commente Frank Rosenthal. Le retour d'un concept de magasin qui avait disparu de France, car les prix pratiqués étaient trop élevés par rapport à ceux des GMS. » Pour Olivier Dauvers, « le consommateur ne réfléchit pas en termes de concept. Droguerie, drugstore, hard discount, ou club-entrepôt, il est seulement opportuniste en quête de bonnes affaires. On assiste à une fragmentation des achats qui s'effectue en fonction du positionnement des enseignes. »

De sérieux challengers à la grande distribution.

En plus d'alimenter la guerre des prix, ces enseignes « croquent » dans le gâteau des grandes surfaces (Carrefour, Leclerc, Auchan...), et dans une moindre mesure des spécialistes comme Sephora. Selon les derniers chiffres Kantar Worldpanel, 13,6% des consommateurs ont effectué au moins un achat dans une droguerie-soldierie en 2016, contre 9,3% en 2014. Dans le même temps, au mieux la fréquentation au sein des autres circuits stagnait. Concurrencer la grande distri-

buton française, c'est l'ambition du belge Colruyt avec son parc de 75 supermarchés de 1000m² en France, et la volonté d'en ouvrir une dizaine par an. L'enseigne de proximité à prix bas, très populaire dans son pays, met le paquet sur l'alimentaire. Avec seulement 600 références, le rayon soins du visage et du corps apporte sa touche de plaisir. « Un peu comme le linéaire vins, c'est un soutien de l'alimentaire, précise Nicolas Ohlmann, responsable du marketing assortiment chez Colruyt. La largeur de l'offre en cosmétiques varie en fonction de l'implantation. Un magasin essulé, situé en zone rurale, devient presque l'hypermarché de proximité et apportera une réponse plus complète. » Là encore, on retrouve les incontournables : L'Oréal Paris, Nivea, Diadermine, Labello, Demak'up... S'ajoutent Boni et Belle France, deux marques distributeurs omniprésentes surtout en gels douche et shampoings. « Nous proposons aussi des gammes fabriquées par des PME pour des clients en quête de naturalité : Floressance de Léa Nature, ou encore Corine de Farme et Le Petit Olivier. Il nous reste à faire des efforts sur le maquillage », complète Nicolas Ohlmann. De fait, le make-up est le talon d'Achille des discounters. Difficile de gérer de multiples références, d'éviter les vols et d'organiser les essais de produits. « Nous testons de nouveaux mobiliers plus féminins, assure Delphine Mathez qui pilote le groupe de déstockage Stokmani. Nous tentons d'apporter plus de glamour, une touche latine avec beaucoup de choix pour donner l'envie de fouiller. » Même les discounters adoptent les codes des magasins spécialisés.

MARIE NICOT

E-Marketing/Marketing

29 janvier, 17 février, 28 février

emarketing.fr

Sommets du digital 2017 : le meilleur de la deuxième journée

Publié par Clément Fages le 25 janv. 2017 - mis à jour à 12:01



Dossiers ›Marketing digital

Du 23 au 25 janvier, les professionnels du marketing et du digital viennent prendre de l'altitude à La Clusaz. Retour sur une deuxième journée de conférences marathon.

7
PARTAGES



Imprimer



A lire aussi



Social selling: l'art de cibler les acheteurs sociaux



Kiabi teste la carte de fidélité connectée en magasin



Quelles sont les 3

Avec une cinquantaine d'interventions et plus de douze heures de conférences, cette journée a été particulièrement riche et ne s'aurait être résumée de façon exhaustive. Voici les principaux sujets abordés.

Dans la continuité des propos de Cyrille de Lasteyrie (VinVin) la veille, Denis Jacquet, co-fondateur de l'observatoire de l'ubérisation, n'a pas été plus rassurant : "la technologie nous oblige, par le confort qu'elle nous propose, à ne pas réfléchir à ce qu'il y a derrière." Exemple : Uber a permis de sortir du chômage nombre de ses chauffeurs à court terme, mais promet la voiture et le camion autonome sur le long terme.



Les Sommets du Digital
Les 23, 24 et 25 janvier 2017
La Clusaz
Sponsoring organisé par
KAWA

“ Les technologies ont cette capacité à mettre l'Homme au travail, quand en parallèle, ces mêmes technologies vont mettre l'Homme au chômage. ”

Denis Jacquet
Observatoire de l'ubérisation

Les SommetsDuDigital
@sommetsdigital

#BestQuote #SOMDIG17 #Uberisation #technologies @DenisJacquet
08:37 - 24 Janv 2017

Mais à voir l'accueil réservé à inMoov, le robot entièrement réalisé par Gaël Langevin à partir d'une imprimante 3D, un certain enthousiasme règne dans la salle quant à l'avènement des machines : elles vont soulager des tâches les plus pénibles et permettre de remettre l'humain au centre de l'activité, de la relation client à la médecine en passant par la politique.



Les Sommets du Digital
Les 23, 24 et 25 janvier 2017
La Clusaz
Sponsoring organisé par
KAWA

“ La machine doit préparer le terrain de la relation humaine en supprimant tout ce qui n'est pas utile dans la relation client. ”

Anne de Kerckhove
IronGroup

Les SommetsDuDigital
@sommetsdigital

#BestQuote #SOMDIG17 #relationclient Anne de Kerckhove @IronGroup
12:56 - 24 Janv 2017

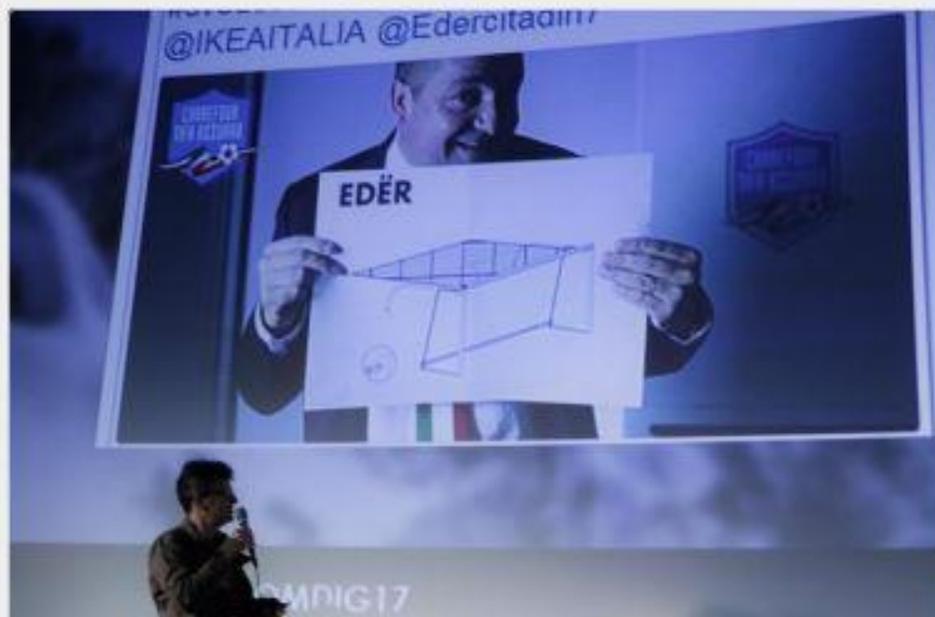


Clément FAGES
@ClemFages

#SOMDIG17 Mais que fait Sarah Connor ? @InMoov #démonstration #live #hommelevinci #robotique #RobotLivesMatter
11:14 - 24 Janv 2017

Le magasin, votre premier média social

Un des moments forts de la matinée reste la présentation de Grégoire Kaufman (Carrefour Italie), qui a réussi à construire une forte communauté en ligne grâce à la créativité et à la réactivité de sa communication. Mais le magasin reste le premier lieu de communication et ce qui s'y passe doit être tout aussi innovant : on peut par exemple y jouer à PokémonGo.



Clément FAGES
@ClemFages

Suivre

#SOMDIG17 @CarrefourItalia réagit en #RealTime, comme cet été lors du but d'Eder face à la Suède #Euro2016 #socialmedia #Facebook

08:55 - 24 Janv 2017

4 1

A screenshot of a Twitter post. The background image shows a man in a suit (Grégoire Kaufman) holding a sign that says 'Grégoire Kaufman Carrefour' and 'Les Sommets du Digital'. A quote is overlaid on the image: 'La technique de Carrefour Italie sur Facebook : un post engageant pour influencer l'algorithme suivi d'un post commercial.' The tweet is from 'Les Sommets Du Digital @sommetsdigital' and includes hashtags #BestQuote, #SOMDIG17, #Facebook, #RealTimeMarketing, and mentions @loskaufmanos and @GroupeCarrefour. It is dated 09:18 - 24 Janv 2017 and has 4 retweets and 1 like.

Grégoire Kaufman
Carrefour

Les Sommets du Digital
les 23, 24 et 25 janvier 2017
La Clusaz
événement organisé par
KAWA

“ La technique de Carrefour Italie sur Facebook : un post engageant pour influencer l'algorithme suivi d'un post commercial.

#LIVETEAM

Les Sommets Du Digital
@sommetsdigital

Suivre

#BestQuote #SOMDIG17 #Facebook #RealTimeMarketing
@loskaufmanos @GroupeCarrefour

09:18 - 24 Janv 2017

4 1

Une idée confirmée par la présentation de Franck Rosenthal des magasins new-yorkais les plus innovants de l'édition 2017 du NRF Retail Big Show. Au travers des exemples d'Adidas, qui transforme son magasin en stade et du temple consacré aux sports urbains de Nike, on comprend que c'est une expérience plus que des produits qu'il faut retrouver en magasin.



 **Enjoy Marketing**
@EnjoyMktg_Marie

Le conso veut vivre une expérience entière, on&off pour développer de l'affect ❤️! #coeurcoeur @swannecy Thks @manueldiaz #SOMDIG17

15:50 - 24 Janv 2017

↳ 2 ❤️ 4

Le digital, une innovation inclusive

L'exemple de Carrefour est parlant : sans volonté de la direction comme des employés, rien ne peut être mené. L'innovation est l'affaire de tous. Cette idée était au centre de la réflexion de Manuel Diaz, président d'Emakina qui a entraîné toute son agence digitale dans son projet vidéo sur YouTube : à un patron qui lui demande conseil alors que "son DSI et son CMO ne se sont pas parlé depuis 12 ans" : "Virez les deux !"

Même constat de la part de Florence Karras, CDO de BNP Paribas Cardiff depuis 2014 mais qui pense que sa fonction est déjà dépassée : "Le digital est l'affaire de tous. Il faut embarquer tout le monde dans l'organisation."



 **Vanessa Vincent**
@VanessaVincentR

#SOMDIG17 il faut savoir perdre des batailles pour gagner la guerre by @Flokarras

12:55 - 24 Janv 2017

↳ 2 ❤️ 4

Donner du sens

Pour inclure tous les membres d'une entreprise dans la digitalisation, il faut donner du sens à ses actions et motiver les troupes. C'était l'enjeu de l'intervention de VinVin mais aussi du champion olympique Edgar Grospron et de Laurence Bret, directrice marketing de LinkedIn, et le véritable fil rouge de cette édition.



Clément FAGES
@ClemFages

Suivre

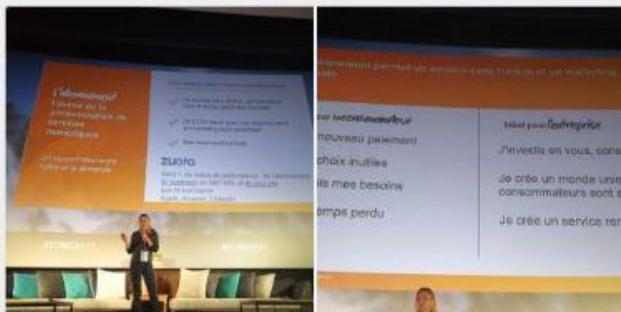
#SOMDIG17 @edgar_grospiron La #motivation : être plus #productif, avec moins de #stress et plus de #plaisir #champion #ski @RoadooNetwork

19:41 - 24 Janv 2017

1 2

Pour aller plus loin

Des sujets comme le co-création, l'utilisation de données ou encore la communication auprès des jeunes de la génération Z auraient également mérité une mise en avant particulière. Retrouvez les tweets des participants sous [#SOMDIG17](#) et le livetweet de [@sommetsdigital](#)



Loic Simon [pro]
@loicsim

Suivre

#somdig17 Busy, Lazy, It's all about me... le consommateur & le bundle de services / abonnement... par Anne de Kerckhove...

12:46 - 24 Janv 2017

2



J-F Guinvarc'h
@jfguinvarc'h

Suivre

Purpose driven. LinkedIn on stage avec Laurence Bret.

#SOMDIG17 @lbret

10:59 - 24 Janv 2017

1



Jeremi Lepetit
@jeremilepetit

Suivre

On est bien là ! On pense fort à tous nos amis dans le noir du cinéma 😊 #SOMDIG17

15:53 - 24 Janv 2017 - La Clusaz, France

1 4

[Tribune]#NRF2017 Le retail américain réaffirme sa suprématie

Publié par Frank Rosenthal le 20 janv. 2017 - mis à jour à 15:55



Le Retail's Big Show 2017, qui avait lieu du 15 au 17 janvier à New York, a prouvé, une nouvelle fois, la puissance du retail américain face à ses concurrents asiatiques. C'est le constat de Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

8

PARTAGES



Imprimer



Le Retail's Big Show, qui se tenait du 15 au 17 janvier à New York, fut une édition réussie et charnière. Et ce, car le timing du salon coïncidait avec la passation de pouvoir de Barack Obama à Donald Trump et que la nouvelle présidence soulève encore bien des questions pour le monde du retail. Le CEO de la NRF a d'ailleurs valorisé tous les efforts de lobbying de son organisation à Washington. Aux États-Unis, le commerce bénéficie du dynamisme de l'économie, mais se porte bien: son pourcentage de croissance dépasse même, en 2016, celui du PIB. Pas étonnant donc que le salon de la NRF ait fait le plein avec 35000 visiteurs. La salle North Hall, où avaient lieu les keynotes, n'a pas désempilé pas et sur les 510 stands, il fallait de longues minutes pour se frayer un chemin et assister à telle ou telle démo.

Au-delà de l'élection de Trump, cette édition est charnière parce qu'on attendait, après la déferlante Alibaba sur le 11/11 et sa pluie de records, que la Chine surpasse ou du moins rattrape les États-Unis. Mais une journée si forte soit-elle est-elle représentative du commerce et de son poids? Le salon, très international et organisé par la Fédération américaine du Retail (NRF), renforce la suprématie américaine tant les chinois étaient absents des conversations et des travées du centre de convention Javits.

D'ailleurs, à l'occasion du salon, Deloitte a présenté son toujours très attendu classement des 250 premiers distributeurs mondiaux de 2016, arrêté à fin 2015. L'économiste en chef de Deloitte présentait ainsi la carte mondiale du retail réactualisée en mesurant le poids des différentes zones géographiques et des pays sur le pourcentage des revenus des 250 premières enseignes mondiales. Pas la vérité, mais néanmoins un vrai indicateur. L'Amérique du Nord occupe à elle seule 47,6% de ce revenu dont 45,6% pour les enseignes américaines présentes dans ce top 250. Les enseignes européennes tirent leur épingle du jeu avec 35,6% du revenu du top 250, l'Allemagne, qui classe les groupes Lidl et Aldi dans le top 10 mondial, représente 9,8% du total mondial et la France se classe en deuxième position en Europe avec 8,2%.

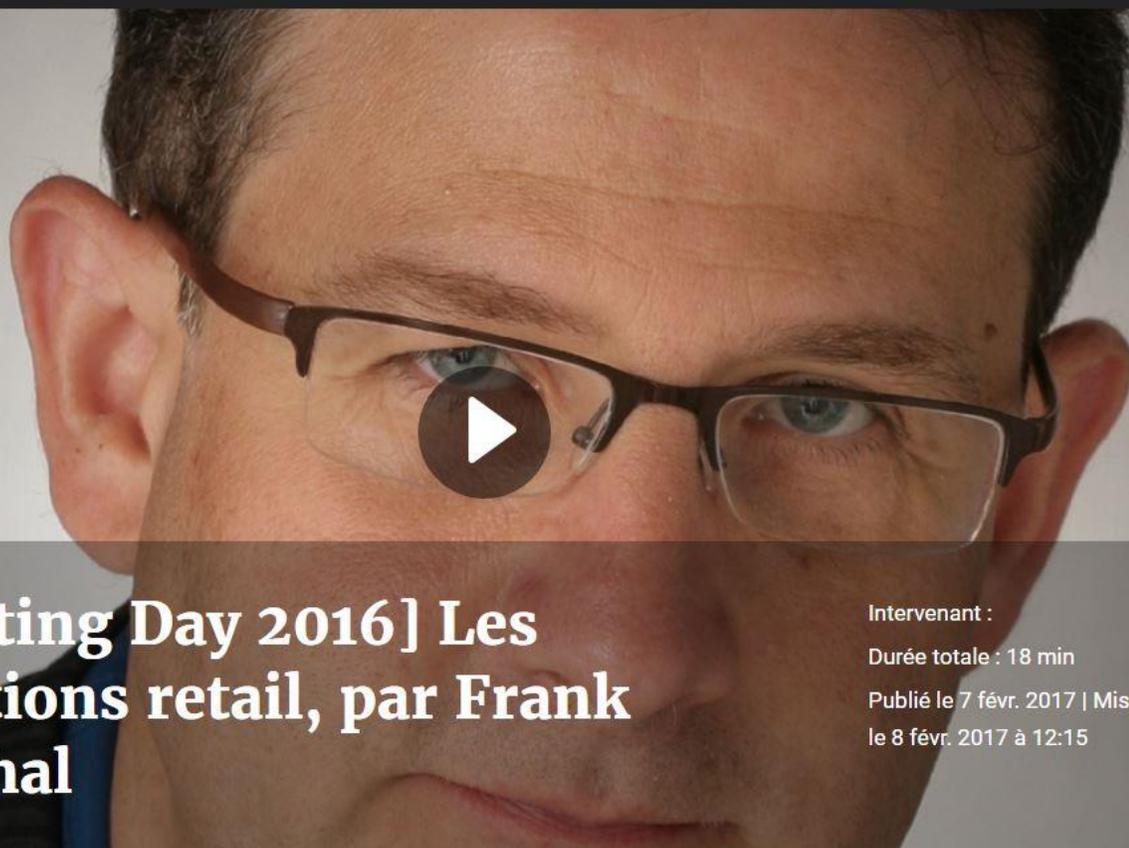
La zone Asie Pacifique représente 14,4%, mais ce sont les enseignes japonaises qui dominent avec 6,5% du top 250 quand la Chine et Hong Kong ne représentent que 3,7% de ce total ! Cela veut au moins dire que la Chine manque de grandes enseignes et que c'est ce qui fait encore la force de ce retail américain dont 4 enseignes figurent dans le top 5 mondial avec le maintien, en deuxième position de Costco et la forte progression de Walgreens qui passe de la 10e à la 5e place, de The Home Depot qui gagne 3 places de la neuvième à la sixième place et enfin d'Amazon qui, de la 12e place, rejoint enfin le Top 10. Si on va plus loin dans le classement, on trouve donc 6 enseignes américaines membres du top 10, 10 du top 20, 18 du top 40 et 38 du top 100. Et si on regarde les 13 nouvelles enseignes qui intègrent, pour la première fois, cette élite mondiale du retail, deux viennent de la Corée du Sud, deux d'Indonésie et une du Japon et une d'Arabie Saoudite. Parmi les 13 nouveaux entrants, les États-Unis classent 7 de leurs enseignes. Cela montre que la force d'un grand pays du retail, c'est avant tout ses enseignes.

Un enseignement instructif à l'heure des grands bouleversements technologiques, surtout avec les potentiels qu'ouvrent l'intelligence artificielle, les robots, la réalité virtuelle, très représentés sur le salon. Face à cette déferlante de technologies, je rentre de New York avec une conviction: la technologie n'a d'intérêt que si elle renforce le lien avec le client et lui est utile. C'est ce que rappelait dans une keynote Danny Meyer, le CEO de Union Square Hospitality, un groupe de restauration new-yorkais, qui, pour émerger parmi les 26500 restaurants new-yorkais, a choisi, au-delà d'une excellente nourriture, de faire de l'hospitalité son fer de lance...en supprimant les pourboires généralisés aux États-Unis. Mais l'hospitalité ne repose pas que sur l'humain, les serveurs et employés sont équipés d'une Apple Watch. La table 42 se libère, le serveur envoie un message au vestiaire dès que vous vous levez et vous n'attendez plus pour récupérer votre manteau quand vous arrivez au vestiaire.

La technologie au service des hommes, C'est bien l'un des grands enseignements de ce salon Retail's Big Show 2017.



CONFERENCE



[Marketing Day 2016] Les innovations retail, par Frank Rosenthal

Intervenant :

Durée totale : 18 min

Publié le 7 févr. 2017 | Mis à jour le 8 févr. 2017 à 12:15

Fervent défenseur du magasin physique, Frank Rosenthal, auteur de plusieurs livres sur le sujet, parcourt régulièrement le monde à la recherche d'idées neuves. Focus sur ces idées qui, si elles ne sont pas forcément applicables dans l'hexagone, sont source d'inspiration pour les retailer français.

0 PARTAGES

Fervent défenseur du magasin physique, Frank Rosenthal, auteur de plusieurs livres sur le sujet, parcourt régulièrement le monde à la recherche d'idées neuves. Des idées qui, si elles ne sont pas forcément applicables dans l'hexagone, sont source d'inspiration pour les retailer français.

C'est donc une sélection de magasin visités dans le monde entier en 2016 qu'il nous présente lors de cette Keynote.

Entre Ikéa qui reconstitue des salons professionnels pour promouvoir son activité BtoB, un vendeur de café qui propose des dégustations sur place, le magasin lifestyle de Cinerup et l'enseigne Stadler qui répare les vélos de ses clients, le magasin va rester encore longtemps au coeur du commerce.

Les stratégies des retailers américains à dupliquer

Publié par Dalila Bouaziz le 28 févr. 2017 - mis à jour à 16:20



Déjà ébranlé par le bouleversement de son modèle économique, le secteur du retail américain doit à présent affronter la concurrence des géants de l'e-commerce qui ouvrent leurs points de vente physiques. Leur riposte? Réenchanter l'expérience client en magasin.

12

PARTAGES



Imprimer



À l'occasion du Big Retail Show de la NRF, qui s'est déroulé du 15 au 17 janvier 2017, à New York, la rédaction s'est rendue dans de nombreux concepts stores innovants afin de découvrir les grandes tendances du retail américain. L'expérience client devient le point-clé par rapport à l'e-commerce.

Théâtralisation et personnalisation

Comment inciter le client à revenir en magasin? En créant un **univers totalement immersif** qui ne ressemble à aucun autre point de vente de la marque. Exemple avec le dernier flagship d'Adidas, inauguré en décembre dernier, sur la Cinquième Avenue de Manhattan. Pour son deuxième plus grand magasin au monde -après Shanghai-, d'une superficie de 4.200 mètres carrés sur quatre étages, le 13e New-Yorkais, l'équipementier sportif a non seulement prévu bar à jus et service de conciergerie, mais a surtout voulu recréer l'ambiance du stade.

Objectif? Plonger le client dans une expérience immersive et émotionnelle. Ainsi, dès l'entrée, le client arrive dans un tunnel rappelant celui emprunté par les athlètes avant leur arrivée sur le terrain. Idem pour les caisses inspirées des billetteries sportives, tandis qu'on prendrait presque les cabines d'essayage pour des vestiaires. Et ce n'est pas tout: les clients peuvent se prendre en photo devant un écran télévisé - mode du selfie oblige! - sur des gradins, mais aussi regarder un match. Entre ces quatre murs sont aussi disséminées toutes les innovations de la marque.

Grâce à un dispositif d'analyse de la foulée ou du maintien des chaussures, les clients peuvent trouver la basket qui leur sera la plus adaptée, tout en profitant d'un espace de personnalisation (couleur, matériau, etc.) des vêtements et des sneakers, des consultations fitness individuelles ou encore plusieurs machines d'entraînement.

Un mois auparavant, Nike avait ouvert le bal avec son magasin de 5.000 mètres carrés, répartis sur cinq étages, dans le quartier de Soho. Très ancré sur le digital, le lieu propose une multitude d'expériences immersives : analyse des mouvements et du rythme de course pour adapter, au mieux, les paires de sneakers et ce, directement sur tapis roulant ou même, sur, carrément, un demi-terrain de basket reconstitué pour l'occasion.

Animations communautaires

Faire du sport directement dans les magasins. C'est désormais possible dans de nombreuses enseignes new-yorkaises. Chez Lululemon, marque canadienne de vêtements techniques et d'accessoires pour le yoga comptant 389 enseignes dans le monde, des professeurs animent, tous les dimanches matin, des cours gratuits. Et l'enseigne au chiffre d'affaires de 2,3 milliards de dollars a pensé à tout pour rendre les espaces modulables, et même aux roulettes du mobilier.

Autre exemple avec JackRabbit destinés, là encore, aux sportifs et qui propose des programmes de formation payants pour la course, le cross training et le vélo en fonction de son niveau et de ses objectifs (semi-marathon, entretien fitness, etc.). Quant à la marque Peloton, qui dispose d'une quinzaine de boutiques aux États-Unis, elle propose de suivre sur son vélo d'appartement équipé d'un écran connecté - des vélos autour de 2.000 dollars - des sessions sportives et de partager ses performances avec les autres membres de la communauté. Dans son showroom new-yorkais ouvert fin 2015, un studio pouvant accueillir jusqu'à 150 personnes propose, pour 40 dollars par mois, des cours en live avec un coach, dans une ambiance boîte de nuit, mais aussi des sessions regroupant d'autres membres connectés ou des cours en petit comité sous réservation. Un espace café est également disponible ainsi qu'une collection de vêtements dédiés au vélo en marque propre.

Former les vendeurs du futur

Dans le cadre du Retail Big Show, la National Retail Federation (NRF) a annoncé le lancement d'un programme de formation baptisé Rise Up, pour Retail Industry Skills & Education. Ce programme réunit une douzaine d'entreprises impactées par la transformation digitale, à l'instar de Walmart, qui a été le premier investisseur, Home Depot, Disney Store, Macy's, Target ou encore la chaîne de fast food White Castle. "Rise Up va aider les retailers à relever certains défis, comme réduire le temps d'embauche et limiter le turnover", explique le CEO de la NRF Matthew Shay.

L'omnicanalité sous toutes ses formes

The Container Store est une enseigne dédiée au rangement et à l'organisation de la maison. " Cette enseigne pratique un cross canal qui se concentre sur les clients et qui lui permet de combiner, associer ou privilégier les canaux de la façon dont le client le souhaite définit par son slogan "Go shop : the way you like" [NDLR, faire du shopping de la manière qui nous convient] et cela, au cours même du processus d'achat ", explique le spécialiste du retail Frank Rosenthal. Les différentes combinaisons en cross canal sont valorisées tout au long du parcours client. Autre service innovant, The Container Store propose une consultation à domicile pour faire des recommandations.

Humour et second degré

Trader Joe's, chaîne spécialisée dans les produits sains et naturels à prix abordables - 460 magasins dans 41 États -, a réussi à faire de la corvée des courses un moment de plaisir. Le fondateur Joe Coulombe, amoureux des Caraïbes, a voulu des magasins très colorés avec des fresques sur les murs, des vendeurs en chemises hawaïennes et une musique festive. Faites en bois, les étiquettes, souvent rédigées sur le ton de l'humour, sont manuscrites. Cette chaîne propose **une offre resserrée**. Alors qu'un magasin d'épicerie typique recense autour de 50 000 articles, Trader Joe's n'en compte que 4000, dont 80% en marque propre. Les étiquettes sont nommées en fonction de l'origine ethnique de la nourriture en question, comme, par exemple, Baker Josef (farine et bagels), Trader Giotto (spécialités italiennes), Trader Jose's (cuisine mexicaine), ou encore Trader Joe-San Ming (cuisine asiatique). Et ça marche : Supermarket News a estimé le chiffre d'affaires de Trader Joe's pour 2015 à 13 milliards de dollars, l'une des chaînes alimentaires les plus rentables des États-Unis.

Séduire une nouvelle clientèle

Changer le rapport des consommatrices à la mode en leur proposant de **louer plutôt que d'acheter** des vêtements et accessoires haut de gamme. Le concept proposé par la jeune pousse américaine Rent the Runway - créée en 2009 - est pour le moins original. Avec 200 000 références de 400 designers, ce pure player à l'origine - qui a ouvert depuis huit boutiques - offre à ses 6 millions de clientes américaines la possibilité de louer des vêtements de grandes marques de mode pour quatre à huit jours en payant 10 % du prix du produit. La livraison à domicile ou en magasin, le pressing, l'assurance, le retour des articles... sont inclus dans le tarif. Si la commande se fait en ligne, la start-up envoie à la cliente deux tailles voisines pour éviter les allers-retours. Et depuis mars 2016, Rent the Runway propose un abonnement illimité pour 140 dollars par mois qui permet de louer en permanence trois articles.

À New York, le flagship de 460 mètres carrés dispose d'un studio de stylisme - sur rendez-vous et payant - pour aiguiller les consommatrices sur le bon choix de robes en fonction de leur style, de leur morphologie... Les recommandations sont alors enregistrées dans son profil. En 2016, Rent the Runway a réalisé un CA de 100 millions de dollars. La société a également réalisé en décembre dernier une levée de fonds de 60 millions de dollars auprès du fonds Fidelity (participation auprès d'Airbnb et Uber), Bain Capital Ventures et TCV.

E-Commerce Magazine

Septembre

LE MÉDIA DU CROSS-CANAL
Ecommerce
ecommercemag.fr

Qui seront les champions du retail de demain ?

Quels sont, selon les pros de l'e-commerce, les grands enjeux actuels et futurs du secteur ? *Ecommerce mag* et le salon mondial du retail Shoptalk ont réuni en juillet dans un think tank de grands noms du retail pour décrypter les problématiques du moment. Morceaux choisis.

Le récent rachat de Whole Foods par Amazon confirme l'intérêt des pure players dans l'ouverture de points physiques, mais aussi dans la diversification de leur écosystème. Les consommateurs achètent aujourd'hui à tout moment et partout.

LES TENDANCES DANS LE RETAIL

De nouveaux comportements d'achat qui obligent les retailers à s'adapter alors que les frontières entre physique et virtuel sont totalement brouillées.

« Vous ne pouvez plus être seulement purement digital ou purement physique, explique Fabien Versavau, deputy general manager de PriceMinister. Les plateformes d'e-commerce redescendent vers le client tout en procédant à une diversification de leur métier. L'objectif, aujourd'hui, est d'enfermer le consommateur dans une boucle de valeurs afin d'être capable de couvrir l'ensemble de ses besoins tout en suivant son parcours client. »

Autre défi, pour les professionnels de l'e-commerce, la concurrence omniprésente avec l'apparition d'acteurs, aussi bien on line qu'off line, qui disruptent le secteur

du retail. *« Depuis cinq ans, le commerce s'est construit sur la notion de "reach and services", explique Frank Rosenthal, expert retail. À présent, l'expérience client est devenue le point-clé pour les détaillants, sous l'impulsion du digital, et notamment des Gafa, qui ont été les premiers à comprendre son enjeu. Les retailers ont l'obligation de proposer à leurs clients une expérience immersive et émotionnelle. »* Mais si les clients bénéficient de plus en plus d'outils digitaux durant leur parcours d'achat, ils réclament paradoxalement plus d'humain.

LES FUTURS CHAMPIONS DU RETAIL ?

« Les retailers les plus performants sont ceux qui arrivent à marier les deux dimensions, technologique et humaine », poursuit

Cyrille Kittel, directeur marketing et e-commerce d'Interflora (à gauche), et Stéphane Madoeur, professeur à HEC, réunis lors du think tank dédié au retail.



De gauche à droite: Carine Rebstock, directrice du retail international d'Orange, Arnaud Vanpoeringhe, p-dg de Tikamoon, du groupe Aïdo, Laura Toledano Khelif, directrice marketing et achats de Monshowroom.com, Cédric Taravella, directeur du digital d'Etam, Fabien Versavau, deputy general manager de PriceMinister, et Frank Rosenthal, expert retail.



Fabien Versavau (PriceMinister): « Le retailer ne peut plus être purement digital ou physique ».

« L'expérience client est devenue le point-clé pour les détaillants, sous l'impulsion du digital. »

Frank Rosenthal. Des propos partagés par Laura Toledano Khelif, directrice marketing et achats de Monshowroom.com. *« La technologie doit être au service de la communauté, souligne-t-elle. Cela signifie proposer un site zéro défaut aussi bien concernant les services que dans l'expérience proposée. »* Les communautés de clients rebattent les cartes et s'affranchissent des diktats des marques en communiquant entre elles. Les influenceurs, de plus en plus

puissants, deviennent ainsi des conseillers de vente sur leur communauté. Les grands acteurs du retail sont en pleine mue, mais d'ici cinq ans, qui arrivera à s'imposer auprès des consommateurs ? *« Celui qui aura des clients, lance en boutade Cédric Taravella, directeur du digital d'Etam. Le social commerce offre de nouvelles opportunités, à chaque retailer de les saisir ! »* *« L'expérience client va être primordiale, avec une prime aux marques qui auront réussi à créer une préférence de marque*

forte et telle que la notion de service peut être plus importante que le prix », souligne Cyrille Kittel, directeur marketing et e-commerce d'Interflora. Frank Rosenthal met lui aussi en avant l'enjeu de préférence de marque comme clé du commerce de demain en quatre volets : l'expérience client, la pertinence de la data, la dimension locale et la visibilité de la marque. « Amazon Books en est l'exemple parfait. Cette chaîne d'Amazon réinvente le métier de libraire en proposant aux consommateurs

De haut en bas : Cyrille Kittel, directeur marketing et e-commerce d'Interflora ; Cédric Taravela, directeur du digital d'Etam ; Carine Rebstock, directrice du retail international d'Orange.



►►► les livres les mieux notés par les clients dans les villes où elle est implantée : Seattle, Chicago, New York, etc. Cela a un sens, de prendre en compte la dimension locale grâce à l'exploitation des données.»
Pour Nathalie Mancuso, dg opérationnelle de Wanimo, la collaboration entre groupes sera primordiale, dans l'avenir. « Aujourd'hui, un pure player ne peut pas le rester ad vitam aeternam ; il doit nouer des partenariats pour survivre. »
Édouard Margain, directeur du digital de Lavinia, souligne pour sa part que « si les attentes des clients n'ont pas bougé depuis des siècles – un bon prix, un bon choix

et un bon service –, l'évolution se situe dans l'exigence des consommateurs, et notamment dans l'immédiateté des services offerts. »
Les futurs champions du retail de demain seront « ceux qui verront la technologie comme un moyen et non une finalité afin de fluidifier l'expérience client », avance-t-il.
Carine Rebstock, directrice du retail international d'Orange, perçoit dans le commerce conversationnel une mutation prochaine. « Aux États-Unis, 8 % des foyers américains sont déjà équipés d'un assistant vocal et 20 % des recherches se font par la voix sur Google », indique-t-elle. Autre révolution perçue par Arnaud Vanpoperinghe, p-dg

de Tikamoon, du groupe Adeo, le boom des boutons et objets connectés, qui pourraient impacter notre façon de consommer les produits du quotidien.

LES RELATIONS DES START-UP AVEC LES GRANDS GROUPES

Concernés par cette problématique de rachat de jeunes pousses par de grands groupes pour capter de nouveaux business models, les professionnels présents lors de ce think tank ont souhaité revenir sur les relations entre start-up et grands groupes et partager leur expérience. La dynamique est en effet complexe à mettre en œuvre en termes d'organisation, quand souvent les méthodes de travail et les objectifs divergent et peuvent créer des tensions. « Chez Orange, nous travaillons avec de nombreuses start-up dans le retail, et nous n'arrivons pas toujours à bien les implémenter », note Carine Rebstock. ►►►

►►► Pour le professeur affilié d'HEC Stéphane Madoeuf, les grands groupes qui intègrent des start-up ont même tendance à les faire couler ! Il préconise de « travailler en paire, un digital native avec un collaborateur plus âgé qui a, lui, une réelle expertise métier et terrain, un duo qui fonctionne très bien. Avant de racheter une start-up, il est plus judicieux pour une entreprise de créer un partenariat et seulement après, de prendre des participations plus importantes. » C'est ce que propose Édouard Margain, directeur du digital de Lavinia, caviste en ligne. « Lorsque nous collaborons avec des start-up, nous y allons étape par étape. Nous mettons en place des pilotes pendant une courte durée ; actuellement, nous planchons sur

Marc Adamowicz, directeur du digital du Groupe Afflelou, et Nathalie Mancuso, dg opérationnelle de Wanimo, échangeant sur la collaboration entre start-up et grands groupes, primordiale dans l'avenir.



La nouvelle génération des "digital natives" impressionne les professionnels de l'e-commerce par son agilité sur le marché du travail.



« Avant de racheter une start-up, il est plus judicieux, pour une entreprise, de créer un partenariat. »

l'intelligence artificielle et les chatbots. Nous leur offrons un accès à nos flux et données – même si nous mettons bien sûr quelques paramètres de sécurité – et la possibilité de les exploiter ; en échange, nous récupérons leurs connaissances. Nous envisageons seulement par la suite une relation contractuelle. »

Autre point débattu lors du think tank, l'intégration physique de la start-up dans les locaux du grand groupe. Les dirigeants e-commerce penchent plutôt pour des cadres de travail séparés. « Lors du rachat de ma société Happyview par le groupe Afflelou, j'ai voulu garder une certaine indépendance en conservant des locaux distincts à Paris et en créant une structure juridique autonome pour ne pas aller droit à l'échec », explique Marc Adamowicz, directeur du digital du groupe Afflelou. Même initiative pour Arnaud Vanpoperinghe, p-dg de Tikamoon, racheté par Adeo (Leroy Merlin) : « Nous sommes à la fois très différents et très bienveillants. Nous avons également opté pour des bureaux séparés mais tout en établissant une relation de confiance. »

LES DIGITAL NATIVES ET LEUR ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Fraîchement diplômée ou sur le point de l'être, la nouvelle génération, ces "digital natives" de 18-35 ans, qui arrive sur le marché du travail, impressionne les professionnels de l'e-commerce par son agilité. « Nos étudiants apprennent très vite. Après une année de césure dans une start-up tech, ils sont capables à leur retour de monter très rapidement leur société », souligne Stéphane Madoeuf, professeur en entrepreneuriat et innovation à l'école de commerce HEC. La tension actuelle dans certains recrutements digitaux et IT comme pour les data scientists les place dans une position favorable, mais qui complique la pérennisation de ces postes au sein des entreprises. « Nous devons offrir à ces jeunes un très bon environnement de travail avec des valeurs d'entreprise. Ils sont ultra-sollicités et n'ont aucune difficulté à trouver un emploi dans une autre société », conclut Marc Adamowicz, directeur du digital du groupe Afflelou. ■

Dallia Bouaziz

« L'évolution des attentes des consommateurs se situe dans l'exigence d'immédiateté des services offerts. »

E-Commerce Magazine

Septembre

LE MÉDIA DU CROSS-CANAL
Ecommerce
ecommercemag.fr

Walmart, numéro un du commerce mondial, arrive en troisième

position dans le classement 2017 de l'e-commerce américain, devancé par Apple et surtout par Amazon. La progression de Walmart en e-commerce entre 2016 et 2015 est de 15,5 % – au niveau de la progression marché –, mais Amazon progresse de 24,9 %, plus vite que le marché, et les écarts se creusent, puisqu'en valeur, Amazon enregistre une progression de 25 milliards de dollars, alors que le chiffre d'affaires total de Walmart en e-commerce est de 15,82 milliards de dollars, selon Internet Retailer. Pour mesurer les rapports de force, Amazon pèse près de huit fois plus que son rival en termes de chiffre d'affaires e-commerce et entre à grands pas dans le retail physique avec le rachat de Whole Foods en juin 2017. Alors, que faire pour combler le retard ? Envisager un scénario de rupture ! Pour la première fois dans l'histoire de Walmart, accepter qu'un intermédiaire vende ses produits à ses clients. C'est là qu'intervient Google, lui-même distancé par Amazon sur au moins deux points-clés.

1/ LE DÉVELOPPEMENT DES ASSISTANTS VOCAUX

Google Home a été lancé avec du retard vs Amazon Echo, apparu en 2014, et aujourd'hui, sa part de marché oscille entre 10 et 20 % selon les sources,

le reste revenant à Amazon Echo et son Alexa. Pas négligeable, quand on sait que les recherches par la voix représentent déjà 20 % des recherches aux États-Unis et si on tient compte du fait que 8 % des foyers américains sont déjà équipés d'un "smart home device", selon ComScore.

“ Les recherches par la voix représentent déjà 20 % des recherches aux États-Unis.



Frank Rosenthal
expert en marketing du commerce

WALMART / GOOGLE : UN DEAL GAGNANT-GAGNANT ?

Début septembre, Walmart et Google s'allieront pour concurrencer Amazon : les clients pourront alors acheter les produits Walmart via Google Assistant. Décryptage d'un partenariat hautement stratégique.

2/ LE SEARCH, MARCHÉ PHARE DE GOOGLE

Si Google domine toujours largement le marché, pour la recherche de produits, les Américains vont d'abord sur Amazon, premier site de recherche pour 59 % d'entre eux, devant Google à 20,4 %. Google arrive en tête des seconds sites consultés, avec 26,5 % contre 23,4 % à Amazon, selon un sondage de mars 2017 Internet Retailer / Bizrate. Alors, pour contrecarrer Amazon, Walmart et Google ont tout intérêt à s'entendre.

PARCOURS

Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, a réalisé son parcours professionnel dans la communication (TBWA France et HighCo) et dans le conseil en tant que fondateur de sa structure de conseil, Frank Rosenthal Conseils, en 2008. Tout au long de son parcours, il a travaillé pour plus de 55 enseignes et 70 marques. Il est l'auteur de six livres sur le commerce, dont *Booster le commerce* et *Le Retail aux États-Unis*, publiés aux éditions Kawa. Il anime depuis 2008 un des blogs référents sur la distribution, *retail-distribution.info*, qui retrace notamment ses nombreuses visites de magasins à l'étranger (700 billets). Il intervient dans de nombreuses conférences et tribunes.

Pour Walmart, c'est le moyen de ne pas laisser le champ libre à Amazon et ses technologies (Echo et Alexa, mais aussi Dash, par exemple) et, en parlant de « rendre les courses plus rapides et plus simples » dans son communiqué, d'aller sur le terrain d'Amazon. La meilleure défense étant l'attaque, Walmart se veut beaucoup plus offensif. Pour Google, c'est le moyen de renforcer sa plateforme de livraison Google Express avec le leader du retail physique Walmart (40^e enseigne à intégrer Google Express). Cette alliance donne aussi du contenu à sa solution Google Home et la fait remonter dans les classements shopping (application, search, livraison...). Même si le périmètre de l'alliance est étroit au regard des activités de Google et Walmart, pour autant, cette dernière apparaît stratégique dans la mesure où l'on se situe au croisement du retail et de la technologie. Cela incarne le début d'une nouvelle ère très "bataillée", dans laquelle ces géants vont agir vite et fort. ■

Le Figaro
23 janvier 2017

LE FIGARO

Conseils et bien-être: la riposte des magasins à Amazon

L'objectif est de faire revenir les clients, de les fidéliser, mais pas forcément de leur vendre tout de suite.

REPORTAGE

OLIVIA DÉTROYAT @Olivlader
NEW YORK

DISTRIBUTION Rassemblés la semaine passée à New York pour la grand-messe annuelle de la distribution, les 35 000 visiteurs n'avaient qu'un nom à la bouche: celui de leur rival à tous, Amazon, le leader mondial de l'e-commerce, devenu en 2016 le troisième distributeur mondial. La fréquentation des magasins américains s'est effondrée de 60 % de 2010 à 2015. Pour survivre, les distributeurs doivent faire revenir leurs clients en magasin. Arpenter les rues de Manhattan est devenu un exercice obligé pour trouver les meilleures idées pour se réinventer. Les magasins y vivent une révolution, palpable de SoHo à Chelsea, en passant par Times Square et les abords de Central Park.

Certains abandonnent même les principes de base du commerce: finis les prix affichés chez Bonobos, griffe d'habillement masculin, et Pirch, spécialiste haut de gamme de la maison; terminée la possibilité d'acheter dans le concept store de Samsung 837, au cœur de Chelsea... Bien plus qu'en Europe, les magasins «expérientiels» où l'on ne ressort sans aucun article sont devenus monnaie courante. Ils prennent commande et assurent la livraison gratuite à la maison.

Champagne et cours d'italien

Lunettes de réalité virtuelle, produits en démonstration, capture de vidéo à 360°, bar et lieux de détente... chez Samsung, la priorité est au lien avec la marque. Chez le chausseur haut de gamme M.Gemi, les modèles ne peuvent qu'être essayés, avant d'être livrés à domicile en deux ou trois jours ouvrés si la cliente se décide. Le taux de conversion frôle les 30 %, bien plus que dans un magasin classique. Une prouesse sur cet achat émotionnel, obtenue autour d'un verre de champagne, de cours d'italien ou grâce à un styliste personnalisé gratuit proposé à la cliente... « Il faut

faire revenir l'amour du magasin », résumait Terry Lundgren, le patron des grands magasins Macy's, devant un parterre d'acteurs de la distribution venus des quatre coins de la terre.

À New York comme dans les grandes villes, la pression à l'achat se fait minime dans ces magasins 3.0, et la relation commerciale s'efface au profit du lien avec la marque. Le nouveau magasin du spécialiste du son Sonos offre ainsi cinq répliques de pièces d'appartement, insonorisées, pour tester les enceintes. Une mise en scène astucieuse, propice à transformer le magasin en véritable boîte de nuit. Ambiance garantie. Les deux géants du sport Adidas et Nike, qui

ont ouvert fin 2016 deux «flagships» (magasins phares) à New York, ont eux aussi exploité à fond cette approche. Le premier a misé sur l'identité industrielle new-yorkaise et la réplique d'un stade universitaire. Personnalisation des chaussures, analyse de la foulée, collaboration avec des stars... le concept d'expérience prend tous ses sens.

Chez Nike, sur 5 000 m² et quatre étages en plein SoHo, l'ambiance est plus chaleureuse. Plusieurs espaces de jeu permettent aux clients de s'entraîner sur un terrain de basket, de foot ou sur un tapis avec, à l'écran, un joueur virtuel. De quoi recueillir les informations sur la façon de courir du client et lui propo-

L'intelligence artificielle dope la rentabilité des magasins

Conseils d'achat, publicités ciblées, associations de produits inattendues, personnalisation de la relation entre le vendeur et le client... Ces derniers mois, la palette d'outils à disposition des distributeurs pour doper leurs ventes en magasin s'est étoffée. Et ce, grâce à l'intelligence artificielle, qui commence à trouver ses premières applications concrètes en magasin. L'enseigne de meubles Room & Board a ainsi augmenté de 60 % le taux de conversion de ses visiteurs grâce à une solution basée sur la donnée intelligente et non la mégadonnée: elle propose aux clients des produits en fonction de paramètres autoanalysés de manière intelligente par la machine.

Maître mot dans les allées du Retail's Big Show de New York, comme dans les centres de R&D des distributeurs et e-commerçants depuis plusieurs années, l'intelligence artificielle reste abs-

traite pour le grand public. Si tous s'accordent à dire que le robot ne remplacera jamais la relation humaine, le phénomène consiste à développer des systèmes informatiques aux capacités intellectuelles comparables à celles d'un être humain et capables d'apprendre par eux-mêmes. Depuis une dizaine d'années, des centaines de start-up et de distributeurs plangent sur ces sujets pour répondre à des consommateurs de plus en plus avides de conseils personnalisés et de moins en moins enclins à supporter le harcèlement commercial.

Les montants engagés sont énormes. L'éditeur californien spécialiste de la relation client Salesforce, qui s'est doté en 2016 d'une solution e-commerce avec le rachat de Demandware, a investi 650 millions de dollars dans le sujet. De cette recherche est né le projet Einstein, qui permet d'exploiter au mieux les milliards



de données (sur les clients, les produits, les transactions...) recueillies chaque année par les engines. Un véritable défi, alors que les données collectées depuis dix ans dépassent celles produites: depuis que l'homme est humain. Traité par des algorithmes complexes, le système apprend à chaque nouvelle interaction avec le client. « L'intelligence artificielle un contre-pied à Amazon, même son arrivée en magasin n'en est pas ses balbutiements, analyse So-lie Lubet, directrice du salon Pa-Retail Week (Comexposium). détectant lui-même vos préférences, vos goûts et en poussant des

Le nouveau magasin new-yorkais du spécialiste du son Sonos propose cinq répliques de pièces d'appartement, insonorisées, pour tester ses enceintes.

O. D.

ser les produits les mieux adaptés. Ce travail de fond porte ses fruits: selon Google, malgré la dégringolade de la fréquentation, le chiffre d'affaires global des enseignes outre-Atlantique est passé de 641 à 750 milliards de dollars de 2010 à 2015. Et ce, grâce à l'e-commerce et à la stratégie sans couture déployée entre magasins et site Internet. « Je suis intimement convaincu que l'ère du magasin physique n'est pas terminée, assure Shelley Bransten, senior vice-présidente distribution chez le spécialiste du cloud Salesforce. Il faut travailler sur la marque, sur l'expérience du client plutôt que sur ce qu'il a dépensé et sur sa profitabilité. » Aujourd'hui, 85 % des ventes passent encore par les magasins. ■

produits de même style, le phénomène nous fait entrer dans une nouvelle ère du commerce. » La complexité de l'intelligence prédictive et de l'apprentissage automatique de la machine multiplie les applications possibles.

Attentes pragmatiques

Le français Store Electronic System, récemment rebaptisé SES-imagotag, s'est ainsi associé à la start-up spécialisée dans l'apprentissage automatique Market Hub pour vendre des étiquettes intelligentes pour les produits périssables (fruits et légumes, boulangerie). En fonction de critères comme la météo, l'heure, le trafic clients ou le nombre de transactions, le prix sur l'étiquette évolue automatiquement pour limiter au maximum le gaspillage alimentaire. « Parmi l'arrivée massive de ces solutions, c'est ce genre d'innovation qui devrait percer chez les distributeurs, estime Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. D'abord parce qu'elle répond aux attentes pragmatiques des enseignes, qui veulent des applications concrètes tout de suite, mais aussi parce qu'elle apporte une vraie amélioration de l'information sur le point de vente, à la fois pour le client et le vendeur. » O. D. (A NEW YORK)

Le Journal du Textile

7 février 2017

Journal du **Textile**

Le Retail's Big Show a réenchanté le magasin

Le grand Salon new-yorkais a exploré les solutions technologiques permettant aux clients de vivre une expérience d'achat numérique et ultra-personnalisée.

LE Retail's Big Show a encore une fois mérité son nom. Ce Salon géant organisé par la Nrf (National Retail Federation), l'organisation qui rassemble les enseignes et acteurs du commerce américain, a attiré les foules. Plus de 35.000 participants, dont beaucoup de Français, dirigeants d'enseigne, e-commerçants, prestataires technologiques, sont venus assister pendant trois jours à cette grand-messe new-yorkaise du commerce de détail. Près de 500 exposants étaient rassemblés dans les halls du Jacob K. Javits Convention Center. A côté des grandes firmes technologiques, comme Ibm, Ingenico, Intel ou encore Microsoft et Oracle, avec leurs stands toujours plus imposants, cette édition a réuni de nombreux acteurs plus modestes, dont notamment de jeunes pousses, regroupées au sein d'un Innovation Lab. Une dizaine de petites entreprises tricolores, sélectionnées par Business France, étaient également mises à l'honneur sur un stand dédié à la «french tech» et lors d'une soirée au consulat de France. Socloz, fournisseur d'une plate-forme de digitalisation des points de vente, Think & Go, qui a lancé des écrans intégrant le paiement sans contact, Vekia, spécialiste du «machine learning» (apprentissage automatique) dans les systèmes de pilotage des stocks et des approvisionnements, ou encore Critizr, qui développe une applica-

tion permettant aux clients de laisser leur avis en magasin, étaient de la partie.

Pendant le Salon, les interventions de dirigeants de grandes entreprises, telles que Levi's, Ikea, Macy's ou Walmart, et les conseils d'entrepreneur dispensés par l'invité d'honneur, Richard Branson, l'emblématique dirigeant de Virgin, ont été, comme de coutume, très suivis. Mais le Retail's Big Show permet surtout de détecter les nouvelles tendances en matière de consommation et de technologies pour le commerce. Difficile toutefois de séparer le bon grain de l'ivraie tant les solutions technologiques proposées sont nombreuses. Difficile aussi de sélectionner les bons outils quand les prestataires eux-mêmes n'en finissent pas d'élargir leur champ d'activité. Même le géant du Net Google s'invite aujourd'hui en magasin, en fournissant des terminaux d'encaissement sous Android et une technologie très pointue de reconnaissance faciale, qui peut non seulement identifier des clients, mais définir exactement leur humeur et leurs avis devant des produits qu'ils regardent ou manipulent. «Certains exposants profitent de l'image du Salon pour dévoiler des solutions qui ne sont pas nouvelles. D'autres proposent des solutions pragmatiques et opérationnelles afin de faire progresser l'expérience client. Toutes les innovations sont intéressantes, mais j'attends de voir quels seront

les usages. Pour être adoptée, une innovation doit se révéler simple et utile», estime Franck Rosenthal, expert en marketing du commerce. «Moins de divertissement et plus d'efficacité ! On sent que les affaires sont tendues et qu'il faut répondre à des besoins opérationnels», souligne pour sa part Yves Curtat, le fondateur de Retail Reload.

Les magasins entrent, en tout cas, dans une nouvelle ère plus technologique et les changements s'accroissent. «Le Web et le numérique bouleversent l'univers du retail. Les outils, comme ceux qui sont dédiés à la relation client, évoluent encore», observe Michael Lemner, le Pdg de Tim-Tam Consulting. Améliorer le parcours client en lui apportant une «expérience sans coutures» sur tous les canaux est plus que jamais devenu le but à atteindre, le saint Graal de tous les distributeurs et enseignes. Ibm a ainsi présenté une étude qui révèle que la génération Z, née à partir de 1995, préférerait à 98% faire ses courses dans un magasin physique plutôt que sur le Web, mais qu'elle s'attendait aussi à y vivre une expérience d'achat numérique et ultra-personnalisée.

■ BIG BROTHER ENTRE DANS LES BOUTIQUES.

Des technologies de plus en plus pointues guident le client en boutique, l'assistent dans ses choix et aident les vendeurs à

mieux le connaître. «Côté point de vente, les équipements innovants ont clairement marqué leur territoire, dans l'objectif réaffirmé d'enrichir toujours plus l'expérience du chaland : accueil personnalisé par le vendeur connecté, guidage dans les rayonnages et suggestions automatiques à l'aide d'écrans et de beacons, assistance en cabine d'essayage via des écrans tactiles géants», énumère Romulus Grigoras, le Pdg de Devatics. «Les enseignes se sont désormais mises en ordre de marche pour mesurer l'impact de ces technologies sur le taux de conversion et le panier moyen, en reproduisant en magasin des techniques du webmarketing, comme l'AB testing.» Toujours plus connectés, les nouveaux concepts de magasin seront bientôt truffés de technologies, d'outils de tracking pour suivre les articles, mais aussi... les clients. Sur son stand, en plus de présenter de nouveaux scanners de codes-barres et d'imprimantes pour encoder des tags Rfid, Zebra avait ainsi imaginé un magasin du futur totalement connecté. La solution utilisée, nommée SmartSense for Retail, que n'aurait pas reniée Big Brother, combine les avantages de la technologie Rfid (identification des articles par radiofréquence), de la vidéo et de la micro-localisation. Elle permet de suivre en temps réel le déplacement des articles, ainsi que celui des collaborateurs et des consommateurs dès qu'ils se sont identifiés depuis leur smartphone, via le programme de fidélité par exemple. Au préalable, tous les articles doivent être munis de puces Rfid, qui seront ensuite lues par des capteurs au plafond, capables de balayer des zones de 20 à 30 m². «Le taux de précision pour les inventaires est de plus de 95%. Le couplage avec la vidéo permet de suivre le cheminement des clients dans le point de vente et de connaître leurs habitudes. La solution fournit une multitude de données, qui peuvent être ensuite analysées», explique Philippe Nault, le responsable avant-vente de Zebra France. Avec cette solution, les distributeurs pourront



Le Retail's Big Show.

Les enseignes sont de plus en plus nombreuses à tenter d'améliorer le parcours client afin qu'il vive une «expérience sans coutures» sur tous les canaux de vente.

mettre en place des stratégies omnicanal efficaces, disposer d'éléments décisionnels pour optimiser les niveaux de stock, détecter les zones où des marchandises ont éventuellement été dérobées, enfin améliorer l'efficacité des promotions en magasin.»

Ce système de lecture au plafond (qui pourrait montrer ses limites dès que le nombre d'articles en magasin dépasse un certain seuil) est également proposé par Intel ou Impinj. De grands distributeurs le testent déjà aux Etats-Unis et en Europe. Toujours précurseur, le géant Amazon a déjà déployé en partie ces systèmes de tracking dans son nouveau concept de magasin sans caisse, Amazon Go, implanté près de Seattle. Dès l'entrée de ce point de vente, une vidéo suit le client après qu'il s'est identifié sur une borne à l'aide de son smartphone, où a été installée l'application Amazon. Un système Rfid traque ensuite les objets qu'il déplace et les associe à cet acheteur dès qu'il les retire des rayonnages. Lorsqu'il sort du magasin, la facture de ses achats, débités sur son compte, est envoyée sur son smartphone.

■ DES VENDEURS TOUJOURS PLUS CONNECTÉS.

Pour équiper le personnel d'un magasin, il y avait déjà les tablettes et les smartphones. Désormais, il faudra également compter avec les montres et les lunettes connectées. Ces accessoires transforment les employés en vendeurs «augmentés». Chez Fujitsu, les smartwatches Samsung Gear sont couplées à un logiciel facilitant la communication entre les équipes en point de vente. «Une hôtesse de caisse peut, par exemple, lancer une notification pour vérifier le prix d'un produit», précise Mathieu François, le responsable de l'activité retail chez Fujitsu France. Certaines



ment réel de l'utilisateur pour lui fournir des informations numériques avec lesquelles il peut interagir). Microsoft, avec ses lunettes holographiques HoloLens, Google, qui sollicite les développeurs pour qu'ils conçoivent des applications

Les montres connectées transforment les vendeurs en vendeurs «augmentés». Le Retail's Big Show a dévoilé de nouveaux accessoires pour équiper les vendeurs en magasins, comme des montres connectées (à l'image de celle développée par Salesforce) qui facilitent la communication entre les équipes et permettent également d'accéder aux données d'un client et de lui recommander des articles en fonction de ses précédents choix.



analysées, des articles visuellement similaires sur des sites marchands lui soient proposés. Les algorithmes contrôlent aussi les prix des articles. L'entreprise française Ses Imagotag a noué un partenariat avec la start-up irlandaise Market Hub afin d'ajuster automatiquement les prix affichés en temps réel sur les étiquettes électroniques, selon l'offre et la demande, en fonction de la météo ou des historiques de ventes. Très présente dans la grande distribution alimentaire, l'en-

tous les modèles. D'autres projets sont en cours dans l'univers des magasins de bricolage, afin d'aider les clients à choisir leurs décorations ou leur cuisine.

■ L'INTELLIGENCE

dispositifs. *True Religion*, la marque canadienne spécialiste du denim, équipe ainsi les vendeurs de son magasin new-yorkais d'*Apple Watch* couplés avec la plateforme de relation client *Salesforce*. Dès qu'un client entre dans le magasin, il est identifié avec son smartphone (en mode *Bluetooth*) grâce à la présence de balises (beacons). Dès lors, des notifications sont envoyées sur les montres, qui permettent aux employés d'accéder aux historiques d'achat et à des recommandations d'articles. Le dispositif permet en outre de consulter les stocks du magasin.

Le *Retail's Big Show* a également fait la part belle aux applications de réalité virtuelle (qui «transportent» l'utilisateur dans une réalité différente de la sienne) ou augmentée (qui utilisent l'environne-

casque *Daydream View*, ou encore *Augment*, une start-up française qui propose un dispositif de réalité augmentée permettant à l'internaute de visualiser en 3D le produit qui l'intéresse (développé notamment avec *CDDiscount*), ont attiré les foules. «*Ces innovations sont en fort développement. Il faut toutefois rester prudent sur les usages concrets de cette technologie encore nouvelle*», estime Franck Rosemberg. En attendant, les tests se multiplient. L'entreprise canadienne *Valtech* développe ainsi pour *Décathlon* un casque de réalité virtuelle, *Htc Vice*, qui immerge les clients dans un paysage fictif pour leur faire découvrir la gamme de tentes *Quechua*. L'idée est de proposer ce dispositif aux magasins qui ne disposent pas de la surface suffisante pour exposer

L'utilisation de la data (des données) et de l'intelligence artificielle se glisse dans toutes les applications, afin de développer les ventes et d'optimiser l'expérience client. Cette technologie augmente les capacités «intelligentes» des «*chatbots*» (agents conversationnels) et des robots et pénètre toutes les sphères du commerce. Grâce à des algorithmes, *Facebook Messenger* préconise des produits ciblés aux clients et leur permet de finaliser leurs achats sans quitter la messagerie, via une fonctionnalité de paiement proposée notamment avec *Ingenico*. *Mode.ai* a développé un «*chatbot*» sur les plates-formes de messagerie mobile, qui se présente comme un assistant de shopping virtuel. Il invite les clients à télécharger des photos pour que, ensuite, une fois les images

étiquette électronique connectée pour le textile. Munie d'un QR code ou d'une puce *Nfc* (communication en champ proche), celle-ci peut communiquer avec les smartphones des consommateurs.

L'informatique se réfugie toujours plus haut dans les nuages. La tendance du «*cloud computing*» (ou mode *Saas*, avec une livraison de ressources et de services à la demande) n'est pas nouvelle, mais elle s'accélère. Tous les grands éditeurs proposent désormais leurs logiciels en mode hébergé, disponibles à la demande et faciles à déployer. L'éditeur de logiciels de gestion et de services cloud *Cegid*, qui vient d'être classé numéro 1 du commerce de détail par l'étude américaine *Ris Software*, a profité du Salon pour annoncer le lancement de son cloud mondial destiné aux métiers du commerce spécialisé. L'éditeur prévoit, entre autres, la mise à disposition de *Pod* («*points of delivery*») dans plusieurs zones géographiques stratégiques. Il sera disponible sur la plate-forme *Azure* de *Microsoft* à partir du deuxième trimestre 2017 en Europe et au second semestre en Amérique du Nord. «*Plus de 80% de nos clients français optent pour le mode Saas. Désormais, les data-centers seront là où se trouvent leurs magasins*», explique Nathalie Echinard, la directrice de la branche retail.

Aux côtés de ces technologies toujours plus présentes dans l'univers du commerce, quelle sera la place de l'humain ? La Fédération du commerce américaine tente de mesurer les conséquences de ces mutations. Lors du Salon, elle a annoncé une grande initiative, intitulée *Rise Up*, dont l'objectif est de former la nouvelle génération des employés du commerce via sa fondation. Le prochain *Retail's Big Show* se déroulera du 14 au 18 janvier 2018.

CATHERINE PETIT ●

Salesforce pousse ses pions dans l'e.commerce

SALESFORCE n'est plus seulement le leader mondial des éditeurs de logiciels pour la gestion de la relation client (*Crm*). Après avoir réalisé plusieurs acquisitions, dont celle de la plateforme d'e.commerce *Demandware*, il y a quelques mois, le groupe, qui compte de nombreux clients dans la mode (dont *Lacoste*, *Pimkie*, *1.2.3.*, *Smcp*, *Orchestra*, *Quiksilver* en France), est devenu un géant de l'e.commerce. L'entreprise américaine a divulgué lors du *Retail's Big Show* une nouvelle offre de commerce unifié, *Commerce Cloud*. Cette solution donne aux marques la possibilité de «*proposer des expériences continues personnalisées et unifiées à leurs acheteurs, à la fois sur le Web, les terminaux mobiles, les médias sociaux ou en magasin, sur les dimensions com-*

merciales, marketing ou liées au service client».

Salesforce, qui a signé un partenariat stratégique avec *Facebook*, a lancé la solution *Salesforce for Messenger Platform*. Ce dispositif va permettre aux entreprises d'utiliser *Messenger* comme un nouveau canal de communication et d'engagement clients et de personnaliser leurs interactions avec eux.

Sur son vaste stand au *Retail's Big Show*, l'éditeur a également mis à l'honneur *Salesforce Einstein*. Ce moteur d'intelligence artificielle utilise l'ensemble des données (issues des clients, des chats messagerie, tweets, images et autres flux découlant des médias sociaux) pour créer des modèles d'apprentissage automatique, qui contribueront à réaliser des analyses prédictives et à person-

naliser les relations avec chaque client. L'enseigne de chaussures et d'accessoires *Aldo* a été parmi les premières à déployer cette technologie. Sur le Web, la solution génère des recommandations de produits selon plusieurs critères, comme l'historique d'achat du consommateur, et déclenche l'envoi automatique d'e-mails. Elle est utilisée par le service clients pour accéder rapidement aux données des consommateurs, trouver des réponses et régler immédiatement les problèmes. L'outil est aussi utilisé en mode multicanal. Plusieurs applications mobiles – destinées par exemple à aider les clients à choisir leurs chaussures en les associant à leur style de vêtements ou à découvrir rapidement les collections pour effectuer des achats – ont été développées. C.P. ●

Le Monde

24-25 septembre 2017

Le Monde

Internet contraint les commerçants à innover

► Les consommateurs tournent le dos aux boutiques et aux grandes surfaces

► La défaillance du numéro un mondial du jouet, Toys'R'Us, est emblématique du bouleversement à l'œuvre dans le commerce

► Confrontés à la concurrence toujours plus forte du Net, les distributeurs essaient de nouveaux concepts et choisissent d'être omnicanaux

PAGE 2

**Magasin Toys'R'Us,
à Pinole, en Californie,
le 19 septembre.**

JUSTIN SULLIVAN/AFP





Le Net, grand traître du commerce

Toys'R'Us abdique. L'enseigne américaine de jouets a annoncé lundi 18 septembre s'être placée sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites. La chaîne aux 1 600 magasins ne parvient plus à rembourser ses dettes. Comme d'autres ténors de la distribution américaine, dont les grands magasins Macy's, RadioShack ou feu l'enseigne Sports Authority, Toys'R'Us est confrontée à la concurrence du Net; la Toile, qui, en quelques années seulement, a rafflé 13,7 % des achats de jouets aux Etats-Unis, a essoré ses ventes et, par conséquent, grevé sa capacité à honorer ses échéances de remboursement.

La défaillance du numéro un mondial du jouet dit tout de la féroce concurrence qu'impose l'e-commerce à la distribution d'antan. Car, partout dans le monde, repérer en magasin le jouet dont rêve un enfant pour Noël, comparer son prix depuis son smartphone, pour finalement l'acheter en ligne à moindre coût et se le faire livrer à temps est devenu un sport national.

Mode, produits électroniques, bricolage ou jouets : aucun secteur n'y échappe. Amazon, le numéro un mondial de la vente en ligne, serait toujours le grand gagnant de ce comportement. Près de 60 % de ceux que l'on appelle des « *showroomers* » finissent par acheter sur la plate-forme du géant américain aux 136 milliards de dollars (114 milliards d'euros) de chiffre d'affaires, affirmait déjà une étude réalisée en 2013 aux Etats-Unis.

A Paris, depuis trois ans, le magasin Zig et Puce avertit ses clients du risque de ce *showrooming* qui cantonne un point de vente au seul rôle de salon d'exposition de modèles. Sur les étagères de cette petite boutique du 15^e arrondissement, Gilles Georgieff et Esperanza Peindo, gérants, ont collé une affichette jaune. Ils l'ont intitulée « *Showrooming* » : « *Profiter de nos compétences pour ensuite acheter sur Internet, c'est d'abord nous manquer de respect et aussi un mauvais calcul pour l'avenir* », peut-on y lire.

L'affichette a été punaisée il y a trois ans.

Repérer en magasin puis acheter en ligne est devenu une habitude pour nombre de consommateurs. Tout l'écosystème du secteur en est ébranlé

Pas question de l'enlever. « *Il faut que les clients sachent les dommages qu'entraîne leur achat sur Amazon, après avoir profité de notre conseil ! Moi, je ne vis pas d'amour et d'eau fraîche !* », s'agace M. Georgieff. Car, plus que jamais, la pression du Net se fait sentir dans les allées des magasins. « *C'est l'effet smartphone. Il est devenu naturel de consulter un site Web alors qu'on est en train de faire du shopping* », observe Frank Rosenthal, consultant en marketing.

UNE INCITATION À COMPARER LES PRIX

Au cours du deuxième trimestre 2017, l'e-commerce a encore gagné du terrain. Les ventes ont progressé de 11 % sur cette période, d'après les chiffres publiés mardi 19 septembre par la Fédération e-commerce et vente à distance (Fevad). A périmètre comparable, sans tenir compte des sites créés sur la période, le bond du commerce en ligne ressort à 6 %. « *C'est plus que la consommation dans son ensemble en France* », observe Marc Lolivier, son délégué général. Et, sur cette période, la création de nouveaux sites n'a pas faibli. Il s'en est lancé près de 18 400 en un an. La France en compterait désormais plus de 208 000. Autant de sites qui incitent les consommateurs à comparer les prix et les services et à se convertir à la vente en ligne.

« *En fonction des secteurs, de 2 % à 3 % des ventes basculent en ligne chaque année. Nous estimons que 10 % des ventes alimentaires et 50 % des ventes non alimentaires se feront sur Internet dans cinq ans* », explique Bernard

« NOUS ESTIMONS QUE 10 % DES VENTES ALIMENTAIRES ET 50 % DES VENTES NON ALIMENTAIRES SE FERONT SUR INTERNET DANS CINQ ANS »

BERNARD DEMEURE
directeur associé au sein
du cabinet de conseil Oli
Wyman

Demeure, directeur associé au sein du cabinet de conseil Oliver Wyman, spécialiste du secteur de la distribution. Selon la Fevad, l'e-commerce devrait générer 81,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires à la fin de l'année.

Combien de consommateurs auront alors tourné le dos aux boutiques et aux grandes surfaces ? Trois Français sur quatre déclarent « *supporter de moins en moins de faire la queue dans les magasins* », selon une étude Havas réalisée en juillet. Dès lors, toutes les enseignes revoient leurs méthodes de vente. La plupart proposent désormais à leurs clients de retirer en boutique une commande payée en ligne. Pour ce faire, « *les distributeurs doivent, par exemple, renforcer leurs équipes de ventes en magasin, ou moderniser les modes de paiement* », ajoute Jean-Marc Liduena, associé senior chargé de la consommation chez Deloitte.

NOUVEAU TYPE DE POINT DE VENTE

Certains distributeurs multiplient aussi les efforts pour inciter leurs clients à pousser la porte de leurs magasins. Boulanger est ainsi en train de déployer un nouveau concept : l'enseigne propose à ses clients de tester des articles dans une petite boutique de 300 m², baptisée « Le Comptoir Boulanger ».

Inauguré à Merlimont (Pas-de-Calais) en 2016, puis en mars à Wasquehal (Nord) et en juillet à Amiens, ce concept permet au client de tester tous les articles disponibles à la vente, et notamment ceux d'électroménager dont désormais 17 % des ventes se concluent en ligne, selon GfK. Dans le secteur de la mode – lui aussi chamboulé par le Web – Zadig & Voltaire cajole ses clients du Net. A Paris, dans son nouveau magasin de la rue Cambon, une partie de son personnel est employée à leur accueil.

« *Les transactions récentes démontrent également combien les commerçants ont pris conscience qu'il n'est plus possible de n'être que virtuels ou que physiques. Il leur faut être omnicanal. Amazon a mis la main sur Whole Foods. Walmart a passé un accord avec Google Shopping. Les Galeries Lafayette rachètent La Redoute* », détaille M. Demeure.

Les sites dits « pure players » ne sont pas en reste. Nombre d'entre eux investissent dans l'ouverture de boutiques. Peu après son lancement en 2010, Made.com, un site de vente de meubles, a ouvert un showroom de 850 m² à Paris. Les clients peuvent ainsi « *s'asseoir* » dans ses canapés design et toucher ses tissus. Mais la grande majorité des ventes se réalisent en ligne, concède Jessica Ifker-Delpirou, sa directrice générale.

Plus récemment, Sézane a ouvert un « *appartement* » à Paris. Les clientes de cette *success story* de la mode en ligne peuvent y essayer ses vêtements et les payer. Mais elles ne repartiront pas avec. Tout leur sera livré ultérieurement. LDLC a lui aussi emprunté ce chemin. Né sur le Net, le spécialiste de la vente d'ordinateurs est en train d'ouvrir des boutiques. Il en exploite 26 en France. Et espère en aligner une centaine en 2021.

Pourquoi ? A en croire Olivier de la Clergerie, le *showrooming* est « *aussi une chance* ». « *Du moment que le client reste sur le site et le magasin d'une seule et même enseigne* », explique le cofondateur de cette entreprise, aujourd'hui cotée en Bourse.

Le spécialiste des produits de beauté Feenlunique.com a lui aussi ouvert des boutiques, notamment pour pouvoir vendre des marques de parfumerie qui lui refusaient la vente en ligne. « *Les consommateurs peuvent passer des heures sur un site pour finalement acheter en magasin, ou inversement traîner dans une boutique pour finaliser leur achat en ligne* », philosophe son dirigeant, Joël Palix.

Quel sera l'impact sur le paysage de la distribution française ? Le *showrooming* pourrait faire naître un nouveau type de point de vente. « *Un magasin sans stock, plus petit et au personnel de vente moins nombreux* », imagine M. Liduena. Ce ne sera pas sans risques sociaux. « *Comme pour toute autre industrie qui subit la numérisation* », juge l'associé senior chargé de la consommation chez Deloitte.

La menace est réelle dans les rues commerçantes et les zones commerciales de périphérie. « *La France compte 800 000 commerces* », rappelle Pascal Madry, directeur de l'Institut pour la ville et le commerce. Et, à l'en croire, à force, le *showrooming* « *risque de déstabiliser les comptes d'exploitation des enseignes qui ne seraient appelées qu'à gérer des points de vente sans consommateurs* ». Les centres commerciaux en seraient aussi victimes. « *Il y a une surcapacité de surfaces commerciales. La consommation ne croît que très légèrement. La vente en ligne se développe fort. L'équation n'est pas bonne. Ils vont au-devant de problèmes* », reconnaît M. Demeure.

Une perspective que, selon l'Institut pour la ville, les collectivités locales négligent trop. « *Les communes en sont encore à opposer commerces de centre-ville et de périphérie ! Mais le sujet n'est plus là* », juge M. Madry. Le risque résiderait dans la dématérialisation du commerce. ■

JULIETTE GARNIER

Les Echos

23 juin 2017



de Frank Rosenthal

Comment Amazon pulvérise la concurrence

Amazon vient de réaliser avec l'achat de Whole Foods Market la plus grosse acquisition de son histoire. A l'heure des analyses, il est utile de revenir quelques jours en arrière, à Chicago, où se tenait le plus grand Salon mondial dédié à l'e-commerce : Irce. Amazon était omniprésent dans les conversations et a de plus été sacré Internet Retailer of the Year. Son ascension pose beaucoup de questions, Irce a fourni des réponses.

Dans sa conférence inaugurale, Amazon a enchaîné les chiffres sur le marché américain : sa croissance contribue pour plus de deux tiers à celle de l'e-commerce et pour 25 % à la progression de l'ensemble du commerce américain. Pour le Top 500 des e-commerçants américains, la croissance annuelle est de 15,5 %. Sans Amazon, elle passe à 11,7 % ! Sa croissance annuelle (24,64 milliards de dollars) dépasse le chiffre d'affaires global en ligne de Walmart (15,92 milliards). Dès 2017, Amazon devrait détrôner Macy's et devenir – selon les analystes de Cowen & Co. – le leader global du textile.

Pour les seules requêtes des internautes sur les produits, Amazon domine avec 59 %, contre 20 % à Google ! Tout sauf le fait du hasard : Amazon investit beaucoup pour doper sa croissance, avec 490 millions de dollars par an en référencement payant, un record, selon Merckle. Amazon est aussi l'application de shopping la plus installée sur les smartphones ou tablet-

tes pour 57 % des Américains ! Pour 99 dollars par an ou 10,99 dollars par mois (contre 49 euros par an en France), Amazon Prime permet des livraisons illimitées et rapides en un à deux jours, du stockage de photos, du streaming, et propose des réductions et des services exclusifs Amazon (Prime Now, Pantry, Dash...). Prime recrute très fort. En avril 2017, il compte 80 millions d'abonnés, selon le cabinet Consumer Intelli-

Amazon contribue pour 25 % à la progression de l'ensemble du commerce américain.

Son arrivée dans le commerce physique va se solder par de nombreuses fermetures de magasins concurrents.

gence Research Partners, alors qu'en juin 2015 ils étaient déjà 44 millions. 64 % des foyers américains sont déjà abonnés à Prime, et ils achètent ! 48 % de ces abonnés font au moins un achat par semaine selon Internet Retailer. Prime jouera donc un rôle essentiel dans les projets Whole Foods.

En 2017, avec la lingerie, et bientôt la pharmacie, Amazon justifie de nouveau son surnom de « The Everything

Store » (le magasin où l'on trouve tout). Au-delà, Amazon arrive dans le commerce physique. D'abord avec le rachat cash de Whole Foods Market avec des synergies à développer, mais aussi avec la création ex nihilo d'Amazon Books, qui a ouvert sa 7^e librairie à New York en mai. La visite du magasin de Chicago montre que, au-delà d'une simple librairie (les livres sont classés selon les avis des clients) et d'un café intégré, on a aussi affaire à un showroom des technologies Amazon (comme Echo et Alexa) avec beaucoup de démonstrations. Enfin, l'internationalisation se poursuit, avec des clients qui viennent de 180 pays, selon Kantar.

Au final, comment expliquer le succès d'Amazon ? Le groupe colle parfaitement aux attentes des acheteurs en ligne, qui sont simplicité, prix et largeur de choix, selon Slice Intelligence. Avec Prime, il contourne l'abandon de panier pratiqué par 59 % des clients, qui, selon comScore, le pratiquent lorsque des frais de livraison apparaissent. Faciliter les motivations et limiter les freins, une recette de commerce simple et efficace !

La poussée d'Amazon est forte et tous azimuts, mais, en 2017, Credit Suisse prévoit simultanément 8.640 fermetures de magasin, soit 40 % de plus que lors de la crise de 2008 ! Il y a bien deux vitesses, ceux qui suivent le rythme Amazon et les autres !

Frank Rosenthal est expert en marketing du commerce.

Leechos.fr

23 juin 2017

Les Echos.fr

Comment Amazon pulvérise la concurrence

FRANK ROSENTHAL / expert en marketing du commerce

Le 22/06 à 22:29



4



1



11



0



Amazon arrive dans le commerce physique. - SIPANY/SIPA

LE CERCLE/POINT DE VUE - Après s'être imposé dans l'e-commerce, Amazon veut passer à la vitesse supérieure et débarque dans la vente physique.

Amazon vient de réaliser avec l'achat de Whole Foods Market la plus grosse acquisition de son histoire. A l'heure des analyses, il est utile de revenir quelques jours en arrière, à Chicago, où se tenait le plus grand Salon mondial dédié à l'e-commerce : Irce. Amazon était omniprésent dans les conversations et a de plus été sacré Internet Retailer of the Year . Son ascension pose beaucoup de questions, Irce a fourni des réponses.

Dans sa conférence inaugurale, Amazon a enchaîné les chiffres sur le marché américain : sa croissance contribue pour plus de deux tiers à celle de l'e-commerce et pour 25 % à la progression de l'ensemble du commerce américain. Pour le Top 500 des e-commerçants américains, la croissance annuelle est de 15,5 %. Sans Amazon, elle passe à 11,7 % ! Sa croissance annuelle (24,64 milliards de dollars) dépasse le chiffre d'affaires global en ligne de Walmart (15,92 milliards). Dès 2017, Amazon devrait détrôner Macy's et devenir - selon les analystes de Cowen & Co. - le leader global du textile.

« The Everything Store »

Pour les seules requêtes des internautes sur les produits, Amazon domine avec 59 % contre 20 % à Google ! Tout sauf le fait du hasard : Amazon investit beaucoup pour doper sa croissance avec 490 millions de dollars par an en référencement payant, un record, selon Merckle. Amazon est aussi l'application de shopping la plus installée sur les smartphones ou tablettes pour 57 % des Américains !

À LIRE AUSSI

> Le buzz des Etats-Unis : Nike cède à son tour aux sirènes d'Amazon

> Des voitures bientôt en vente sur Amazon ?

Amazon (Prime Now, Pantry, Dash...).

Et prime recrute très fort. En avril 2017, il compte 80 millions d'abonnés, selon le cabinet Consumer Intelligence Research Partners, alors qu'en juin 2015 ils étaient déjà 44 millions. 64 % des foyers américains sont déjà abonnés à Prime et ils achètent ! 48 % de ces abonnés font au moins un achat par semaine selon Internet Retailer. Prime jouera donc un rôle essentiel dans les projets Whole Foods. Avec la lingerie, et bientôt la pharmacie, Amazon justifie de nouveau son surnom de « The Everything Store » (le magasin où l'on trouve tout).

Et maintenant, le commerce physique

Au-delà, Amazon arrive dans le commerce physique. D'abord avec le rachat cash de Whole Foods Market avec des synergies à développer, mais aussi avec la création ex nihilo d'Amazon Books, qui a ouvert sa septième librairie à New York en mai.

Pour 99 dollars par an ou 10,99 dollars par mois (contre 49 euros par an en France), Amazon Prime permet des livraisons illimitées et rapides en un à deux jours, du stockage de photos, du streaming, et propose des réductions et des services exclusifs

À LIRE AUSSI

> Amazon ouvre ses premières épiceries

Au final, comment expliquer le succès d'Amazon ? Le groupe colle parfaitement aux attentes des acheteurs en ligne, qui sont simplicité, prix et largeur de choix, selon Slice Intelligence. Avec

Prime, il contourne l'abandon de panier pratiqué par 59 % des clients, qui, selon comScore, le pratiquent lorsque des frais de livraison apparaissent. Faciliter les motivations et limiter les freins, une recette de commerce simple et efficace !

La poussée d'Amazon est forte et tous azimuts, mais, en 2017, Credit Suisse prévoit simultanément 8.640 fermetures de magasin, soit 40 % de plus que lors de la crise de 2008 ! Il y a bien deux vitesses, ceux qui suivent le rythme Amazon et les autres !

Frank Rosenthal est expert en marketing du commerce

Linéaires

Juillet 2017

LiNEAiRES
Le magazine de la distribution alimentaire

La sacro-sainte quête de différenciation ne passe pas que par l'offre, les prix, les hommes ou les services. Certains osent jouer la carte des actifs.

La plus ambitieuse, car tout choix est « définitif ». Ils proposent des magasins atypiques, voire un peu fous. Des paris osés, certes, mais finalement souvent gagnants à l'arrivée.

OSEREZ-VOUS ASSURER LE SHOW?

Pendant longtemps, trop longtemps certainement, les distributeurs français ont raisonné par le seul prisme du duo maîtrise des coûts/prix bas. Parce que cette recette, simple dans ses fondamentaux, a fait ses preuves. Et qu'en sortir pouvait se payer cher. Très cher.

Le prix à long terme de cette exigence de compétitivité du consommateur ? Des courses d'une monotonie assez décourageante. Du bardage au plafond en passant par la gondole, personne n'ose vraiment sortir de la norme. Et tant pis si les magasins se ressemblent tous. Mais les lignes bougent.

Les clients veulent tout à la fois, c'est

bien connu : du pas cher de bonne qualité, des grandes marques rassurantes et de la production locale, ne pas perdre de temps tout en flânant, de l'accompagnement à l'achat tout en gardant leur libre arbitre, etc.

Reste une opportunité (et une menace à la fois) dans ce fatras de contradictions joyeuses : la quête de sens dans la consommation est devenue une priorité durable. Et ce sens passe, entre autres, par la qualité du lien que le commerçant est capable de tisser, ou pas, avec lui.

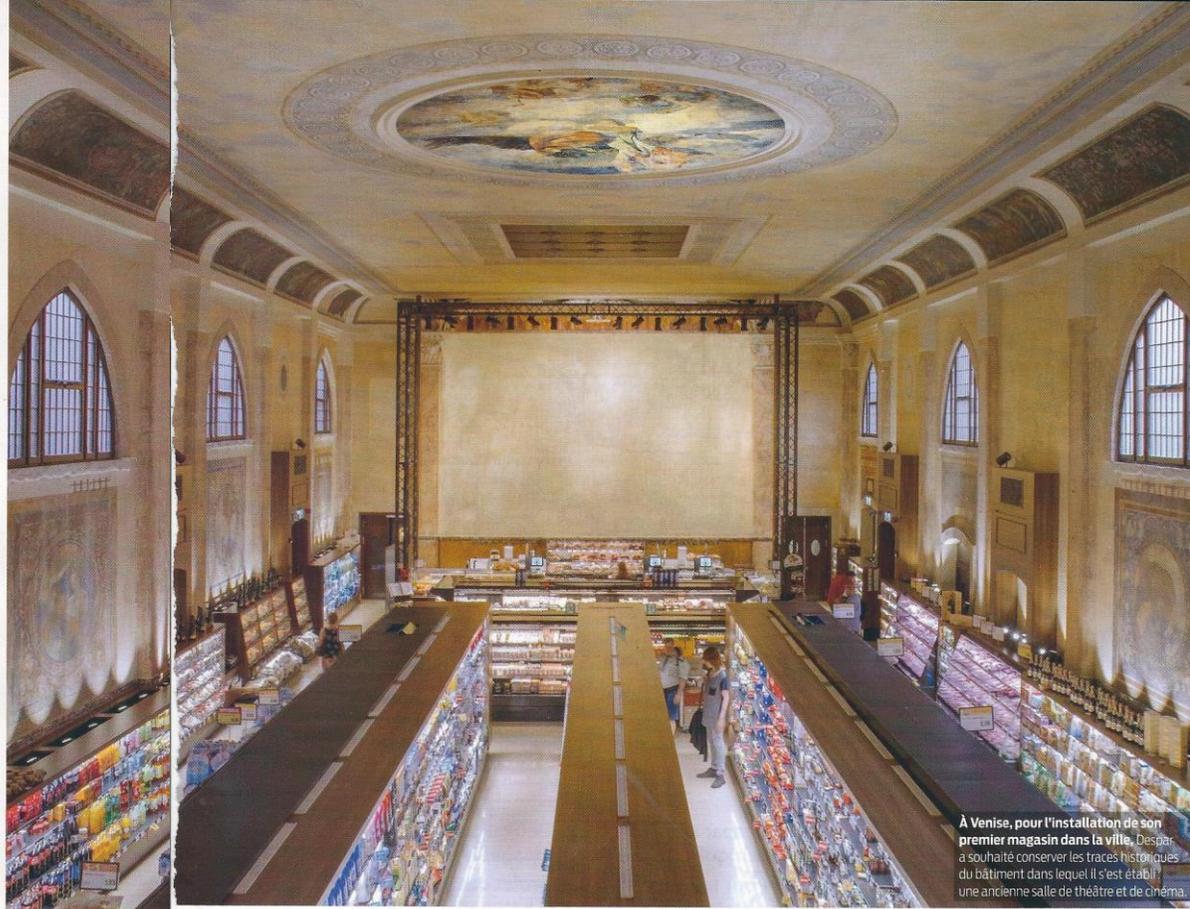
Côté enseignes, la pression sur les prix et les résultats, toujours croissante, couplée à la lente érosion des CA/m² liée à un appareil commercial désormais surdimensionné, encouragent aussi à réin-

venter le modèle. La différenciation, la vraie, reste un Graal. Et celle-ci passe inévitablement par des investissements. Dans l'offre, les services, les hommes et/ou les actifs. Les combinaisons sont infinies, complexes, et l'erreur se paie cash, surtout s'agissant des actifs. Ce qui amène à cette fameuse prudence.

UN BEAU PATRIMOINE IMMOBILIER EN FRANCE

« L'originalité est un risque que l'on préfère souvent laisser courir à un concurrent plutôt qu'à soi-même », constate le directeur opérationnel d'un cabinet d'architecture spécialiste du commerce.

« La concurrence est très rude, la densité commerciale très forte, et les habitudes



À Venise, pour l'installation de son premier magasin dans la ville, Despar a souhaité conserver les traces historiques du bâtiment dans lequel il s'est établi : une ancienne salle de théâtre et de cinéma.

culturelles restent bien ancrées », juge le consultant Frank Rosenthal.

« Il y a deux freins majeurs à l'audace des magasins en France, estime Philippe Vincent, du cabinet-conseil Retail & Detail. Le premier concerne le coût de la main-d'œuvre, le second la tension sur la rentabilité liée à la guerre des prix. Mais cela n'empêche pas que nous ayons en France un beau patrimoine immobilier encore inexploité, plus particulièrement dans les villes de taille moyenne. Il y aurait de quoi faire pour les circuits alternatifs et les multifrais, à l'image du Royaume-Uni, de l'Italie ou des États-Unis avec les "farmer markets". » Eataly, par exemple, capitalise sur des bâtiments atypiques, qu'il réhabilite et aménage, pour la plu-

part de ses 35 points de vente à travers le monde.

Bref, entre envie d'oser et peur de perdre, la peur (et la raison) l'emporte le plus souvent. Mais en France comme à l'étranger, quelques magasins plus téméraires osent. Construire un supermarché dans un ancien cinéma, déjà reconverti en théâtre, à Venise ? Un pari fou, mais gagnant : 7,5 M€ de CA sur 580 m². « Dans notre magasin Despar Teatro Italia, à Venise, les clients sont plus apaisés et échangent plus facilement avec le personnel qu'ils ne le font dans les points de vente ordinaires », explique Ivan Michielan, le directeur du magasin. ●

AMAURY BEAUTRU ET FLORENT VACHERET

Ne misez pas tout sur le décorum

Dans les exemples à succès, les magasins atypiques ne s'appuient pas seulement sur leurs architectures, mais ils racontent une histoire, celle de leurs murs. C'est ainsi que le magasin Eataly de Milan met en scène sur des affiches les portraits des artistes passés par ce bâtiment qui hébergeait autrefois un théâtre. En 1978, lorsque l'enseigne américaine BEST Products a voulu s'installer dans une forêt de Richmond, en Virginie, l'architecte mandaté a préconisé une intégration du bâtiment au sein même du bosquet. Dans un autre style, les magasins Jungle Jim's dont la conception est très proche des hypermarchés français capitalisent davantage sur leurs équipes en organisant chaque mois une animation sous forme de festival sur l'un des savoir-faire du magasin. Un festival international de la bière artisanale s'y tient par exemple chaque année et réunit 3 000 aficionados !

LSA

19 janvier, 9 février 2017, 25 mai, 14 septembre, 28 septembre 2017



Toys "R" Us : quels scénarios pour demain ?

En se plaçant sous la protection de la loi américaine sur les faillites, le géant du jouet s'est mis temporairement à l'abri de ses créanciers. Un répit qu'il devra mettre à profit pour se relancer rapidement.

Le prochain Noël sera sans doute le plus crucial de l'histoire de Toys "R" Us. À quelques semaines du coup d'envoi de la saison des fêtes de fin d'année, le numéro un mondial de la distribution de jouet s'est placé, le 18 septembre, sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites. Une annonce brutale mais assez prévisible au vu de l'endettement colossal du géant américain, qui avait déclaré, à la fin de son exercice 2016, une dette à long terme de 4,64 milliards de dollars (3,87 milliards d'euros) ! « Début 2018, Toys "R" Us devait rembourser 400 millions de dollars, soit presque autant que son résultat opérationnel, de 460 millions l'an dernier. L'annonce du recours, début septembre, à un cabinet de restructuration de la dette et les rumeurs disant que

11,54

MILLIARDS DE DOLLARS
Le chiffre d'affaires de Toys "R" Us dans le monde en 2016 (-2,2% versus 2015)

164M\$

Sa perte nette en 2016 (contre 126M\$ en 2015)

1 600 magasins dans le monde, dont 48 en France (plus 5 Toys "R" Us Express)

65 000 employés dans le monde, dont 1 600 en France
Source: Toys "R" Us

certain fournisseurs envisageaient de réduire leurs livraisons ont sans doute précipité la décision du groupe de se mettre sous la protection de la loi des faillites», observe le consultant Christian Taillard. Un répit pour Toys "R" Us, qui vient d'obtenir de banques américaines, dont JP Morgan, 3 milliards de dollars de financement. De quoi rasséréner les fournisseurs et assurer la saison outre-Atlantique comme en Europe, où les filiales, des entités séparées, ne sont pas concernées par la procédure de restructuration financière. « Nos magasins restent ouverts. Nous continuerons à accueillir nos clients et à leur proposer des services et des produits de qualité avec la garantie du meilleur prix », a ainsi assuré Jean Charretteur, directeur de Toys "R" Us France, Espagne et Portugal.

Pas de risque, donc, que Toys "R" Us ferme à court terme. « La procédure prendra des mois, voire des années. Mais Toys "R" Us, déjà en recul l'an dernier, va encore perdre du chiffre d'affaires sur la saison », estime un concurrent. Quels scénarios ensuite ? « Dans le cadre du chapitre 11, le scénario usuel est le refinancement, soit avec d'autres industriels ou acteurs de la distribution, soit avec des partenaires financiers. Mais le groupe doit aussi prendre en urgence des décisions opérationnelles pour rapidement retrouver de la performance. Une fois ce redressement entrepris, il faudra opter pour des choix stratégiques, de croissance rentable et durable notamment. C'est une sorte de règle des "3R" : refinancer, restructurer et réinventer », explique Jean-Marc Liduena, associé senior chez Deloitte.

En retard sur internet

De fait, en recul depuis plusieurs années, notamment aux États-Unis où il a d'abord été concurrencé par les grands généralistes physiques tel Walmart puis par Amazon, Toys "R" Us semble avoir raté divers coches. En particulier celui d'internet, dont il n'a rapatrié la gestion en interne



© EBC/COMPTON



Un magasin Toys "R" Us aux États-Unis, le pays d'origine du groupe et celui où il rencontre aujourd'hui de graves difficultés financières.

qu'en 2016. Résultat : « Aux États-Unis, il réalise 2,5 fois moins de chiffre d'affaires sur la vente de jouets en ligne qu'Amazon », pointe l'expert du commerce Frank Rosenthal. L'enseigne devra aussi revoir son position-

nement axé sur le prix. « Un discours sur lequel il est challengé par les généralistes et par internet, qui utilisent le jouet comme produit d'appel et le vendent à prix coûtant », rappelle un fabricant. Dernier chantier :

les magasins. « Les consommateurs délaissent les très grandes surfaces pour revenir à la proximité. Toys "R" Us devra restructurer son parc, en France également », prévient un concurrent. ■

VÉRONIQUE YVERNAULT

Un géant fragilisé

■ Un endettement colossal.

Avec quelque 5 milliards de dollars de dette à long terme, Toys "R" Us doit rembourser 400 millions début 2018. Une échéance suspendue par sa mise sous protection de la loi américaine des faillites.

■ Un positionnement intenable.

Chantre du choix et du prix bas, Toys "R" Us a dû faire face à l'agressivité tarifaire de concurrents généralistes physiques puis en ligne, Amazon en tête.

■ Un parc inadapté.

Spécialiste des très grands et très coûteux magasins, Toys "R" Us a revu il y a deux ans sa formule avec la fermeture de certains flagships, dont son point de vente de Times Square, à New York, et le développement du format Toys "R" Us Express, plus petit.

■ Un virage digital tardif. D'abord partenaire d'Amazon, Toys "R" Us n'a ouvert son premier site qu'au milieu des années 2000. Depuis deux ans, l'enseigne a mis les bouchées doubles mais accuse encore un fort retard.

La Halle en mode reconquête

Les 871 magasins rescapés des deux plans sociaux successifs changent de stratégie sous l'impulsion d'un nouveau patron, Philippe Thirache. Auréolé d'une expérience réussie chez Kiabi, il table sur un mix produit-prix renouvelé. Avec des premiers résultats encourageants.

Les leviers d'action

- **Repositionner** l'enseigne autour de la famille avec la volonté de reconquérir le marché de l'enfant. La Halle ne réalise que 30% de son CA sur ce dernier, alors que ses concurrents sont autour de 40%.
- **Renouveler** les collections plus souvent, avec des nouveautés toutes les six semaines, et non deux fois par semestre comme avant.
- **Baisser les prix** de 25% dans les trois années à venir, recul qui doit être compensé par des volumes plus importants. Une baisse particulièrement forte sur l'enfant.
- **Compter sur une nouvelle équipe**: une directrice e-commerce, Muriel Lartigue, vient d'arriver, ainsi qu'une directrice pour la chaussure et un directeur marketing.

Les points d'interrogation qui subsistent

- **Les difficultés récurrentes** de la chaussure (-3% sur 2016-2017) laissent augurer un redressement délicat de La Halle Chaussures, qui compte 500 magasins.
- **Un nouveau concurrent** de taille, Galeries Lafayette-La Redoute, complique les perspectives de relance, sans compter Decathlon et Intersport, qui devançant La Halle en part de marché.
- **La faiblesse du résultat** d'exploitation (moins de 5% du chiffre d'affaires) ne permet pas de couvrir les investissements. Et le montant de la dette reste élevé.
- **La capacité des nouveaux dirigeants** à dessiner un modèle de croissance pérenne dans un secteur du textile structurellement en baisse.

La Halle ferait-elle partie des miraculés ? À lire les chiffres livrés par Philippe Thirache, arrivé aux commandes fin 2016, on pourrait le croire. Donné pour moribond depuis trois ans, l'ancien fleuron de la mode et de la chaussure retrouve un peu d'air. La Halle Vêtements affiche un résultat d'exploitation positif (8,5 millions d'euros) sur le dernier exercice, une première depuis 2013, pour une hausse de 5% de son chiffre d'affaires (450 millions d'euros) à périmètre comparable. C'est moins bien pour La Halle Chaussures en baisse de 5%, à 550 millions d'euros. Mais le nouvel homme fort du groupe, qui forme un tandem avec Patrick Puy, spécialiste du retournement d'entreprise passé par Moulinex et par Arc International, table sur un gain de 100 millions d'euros de résultat d'ici à trois ans, pour

un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros pour les deux enseignes. Une gageure sur un marché comme le textile, qui, année après année, ne délivre que des performances négatives. Il faut dire qu'entre-temps, le réseau de La Halle s'est considérablement amoindri. En deux ans, près de 400 magasins auront baissé le rideau, soit plus de 30% du parc. Après le premier plan social se soldant par la fermeture de 234 La Halle (Vêtements) et le départ de 1 250 personnes, le deuxième volet vient tout juste de se terminer. Au 31 août, 135 surfaces de chaussures ont disparu, laissant de côté 451 personnes. « 455 propositions d'emploi leur ont été faites, se hâte de préciser Philippe Thirache. Je ne suis pas venu pour faire un PSE, mais pour relancer l'entreprise. » Avec 371 magasins de vêtements et 500 de chaussures, La Halle reste

le premier distributeur français en nombre de points de vente. Mais en part de marché, l'affaire se corse : l'enseigne de Vivarte arrive en huitième position avec 1,8% des ventes, selon des données Kantar Worldpanel à fin juin 2016, derrière H&M et Zara, mais aussi les gros vendeurs de textile que sont Decathlon ou Intersport et, surtout, le tout récent ensemble Galeries Lafayette-La Redoute (4,4%).

« L'homme de la situation »

Il faudra donc toute l'expertise d'un Philippe Thirache pour redresser un paquebot chancelant sur un marché qui souffre d'un trop-plein d'offres. À son actif, l'une des plus belles réussites du textile français, Kiabi, où il est resté vingt ans, dont cinq comme directeur général, entre 2011 et 2016. Il connaît aussi parfaitement le secteur de la mode enfantine pour être passé par



« Je ne suis pas venu que pour faire un plan social, mais pour relancer La Halle. L'optimisation brutale de ces derniers mois aurait dû être faite il y a dix ans. Maintenant, La Halle doit redevenir une enseigne populaire au sens noble du terme. »

Philippe Thirache, directeur général de La Halle

Orchestra, qu'il quittera au bout d'un an à cause d'un désaccord avec son fondateur, Pierre Mestre. « C'est l'homme de la situation, assure Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Le fait de se recentrer sur une cible populaire et familiale va dans le bon sens, qui plus est avec sa marque propre. » Car plus de la moitié de l'offre se fera sous la marque maison, LH. « En reconnaissant les erreurs du passé, Philippe Thirache donne un signal fort », renchérit Yves Marin, consultant chez Wavestone.

De fait, l'ancien de Kiabi amorce un virage à 180 degrés. « Nous nous sommes trompés de stratégie en augmentant les prix. Notre cible, c'est la mère de famille de 30-35 ans qui arbitre pour son ménage. » Visés aussi, les enfants, dont la garde-robe est souvent renouvelée, et négligés ces dernières années par La Halle. « L'enfant représente seulement 30% de notre chiffre d'affaires, quand nos concurrents avoisinent les 40 ou 45% », précise Philippe Thirache. Pour séduire à nouveau cette cible

AUJOURD'HUI

- **871 magasins**, après la fermeture de 234 La Halle Vêtements et de 135 magasins de chaussures
- **2 plans sociaux** (1 250 salariés en 2015 et suppression de 451 postes en 2017)
- **1 Mrd €** de chiffre d'affaires
- **8,5 M €** de résultat d'exploitation pour La Halle Vêtements et **-9,5 M €** pour les chaussures.
- **1,8%** de part de marché textile

ET DEMAIN...

- **100 M €** d'investissement sur les trois prochaines années
- **1,2 Mrd €** de chiffre d'affaires et **100 M €** de résultat visés d'ici à trois ans

Source : La Halle

familiale, rien de mieux qu'une baisse des étiquettes. « Elle sera de 25% sur deux ans », annonce le dirigeant. L'objectif étant de proposer un « prix juste », *Every day fair price*, pour reprendre le slogan de La Halle renaissante. Un ajustement qui devra impérativement se traduire par des volumes supplémentaires.

« Family stores »

Pour mettre en musique cette nouvelle stratégie, Philippe Thirache est épaulé par un comité de direction en grande partie renouvelé. Arrivée il y a un an, Valérie Mory, passée par Casino et Etam, dirige les collections chaussures ; un nouveau directeur marketing, Fabrice Obenans, ancien de l'opticien Atol et de Marionnaud, a rejoint La Halle. Enfin, Muriel Lartigue (Office Depot) sera chargée de l'e-commerce, un vaste chantier pour une enseigne qui ne réalise que 2% de ses ventes en ligne. Tout ce repositionnement se traduira en magasins, notamment dans des « family stores », comprenant à la fois textile et chaussures. Quelque 150 rénovations sont prévues dans les trois ans.

L'entreprise est tout aussi ambitieuse que risquée. D'abord parce que La Halle représente quasi la moitié des 900 millions d'euros de la dette de Vivarte. Ensuite, parce que la relance s'avère plus compliquée sur la chaussure. Pour la quatrième année consécutive, elle accuse un résultat négatif (-9,5 millions d'euros). « Les fondamentaux restent fragiles, prévient un observateur. Vivarte a investi sur Besson, mais moins sur La Halle. » Et dans ce secteur, internet a raflé 12% du marché. Autant de facteurs qui pourraient freiner Philippe Thirache dans son élan. ■ **MAGALI PICARD**

Comment sortir de la dictature du prix bas

Sortir de la spirale des prix bas est devenu un impératif. Lors des Rencontres LSA sur le marketing du prix, distributeurs et industriels ont dévoilé, fin avril à Paris, certaines de leurs solutions pour s'extraire de ce cercle vicieux, qui reste le principal sujet de crispation dans les box de négociations. Décryptage de six stratégies gagnantes.

Il reste au cœur des stratégies. Les enseignes s'affrontent sans cesse sur le terrain du prix bas, à coup d'opérations commerciales et de promotions agressives. « Je viens du non-alimentaire, où les industriels favorisent les distributeurs qui donnent un bon prix », raconte Régis Schultz, président de Monoprix, à l'occasion de la journée LSA consacrée au marketing du prix,

organisée à Paris le 27 avril. Dans l'alimentaire, les fournisseurs privilégient celui qui vend le moins cher, ils donnent donc la possibilité à E. Leclerc de vendre aux prix les plus bas », affirme-t-il, au risque de s'attirer les foudres de quelques fournisseurs. Il faut dire que les distributeurs ne sont pas en reste, et travaillent aussi l'argument des prix bas par le biais de leurs marques propres : « Contrairement aux Anglo-Saxons, les marques de distributeurs françaises se sont structurées avec les premiers prix pour concurrencer le hard discount, et avec les MDD milieu de gamme pour être moins chères que les marques nationales », rappelle Georges Ferronnière, directeur du retail chez Nielsen. Mais à force de s'écharper sur le sujet, industriels et distributeurs s'essouffent. C'est pourquoi, chacun à leur façon, ils s'aventurent sur de nouveaux sentiers, afin de sortir de la tyrannie du prix. Voici donc six stratégies, présentées lors de cette journée, pour mettre à mal la dictature des prix bas.

-1,13%

La baisse des prix des PGC et produits FLS en 2016

Source : IRI

81%

des Français privilégient le prix comme premier critère d'achat

Source : Essipanni pour le Salon de l'agriculture 2015

60%

des promotions ne sont pas rentables

Source : Étude Nielsen conducted in 2015



© NEW MALIBERT

Jouer la carte du « trad »

Aucune enseigne ne se serait permis de lésiner sur les stands de produits frais traditionnels. Ils constituent en effet une arme puissante pour fidéliser les clients, qui se concentrent moins sur le prix dans cette zone. Pas étonnant, donc, que le remodelage des deux hypermarchés laboratoires d'Auchan, à Manosque (04) et Dardilly (69), fasse la part belle aux rayons traditionnels. Idem pour Carrefour, où le dernier concept, à Villiers-en-Bière (77), arbore lui aussi une multitude de stands (quatre pôles traiteur, poissonnerie, pâtisserie, boucherie, fromagerie). Chez Intermarché, 85 % du parc possède ces rayons à service. Pour leur part, les enseignes de Casino leur accordent un soin tout particulier au moment des rénovations. « On assiste à la montée des stands et des kiosques en points de vente », constate Yann Coléou, président de Hana Group (Sushi Gourmet), qui propose des stands à sushis clés en main, avec du personnel qui concocte devant le client les mets asiatiques. Cette tendance est le contre-pied de la déshumanisation des points

de vente. » Pour Eric Helliot, directeur général de Del Monte, l'avenir des rayons fruits et légumes passe d'ailleurs par ce type de produits à valeur ajoutée : « D'ici cinq à dix ans, un tiers du parc des magasins sera équipé d'un stand de fraîche découpe, comme le font les Anglo-Saxons. » Ces linéaires, en plus de fidéliser, représentent un intérêt certain pour les enseignes : « Les paniers moyens dans les rayons frais traditionnels s'avèrent plus élevés »



© ILLUSTRATION

« Il y a différentes façons d'être compétitif. Le prix en est une, mais le comportement des enseignes évolue en la matière. En plus de la perception du prix, les distributeurs tentent de donner du sens à leurs achats, en allant sur le terrain des valeurs et du "mieux-manger" depuis le début de l'année. »

Frank Rosenthal, expert du retail et patron de Frank Rosenthal Conseils

© ILLUSTRATION

« On se fixe toujours des limites sur le prix, mais regardez : tout le monde se disait que la pizza à plus de 2 € ne se vendrait pas. Sodebo a cassé les codes et l'a proposée au rayon frais à près de 5 €... et ça a cartonné. »

Xavier Riescher, directeur général du groupe Panzani



« Il ne faut pas considérer qu'Amazon ne peut pas nous faire concurrence sur le food. Il a déjà gagné le combat du non-alimentaire ; nous devons donc mener celui des services pour rester dans la course. Monoprix est, en ce sens, le mieux placé grâce à la qualité de la livraison et à nos services. »

Régis Schultz, président de Monoprix



Intégrer des services

La notion de service reste un levier primordial pour pallier la notion de cherté. « Aujourd'hui, le positionnement prix des enseignes est assez stable, et la différence se fait donc sur les services, assure Régis Schultz, président de Monoprix. En ce sens, j'estime que nous avons le meilleur rapport qualité-prix de la distribution, car nous livrons gratuitement nos clients et nous sommes les seuls à proposer la livraison gratuite en une heure. C'est la qualité de notre service qui nous fait sortir de cette spirale des prix. » Positionnement identique chez Toupargel. Le distributeur de produits surgelés assume un positionnement prix plus élevé que la concurrence, qu'il justifie par le niveau de service associé à cette offre : « Notre promesse de la livraison gratuite dès 25 € d'achat, partout et en deux jours, est un service qui dépasse largement la question du prix », indique Jérôme Dali-det, directeur e-commerce de Toupargel. Quid de la rentabilité, quand la livraison, comme le drive, sont des services délivrés gratuitement aux clients ? « Elle est possible si la taille du panier est suffisamment importante, avec une partie du coût élaborée en entrepôt et l'autre complétée en magasin », répond Régis Schultz.

Associer les consommateurs à l'élaboration du prix

C'est un pari inédit qu'est en passe de réaliser Nicolas Chabanne, le fondateur des Gueules cassées, à l'origine de C'est qui le patron ?! Loin de n'être qu'une griffe supplémentaire dans le paysage de l'agroalimentaire, le principe de la marque repose sur la transparence totale du prix, élaboré au préalable avec l'aide de 8 000 consommateurs, pour justifier le montant final de sa brique de lait, à 0,99 € - contre 0,69 € pour la moyenne du marché. Les volumes, présents en points de vente depuis octobre 2016,



« Avec notre brique de lait, nous proposons un produit unique, avec une transparence totale sur la fixation du prix, qui permet de payer correctement tous les maillons de la chaîne et de créer un lien entre eux. »

Nicolas Chabanne, fondateur des Gueules cassées et de la marque C'est qui le patron ?

« Il faut massifier les promotions personnalisées, qui partent du comportement du consommateur. Le fait de cibler les promos permet d'adapter les mécaniques : pour recruter, on offre plus souvent de la remise immédiate ; pour fidéliser, on opte pour les lots virtuels. »

Elodie Perrigaud, responsable des solutions de category management Emnos



s'écoulet comme des petits pains et « de plus en plus de distributeurs signent pour proposer cette référence », assure Nicolas Chabanne. La gamme sera d'ailleurs bientôt étoffée, sur le même modèle, avec d'autres produits, comme les jus de pommes.

Miser sur des promotions personnalisées

Finies les promotions destructrices de valeur ? Pour y parvenir, l'agence Emnos prône la massification des coupons personnalisés, aujourd'hui encore réservés à un petit nombre de consommateurs. Le ciblage permet en effet d'optimiser les coûts, pour les marques et les enseignes, et d'affiner les mécaniques promotionnelles et les produits remisés, en fonction du profil de clients. Avec cette technique à l'appui, Emnos a distribué 130 millions de coupons en 2016, qui ont généré 200 millions d'euros de chiffre d'affaires additionnel. L'enseigne Franprix travaille aussi sur ce sujet de la personnalisation des promos. Grâce au groupe HighCo, des internautes ont été ciblés, selon des critères géographiques et comportementaux entre autres, pour leur « pou-

« Les MDD sont entrées en magasin pour contrer le hard discount et se définissent toujours sur le prix. Seul Decathlon a structuré sa MDD à l'anglo-saxonne : par la qualité. Avec les produits bleus pour les basics, les produits supérieurs et, enfin, les meilleurs. »



Georges Ferrognière, directeur retail chez Nilsson

« L'image prix est en plein bouleversement. Aujourd'hui, même le secteur du luxe justifie ses prix hauts avec un discours sur la durabilité des produits. Chaque enseigne doit apporter une réponse différente sur la perception d'un bon prix. »

Clémence Sanlis, brand strategist pour l'agence Pixelis



ser » des produits pertinents remisés sur prospectus. La solution a généré 15 % de trafic en plus, assure-t-on chez Franprix.

Travailler la perception du prix

Attention, sortir du discours du prix n'empêche pas de travailler son image prix : « Elle est en plein bouleversement, avance Clémence Sanlis, brand strategist pour l'agence Pixelis. Chaque marque, chaque enseigne doit apporter une réponse différente sur la perception d'un bon prix pour créer du lien avec sa clientèle. » Parmi les bons élèves, elle cite notamment Sephora, qui travaille son aspect premium dans les magasins, en installant en même temps des cornes de produits à petits prix. Ou encore Lidl qui, avec son slogan *Le vrai prix des bonnes choses*, est parvenu à s'imposer comme une alternative aux autres distributeurs dans son rapport qualité-prix, et s'émancipe ainsi de son image de hard discounteur. Frank Rosenthal, expert en marketing, prend en exemple Ikea. Le leader de l'ameublement casse les codes de la cherté associée au design en truffant son parcours client de messages sur l'accessibilité des prix. En filigrane, la même idée se dégage : sortir du discours prix est une opportunité pour parler de valeur. L'occasion, en somme, d'explorer de nouvelles formes de compétitivité. ■

JULIE DELVALLEE



« Nous avons su créer une valeur différentielle avec nos pâtes farcies, vendues plus cher que celles de tous nos concurrents, car notre différence gustative a été perçue par le consommateur et a justifié un prix d'achat plus élevé. Nous sommes ainsi passés de 3 % de part de marché, en 2002, à 33,4 %, fin 2016. »

Philippe Martiner, POG de Giovanni Rana France

que dans ceux dédiés au libre-service, mais ce n'est pas un frein pour le consommateur puisqu'il y associe une offre plus qualitative. Le prix a donc moins d'importance », assure Benjamin Montlahuc, directeur général d'Agis (Groupe LDC), fournisseur des stands de produits de traiteur.

Prouver sa supériorité

En dehors des rayons traditionnels, le travail effectué par les marques sur la qualité permet, lui aussi, de déclencher l'achat pour des produits plus onéreux. Sodebo, sur les pizzas et les salades fraîches, a par exemple raffiné le leadership de ces deux catégories avec des produits premium, les gammes Dolce Pizza et Salade & Compagnie, vendues bien plus chères que l'offre déjà présente en rayon. Même stratégie au rayon des pâtes farcies. La griffe italienne Giovanni Rana a entamé un travail de fond (animations, publicité...) pour démontrer la qualité supérieure de ses produits par rapport à ses rivaux. Résultat, Giovanni Rana culmine désormais à plus de 33 % sur ce marché en France, contre 3 % de part de marché en 2002.

Le tour du monde des GSS

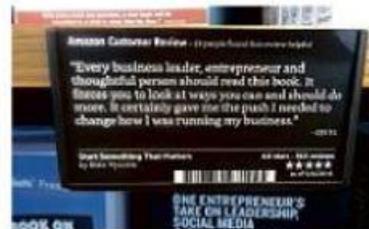
En complément du hors-série dédié au non-alimentaire publié avec ce numéro, LSA a demandé à Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, de sélectionner des grandes surfaces spécialisées (GSS) particulièrement inspirantes. Tour du monde en sept concepts où l'expérience client et le merchandising ne sont pas de vains mots.

PAR FRANK ROSENTHAL



DANEMARK Aarhus

Sostrene Grene, comme à la maison
Dans sa ville d'origine, Sostrene Grene a ouvert un *flagship* rassemblant toute son offre pour la maison mais aussi un café, qui propose principalement du « fait-maison » et qui ne désemplit pas du matin au soir.



ÉTATS-UNIS Seattle

Chez Amazon Books, les avis font l'offre

C'était le premier magasin d'une nouvelle enseigne qui en compte déjà dix. Ici, les avis des clients en ligne sont le critère principal de constitution de l'assortiment. Pour chaque livre, on connaît le nombre d'avis publiés, la note moyenne et un avis intégral. Amazon donne une traduction performante en magasin de sa logique web initiale.



Retrouvez en complément de votre hebdomadaire notre hors-série non-alimentaire 2017. En focus, la bonne santé des GSS en France.



Frank Rosenthal est un expert en marketing du commerce. Il a fondé en 2008 sa structure de consulting, Frank Rosenthal Conseils.

© FRANK ROSENTHAL CONSEILS



PORTUGAL Lisbonne

Area travaille la mise en scène et les services
Spécialiste de la maison géant cinq magasins au Portugal, Area multiplie les décors travaillés et les services pour émerger, la plupart du temps en s'implantant dans les centres commerciaux.



ÉTATS-UNIS, Dolphin Mall, Miami

Bass Pro ne pêche pas par la déco
Enseigne de sports, spécialiste notamment de la pêche, Bass Pro a des magasins très souvent supérieurs à 15 000 m² qui se distinguent par la profondeur de leur offre mais aussi par leur décor spectaculaire.

ITALIE Milan

RED La Feltrinelli mixe nourritures terrestres et intellectuelles
Cette librairie du leader italien de la distribution des produits culturels conjugue produits tendance et un lieu de restauration. Et pourquoi RED ? Pour *read* (« lire »), *eat* (« manger »), *dream* (« rêver »).



BELGIQUE Courtrai

Dille & Kamille ou l'art de la théâtralisation
Chaîne d'origine néerlandaise, Dille & Kamille a une offre originale : à la fois décoration, ustensiles de cuisine et droguerie. Et, surtout, merchandising et théâtralisation priment sur les produits.



ÉTATS-UNIS, New York

Chez Pirch, tout est pour de vrai
Originaire de Californie, cette jeune enseigne se propose de révolutionner l'expérience client en magasin. Tout fonctionne et il est possible de tout tester, comme ici les pommeaux de douche et les ciels de pluie ou les fours, avec une pizza en préparation qui sera dégustée par les clients. Une tendance qui devrait progressivement faire école dans les GSS!

Les 10 bonnes idées du retail canadien

LSA s'est rendu dans les magasins alimentaires les plus en pointe de Toronto, le poumon économique du Canada, à l'occasion du congrès annuel de BrandLoyalty. Revue de détail des bonnes idées du retail local, qui pourraient demain faire florès auprès des Français.

75 milliards de dollars canadiens (soit 53,8 milliards d'euros) Le poids du retail au Canada, en hausse de 3% sur un an

+1,3% des ventes sur un an, arrêté au troisième trimestre de 2016 (-0,1% pour les États-Unis sur cette même période)

1,8 million de salariés employés dans le secteur
Source: Nielsen et Deloitte

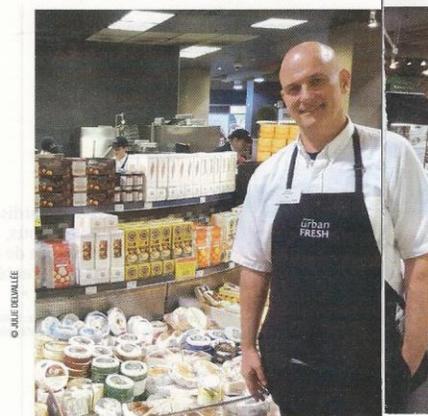
C'est devenu le pays de tous les superlatifs. Si les États-Unis ont souvent pu lui faire de l'ombre, le Canada jouit désormais d'une excellente réputation qui dépasse ses frontières, grâce, entre autres, à l'aura de son Premier ministre, Justin Trudeau. Il se hisse sur le podium des pays les plus attractifs pour les investisseurs. Les expatriés et les jeunes travailleurs, comme les étudiants, le placent dans la *short list* de leurs destinations préférées. Du côté du retail, si le secteur a pu être chamboulé par le contexte économique, tous les signaux semblent aujourd'hui au vert. Près de 60% des consommateurs canadiens déclarent avoir confiance en l'avenir, ce qui se traduit en magasin par une relance de la consommation (+1,3% des ventes au troisième trimestre 2016, quand les États-Unis sont à -0,1% sur cette même période). Un signe positif pour les distributeurs, Loblaws en tête, le groupe numéro un au Canada, qui compte parmi les 30 plus gros détailliers du monde. Les enseignes canadiennes témoignent d'une double inspiration: elles s'appuient à la fois sur les points forts du commerce américain – un sens du service aigu, beaucoup d'employés et le souci d'une expérience client unique –, mais aussi sur les zones de marché très développées des Européens. Visite, lors du congrès BrandLoyalty, des modèles du secteur. ■

JULIE DELVALLÉE

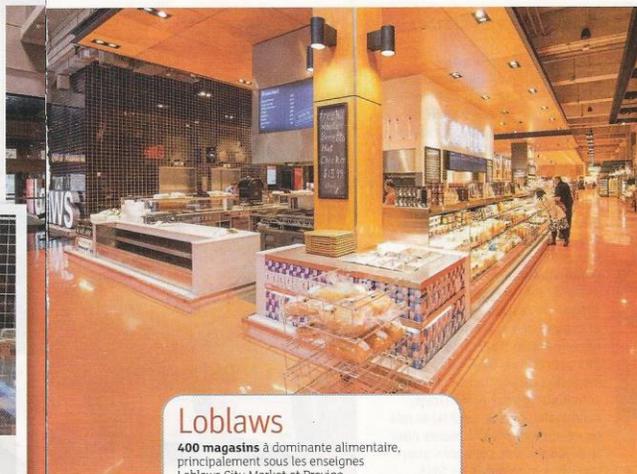


CÉLÉBRER L'AMOUR DU «FOOD»

Certes, il ne s'agit a priori que d'une arme marketing. Loblaws dissémine partout dans ses points de vente son amour pour l'alimentation à travers le message: «We love food». Un slogan simple, placardé dans quasiment tous les linéaires, qui renvoie à une promesse forte. «Mettre en avant sa passion pour l'alimentaire est cohérent avec son offre en magasin. C'est un engagement assez peu courant, au final, dans la distribution alimentaire», constate l'expert du retail Frank Rosenthal. Cette stratégie se traduit en magasin par une zone de marché très vaste, davantage réservée aux hypers en France, qui se vérifie tant pour ses grandes surfaces que pour son format proxi, baptisé Loblaws CityMarket.



© JULIE DELVALLÉE



Loblaws

400 magasins à dominante alimentaire, principalement sous les enseignes Loblaws City Market et Provigo
CA 2015 de Loblaws Retail: 10,6 milliards de dollars canadiens (CA total du groupe Loblaws: 46,34 milliards de dollars canadiens)

DÉVELOPPER LE CO-BRANDING

Le format proximité de Sobeys, Urban Fresh, cultive deux axes de différenciation: d'un côté, des rayons frais savamment travaillés pour fidéliser et augmenter le trafic, de l'autre, des co-brandings forts. Ici, c'est un Nutella café qui accueille la clientèle. Sorte de *shop in shop*, l'espace dispose d'une offre de douceurs toutes confectionnées avec la célèbre pâte à tartiner de Ferrero. Un système

d'encaissement rend le stand autonome:

«Sobeys a été le premier partenaire de Nutella dans le retail», s'enorgueillit Mario Moccia, directeur des opérations pour Sobeys Urban Fresh. Nutella a, depuis, dupliqué ce modèle dans plusieurs magasins de la chaîne Eatly. D'autres distributeurs canadiens ont également compris l'intérêt de se marier avec des marques. Chez Metro, des bars Starbucks proposent ainsi leurs boissons chaudes à l'intérieur du point de vente.



© JULIE DELVALLÉE

© FOTOLIA

VALORISER LE PERSONNEL

Les pays nord-américains ont traditionnellement plus de personnel en magasin, ce qui s'explique en partie par un coût du travail plus bas qu'en France. Afin de les valoriser, les stands et les laboratoires sont savamment positionnés dans la surface de vente pour voir évoluer ces professionnels tout au long de la journée. Pour renforcer leur rôle de conseil, l'enseigne urbaine de proximité Sobeys Urban Fresh a lancé un programme spécial, amorcé en 2009 avec Tim, ici en photo. Il est chargé de former le personnel du rayon fromages – et les clients – pour les sensibiliser aux particularités de ces produits laitiers (les saveurs, la saisonnalité, les textures et les accords avec d'autres produits...). Pour mener à bien sa mission, le contrat de ce «cheese ambassador» prévoit sa présence sur le lieu de vente quarante heures par semaine.



Sobeys

1 500 magasins sous différentes enseignes (Safeway, IGA, Foodland, FreshCo, Price Chopper, Thrifty Foods et Lawtons Drugs), dont plus de 218 Sobeys
CA 2016: 24,62 milliards de dollars canadiens

© JULIE DELVALLÉE



Les magasins



CONJUGER ESPRIT RESTAURANT ET ÉPICERIE

De nombreux acteurs de la distribution alimentaire canadienne lorgnent, comme en France, le Juteux marché de la restauration rapide. À chacun sa méthode. Dans les magasins McEwan, une offre pléthorique de plats cuisinés signés par le chef McEwan est mise à disposition, ainsi que de grosses marmites (ci-contre) dans lesquelles les clients se servent et paient au poids. Chez Sobey's Urban Fresh, « nous voulons être comme un restaurant le midi, et comme une épicerie le soir », résume Mario Moccia, le directeur des opérations. Dans ces magasins de proximité, des plats sont élaborés sur place (frais, sandwiches, pizzas, sushis) et mis en valeur avec des formules pour le déjeuner. Des solutions pour une offre qualitative en GMS.



McEwan Gourmet Grocery Store

2 supermarchés très premium situés près de Toronto, imaginés par le chef cuisinier Mark McEwan
25 % de l'assortiment est bio
100 % des produits frais sont signés par le chef
CA non communiqué

Metro

200 enseignes Metro sont implantées au Canada, le groupe comptant au total 600 magasins (Super C, Food Basics...) CA 2015 - 12,2 milliards de dollars canadiens



CRÉER DES UNIVERS À PART DANS LES POINTS DE VENTE

Pour surfer sur l'engouement des consommateurs pour les produits sains ou portant une allégation santé, cette grande surface Metro a eu l'idée d'organiser, en plein cœur du magasin, un grand shop in shop qui regroupe l'ensemble de cette offre. Les codes couleurs aux murs et au sol sont radicalement différents pour mettre en valeur le dispositif, qui rassemble des médicaments, des boissons sans sucres, des barres de céréales à faible teneur en matières grasses, etc. Des pharmaciens sont également disponibles pour aiguiller les clients. Une idée astucieuse pour créer des univers distincts dans le magasin, en dehors de la zone de marché. Seul bémol constaté ici : l'aspect parfois clinique de cet environnement...

© JULIE DEWALLE



S'APPUYER SUR UN CHEF

Les supermarchés McEwan ne sont pas une chaîne comme les autres. C'est en effet un chef cuisinier qui a eu l'idée d'apporter la qualité des plats servis dans la restauration dans un supermarché. De cette envie sont nés deux points de vente, situés dans la banlieue de Toronto. Les partis pris sont forts : le positionnement prix des produits vendus se situe « de 5 à 10 % au-dessus de la moyenne constatée en grandes surfaces », assure Eric McEwan, directeur général de l'enseigne qui porte son nom. Autre particularité : un quart de l'assortiment est composé de produits bio ! Dans les rayons frais, peu de produits sont bruts : viandes et poissons sont le plus souvent déjà marinés, entourés de chapelure, ou proposés à la vente avec une préparation. Inutile de chercher les marques nationales. Dans les rayons frais, seuls les produits McEwan sont présentés dans les linéaires, avec des recettes élaborées.

© JULIE DEWALLE



Purina PawsWay

L'unique magasin de petfood du groupe Nestlé est installé sur la baie de Toronto 1000 m² où se déroulent des événements variés, avec une composante de vente au détail CA non communiqué

PRIVILÉGER L'EXPÉRIENCE CLIENT

C'est le casse-tête de tous les détaillants : comment proposer dans ses magasins une expérience à sa clientèle pour se démarquer de la concurrence qui sévit, entre autres, sur le web ? Le flagship de Purina, la marque petfood du groupe Nestlé, fait figure d'exemple en la matière. « C'est un magasin d'expérience avant d'être un lieu de vente », confirme Frank Rosenthal. Cet espace dédié aux chiens et aux chats propose, sur moins

de 1000 m², des cours de dressage, de la pédagogie sur le caractère et le comportement de ces animaux et même une exposition sur les quadrupèdes les plus courageux à travers l'Histoire ! Pour animer les rayons, des défilés avec des animaux de compagnie sont notamment programmés. Bien sûr, toutes les gammes de produits Purina sont disponibles à la vente. La démonstration d'une stratégie communautaire saillante.

© FRANK ROSENTHAL



Longo's

Distributeur familial 30 magasins alimentaires très orientés sur les produits frais Plus de 5 000 salariés CA non communiqué

PROPOSER DES COURS DE CUISINE

Plusieurs grands noms du retail canadien ont misé sur ce créneau : des cours de cuisine à destination des consommateurs. « Nous voulions aller plus loin en tant que distributeur. En plus de proposer de bonnes marchandises chaque jour, nous nous devons d'avoir un rôle d'éducation pour savoir comment travailler les produits vendus », explique Rosanne Longo, porte-parole du groupe et membre de la deuxième génération de la famille, à l'origine de cette chaîne de supermarchés. Un programme très complet de cours est proposé dans les magasins, moyennant quelques dollars selon les options : préparer un gâteau d'anniversaire, une viande, initier les enfants ou confectionner un repas de mets grecs ou français... Les déclinaisons se multiplient et permettent de créer, là encore, un lien plus étroit entre l'enseigne et ses clients.

USA N° 2443 | 19 janvier 2017



croys à la puissance du marketing local. C'est pourquoi nous développons des activités différentes selon nos magasins », soutient Joe Fusco, senior vice-président chargé, notamment, du merchandising pour Metro.

© ANDREA BROSZMAN BRAND LOYALTY INTERNATIONAL B.V.

© JULIE DEWALLE

LSA a demandé aux meilleurs experts de la distribution, dix-sept au total, comment ils voyaient 2017. Réponse : comme une année de mutation, avec la nécessité de revoir son business model et de retrouver du sens. Une condition sine qua non pour quiconque escompte encore « faire la conquête des cœurs ».

DIX-SEPT EXPERTS face à 2017

Quatre dates viendront scander, faire ou défaire, cette année 2017 : 23 avril et 7 mai d'un côté, 11 et 18 juin de l'autre. Année électorale oblige, on parlera évidemment beaucoup de politiques, au pluriel. L'élection présidentielle, d'abord, les législatives, ensuite. De quoi, pour cinq ans, donner un cap à la France... Et si une entreprise ne se gère pas comme un État, elle est, elle aussi, soumise au règne des chefs. Lesquels ne sont pas non plus inamovibles.

À l'échelle de la distribution, il sera donc aussi question de succession. « Carrefour bruisse déjà de rumeurs pour trouver le successeur du PDG, Georges Plassat, qui passera la main au printemps, glisse ainsi Édouard-Nicolas Dubar, spécialisé dans la recherche de dirigeants et d'administrateurs pour la distribution, au sein du cabinet Headlight International France. Le choix de son successeur va orienter les investissements du premier groupe de distribution français. Les administrateurs vont-ils promouvoir un candidat international, pour relancer l'expansion ? Un financier de haut vol, pour améliorer la rentabilité ? Un dirigeant déjà présent dans le groupe, pour incarner la continuité ? Un dirigeant extérieur, pour porter un changement plus radical ? » Le cas Carrefour est loin d'être isolé. Normal, puisque le baby-boom vire au papy-boom. La preuve, « plus de 60 % des dirigeants de la dis-

tribution ont été nommés il y a moins de quatre ans », résume Édouard-Nicolas Dubar. Or, qui dit changement d'hommes dit nouvelles stratégies. Cela tombe bien, alors que les modèles changent de manière drastique. « Dans l'alimentaire, la suprématie de la grande distribution s'érode, pointe Christophe Burtin, senior partner chez Kea & Partners. De nouveaux entrants émergent (Biocoop, Grand Frais, la vente directe), avec des concepts plus agiles. » Pour les dinosaures de la distribution, cela complique les choses : « Les croissances à surface comparable s'effritent et les coûts d'exploitation s'accroissent. » Guy-Noël Chatelin, associé chez OC & C, confirme : « Le trafic est en baisse dans de très nombreux secteurs et, dans ce contexte, ne pas satisfaire pleinement un client qui vous fait l'honneur de venir dans votre magasin ou sur votre application devient légal. »

L'exigence des jeunes clients

On touche là au cœur même de la révolution copernicienne en cours : être un simple distributeur ne suffit plus et il faut voir dans ce changement de paradigme l'une des conséquences de l'émergence d'Amazon. Au moins un point sur lequel les 17 experts qui ont accepté de livrer à LSA leurs visions des enjeux de la distribution pour 2017 (à lire dans leur intégralité sur notre site lsa.fr) sont d'accord. « Amazon est un game changer du commerce, de même qu'Apple l'a été sur les produits technologiques, assure



OLIVIER DE PANAFIEU, associé chez Roland Berger.

« Dans un environnement où les ventes digitales vont encore doubler et atteindre 20 % à 25 % au total, les magasins ne pourront plus se limiter à un rôle de transaction, peu à peu capturé par l'e-commerce, mais devront accroître leur rôle d'image, impliquant un modèle économique différent. »



ÉDOUARD-NICOLAS DUBAR, associé chez Headlight International France.

« Le changement des dirigeants est une vague de fond qui va transformer les enseignes. C'est bien simple : plus de 60 % des dirigeants de la distribution ont été nommés il y a moins de quatre ans. Or, un changement de capitaine signifie souvent un changement de cap et cette accélération du renouvellement des dirigeants témoigne de la volonté de rebonds stratégiques rapides. »



CÉDRIC DUCROCQ, PDG de Dia-Mart.

« Dans le commerce spécialisé, les écarts se creusent entre gagnants et perdants. L'alimentaire est protégé de cette pression darwinienne par la résilience du marché, la valorisation de la consommation, une pression modérée de l'e-commerce, mais l'année 2017 verra Darwin rattraper les GMS : certaines vont poursuivre en avant (E. Leclerc, Lidl, Biocoop, Grand Frais), quand d'autres glisseront vers des zones dangereuses. »



CLARISSE MAGNIN-MALLEZ, experte chez McKinsey.

« L'intensité concurrentielle va activer une guerre des prix déjà sévère, tandis que des niches parfois porteuses vont se multiplier, avec un effet de fragmentation forte des marchés et une difficulté plus grande pour décrypter et anticiper leurs évolutions. Dès lors, une des premières sources d'avantage compétitif, pour les distributeurs, devrait résider dans leur capacité à satisfaire à une exigence accrue de value for money. »

Vers un nouveau business model



RAPHAËL FÉTIQUE, directeur associé de Convertéo.

« Et si la vraie bataille à mener pour les commerçants portait sur le sens ? Appliqué au commerce, le sens, c'est justifier la fréquentation d'un magasin, mais pour les commerçants, c'est aussi donner du sens à l'offre et aux produits proposés, à l'expérience à vivre, aux services, à la préparation des achats, à la relation avec les clients en valorisant son personnel. »



FRANK ROSENTHAL, expert en marketing du commerce.

« Les retailers ont un héritage et des contraintes. Mais est-ce bien grave ? Non, s'ils ont le courage et la vision pour progressivement amener l'entreprise, non pas à remier ses métiers ou abattre les cloisons par principe, mais à fluidifier le parcours et l'expérience client. »

La nécessaire quête de sens

■■■■ Yves Marin, directeur chez Wavestone. Amazon a fait basculer les attentes des jeunes clients, qui considèrent comme naturels et irréversibles les avantages compétitifs de l'opérateur américain : offre XXL, livraison rapide de domicile, abonnement prime, fluidité de l'expérience client, etc. » Une lame de fond qui n'est pas près de s'arrêter. « L'intensité concurrentielle va activer une guerre des prix déjà sévère, tandis que des niches parfois porteuses vont se multiplier », anticipe Clarisse Magnin-Mallez, experte chez McKinsey. Cette notion de niche est intéressante à creuser. Elle sous-tend que le distributeur soit conduit à faire davantage de choix, « le piège à éviter étant

de se retrouver dans le marais des enseignes indifférenciées », comme l'explique Jean-Daniel Pick, associé chez EY.

L'humain au cœur de l'écosystème

Pour éviter cet écueil, Bernard Demeure, pour Oliver Wyman, plaide pour « un esprit start-up, afin d'améliorer et accélérer l'innovation et la prise de décision. » La finalité ? Mieux répondre aux attentes des clients. « Et si la vraie bataille portait sur le sens ? », s'interroge ainsi Frank Rosenthal, expert en marketing. Poser la question, c'est déjà y répondre. « Appliqué au commerce, donner du sens, c'est justifier la fréquentation d'un magasin, explique-t-il. ■■■■

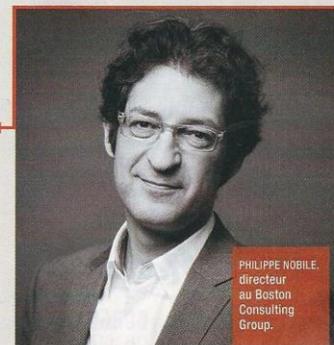


GILLES BABINET, « digital champion » de la France auprès de la Commission européenne.

« L'intelligence artificielle s'invite très concrètement et massivement dans la distribution. Que ce soit au sein de SAV animés grâce aux chatbots, avec les applications intelligentes dédiées à des parcours clients optimisés ou avec les systèmes de prédiction de paniers liés aux indices de fréquentation et de ventes, l'IA permet désormais de nombreuses applications concrètes, aux gains de performance significatifs. »

Du digital à l'omnicanal

« Tous les marchés mutent à marche forcée et cette redistribution des cartes s'opère à l'avantage de champions digitaux mondiaux. Face à eux, trop peu de distributeurs historiques ou de marques ont fortement réagi et profité de leur avantage : l'omnicanal. Les exceptions existent, mais elles sont rares et, de toute façon, aucun d'eux n'investit dans l'innovation comme les géants le font sur le paiement, l'AI, les IoT, la robotique. Or ces innovations vont décider du commerce de demain. »



PHILIPPE NOBILE, directeur au Boston Consulting Group.

ET AUSSI RETROUVEZ SUR LSA.FR LES ANALYSES DE :

- CHRISTOPHE BURTON, de Kea Partners
- JEAN-DAVID CHAMBOREDON, d'ISAI
- GUY-NOËL CHATELIN, d'OCC&C
- BERNARD DEMEURE, d'Oliver Wyman
- ANNE-LISE GLAUSER, de Strategy&
- YVES MARIN, de Wavestone
- JEAN-DANIEL PICK, d'EY
- LAURENT THOUMINE, d'Accenture
- OLIVIER TROUVÉ, de Capgemini Consulting

■■■■ Cela passe par l'offre, l'expérience à vivre, les services, la relation avec les clients. » En clair, donner du sens pour renforcer la confiance, c'est mettre l'humain au cœur de l'écosystème. Oui, oui, on sait, un concept révolutionnaire... « L'extension du domaine de la distribution passe par la conquête des cœurs », appuie Laurent Thoumine, managing director chez Accenture. Ce n'est pas Olivier Trouvé, qui dirige le secteur retail chez Capgemini Consulting, qui dira le contraire : « Le défi est d'évoluer du transactionnel au relationnel », assène-t-il. Le développement accéléré de l'omnicanal doit aider à cette mutation. « Le digital et les technologies doivent être au service de l'humain, et non l'inverse. Les pure

players apprennent le retail et les retailers historiques apprennent la technologie. Qui va apprendre le plus vite ? », s'interroge-t-il. Le magasin a toutes les cartes en main pour emporter la mise. « Une grosse part des achats se déporte, certes, sur le web, mais c'est aussi une réaction de fuite », précise Anne-Lise Glauser, associée chez Strategy&. La première motivation pour les achats en ligne, à l'entendre ? « La commodité, et non le prix. » Pour dire les choses autrement, si, et seulement si, les enseignes « en dur » parviennent à se montrer attractives, c'est-à-dire finalement à faire leur métier, alors elles triompheront à nouveau. Si, et seulement si... ■■■■

JEAN-NOËL CAUSSIL

LSA.fr
18 janvier, 25 janvier





Accueil LSA > Commerce connecté

Shoptalk Europe 2017 : 10 grands enseignements à retenir

COMMERCE CONNECTÉ

PUBLIÉ LE 11/10/2017

TWITTER | FACEBOOK | LINKEDIN | GOOGLE+ | EMAIL | IMPRIMER

Alors que Shoptalk Europe s'achève aujourd'hui à Copenhague devant 2500 visiteurs, les 220 speakers qui se sont succédés ont révélé de riches enseignements. L'expert en marketing du commerce Frank Rosenthal en fait le récapitulatif pour LSA.

Revue de presse 2017 au 24 10 2017



Shoptalk Europe se tient du 9 au 11 octobre 2017 à Copenhague

1/ Pour l'alimentaire, tout change sauf l'importance des produits frais

Adrian Letts, directeur général de **Tesco**, a montré que l'attente n°1 des clients de Tesco pour le choix d'un magasin réside dans la qualité des fruits et légumes, devant la disponibilité immédiate des

produits de tous les jours. Online, la première attente est l'attention portée à l'emballage des produits frais, devant la qualité des fruits et des légumes.

Tesco dispose de plus de 3500 magasins où il est possible de faire du click&collect et de retourner les produits.

2/ Plus d'hésitation entre Internet et magasin : « Great Stores, Great Internet » selon Hudson Bay Company

Jerry Storch, CEO de HBC (Hudson Bay Company) qui avec Galleria Kaufhof et Saks 5th Avenue étend son empire dans les grands magasins, a livré ses bonnes recettes pour réussir dans le retail : la taille, la différenciation, l'expérience, une meilleure exploitation du parc immobilier, une offre valorisée et surtout sa formule « Great Stores, Great Internet ». Storch veut mener l'offensive et il faut selon lui la mener sur tous les terrains.

3/ Plus de 100 combinaisons possibles des canaux selon Hudson Bay Company

HBC a montré qu'en combinant les lieux depuis lesquels les clients passent commande (domicile, ailleurs, leur magasin, un autre magasin ou le mobile) avec la **logistique** (faite en direct, par leur magasin, par un autre magasin) et le lieu de réception de la commande (domicile, autre lieu de **livraison**, leur magasin ou un autre magasin), on pouvait arriver à plus de 100 combinaisons. On comprend alors l'enjeu de la fluidité des canaux...

4/ Ne jamais trop écouter les clients selon MyMuesli (Allemagne)

Max Wittrock (photo ci-contre), le cofondateur de My Muesli (des céréales à personnaliser et acheter en ligne), qui connaît un grand succès, a avoué qu'avant le lancement de son activité online, My Muesli avait demandé dans un sondage aux consommateurs allemands s'ils souhaiteraient acheter des céréales en ligne. Aucun consommateur n'a dit oui !



5/ L'explosion de la réalité augmentée

Selon Catchoom, 61% des consommateurs préfèrent fréquenter des magasins qui proposent des expériences en réalité augmentée.

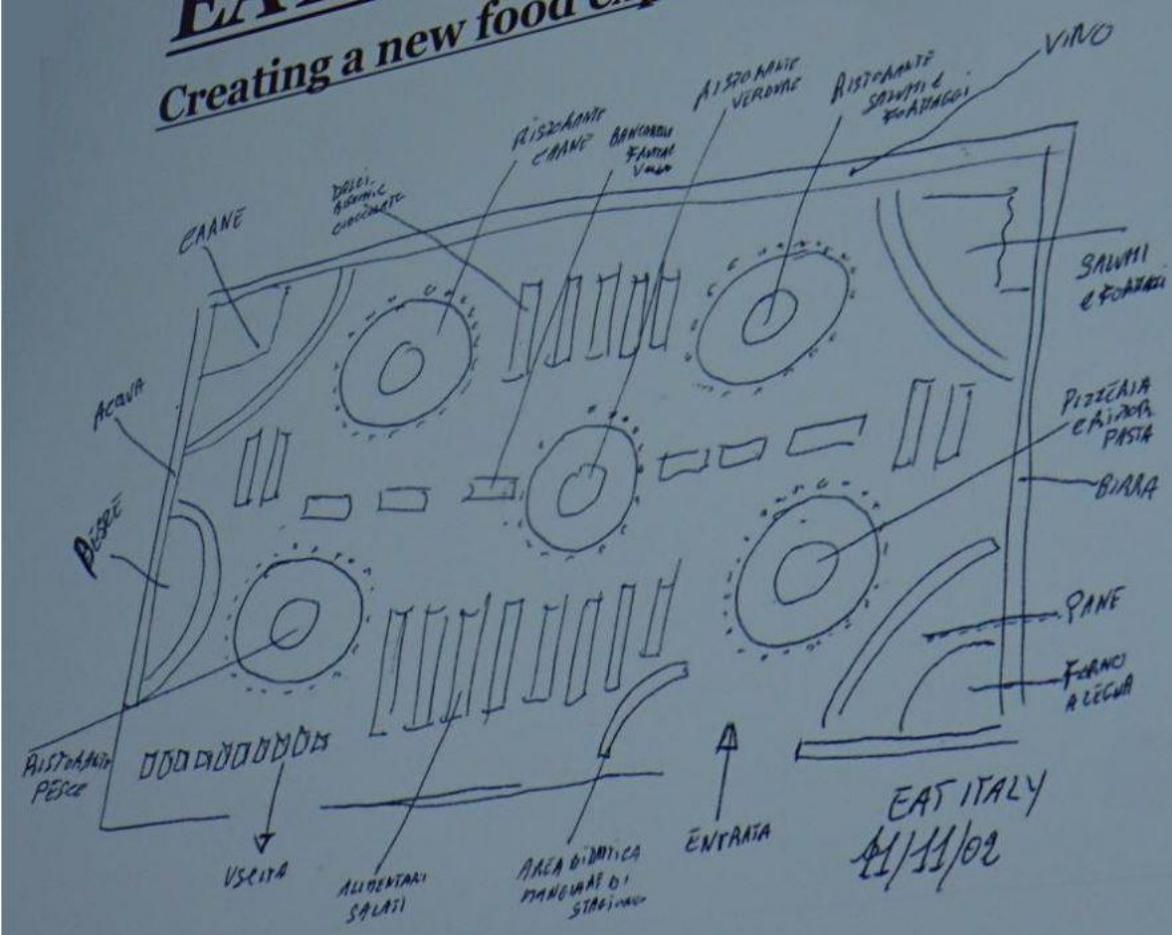
68% disent qu'ils dépensent plus quand ils peuvent faire du shopping en réalité augmentée.

72% de ceux qui disent avoir utilisé la réalité augmentée avouent avoir acheté des produits qu'ils n'auraient pas prévu d'acheter.

6/ La simplicité d'Eataly pour la retail experience

Fabian Rieden, directeur général de Eataly Allemagne, a rappelé comment le concept était né, en 2002, par un dessin du fondateur Oscar Farinetti sur une nappe avec le plan du futur Eataly !

Creating a new food



7/ Tumi livre des recettes pour contrer Amazon

Charlie Cole, Chief Digital Officer de Tumi, a donné des pistes pour résister à Amazon. D'abord en magasin en proposant des produits exclusifs et des promotions exclusives, ensuite en renforçant l'expérience client en magasin avec de la personnalisation et de la reconnaissance. Enfin, Tumi met en place des moyens importants pour accompagner le client après l'achat en réparant, entretenant ou garantissant les valises qu'il commercialise.

8/ Alibaba enchaîne les chiffres pour affirmer sa puissance

La Chine (et Alibaba) se targue de son puissant marché intérieur. Selon Terry von Bibra, directeur général Europe d'Alibaba, lorsque les Etats-Unis comptent 10 villes de plus d'un million d'habitants et l'Europe 18 villes, la Chine en dénombre 102. Le nombre d'internautes en Chine (731 millions) atteint presque celui de l'Europe (739 millions) mais est loin devant les Etats-Unis (326 millions).

9/ MatchesFashion décrypte son business model

Plus de 70 personnes travaillent sur les contenus du site d'e-commerce Matchesfashion.com, et ces contenus influent sur 35% des revenus du site selon Ulric Jerome, son CEO. Matchesfashion a également présenté « The Style Social », une galerie de photos postées par les clients qui portent les produits achetés sur le site. Mais originalité, sur chaque photo, un lien avec le produit pour l'acheter immédiatement. Du vrai social commerce !

10/ Le mobile de plus en plus omniprésent dans le retail

Selon David Marimon, CEO de Catchoom, 62% des shoppers veulent pouvoir scanner un produit en magasin avec leur smartphone pour accéder à des avis et recommandations. De son côté, Ronan Harris, directeur général de Google UK, indique que 82% des personnes consultent leur smartphone en magasin à propos de produits qu'ils souhaitent acheter.

Le mot de la fin

Le mot de la fin à Martin Wild, Chief Digital Officer de MediaMarktSaturn Retail Group :

« We try fast, we fail fast and we adjust even faster. » (Nous testons vite, nous échouons vite, mais nous corrigeons le tir plus vite encore).

Concepts de magasins

[Accueil](#) | [Concepts internationaux](#) | [Concept à découvrir avec Dia-Mart](#)[Accueil LSA](#) > [Distribution](#) > [Distribution alimentaire](#)

Les 10 bonnes idées du retail canadien

JULIE DELVALLÉE | MAGASINS & ENSEIGNES, CONCEPTS DE MAGASINS, LSA

PUBLIÉ LE 18/01/2017

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

LSA s'est rendu dans les magasins alimentaires les plus en pointe de Toronto, le poumon économique du Canada, à l'occasion du congrès annuel de BrandLoyalty. Revue de détail des bonnes idées du retail local, qui pourraient demain faire florès auprès des Frenchies.

Revue de presse 2017 au 24 10 2017



C'est devenu le pays de tous les superlatifs. Si les États-Unis ont souvent pu lui faire de l'ombre, le Canada jouit désormais d'une excellente réputation qui dépasse ses frontières, grâce, entre autres, à l'aura de son Premier ministre, Justin Trudeau. Il se hisse sur le podium des pays les plus attractifs pour les investisseurs. Les expatriés et les jeunes travailleurs, comme les étudiants, le placent dans la short list de leurs destinations préférées.

Du côté du retail, si le secteur a pu être chamboulé par le contexte économique, tous les signaux semblent aujourd'hui au vert. Près de 60% des consommateurs canadiens déclarent avoir confiance en l'avenir, ce qui se traduit en magasin par une relance de la consommation (+ 1,3% des ventes au troisième trimestre 2016, quand les États-Unis sont à - 0,1% sur cette même période).

Un signe positif pour les distributeurs, Loblaws en tête, le groupe numéro un au Canada, qui compte parmi les 30 plus gros retailers du monde.

Les enseignes canadiennes témoignent d'une double inspiration : elles s'appuient à la fois sur les points forts du commerce américain – un sens du service aigu, beaucoup d'employés et le souci d'une expérience client unique –, mais aussi sur les zones de marché très développées des Européens. Visite, lors du congrès BrandLoyalty, des modèles du secteur.

1- CÉLÉBRER L'AMOUR DU « FOOD »

Certes, il ne s'agit a priori que d'une arme marketing. Loblaws dissémine partout dans ses points de vente son amour pour l'alimentation à travers le message : « We love food ». Un slogan simple, placardé dans quasiment tous les linéaires, qui renvoie à une promesse forte. « *Mettre en avant sa passion pour l'alimentaire est cohérent avec son offre en magasin. C'est un engagement assez peu courant, au final, dans la distribution alimentaire* », constate l'expert du retail Frank Rosenthal. Cette stratégie se traduit en magasin par une zone de marché très vaste, davantage réservée aux hypers en France, qui se vérifie tant pour ses grandes surfaces que pour son format proximi, baptisé Loblaws CityMarket.



2- SOIGNER LA MISE EN SCÈNE

Pour Frank Rosenthal, expert de la distribution qui vadrouille à travers le monde, « *Loblaws est incontestablement dans le top 5 des magasins référents au niveau mondial dans l'alimentaire* ». Les motivations de son engouement ? Sans gadget ni artifice, l'enseigne déploie de forts partis pris, bien mis en valeur sur le lieu de vente : « *Un magasin visuellement chaleureux, une zone de marché superbement théâtralisée, des points de restauration, beaucoup d'informations sur le lieu de vente...* », énumère le spécialiste. Pour parvenir à ce résultat, le distributeur a misé sur un sol orange, cher à l'enseigne, qui participe à l'ambiance chaleureuse de ses magasins.

Les clients évoluent d'abord dans une vaste zone de marché très claire, qui ouvre les points de vente : Loblaws est en effet l'un des premiers à avoir opté pour des très grandes topographies, afin de mieux guider ses shoppers à travers les rayons.



3- VALORISER LE PERSONNEL

Les pays nord-américains ont traditionnellement plus de personnel en magasin, ce qui s'explique en partie par un coût du travail plus bas qu'en France. Afin de les valoriser, les stands et les laboratoires sont savamment positionnés dans la surface de vente pour voir évoluer ces professionnels tout au long de la journée. Pour renforcer leur rôle de conseil, l'enseigne urbaine de proximité Sobeys Urban Fresh a lancé un programme spécial, amorcé en 2009 avec Tim, ici en photo. Il est chargé de former le personnel du rayon fromages – et les clients – pour les sensibiliser aux particularités de ces **produits laitiers** (les saveurs, la saisonnalité, les textures et les accords avec d'autres produits...). Pour mener à bien sa mission, le contrat de ce « cheese ambassador » prévoit sa présence sur le lieu de vente quarante heures par semaine.



4- DÉVELOPPER LE CO-BRANDING

Le format proximité de Sobeys, Urban Fresh, cultive deux axes de différenciation : d'un côté, des rayons frais savamment travaillés pour fidéliser et augmenter le trafic, de l'autre, des co-brandings forts. Ici, c'est un **Nutella** café qui accueille la clientèle. Sorte de shop in shop, l'espace dispose d'une offre de douceurs toutes confectionnées avec la célèbre pâte à tartiner de **Ferrero**. Un système d'encaissement rend le stand autonome : « *Sobeys a été le premier partenaire de Nutella dans le retail* », s'enorgueillit Mario Moccia, directeur des opérations pour Sobeys Urban Fresh. Nutella a, depuis, dupliqué ce modèle dans plusieurs magasins de la chaîne Eataly. D'autres distributeurs canadiens ont également compris l'intérêt de se marier avec des marques. Chez **Metro**, des bars **Starbucks** proposent ainsi leurs **boissons** chaudes à l'intérieur du point de vente.



5- CONJUGUER ESPRIT RESTAURANT ET ÉPICERIE

De nombreux acteurs de la distribution alimentaire canadienne lorgnent, comme en France, le juteux marché de la restauration rapide. À chacun sa méthode. Dans les magasins McEwan, une offre pléthorique de plats cuisinés signés par le chef McEwan est mise à disposition, ainsi que de grosses marmites (ci-contre) dans lesquelles les clients se servent et paient au poids. Chez Sobeys Urban Fresh, « nous voulons être comme un restaurant le midi, et comme une *épicerie* le soir », résume Mario Moccia, le directeur des opérations. Dans ces magasins de proximité, des plats sont élaborés sur place (frais, sandwiches, pizzas, sushis) et mis en valeur avec des formules pour le déjeuner. Des solutions pour une offre qualitative en GMS.



6- S'APPUYER SUR UN CHEF

Les supermarchés McEwan ne sont pas une chaîne comme les autres. C'est en effet un chef cuisinier qui a eu l'idée d'apporter la qualité des plats servis dans la restauration dans un supermarché. De cette envie sont nés deux points de vente, situés dans la banlieue de Toronto. Les partis pris sont forts : le positionnement prix des produits vendus se situe « de 5 à 10% au-dessus de la moyenne constatée en grandes surfaces », assure Eric McEwan, directeur général de l'enseigne qui porte son nom. Autre particularité : un quart de l'assortiment est composé de produits *bio* ! Dans les rayons frais, peu de produits sont bruts : viandes et poissons sont le plus souvent déjà marinés, entourés de chapelure, ou proposés à la vente avec une préparation. Inutile de chercher les marques nationales. Dans les rayons frais, seuls les produits McEwan sont présentés dans les linéaires, avec des recettes élaborées.



7- PRIVILÉGIER L'EXPÉRIENCE CLIENT

C'est le casse-tête de tous les retailers : comment proposer dans ses magasins une expérience à sa clientèle pour se démarquer de la concurrence qui sévit, entre autres, sur le web ? Le flagship de Purina, la marque petfood du groupe **Nestlé**, fait figure d'exemple en la matière. « *C'est un magasin d'expérience avant d'être un lieu de vente* », confirme Frank Rosenthal. Cet espace dédié aux chiens et aux chats propose, sur moins de 1 000 m², des cours de dressage, de la pédagogie sur le caractère et le comportement de ces animaux et même une exposition sur les quadrupèdes les plus courageux à travers l'Histoire ! Pour animer les rayons, des défilés avec des animaux de compagnie sont notamment programmés. Bien sûr, toutes les gammes de produits **Purina** sont disponibles à la vente. La démonstration d'une stratégie communautaire saillante.



8- CRÉER DES UNIVERS À PART DANS LES POINTS DE VENTE

Pour surfer sur l'engouement des consommateurs pour les produits sains ou portant une allégation santé, cette grande surface Metro a eu l'idée d'organiser, en plein coeur du magasin, un grand shop in shop qui regroupe l'ensemble de cette offre. Les codes couleurs aux murs et au sol sont radicalement différents pour mettre en valeur le dispositif, qui rassemble des médicaments, des boissons sans sucres, des barres de céréales à faible teneur en matières grasses, etc. Des pharmaciens sont également disponibles pour aiguiller les clients. Une idée astucieuse pour créer des univers distincts dans le magasin, en dehors de la zone de marché. Seul bémol constaté ici : l'aspect parfois clinique de cet environnement...



9- ENTRETENIR UNE COMMUNAUTÉ

La communauté est un axe important pour les distributeurs, afin de fidéliser leur clientèle. L'enseigne Metro a mené en ce sens une opération originale. Dans l'une de ses grandes surfaces située dans la banlieue branchée de Toronto, à Liberty Village, les équipes ont constaté que de nombreuses célibataires fréquentaient ce point de vente. C'est pourquoi les responsables ont imaginé une Singles Night, sorte d'afterwork dans le magasin. À journée comparable, cette initiative a permis de dégager un chiffre d'affaires additionnel de 10% ! « *Nous croyons à la puissance du marketing local. C'est pourquoi nous développons des activités différentes selon nos magasins* », soutient Joe Fusco, senior vice-président chargé, notamment, du merchandising pour Metro.



10- PROPOSER DES COURS DE CUISINE

Plusieurs grands noms du retail canadien ont misé sur ce créneau : des cours de **cuisine** à destination des consommateurs. « *Nous voulions aller plus loin en tant que distributeur. En plus de proposer de bonnes marchandises chaque jour, nous nous devons d'avoir un rôle d'éducation pour savoir comment travailler les produits vendus* », explique Rosanne Longo, porte-parole du groupe et membre de la deuxième génération de la famille, à l'origine de cette chaîne de supermarchés. Un programme très complet de cours est proposé dans les magasins, moyennant quelques dollars selon les options : préparer un gâteau d'anniversaire, une viande, initier les enfants ou confectionner un repas de mets grecs ou français... Les déclinaisons se multiplient et permettent de créer, là encore, un lien plus étroit entre l'enseigne et ses clients.



En chiffres

- 75 milliards de dollars canadiens (soit 53,8 milliards d'euros) Le poids du retail au Canada, en hausse de 3% sur un an
- + 1,3% des ventes sur un an, arrêté au troisième trimestre de 2016 (-0,1% pour les États-Unis sur cette même période)
- 1,8 million de salariés employés dans le secteur

Source : Nielsen et Deloitte

[Visions d'experts 2017] Frank Rosenthal : "Le commerce vers plus de sens !"

JÉRÔME PARIGI

TRIBUNE D'EXPERTS, ENTREPRISES, DISTRIBUTEURS

PUBLIÉ LE 25/01/2017



TWITTER



FACEBOOK



LINKEDIN



GOOGLE +



EMAIL



IMPRIMER

TRIBUNE D'EXPERTS Troisième contribution de notre panel de 17 experts questionnés sur les enjeux de 2017, celle de Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Pour lui, l'un des enjeux des prochaines années sera de donner du sens aux initiatives des distributeurs pour créer la différence, la préférence. Mais aussi emporter l'adhésion des clients comme des salariés.



Frank Rosenthal

> [Visions d'experts 2017] 17
experts du commerce
dessinent 2017

donner un sens à son existence ». Appliqué au commerce, le sens c'est justifier la fréquentation d'un magasin, mais pour les commerçants, c'est aussi donner du sens à l'offre et aux produits

proposés, à l'expérience à vivre, aux services, à la préparation des achats, à la relation avec les clients en valorisant son personnel.

Plus l'environnement est mouvant, plus le besoin de sens est réel !

Le sens revêt de plus en plus d'importance au fur-et-à mesure que la consommation progresse peu ou pas, que la concurrence est de plus en plus intensive, internationale, et que les champs de concurrence sont de plus en plus larges : tout le monde devient le concurrent de tout le monde. Et surtout que les clients sont sans cesse plus exigeants et ont un accès quasi illimité et instantané à l'information.

Donner du sens à son savoir-faire : une impérieuse nécessité

Le phénomène des market places révolutionne les champs de concurrence. Prenons un exemple : le sport. Au-delà des 4 enseignes leaders Decathlon, Intersport, Go Sport et Sport 2000, en 2016 on a assisté à un profond bouleversement du marché avec 3 nouveaux entrants : Amazon, E.Leclerc et L'Equipe. Ce n'est pas rien quand arrive en même temps sur un même marché : le leader mondial du e-commerce, l'enseigne leader de l'alimentaire et le média leader! Amazon, fidèle à ses habitudes, est imbattable sur la largeur de choix : plus de 245 000 produits de camping et randonnée ou plus de 597 000 vêtements de sports sont disponibles, confirmant que le web est bien le plus grand magasin du monde. Ce qui a du sens en soi avec la longue traine.

© DR

LA RÉDACTION VOUS CONSEILLE

> [Visions d'experts 2017]
Bernard Demeure : "Cinq clefs
pour la nouvelle distribution"

> [Visions d'experts 2017]
Edouard-Nicolas Dubar :
"2017, le renouveau de la
distribution"

> [Visions d'experts 2017] 17

Et si la vraie bataille à mener pour les commerçants portait sur le sens ?

Et si le sens, c'était le meilleur moyen d'embarquer les collaborateurs, d'émerger, de se démarquer et de se faire préférer ?

Le sens, c'est quoi ? Larousse définit : « Raison d'être, valeur, finalité de quelque chose, ce qui le justifie et l'explique. Exemple :

E.Leclerc propose un site spécifique Sport E.Leclerc et va avec des sites spécialisés gagner de la croissance en digital là où on ne l'attend pas. L'Equipe avait lancé en février 2016 un site de e-commerce L'Equipe Store. L'idée était simple : monétiser sa forte audience, c'est en effet la première marque sportive de France avec plus de 29,3 millions de Français qui ont un contact chaque mois avec sa marque (*étude Médiamétrie cross media 2015*). Dès son lancement, L'Equipe Store proposait **70 000 produits de sport sur 70 disciplines distribués par 30 marchands spécialisés et marques référentes du sport**. Pages de pub dans le quotidien, bannières sur le site, onglet en 3^{ème} position après lequipe.fr et L'Equipe TV... tout a été fait et pourtant en novembre 2016, L'Equipe arrête les frais. Les revenus trop modestes générés par le site (une centaine de milliers d'euros selon La Lettre de L'Audiovisuel) ont eu raison de l'expérience. Ce qui avait un sens média n'avait en fait pas de sens pour le client. Le sens de son activité, de son métier, de ses valeurs restent des éléments importants et c'est une bonne nouvelle pour les commerçants.

De plus en plus de « signes de sens »

Les « signes de sens » qui à la fois donnent de bonnes raisons d'acheter et de préférer ont de plus en plus d'importance dans le commerce. Pour le e-commerce apporter des « signes de sens », c'est renforcer la confiance en limitant l'abandon de panier avec par exemple la transparence avant Noël sur les délais de livraison ou encore donner le choix du mode de livraison ou être explicite sur les retours comme l'est depuis sa création Zappos. En magasin, **Picard** annonce 200 nouveaux produits chaque année ou encore valorise son application qui permet de retrouver 850 recettes ou valorise tout simplement les produits de saison. Ces signes de sens viennent incontestablement renforcer l'enseigne, pas négligeable quand elle se lance sur de nouveaux territoires comme la restauration et le snack par exemple.

Carrefour, dans son hyper rénové de Villiers-en-Bière, offre une place importante au **bio** aussi bien dans la zone marché qu'en espace dédié. Le partenariat avec Greenweez, racheté en juillet 2016, est désormais visible en magasin avec des panneaux « 20 000 produits disponibles sur greenweez.com, une enseigne du groupe Carrefour ». Cela amène à proposer le plus grand choix de produits bio en France, là aussi cela a du sens tant pour les clients que pour aller chercher de la croissance sur un marché qui progresse de 20% !

Leroy Merlin avec Le Campus a une promesse simple « Partageons nos savoir-faire ». Le Campus propose des cours de **bricolage** à la fois en magasins mais aussi en ligne avec pas moins de 168 cours de bricolage et 5 formations pour maîtriser les bases. Voilà qui a du sens quand on connaît l'importance des projets pour la maison et l'enjeu commercial de les détecter très vite. Enfin, de nouveaux services porteurs de sens voient le jour. Citons le point Poste du nouveau concept Carrefour City, avenue de Malakoff à Paris, qui permet de retirer colis et lettres recommandées de 7 à 23 heures. Ou encore les centres Feu Vert qui permettent de réaliser les formalités de carte grise 6 jours sur 7 et dans la foulée de faire directement poser ses plaques.

Le sens au cœur du positionnement

Pour s'assurer que le sens sera une priorité absolue pour l'entreprise dans son ensemble, le sens va jusqu'à faire partie intégrante du positionnement de certaines enseignes. Biocoop, ainsi, ne cesse d'affirmer « ses engagements concrets pour vous garantir le meilleur de nos valeurs : Refus des OGM pour protéger l'environnement et nos assiettes, solidarité avec les producteurs agricoles bio, produits locaux pour diminuer l'empreinte écologique... ». **Systeme U** a fait du « Commerce qui profite à tous » un vrai credo réaffirmé dans sa campagne de début d'année. « Supprimer 90 substances controversées de plus de 6000 produits U » est une démarche réellement porteuse de sens. Et ajouter que « Pour que le commerce profite vraiment à tous, nous avons fait en sorte qu'il ne nuise à personne » à propos de l'**alimentation** animale sans OGM, c'est finalement être un distributeur protecteur. Là aussi un nouveau sens.

Aux enseignes de travailler la préférence par le sens ! Un vrai programme en soi. D'autant plus qu'en cette année électorale 2017, le commerce, malheureusement (pour le moment) est bien absent des débats alors qu'il est de plus en plus porteur de sens et d'emploi.

L'auteur



Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, a fondé en 2008 sa structure de consulting : Frank Rosenthal Conseils. Il a fait carrière auparavant dans la communication et notamment dans les groupes TBWA France, directeur associé de Tequila France et directeur de marque de TBWA Paris et HighCo. Vice-président de K-agency. Il a travaillé pour plus de 70 enseignes et 80 marques au cours des 15 dernières années.

Il est aussi l'auteur de 6 livres sur le commerce : « Value for money » en 2007, « Image-prix mode d'emploi » en 2008, « Mieux Piloter sa relation client » en 2010 tous trois parus aux Editions Dauvers. « Le Retail aux Etats-Unis » en 2013 aux Editions Kawa. « Les Incontournables du commerce de demain » en mai 2015 aux Editions Dauvers. « Booster le commerce » en 2016 aux Editions Kawa

Il est fondateur du [blog retail-distribution.info](http://blog.retail-distribution.info) en 2008 et en 2010, co-fondateur du blog nouveaux-concepts.com sur le thème de l'innovation. Il intervient dans les médias et donne de nombreuses conférences. Frank est par ailleurs co-président du Club distribution de l'Adetem (association nationale des professionnels du marketing), membre honoraire de Popai France, membre de l'Institut Français du Merchandising et membre du Social Media Club France.

LSA.fr

Rubrique hebdomadaire « Il fallait y penser » sur les bonnes idées dans la distribution





[Il fallait y penser] Un dimanche brunch, version Galeries Lafayette

→ Lire la suite

LSA Commerce & Consommation



L'ACTU LSA EXPERT ÉVÉNEMENTS FORMATIONS EMPLOI FRANCHISE FOURNISSEURS DE MAGASIN

MAGASINS & ENSEIGNES MARCHÉS MARKETING & CONSO TENDANCES & INNO DÉCIDEURS & MÉTIERS LÉGISLATION & ECONOMIE



Accueil LSA > Galeries Lafayette

[Il fallait y penser] Un dimanche brunch, version Galeries Lafayette

CHARLÈNE LERMITE | MARKETING & CONSO, GALERIES LAFAYETTE, MAGASINS & ENSEIGNES

PUBLIÉ LE 03/02/2017

TWITTER FACEBOOK LINKEDIN GOOGLE+ EMAIL IMPRIMER

[Vu à Paris] Frank Rosenthal, spécialiste en marketing du commerce, a repéré sa bonne idée de la semaine boulevard Haussmann, chez Galeries Lafayette. Le grand magasin valorise son ouverture le dimanche en proposant des brunchs.



galeries lafayette brunch haussmann

© FR

Depuis janvier 2017, Galeries Lafayette ouvre le dimanche et a décidé de le faire savoir. Frank Rosenthal a repéré les brunchs du Galeries Lafayette boulevard Haussmann à Paris. L'enseigne met à contribution ses différents points de restauration et espaces restaurants pour proposer des brunchs.

Pourquoi fallait-il y penser ?

- 1/ C'est un bon moyen de faire savoir que le magasin est ouvert le dimanche. Même si on vient pour le brunch, on traverse le magasin.
- 2/ Cela peut doper le trafic en élargissant les raisons de venue outre la séance de shopping.
- 3/ Cela permet justement de montrer que c'est un lieu animé alors que beaucoup de restaurants sont fermés le dimanche
- 4/ Cela fait mieux connaître l'offre de restauration

ANGELINA

Dans la tradition française par excellence, le Brunch *Angelina* sous toutes ses formes, également à disposition, une carte snack et salon de thé



39€ – Service continu de 12h à 17h – 1er étage de Coupole.

L'un des 3 brunchs proposé par Galeries Lafayette

[Il fallait y penser] Whole Foods et la valorisation des sacs de caisse

MARKETING & CONSO

PUBLIÉ LE 13/01/2017



TWITTER



FACEBOOK



LINKEDIN



GOOGLE +



EMAIL



IMPRIMER

[Vu à Los angeles] Frank Rosenthal, [spécialiste en marketing du commerce](#), a repéré sa bonne idée de la semaine chez Whole Foods, qui accorde une place très spectaculaire aux sacs de caisse et théâtralise fortement à l'intérieur du magasin...

Pourquoi fallait-il y penser ?

Cela permet de montrer l'importance que l'enseigne accorde à ce sujet et aussi permet de donner le choix aux clients. Si c'est un sujet central, et avec l'évolution de la réglementation et des préoccupations environnementales, c'est de plus en plus le cas, il faut lui accorder une vraie place en magasin.



Vu chez Whole Foods, à Los Angeles.

© Frank Rosenthal

Whole Foods accorde une place très spectaculaire aux sacs de caisse et théâtralise fortement à l'intérieur du magasin.

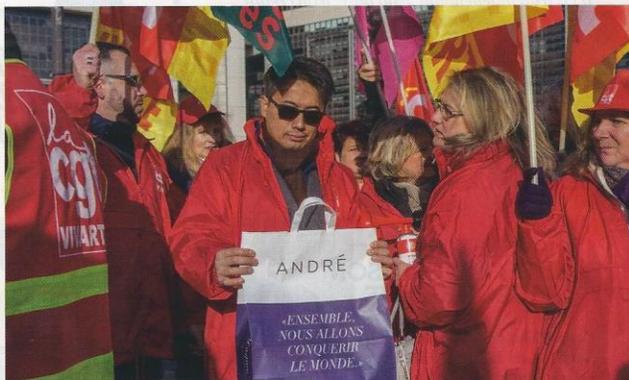
Paris Match

8 février 2016

The logo for Paris Match, featuring the word "PARIS" in a smaller font above the word "MATCH" in a larger, bold font, all in white on a red background.

PARIS
MATCH

C'était un géant français. Plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Un portefeuille de marques solides, des plus populaires aux plus « mode », de La Halle à Kookaï, d'André à Caroll. Plusieurs centaines de magasins dans tout le pays. Le tout dirigé jusqu'en 2012 par l'un des ténors de la distribution en France : Georges Plassat, actuel P-DG de Carrefour. Le groupe Vivarte avait en apparence tout pour réussir. Cinq ans plus tard, la réalité est aux antipodes. Après un premier rachat par endettement bancaire (LBO) dès 2007, une cruelle descente aux enfers s'opère, avec des plans sociaux, des cessions d'enseignes – y compris celle des origines, le « chasseur sachant chasser » André –, un sixième dirigeant en seulement cinq



Début janvier, des salariés de Vivarte manifestent devant Bercy, à Paris. La mise en vente d'André sera annoncée quelques jours plus tard.

LA DESCENTE AUX ENFERS DE VIVARTE

La Halle, Minelli, André, Kookaï... Le groupe aux multiples enseignes croule sous l'endettement et paie cher ses revirements stratégiques.

PAR MARIE-PIERRE GRÖNDAHL ET ANNE-SOPHIE LECHEVALLIER

ans, Patrick Puy, 61 ans, spécialisé dans le redressement d'entreprises en perte, et une stratégie longtemps illisible. Le tout dans un contexte difficile : le marché du prêt-à-porter féminin recule sans cesse depuis huit ans, pour atteindre une nouvelle baisse de 1,6 % en 2016.

« La chute de Vivarte s'explique notamment par des facteurs exogènes, détaille Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Outre la forte baisse du secteur, l'arrivée de Primark, le champion du « moins cher que pas cher » – déjà 10 magasins et 40 à moyen terme – a créé un choc, avec la conquête express de 2 % de parts de marché. Tandis que l'envol du

e-commerce – 12 à 16 % des ventes dans le textile et les chaussures – restreint encore le périmètre disponible. S'ajoute le rôle non négligeable joué par vente-privee.com. Et, bien sûr, les erreurs stratégiques commises par plusieurs dirigeants, dont Marc Lelandais, qui a décidé une montée en gamme – et des prix – suicidaire. » Entre 2014 et 2016, Vivarte a perdu 600 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit 20 % de ses ventes. La Halle accumulant à elle seule 330 millions d'euros de pertes sur l'avant-dernier exercice. Les effets d'un yoyo entre positionnement discount et premium ont été dévastateurs.

L'ÉTAT HAUSSE LE TON

Alors que la campagne électorale commence, le cas Vivarte est suivi de près par le gouvernement. Myriam El Khomri, ministre du Travail, et Christophe Sirugue, secrétaire d'Etat chargé de l'Industrie, ont reçu les syndicats, puis la direction. Jean-Louis Alfred, élu CFDT, rappelle : « Cela faisait trois ans que nous nous battons seuls. » Les ministres ont fini par hausser le ton contre Vivarte qui a, par ailleurs, reçu 44 millions d'euros depuis 2014 au titre du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). « Le dialogue social à l'intérieur de l'entreprise n'est pas la marque première de Patrick Puy », a déclaré Christophe Sirugue.

Depuis plusieurs mois, Vivarte discutait avec Bercy et son comité interministériel de restructuration industrielle (Ciri), mais « la position de la direction n'a pas permis d'aboutir à un accord », dit-on rue de Grenelle. Patrick Puy est catégorique : « Mon prédécesseur a mis l'entreprise dans les mains du Ciri, ce qui n'était pas utile. Comme l'entreprise n'est pas au bord du dépôt de bilan, nous n'avons pas besoin de leur aide. » La Caisse des dépôts, elle, n'a pas été sollicitée par le gouvernement. Un ancien dirigeant du groupe résume : « L'Etat n'a aucun moyen de contrôle possible, hormis l'inspection du travail, puisque Vivarte n'est pas coté en Bourse. » ■ M.-P.G. et A.-S.L.



Le dérapage économique se double évidemment d'un drame social. Jean-Louis Alfred, représentant CFDT, souligne que 51 % des salariés travaillent à temps partiel et que 80 % sont des femmes. « Certains vivent sous le seuil de pauvreté. C'est une population corvéable, flexible et très peu formée, ce qui compliquera leur reclassement. En tout, 2 200 personnes sont déjà parties dans les plans précédents. Quand la direction actuelle annonce 707 postes, cela concerne en fait près de 1 500 personnes, à cause de la prédominance du temps partiel. Davantage même, puisque, pour l'instant, les activités « logistique » ne font pas partie du plan de départs, mais seront inévitablement touchées au fur et à mesure des cessions. »

Le P-DG actuel, Patrick Puy, rompu à la gestion de dossiers très difficiles (de Moulinex à Spir) et aux investives qui l'accompagnent, se défend d'être un « liquidateur ». « Je suis plutôt un sauveur qu'un fossoyeur, remarque-t-il calmement trois mois après son arrivée. Mais il est commode de me prendre pour cible. Vivarte n'est pas en faillite. La dette sera restructurée dans un mois, avec un abandon de créances de plus de 800 millions d'euros. Plusieurs enseignes sont bénéficiaires, comme Caroll, Minelli ou Besson. Le produit financier des cessions va permettre d'améliorer l'offre et d'investir dans l'e-commerce. » A condition que les marques conservées puissent retrouver une lisibilité face à des clients déboussolés. « L'image de La Halle a été durablement brouillée, estime Frank Rosenthal. Mais le succès du concurrent Kiabi prouve qu'il est possible de réussir sur ce segment. » Une performance qui n'a pas échappé à Patrick Puy : il vient de recruter le directeur général de cette enseigne du groupe Mulliez. ■

Paris Match. Pourquoi Vivarte se trouve-t-il dans cette situation ?

Patrick Puy. Les échecs comme les succès ne sont pas individuels mais collectifs. Personne n'avait anticipé les évolutions significatives du marché du prêt-à-porter. Depuis 2008, Vivarte a perdu 22 % de son chiffre d'affaires et 94 % de son revenu (Ebitda), tandis que le marché baissait de 2 à 3 % par an. Nous n'avons pas non plus assez investi dans le produit et dans l'offre. Sans oublier le niveau de la dette, intolérable.

Pourquoi se séparer d'André, la marque historique du groupe ?

Le monde est rempli de marques emblématiques qui ont conduit leur



« J'ai des appels de repreneurs tous les jours »

Patrick Puy, le patron de Vivarte depuis octobre dernier, le sixième en cinq ans, détaille les perspectives du groupe.

groupe à leur perte. Le jour où une entreprise est en redressement judiciaire, la valeur de la marque prétendue extraordinaire devient nulle. Je l'ai vécu avec Moulinex. Pour qu'André redémarre, il faut lui injecter des capitaux. Nous n'en avons pas les moyens. Vivarte, tel que je l'aurai redécoupé, pourra investir dans les enseignes qu'il conserve. Avec 572 millions d'euros de dette restante, ce ne sera pas insurmontable, surtout si des produits de cession s'y ajoutent, car rien n'interdit de penser que nous pourrions céder d'autres marques.

Avez-vous des acquéreurs pour les sept enseignes en vente ?

J'ai des appels tous les jours. Pour Pataugas, 19 repreneurs se sont

INTACTES

Caroll : 903 salariés
Minelli : 640 salariés
San Marina : Plus de 500 salariés
Cosmoparis : 88 salariés
Besson : 45 salariés
La Halle : 4 100 salariés

La Halle aux chaussures : 494 suppressions de postes sur 3 900 salariés

manifestés. Nous entrons en exclusivité dans quelques jours, la vente sera effective en mars. Tout comme Chevignon, pour qui nous avons eu 16 acquéreurs potentiels. Merkal sera cédé en avril, et Kookaï en juin. Nous ne braderons rien. Les intéressés sont soit des industriels, soit des fonds, soit de riches individus fans d'une marque, dont des Américains persuadés que le marché français ne peut pas continuer à s'écrouler.

Pour le rachat d'André, son actuel directeur général Pascal Poulain serait intéressé. Que répondez-vous ? Et pour Pataugas par le Groupe Royer ?

Pour André, le mandat de vente vient d'être confié. A ma connaissance, Pascal Poulain n'a pas de financement, mais je ne balaie pas son intérêt d'un revers de main. Pour Pataugas, je ne peux rien dire.

M.-P.G. et A.-S.L.

Petit Web

8 février 2016



petit web
Le décodeur du numérique

dances / Les tutos avec  coreka / Les tribunes / Le Petit Club / Les jobs avec  DIGITAL JOBS

Les indiscrets du lundi 30 janvier

INDISCRETS 30 JANVIER 2017

--> TF1 publicité a été inspiré par la démarche de "shadow comex" d'Accortels.com. Sylvia Tassan-Toffola, DG déléguée aux opérations commerciales, a annoncé, lors du TF1 Campus de mardi dernier que dès mars, un groupe d'une dizaine de millenials de la régie (moins de 30 ans) va réfléchir régulièrement aux enjeux du groupe.

--> Au même Campus, Antoine Dubois, SVP Communication, Advertising, Digital and Social d'Accorhotels.com a montré en avant-première une campagne qui vise sans le nommer Booking : un gros plein de soupe (l'outil de recherche concurrent, donc) est assis face au consommateur, qui tente de lui demander un conseil. Mais le moteur ne fait que présenter de manière automatique des solutions toutes faites. Une campagne aussi violente que drôle, signée Publicis, qui est lancée cette semaine en Grande-Bretagne. Un test mondial en direct live du sens de l'humour de Booking....

--> Aux Sommets du Digital à La Clusaz, le spécialiste de la distribution Frank Rosenthal a partagé ses découvertes à New-York, à l'occasion de la NRF. A retenir : le "flagship" du vendeur de cuisine et de salles de bain **Pirch**, qui permet de tout tester in-situ : de la cuisson du poulet aux différents modèles de douches (sur réservation préalables en ligne). Autre lieu new yorkais à ne pas négliger : le centre commercial Westfield, qui vient d'ouvrir au World Trade Center... sa conciergerie est digne de celle des meilleurs hôtels.



 **Benoit Zante** @bzante · 22 h
Les indiscrets du lundi 30 janvier po.st/9rV9MF via @petit_web



Les indiscrets du lundi 30 janvier | Petit Web
--> Aux Sommets du Digital à La Clusaz, le spécialiste de la distribution Frank Rosenthal a partagé ses découvertes à New-York, à l'occasion de L...
petitweb.fr

Pharma

Janvier 2017

la Revue
PHARMA

LE MERCH À L'AMÉRICAIN : ÇA MARCHE ?

© SHAKESPEARE

FIDÉLISATION, ART DU "STORYTELLING", MARKETING SENSORIEL... LES PHARMACIES AMÉRICAINES ONT-ELLES TOUT COMPRIS AVANT NOUS ? CES RECETTES MERCH APPLIQUÉES OUTRE-ATLANTIQUE SONT-ELLES DÉCLINABLES EN FRANCE ?

Même si on ne l'enseigne guère sur les bancs de la fac, aucun étudiant futur pharmacien d'officine n'est censé ignorer la célèbre règle des 5B de Charles Kepner, économiste américain qui définit le merchandising comme : « Le bon produit au bon endroit au bon moment au bon prix en bonne quantité ». « C'est en travaillant sur l'approche merch globale que les indicateurs de rentabilité de la pharmacie évoluent » constate Fabrice Maurel, président de l'entreprise Pharmastates, qui propose des solutions de développement et d'optimisation du merchandising en pharmacie d'officine. « Le merch, ce sont avant tout des règles de bon sens qui vont se déployer dans 3 domaines : l'organisationnel, ou réfléchir au plan de circulation et au placement des meubles dans l'espace de vente ; le merch de gestion, en lien avec la rentabilité (mesure des rayonnages, corrélation des informations avec les résultats de vente et indicateurs pour rationaliser le "facing" des produits) et le merch de séduction qui théatralise l'offre, insiste sur le code couleur, la lumière et les odeurs de façon à créer un environnement favorisant l'achat d'impulsion et donnant envie au client de revenir. » Travailler sur ces trois aspects, sans oublier l'accueil, la communication, l'écoute du client et la réponse à ses besoins... ou démarche qualité, contribue à améliorer la rentabilité de l'officine. « C'est l'assemblage de ces petites modifications qui favorise la satisfaction client, sa fidélité et la pérennité de l'activité économique » ajoute Fabrice Maurel. Les officines s'y mettent, mais des lacunes demeurent... Pour y pallier, des prestataires

externes ou des groupements proposent aujourd'hui ces services aux pharmaciens. Reste que, côté merchandising, les officines bleu blanc rouge sont encore loin de ce qui se fait aux États-Unis.

Mettre sa patte et jouer de sa singularité, une dynamique "successful" !

« Chaque officine est unique et il faut jouer sur la singularité, même s'il y a une logique d'enseigne » explique Fabrice Maurel. Outre-Atlantique, les chaînes de pharmacie, à l'image des deux leaders Walgreens et CVS l'ont bien compris. Il n'est pas rare que, pour se démarquer, certaines se spécialisent et deviennent des pharmacies uniquement dédiées aux traitements des pathologies chroniques.

L'autre vraie tendance est celle du merch identitaire. Aux États-Unis, rares sont les clients qui choisissent au hasard leur officine. Chacune s'est construite sur un univers personnalisé et une histoire centrée sur une famille, des hommes, des femmes et des valeurs... et elles le font savoir ! Portraits de famille accrochés au mur jouxtent les diplômes. « La compétence humaine du pharmacien y est valorisée », note Franck Rosenthal, expert en marketing du commerce et fin connaisseur des pratiques de merchandising outre-Atlantique. « Le consommateur sait au premier regard qui dirige la pharmacie et connaît son cursus. Cela joue favorablement sur l'image du métier. En France, l'indifférenciation est plus forte d'autant que l'on retrouve les mêmes produits dans tous les circuits. » Or, parler avec son pharmacien, c'est savoir à qui l'on s'adresse et casser l'image d'une profession longtemps vue comme trans-



Fabrice Maurel, Pharmastates

« C'est en travaillant sur l'approche merch globale que les indicateurs de rentabilité de la pharmacie évoluent. »

parente et distante. Pour humaniser l'homme, la femme et la fonction, les Américains n'hésitent pas ! T-shirts à l'effigie de la pharmacie avec logo et marque, badges avec nom et photo du pharmacien sont monnaie courante. Une griffe soignée et personnalisée.

Affection, marketing sensoriel et sens du client

Aux États-Unis plus qu'ailleurs, le client est roi et cela se ressent dans les tendances merch. Le "We love you" adopté par Starbucks, l'un des pionniers, s'applique aussi à l'officine. L'immédiateté de la relation et des feedbacks sont un autre élément clé. Twitter, omniprésent, est intégré au mode de consommation de la clientèle, au même titre que la carte de fidélité reste un incontournable avec les petits détails qui créent la connivence, comme l'adresse du SAV. Des programmes de fidélité multicanaux sont éga-



Les recettes des pharmacies américaines sont-elles déclinables en France ?

lement régulièrement mis en place, à l'image de "Walk with Walgreens", conçu pour promouvoir l'activité physique. Selon le nombre de kilomètres effectués, les patients sont récompensés en points de fidélité et bons d'achat. « Beaucoup de grandes chaînes d'officine travaillent le sens du client avec un programme de fidélisation et une meilleure prise en compte de ses besoins, notamment grâce aux applications mobiles, de la préparation des achats jusqu'au passage en caisse », souligne Franck Rosenthal qui donne l'exemple du "click and collect" express développé par CVS. « Après avoir commandé en ligne les produits hors prescription, le client passe par le magasin pour les retirer avec un horaire de RDV. Un conseiller le géolocalise et lorsqu'il arrive, pas besoin de descendre de voiture, un emplacement lui est dédié. Tout est fait pour lui faire gagner du temps et améliorer le service. » En France, si le "click and collect" n'est à ses balbutiements, le parcours du client n'est lui pas toujours organisé pour aller vite et reste encore incertain. « J'ai souvent le sentiment en rentrant dans une pharmacie que les produits en vente libre, les médicaments avec prescriptions et les promos sont mélangés. Il est plus difficile de se repérer. Où le client doit-il aller en rentrant ? Comprend-il le parcours ? Est-ce simple pour lui ? » Pour Cécile Poujade, Directrice conseil associée au sein de l'agence conseil de design global et d'identité de marque Saguez and Partners, le parcours client est essentiel et doit être construit comme « une façon de rendre visible l'offre, d'aider le consommateur à se repérer et à acheter le bon produit, celui qui lui est adapté. » Pour que le client se sente bien, le pharmacien américain n'hésite pas non plus à déployer l'arsenal du "merchanfeeling". Le concept, créé en France par Béatrice Querette, montre comment le travail sur les 5 sens permet de se distinguer de la concurrence et se met au service d'une marque. Le bien-être olfactif, visuel ou encore auditif res-

senté lors du passage à l'officine et avec l'acte d'achat incite le consommateur à revenir avec plaisir. Les Américains le développent depuis quelques années... Il est normal de toucher et tester les produits. Transmettre et incarner sa marque via les 5 sens est même un incontournable.

Santé, écoute et proximité... la qualité avant tout !

Autre pays, autres mœurs ! Mais beaucoup sont unanimes : la règle des 5B ne suffit plus aujourd'hui. « Les recettes traditionnelles doivent évoluer. La concurrence vient de partout : réseaux de parapharmacie, grande distribution, internet... Les technologies changent et l'impact digital modifie les possibilités d'interactions en magasin avec les clients. » Les pharmaciens français sont en retard sur leurs voisins américains, mais ne vendent pas la même chose dans un cadre législatif bien différent. « La pharmacie américaine est semblable à un drugstore qui vend aussi de l'alimentaire et de la proximité avec des distributeurs généralistes. Les fréquences et occasions de visite ne sont pas les mêmes qu'en France. »

S'il est loin de ce paysage, le marché de l'officine française se modifie pourtant à vitesse grand V. « Le chiffre d'affaires va se faire dans les prochaines années moins sur la prescription médicale que sur le libre service (soins, beauté) », explique Cécile Poujade. « Le rôle du pharmacien évolue vers une logique de commercialité de son point de vente et de mise en avant la lisibilité de son offre. » Coiffé d'une double casquette, le nouveau pharmacien "made in France" a aujourd'hui tout intérêt à apporter sa valeur ajoutée de conseil. Une carte maîtresse à jouer pour l'avenir ! « Trop d'officines copient les codes de la grande distribution pour attirer par le prix, mais oublient leur premier métier de santé. On ne voit pas assez aujourd'hui que le pharmacien est un acteur de proximité et de



Cécile Poujade, Saguz and Partners

« Le rôle du pharmacien évolue vers une logique de commercialité de son point de vente et de mise en avant la lisibilité de son offre. »

santé. Il est important de ne pas abîmer cette image au risque d'être en concurrence directe avec les grands distributeurs et la parapharmacie. À eux d'être prêts à avoir des parts pris forts au niveau du conseil des produits pour créer une vraie différence et rentrer dans une logique de préférence... » Sans oublier la partie émergée de l'iceberg : le merch ! « Les pharmaciens excellent dans leur domaine de santé, mais ont encore une grosse marge de progression côté partie commerciale », note pour sa part Fabrice Maurel.

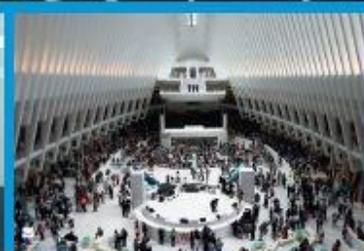
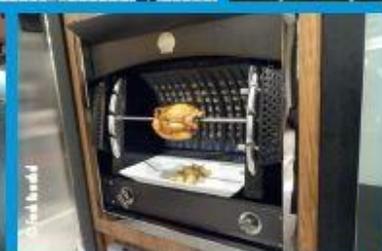
Un peu de technologie, beaucoup de bon sens et une dose de stratégie façon merch à l'américaine pour viser l'efficacité au service du bien-être et de la satisfaction client permettent au final des gains de productivité et des économies d'échelle... Mais surtout, comme le conclut Cécile Poujade, « l'assurance que, sur un marché captif, les clients de demain viendront désormais par choix. »

Raphaëlle Bartet

Points de Vente

15 février 2017

Points de Vente



Tendance n°3

les magasins centrés sur l'expérience client

À la NRF, grand show à l'américaine, les sociétés informatiques veulent toutes augmenter l'expérience client. Mais c'est dans les magasins new-yorkais que le plaisir du client saute aux yeux, surtout dans les concept stores. Au gigantesque Nike de Soho (85 000 m²), le test de produit en magasin est en grandeur réelle avec un demi-terrain de basket – avec parquet – et son équivalent en football. Chez Pirch, spécialiste en cuisines et salles de bains, tout est en condition. Un panneau à l'entrée donne le ton : "4 000 m² de plaisir". Pour bien choisir son robinet et sa douche, rien ne vaut de sentir l'eau qui coule. Le hammam distribue même de la vapeur. Quant aux cuisines, un véritable poulet cuit dans le four et le four à pizza est en marche, histoire de vérifier que ce n'est pas trop chaud pour son "home". A l'opposé, le nouveau centre commercial Westfield, sur le site du World Trade Center, propose une architecture de cathédrale et très épurée. "Vous avez l'impression d'être dans un shopping plaisir, sans doute un signe que l'architecture sera plus marquante sur les centres commerciaux du futur", analyse Frank Rosenthal, consultant et spécialiste du retail.

Relation client

Septembre 2017

Relation **Client**

En ce moment

ENTREZ DANS L'ÈRE DE LA CULTURE CLIENTS QUI SERA LE DIRECTEUR

Acteurs & Stratégies

Actualités

[Tribune] Whole Foods+Amazon: des valeurs et de la valeur

Publié le 04/09/2017 par Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

Teasings en magasin, promotions, mise en valeur d'Echo... L'expert en marketing du commerce Frank Rosenthal, en direct de New York, décrypte en images l'impact du rachat de Whole Foods sur le merchandising de l'enseigne, suite à son analyse d'un deal "gagnant-gagnant".



Lundi 28 août, l'autorisation officielle d'achat de Whole Foods par Amazon a été accordée. C'est le démarrage d'une nouvelle histoire et aussi d'une offensive commerciale, qui est loin de se limiter à un début de guerre des prix, ce que des analystes ont fait ressortir. À New York, J'ai visité 4 Whole Foods et le constat est identique: une rapidité d'exécution pour frapper fort et une surtout une vraie qualité d'exécution, identique dans les quatre magasins observés. Ce rachat a beaucoup fait parler. Il a fait l'objet d'une campagne de pub. La question que je me suis posée est la suivante: que va découvrir un client de Whole Foods qui n'aurait entendu parler de rien en magasin? À quel moment de son parcours?

Son parcours est balisé de l'entrée à la ligne de caisse, du début à la fin. Voici, dans l'ordre d'apparition des messages:

1/ D'abord annoncer que Whole Foods et Amazon sont liés, de manière sobre



On peut traduire littéralement par "Nous développons quelque chose de bien" ou "Nous allons faire de belles choses." Une belle déclaration d'intentions... mais les preuves arrivent très vite en magasin.

2/ Un message institutionnel illustré et sous forme de teasing

La reprise de ce message illustrée cette fois avec trois visuels différents et la même accroche "We're growing something good", la signature est toujours identique, Whole Foods + Amazon (on est chez Whole Foods, Amazon passe en seconde position). À noter le sous-titre commun aux trois affiches: "ce n'est que le début".



3/ Echo et Dot en super promo

À chaque fois, dès l'entrée, une promotion spectaculaire "farm fresh" du smart home device (assistant virtuel) d'Amazon avec deux produits Amazon Echo et Amazon Dot (plus petit, qui permet de relayer Amazon Echo dans les pièces de la maison).



À voir ces "TG" en magasin, beaucoup de produits ont été vendus, ici au Whole Foods de Tribeca (NYC), Echo est en rupture. La promotion est spectaculaire: 80 dollars sur Echo (un taux de 5%) et 5 dollars sur Dot (un taux de 10%). Mais, alors que Whole Foods avait un chiffre d'affaire à zéro sur le non alimentaire et sur l'électronique, ses ventes sur 450 magasins vont gonfler les prochains chiffre d'affaires et on pourra parler d'un effet Amazon. Malin, quand on sait aussi que cela permet d'étendre le taux de pénétration de Echo vs Google

Home. Jusque-là, Echo était surtout disponible chez Best Buy ou en ligne.

Maintenant, à un prix défiant toute concurrence, le consommateur peut s'équiper en faisant ses courses.

4/ Des baisses de prix spectaculaires sur des produits du quotidien

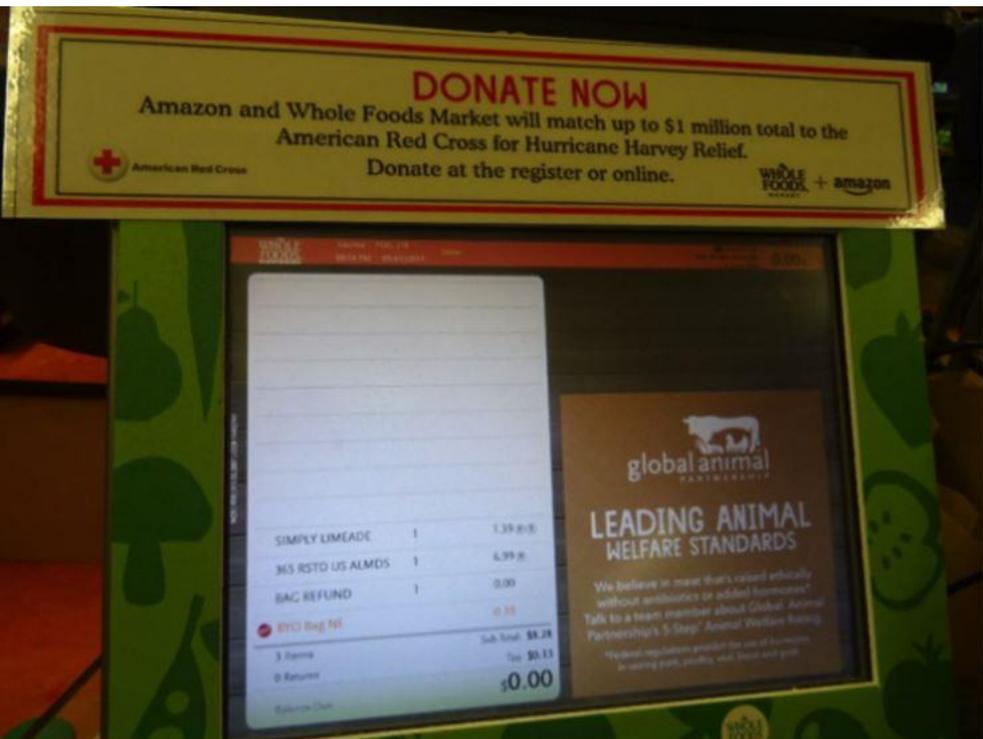
Là aussi, il ne s'agit pas de promotion mais de baisses de prix annoncées sans date de fin. Le moins que l'on puisse dire est que l'écart est spectaculaire et que la théâtralisation l'est tout autant. Dans chaque magasin, c'est une vingtaine de produits qui apparaissent en baisse.



On peut noter le teasing "more to come" sur certains produits, annonçant que le prix va peut-être baisser de nouveau ou que d'autres baisses de prix sur d'autres produits vont se produire.

5/ Whole Foods est déjà connue pour sa fondation et ses actions, les deux alliés s'associent en faveur des sinistrés de l'Ouragan Harvey au Texas

Les deux enseignes annoncent un don de 1 million de dollars à la Croix Rouge et invitent en caisse leurs clients à faire également des dons par un bandeau en haut des écrans de caisses.



Amazon est omniprésent sur le parcours client, en enrichissant l'expérience client et la valeur d'accès aussi bien aux produits Whole Foods qu'à Echo et Dot. Whole Foods a ses valeurs (présentes sur tous les murs des magasins), Amazon est en train de lui apporter un surcroît de valeur... Pour reprendre le terme de la campagne: ce n'est que le début.

L'expert



Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, a réalisé son parcours professionnel dans la communication (TBWA France et HighCo) et dans le conseil en tant que fondateur de sa structure de conseil, Frank Rosenthal Conseils en 2008. Tout au long de son parcours, il a travaillé pour plus de 55 enseignes et 70 marques. Il est l'auteur de 6 livres sur le commerce, dont *Booster le commerce* et *Le Retail aux États-Unis*, publiés aux éditions Kawa. Il anime depuis 2008 un des blogs référents sur la distribution, retail-distribution.info, qui retrace notamment ses nombreuses visites de magasins à l'étranger (700 billets). Il intervient dans de nombreuses conférences et tribunes.

Relation client

Mars 2017

Relation **Client**

L'expérience client érigée en véritable culture



L'excellence de l'expérience vécue par leurs clients est pour certaines entreprises une véritable culture. Si cette stratégie exigeante se travaille sur la longueur, elle est aussi un puissant vecteur de fidélisation des clients et d'amélioration de la performance de l'entreprise.



« L'histoire était suffisamment étonnante pour être relayée sur les réseaux sociaux et dans les médias. Inscrite assez loin sur la liste d'attente d'un vol Delta Airlines pour Atlanta, un jour de juin 2013, Jessie Franck était sur le point de voir partir le dernier vol de la journée lorsqu'un homme a proposé de lui céder son siège, a pris son bagage et l'a menée jusqu'à l'appareil. L'inconnu n'était autre que Richard Anderson, patron de la compagnie aérienne, qui a, pour sa part, voyagé sur un strapontin. Dans une lettre ouverte publiée sur sa page Facebook, le passager a remercié ce patron « dévoué et inspiré » ainsi que l'ensemble des employés de la compagnie qui l'avaient aidé à rentrer chez elle et à retrouver sa fille diabétique. Cette attention d'un jour avait fait d'elle une cliente « fidèle » vie. »

Malgré son caractère exceptionnel, l'épisode illustre les bienfaits que peuvent retirer les groupes qui ont fait de la relation client une véritable culture d'entreprise. Il est aussi symbolique de celui qui doit incarner cette stratégie. « Le premier directeur de la relation client doit être le p-dg, le créateur d'entreprise ou ses actionnaires. À la base de tout, il y a d'abord une conviction et des valeurs qu'il faut faire partager à l'ensemble de l'entreprise pour qu'elles restent vivantes », observe Thierry Spencer, directeur associé de l'Académie du Service.

Un vecteur de performance

Les entreprises américaines se distinguent particulièrement par la place qu'elles accordent au client. Zappos a construit son activité de vente en ligne de chaussures autour du service. Amazon a fixé de nouveaux standards, qui s'imposent désormais à la plupart des secteurs. American Express s'est engagé en 2008 dans une stratégie de Relationship Care... Partout dans le monde, des groupes

prennent davantage en compte l'expérience et la satisfaction client : Emirates, Nespresso, mais aussi la Maf, Darty, Decathlon, Vertu-privee, BlaBlaCar...

Pas seulement par philanthropie, mais bien par souci d'efficacité. Pour ces entreprises, la relation client n'est pas un coût, mais un investissement ! C'est aussi un élément de préférence dans des univers où l'offre est surabondante et le choix entre les enseignes pléthorique. « Dans le commerce, les entreprises performantes sont d'abord performantes par la relation client », souligne Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Les gens n'acceptent plus qu'on leur parle mal ou qu'on ne leur réponde pas. Avec Internet et les réseaux sociaux, ils ont bien compris le moyen de pression qui est aujourd'hui à leur disposition. Les réponses des marques et des enseignes doivent donc être plus précises et plus réactives. Selon lui, la culture client évolue encore trop lentement dans le commerce. Dans beaucoup de magasins, on ne sait toujours pas à qui s'adresser quand on a une question à poser ou un produit à ramener... »

« Avec Internet et les réseaux sociaux, les gens ont bien compris le moyen de pression qui est aujourd'hui à leur disposition. »

FRANK ROSENTHAL, expert en marketing du commerce



« Le déploiement de ces solutions sur l'ensemble du réseau permettra une expérience le plus unifiée possible d'un magasin à l'autre. »

VINCENT GUFFLET, directeur des services de Carly



entre l'humain et la technologie. « La simplification a été fondamentale pour le client. Quand le conseiller rappelle et prend le main à distance grâce à la visioconférence, il peut voir plus rapidement ce dont il s'agit et résoudre vraiment le problème. Le traitement automatisé de la chaîne peut sécuriser le, au final, cela coûte souvent moins cher de passer un peu plus de temps avec le client », estime Vincent Gufflet.

Mettre sur la symétrie des attentions

La prise de conscience des enjeux de la relation client sur la performance de l'entreprise passe d'abord par l'intérieur. Selon le concept développé et breveté par l'Académie du Service sous le terme de "symétrie des attentions", le management doit prendre soin de ses propres collaborateurs pour que ceux-ci prennent ensuite soin des clients. Des collaborateurs fiers de leur travail sont plus enthousiastes, gagnent en inventivité. Les entreprises qui écoutent leurs collaborateurs évitent nombre d'incompréhensions et peuvent mettre en place des processus plus efficaces. Les challenges internes contribuent à l'émulation et à la cohésion des équipes. ...

Des progrès peuvent encore être réalisés, notamment pour sensibiliser l'ensemble des effectifs à la culture client. « Certaines entreprises ne forment que les collaborateurs en contact direct avec les clients. Or, la relation client est une somme de détails parfois très minimes, qui se délient par une multitude à tous les niveaux de l'entreprise. C'est cet ensemble de détails bien exécutés qui fait une relation client agréable et fluide, et qui devient un vecteur majeur de fidélisation, bien plus puissant qu'un programme de fidélité », affirme Nathalie Gonzalez.



Si la relation client s'inscrit dans un cadre propre à chaque entreprise, elle doit aussi laisser une part de liberté aux collaborateurs. Dans les centres d'appels, beaucoup de marques ont abandonné les scripts préétablis et laissent leurs conseillers répondre de manière plus personnelle. American Express demande à ses conseillers de "lâcher la souris" dès les premières minutes de la conversation pour mieux s'intéresser à la situation rencontrée. « Quand le client raccroche, il doit être satisfait d'avoir eu en ligne quelqu'un qui connaît bien le produit, qui a bien répondu à sa question »

AMAZON OU L'OBSESSION DU SERVICE CLIENT

Jeff Bezos a créé Amazon en 1994 autour de quatre grandes valeurs : l'obsession du client, l'innovation au service du client, des réflexions qui peuvent prendre du temps et la réinvention permanente. On ne compte plus les propositions qui sont devenues des standards de l'e-commerce : la possibilité de déposer un avis (depuis 1995), la validation de panier en un clic (depuis 1999), le click and collect (à partir de 2000)... Les services ne cessent de s'étoffer : une application mobile Prime Now pour les produits du quotidien ou encore le bouton A mar on Dash dédié aux achats récurrents, pour ne parler que des derniers d'être édités. Chez Amazon, la notion de choc est poussée à l'extrême. La technologie aide les clients à évoluer dans l'offre avec les avis, les par plus de deux tiers des acheteurs, et les suggestions d'achats issues de la navigation et de la composition



du panier. La distribution est un autre point fort, avec des livraisons en 24 heures pour ses abonnés Premium (tout client qui n'a pas reçu sa commande est immédiatement remboursé). L'écoute client a toujours été un moyen d'éliminer les insatisfactions, de se concentrer sur les interactions à valeur ajoutée et même d'enchanter la relation. Bien que la plateforme ne communique pas fondamentalement sur le sujet, ses abonnés Premium disposent par exemple d'une période d'essai. Si le client n'a fait que très peu de commandes, l'abonnement au service peut lui être remboursé.

42



« Quand le client raccroche, il doit être satisfait d'avoir eu en ligne quelqu'un qui connaît bien le produit... »

NICOLAS JUTANT, Head of Global Service France d'American Express



► et qui lui a fait découvrir des bénéfices de la carte qu'il ne connaissait pas. Nous profitons toujours de ces contacts directs pour créer des surprises et des émotions positives », explique Nicolas Jutant, Head of Global Service France.

Aller au-delà du programme de fidélité

Les programmes de fidélité restent souvent la porte d'entrée d'une stratégie plus large de relation client. Pour Sarah Calichet, consultante sur des solutions CRM et marketing chez Comarch, cela ne suffit plus : « Au-delà des transactions, il faut pouvoir intégrer les émotions, la gamification et les réseaux sociaux, qui sont un vecteur d'information et de communication avec le client final... Les meilleures solutions sont flexibles, entraînent l'ensemble des équipes et s'intègrent facilement avec l'environnement technique de l'entreprise. » Ces programmes nouvelle génération mesurent, selon les besoins, l'impact des actions de relation client sur les ventes, la fréquence d'achat, les interactions des clients avec la marque, le taux d'ouverture des campagnes ou la satisfaction dans les centres d'appel. L'acquisition de la culture client étant décidément une stratégie en mouvement constant, beaucoup de demandes évoluent entre l'appel d'offres et la mise en place de la solution.

DU CLIENT AMBASSADEUR AU CLIENT COCRÉATEUR

Les entreprises qui ont acquis une véritable culture client accordent une importance toute particulière à la voix du client. Les avis publiés sur des portails (Citroën Adisor, L'Esprit Services d'Engie...) servent à améliorer les performances de la relation client. Ils participent aussi à la réputation de la

marque et de la marque employeur. Certains vont jusqu'à associer leurs clients à la coproduction de biens et services, ou l'amélioration des produits. Les produits Decathlon qui n'obtiennent pas la note de 3 sur 5 dans les avis clients sont ni plus ni moins retirés de la vente dans un délai d'un mois. Ils ne sont remis en vente qu'après avoir été améliorés. Une manière d'impliquer les clients dans la culture de l'entreprise...



Comme pour tout investissement, l'impact de la relation client doit se mesurer à court terme et dans la durée. Au-delà des grands indicateurs comme le Net Promoter Score (NPS), beaucoup d'entreprises mettent en place leurs propres KPI. Nespresso combine un indice global avec des scores de satisfaction à plus court terme sur une boutique, un type d'expérience, un moment particulier pour le client ou le réseau de vente... American Express a créé son propre indice - Recommend to a Friend (RTF). Calculé à partir de l'enquête mail qui suit chaque interaction avec le client et présenté tous les trois mois à New York, il permet de suivre la qualité de la relation client et entre d'ailleurs dans la rémunération variable des chargés de clientèle. Le groupe s'en sert aussi pour se comparer aux offres concurrentes. « La carte American Express est souvent une deuxième carte la noire. Si l'expérience que nous proposons n'est pas à la hauteur des attentes, les clients ne restent pas. L'utilisation des bénéfices de la carte est aussi l'objet d'un monitoring mensuel. Certains nouveaux services ont d'ailleurs été suggérés par les retours directs des clients », note Jérôme Guaydan, directeur marketing produit, engagement et loyalty.

Une exemplarité qui s'étend à l'ensemble de l'entreprise

Faire de la relation client une culture d'entreprise implique d'être le plus exemplaire possible dans toutes ses dimensions : commerciale, sociale, environnementale... Pourtant, peu d'entreprises parviennent à être totalement exemplaires. Amazon s'est fait épingler pour les conditions de travail dans ses entrepôts et sur ses pratiques d'optimisation fiscale. « Dans le commerce, certains métiers sont difficiles et il faut toujours voir ce qui relève du métier ou de l'entreprise », tempère Thierry Spencer. « Ils n'attendent pas seulement que la marque soit exemplaire, mais que l'entreprise tout entière le soit. Je veux bien parler que cette prise de conscience aura des conséquences sur la tranquillité des entreprises », pronostique-t-il. Pour ceux qui n'y prendraient pas garde, à quand les Customer Leaks ?

CHRISTINE MONFORT



L'Usine Digitale

17 janvier 2017

L'USINEDIGITALE

[NRF 2017] Comment les étiquettes de SES Imagotag améliorent (brillamment) l'expérience client en magasin

JULIETTE RAYNAL | NRF 2017, NFC, DIGITAL RETAIL | PUBLIÉ LE 17 JANVIER 2017 À 18H15

TWITTER

FACEBOOK

LINKEDIN

GOOGLE +

EMAIL

Accéder aux avis clients pour faire le meilleur choix, ne plus se tromper de référence, savoir si sa taille est bien disponible en magasin... A l'occasion du Retail's Big Show, le rendez-vous incontournable de la distribution qui s'est tenu du 15 au 17 janvier 2017 à New-York, l'entreprise SES Imagotag a démontré comment de simples étiquettes électroniques pouvaient améliorer l'expérience client en boutique. La preuve en trois applications très concrètes.



[NRF 2017] Comment les étiquettes de SES Imagotag améliorent (brillamment) l'expérience client en magasin © Juliette Raynal / L'Usine Digitale

Quand est-ce qu'une innovation technologique se révèle pertinente pour le monde du retail ? *"Lorsqu'elle est simple à comprendre et que des applications concrètes peuvent être mises en œuvre très rapidement"*, assure Frank Rosenthal, expert de la consommation et du commerce. L'approche du français SES Imagotag, spécialiste des étiquettes électroniques, semble répondre à ces critères.

Présente au [Retail's BIG Show, le rendez-vous annuel de la grande distribution](#) qui s'est tenu du 15 au 17 janvier 2017 à New York, l'entreprise montre comment l'expérience client en magasin peut être améliorée de manière astucieuse... avec de simples étiquettes !

NE PLUS JAMAIS SE TROMPER DE RÉFÉRENCE GRÂCE À DES ÉTIQUETTES CLIGNOTANTES

Première démonstration avec la Findbox et l'achat de cartouche d'encre. *"Même si les clients se rendent souvent en magasin avec leur cartouche d'encre vide pour ne pas se tromper de référence, près de 20% d'entre eux se trompent de modèle. C'est une vraie source de frustration"*, raconte Guillaume Portier, vice-président de SES Imagotag, en charge du marketing. La Findbox propose donc aux clients de déposer leur cartouche usagée. Trois caméras embarquées dans le dispositif permettent à la Findbox d'analyser le produit et de reconnaître le modèle. Une connexion radio permet ensuite de faire clignoter les étiquettes électroniques des cartouches d'encres proposées en rayon compatibles avec l'imprimante du client. *"Cette solution est aussi très pertinente pour les piles et les ampoules"*, précise le responsable marketing.



ACCÉDER AUX AVIS CLIENTS EN MAGASIN GRÂCE AUX MICRO-PAGES WEB

Un peu plus loin sur son stand, l'entreprise met en avant un deuxième cas d'usage autour du concept de "micro-pages web". Le dispositif vise principalement à rassurer le client qui souhaite acheter un produit technique. En boutique, celui-ci n'a plus besoin de taper la référence du produit qui l'intéresse sur son smartphone pour tenter de trouver des informations complémentaires sur Internet. En passant son smartphone devant l'étiquette électronique dotée d'une puce NFC, l'utilisateur accède automatiquement à la page web du produit et peut ainsi visualiser de manière simple les avis clients, ou encore une vidéo de démonstration. *"Le téléphone devient un prolongement de l'étiquette. Nous proposons l'équivalent du clic sur un site marchand, mais en magasin"*, précise Guillaume Portier. Le concept est actuellement déployé au magasin Darty, situé place de la République à Paris. Pour le distributeur, c'est aussi un moyen de déployer des campagnes personnalisées. *"Si un client en magasin interagit avec l'étiquette mais n'achète pas le produit, l'enseigne pourra lui envoyer ultérieurement un e-mail pour lui indiquer que le prix vient de baisser"*, expose Guillaume Portier.

SAVOIR EN UN COUP D'OEIL SI SA TAILLE EST DISPONIBLE OU NON

Toujours pour améliorer l'expérience en magasin, l'entreprise a développé des étiquettes électroniques aux dimensions un peu plus larges. Destinées notamment au secteur de la mode, elles sont directement connectées au système d'information de l'enseigne et aux caisses enregistreuses. Cette connexion permet d'afficher sur les étiquettes, en temps réel, les tailles du produit qui ne sont plus disponibles en magasin. Le client n'a plus besoin de demander au vendeur la disponibilité d'une référence et d'attendre que celui-ci aille vérifier ses stocks. Le vendeur, lui, peut se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.



Enfin, SES Imagotag s'est, elle aussi, intéressée aux technologies d'intelligence artificielle pour permettre aux distributeurs de limiter leurs invendus. Retrouver les détails de cette application dans notre [diaporama consacré aux technologies de l'IA au service du retail](#).

JULIETTE RAYNAL

@Julietteraynal

Bulletin de l'Ilec

Juillet 2017



le Bulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

SOMMAIRE

BRÈVES HISTOIRES DE TEMPS

Éditorial page 2

LE TEMPS, ENJEU COMMERCIAL

Entretien avec Frank Rosenthal, Rosenthal Conseils page 1

LE SENS DU "MOMENTUM"

Entretien avec David Garbous, Fleury Michon page 3

SENSIBILITÉ À L'HIVER

Entretien avec Jean-Jacques Grigoris, Blueit Conseil page 3

VISIONS D'HÉLICOPTÈRE

Entretien avec Anne Genin, cofondatrice de Beebuzz page 4

DURÉES PROSPECTIVES

Entretien avec Gérard Caron, Caron Design Network page 5

OBJECTIF RÉDUCTION

Entretien avec Rachel Milutinovic, ex-directrice marketing, Tropicana Global page 6

"HOLACRATIE", VOIE RAPIDE POUR L'INNOVATION

Entretien avec Éric Sculliet, la Fabrique du futur page 7

NÉCESSITÉ ET DÉRIVES

Entretien avec François Laurent, ConsumerInsight page 8

Temps de l'innovation

Le temps, enjeu commercial

Le temps de la commercialisation auprès des distributeurs est pour un industriel de PGC d'une extension et de difficultés variables. Et chaque circuit a ses contraintes.

Entretien avec Frank Rosenthal, Rosenthal Conseils

■ *Quelles sont les contraintes de calendrier qui font le plus fréquemment obstacle au lancement d'un produit ?*

Frank Rosenthal: Le lancement de produit est jalonné d'étapes qui ont chacune ses contraintes: R&D, processus industriel, puis le processus de test et d'acceptation par les consommateurs, ensuite le processus de commercialisation: négociations, référencement. Enfin vient la communication. En fonction des marchés, des entreprises ou des produits, ces phases sont plus ou moins longues, séquencées ou simultanées.

■ *Une innovation de marque peut-elle s'imposer si elle n'est pas d'emblée référencée multi-enseigne ?*

F. H.: Cela dépend des acteurs industriels et des marques. Pour un grand acteur des produits de grande consommation, le multi-référencement est essentiel. D'abord parce qu'un référencement large confère de la crédibilité, mais aussi parce que dès que le lancement est soutenu par la publicité en télévision, le consommateur veut trouver ce nouveau produit dans son magasin habituel. Des exceptions existent, et heureusement, pour de nouvelles marques ou des marques alternatives. Monoprix, enseigne très portée sur l'innovation, est souvent une bonne base de lancement et d'observation du marché...

L'absence de gros moyens pour le lancement ne veut pas dire que le produit est moins intéressant dans l'absolu, en revanche les choix dans la stratégie de distribution sont essentiels. Non seulement chez le distributeur choisi pour avoir l'exclusivité du lancement, mais surtout sur le dispositif et les efforts communs de la marque et du distributeur, qui doivent être équilibrés. Et c'est plus facile quand c'est exclusif.

■ *Combien de temps un nouveau produit peut-il tenir s'il ne devient pas multi-enseigne ?*

F. H.: Cela dépend certes des moyens financiers, mais à mon avis pas prioritairement. Les indicateurs marketing sont le vrai juge de paix. Le taux de premier achat est important, c'est souvent le critère le plus regardé, mais ce qui va faire ou non le succès d'un produit, en tout cas en grande consommation, c'est le taux de deuxième, de troisième ou de quatrième achat, qui montre sur quelle base de « convertis » le produit peut parier, ce qui est important avant d'extrapoler à toute la distribution.

Éditorial

Brèves histoires de temps

Innover prend du temps. En grande consommation, deux à trois ans sont nécessaires, de l'idée à l'apparition sur les linéaires d'un produit nouveau, selon une estimation avancée dans les pages qui suivent, avec la prudence qu'appelle toute tentative de généralisation. La perception spontanée que tout un chacun peut en avoir ignore ou minimise ces délais, tant l'idée de nouveauté est associée à celle d'événement, de soudaineté. Or il ne s'agit pas seulement de gésine, de conception et de production selon une analogie biologique. Le temps est aussi logistique, mercatique, commercial; autant de calendriers, autant de contraintes de calendrier; autant de points de vue, autant d'appréciations, notamment sur le choix du moment, qu'on risque, une fois qu'il est passé, d'attendre longtemps de voir revenir. Combien de produits doivent leur réussite à un lancement par la meilleure fenêtre de tir possible? Combien qui n'ont pas survécu à un calendrier mal ajusté? Combien qui se seraient imposés sans un retrait trop rapide des linéaires? Sans doute les causes d'un échec peuvent être cherchées ailleurs, et il est impossible de reconstituer ex post l'effet d'un seul facteur en neutralisant l'effet des autres. Reste que la maîtrise du temps, en « innovation produit », ne semble pas moins essentielle qu'en politique.

Il semble aller de soi, que l'innovation réponde à une appétence du marché ou qu'elle invente un nouvel usage, que cette maîtrise du temps vise à sa réduction. La réponse instantanée aux fluctuations du marché est l'horizon rêvé des marketeurs, et les industriels de la grande consommation recherchent, pour y tendre, une souplesse de jeunes pousses (à cet égard, le présent Bulletin prolonge le thème de la livraison précédente, « Grands groupes et start-up »). Mais la maîtrise tient aussi à la capacité d'être lent quand c'est utile: conception partagée, expérimentation et apprentissage en situation réelle, lancement échelonné, extension progressive à d'autres circuits ou enseignes... Le temps de l'innovation s'étirerait-il autant, par l'exigence participative, qu'il se contracte du fait de prouesses techniques à la production? Encore ces considérations centrées sur le lancement n'épuisent-elles pas la dimension temporelle des processus d'innovation, qui embrasse aussi le rapport du temps court au temps long... Empruntant au titre d'ouvrage d'un célèbre astrophysicien, nous en livrons ici de brefs aperçus.

François Elbrard

>> suite de la page 2

■ *Un type particulier d'innovation serait-il de nature à apaiser les rapports de force commerciaux susceptibles de freiner les référencements de nouveaux produits ?*

F. H.: Les innovations partagées, parce que les consommateurs ont déjà montré en amont leur intérêt, et pas seulement par des réunions de groupe. La Marque du consommateur est un bon cas d'école: c'est le consommateur qui choisit certains critères qui ont une incidence sur le prix, et se responsabilise. Contrairement aux idées reçues, le consommateur ne recherche pas le prix le plus bas possible; au-delà des discours, avec le processus collaboratif le prix n'est pas dénué de sens.

■ *Quel effet, accélérateur ou non, a en l'essor du commerce électronique et du drive sur l'innovation dans les produits de grande consommation ?*

F. H.: Justement, dans les PGC, c'est particulier. La France a créé avec le drive une réalité incroyable dans l'e-commerce: c'est le seul, je dis bien le seul domaine dans lequel l'offre est beaucoup plus étroite sur Internet qu'en magasins. Un drive propose en moyenne dix mille produits, quand un hyper peut en proposer cent mille. C'est dû à modèle économique spécifique, et à l'organisation: quelle que soit l'offre, il faut aller vite pour préparer les commandes, et c'est plus facile avec une offre resserrée. Mais c'est dû aussi aux consommateurs qui ont érigé avec le drive le gain de temps en priorité absolue. La promesse que leurs courses vont être mises dans le coffre de leur voiture en cinq minutes maximum est plus importante que la largeur d'offre.

Donc par nature, il est plus difficile de référencer les innovations en drive. Ne peuvent y figurer que les innovations majeures, peu nombreuses, reconnues et attendues par le consommateur. Voilà un système qui ne favorise pas par ricochet les efforts des petites marques et des PME! Mais cela a une vertu, que les distributeurs oublient de mentionner: l'innovation, c'est le magasin. Et si dans le nouveau schéma combinant magasins et digital, c'était un des rôles prioritaires du magasin? Et si on allait jusqu'à dire « exclusivement dans nos magasins »?

■ *Le management par catégorie est-il porteur d'innovation ?*

F. H.: Oui, mais pas seulement. L'innovation – je parle de la vraie, voire de l'innovation de rupture – se décide au plus haut niveau de l'entreprise (les Elon Musk, James Dyson ou Steve Jobs en ont fait un levier essentiel), mais c'est aussi l'affaire de tous les services, ne serait-ce que pour construire et cimenter la culture d'entreprise et pour améliorer en permanence les processus d'innovation. La rigueur, l'ouverture, l'esprit de conquête pèsent autant que l'organisation. Pour autant, les rôles doivent être bien définis et le management par catégorie doit avoir tout son sens, sans oublier le management de la marque, qui elle est transversale.

■ *Qui de la demande finale ou de l'état de la concurrence porte le plus à un court-termisme susceptible d'inciter parfois à la fausse innovation ?*

F. H.: Les deux. Une entreprise qui opère sur un marché très innovant est portée par l'innovation, et les distributeurs l'attendent au tournant. Sur un marché moins innovant, la pression est moindre. Quoi qu'il en soit, un rôle essentiel revient au marketing pour anticiper les besoins des clients. Les moyens pour le faire sont de plus en plus nombreux: de la construction partagée à l'écoute. Les traditionnelles études permettent de recenser les freins et d'apporter des solutions, mais aujourd'hui on peut aller plus loin, en multipliant les processus de veille, je pense notamment aux réseaux sociaux, où tout est commenté. La fausse innovation vient tant des consommateurs qui déclarent dans des réunions de groupe que c'est le produit qu'il leur faudrait, que des services marketing qui les croient sur parole, ou des distributeurs qui en font une marche forcée... Mais dans une entreprise on peut parfaitement assumer, du moins en interne, qu'on lance une fausse innovation pour des raisons tactiques, en attendant par exemple une vraie innovation qui va demander plus de temps.

Propos recueillis par Jean Watin-Angouard