

CE NUMERO DE MIND  
RETAIL VOUS EST  
OFFERT PAR PUBLICIS  
COMMERCE DANS  
LE CADRE DE LA  
PRÉSENTATION DU  
BAROMÈTRE E-RETAIL  
MEDIA, MARDI 30  
NOVEMBRE 2021



**PUBLICIS  
COMMERCE**

## SOMMAIRE

NOVEMBRE 2021  
N° 22-245

### #7 INTERNATIONAL

**Supply-chain. Les enseignes suspendues à un retour à la normale ?** Aucun retailer majeur n'est à l'abri des surprises de la reprise économique post-Covid. Quelles répercussions les dérèglements de la supply-chain auront-elles sur les ruptures en magasin et sur les ventes ?

### #8 EUROPE

**Immobilier. Chez Gorillas, le taux d'effort est de 10 %.** Passage en franchise, signatures de baux express, approvisionnements auprès de Casino et Carrefour, taux d'effort s'approchant de celui des supérettes de proximité... En Europe, les acteurs du Quick Commerce ajustent leur modèle.

### #9 INTERVIEW

**Picnic. « Nous imposons une routine de livraison, et ça marche ».** Grâce à un panier élevé, des tournées mutualisées et un partenariat avec DHL, Picnic parvient à optimiser le coût des livraisons, à l'aller comme au retour. Rencontre avec Grégoire Borgoltz, Head of Growth en France.

### #11 AMÉRIQUES

**Avec Dunnhumby, Walmart lance une nouvelle plateforme de retail media.** Le n°1 mondial du retail veut valoriser les données issues de ses 150 millions de visiteurs hebdomadaires. Comme Tesco, il pousse l'accélérateur sur ce sujet hautement stratégique.

### #13 ASIE

**Alibaba. Comment faire de la Chine son marché n°1 ou n°2 ?** Interview de Victoria Glanz, DG Europe de Full Jet (Filiale de Baozun), qui présente les dernières mutations du marché chinois.

### #15 DÉCIDEURS

**L'inventeur des Apple Stores** croit au « Commerce at Home ».

# mind

R E T A I L ■

## LE BAROMÈTRE DU E-RETAIL MEDIA BY PUBLICIS COMMERCE

### LE DÉVELOPPEMENT EN ACCÉLÉRÉ DU E-RETAIL MEDIA POUR LES MARQUES EN 2021

Depuis 4 ans, Publicis Commerce partage les résultats d'un baromètre unique en France sur le eRetail Media. L'objectif est de donner de la visibilité à ce media en forte accélération au cours des dernières années grâce à des entretiens réalisés auprès de marques et industriels.

Avant de se pencher sur les éléments clés de l'étude, il est essentiel de définir la notion encore récente d'eRetail Media : il s'agit de l'ensemble des investissements digitaux, commerciaux et marketing,

financés par des fournisseurs en relation avec leurs distributeurs. On intègre donc à la fois la publicité digitale sur les sites et applications des sites retailers et marketplaces (bannière, search sponsorisé,



AVEC LE SOUTIEN DE  
**CRITEO**

► coupons, etc.) mais aussi les investissements sur les plateformes media des retailers ou via des outils programmatiques en utilisant la donnée retail en dehors du site du distributeur (extension d'audience).

## UN LEVIER EN TRÈS FORT DÉVELOPPEMENT

Avec l'essor des ventes en ligne, les sites distributeurs & marketplaces ont vu leurs audiences exploser, qui plus est depuis le Covid. De nombreuses solutions retail media ont été créées pour attirer les budgets des marques & fournisseurs. Forts de leurs audiences massives, qualifiées et proches de l'achat, ces solutions ont le vent en poupe : +41 % de croissance au 1er semestre 2021 (retail search et retail display) <sup>1</sup>. A ce rythme, le marché devrait atteindre 700 millions d'euros sur l'ensemble de l'année 2021 en France. Au niveau mondial, la tendance est similaire, souvent avec une longueur d'avance notamment aux Etats-Unis ou en Asie de l'Est : le marché mondial est estimé à 50 milliards de dollars en 2022 <sup>2</sup>. Cette croissance se retrouve dans les résultats du baromètre : plus de 75 % des marques interrogées ont vu leurs investissements eRetail Media augmenter en 2021, et pour près d'un tiers des sondés, l'augmentation est considérée comme très importante en comparaison à 2020.

## VERS UNE PROFESSIONNALISATION DES FOURNISSEURS

La prise de conscience est donc claire côté marques. Et pour beaucoup d'entre elles, et quel que soit le secteur d'activité, leur fonctionnement et les process associés au eRetail Media commencent à se structurer. 57 % affirment se coordonner désormais entre équipes marketing, shopper et commerciale lors de la préparation des campagnes eRetail Media : c'est 20 points de plus qu'en 2020 ! L'intérêt des marques pour le levier eRetail Media provient également de leurs relations avec leurs distributeurs, en particulier à travers

les accords annuels. Ceux-ci font de plus en plus la part belle à ces nouveaux services : emplacements préférentiels sur le site, promotions digitales, accès aux données de vente, publications co-brandées sur les réseaux sociaux, intégration dans les newsletters, sont autant de moyens pour les marques de gagner en visibilité, pour les retailers de gagner en revenu. Les résultats du baromètre vont nettement en faveur d'une accélération de cette tendance pour 2022 : si 53 % constatent cette intégration en 2021, 74 % s'y attendent pour 2022 ! Une autre preuve de l'importance prise par le eCommerce pour les industriels est l'équipement en outils dédiés au circuit. Pour suivre la présence et la performance de ses produits sur les sites distributeurs, utiliser des données précises est rapidement passé d'un avantage compétitif à un must have. En 2021, 79 % des entreprises interrogées sont déjà équipées de ces outils dits de « retail analytics ». Ils permettent d'analyser sa distribution, sa part de linéaire digitale, la conformité de ses fiches produits ou encore sa part de voix eRetail Media.

## MAIS UN DÉFI PERSISTANT SUR LEUR ORGANISATION

L'édition 2021 du baromètre du eRetail Media met aussi en lumière la diversité des organisations face au eRetail Media. Levier à la confluence entre point de vente et marketing digital, la responsabilité des budgets eRetail comme la mise en place des activations est loin d'être l'apanage d'une seule équipe. Pire, la responsabilité des budgets est partagée pour 40 % des répondants, signe d'une organisation toute relative. Davantage de clarté sur le management est essentiel pour gagner en efficacité et productivité côté fournisseur.

Autre point d'attention, la croissance du secteur e-commerce et plus particulièrement celle du eRetail Media impose des changements pour les équipes : besoin de gagner en expertise via de la formation (17 %), besoin de recrutement (51 %), rapprochement marketing et trade (30 %) ou création d'équipe ad

hoc pour gérer les investissements eRetail (55 %) sont identifiés par les équipes interrogées.

L'année 2021 a été une année charnière pour le eRetail Media en France. A la suite d'une année 2020 inédite, les shoppers ont encore accru leur virage vers des achats toujours plus digitaux (+10 % pour la vente de produits aux T3 2021 <sup>3</sup>). Les retailers ont musclé leur offre retail media à grand renfort de communication, en témoignent les nombreuses annonces de Carrefour, Fnac-Darty ou Casino-Intermarché. Enfin, l'édition 2021 de ce baromètre illustre l'intérêt toujours plus fort des marques pour ce media : ils y retrouvent le moyen de se démarquer sur le circuit le plus contributeur à la croissance mais aussi toute la richesse et la finesse d'une data intentionniste et transactionnelle pour leurs actions marketings et commerciales. ■

## PUBLICIS COMMERCE

1 SRI-UDECAM, Observatoire de l'e-pub, 2021

2 FORRESTER, octobre 2021

3 FEVAD, novembre 2021.



Publicis Commerce France accompagne les marques **pour accélérer leur croissance en eRetail**. Nous sommes **1400 experts passionnés**, pour optimiser la performance autour de 4 piliers :

**STRATEGIE**

**CONTENU**

**MEDIA**

**DATA**

Nous nous appuyons sur notre technologie propriétaire :  
**Commerce Intelligence.**

---

**[www.publiciscommerce.com](http://www.publiciscommerce.com)**



**CONTACT**

François Thumerel  
[francois.thumerel@publicismedia.com](mailto:francois.thumerel@publicismedia.com)  
**+33 6 48 56 95 95**



**OFFICE ADDRESS**

30-34 Rue du Chemin Vert  
**75011 Paris, France**

## L'EXPÉRIENCE PAIEMENT, ARME DE CONVERSION MASSIVE

Nées en ligne, les facilités de paiement se déploient dans le retail offline. Elles sont devenues un outil marketing hautement efficace pour augmenter le panier moyen et la conversion.

### CONTEXTE

Si le crédit consommation existe depuis plus de 20 ans, les facilités de paiement (Buy Now Pay Later...) ont gagné en puissance depuis le Covid. Aujourd'hui, de plus en plus d'acteurs entrent sur ce marché des facilités de paiement, ce qui se traduit par des levées de fonds massives. On est au point de rencontre entre un vrai besoin client (lisser ses dépenses dans un contexte d'incertitudes économiques) et des start-ups ayant pleinement investi ce secteur. Ce marché a été façonné par les pure-players, qui enregistrent des effets d'accélération et des gains de parts de marché inédits, sans le frein des magasins physiques. Ces pure-players ont réinventé les facilités de paiement via des parcours simples, qui manquent complètement au « offline ».

### DÉFINITION

Au moment du paiement, le consommateur bénéficie d'une option de paiement fractionné. En Europe, en dessous de 90 jours (paiement en 3 à 6 fois généralement), il n'y a pas de régulation ni pas d'obligation de « scoring » (évaluation de la solvabilité du consommateur). Au-delà de 90 jours, s'applique la législation du crédit à la

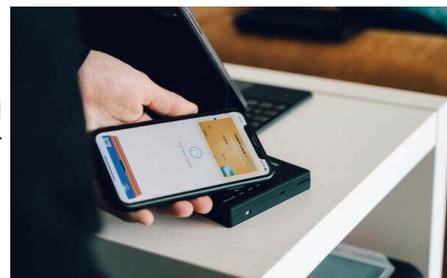
consommation.

### PANORAMA DU MARCHÉ

En novembre 2021, Shein a signé avec Klarna. A l'été 2021, Ingka a investi dans Jifiti pour proposer le paiement fractionné en magasin. A l'échelle mondiale, les marchés les plus avancés sont les USA, le RU et l'Allemagne. La France, où l'e-commerce est perçu comme insécurisant, est moins avancé. Si le BNPL n'a pas vraiment démarré dans le tourisme et les voyages, il concerne de nombreuses verticales : électronique, mode, travel retail, meubles, sport, beauté, mass market, luxe... Ses enjeux diffèrent selon les secteurs, selon leurs enjeux omnicanaux et les comportements d'achats. Pour les places de marché, l'encaissement pour le compte de tiers est un enjeu important. Dans les réseaux de franchise, la ventilation des fonds avec du stock en centrale et en magasin est un point sensible. Le BNPL est un moyen de toucher une clientèle plus jeune, ce qui « est un élément important dans les levées de fonds », explique Michael Diguët, PDG d'Algoan.

### CHIFFRES CLÉS

- ▶ Tous secteurs confondus, le paiement X3 sans frais se traduit par un incrémental de CA entre **+ 10 %** et **+ 15 %**, quand la solution est gratuite et bien positionnée dans le parcours client. En mode et en beauté, le panier moyen augmente de 20 % environ.
  - ▶ Chez un acteur du voyage interviewé par Mind Retail, cette solution (paiement X3 ou X4) représente plus de la moitié du CA.
  - ▶ Aux USA, le paiement X4 sans frais de PayPal s'est traduit par un CA de **US\$ 1 milliard** les 6 mois après le lancement.
  - ▶ Aux USA, **30 %** des utilisateurs de services de BNPL ont moins de **30 ans**.



© Droits Réservés

▶ Au niveau mondial, **69 %** des **30-39 ans** sont à l'aise avec le BNPL, ainsi que **60 %** des **23-29 ans** (Forrester)

▶ En France, **31 %** des consommateurs ont eu recours au paiement en X3 ou X4 entre avril 2020 et avril 2021, contre **25 %** un an auparavant. La fréquence est de **4** achats par an.

### LES ACTEURS À SUIVRE

Les fintech (Affirm, Alma, Floa, Klarna, Pledg, Scalapay...) ont massivement investi le marché, face au trou dans la raquette laissé par les acteurs traditionnels. « Beaucoup de grandes banques sont incapables de traiter les petits marchands, ce qui explique l'explosion d'acteurs comme Klarna, résume Michael Diguët, PDG d'Algoan. En effet, Klarna a comme clients JD Sports, Boohoo, mais aussi des marques comme Ba&Sh, Kenzo, Vestiaire Collective...

Si Oney et Cofidis ont largement contribué à la démocratisation du paiement en 3 ou 4 fois en France, ces acteurs n'ont pas un ADN nativement digital. « Ils n'ont pas cet ADN orienté conversion, expérience client, qui sont les enjeux majeurs pour que ça fonctionne bien, résume Nicolas Miart de Galitt. » Certes, les banques traditionnelles reviennent en force sur ce marché via leurs filiales de crédit à la consommation, mais leur problématique majeure est l'ancienneté des SI et des solutions proposées. « Il faut leur donner un coup de propre pour des solutions plus fluides », lance un expert. C'est ce que fait Monetico Retail, une filiale de Crédit Mutuel Alliance Fédérale. « Nous allons désormais chercher des comptes plus importants, explique Marc Weiss, son PDG. Les acteurs historiques sont aussi capables de s'adapter : on n'a pas besoin d'être une fintech pour faire

### LES KPI

- PDM des différents moyens de paiement
- Hausse du CA
- Conversion augmentée
- Panier moyen
- Hausse de trafic
- Fréquence d'achat



© Droits Réservés

Nicolas Miart, managing director, Galitt  
du paiement e-commerce ».

### ENJEUX CÔTÉ CLIENTS

**Lisser son budget, sans frais.** La plupart des enseignes payent les frais liés au BNPL, pour des raisons marketing. Quand les frais sont à la charge du consommateur, ils sont souvent négligeables (1,5 % à 2,5 % pour du paiement X3). « Quand vous achetez un canapé à € 800, quel que soit votre pouvoir d'achat, cela vous arrange de lisser la dépense sur 90 jours, explique Nicolas Pelletier, PDG de Pledg. Au final, la simplicité et la rapidité l'emportent. »

**Être protégé contre le surendettement.** En France comme au RU, le BNPL inférieur à 90 jours se trouve dans une zone grise, qui n'est pas régulée comme du crédit consommation. Or, la multiplication des paiements fractionnés expose certains utilisateurs à un risque de surendettement. En 2021, un député travailliste anglais a dénoncé le « Klarnage » pratiqué par certains acteurs, qui utilisent cette durée courte pour embarquer la personne dans du crédit à la consommation, avec des pénalités de retard élevées. Le débat, actuellement porté par l'U.E., va être rattrapé rapidement par les régulateurs.

**De l'irritant au facilitant.** Dans le parcours d'achat, le paiement est le pire des moments pour un consommateur. Le fait de le considérer comme un facilitant, et non un passage obligé, est un véritable incrémental de business. Par exemple, des « super apps de shopping » voient le jour, enrichies de nombreux services. C'est le cas de l'application Klarna (40 millions d'utilisateurs actifs), avec un temps de connexion de 7 minutes en moyenne, selon Eric Petitfils, Directeur Commercial de Klarna-

France. Celle-ci intègre le suivi des achats e-commerce (statut des commandes et des retours), des notifications de produits en soldes...

### ENJEUX CÔTÉ RETAILERS

Définir le **bon niveau d'étalement** dans sa verticale.

**Orientation clients.** « Dans le retail, le sujet du paiement concernait les CFO, les patrons du risque et de la trésorerie, et était considéré comme un poste de coûts, explique Pingki Houang, CEO de Scalapay. Or, un CFO n'est pas orienté client, ce n'est pas dans ses KPIs, il est garant des flux financiers. Actuellement, le paiement est de plus en plus pris en charge par les patrons omnicanaux (CDO, CMO) et e-commerce. »

**Mise en œuvre en physique.** En point de vente, la capacité à proposer des facilités de paiement fluides n'a pas été traitée. « Aujourd'hui, tous les retailers veulent homogénéiser le parcours de paiement en « offline », résume Nicolas Miart, D.G. de Galitt. Tous ceux qui étaient positionnés e-commerce veulent aller vers le physique ». En magasin, quelques enseignes proposent du paiement fractionné par carte bancaire, mais l'expérience nécessite de la manipulation en caisse. « Début 2022, nous allons lancer dans les réseaux de grands partenaires une offre de Split Payment en X3 ou X4, a dit Sarah Couchy, Responsable équipe E-commerce chez Cetelem. Elle pourra être associée à leur programme de fidélité. Le client scanne le QR code du produit, prend en photo sa carte d'identité pour un achat de € 1000 maximum. C'est indépendant du système d'encaissement, et l'hôtesse de caisse effectue l'encaissement. Il est crucial que le client soit autonome, étant donné les enjeux humains en magasins ». En parallèle, Cetelem a lancé chez Conforama en octobre 2021 un nouveau parcours de souscription de la carte Confo. S'il fallait 20 minutes pour ouvrir un crédit à la consommation en magasin auparavant, l'enseigne passera ainsi à 8 minutes.

**Monitorer les coûts.** Si les coûts de set-up sont pris en charge par le prestataire, le principe est le suivant : plus l'étalement est long, plus c'est onéreux. Les frais liés au BNPL simple (entre 30 et 90 jours) sont généralement portés par le retailer, puis facturés au client quand l'étalement est plus long (en 8 ou 10 fois). C'est à l'enseigne de mesurer le coût acceptable pour son client. Selon la taille de l'activité, les tarifs du BNPL varient. Si son coût est légèrement plus élevé que les commissions de cartes bancaires, selon la taille de l'enseigne, les frais par transaction varient du simple au triple (voir davantage). Selon Nicolas Miart, DG de Gallitt, « pour un e-commerçant réalisant quelques millions d'Euros de CA, on est sur une grille à 3 %. Pour un gros acteur, les accords sont plus globaux et les prix baissent ». En marketplace, le coût est aussi à monitorer de près. « Certains vendeurs tiers travaillent dur pour 5 % ou 6 % de marge, résume Nicolas Pelletier, PDG de Pledg. Naturellement, ils ont du mal à lâcher 3 % à la solution de paiement. »

**Donner de la visibilité dans la navigation.** Les acteurs sont unanimes : plus la présence de la facilité de paiement apparaît tôt dans la navigation (sur la page produit), plus la conversion augmente. Il faut éviter que les gens découvrent l'option de paiement fractionné au moment du paiement. « Sephora l'a testé aux USA, en mettant l'option Klarna (4X sans frais) sur la page produit, note Eric Petitfils de Klarna. Leur panier moyen a augmenté de 36 % ». Pour une enseigne, c'est un choix délicat : il implique de promouvoir les prestataires de paiement dans la navigation, sur le site.

**De la fraude au risque de crédit :** pour le paiement fractionné simple, les enseignes demandent juste la CB, le téléphone et l'e-mail, et font des vérifications de fraude. Certaines enseignes décident de s'adosser à un acteur intégrant du scoring (évaluation de la solvabilité des clients). C'est le cas de Younited Crédit, qui fait son propre scoring en

► interne (en open banking). D'autres s'appuient sur des sociétés comme Algoan, déjà présent dans 5 pays d'Europe (France, Portugal, Espagne, Italie, Belgique), qui permet de mieux protéger les consommateurs. Ses clients - des fintechs comme Pledg et Alma - vont commencer à intégrer du scoring : le client final sera invité à cliquer à un endroit donné pour connecter ses comptes bancaires... sans réduire la conversion.

#### PROCHAINES FRONTIÈRES

**Se préparer à l'European Payment Initiative** (finalisée d'ici décembre 2021) : lancement d'un espace de paiement unique par la CB, qui ambitionne un fort développement des wallets dès 2023 et le paiement instantané en proximité à partir de 2024.

**Se préparer à la réglementation européenne sur le BNPL**, attendue

pour 2022 ou 2023. Même si cela ne concerne que de petits volumes, les enseignes doivent s'y préparer pour ne pas perdre des points de conversion. Pour tous les acteurs, il est probable que les facilités de paiement soient réintégrées dans le périmètre du crédit. « Il va falloir évaluer la solvabilité avant l'achat, même pour les paiements de moins de 90 jours », lance un expert.

**Et définir les parcours clients associés.** Selon Cdiscount, le fait de sortir de la page a un impact catastrophique en termes de conversion. « Pour toute enseigne, il est important d'aborder le sujet de l'open-banking avec ses clients pour définir le meilleur parcours client », conclut Michael Diguët, PDG d'Algoan. Quand le retailer aura un doute sur la carte, il faudra probablement obliger le consommateur final à partager à ses données bancaires avec l'enseigne.

En étant redirigé sur l'application de leur banque, le retailer aura ainsi accès aux données bancaires, qui seront ensuite traitées par les algorithmes pour juger de la solvabilité du client. ■

## POUR COMPRENDRE LES MUTATIONS DU RETAIL ET DE LA DISTRIBUTION

**mind**  
RETAIL ■

**CHAQUE MOIS,  
RECEVEZ VOTRE NEWSLETTER  
ET PARTICIPEZ  
AU MIND RETAIL CLUB,  
ENTRE DIRIGEANT.E.S**

Pour accéder à nos contenus : Antoine Guerault  
[aguerault@mind.eu.com](mailto:aguerault@mind.eu.com)

Avec nos partenaires



fédération  
des garanties  
& assurances affinitaires



Crédit Mutuel  
**ARKEA**

S4M



## SUPPLY-CHAIN. LES ENSEIGNES SUSPENDUES À UN RETOUR À LA NORMALE ?

De **Costco**, à **Ikea**, en passant par Nike, aucun retailer majeur n'est à l'abri des surprises que réserve la reprise économique d'après la crise de la Covid-19. La question est d'autant plus cruciale que les grosses opérations de fin d'année (Halloween, Black Friday), puis Noël évidemment, cruciales dans le secteur du jouet notamment, se profilent.

Les goulots d'étranglement se multiplient : retard sur les délais d'acheminement des containers, engorgement des ports, défaut de main d'œuvre dans les transports (pas seulement au R.U.), ingrédients ou emballages manquants chez certains fournisseurs, pénurie de matériaux (bois, acier, plâtre) dans le bricolage... Les effets se font sentir un peu partout. Nike a vu doubler les délais d'acheminement de ses chaussures (80 jours au lieu de 40 jours en moyenne) depuis l'Asie vers les USA. Dans les magasins Ikea, 10 % de l'assortiment (20 % en France) manque à l'appel (tablettes d'armoires, matelas...). Aux USA,

Costco demande depuis fin septembre à ses clients de limiter leurs achats de papier toilette et de mouchoirs, de crainte de ne pas pouvoir fournir. Plusieurs entreprises (Costco, Walmart, Target et The Home Depot) ont même décidé d'affréter leurs propres navires pour acheminer plus rapidement leurs marchandises de l'Asie vers l'Amérique du Nord. Bed Bath & Beyond a gonflé ses commandes pour les fêtes de fin d'année, afin de compenser les retards. Résultat : la chaîne de décoration a vu ses coûts sur les containers bondir de 150 %. Selon IRI, aux USA, les taux de rupture du 27/09 au 03/10 dans les grandes surfaces et drugstores ont atteint 18 % sur les boissons, 15 % sur les surgelés, autant que les bonbons et 16 % sur le snacking. Avant la pandémie, ces taux variaient entre 7 et 10%. Cette désorganisation de la chaîne logistique, habituée à fonctionner en flux tendu, devrait se poursuivre « jusqu'au début 2022 ». Sinon plus. ■

## EN BREF

**Chine. Coup de frein sur le PIB au 3<sup>e</sup> trimestre.** Après la hausse de 2,3 % de l'économie chinoise en 2020, l'objectif de 6 % sera-t-il atteint cette année ? Au Q3, le PIB chinois n'a crû que de 4,9 % selon les données de Pékin (en évolution annuelle) enregistrant son rythme le plus faible depuis la reprise post-Covid. Par rapport au 2<sup>e</sup> trimestre, la croissance du PIB a été quasi nulle, à +0,2 % seulement. Depuis 2010, c'est le deuxième trimestre le plus faible jamais enregistré. Ce résultat est le résultat d'une série de facteurs défavorables : Des règles plus strictes sur le marché de l'immobilier ayant refroidi l'activité du secteur, des pénuries d'électricité généralisées dans les usines (liées à une pénurie de charbon) et des dépenses de consommation restées faibles dans un contexte de résurgence de l'épidémie de Covid. L'immobilier compte pour 15 % du PIB chinois, et 25 % si l'on compte les secteurs adjacents (matériaux de construction, meubles). Enfin, la priorité donnée par Pékin au désendettement s'est traduite par un resserrement du crédit. Alors que Xi Jinping est susceptible de briguer un 3<sup>e</sup> mandat en 2022, les réponses de Pékin relatives à la croissance économique (assouplissement budgétaire et monétaire) devraient arriver sans attendre.

## TORG VA OUVRIR 3 VILLAGES DE MARQUES EN INDE



© Droits Réservés

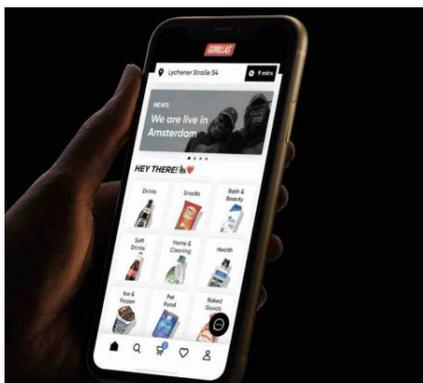
Barbara Horatz

Début octobre 2021, l'Américain **The Outlet Resource Group** (TORG) spécialisé dans les centres « outlets » a annoncé la création d'un joint-venture avec Village Group pour entrer en Inde. Basé à Delhi, son partenaire gère une douzaine de villages de marques à Delhi, Bangalore et Pune, avec environ US\$ 100 millions d'actifs sous gestion. « Nous allons ouvrir au moins trois villages de marques d'ici à 2025, a annoncé à Mind Retail Barbara Horatz, Associée Marketing et Retail chez Torg International. Le marché est prêt, c'est le bon moment, et nous avons l'avantage d'être là avant les autres, car

Village Groupe est déjà bien implanté. Dans notre pipeline immédiat, nous avons engagé des terrains pour une valeur de US\$ 50 à US\$ 60 millions. Dans les 3 à 5 ans, nous allons investir plus de US\$ 100 millions en capitaux de développement ». Pour l'implantation des 3 villages outlet, des options de terrain sont déjà posées à proximité de New Delhi (à côté du futur aéroport international de Noida), Mumbai (sur l'autoroute Mumbai-Pune) et Bangalore (proche de l'aéroport). Outre l'expansion, le but de ce joint-venture est aussi d'améliorer les opérations et les services des centres existants (leasing, marketing). TORG n'a pas précisé si c'était une alliance à 50/50. Selon Barbara Horatz, Associée Marketing et Retail chez TORG International, « L'Inde est un pays très différent de la Chine, qui a déjà plusieurs centres « outlets » haut de gamme très performants, gérés par des experts américains et européens en JV avec des investisseurs chinois.

C'est une économie manufacturière, avec un énorme marché de vêtements sans marque. Mais la croissance actuelle des classes moyennes nourrit la demande pour des marques internationales (mode, sport...). Le potentiel vient aussi du développement croissant d'un nouveau type d'immobilier commercial, qui offre une meilleure expérience aux visiteurs qu'un mall fermé et donc une valeur accrue pour toute la chaîne ». Pour 2022, les priorités d'expansion du groupe sont l'Inde et la zone Moyen-Orient / Afrique. « En Asie-Pacifique et au Moyen-Orient / Afrique, nous discutons également avec des investisseurs et des développeurs locaux », a ajouté la dirigeante. Aux USA, TORG possède 6 centres outlets (avec Singerman Real Estate) et 2 autres sous gestion appartenant à un tiers. En Europe, sa filiale TORG International va inaugurer en Géorgie le Tbilissi Outlet Village au 4<sup>e</sup> trimestre 2022. ■

## IMMOBILIER. CHEZ GORILLAS, LE TAUX D'EFFORT EST DE 10 %



© Droits Réservés

En Europe, le marché du quick commerce se concentre et se transforme. Début novembre, Tesco s'est associé avec Gorillas. **Deliver. ee** et **Hero** multiplient les prises de participation. **Carrefour** est entré le mois dernier au Board de Cajoo. Au **R.U.**, **Getir** bascule vers un modèle de franchise pour ses dark stores. Le groupe recherche des entrepreneurs capables d'investir £140 000 à £205 000 (selon la taille de l'entrepôt). Le franchiseur recrute les employés et les coursiers, assure les approvisionnements et les investissements marketing. Le

franchisé est, quant à lui, responsable des opérations – picking et livraisons, qui s'effectuent toutes en véhicules électriques. Getir veut faire basculer le plus grand nombre possible de ses 75 « dark stores » britanniques sous des contrats de franchise. Il promet un retour sur investissement dans un délai de 2 à 3 ans. « L'aspect le plus important, c'est que les personnes gérant leur propre entreprise sont très motivées et incitées à bien faire. C'est plus efficace sur le plan opérationnel avec un meilleur service au client », a déclaré Mert Salur, Directeur Général de Getir au RU. En Turquie, son marché domestique, Getir opte largement pour la franchise avec 560 franchisés à fin septembre 2021.

En termes d'approvisionnement, Gorillas est adossé à **Franprix** (Groupe Casino), qui fournit 70 % de sa gamme de 2 000 références. « En France, Gorillas a 22 entrepôts actifs et cinq sont signés et en cours d'ouverture, a déclaré à Mind Retail une source confidentielle. Les sites sont visités le matin, on fait une offre le soir même et le dark store ouvre maximum 30 jours

après. Auchan, Leclerc ont de grosses équipes d'expansion, mais ils sont trop lents et pataugent sur ce sujet ». Selon nos sources, Gorillas est à 200 commandes par jour en moyenne pour un panier moyen de 30 € environ. Si les entrepôts, de 300 à 400 m<sup>2</sup>, n'ont pas encore un an d'historique, leur potentiel de CA est fixé entre € 2 millions et € 4 millions par an. Début 2023, Gorillas vise 500 commandes jour par entrepôt. Si ces acteurs ne remplaceront pas les supérettes de proximité (ils ne visent que les villes denses), leur atout principal est de cibler une zone de chalandise plus large. « On ne cherche pas du flux mais une surface de zone 3 ou 4, en rez-de-chaussée, avec un espace assez large pour les livraisons, poursuit la source. Avec un loyer annuel de € 400 / m<sup>2</sup> pour un entrepôt de 500 m<sup>2</sup> (soit € 200 000 de loyers), ceci représente un taux d'effort de 10 % avec un CA de € 2 millions. Et de 5 % si l'on atteint un CA de € 4 millions ». Pour rappel, le taux d'effort des supérettes urbaines est entre 8 et 10 % selon Cédric Ducrocq, PDG du groupe Diamart. ■

## IKEA. « NOUS ALLONS OUVRIR UN SERVICE DE CLICK & COLLECT 100 % AUTOMATISÉ »

**Ingka Group**, principal franchisé du Groupe Inter-Ikea gérant l'essentiel des magasins, centres commerciaux et opérations e-commerce, fait part de son atterrissage annuel. Lors de l'exercice clos le 31 août 2021, son CA a atteint € 37,4 milliard en croissance de 6 %. L'e-commerce a représenté 30 % de l'activité d'Ingka, contre 18 % il y a un an. En France, l'e-commerce a généré 35 % de l'activité, soit € 1,006 milliard de ventes en ligne. « Nous avons fait du fois deux en un an, et fois dix en quatre ans, a déclaré Christophe Cadic, directeur digital d'Ikea-France. Nous avons effectué 3 millions de livraisons l'année dernière (+ 54 %) et atteindrons l'objectif de livraisons 100 % en véhicules électriques début 2022 ». Pour tenir le rythme, Ikea a transformé ses magasins en plateformes logistiques et mise sur l'automatisation. En France, Ikea va ouvrir prochainement un espace de « click & collect » entièrement automatisé à Plaisir. Les clients pourront y retirer leurs commandes Web, 24h/24 et

7j/7, au moment où ils le souhaitent. Pour accélérer la préparation des commandes, son premier centre de distribution lyonnais sera 100 % automatisé en juin 2022. Comme en Suisse, le contrôlé automatisé des stocks par drones va se développer (partenaire Verity) en magasins comme en entrepôts. Il permet de compter les palettes, mesurer la disponibilité des produits et détecter les produits endommagés. Partout dans le monde, la stratégie immobilière d'Ikea reste axée sur le centre-ville, pour une meilleure maîtrise des coûts d'exploitation. Fait intéressant : si certains magasins urbains vendent la gamme Ikea (comme à Paris – Rivoli et Madeleine – et bientôt à Nice sur 24 000 m<sup>2</sup> GLA, ouverture au Q2 2022) d'autres sont exclusivement dédiés au conseil. Les clients peuvent y prendre des RDV personnalisés pour concevoir leurs projets d'aménagement, comme à l'atelier de conception de Paris Daumesnil, dédié aux cuisines et



© Droits Réservés

aux rangements. Certains de ces « points conseils », de 100 m<sup>2</sup> environ, se trouvent même dans des zones blanches, sans magasin Ikea aux alentours. Ikea compte poursuivre leur déploiement dans les grandes villes de province.

Sur la période, le CA d'**Inter-Ikea** a atteint € 41,9 milliards (résultats non audités). Soit une croissance de 6 % par rapport à 2020 et de 1 % par rapport à 2019, avant la pandémie. L'e-commerce a bondi de 73 % sur l'année, représentant désormais 26 % de l'activité totale. Les pénuries d'approvisionnements ont pesé sur l'activité. ■

## PICNIC. « NOUS IMPOSONS UNE ROUTINE DE LIVRAISON, ET ÇA MARCHE »

Actif dans trois pays, le pure-player alimentaire Picnic vient de lever € 600 millions auprès du fonds créé par Bill et Melinda Gates. Grâce à un panier élevé, des tournées mutualisées et un partenariat avec DHL, il parvient à optimiser le coût des livraisons, à l'aller comme au retour. Rencontre avec Grégoire Borgoltz, Head of Growth en France.



© Droits Réservés

Grégoire Borgoltz

### De € 470 millions en 2020, le CA de Picnic va atteindre € 1 milliard cette année. Comment est né le groupe ?

**G.B. :** Picnic est un pure-player alimentaire. Il s'est lancé aux Pays-Bas en 2015, en Allemagne en 2018 et en France en mars 2021. Le constat initial était celui-ci : les gens n'achètent pas en ligne car la livraison est trop chère, imprécise ou à des créneaux de passage ne leur convenant pas. Le quick commerce propose une autre alternative, avec une livraison immédiate. Mais pour les courses hebdomadaires, le plus important, c'est le prix. Picnic propose donc de livrer gratuitement des produits alimentaires, aux prix de l'hypermarché, dans une fenêtre de 20 minutes. Cette année, notre CA va plus que doubler... comme en 2020.

### Pouvez-vous détailler le modèle ?

Picnic livre à J+1, avec une livraison gratuite dès € 35. Pour pouvoir proposer ceci avec les mêmes prix que l'hypermarché, il faut réduire les coûts logistiques. Concrètement, on est parti de la taille de nos semi-remorques, en essayant d'optimiser l'agencement intérieur. Nous assurons la livraison nous-mêmes, avec notre flotte de voiturettes électriques, nos livreurs (tous sont salariés) et des algorithmes créant des tournées mutualisées. Chaque tournée dessert 15 familles. On propose aux clients au moins un créneau par jour (lundi à 14h, mercredi à 20h ou vendredi à 12h) en promettant que tous les créneaux seront disponibles tout le temps. Le client ne choisit pas, c'est nous qui lui imposons. Ce schéma nous permet de contenir le coût de livraison

et d'opérer une véritable livraison gratuite, sans augmenter le prix des produits.

### Quel est votre panier moyen ?

Il est équivalent à un drive d'hypermarché, entre € 80 et € 100. La fréquence est hebdomadaire. Nos clients font ensuite l'essentiel de leurs achats alimentaires chez Picnic, qui remplace donc leur supermarché.

### Picnic fait donc revivre la tournée du laitier ?

Oui. Ces créneaux sont les mêmes d'une semaine à l'autre, c'est une routine que l'on impose aux gens. Ils choisissent le moment qui les arrange. Et ça fonctionne, puisque la majorité optent toujours pour le même créneau de livraison. Aux Pays Bas, afin de mieux rentabiliser les tournées, on remplit les camions Picnic en reprenant les colis DHL, les bouteilles consignées, etc. Ceci permet de rentabiliser le voyage retour et d'améliorer l'expérience client.

### Comment fonctionne le picking ?

Nous avons des entrepôts (ou Fulfillment Centres) ainsi que des petits hubs urbains. Tout le picking intervient dans les grands entrepôts, qui embauchent 400 personnes en moyenne et traitent jusqu'à 10 000 commandes par jour. Le picking est effectué manuellement pour le moment. Aux Pays-Bas, nous allons ouvrir un 1<sup>er</sup> centre automatisé pour la préparation des commandes, qui permettra de tripler la capacité. Nos hubs urbains ne sont que des points de transit : les bacs sont déchargés des camions et rechargés dans nos camionnettes électriques, qui roulent à 30 km/heure.

### Où voulez-vous vous implanter ?

Picnic cible des villes de 30 000 à 2 millions d'habitants (comme Cologne ou Amsterdam). Avant de s'implanter dans une ville, on regarde aussi le pourcentage de familles (ce sont elles qui ont une routine pour leurs courses) et le pourcentage de maisons individuelles. C'est beaucoup plus rapide de livrer 15 familles en maisons

qu'en immeubles, avec les problèmes de digicodes et parfois sans ascenseur. Picnic peut cibler les petites villes : on préfère laisser les autres s'entretuer à Berlin et Paris !

### Quelle est votre réponse face aux acteurs du Quick Commerce ?

Chez Picnic, pour le moment, la livraison est gratuite à J+1. Pour moi, nos concurrents ne sont pas Gorillas, Cajoo et Getir, mais Leclerc, Carrefour et Auchan. Les acteurs du quick commerce ont créé un besoin qui n'existait pas il y a 8 mois, mais j'aime croire que les gens peuvent aller au bout de la rue pour des courses de dépannage.

### Houra a 25 000 produits... Comment est composée votre offre ?

Aux Pays-Bas et en Allemagne, Picnic a une gamme courte, de 10 000 références. On vend notre MDD, des marques nationales et des produits locaux (fromages, bières locales...). Aux Pays-Bas, on a des accords avec les supermarchés Bonnie et 500 autres fournisseurs. Nous vendons les produits Edeka en Allemagne et Cora en France. Notre plus gros concurrent néerlandais, Albert Heijn, dispose de 17 marques de sel quand Picnic en a une. En six ans, nous n'avons jamais eu une remarque négative sur cet item. Picnic garantit aussi qu'il n'y aura pas de substitution. Cela implique d'avoir toujours 100 % de disponibilité en entrepôt.

### Picnic est-il rentable ?

Aux Pays-Bas et en Allemagne, oui. En général, on atteint la rentabilité en quelques mois, grâce à notre modèle basé sur la tech et une logistique très fine. En France, on a livré 15 000 commandes en 7 mois. L'un des indicateurs de succès est notre liste d'attente, on constate le phénomène dans nos trois pays. Au total, sur les 100 villes couvertes par Picnic, 300 000 personnes sont en liste d'attente. Ce système nous permet de garantir un service parfait : livrer à l'heure tous les produits commandés. ■

## SHOWROOMPRIVÉ VA LANCER DES ENTREPÔTS ÉPHÉMÈRES AVEC MONSTOCK



Pour mieux gérer les pics de ventes, le site de déstockage textile **Showroomprivé** (CA de € 697 millions en 2020 en hausse de 13 %) va ouvrir des entrepôts éphémères à compter de 2022.

Ceux-ci seront situés dans plusieurs pays d'Europe. « La volonté de Showroomprivé est de rapprocher les entrepôts des clients, de manière temporaire, afin de mieux absorber les pics de ventes », explique Guillaume Blanc, PDG de Monstock. Monstock a été retenu pour son OMS et son logiciel de gestion d'entrepôts (WMS) flexibles, aux paramétrages plus simples.

Showroomprivé, qui compte Carrefour parmi ses actionnaires, est présent

dans six pays. Lors des neuf premiers mois de l'année 2021, son CA a atteint € 523 millions (+ 12,5 %) via un panier moyen de € 48. En 2020, il a renoué avec la rentabilité, avec une marge nette de € 14 millions. Pour le site, rationaliser la supply-chain est une priorité. En Espagne et en France, il développe les services de drop-shipping, c'est-à-dire des expéditions en direct des fournisseurs. En 2020, il a ouvert un entrepôt automatisé de 15 000 m<sup>2</sup> dans l'Oise (investissement de € 15 millions) qui va traiter à terme 6 millions de commandes par an. Celui-ci doit être 20 % à 25 % moins cher que le reste du réseau logistique.

Si Showroomprivé a confié la gestion de ses deux entrepôts en propre à **Manhattan Associates**, il s'est associé à Monstock pour ce projet d'entrepôts éphémères. Pour rappel, Monstock avait été retenu par URW, en mars 2020, pour créer un drive mutualisé à Velizy 2 au moment du confinement. Monstock a également comme clients H&M et des start-up telles que Feed ou La Genle Factory. L'entreprise dirigée par Guillaume Blanc compte parmi ses actionnaires le fonds Side Capital. ■

## PANIER MOYEN ET TRANSFORMATION EN HAUSSE CHEZ VALUE RETAIL

« Il n'y a pas de retour à la normale » dans le secteur des villages de marques, a déclaré Scott Malkin, Fondateur de Value Retail (11 centres en Europe et en Chine). Mais on voit, cependant, une certaine résilience suite à la crise sanitaire.

Si ses centres étaient traditionnellement visités par les touristes (avant 2020, Bicester Village était le deuxième lieu le plus visité par les visiteurs chinois au Royaume Uni), Value Retail se concentre désormais sur les clients locaux, ce qui se traduit par un taux de transformation encourageant. Depuis juillet 2021, le groupe a vu son panier moyen croître de 13 % (en comparaison à la même période en 2019). En Chine, au Suzhou Village, le panier moyen a bondi de 78 %. En Europe, la dépense moyenne progresse aussi par rapport à 2019, avec des taux de +25 % à +32 % selon les centres. Si le digital a longtemps



été le parent pauvre des centres « outlet », il représente désormais 14 % des ventes du Bicester Village. Le mois dernier, Value Retail a recruté des peintures du merchandising telles que Monica Marsilli (ancienne VP Merchandising de Gucci) et Paul Price, ancien Directeur Merchandising de Burberry. Interrogé par mind Retail, son concurrent Via Outlets n'a pas voulu communiquer de chiffres de performances. ■

## EN BREF

**Migros veut du Click & Collect en mode autonome.** Après avoir investi dans la start-up de livraison Smood (livraison en moins d'1h), la coopérative suisse Migros (CA de € 25 milliards environ l'an dernier) déploie le click & collect tous azimuts, via son service PickMup. Il va installer 70 espaces de retrait des commandes en libre-service d'ici à la fin décembre 2021, dans ses supermarchés, chez ses partenaires et au sein de son réseau de magasins spécialisés. Les clients commandant sur le site Migros.ch peuvent venir chercher gratuitement leurs commandes de produits non alimentaires dans un casier autonome, qui peut aussi accueillir les retours d'articles. À partir de 2022, ces espaces de collecte seront installés à l'extérieur des succursales, afin que les clients puissent venir chercher leurs colis en dehors des heures d'ouverture. Selon nos sources, la collaboration avec Smood, entamée il y a un an, marche bien.

**Bourgeoisement du « checkout free » en Europe.** Tesco, Aldi et Auchan testent des magasins autonomes. En septembre 2021, Auchan a ouvert la marche en France en proposant un Auchan Go de 38 m<sup>2</sup> sur le campus de l'Edhec à Roubaix. Tesco inaugurerait le 19 octobre dernier, à Holborn au cœur de Londres, son 1<sup>er</sup> magasin sans caisse nommé Getgo. La société Trigo, en collaboration avec Tesco, a développé la technologie d'IA du magasin lui permettant d'être autonome. Enfin, Aldi Nord a décidé de mener l'expérience pour début 2022 à Utrecht (Pays-Bas). Là encore, ce concept a été développé avec la société Trigo. Si les résultats de ce magasin-test s'avèrent concluants, d'autres magasins Aldi autonomes s'implanteront en Belgique.

**Danemark. Le retail s'engage pour des emballages durables.** Au Danemark, le ministère de l'Environnement s'est associé avec 16 enseignes pour concevoir des emballages recyclables. Fin août, Léa Wermelin, ministre de l'Environnement, et les retailers ont établi des mesures précises ainsi qu'un calendrier : ils se sont engagés à ce que les emballages plastiques soient composés de 30 % minimum de plastique recyclé et réutilisable d'ici à 2025. Si les deux parties savent qu'il est déraisonnable d'envisager une suppression totale des emballages plastiques, l'objectif est de faire en sorte que ce matériau soit mieux réutilisé et recyclé. Si le Danemark s'engage aussi ardemment dans le recyclage des déchets, c'est parce qu'il est le 1<sup>er</sup> producteur en Europe avec 844 kg par an et par tête (Eurostat, 2019).

## AVEC DUNNHUMBY, WALMART LANCE UNE NOUVELLE PLATEFORME DE RETAIL MEDIA



**Walmart** est sur le point de lancer **Walmart Luminare**, une plateforme de partage de données clients opérée par **Dunnhumby**. Elle va donner accès à tous les fournisseurs aux insights clients, issus des transactions, dans une démarche collaborative combinée à des dispositifs de media. Côté Walmart, elle permettra aux équipes commerciales et marketing de mieux piloter leurs assortiments et promotions. Côté marques, Walmart Luminare servira à analyser les tendances d'achat et les performances de l'ensemble des canaux, pour favoriser un « alignement des catégories centré sur le client » et tester de nouveaux relais de croissance. Les marques pourront aussi effectuer des recherches auprès des clients via des requêtes spécifiques, et suivre ainsi leurs performances sur l'ensemble des canaux. Selon une source proche du dossier, « L'idée est de prendre des décisions conjointes, avec un travail commun pour optimiser chaque catégorie de produits et, qu'au final,

tout le monde soit gagnant ». Avec ses outils de retail media, Dunnhumby affiche un taux de rétention de 95 % auprès des marques de PGC.

Aux USA, le retail media est plus mûr qu'en Europe, porté par des investissements plus élevés. Même Instacart, qui n'est pas un retailer, en fait son cheval de bataille. Chez **Tesco**, déjà très mature sur le sujet, le PDG, arrivé il y a un an, veut démultiplier ces ambitions. « Comme l'a montrée l'alliance d'Intermarché et de Casino avec la création d'une régie commune Infinity Advertising, on va certainement voir d'autres rapprochements entre enseignes, pour atteindre des effets de volumes nécessaires et se battre face à Amazon », poursuit la source. En Europe, seul Tesco intègre pleinement les magasins dans cette activité de retail media, et Ahold va prendre la suite. « En GMS, vous perdez 80 % du business en enlevant les magasins du dispositif, note un fournisseur. En tant que marque, je veux cibler des audiences, pas des canaux : comme les 25-49 ans qui n'ont pas acheté de bière depuis un mois ».

Rappel : Pour une enseigne à maturité, le potentiel du retail media peut atteindre 1 % de son CA et 30 à 40 % de sa rentabilité. Chez Tesco, il s'élève à plusieurs centaines de millions d'euros par an. ■

## FREDERICO TRAJANO, À LA TÊTE DE MAGAZINE LUIZA, RÉVOLUTIONNE L'E-COMMERCE BRÉSILIEN

Depuis son arrivée à la tête de l'enseigne d'électroménager en 2015, Frederico Trajano (PDG) a transformé l'enseigne surnommée Magalu en une ruche de startups spécialisées dans l'e-commerce et le digital. En l'espace d'un an, Magazine Luiza a acquis 20 startups allant de la technologie financière aux services de livraison en passant par les sociétés de développement d'IA. Parmi elles, on peut citer **Steal the Look** (portail mode et beauté), **Jovem Nerd** (plateforme multimédia sur la culture pop), **GrandChef** (service de livraison alimentaire) ou encore **SmartHint** (recherche intelligente et recommandation d'achat).

Sur le plan digital, le **Brésil** est en retard et Frederico l'a bien compris : « Quand vous regardez l'e-commerce au Brésil, même après le Covid, ce n'est que 10 % du commerce de détail. » D'après une étude de septembre 2021 sur les sites marchands les plus visités au Brésil, Magazine Luiza se trouve en 4<sup>e</sup> place précédé par **Mercado Libre**, **Olx.com** et **Americanas**. Mais la véritable menace est l'instabilité économique du Brésil. Ainsi, après avoir atteint des sommets en 2020, les actions de Magazine Luiza sont en chute de 52 % depuis janvier 2021. Si en 2018, le digital représentait 36 % de l'activité, il dépasse 70 % en 2021. ■

## EN BREF

**Sephora et The Body Shop accélèrent la livraison.** Aux USA et au Canada, The Body Shop (filiale du Brésilien Natura Group) s'est associé à la plateforme de livraison à la demande Instacart. Les clients peuvent commander directement sur l'application Instacart, ou le site The Body Shop, et être livrés à domicile dans un délai d'une heure, ou bien au créneau de livraison qui leur convient. Les 165 magasins nord-américains sont concernés. Pour toutes les commandes passées, les vendeurs prépareront les commandes en magasin et un livreur Instacart viendra les récupérer et les livrer au créneau choisi par le client. Aux USA et au Canada, Sephora livre également ses clients le jour même avec Instacart. Le 14 octobre, il a lancé la livraison en 2h dans les grandes villes (pour les commandes effectuées avant 16h) moyennant US\$ 6,95, via un modèle de ship from store.

**Commerce conversationnel. Walmart rachète Botmock.** Le 2 novembre 2021, Walmart a racheté des parts de la start-up Botmock. Créée en 2016, elle spécialisée dans les applications de chat conversationnel et compte plus de 50 000 utilisateurs. En 2018, le n°1 mondial de la grande distribution avait lancé une fonctionnalité permettant la livraison par SMS. Aujourd'hui, son projet pilote « Walmart Text to Shop » permet de commander ses courses par chat et interface vocale. C'est la poursuite d'une trajectoire déjà amorcée : Walmart collaborait déjà avec Google et Siri pour permettre de commander ses courses via son enceinte connectée. Généralement en commerce conversationnel, les interactions sont semi-automatisées ou entièrement automatisées via des chatbots transactionnels.

**mind**  
RETAIL

Publication mensuelle. mind Retail est un service de presse en ligne édité par la société Frontline MEDIA (membre du Spiil).

Adresse :  
8, boulevard de Sébastopol 75004 Paris.  
SAS au capital de 2 315 €  
Siren 752 467 068 -  
CPPAP 0515 W 90423

Directeur de la Publication : Pierre-Yves Platini

Rédactrice en chef : Sophie Baqué  
e-mail : sbaque@mind.eu.com  
Journaliste : Bleuenn Féquant  
bfequant@mindretail.com

Secrétaire de rédaction : Sophie Deplus

Abonnement :  
aguerault@mind.eu.com

## TURQUIE. ERDOGAN CHERCHE UN COUPABLE À L'INFLATION

Alors que les critiques grandissent à l'approche des élections de 2023 et que l'inflation atteint des sommets (19,6 % en septembre 2021), le président Erdogan a demandé aux supermarchés **Agricultural Credit Cooperatives** d'ouvrir 1 000 magasins d'ici à juin 2022, pour fournir des produits bon marché et « équilibrer le marché ». Ces magasins se fournissent directement auprès des agriculteurs. Cette opération de communication a eu lieu devant un parterre de journalistes... sans parvenir à convaincre les citoyens, ni les enseignes. « Nous sacrifions la rentabilité pour répondre aux besoins des clients avec un système de vente à prix coûtant », a déclaré Galip Aykac, membre du Comité Exécutif de l'enseigne BIM et Président de l'association locale des retailers alimentaires.

Dans le passé, la Turquie a déjà réalisé ce type d'efforts pour réduire l'inflation. En 2019, juste avant les élections locales, le gouvernement a ouvert des marchés d'État, pour vendre des fruits et légumes

bon marché. Aujourd'hui, il pointe du doigt les commerçants et les « lobbies » de faire des bénéfices excessifs. Le ministère du Commerce a envoyé des inspecteurs pour contrôler les prix dans les supermarchés. « On crée des ennemis imaginaires pour éviter que la grogne se transforme en une réaction contre le gouvernement », a déclaré à Capital Ericnc Yeldan, professeur d'économie à l'Université Kadir Has à Istanbul. Selon la Banque mondiale, en avril 2020, 14 % de la population turque vivait sous le seuil national de pauvreté, établi à € 3,59 par jour et par personne. L'an dernier, l'inflation officielle a été de 14,6 %. En septembre 2021, elle a atteint 29 % sur les produits alimentaires,

dans un contexte de pic de prix sur les denrées alimentaires. Mais les efforts déployés pour la contenir restent vains : les marchés restent méfiants, la banque centrale a été affaiblie, et la mauvaise politique monétaire s'est traduite par une hausse de l'endettement. Enfin, la dépréciation de la lire a fait bondir le taux de change, alimentant les hausses de prix à l'importation

En Turquie, les principaux retailers sont BIM, A101 et Sok. A101 compte plus de 10 000 magasins en propre (250 m<sup>2</sup> en moyenne vendant 1 500 références), 48 centres de distribution régionaux et un hub logistique dédié à l'e-commerce. Le retail y est axé sur le discount, qui représente l'essentiel de l'activité. ■

Turquie. Classement des retailers alimentaires				
Groupe	CA 2019 US\$ milliards	Marge nette	Croissance CA 2019/2018	Nombre de pays
BIM	7,1	3 %	24 %	3
A101	4,1	NC	30 %	1

Source : Deloitte 2021

## SELFRIDGES BIENTÔT SOUS PAVILLON QATARI ?



C'est dans un contexte encore incertain qu'intervient la mise en vente de **Selfridges** (4 unités à Manchester et Londres), l'un des hauts lieux du raffinement britannique avec **Harrods**.

En juillet 2021, la richissime branche canadienne appartenant à la famille Weston, aux multiples intérêts dans le retail (dont les superstores Loblaws) a chargé le Crédit Suisse de trouver des acquéreurs pour un ensemble comprenant Selfridges ainsi qu'Holt Renfrew (au Canada), Brown Thomas et Arnotts (en Irlande) et De Bijenkorf (aux Pays-Bas), des activités évaluées à €2,37 milliards.

D'après la presse britannique, plusieurs acquéreurs seraient sur les rangs. Le premier, par ordre de frappe financière, le fonds qatari, Qatar Investment Authority (QIA) se heurtera à un problème de taille vis-à-vis de

la concurrence. Il contrôle en effet Harrods depuis 2010 et Le Printemps en France depuis 2013. Reste parmi les prétendants, le canadien HBC (Hudson Bay Company), propriétaire de La Baie d'Hudson (86 grands magasins) et de Saks Fifth Avenue. En Asie, The Lane Crawford Joyce Group du milliardaire hongkongais Peter Woo Kwong-Ching fait figure d'acquéreur potentiel. Sa fille Jennifer Woo gère 525 magasins de luxe et de mode dont sept grands magasins.

Mais racheter un tel joyau implique d'avoir les reins solides. Il faut non seulement surmonter les conséquences de la crise mais aussi financer à plus long terme la transformation digitale et marketing de l'enseigne. « Bousculés par la crise, les grands magasins testent aujourd'hui différents modèles d'innovation et de digitalisation », souligne Selvane Mohandas du Menil, directeur général de l'IADS. En Europe, par exemple, Breuninger (13 magasins en Allemagne et Luxembourg) s'appuie sur sa marketplace pour diversifier son offre (dans la joaillerie) en limitant les risques et sur son site de e-commerce, lancé en 2008. ■

## EN BREF

**Glovo, Xiaomi et Giordano investissent au Ghana.** La plateforme de livraisons à la demande Glovo va investir € 3,5 millions pour développer son activité au Ghana d'ici à la fin 2022. Déjà présente dans les villes d'Accra et Tema, elle va se déployer à Ashanti d'ici à la fin de l'année. Le Ghana est particulièrement avancé en termes de téléphonie mobile. Pour l'opérateur sud-africain de télécommunications et de paiement mobile MTN, c'est l'un des marchés les plus prometteurs, pour sa forte adoption des cagnottes de paiement mobiles. Fin septembre 2021, le distributeur chinois Xiaomi, spécialisé dans les produits tech (smartphones, coques, etc.) a ouvert son 1er point de vente au Ghana. La marque de mode Giordano a aussi fait son entrée dans le pays, avec la société Melcom comme partenaire local. Un 1<sup>er</sup> magasin a ouvert dans le centre commercial Melcom Plus à Kaneshie, Accra. Quatre autres unités sont annoncées d'ici à décembre dans les centres Melcom situés à Achimota, Frafra, Tema et Weija. Giordano est déjà présent en Afrique, avec des magasins en Zambie, en Afrique du Sud, au Kenya et à Maurice.

## ALIBABA. COMMENT FAIRE DE LA CHINE SON MARCHÉ N°1 OU N°2 ?

Filiale de Baozun, la société Full Jet accompagne les marques vers Tmall, la place de marché d'Alibaba en Chine. Victoria Glanz, sa DG Europe, présente les dernières mutations du marché chinois.



Victoria Glanz

### Alibaba va publier son Q3 le 18 novembre. Pourquoi son activité de retail est-elle inférieure à celle de JD ?

En 2020, les revenus retail de JD ont atteint US\$ 114 milliards, contre US\$ 95 milliards pour Alibaba. Ces deux sociétés ont des modèles différents : JD est un e-commerçant qui achète des produits, les revend et les livre aux clients avec ses propres livreurs, là où Alibaba est une marketplace dont la GMV est 2,5 fois supérieure à celle de JD. JD a beaucoup plus de coûts opérationnels car il gère entièrement de nombreuses boutiques. Alibaba, lui, tire sa marge des commissions sur les ventes des marchands tiers. Alibaba a une marge trois fois supérieure à celle de JD (US\$ 21 milliards vs US\$ 7,5 milliards). Sur Tmall, le taux de conversion oscille entre 0,2 et 1,5 % au global avec des pics lors de temps promotionnels. Pour les marques niches (beauté, sport), nous sommes déjà montés à 30 % de conversion lors du 11/11.

### Quelle est la priorité des marques internationales sur Alibaba ?

Pour les marques déjà bien implantées en Chine (avec une GMV d'au moins € 25 millions par an sur Tmall), la question qui revient souvent est : « Comment faire de la Chine mon marché n°1 ou n°2 » ? Si avant la Covid-19, les marques faisant entre € 4 et € 20 millions de GMV confiaient leur e-commerce à un distributeur local, aujourd'hui elles veulent toutes récupérer le «online» en direct. Dans la beauté, on voit aussi un retour vers la Chine depuis l'assouplissement des règles de « crualty free ». Enfin, le marché chinois du luxe

reste très dynamique, porté par de jeunes acheteurs. La plateforme Luxury Pavillion est devenue la plus importante en termes de GMV au sein de Tmall regroupant plus de 200 marques incluant Cartier, Mont Blanc, Cholé, Piaget... Pour Burberry, 85 % des ventes Web en Chine viennent de Tmall. Les marques se mettent donc au diapason des parcours d'achats locaux, très axés sur le jeu. Burberry a créé, avec Tencent, un magasin nommé « Social Center » proposant une monnaie sociale et des jeux permettant d'accéder à des produits exclusifs.

### Le retail media est en plein boom en Europe. Qu'en est-il pour Alibaba ?

Au lancement d'une e-boutique, on demande à la marque d'investir 30 % de ses ventes en marketing, puis 15 % à terme. Pour des géants comme Adidas ou Nike, c'est plutôt 6 à 8 %. Les allocations de budget se font ainsi : d'abord le Search, puis les bannières (placement) et enfin les contenus (influenceurs, plateforme de LiveStream). En termes de data, les retailers récupèrent le n° de téléphone du client, son adresse de livraison, son âge et le détail du panier. En revanche, le trafic reste opaque : une marque peut savoir que son trafic est composé à 58 % de femmes habitant la région de Shanghai mais sans plus de précisions. Alibaba garde pour lui ces datas de trafic, qui sont une mine d'or... notamment le trafic non converti.

### Quel est le niveau d'investissement à prévoir pour se lancer sur Tmall ?

Une marque doit avoir une capacité d'investissement minimale de € 700 000 au total. Par ailleurs, en dessous de € 2 millions de GMV annuelle, il est difficile de dégager du profit. Les principaux pôles de dépenses sont la plateforme (commissions et frais marketing), le partenaire et enfin la logistique. En moyenne, Tmall prend entre 5 % et 6,5 % de commissions, prélevées sur le compte Alipay de la marque. Pour les marques trop petites pour des investissements si lourds, il faut mieux démarrer sur WeChat. ■

## EN BREF

**Chine. Meituan attire les foudres de Pékin.** Mi-octobre 2021, la plateforme de livraisons Meituan (qui livre pour les restaurants et enseignes) a été condamnée à US\$ 533 millions d'amende pour pratiques anticoncurrentielles. Selon le régulateur, Meituan (capitalisation de US\$ 200 milliards) a contraint les commerçants à vendre exclusivement sur sa plateforme, une pratique connue en Chine sous le nom « er xuan yi », ou « choisir un parmi deux ». L'amende représente 3 % de son CA annuel, de US\$ 17,8 milliards en 2020. Meituan est contraint de réorganiser ses opérations, soumettre des rapports de conformité pendant 3 ans et de restituer l'équivalent de US\$ 200 millions de « dépôts d'exclusivité » aux retailers et restaurateurs présents sur son site.

### Fast Retailing. Retour à la normale prévu au second semestre.

Lors de l'exercice annuel clos fin août 2021, **Fast Retailing** (Uniqlo, Gu, Comptoir des Cotonniers, Princesse Tam Tam, Theory...) a publié un CA de US\$ 18,7 milliards en hausse de 6,2 %. Sa marge nette a augmenté de 88 %, atteignant US\$ 1,5 milliard. La croissance est due en grande partie à une base de comparaison faible, l'année précédente ayant été fortement marquée par la pandémie. Pour l'exercice en cours, le groupe prévoit une croissance des ventes et de la marge de l'ordre de 3 % environ, malgré un repli au premier semestre. Fast Retailing est plus optimiste pour le second semestre, prévoyant un retour à la normale des conditions commerciales.

### Inde. Et si le live commerce n'était pas réservé au marché chinois ?

C'est avec 5 ans de retard sur la Chine que l'Inde intègre le live-commerce. Myntra (filiale de Flipkart, lui-même détenu par Walmart) s'associe à la plate-forme de vidéo en format court Moj pour lancer son live commerce (émissions de ventes diffusées en direct sur Internet). Lors de ces émissions, les produits présentés peuvent être achetés en direct en quelques clics. Myntra, place de marché dédiée à la mode et à la beauté, est l'un des premiers retailers indiens à tester ce nouveau modèle d'achat. La filiale de Flipkart a recruté des influenceurs pour faire la promotion, en live sur Moj, des produits disponibles sur leur marketplace. Pour rappel, Flipkart a enregistré en 2020 un CA de US\$ 6,7 milliards. En Inde, le marché du live-commerce a été initié début 2020 par des startups de vidéos telles que Bulbul ou Sinsim (récemment rachetées par Youtube). Le mois dernier, une application indienne de vidéo, Roposo (Groupe InMobi) a également fait son entrée sur ce marché en signant avec 250 marques (elle enregistrait 30 millions d'utilisateurs fin octobre).

## L'AVENTURE ASIATIQUE PREND FIN POUR AUCHAN



© Droits Réservés

Il y a un an, **Auchan** vendait ses activités en Chine continentale à Alibaba. Cependant, le distributeur alimentaire restait présent en Asie avec une participation de 64,83 % dans le capital de l'enseigne **RT Mart** à Taïwan (CA de € 800 millions en 2020).

À la mi-2022, Auchan et **Ruentex** céderont leurs parts de RT Mart à **PX-Mart**. Plus grande chaîne de supermarchés de Taïwan, avec 1 100 points de vente en 2022 et un CA s'élevant à € 3,7 milliards, PX-Mart a définitivement la main mise sur le retail alimentaire à Taïwan. Cette vente signe le retrait complet

d'Auchan en Asie, un marché où il n'a pas su s'imposer, comme beaucoup d'acteurs occidentaux. Aucun prix officiel n'a été annoncé pour cette vente, mais pour Auchan, divers rapports estiment la valeur des parts entre € 250 et € 350 millions. Aujourd'hui, seuls Walmart, Costco, et Aldi restent présents dans la distribution alimentaire asiatique. Si dès 2016, Walmart a décidé de vendre son site d'e-commerce chinois au géant du Web JD.com pour survivre, c'est en 2020 qu'Alexandre Bompard a pris la suite en cédant **Carrefour** Chine. Depuis, il a également annoncé la mise en vente de ses activités à **Taïwan** (CA total de € 1,3 milliard au 1<sup>er</sup> semestre 2021, en hausse de 13 % à taux constants), une activité très rentable ne nécessitant pas de Capex de la part du groupe. En octobre 2020, Auchan Retail a cédé à son tour sa participation de 36 % dans Sun Art, la co-entreprise formée en Chine avec Ruentex et Alibaba. ■

## INDE. 7/11, CHEVAL DE TROIE DE RELIANCE RETAIL DANS SON COMBAT CONTRE AMAZON

Début octobre, **Reliance Retail** a signé un contrat de franchiseur exclusif pour l'enseigne américaine **7/11** en Inde. Reliance compte reprendre l'expansion de l'enseigne de proximité, avec l'ouverture prévue dès la mi-octobre d'un 1<sup>er</sup> point de à Mumbai, la capitale financière de l'Inde.

Celui-ci sera ouvert 24h/24. Il compte aussi utiliser ce parc de magasins pour fluidifier les commandes Web. Basée au Texas, la société 7/11 mise sur le développement en franchise : elle compte 77.000 magasins dans le monde. En Inde, son précédent partenaire était **Future Group**, le n°2 du retail local avec des enseignes comme **Big Bazaar**, **Food Hall** et **Nilgiris**, mais qui est en grandes difficultés financières depuis le Covid. Fin septembre 2021, Future Group avait stoppé son contrat de franchiseur avec les supérettes texanes.

Pour le moment, la reprise du très endetté Future Group (1 700 magasins) reste bloquée,

suite à la contestation juridique d'Amazon. Fin octobre 2021, la commission d'arbitrage de Singapour a rejeté la demande d'appel de Reliance, ayant fait suivi la décision de justice rendue cet été. En août dernier, la Cour suprême de l'Inde s'est prononcée en faveur d'**Amazon** pour bloquer cet accord majeur de US\$ 3,4 milliards entre Future et Reliance. Elle a déclaré que l'ordonnance rendue l'année dernière par le tribunal d'arbitrage de Singapour (qui avait décidé de bloquer la transaction entre les deux géants indiens) est applicable et juridiquement contraignante en Inde.

En 2020, la Commission indienne de la concurrence avait approuvé l'accord entre les entreprises indiennes. Pour Amazon, c'est une victoire majeure sur le marché indien du retail, dans lequel il a déjà investi US\$ 6,5 milliards depuis son arrivée en 2013. **Walmart** est aussi très engagé dans l'e-commerce indien, via sa filiale Flipkart. ■

## EN BREF

**Japon. L'âge de la retraite décalé à plus de 80 ans.** Face à la pénurie de main-d'œuvre, les supermarchés Summit (Tokyo) ont repoussé l'âge de la retraite à 75 ans. Les magasins d'électronique Nojima ont décidé d'aller plus loin en abandonnant la limite d'âge. Ainsi, sur les 3 000 salariés de l'enseigne, une dizaine a plus de 75 ans. Ces seniors ont un contrat de 25h par semaine avec un salaire mensuel de € 908. Chaque année, ils peuvent décider de renouveler leur contrat, ou pas. Ils constituent des atouts sérieux pour l'enseigne, qui apprécie leur expérience du métier et de la clientèle. Ces pratiques devraient s'avérer de plus en plus fréquentes, alors que le vieillissement de la population nipponne continue sa progression : en 2040, 35 % de la population aura plus de 65 ans (source Institut National de recherche sur la population et la SS). De nombreuses sociétés se spécialisent dans le recrutement de talents étrangers, comme Fourth Valley Concierge. En Mai 2021, celle-ci a signé un partenariat avec l'organisme indien National Skill Development, qui propose des programmes de formation aux Indiens (ingénieurs, profils technologiques) afin de pouvoir les présenter ensuite à des entreprises japonaises.

**Central Retail rejoint le monde du shopping immersif.** Central Marketing Group, filiale de Central Retail (n°1 thaïlandais de la distribution, CA de € 4,7 milliards en 2020) mise sur la réalité virtuelle et lance un centre commercial virtuel, en partenariat avec le réseau téléphonique AIS 5G. Ce centre s'insère sur la plateforme V-Avenue.co, où d'autres « malls » virtuels sont déjà implantés comme RS Mall, M Lifestore et Emporium. La réalité virtuelle permet au client de naviguer dans le centre, de visiter les différents corners et de cliquer sur les produits pour être rédigé vers un site marchand où il peut, ensuite, passer au règlement. L'espace est organisé en trois zones (Beauty/Home, Watch Station, Fashion) présentant pour l'heure seulement 20 marques internationales (Dyson, Guess, Fossil, Calvin Klein...). Interrogé par Mind Retail, le groupe n'a pas révélé l'investissement réalisé ni les objectifs quantitatifs visés.

## L'INVENTEUR DES APPLE STORES, CROIT AU « COMMERCE AT HOME »



©Droits réservés

Ron Johnson

**Ron Johnson.** C'est l'histoire d'un gourou du retail moderne (en 2001, il a aidé Steve Jobs à créer les premiers Apple Stores) qui prédit l'avènement de ce qu'il appelle le « Commerce at Home » dans une Tribune à Fortune du 21 septembre dernier. À 63 ans, fort de ses convictions et de son expérience chez Target et JC Penney, Ron Johnson, relance sa start-up Enjoy Technology. Sous un slogan explicite – Désormais, le magasin vient vers vous –, cette entreprise qu'il dirige depuis 7 ans est une sorte de « Genius Bar » à domicile, dit-il, faisant référence aux guichets d'assistance d'Apple. Enjoy Technology livre et installe des produits high-tech à domicile pour ses clients, sans surcoût. Reconnu pour avoir redonné du dynamisme

au discounter Target dans les années 90 avant d'échouer à redresser JC Penney (2011-2013), Ron Johnson vient de trouver un appui financier pour développer son entreprise. Marque Raine Acquisition lui apporte US\$ 450 millions. Et le nouvel ensemble, formé de la fusion de cette SPAC (special purpose acquisition company) avec Enjoy Technology (US\$1.2 milliards de valorisation boursière), sera coté en Bourse sous le titre ENJY fin 2021. Cet incorrigible inventeur veut encore une fois bousculer les habitudes : « Le magasin du futur, c'est votre salon », martèle-t-il. Il s'adresse en particulier aux marques high-tech et de l'univers du luxe qui investissent massivement sur la valeur de l'expérience client mais ne maîtrisent ni la livraison ni l'usage du produit, une fois la porte de la maison franchie. Un marché qu'il estime à US\$ 265 milliards. « Notre plateforme de commerce à domicile peut faire tout ce qu'un magasin peut faire, mais en mieux, résume-t-il. Nos experts sont disponibles sur place, à tout moment. Ils peuvent offrir aux consommateurs, dans le confort de leurs maisons, des expériences hyper-personnelles ». Un nouveau pari à suivre. ■

## JEFF BEZOS INVESTIT DANS LA START-UP ULA

Il a 40 ans, a créé sa start-up, **Ula**, en janvier 2020, mais a déjà reçu l'onction de Jeff Bezos, le patron d'**Amazon**. Le milliardaire américain vient de prendre une participation (dont le montant n'est pas précisé) dans le capital de cette jeune marketplace B2B, qui cible les millions de petites boutiques sur lesquelles reposent l'essentiel du commerce alimentaire en **Indonésie**. Ces kiosques (warungs) représentent près des trois quarts (72%) de la consommation du pays (US\$ 47 milliards). « Ici, le commerce en ligne classique ne fonctionne pas (ndlr : revenus faibles, achats essentiellement alimentaires, petits paniers moyens). Il fallait trouver d'autres moyens », explique le co-fondateur et directeur général d'Ula. D'où l'idée de cet ingénieur, d'origine indienne, de fournir aux petits commerces indépendants qui doivent faire, à la fois les marchés et les grossistes pour remplir leurs rayons

tout en étant présents physiquement dans leur boutique pour servir leurs clients, des outils qui les aide à suivre leur inventaire, financer leurs achats (fractionnement des paiements), et surtout se faire livrer à bas coûts. Fan, comme il le dit lui-même, du gourou d'Amazon, Nipun Mehra connaît bien son obsession pour la satisfaction client (consumer first). Il a fait ses classes à Seattle, au siège même d'Amazon, dès 2004. Il a poursuivi ensuite son initiation de futur entrepreneur au sein de Flipkart, le leader du e-commerce indien racheté en 2018 par l'américain Walmart puis chez le fonds d'investissement Sequoia India. Avec la crise du Covid, qui lui a permis de gagner 70.000 clients et de passer de 15 à 400 salariés, le co-fondateur d'Ula a réussi à lever plus de US\$ 117 millions auprès de grands noms comme Tencent, Lightspeed Venture Partners... et maintenant Bezos Expedition. ■

## AGENDA

### MAPIC

*30 novembre au 2 décembre 2021  
Palais des Festivals, Cannes, France*  
Le plus grand salon international de l'immobilier commercial réunira les acteurs de l'expansion du retail et de la mutation des centres commerciaux et centres villes. Pour cette édition 2021, LeiseurUp et The Happetite accompagneront les dirigeants des secteurs retail, food et loisirs. Avec des conférences animées par :  
- Philippe Houzé, Président Executif, Groupe Galeries Lafayette  
- Michel Ohayon, PDG, Groupe FIB  
- Soumia Hadjali, Chief Digital Officer EMEA, Sephora,  
- Ludovic Flandin, Directeur RSE, Groupe Louis Delhaize,  
- Christophe Gomart, Directeur Sécurité, Risques et Management de Crise, URW,  
- Tal Zvi Nathanel, PDG, Showfields  
- Etc.  
[Inscription ici](#)

### RETAIL BIG SHOW 2022

*16 au 18 janvier 2022, Jacob K. Javits Convention Center, NY*  
La communauté du retail annonce des retrouvailles à New York City pour le traditionnel Retail Big Show de la NRF. Avec :  
- Corie Barry, CEO, Best Buy  
- Jason Berns, SVP, Product et Manufacturing Innovation, Ralph Lauren  
- Brian Cornell, CEO, Target  
- Zach Freeze, Sr. Director, Sustainability, Walmart  
- Mike George, CEO, Qurate Retail  
- Ish Patel, COO, Digital, Victoria's Secret  
- Vivek Sankaran, CEO, Albertsons  
- Vincent Scalese, SVP Store Operations, Lowe's  
- Etc.  
[Inscription ici](#)

### THE RETAIL SUMMIT

*14-15 mars 2022, Parc des Expositions, Dubaï*  
Ce sommet mondial est organisé par des retailers pour leur pairs afin de décrypter l'industrie et son avenir. Ce salon permettra des rencontres inspirantes et des découvertes sur l'innovation retail (online et offline) au Moyen-Orient  
[Inscription](#)

## Quelle rentabilité pour l'omnicanalité ?

**Jeudi 20 janvier - 18h00 en présentiel (Paris 4e)**

**Venez découvrir les tendances retail 2022 France et International  
avec nos partenaires + session networking**

**Mardi 15 février - 18h00 - visioconférence**

**RH et recrutement : comment la grande distribution peut-elle à nouveau  
séduire, former et fidéliser ?**

**Mercredi 16 mars - 18h00 - visioconférence**

**L'essor du social commerce ou le grand retour de la vente directe. Comment accélérer ?**

**Mardi 12 avril - 18h00**

**La data, enjeu omnicanal, juridique et politique**

**Mardi 17 mai - 18h00**

**Relation client et fidélisation : quels sont les nouveaux leviers CRM**

**Mardi 14 juin (date à confirmer) - en présentiel - Session exceptionnelle à Lille  
Comment la grande distribution traditionnelle mène sa transformation digitale**

## Rejoignez le programme mind Retail

Le programme mind Retail est un double dispositif coordonné de veille et de rencontres qui a vocation à rassembler les acteurs du retail et de la distribution et tous les acteurs qui contribuent à la mutation du secteur de la distribution. Au sein de ce dispositif, le mind Retail Club est un club entre pairs qui rassemble dirigeant.e.s de réseaux, représentant.e.s du commerce organisé indépendant, acteurs du e-commerce & marketplace. C'est un réseau d'entraide, d'information, de partage d'expertise, enrichi par les retours d'expériences de professionnels. Chaque session est consacrée à un thème particulier, en lien avec le dossier central de la newsletter de veille mensuelle. Y sont convié.e.s des intervenant.e.s en relation avec leur expertise sur le thème choisi. Venez échanger sans contraintes, en cercle restreint, sur des thèmes structurants de l'écosystème.

### Membres fondateurs



### INFORMATIONS PRATIQUES

Nos sessions ont lieu de 18h à 19h30 en visio conférence ou en présentiel.

L'accès au mind Retail Club est accessible dans le cadre de nos dispositifs intégré d'intelligence économique

Contact/Inscription : [aguerault@mind.eu.com](mailto:aguerault@mind.eu.com)