

JANVIER 2022  
N° 22-245

AVEC LE SOUTIEN DE



SOMMAIRE

## #6 INTERNATIONAL

**GRDI : Le top 10 des pays les plus attractifs pour les distributeurs.** Selon l'étude de Kearney, Global Retail Development Index (GRDI), l'Afrique va devenir le marché à la croissance la plus rapide pour le retail.

## #7 EUROPE

**Leroy Merlin Roumanie. « Nous allons ouvrir une place de marché en 2023 ».** Depuis 10 ans, Leroy Merlin Roumanie a su passer d'un concept marchand axé sur les prix bas à un modèle omnicanal, dans lequel l'e-commerce joue un rôle majeur, en termes d'activité comme de rentabilité.

## #13AMÉRIQUES

**USA. Et si le Covid n'avait pas accéléré la croissance de l'e-commerce ?** Une étude de Marketplace Pulse démonte une idée reçue : aux USA, la croissance de l'e-commerce n'est pas due à la crise sanitaire. Si les confinements ont donné un coup de pouce au e-commerce en 2020, il ne faut pas considérer cette tendance comme pérenne.

## #16 ASIE

**Walmart menacé en Chine suite au boycott des produits du Xinjiang.** Si les représailles de Pékin ont d'abord touché H&M et Adidas, les acteurs de l'électronique et de l'alimentaire devront prendre position en 2022 sur la question des droits de l'homme des Ouïghours.

## #17 DÉCIDEURS

**Zalando créé un poste de Directeur Opérationnel.** Zalando, n°1 européen de la mode en ligne, crée un poste de Chief Operating Officer (COO). A partir du 1er mars 2022, l'ancien directeur financier, David Schröder, occupera ce poste nouvellement créé.

## SAVE THE DATE

Rejoignez-nous aux prochains **Clubs Mind Retail**, le jeudi à 18h.

**Jeudi 20 janvier 2022.** Je veux connaître les grandes tendances du retail en 2022

Contact : [elagarde@mind.eu.com](mailto:elagarde@mind.eu.com)

# mind

## RETAIL

## À LA UNE

### DÉCRYPTER LES TENDANCES RETAIL POUR 2022

Alors que le monde entre dans sa 3<sup>e</sup> année de pandémie, Mind Retail donne la parole à ses partenaires fondateurs - S4M, la fédération européenne IREF, la FG2A, Crédit Mutuel Arkea - ainsi qu'à son réseau d'experts internationaux, de Chicago à Bangalore en passant par Varsovie. Chacun vous partage les grands enjeux du marché en 2022 afin de vous donner les clés d'une année profitable.

### « 77 % DES ENSEIGNES VEULENT AUGMENTER LA PART DRIVE-TO-STORE DANS LEURS INVESTISSEMENTS PUBLICITAIRES »

Par Sandrine Préfaut, Managing Director France de S4M. Présente dans 10 pays, la société S4M est une plateforme drive to store internationale, experte dans la génération de trafic en points de vente physiques et digitaux.



© Droits Réservés

dans leurs investissements publicitaires, afin de mieux répondre aux enjeux du commerce unifié.

**Le display mobile** est le levier de prédilection de 56 % des répondants, avec une efficacité prouvée en termes de génération de trafic et aussi de reach.

**Le besoin de relocalisation** s'est accéléré avec la pandémie pour des motifs de commodité, mais aussi pour aider les commerçants locaux. Pour 37 % des interrogés, les campagnes locales ont été renforcées pendant le Covid. 29 % ont même renforcé le local et le national.

**La transition écologique** : 1 répondant sur 2 réfléchit à l'impact écologique de ses publicités et 3 sur 10 déclarent l'intégrer à leur stratégie. Les jeunes consommateurs exigent aussi que les marques prennent position sur ces enjeux : 37% de la génération Y a arrêté d'acheter les produits proposés par des entreprises considérées comme non-éthiques.

\*Téléchargez le baromètre S4M [ici](#). Ce baromètre est basé sur un cahier de tendance, une étude qualitative (10 interviews) et une étude quantitative (50 retailers interrogés)

Qu'il s'agisse des directions marketing, data, digitale ou clients, je vois que les mutations digitale et sociétale du retail impactent les enjeux d'optimisation du ROI et le développement du business. Notre baromètre Retail Insights\* le confirme : voici six des 15 grandes tendances qui en ressortent. Elles me semblent former des axes clés pour les 12 mois qui viennent, chez nos interlocuteurs du retail.

**L'e-commerce** : la pandémie a vraiment marqué un tournant pour l'e-commerce, qui a connu 10 ans de croissance en seulement 90 jours.

**Le magasin physique n'est pas mort** : 37 % des retailers comptent ouvrir de nouveaux magasins dans les 12 mois à venir, contre 5 % seulement qui veulent en fermer.

**Le drive to store** : 77 % des répondants veulent augmenter la part drive-to-store

► COMMENT PAIERA-T-ON EN 2022 ?

Par Hervé Denis, Responsable Département Flux, Offre, Trade, Innovation & Data Paiements chez Crédit Mutuel Arkea.



© Droits Réserveés

Hervé Denis

À l'heure où, en France, les flux de paiement sans contact ont dépassé ceux du paiement traditionnel, il me semble important d'insister, en ce début 2022, sur les grands axes structurants pour le paiement dans le retail sur l'année qui vient.

**L'omnicanalité des parcours de paiement.**

Si la digitalisation des parcours de paiement était en marche avant la crise sanitaire, on constate aujourd'hui que les retailers veulent homogénéiser leurs parcours d'achat entre la vente en ligne et leurs magasins physiques. En corollaire, ils ont besoin de Systèmes d'Informations qui permettent d'avoir un client unique, que ce soit en proximité ou en e-commerce. En 2022, les enseignes

vont continuer d'adapter leurs parcours de paiement à ces enjeux omnicanaux (ex : possibilité d'être remboursé en magasin pour un produit acheté en ligne...)

**Le rôle du smartphone dans le parcours de paiement**

► Pour les enseignes, le fait d'encaisser une transaction directement sur un smartphone est une vraie nouveauté. Avant, le marché avait connu la tendance des appareils m-Pos connectés en Bluetooth, dont le déploiement a été très rapide. Grâce aux avancées technologiques réalisées l'an dernier, le smartphone est devenu un device suffisamment sécurisé pour un commerçant : les enjeux de conformité sont levés, ce support est aujourd'hui certifié par Visa et Mastercard et plusieurs enseignes ont commencé à le tester. Si les commerçants le proposent, les clients suivront naturellement. Chez Crédit Mutuel Arkea, nous suivons ce sujet de près.

► Du côté des clients, nous savons que les Français mettent du temps à modifier leurs habitudes de paiement (95 % des achats se font par carte bancaire). Pourtant, la tendance qui consiste à payer en utilisant son smartphone

plutôt qu'une carte bancaire, qui est techniquement possible depuis 5 ans, gagne du terrain. Chez Crédit Mutuel Arkea, nous proposons à nos clients de payer avec un smartphone depuis 5 ans avec Paylib, Apple, Samsung et Google notamment. Après un démarrage auprès d'un public « d'early adopters » en France, c'est au tour du grand public d'y venir petit à petit. A titre de comparaison, cet usage est déjà bien installé dans les pays nordiques.

**L'initiation de paiement.**

C'est un produit tout neuf, qui permet de proposer le paiement par QR Code ou par lien (Pay By Link). En 2021, nous avons lancé un test de Paiement par QR Code auprès d'une population d'artisans et d'entreprises – des univers dans lesquels on paye majoritairement avec des factures. L'acheteur scanne un QR code, qui le renvoie vers son espace bancaire (avec une initiation de virement opérée par Budget Insight), sur lequel il n'a plus qu'à valider le virement. D'un point de vue technique et fonctionnel, ce système est complètement validé. Pour les commerçants, la prochaine étape est de l'inscrire au sein du parcours global de paiement, avec une proposition adaptée à chaque verticale du retail.

**USA. « INFLATION ET TENSIONS LOGISTIQUES EXERCENT UNE PRESSION ACCRUE SUR LES ENSEIGNES »**

Par Amanda Lai, Consulting Senior Manager / Food Retail Practice Leader, McMillanDoolittle à Chicago



En ce début 2022, nous entrons dans la 3<sup>e</sup> année de la pandémie. Aux USA, les retailers font face à ces deux grands défis : en amont, ils doivent s'adapter à un parcours client omnicanal, qui est de plus en plus complexe. En aval, ils doivent parvenir à gérer des coûts en hausse, de façon efficace. Le virage vers l'e-commerce, dû à la pandémie, a poussé les enseignes à mettre en place des capacités de BOPIS (Buy Online Purchase In Store ou « click & collect ») à préparer les commandes en magasin, et à lancer des partenariats avec des fournisseurs de services de livraisons sur le dernier kilomètre (Instacart, DoorDash...). Les nouvelles plates-formes de livraison vont mettre la pression sur les partenaires traditionnels d'exécution des commandes,

comme le montre l'essor du quick commerce (livraison en 15 minutes). Les réseaux sociaux sont également devenus de plus en plus transactionnels, les retailers s'associant désormais à des plates-formes comme TikTok pour proposer du contenu en direct, pouvant être acheté. Nous voyons aussi que de nouvelles itérations de ces tendances pandémiques prennent forme : l'avènement du « métavers » donne aux retailers une nouvelle et vaste plateforme pour atteindre leurs clients et faire la publicité de nouveaux produits digitaux. En arrière-plan, le marché est aussi confronté à une pression constante sur la main-d'œuvre, du fait de la concurrence salariale entre les employeurs, d'une main-d'œuvre réduite par les arrêts maladie et ceux ayant quitté le marché du travail en suivant le mouvement de la « grande démission ». Les contraintes de la « supply-chain » et la hausse de l'inflation devraient se poursuivre en 2022, exerçant une pression supplémentaire sur les enseignes pour une gestion plus efficace de leurs coûts. La pandémie continue d'être un catalyseur pour une expérience client devenant de plus en plus digitale et pousse les enseignes à être plus efficaces sur le plan opérationnel.

« IL Y A UNE VRAIE COMPLÉMENTARITÉ ENTRE L'ASSURANCE ET LE RETAIL »

Patrick Raffort, Président de la Fédération des Garanties et des Assurances Affinitaires, est également Responsable Assurance chez Orange. Il explique comment les produits d'assurances sont devenus une nouvelle frontière pour beaucoup de retailers.



© Droits Réservés

Patrick Raffort

**Mind Retail : De plus en plus de retailers s'intéressent aux produits d'assurance. Pourquoi?**

**Patrick Raffort :** Nos membres à la FG2A sont des retailers, des assureurs, des courtiers et des sociétés de services. Depuis 18 mois environ, il y a une accélération de la part des enseignes pour mettre en place des produits d'assurance dédiés. Aujourd'hui, beaucoup de retailers veulent compléter leur offre avec ces services d'assurance, spécifiques à leur secteur et à forte valeur ajoutée. Il y a une vraie complémentarité entre l'assurance et le retail.

**Mind Retail : Quelle est la taille de ce marché, et qui en sont ses acteurs ?**

**Patrick Raffort :** En 2021, sur un marché de l'assurance de produits affinitaires de € 20 milliards en France, entre 3 et 6 milliards reviennent au retail. Back Market propose à ses clients une garantie sur le bon fonctionnement des appareils reconditionnés, la casse et le vol. Micromania propose des garanties spécifiques sur les consoles ainsi que des programmes de Buy Back (rachat du produit après une période donnée à un prix garanti).

Vinted propose une garantie acheteurs, qui prend tout son sens dans un modèle C-2-C : si le client ne reçoit pas sa commande, il est automatiquement remboursé. Sport 2000, en proposant une assurance sur les skis, couvre les clients en cas de dommage et de vol et peut

inclure des couvertures en cas d'annulation ou d'interruption de séjour), Brico Depot des assurances de tous les équipements électroménager sans limite de durée. Certains vont même plus loin : en France, Ikea propose une assurance multirisque habitation, comme le font les banques. C'est une véritable extension du territoire de l'enseigne !

**Mind Retail : Qui sont vos interlocuteurs du côté des enseignes ?**

**Patrick Raffort :** En termes d'organigramme, il s'agit le plus souvent de la direction financière ou de la direction commerciale. Pour la mise en place des contrats d'assurance, la direction juridique prend la suite dans un second temps.

En termes de réseaux, ces services d'assurance sont demandés autant par l'e-commerce que les réseaux de magasins. Ces montages touchent presque tous les secteurs du retail : l'électronique (garantie 5 ans, voire garanties à vie), l'ameublement (garantie accrocs, tâches et déchirures), l'optique et les audioprothésistes, la literie (offres d'essai 90 jours), etc. Dans l'équipement de la personne (mode, chaussures), les garanties de reprise autour de la seconde vie et de la circularité peuvent intéresser tout le monde. Les enseignes de mode à prix bas et celles de soins de la personne (coiffure, manucures...) sont moins concernées.

**Mind Retail : En quoi ces services sont-ils générateurs de valeur ?**

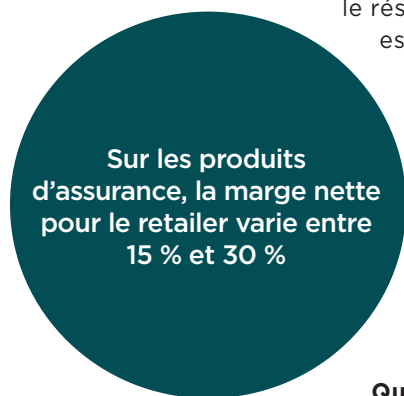
**Patrick Raffort :** Ils permettent aux retailers de nourrir la relation clients avec une offre sur-mesure. Par exemple, les programmes de Buy Back incitent les clients à revenir au magasin pour rapporter leurs

produits et effectuer des achats additionnels.

Dans l'aérien, Emirates a été un cas d'école : au début de la pandémie (premier semestre 2020), ils ont pris en charge les frais de quarantaine et ont inclus dans les billets d'avion des garanties en cas d'hospitalisation (à hauteur de € 150 000) : c'est devenu un élément différenciant de leur offre, qui favorise la conversion. Pour une enseigne, l'assurance permet aussi de générer des revenus

additionnels et son impact sur le résultat d'exploitation est immédiat. Sur

ces montages, la marge nette pour le retailer varie entre 15 % et 30 % : c'est très supérieur aux standards de rentabilité dans le retail.



**Quelles sont vos priorités pour 2022 ?**

**Patrick Raffort :** Nous voulons aller plus loin dans la compréhension profonde des besoins des consommateurs. Que veut le client, et ceci dans chaque verticale du retail (blanc, brun, maison, bricolage, mode, voyage, sport, tech, immobilier, alimentaire...) ? Ce que fait Ikea est particulièrement intéressant : ils auraient pu se contenter de garanties sur leurs produits, d'une offre de reprise de meubles. Mais ils ont considéré qu'ils étaient légitimes pour proposer des garanties habitation, à sortir de leur légitimité. C'est un pari osé, et réussi. Comme l'illustre le développement effréné des places de marché, les extensions de territoires de marques peuvent aller très loin pour les retailers.

## « LE COMMERCE ORGANISÉ INDÉPENDANT N'EST PAS LE MEILLEUR ÉLÈVE EN TERMES DE DATA »

Par Philippe Sence, Président de la commission transformation digitale de l'IREF, la Fédération des Réseaux Européens de Franchise et de Partenariat qui représente toutes les formes du commerce organisé indépendant (franchise, partenariat, concession, licence de marque, commission-affiliation). L'IREF a des adhérents comme Calzedonia, Temporis, Guy Hoquet, Casino, Groupe Domia, Mobilier de France...



Philippe Sence

Depuis 18 mois, les dirigeants d'enseignes du commerce organisé indépendant sont confrontés à un profond changement des habitudes de consommation. Dorénavant, il s'agit de consommer mieux, local, propre... en somme, de consommer autrement. Dans ce contexte, les réseaux de franchises et de coopératives possèdent des atouts majeurs mais restent confrontés à la nécessité d'accélérer leur transformation digitale.

En effet, le commerce organisé indépendant n'est pas l'un des meilleurs élèves en termes de data, pour les trois raisons suivantes :

- ▶ **les coûts restent élevés** car les solutions du marché ont été développées pour des enseignes intégrées.
- ▶ **l'architecture retenue par les éditeurs est peu adaptée** au commerce de proximité qui a besoin de solutions modulaires.
- ▶ **les compétences techniques manquent**, tant au sein de la tête de réseau que chez les affiliés.

Fort de ce constat, les priorités de l'année 2022 me semblent les suivantes :

- ▶ **construire un CRM homogène** mutualisant les données clients détenues par la tête de réseau et les affiliés afin d'accroître la connaissance client.

- ▶ **analyser les données** comportementales et transactionnelles grâce à des outils de « data analytics » performants.
- ▶ **utiliser les données collectées** afin de mieux identifier des candidats à la franchise, de fidéliser les clients de l'enseigne, de recruter de nouveaux clients et de préciser les attentes des clients dans un futur proche...

Afin de devenir «data-centric», les investissements que vont réaliser les enseignes du commerce indépendant seront de trois ordres :

- ▶ **recruter les compétences humaines** pour écrire la feuille de route de l'enseigne
- ▶ **définir les bonnes pratiques** au sein de l'organisation en rédigeant une charte data
- ▶ **adopter les outils**, allant du CRM jusqu'aux solutions de marketing automation, dimensionnés pour le commerce organisé indépendant.

## POLOGNE : LE DÉFI DE L'INFLATION POUR LES RETAILERS



Par Agnieszka Gornicka, CEO Inquiry Research (Varsovie)

Le début 2022 montre que le marché du retail en Pologne est confronté à de nombreux problèmes. Certains sont inhérents à la structure du marché local (par exemple, les inefficacités causées par une fragmentation extrême, en particulier dans le secteur de l'alimentaire), d'autres sont mondiaux (comme l'importance croissante des stratégies omnicanales et l'essor des places de marché, ou le pouvoir croissant des MDD, ou encore l'imprévisibilité de la pandémie de COVID). Mais le problème le plus aigu qui touche l'ensemble du secteur est l'inflation, qui a atteint 7 à 8 % en glissement annuel en 2021.

Le début 2022 s'est déjà traduit par une énorme augmentation des coûts de l'énergie, notamment du gaz et de l'électricité. Les consommateurs voient leur pouvoir d'achat diminuer, ce qui les pousse à adopter diverses stratégies pour faire des économies. Cette situation est également susceptible de provoquer des troubles politiques. Le gouvernement vient en effet d'introduire une réforme en demi-teinte de la loi fiscale, ajoutant une forme de chaos à un système déjà compliqué. Pour les retailers, il s'agit d'une distraction malvenue et d'un facteur supplémentaire d'augmentation des coûts, en raison de la pression sur les salaires. Chez Inquiry, nous nous attendons à une nouvelle vague de fusions et d'acquisitions dans le secteur de l'alimentaire (la dernière impliquant la vente des actifs de Tesco à Netto), à une concurrence accrue sur les prix et probablement au retrait de certaines marques du marché (surtout dans le non alimentaire). Ceci dit, de nombreuses marques polonaises prospèrent, malgré la pandémie. Les deux facteurs de leur succès sont une forte présence digitale et/ou une présence internationale. Traditionnellement, l'expansion se faisait dans le sens de l'Europe occidentale vers l'Europe centrale, mais aujourd'hui, des marques polonaises s'étendent aux marchés d'Europe occidentale. Gardez donc un œil sur des marques comme CCC (et sa branche e-commerce eobuwie.pl), Reserved, Answear (pure player online) ou Pepco !



► DÉCRYPTAGE. NYKAA, LE PURE-PLAYER INDIEN À SUIVRE EN 2022

Gautam Chowdhury, PDG de la société de consulting RXG Business Consulting & Solutions à Bangalore, décrypte le business model de l'e-commerçant Nykaa et ses résultats fulgurants. C'est, selon lui, l'acteur emblématique du marché du retail en Inde à l'heure actuelle.



© Droits Réservés

Gautam Chowdhury

Pour moi, le fait le plus marquant du retail en 2021 est le cas du pure-player Nykaa. Cette société a pris une longueur d'avance, dans un secteur de la beauté en pleine mutation. Elle illustre une tendance forte : la percée des marques « Direct to Consumer », qui connaissent une croissance fulgurante en Inde, principalement sous l'impulsion de consommateurs soucieux de la qualité et avertis en matière de digital. En 2025, la taille du marché de la beauté et des soins personnels en Inde est estimée à US\$ 28 milliards. La beauté est un marché complexe, qui nécessite beaucoup de personnalisation en fonction du type de peau, de la couleur, des sensibilités, du climat, etc., d'où la nécessité de créer des dizaines de produits pour répondre aux besoins

de clients variés. Au final, cela rend ce marché fragmenté et désorganisé. Agée de 58 ans, la fondatrice de Nykaa, Falguni Nayar, a observé qu'il existait un énorme fossé au sein du marché indien de la beauté.

STRATÉGIE

Le jeu de Nykaa a été de jouer sur l'efficacité du capital sur le marché de l'e-commerce indien en se concentrant sur une niche verticale, et en la dominant avec une expérience client supérieure, une présence omnicanale et un marketing de marque adapté. L'e-commerce étant encore à ses balbutiements en Inde, Nykaa a d'abord levé des fonds en 2014 puis a ouvert son premier magasin physique. Il a alors investi massivement sur le marketing pour améliorer l'expérience client. Les clients peuvent créer leur propres produits cosmétiques, s'abonner aux concours de beauté, ajouter des tutoriels de beauté et des conseils. Ce schéma également utilisé par Walmart ou Amazon permet au consommateur de s'identifier au secteur de la beauté. Nykaa croit en une stratégie d'e-commerce en propre (modèle d'inventaire). Outre sa marque propre, elle achète directement à ses fournisseurs et stocke les produits dans ses entrepôts. Ceci lui permet

d'augmenter ses marges de 30 % à 50 %. Le panier moyen de Nykaa est d'environ € 15. En plus de réduire de 20 % ses coûts opérationnels, Nykaa a un coût d'acquisition d'environ € 3 par client, avec un taux de rétention moyen supérieur à 50 %.

INSPIRATION

L'histoire de Falguni Nayar nous fait partager un récit touchant qui pousse à surmonter nos peurs pour nous réinventer. Cela me rappelle le Colonel Sanders de KFC. Pour atteindre vos objectifs, faites un plan et avancez. Aujourd'hui, après six ans d'activité, Nykaa est la première licorne indienne dirigée par une femme à entrer en Bourse. Sa CEO, Falguni Nayar, fait désormais partie du club des neuf zéros avec une participation de 54 % dans la société. Ce qui fait d'elle la 17<sup>e</sup> personne la plus riche d'Inde. Nykaa a lancé son introduction en bourse fracassante, le 28 octobre et le 10 novembre 2021. Elle a enregistré une prime de près de 80 % et a terminé la journée à 96,15 % de plus que son coût d'émission à € 25,97, ce qui correspond à une capitalisation boursière de € 12,3 milliards. Nykaa est la 55<sup>e</sup> société indexée dans le club des sociétés de plus de 1 000 milliards de roupies, devant des acteurs comme Godrej Consumer et Britannia. ■

Les techniques de l'Intelligence économique au service de la compréhension des enjeux de la transformation digitale.



Digital market intelligence

ACCESSIBILITÉ

EXPERTISE

SUR-MESURE

Contact : Anne-Cécile Henkes, [achenkes@mind.eu.com](mailto:achenkes@mind.eu.com)

d

**MIND RESEARCH**

**Propose des analyses personnalisées et des infos hors-marché pour vous aider à renforcer votre stratégie numérique**

|| Panoramas sectoriels - Observatoires Marchés - Études Thématiques || Benchmarks - de concurrence, de solutions || Screening de sociétés - Investment ideas - Screening sur cahier des charges || Profil de société - Données de marché - Données d'entreprise, de marque || Profil de dirigeant

## SIGNA ET CENTRAL GROUP RACHÈTENT SELFRIDGES POUR PRÈS DE € 5 MILLIARDS

Au RU, **Selfridges** est finalement repris par le Thaïlandais **Central Group** et l'Autrichien **Signa**, sous la forme d'un joint venture à 50/50. C'est la suite du projet annoncé en juillet 2021. Les deux repreneurs sont déjà propriétaires d'autres grands magasins en Europe (La Rinascente en Italie, Globus en Suisse, Illum au Danemark et The KaDeWe Group en Allemagne et en Autriche). Cette transaction, estimée à € 4,7 milliards, concerne 18 des 25 magasins de l'enseigne (notamment l'emblématique "flagship" de 50 000 m<sup>2</sup> sur Oxford Street), les magasins De Bijenkorf aux Pays-Bas, Brown Thomas et Arnotts en Irlande, les plateformes e-commerce associées ainsi que des actifs immobiliers à Londres, Manchester et en Irlande. La famille canadienne Weston, qui

avait racheté Selfridges en 2003 pour environ € 712 millions, conserve les 7 magasins Holt Renfrew au Canada. L'Autrichien Signa (spécialisé dans l'immobilier, avec près de € 18 milliards d'actifs) et le Thaïlandais Central Group (propriété de la famille Chirathivat dont la fortune est estimée à US\$ 11,6 milliards selon Forbes) vont devoir prendre des décisions essentielles pour redresser l'activité en allégeant la dépendance au tourisme international. Selon Visit Britain, seulement 471.000 passagers aériens ont visité le RU au cours du 1er semestre 2021 (-97 % en un an). Selfridges a supprimé 14 % des effectifs en juillet 2021 (soit 450 emplois) et le trafic en magasin n'est pas revenu à la normale.

Dieter Berninghaus, Président de Signa, a déclaré vouloir rénover les magasins

Selfridges pour les transformer en « espaces durables, économes en énergie et modernes, tout en restant fidèles à leur patrimoine architectural et culturel ». Il prévoit notamment le remodelage du « food hall » du flagship d'Oxford Street, et l'ajout d'un hôtel et d'appartements de luxe au célèbre magasin londonien. L'idée d'un hôtel n'est pas nouvelle : celui-ci sera installé dans une partie du bâtiment laissée vacante, qui hébergeait autrefois l'ancien Hotel Selfridges ayant été en activité de 1972 à 2008.

Pour Central Group et Signa, le CA annuel pro forma du portefeuille de grands magasins (La Rinascente, Illum, Globus, KaDeWe Group et Selfridges) devrait atteindre € 7 milliards en 2024, contre € 5 milliards en 2019. ■

## GRDI : LE TOP 10 DES PAYS LES PLUS ATTRACTIFS POUR LES DISTRIBUTEURS

Selon l'étude de **Kearney**, Global Retail Development Index (GRDI), l'Afrique va devenir le marché à la croissance la plus rapide pour le retail. Cette étude, qui passe au crible les marchés émergents, soulève des questions cruciales, particulièrement en temps de Covid-19. Les enseignes internationales doivent-elles envisager de pénétrer de nouveaux marchés à l'heure actuelle ? Doivent-elles étendre leurs activités dans les pays qui peuvent rapporter des bénéfices, ou du moins réduire leurs pertes ? Comment évaluer le potentiel du retail, dans des pays encore dominés par le commerce informel ?

Selon Kearney, l'Afrique promet d'être le prochain grand marché du retail, alors que la croissance en Asie commence à ralentir. Si l'Asie domine le Top 10 avec sept entrées, le continent africain arrive en 2<sup>e</sup> position, avec 3 rangs (Maroc, Égypte et Ghana). Elle reflète un grand nombre des tendances observées dans d'autres régions : explosion du nombre de jeunes consommateurs, urbains et adeptes du digital, hausse de la pénétration des téléphone mobile, développement de réseaux d'e-commerce, réglementations gouvernementales favorables et investissements soutenus. L'Éthiopie,

le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Rwanda, le Kenya, le Sénégal et le Maroc devraient connaître une croissance démographique plus rapide que la moyenne régionale, résume Kearney. La population de l'Afrique subsaharienne devrait à elle seule doubler d'ici à 2050, le Nigéria devant devenir le 3<sup>e</sup> pays le plus peuplé au monde. La RDC, la Tanzanie et l'Égypte connaîtront aussi une croissance démographique élevée. Mais les défis demeurent (corruption, pauvreté, sécurité, supply-chain, infrastructures, etc.) et sont aussi réels que le potentiel. ■

GRDI 2021 : Classement des 10 pays les plus attractifs pour le retail

Pays	Rang vs 2019	Population (millions)	PIB PPA par habitant (US\$)	Ventes au détail (US\$ milliards)	Attractivité du marché	Indice risque	Saturation	Contrainte temps
Chine	0	1 402	17 191	4 072	100	88,4	13,1	100
Inde	0	1 400	6 461	1 163	59,1	50,7	63,7	82,7
Malaisie	0	33	27 402	112	74,5	74	27,2	43,9
Indonésie	+ 1	272	12 222	407	51,3	30,7	57,6	60,7
Bengladesh	New	170	5 307	171	15,7	2,4	96	88,4
Maroc	+ 6	36	7 620	46	31,5	92,6	66,5	51,8
Égypte	+ 19	101	12 790	200	34,3	20,5	71,5	73,8
Ghana	- 4	31	5 963	24	13,5	70,2	96,5	52,7
Vietnam	+ 2	96	10 869	125	27,8	42,2	56	98,4
Rép. Dominicaine	+ 4	11	18 608	25	44,5	70,2	62,2	39,7

Source : Kearney 2021

## LEROY MERLIN ROUMANIE. « NOUS ALLONS LANCER UNE PLACE DE MARCHÉ EN 2023 »

Depuis 10 ans, Leroy Merlin Roumanie a su passer d'un concept marchand axé sur les prix bas à un modèle omnicanal, dans lequel l'e-commerce joue un rôle majeur, en termes d'activité comme de rentabilité. Quelles sont les prochaines étapes ? Mind Retail donne la parole à Frédéric Lamy, Directeur Général de la filiale.



© Droits Réservés

Frédéric Lamy, DG Leroy Merlin Roumanie

### Pouvez-vous nous présenter Leroy Merlin Roumanie en quelques chiffres ?

**F.L. :** C'est une jeune entreprise, créée en 2011, qui vient de fêter ses 10 ans. J'en suis devenu le DG en 2014. Nous gérons 19 magasins de bricolage, de 10 000 à 12 000 m<sup>2</sup> GLA en moyenne, comme en Europe de l'Ouest. 60 % de nos magasins sont en pleine propriété et 40 % en location. Nous louons aussi un entrepôt de 20 000 m<sup>2</sup>, opéré par notre partenaire Geodis. Leroy Merlin Roumanie est rentable depuis 2017, et nous sommes un bon contributeur au sein du groupe ADEO. En 2021, nous avons réalisé un CA de € 600 millions et nous visons € 1 milliard de CA d'ici à 2025. Nous vendons 25 000 références et voulons être les moins chers sur l'ensemble des gammes.

### Qui sont vos concurrents ?

Leroy Merlin est n°2 du bricolage en Roumanie, derrière l'acteur local Dedeman (CA annuel d'environ € 1,5 milliard). Suivent ensuite des sociétés de plus petite taille : l'Allemand Hornbach (n°3 avec € 250 millions de CA annuel) puis Brico Dépot (n°4, filiale de Kingfisher). Sur le Web, notre principal concurrent est Emag, un pure-player local semblable à Amazon. Amazon livre les clients roumains en cross border, mais n'a qu'une plateforme de SAV en local.

### Avant la Roumanie, vous étiez DG de Leroy Merlin en Turquie. Quel était le constat à votre arrivée ?

Quand j'ai pris ce poste, je ne savais

pas si l'on allait rester ou partir : nous avions un seul magasin à Bucarest, fruit d'une phase d'étude du marché. Pour fidéliser les clients roumains, le concept marchand était axé sur les prix bas (Everyday Low Price). Certes, nous étions partis du pouvoir d'achat des Roumains pour bâtir le modèle, mais nous sommes arrivés tardivement et nos concurrents étaient déjà bien installés. Par ailleurs, un modèle de retail avec un seul magasin n'est pas tenable : les coûts fixes sont trop élevés, notamment l'informatique. Comme nous sommes arrivés tard en Roumanie, il a fallu grandir vite par croissance externe. Ce qui nous a aidé, cela a été la reprise de l'Autrichien Baumax, dont les 15 magasins perdaient de l'argent. Ce rachat nous a permis d'aller plus vite, même s'il ressemblait à David contre Goliath : chez Leroy Merlin, nous étions 150 avec un CA de € 20 millions, et avons repris une entreprise de 1 500 collaborateurs pesant 10 fois notre CA. L'intégration a duré 3 ans, afin de déployer le concept Leroy Merlin sur l'ensemble du territoire roumain : ça s'est vraiment envolé ensuite.

### Comment articulez-vous les magasins et le digital ?

Nous allons ouvrir notre 20<sup>e</sup> magasin en mai 2022 et en visons une trentaine en 2030. Nous n'avons finalement pas opté pour la franchise. En 2021, nous avons enregistré 14 millions de visiteurs, qui ne sont pas des visiteurs uniques : c'est un cumul online et offline. Mais sur un pays de 19 millions d'habitants, c'est une performance ! En termes de profils de clientèle, on a beaucoup de clients qui achètent beaucoup. Le panier moyen est à 10 produits, avec un prix moyen de l'article inférieur à ce que l'on voit en France ou en Italie. Chaque magasin vend, en moyenne, 8 millions de produits par an : c'est un débit important. Les produits d'extérieurs sont très demandés ici,

compte tenu du climat très doux et de l'attrait des Roumains pour la nature. D'ailleurs, il y a peu de grosses villes. Après Bucarest (1,9 million hab.), la 2<sup>e</sup> ville ne compte que 500 000 habitants et 45 % de la population vit en milieu rural.

### Où en êtes-vous en termes de digital ?

En Roumanie, la population est très connectée, très curieuse. Nous avons lancé l'e-commerce en 2018, puis avons lancé le Click & Collect en magasin et la livraison à domicile en 2021. En 2021, environ 8 % de notre CA venait du digital, en croissance à trois chiffres. Environ 40 % des commandes ont été retirées en Click & Collect et 40 % ont été livrées. On a aussi développé le service de commandes par téléphone pour les artisans, qui marche très bien et représente 20 % du CA digital. Les artisans appellent un numéro de téléphone unique, ils sont référencés et la commande est préparée dans le magasin le plus proche de chez eux. Ils commandent souvent des produits classiques (ciment, plaques de plâtre...). Soit on les livre sur le chantier, soit ils viennent chercher les produits en magasin (qui ouvrent à 7h le matin). Je pense que d'ici la fin 2023, entre 15 et 20 % du CA sera digital.

### L'e-commerce est-il rentable ?

Du point de vue de l'exploitation, c'est plutôt rentable : la marge brute opérationnelle est proche de celle des magasins... Évidemment, si je rajoute tous les développements informatiques derrière, ce n'est pas la même chose. Depuis deux ans, on ne perd plus d'argent avec l'e-commerce, et on va commencer à en gagner dès 2022. Mais ce qui est important, c'est surtout d'accélérer les volumes pour devenir rentables. L'e-commerce nécessite des investissements IT et supply-chain lourds, la livraison coûte cher et vous



► ne pouvez pas répercuter son coût au client final. C'est un business de « paliers », ce qui est important, c'est de passer des seuils de volumes. On est finalement comme en 2014 : on perdait de l'argent avec un magasin, mais c'est le volume qui nous a aidés. Pour optimiser les coûts d'IT, nous avons créé en local un centre informatique avec 20 développeurs roumains qui travaillent sur nos différentes plateformes (e-commerce, communication...). Contrairement aux clichés sur ce pays, on a d'excellents profils de développeurs IT ici.

**Mano Mano n'est pas présent en Roumanie. Envisagez-vous d'ouvrir une place de marché ?**

Oui, nous allons prendre cette direction, pour pouvoir faire des

**Le service de commandes par téléphone représente 20 % du CA digital**

extension de l'offre sur des catégories stratégiques. Nous allons lancer notre place de marché en 2023 : celle-ci regroupera des vendeurs tiers autour de l'univers de la maison : nous voulons sortir de notre cœur de marché du bricolage. Rien n'empêchera, demain, de vendre des frigidaires, des télévisions, comme le font d'autres filiales Leroy Merlin dans le monde. (NDLR : au Brésil, la marketplace Leroy Merlin vend de l'électroménager, des robots, des aspirateurs...). Nous le ferons sans urgence, car il faut être bien entouré.

**Quelles sont vos autres priorités pour 2022 ?**

Pour atteindre cette taille critique

de € 1 milliard de CA, plusieurs projets sont prioritaires. Sur le Web, nous voulons améliorer le contenu du site via des « mondes projets ». En logistique, nous revoyons nos processus pour arriver à livrer nos clients au plus vite, dans les meilleurs délais et à un meilleur coût. Enfin, l'activation des data est un projet majeur : comment parvenir à nourrir nos projets à partir de la base de données ? D'un point de vue RH, nous avons 3.000 collaborateurs et un turnover important, qui est propre à la Roumanie. Ici, les gens bougent beaucoup, partent au bout de 2 à 3 ans... On essaye de travailler la stabilité du personnel en créant une véritable loyauté vis-à-vis des collaborateurs, avec des axes de progression. Enfin, l'impact positif est un élément essentiel chez Adeo, qu'il soit sociétal et environnemental. Nous allons réduire l'impact carbone sur la partie produits et transports. ■



**mind**  
RETAIL

Jeudi 20 janvier, 18h30

**Je veux décrypter  
les tendances retail  
pour 2022**

Je m'inscris 

Nos partenaires

Crédit Mutuel  
**ARKEA**

**iref**  
FÉDÉRATION DES SECOURS POPULAIRES  
FRANÇAIS (C.A.P.)

 Fédération  
des garanties  
& assurances

**S4M** 



## AUCHAN EN PASSE DE RACHETER CARREFOUR ?



© Droits Réservés

Après l'OPA manquée d'octobre dernier, les **Mulliez** « n'excluaient pas de revenir à la charge » pour racheter **Carrefour**. Cette fois-ci, avec trois fonds à bord : KKR, CVC et CD&R. Le projet se traduirait par un géant du retail, contrôlant 30 % de part de marché en France.

Il y a trois mois, l'AFM avait fait état d'une OPA à € 21,5 par action Carrefour, dont 30% en titres Auchan. Une opération de € 12 milliards, financée essentiellement par de la dette. Carrefour l'avait refusé, expliquant vouloir une offre 100 % en espèces. Qu'à cela ne tienne. Avec l'appui de trois investisseurs, Auchan serait prêt à proposer une offre de rachat totalement en numéraire, au prix de 23,50 € par action, soit une valorisation

de € 20 milliards pour Carrefour. Les fonds apporteraient € 6 milliards, mais les Mulliez garderaient le contrôle. Ce prix sera-t-il acceptable pour la famille Moulin - l'un des deux actionnaires de référence du groupe avec le Brésilien Abilio Diniz ?

Auchan rattraperait ainsi son retard dans le commerce de proximité, même si de nombreux obstacles sont attendus : perte d'emplois liée à la fusion des sièges sociaux et des centrales d'achats, enjeu de marketing d'enseigne (quelle enseigne choisir) ? Sans oublier les enjeux de la concurrence, avec des recoupements forts dans certaines villes. Cette annonce illustre le regain d'intérêt des investisseurs anglo-saxons pour le retail alimentaire, un secteur jugé poussiéreux ces dernières années. En octobre 2021, CD&R a investi US\$ 7 milliards pour prendre le contrôle de Morrisons, n°4 des supermarchés britanniques. Le Néerlandais Picnic a levé en septembre € 600 millions auprès du fonds de Bill et Melinda Gates. L'Américain Elliott Advisors a investi US\$ 1 milliard pour prendre 3 % de participation dans la branche e-commerce d'Ahold Delhaize. ■

## RUSSIE. L'INFLATION DONNE UN COUP DE POUCE AUX ENSEIGNES DISCOUNT

Alors que l'inflation a atteint 8,4 % en 2021, selon Rosstat (contre 4,9 % en 2020) et que la hausse des prix est devenue la première préoccupation des Russes devant la Covid-19, les enseignes à bas prix tirent leur épingle du jeu. C'est le cas de **Familia**, dont le modèle économique est similaire à celui de la chaîne américaine **TJ Maxx**. Entre janvier et septembre 2021, Familia a ouvert 57 magasins et vu son CA bondir de 31 % par rapport aux niveaux d'avant-Covid. Le constat est le même chez Fix Price, une autre enseigne discount (alimentaire, produits ménagers, jouets...) dont 75 % de la gamme est vendue à moins de 100 roubles (US\$ 1,35). En janvier 2021, **Fix Price** a fait ses débuts sur le London Stock Exchange (LSE) pour un montant de US\$ 1,7 milliard, ce qui constitue la plus grande introduction en Bourse jamais réalisée par un distributeur russe.



© Droits Réservés

Sur les neuf premiers mois de l'année, le CA de Fix Price était en hausse de 63 % par rapport à 2019, avec plus de 400 ouvertures de magasins. « Les conditions sur le marché de l'immobilier sont aujourd'hui plus attractives, avec moins d'enseignes à la recherche de nouveaux locaux, a déclaré le CEO de Fix Price. Cela nous donne plus d'options pour choisir de meilleurs emplacements et aider les nouveaux magasins à accroître leur CA ». ■

## EN BREF

**Marketplaces d'occasion. Vinted passe devant Ebay.** Selon l'étude de Cross-Border Commerce Europe du 9 décembre, la seconde main croît 11 fois plus rapidement que le marché du retail traditionnel. En Europe, le marché de l'occasion est en plein essor : de € 16 milliards en 2021, il devrait atteindre € 34 milliards en 2025. L'étude présente un « Top 10 » des places de marché dédiées à l'occasion. Le lituanien Vinted est classé n°1 avec près de € 2,75 milliards de GMV, une capitalisation boursière de € 4 milliards et 40 % de parts du marché de l'occasion en Europe. Ebay (n°2) et Vestiaire Collective (n°3 et valorisé € 1,45 milliard), sont sur le podium. Viennent ensuite StockX (n°4), Depop (n°5, filiale d'Etsy depuis juin 2021), Artpal (n°6), Etsy (n°7), Rubylane (n°8), Amazon (n°9) et Spoonflower (n°10). Depuis 3 ans, l'offre ne cesse de croître : 90 millions d'Européens ont essayé la revente pour la 1ère fois en 2021, contre 16 millions en 2020. Seule ombre au tableau : la livraison. Seulement 30 % des plateformes du Top 10 mettent en place des solutions pour réduire leurs émissions de CO<sup>2</sup>.

**JD.com lance 4 magasins robotisés aux Pays Bas.** Pour son entrée sur le marché européen, le géant chinois JD.com a annoncé le 10 janvier l'ouverture imminente de 4 magasins aux Pays Bas (Utrecht, Amsterdam, Leiden, Rotterdam) sous l'enseigne Ochama. Ce sont à la fois des drive piétons, des showrooms et des dark stores robotisés. L'assortiment comporte 7 000 références (association avec l'alliance d'achats néerlandaise Superunni). Les consommateurs peuvent y retirer leurs commandes faites en ligne, mais JD.com entend se démarquer grâce à la présence d'une solution robotisée qui permet des prix 10 % inférieurs à ceux du marché. Les entrepôts sont 100% robotisés avec une capacité de 15 000 commandes par jour.

**Adyen complète son offre avec des terminaux de paiement mobiles.** Le 5 janvier, Adyen a lancé des terminaux mobiles en point de vente dans l'UE, au RU et aux USA. Ces terminaux tout-en-un éliminent le besoin de caisses enregistreuses séparées, de lecteurs de codes-barres et d'écrans face au client, assure la société. Ils sont dotés d'un système de gestion des applications, qui permet aux enseignes de télécharger et gérer leurs apps. Pour Adyen, les ventes en magasin représentaient 11 % des transactions mondiales au 1er semestre 2021. Sur la période, Adyen a enregistré € 445 millions de revenus nets (+46 %) et traité € 216 milliards de transactions.

## BLACK FRIDAY. LES VOLUMES DE PAIEMENT FRACTIONNÉ ONT EXPLOSÉ EN EUROPE

Alors que l'inflation atteint des records, les données publiées par le prestataire de services de paiement **Mollie** montrent que le recours aux méthodes de paiement fractionné et différé (BNPL) a augmenté de 51 % en Europe pendant la période du Black Friday (evol annuelle).

Mollie a analysé les données de plus de 125 000 marchands, principalement en Allemagne, au RU, en France, aux Pays-Bas et en Belgique. Le phénomène n'a

pas échappé à Microsoft, qui a annoncé l'intégration de la solution de BNPL Zip directement dans son navigateur Edge. Celle-ci apparaîtra sur toutes les pages de paiement, pour des achats compris entre US\$ 35 et US\$ 1.000 et proposera le paiement en quatre fois. L'intégration a reçu des critiques, des observateurs s'inquiétant des risques de surendettement.

Chez **PayPal**, le service de « Pay in 4 » a vu ses volumes augmenter de 400 %

pendant le Black Friday. « Nous avons enregistré 750 000 transactions de BNPL ce jour-ci », a déclaré le PDG de PayPal Dan Schulman. Ce service, lancé en 2020 aux **États-Unis**, permet de payer en 4 fois sans frais.

En parallèle, l'acteur mexicain du BNPL **Kueski** a levé US\$ 202 millions début décembre 2021, à la fois en dette et en equity. La société approche les US\$ 100 millions de revenu annuel récurrent (ARR). ■

## [EXCLU] BEAUTÉ. APRÈS DOUGLAS, CRITEO SIGNE AVEC LE PURE-PLAYER FLACONI



© Droits Réservés

Nicolas Benoît, Managing Director, Retail Media Supply, Criteo

### Pourquoi, en retail media, observe-t-on tant d'écart de maturité entre les types d'enseignes ?

**Nicolas Benoît** : La traction sur le sujet est biaisée par le niveau de marge des industries. En alimentaire, la marge nette ne dépasse pas 3 %. En Consumer Electronics, elle est faible également, entre 2 % et 5 %. Même un Cdiscount a mis 10 ans à trouver de la rentabilité... La motivation des enseignes pour aller chercher de la rentabilité n'est donc pas pondérée de la même façon. Ce n'est pas un hasard si, en Europe, nos deux verticales historiques sont l'alimentaire (nos clients sont Ahold Delhaize, Leclerc, Intermarché, Carrefour, Rewe...) et l'électronique (Fnac Darty, Boulanger...). La mode et la beauté sont venues ensuite : ces sites ont mis plus de temps à émerger, et leurs niveaux de marge sont plus conséquents. Par ailleurs, certains acteurs ont des craintes : avoir de la publicité sur son site e-commerce, cela impacte ses performances, la vitesse de chargement des pages... C'est un énorme enjeu de pouvoir : quand le fournisseur devient également un annonceur, ça change forcément la négociation commerciale. Pour

certaines enseignes, c'est donner trop de poids aux fournisseurs... Pour les marques-enseignes comme Lidl et Decathlon, très axées sur la MDD, c'est aussi une affaire de stratégie d'enseigne. Chez certains, ce n'est pas pertinent de mettre en avant des marques sur leurs site.

### Qui sont vos principaux clients en non-alimentaire ?

**Elise Ophèle** : Criteo est bien implanté dans la mode, auprès d'acteurs comme Farfetch aux USA, Macy's, Kohl's, Fanatics (sport) et Very au RU. En France, on peut citer La Redoute, pour leurs deux verticales mode et maison, qui génèrent chacune environ 50 % du trafic du site. La commercialisation est conjointe entre eux et nous. Dans la mode en ligne, le marché européen est tiré par Zalando, qui a internalisé sa plateforme de retail média : Zalando ne s'appuie sur aucun partenaire technique. Nous ciblons des pure-players mais aussi des enseignes qui ne vendent pas uniquement leur marque propre (pas Zara ou H&M). Beaucoup de discussions sont en cours.

### Le retail media accélère aussi dans la beauté. Où en est Criteo ?

**N.B.** : En Allemagne, on a démarré cette verticale beauté en mai 2021, et elle est très intéressante. En effet, des marques comme L'Oréal ou Dior ont beaucoup de budget disponible, et présentent donc un fort potentiel de monétisation. On a commencé avec Parfumdreams (une filiale de Douglas, tout comme Nocibé) et le marché a regardé de près les investissements réalisés. Fin mai 2021, nous avons signé un accord mondial avec

Douglas, et nous venons de signer avec Flaconi, le pure-player allemand de produits de beauté (CA 2020 de € 300 millions, +50 %) : depuis la mi-décembre, nous sommes « live » avec notre solution Sponsored Products. On veut désormais aller chercher les autres retailers, pour avoir un panel d'enseignes représentatif capable de garantir une visibilité forte aux marques. C'est un schéma classique : lorsqu'on ouvre une verticale, ça attire aussi l'attention du 2<sup>e</sup> et du 3<sup>e</sup>. Nous sommes aussi sollicités par le secteur des pharmacies et parapharmacie : en 2022, on va identifier les enseignes qui font sens, tout en conservant la promesse de notre plateforme: être un point de contact unique pour une activation multi-enseignes.

### Le bricolage fait-il partie de vos cibles ?

**E.O.** : Sur les sites de DIY, on trouve beaucoup de marques différentes, avec énormément de références et des écarts de prix immenses (de la quincaillerie aux perceuses...). Mais au final, peu de marques ont des budgets conséquents. Hormis quelques très grands fournisseurs comme Bosch, Kärcher ou Legrand, la plupart des petites marques achètent des campagnes à € 100 ou € 150. C'est une verticale plus compliquée à animer, que nous allons développer plutôt en self-service. Ceci dit, notre filiale Mabaya (basée en Israël) a comme client ManoMano et Rakuten : elle nous permet d'accélérer fortement dans la monétisation des places de marché. Par ailleurs, nous avons aussi comme client l'enseigne de club-entrepôts BJ's aux USA : restez branchés ! ■

## PAIEMENT. LES NOUVELLES FRONTIÈRES POUR 2022

Tiré par l'ouverture des Systèmes d'Information grâce aux multiples API, le secteur du paiement se caractérise par l'adoption d'offres innovantes par les enseignes et l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché. Qui sont-ils, et qu'apportent-ils de différent à l'expérience de paiement ? Tour d'horizon de toutes les ressources nécessaires pour comprendre cette tendance de fond.



© Droits Réservés

### LE CONTEXTE

Le secteur des paiements, historiquement accaparé par les banques alliées à des prestataires de services de paiement (PSP) comme Worldline ou Ingenico, a subi une profonde transformation ces dernières années. De nouveaux entrants ont afflué avec des solutions packagées ou au contraire, hyper-segmentées, intégrables facilement via des API, et des tarifications simplifiées. Outre le segment des PSP, d'autres se sont attaqués aux terminaux de paiement, au prélèvement ou encore au paiement fractionné. Tour d'horizon des nouvelles forces en présence.

### ENJEUX CÔTÉ ENSEIGNES

#### **PSP : Stripe et Adyen changent la donne**

Traditionnellement, les e-commerçants souhaitant gérer des paiements en ligne devaient souscrire un contrat de Vente à Distance (VAD) avec une banque acquéreuse puis faire appel à un PSP pour gérer le « processing ». En arrivant avec des solutions plus chères mais « full-service », intégrant à la fois le processing et le collecting ainsi que des services associés (réconciliation, KYC), Stripe et Adyen ont bousculé le marché. Surtout, ces acteurs technologiques ont rapidement intégré de multiples solutions de paiement (PayPal, Alipay) dans de nombreux pays, et ont mis en avant des solutions

APIsées déployables en quelques instants. D'autres ont suivi leurs traces, comme PayPlug, racheté en 2016 par Natixis, par exemple. Pour se différencier sur un marché de plus en plus concurrentiel, certains acteurs se sont positionnés auprès des plateformes de crowdfunding et des marketplaces, comme Lemonway ou Mangopay, filiale d'Arkéa.

#### **Prélèvement : les spécialistes prennent la main**

Si les PSP généralistes proposent généralement des fonctionnalités de paiement par prélèvement, des spécialistes ont profité de l'explosion de l'économie de l'abonnement. C'est le cas du Britannique GoCardless, qui a levé US\$ 95 millions fin 2020 pour une valorisation de US\$ 970 millions, et du Français Slimpay.

#### **mPOS**

Le segment des terminaux de paiement (TPE) a lui aussi vu débarquer de nouveaux acteurs : les fournisseurs de mPOS (pour mobile Point Of Sale), ces lecteurs de cartes destinés aux petits commerçants, connectés à une tablette ou à un smartphone. Parmi eux : Zettle (ex-iZettle), SumUp ou Smile & Pay. Des solutions avec un matériel à bas prix et des grilles tarifaires débarrassées des habituels abonnements et montants minimums associés aux terminaux traditionnels (mais aux commissions souvent plus élevées). Selon Global Market Insights, le marché des mPOS devrait peser plus de US\$ 70 milliards d'ici 2027, contre plus de US\$ 20 milliards en 2020.

#### **SoftPOS**

Plus récemment, les solutions dites « SoftPOS », permettant d'accepter des paiements en magasin avec un smartphone, ont commencé à émerger. Le commerçant utilise un smartphone Android standard équipé d'une puce NFC comme

terminal de paiement sans contact. Le client peut ainsi poser sa carte bancaire en mode sans contact ou son smartphone pourvu d'un wallet sur le téléphone du vendeur pour régler un achat, le cas échéant en saisissant son code PIN si le montant de la transaction dépasse le plafond autorisé. Mais pour généraliser ces solutions, les défis restent nombreux, parmi lesquels la question réglementaire et de certification, qui est attendue pour début 2022.

#### **Paiement par QR Code**

Des solutions comme Lydia et Lyf Pay proposent désormais aux commerçants d'encaisser des paiements via leur wallet, en scannant un QR Code sur le smartphone du client. Un système également testé par le Crédit Mutuel Arkea depuis 2020, qui permet à des commerçants et vendeurs occasionnels d'encaisser des paiements par QR Code en déclenchant des virements instantanés avec Budget Insight, dans le cadre de la DSP2.

#### **Paiement fractionné**

En e-commerce et en magasin, l'intérêt pour le paiement fractionné et différé (Buy Now Pay Later ou BNPL) explose. Popularisé à l'étranger par des sociétés comme Klarna ou Affirm, il a d'abord été proposé en France par des acteurs traditionnels comme Floa (ex-Banque Casino), racheté par BNP Paribas mi-2021, et Oney. Des start-up françaises se sont également lancées sur le créneau : Alma, Pledg... Et les étrangers sont arrivés dans l'Hexagone : le géant australien Afterpay (racheté par l'américain Square en août 2021) sous la marque Clearpay, le suédois Klarna... Les projets se font de plus en plus ambitieux : Oney a ainsi annoncé en juin 2021 le lancement d'une carte agrégatrice universelle permettant de fractionner n'importe



► quel paiement, tandis que Klarna déploie également une solution permettant de payer n'importe quel produit en fractionné sur son application de shopping. De son côté, Younited Credit monte en puissance avec Younited Pay, sa solution de paiement fractionné sous la forme de crédit à la consommation, gratuite pour les clients finaux et les e-commerçants pour les maturités de moins de six mois. L'engouement pour le paiement fractionné de moins de trois mois, qui n'est pas réglementé comme un crédit, inquiète cependant les régulateurs qui craignent une explosion de l'endettement des ménages. En février 2021, la FCA a ainsi indiqué vouloir réguler les acteurs du secteur au Royaume-Uni. En juillet 2021, la Commission Européenne a quant à elle proposé une nouvelle mouture de la directive sur le crédit à la consommation pour y intégrer le BNPL (Buy Now Pay Later ou paiement fractionné et différé). En octobre 2021, le rapport Chassaing recommande d'encadrer le BNPL sans délai mais Bercy indique préférer attendre la révision de la directive européenne, en misant sur une adoption au premier semestre 2022, sous la présidence française du Conseil de l'UE.

**Une révision de l'encadrement européen du BNPL est attendue au premier semestre**

**Virement instantané**

L'introduction dans l'UE du virement instantané SCT Inst, fin 2018, puis celle de la possibilité pour les acteurs agréés DSP2 d'initier des virements depuis les comptes bancaires de leurs utilisateurs, ouvre la voie à de nouveaux développements dans le retail.

► B2B : le Crédit Mutuel Arkéa a annoncé en juillet 2020 le lancement à titre expérimental du paiement mobile par QR Code via initiation de virement destiné aux clients professionnels, particulièrement aux petites entreprises. Concrètement, le commerçant génère un QR Code puis le client le scanne et choisit

le compte bancaire qu'il souhaite utiliser pour le virement, initié par Budget Insight dans le cadre de la DSP2.

► E-commerce : si la plupart des banques attendent une initiative commune de l'EPI, initiative européenne visant à faire émerger une solution de paiement unifiée, BNP Paribas a annoncé le 9 mars le lancement d'Instanea, solution de paiements instantanés pour les e-commerçants en Europe. La banque passe par la plateforme américaine d'open banking Token et la solution déclenche des virements instantanés SCT Inst dans le cadre de la DSP2 (Payment Initiation Service). Société Générale, de son côté, a signé un partenariat avec Fintecture pour proposer à ses clients une solution de paiement en ligne via le virement instantané ou SCT. La start-up française, qui propose par ailleurs en propre aux e-commerçants une solution de paiement basée sur l'initiation de virements instantanés (SCT Inst) a levé US\$ 7,5 millions en mai 2021 pour accélérer et vise 10 000 marchands clients d'ici 2023.

**Request to Pay**

Autre nouveauté réglementaire à venir : un schéma "Request to Pay" (RTP), qui a vocation à être déployé dans l'Union européenne pour divers cas d'usage. Avec ce système, le bénéficiaire souhaitant recevoir un paiement renseigne un certain nombre d'informations (montant, date d'exécution...) et notifie le payeur, qui doit valider le paiement. Parmi les cas d'usages envisagés : le paiement de factures, le paiement de proximité ou encore le paiement CtoC. Ce dispositif existe déjà chez certains acteurs, comme les applications de paiement entre particuliers Lydia ou Pumpkin, sur lesquelles un utilisateur peut demander à un autre utilisateur un remboursement d'un certain montant.



**Payment as a service**

Le Banking-as-a-Service (BaaS), qui consiste à fournir via des APIs bancaires divers services bancaires à des acteurs qui ne sont pas agréés, est en pleine explosion. Parmi ces offres, celles de paiement comme Mangopay, Lemonway ou Stripe, qui permettent à des marketplaces d'ouvrir des comptes de paiement, d'émettre des moyens de paiement, etc. D'autres vont désormais plus loin, comme Natixis, qui a créé l'offre de "Payment in the box" XPollens : des solutions d'émission de moyens de paiement digitaux et de cartes Visa gérant tout le cycle de vie de la carte, de l'émission au Know Your Customer et au blanchiment d'argent en passant par le processing et la gestion de la fraude ou les fonctionnalités carte. La solution est par exemple utilisée par Oney pour sa carte de paiement fractionné universel.

**LES CHIFFRES CLÉS**

**BNPL**

7,7 millions de britanniques auraient accumulé 4,1 milliard de livres de dettes en souscrivant des produits de paiement fractionné, selon une étude publiée en octobre 2021 par Credit Karma (The Guardian)

**Paiement Instantané**

Au 3<sup>e</sup> trimestre 2021, les virements SEPA instantanés représentaient 10,35 % des virements SEPA en Europe, contre 7,5 % un an plus tôt. [Suivre l'évolution de la proportion des volumes de virements SEPA instantané \(SCT Inst\) dans les volumes totaux de virement SEPA sur mind Fintech](#) (publication du groupe mind consacrée à la transformation numérique des industries financières) ■

## WALGREENS ENVISAGE DE VENDRE BOOTS

Afin de se concentrer sur sa nouvelle activité de prestations de soins de santé sur son marché domestique d'Amérique du Nord, **Walgreens Boots Alliance** (CA de US\$ 132,5 milliards lors de l'exercice à fin août 2021, + 7,5 %) pense à se séparer de sa filiale britannique de drugstores, **Boots**.

Stefano Pessina, C.E.O. du Groupe, a consulté la banque d'investissement **Goldman Sachs** pour déterminer la marche à suivre. Si la vente de Boots est envisagée, le groupe pourrait aussi décider de coter Boots en bourse en tant que société distincte. En 2014, Walgreens rachetait Boots et devenait WBA, une fusion transatlantique prometteuse. Seulement, depuis un an, les chaînes de pharmacies comme Boots font face à une forte concurrence en ligne, notamment avec **Amazon**. Lors de l'exercice 2020, Boots a vu ses ventes chuter de 11 %, atteignant une perte spectaculaire de US\$ 342

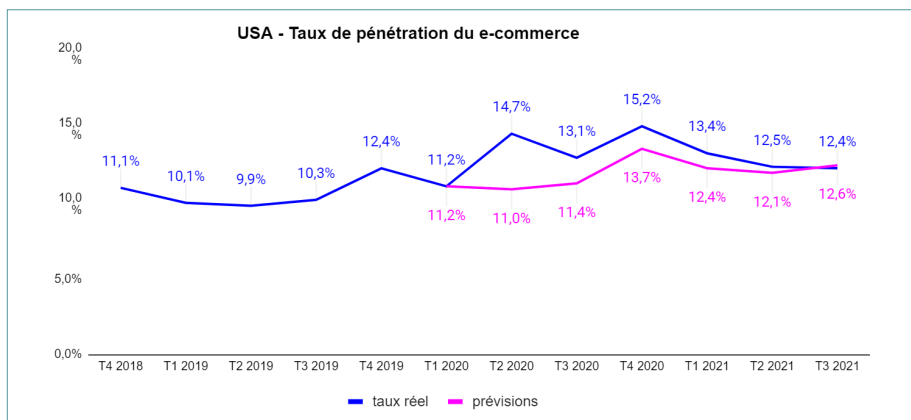
millions. Celle-ci faisait suite à une baisse constante des bénéfices du Britannique en 2019 et 2018, avec un repli de près de 50 et 20 %, respectivement.

WBA s'est vu obligé de changer de cap : après avoir fermé 129 drugstores Boots en 2020, il a vendu la plupart de ses activités en Europe en janvier 2021 pour un total de US\$ 6,5 milliards. Dans un communiqué, la société avait annoncé « un nouvel ensemble de priorités et d'orientations stratégiques, qui comprend un accent plus pointu sur l'Amérique du Nord et sur les soins de santé ». En octobre 2021, ceci s'est traduit par une prise de participation majoritaire (à hauteur de 63%) via un investissement majeur de US\$ 5,2 milliards dans les centres de santé **VillageMD**. Walgreens veut installer des centres médicaux dans ses drugstores. VillageMD gère plus de 200 villages médicaux aux USA. ■

## USA. ET SI LA COVID-19 N'AVAIT PAS ACCÉLÉRÉ LA CROISSANCE DE L'E-COMMERCE ?

Une étude de **Marketplace Pulse** démonte une idée reçue : aux USA, la croissance de l'e-commerce n'est pas due à la crise sanitaire. Si les confinements ont donné un coup de pouce au e-commerce en 2020 (+14,7 % contre 11 % attendus au T2 2020), il ne faut pas considérer cette tendance comme pérenne. En effet, en un an les parts de marché du e-commerce ont repris leur croissance habituelle, excepté pour le secteur alimentaire qui enregistre encore une croissance supérieure aux prévisions. Si beaucoup disent que l'e-commerce est le grand gagnant de cette pandémie, Marketplace Pulse dit qu'au contraire,

les chiffres de 2021 restent très proches de ceux des prévisions pré-pandémie. Au T3 2021, le taux de pénétration de l'e-commerce était de 12,4 %, contre les 12,6 % prévus par Marketplace Pulse. Le cas d'Amazon illustre parfaitement l'absence de causalité systématique entre le Covid et la croissance du e-commerce : au T3 2021, Amazon a enregistré US\$ 49,9 milliards de ventes e-commerce (hors marketplace). Ce chiffre n'est que de 4 % supérieur aux résultats qu'il aurait atteints en poursuivant sa croissance moyenne depuis 5 ans (+17,1 % entre 2016 et 2020). En poursuivant ce taux de croissance, les ventes du T3 2021 auraient été de US\$ 47,8 milliards. ■



## EN BREF

**Le CES 2022 boudé par les géants de la tech.** Alors que Consumer Electronic Show (CES) est l'un des seuls événements à se maintenir en physique, le plus grand salon technologique de l'année est victime de nombreuses annulations pour son édition 2022, prévue à Las Vegas du 3 au 8 janvier. Sous l'effet du variant Omicron, les désistements se multiplient : Amazon, Intel, General Motors ou encore Alphabet... D'autres comme Meta, Google ou Amazon sont aux abonnés absents depuis le début de la crise. Pour tenter d'enrayer cette chute de participation, le CES annonçait le 23 décembre l'obligation de se munir d'un passe sanitaire pour y assister. Mais ces mesures d'encadrements n'ont pas suffi : Microsoft a annulé sa participation le 27 décembre, reportant ses annonces à une présentation à distance ultérieure. LG, à l'inverse, n'a pas attendu le CES pour présenter ses écrans OLED incurvés et son premier ordinateur gaming portable.

**Mexique. Grupo Elektra accepte les paiements en Bitcoin.** Présent à la fois dans la distribution alimentaire et dans la banque, le groupe diversifié Elektra innove : il a lancé, en décembre 2021, un programme offrant 20 % de réduction aux clients faisant leurs achats en Bitcoin. C'est la 1ère enseigne mexicaine à accepter cette crypto-monnaie numérique. Les achats sont opérés par le prestataire de solutions de paiement Bitpay, basé aux USA. Au 3<sup>e</sup> trimestre, le CA de Grupo Elektra a atteint US\$ 1,74 milliard en hausse de 20 %. En 2021, le Salvador a adopté le bitcoin comme monnaie légale, aux côtés du Dollar américain. La compagnie aérienne « low cost » Volaris a suivi le mouvement en annonçant qu'elle accepterait les paiements en bitcoins au Salvador.

**Marketplaces. Mercado Libre conforte son leadership.** Les places de marché sont un véritable relais de croissance pour l'e-commerce en Amérique Latine. En deux ans, les ventes de Mercado Libre ont crû de plus de 50 %, passant de US\$ 6,49 milliards au S1 2019 à US\$ 13,08 milliards au S1 2021. Le n°1 argentin a le quasi-monopole du marché : les ventes du n°2 Americanas et du n°3 Magazine Luiza ne dépassaient pas les US\$ 2,01 milliards au S1 2021. Cela s'explique par le nombre de vendeurs tiers sur Mercado Libre, bien plus élevé que ses concurrents.

## AMAZON VEUT ÉTENDRE SON MAILLAGE : MERCADONA, HEUREUX ÉLU ?

Selon le spécialiste du retail italien, Mario Sassi, basé à Milan, l'entreprise de Seattle envisagerait de prendre une participation majoritaire dans l'enseigne espagnole **Mercadona**. Avec 1 640 supermarchés ayant généré un CA de € 26,93 milliards en 2020 (+ 5,5 % en comparable), Mercadona est le n°1 de la distribution alimentaire en **Espagne** avec 25 % de part de marché. Sa marge nette, en 2020, atteignait 2,7 % du CA.

Son modèle axé sur la MDD, les produits frais et les prix bas est reconnu dans le monde entier. Selon une source interne de **Whole Foods** interrogée par Mind Retail, « Ce projet de rachat de Mercadona ne m'étonnerait pas. Je sais qu'Amazon a évalué des scénarios d'acquisition d'enseignes alimentaires en **Australie** ainsi qu'au **Canada**. Ces projets lui donneraient un accès immédiat à un maillage de magasins physiques (pour les utiliser en micro-entrepôts), à la supply-chain et au capital de marque ».

En Espagne l'e-commerce est passé de 4,4 % des ventes de retail en 2019 à 7,4% en 2020, avec des écarts selon les secteurs. Dans la mode, sa part de marché a presque doublé en valeur, passant de 8,8 % en 2019 à 19 % en 2020. Mais dans l'alimentaire, elle n'a gagné qu'un point, passant de 2,5 % en 2019 à 3,6 % en 2020. « De nombreux foyers espagnols ont été contraints d'essayer la livraison à domicile de courses alimentaires pendant la pandémie, mais hormis chez **Carrefour**, une grande majorité des expériences ont été désastreuses en raison de l'important chaos logistique du confinement, résume Maria Espuga, Présidente de la société de consulting **Kiss Retail**. Beaucoup d'enseignes n'étaient pas bien préparées. Par conséquent, la plupart des foyers retournent en magasin, d'autant plus que la consommation de produits frais est très importante en Espagne : c'est une catégorie qui suscite beaucoup de réticences à l'achat en ligne ». ■

## EN BREF

**Pourquoi American Eagle rachète des sociétés logistiques.** Fin décembre, l'enseigne de mode a finalisé l'acquisition de Quiet Logistics. Cet investissement majeur de US\$ 360 millions (en numéraire) représente 8 % de sa capitalisation boursière. Quiet gère des entrepôts utilisant des technologies de pointe, notamment la robotique (Boston, Chicago, Los Angeles, Dallas, St. Louis et Jacksonville). Son but : réduire les coûts de livraison pour gagner en compétitivité auprès de ses clients, dans un contexte d'inflation croissante. À l'été 2021, l'enseigne avait déjà repris Air Terra, société logistique cofondée par l'ancien directeur logistique de Nordstrom. Air Terra agrège les colis de plusieurs expéditeurs par le biais de son propre réseau, dans les grandes villes métropolitaines. Son réseau « point à point » permet d'expédier des colis longue distance plus rapidement et avec un meilleur contrôle que chez les transporteurs traditionnels. Au T1 2021, 40 % des ventes d'American Eagle venaient du digital.

## ABONNEMENT ET FULFILLMENT. L'ÉQUATION GAGNANTE DE WALMART ET AMAZON



© Droits Réservés

Aux **USA** comme en Europe, les places de marché de retailers se multiplient. Les grands magasins **Macy's** annoncent le lancement d'une marketplace au 2<sup>e</sup> semestre 2022, rejoignant ainsi **Hudson's Bay** (lancement en 2021), des enseignes de mode comme J.Crew, Express et Lands' End, mais aussi des géants de l'alimentaire comme Kroger et Walmart, dont la place de marché remonte à 2009. Pour tous ces acteurs, l'enjeu est de rendre l'offre « marketplace » invisible pour le consommateur, tout en contrôlant au

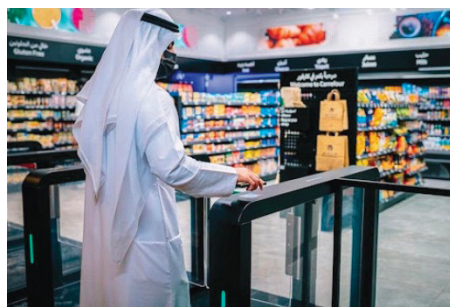
mieux l'expérience client. Lors des résultats du 3<sup>e</sup> trimestre 2021, **Walmart** a dévoilé les résultats de son service de fulfillment nommé Walmart Fulfillment Services (WFS), qui assure les prestations logistiques pour les vendeurs tiers. Les résultats sont édifiants. Selon Brett Biggs, directeur financier, 25 % des ventes réalisées sur la marketplace viennent du service WFS. Une performance atteinte en 20 mois, le service logistique ayant été lancé en février 2020. Si avant la pandémie, la GMV de la place de marché affichait 35 % de croissance, celle-ci a doublé en 2020. Cette GMV est un élément majeur pour persuader les vendeurs tiers d'adhérer au service de fulfillment : à partir d'un certain seuil, cela compense la complexité supplémentaire liée à la gestion de plusieurs réseaux d'exécution. Pour les clients, l'offre WFS est intégrée dans l'abonnement Walmart+, qui inclut la livraison gratuite à

J+1 ou J+2, sans seuil minimal de commande. Pour 2022, Walmart veut déployer le fulfillment auprès des vendeurs internationaux, et faire migrer les vendeurs offrant la livraison gratuite sans minimum d'achat vers le service WFS, en proposant des tarifs réduits, ou en modifiant l'algorithme de recherche pour donner la priorité aux vendeurs membres.

Aux USA, pour **Amazon**, environ 75 % des ventes de la place de marché passent par le service Fulfillment By Amazon, selon Marketplace Pulse, qui permet de bénéficier du label Prime. Mais chez Amazon, ce service date de 15 ans. Pour rappel, dans le non-alimentaire, les commissions oscillent entre 10 et 15 % des ventes réalisées sur la marketplace. Ce taux peut atteindre 40 % en intégrant des services de fulfillment et de publicité. ■



## MAJID AL FUTTAIM RETAIL CROIT À LA « PROXIMITÉ AUGMENTÉE » PAR LA TECHNO



© Droits Réservés

**EAU.** Le conglomérat **Majid Al Futtaim** (MAF), partenaire exclusif de **Carrefour** au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie (350 mags. dont de nouvelles ouvertures en Afrique de l'Est et en Ouzbékistan), poursuit une ambitieuse stratégie d'investissements dans le digital. La crise de la Covid-19 a fait exploser l'e-commerce et la livraison à domicile aux EAU et dans la région (1,4 millions de commandes Web livrées par Carrefour entre janvier et septembre 2021, en hausse de 171 %). Hani Weiss, PDG de la société, estime que la pandémie oblige à passer à un nouveau modèle de convenance, « car les consommateurs ne vont pas renoncer à la praticité des nouvelles technologies ». Passant de la science-fiction au

déploiement opérationnel, le groupe a multiplié les initiatives dont l'ouverture, le 16 décembre, d'un parc de 50 000 panneaux solaires qui fournira l'énergie renouvelable pour 42 magasins Carrefour en Jordanie. MAF a signé en novembre 2021 un accord avec le Russe **Yandex**, pour tester, dès 2022, des robots mobiles capables d'aller jusqu'à 8 km/h pour répondre à l'essor de l'e-commerce. Il s'est également associé à **IBM Food Trust**, un écosystème de blockchain, pour sécuriser le suivi de ses approvisionnements et les transactions qui y sont associées. Enfin, MAF utilise la technologie de « Scan & Go » mise au point par l'Américain Aifi dans 2 supermarchés Carrefour City (Mall of Emirates et Deira). Le client ayant téléchargé l'application MAF Carrefour peut prendre des articles sur les rayonnages, choisir parmi 1.300 références et payer via sa CB intégrée à l'appli, comme le propose le nouveau prototype Carrefour Flash de Paris. « Le marché de la Retail Automation dépassera les US\$ 19,5 milliards d'ici 2024 », souligne Hani Weiss sur son compte Twitter. ■

## APRÈS UNE ANNÉE RECORD, FDB OUVRE UN 500<sup>E</sup> MAGASIN EN ARABIE SAOUDITE

Le franchiseur de cuisines sur mesure **FDB** surfe sur la dynamique mondiale de la rénovation d'intérieur. Le groupe a ouvert, en novembre 2021, un nouveau point de vente Ixina en Arabie Saoudite, atteignant la barre des 500 magasins dans le monde (dont 420 en Europe). Il gère les enseignes **Ixina German Kitchen**, **Van Borre Kitchen**, **Cuisine Plus** et **Cuisines Références** via un développement uniquement en franchise et master franchise. Ce magasin de 400 m<sup>2</sup> a été ouvert à Jeddah par le le groupe **Al-Essa**, master-franchisé local. Il s'agit du 2<sup>e</sup> magasin Ixina dans cette ville et du 15<sup>e</sup> en Arabie Saoudite (parmi les 80 hors Europe). Après la France (n°1) et la Belgique (n°2), les pays du Golfe sont le 3<sup>e</sup> contributeur au CA du groupe avec un panier moyen compris entre € 12 000 et € 14 000. Cette ouverture est le symbole d'une volonté d'expansion du groupe présidé par Loïc Paitel pour

être présent dans 35 pays d'ici 2025. En 2021, FDB a enregistré un CA HT de € 867 millions en hausse de 20 %, avec environ 70 magasins ouverts, et 345 cuisines vendues quotidiennement. FDB prévoit 70 ouvertures en 2022, dont une trentaine à l'international. Cette expansion sera accompagnée d'une modernisation digitale : FDB va lancer un nouvel outil d'aide au recrutement des franchisés et lancer un concepteur 3D/simulateur en ligne. L'Arabie Saoudite est l'un des marchés les plus attractifs du Moyen Orient, avec 35 millions d'habitants et un marché du retail de US\$ 119 milliards en 2020 (Kearney). Le groupe d'hôtellerie **Marriott International** a lui aussi tout récemment signé un accord avec l'autorité de développement de Diriyah Gate pour ouvrir 2 hôtels de luxe à Riyadh : Luxury Collection ouvrira cette année (quartier de Samhan), suivi d'un Ritz-Carlton en 2025. ■

## EN BREF

**TikTok investit dans une start-up de livraisons de Dubaï.** Un investisseur inattendu a pris part au dernier tour de table de la start-up de livraison iMile, basée à Dubaï. Selon Bloomberg, il s'agit de ByteDance, société mère de l'application chinoise TikTok, qui a placé US\$ 10 millions dans l'entreprise, sur un total de US\$ 40 millions levés. iMile est évalué US\$ 350 millions. Fondé en 2017 par Rita Huang, une ancienne dirigeante d'Alibaba et de Huawei, la société connecte les pure-players chinois aux clients du Moyen-Orient via sa plateforme de livraison spécialisée sur le dernier kilomètre. Via ce tour de financement, elle veut s'étendre en Amérique latine et en Afrique. En Chine, TikTok poursuit sa transformation en site d'e-commerce. Début 2021, la Chambre de commerce et d'industrie de Dubaï a signé un accord avec TikTok pour lancer la Dubai Chamber TikTok Academy : ce programme aide 1 000 start-up locales à faire croître leur entreprise grâce à la plateforme de création de contenu.

**Israël. Baisse des ventes en ligne chez Shufersal.** Au troisième trimestre 2021, la chaîne de supermarchés israélienne Shufersal a déclaré que les recettes en ligne ont chuté à 18,7 % de l'activité, contre 20,8 % au troisième trimestre 2020. Dans les magasins, les ventes à périmètre constant ont, elles aussi, diminué de 6 %. Un quart de l'activité a été généré par les marques de distributeurs. Au total, le chiffre d'affaires de Shufersal du T3 a diminué de 3,6 %, à € 1,1 milliard : un repli lié à la bonne performance de 2020. Leur filiale New-Pharm Drugstores, acquise en 2018, a enregistré des ventes de € 75 millions en hausse de 26 %.

**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

## LES PHILIPPINES OUVERT GRAND LA PORTE AUX IDE

**Aux Philippines**, le Président Rodrigo Duterte a réformé le 10 décembre les réglementations qui entouraient les Investissements Directs Etrangers (IDE) dans le retail. Après une période de récession due au contexte sanitaire, les 2<sup>nd</sup> et 3<sup>e</sup> trimestres 2021 annonçaient une belle reprise de la croissance économique, avec un PIB en hausse de 12 % et 7,1 % respectivement. Si le pays (110 millions hab.) est attractif pour les retailers, comme le montre la stratégie de Skechers, il reste encore difficilement accessible pour les enseignes internationales du fait d'une législation restrictive. Par exemple, le pays impose un principe de réciprocité : une enseigne étrangère

ne peut investir aux Philippines que si les IDE de retailers philippins sont autorisés sur son marché domestique. Cependant, le gouvernement a compris qu'attirer les IDE n'était plus une option pour relancer l'économie. En adoptant un amendement à la loi de 2000, le capital libéré minimum pour les détaillants étrangers a été abaissé à US\$ 500 000 contre US\$ 2,5 millions auparavant. L'investissement minimum a aussi été réduit à US\$ 195 000 par magasin, contre US\$ 830 000 auparavant. Les obligations pour la société-mère étrangère d'avoir une valeur nette minimale de US\$ 50 à US\$ 200 millions et 5 ans d'ancienneté dans le retail ont également été abrogées. ■

## WALMART MENACÉ EN CHINE SUITE AU BOYCOTT DES PRODUITS DU XINJIANG

En **Chine**, l'organisme de surveillance anti-corruption a mis **Walmart** en garde, le 31 décembre, d'un boycott de la part des consommateurs. Le géant américain est accusé de ne plus distribuer de produits provenant du Xinjiang sur son site et dans ses magasins en Chine. Dans un contexte de persécution contre la minorité ethnique ouïghoure au Xinjiang, fermement niée par Pékin, la Commission Centrale d'Inspection de la Discipline (CCDI) a affirmé qu'il n'y avait pas de « raison justifiable » de retirer les produits de cette région. Elle a accusé Walmart de « stupidité et de myopie », et l'a averti qu'il devrait subir les conséquences de ses actes. Pour rappel, la Chine est un marché stratégique : ses 434 magasins (dont 36 Sam's Club) couvrent 6,4 millions de m<sup>2</sup>, ce qui en fait son 2<sup>e</sup> marché international en termes de surface de vente, après le Mexique. En 2020, il y a réalisé US\$ 11,43 milliards de CA. Dès 2020, les membres de Better Cotton Initiative, et particulièrement **H&M** et **Adidas** ont fait les frais de ce conflit : H&M a été essentiellement effacé de l'Internet chinois, ses produits et emplacements de magasins ayant été supprimés de la plupart des applications d'e-commerce et de cartographie chinoises. H&M, dont le CA a dégringolé en Chine, a maintenu une déclaration sur ses préoccupations

concernant le travail forcé au Xinjiang, sans faire d'autres commentaires. À l'approche des JO de Pékin en février, les Occidentaux font face à une double pression : celle de leurs gouvernements, mais aussi des consommateurs concernant une potentielle complicité avec Pékin sur ce sujet très sensible. Aux USA, Joe Biden a promulgué, le 23 décembre, une loi interdisant l'importation aux USA de la plupart des produits en provenance du Xinjiang. Les réseaux sociaux chinois se sont alors enflammés contre Walmart et Sam's Club. Hormis des dattes, on ne trouvait début janvier 2022 plus aucun produit venu de cette région, sur les sites Web des deux enseignes. **Muji** (groupe Ryohin Keikaku) s'est, lui, publiquement engagé à continuer d'utiliser le coton venu du Xinjiang. **Intel** (dont la Chine est le 1<sup>er</sup> marché) a envoyé une lettre à ses fournisseurs en leur demandant d'éviter de s'approvisionner dans cette région, suivie d'excuses publiques sur le Web. Cet élargissement du conflit au-delà de la mode pourrait être lourd de conséquences pour de nombreuses marques. **Apple** est le premier vendeur de smartphones en Chine. Pour **Tesla**, le pays a représenté 25 % des ventes sur les 9 premiers mois de 2021. ■

## EN BREF

**Chine. Canada Goose sous le feu des critiques.** Après avoir été condamnée à une amende de € 60 000 pour publicité mensongère, la marque Canada Goose (doudounes) a été mise en garde par l'association de protection des consommateurs chinoise (CCA). Selon les réseaux sociaux, la marque aurait refusé de rembourser une cliente ayant dépensé € 1 600 : celle-ci avait constaté des problèmes de qualité. Canada Goose a affirmé que tous les produits vendus en Chine étaient remboursables, conformément à la législation locale. « Si vous vous considérez comme une grande marque, si vous vous comportez de manière arrogante et supérieure, si vous adoptez des politiques discriminatoires, si vous vous montrez condescendants et si vous intimidez les clients, vous perdrez à coup sûr la confiance des consommateurs et serez abandonnés par le marché », a déclaré la CCA..

**Chine. Format compact pour les Galeries Lafayette à Shenzhen.** Forte de 2 grands magasins à Pékin et Shanghai, l'enseigne Galeries Lafayette (65 mags dans le monde) a choisi Shenzhen (province du Guangdong) pour y installer sa 3<sup>e</sup> unité chinoise, début 2023. Celle-ci se trouvera dans le quartier de Futian au sein du complexe immobilier l'UpperHills (promoteur Shum Yip). Ce petit concept-store de 5 000 m<sup>2</sup> GLA (contre 25 000 m<sup>2</sup> GLA à Shanghai et 32 000 m<sup>2</sup> GLA à Pékin) est destiné à une population jeune et locale. Un 4<sup>e</sup> point de vente est annoncé à Guiyang, capitale de la province du Guizhou dans le sud du pays. Ces ouvertures s'inscrivent dans le plan d'expansion des Galeries Lafayette qui prévoit 10 magasins en Chine d'ici à 2025.

**Skechers reprend la main aux Philippines.** Avec 110 millions d'habitants et un PIB de US\$ 8.573 / hab., les Philippines sont un marché à haut potentiel. Et l'enseigne Skechers (CA de US\$ 1,55 milliard au Q3 2021, en hausse de 19 %) l'a bien compris. Depuis la fin 2021, son partenaire local, Trendworks International, n'y distribue plus la marque, qui a elle-même repris les rênes. Si 2 magasins ont ouvert récemment à Manille (centre-ville d'Alabang et dans Ayala Malls Manila Bay), un plan de 10 à 12 ouvertures est annoncé d'ici à juin 2022. La marque va développer sa présence en "wholesale" dans les enseignes spécialisées Planet Sports et The SM Store. Un entrepôt logistique est aussi programmé. Pour Skechers, le CA "wholesale" à l'international a atteint US\$ 712 millions au T3 2021. Aux Philippines, le marché du retail s'élève à US\$ 170 milliards. Sa taille est presque équivalente au marché du retail en Turquie (US\$ 191 milliards de CA avec 84 millions hab) mais dont le PIB est trois fois supérieur (US\$ 30.250 / hab)..

## ZALANDO CRÉE UN POSTE DE COO



© Droits réservés

David Schröder, nouveau Directeur Opérationnel

**Zalando**, n°1 européen de la mode en ligne, crée un poste de Chief Operating Officer (COO). A partir du 1er mars 2022, l'ancien directeur financier, David Schröder occupera ce poste nouvellement créé. Sa mission sera d'accompagner la montée en puissance des capacités logistiques en Europe, le déploiement de la solution de BNPL créée par Zalando et de stimuler la croissance. David Schröder travaille chez Zalando depuis 2010, et siège au Comité Exécutif depuis 2019. La nouvelle structure du Comex entrera en vigueur le 1er mars 2022. Sandra Dembeck prendra sa suite à la Direction Financière.

Cette nomination illustre une tendance RH forte. « Depuis 18 mois, on voit chez les enseignes des arbitrages

d'investissements sur les flux de marchandises et l'informatique. En conséquence, les lignes bougent côté métiers, résume Edouard-Nicolas Dubar, Managing Partner, Elsinore Search. Avant le Covid, on avait souvent des DSI et des Directeurs Supply-Chain de niveau moyen, et ces derniers n'avaient pas nécessairement un diplôme d'ingénieurs. Aujourd'hui, beaucoup d'enseignes recherchent des compétences accrues pour des postes de COO combinant des casquettes à la fois logistique et informatique. Les profils d'ingénieurs très qualifiés, ayant cette double compétence, ont le vent en poupe ».

Si Zalando a enregistré une GMV de € 10,7 milliards en 2020 (+ 30 %), il vise € 30 milliards de GMV en 2025. Le groupe affiche toutefois un certain ralentissement : après des revenus en hausse de 23 % en 2020 et de 40 % au 1<sup>er</sup> semestre 2021, la croissance n'a été que de 23 % au 3<sup>e</sup> trimestre. Soit € 2,28 milliards de revenus pour une perte nette de € 10 millions. Le nombre de clients actifs a atteint 46,3 millions sur les 12 derniers mois (contre 29,5 millions avant Covid). Ceux-ci ont visité le site 1,7 milliard de fois pour un panier moyen en légère hausse, à € 57,5. ■

## ZARA : L'HÉRITIÈRE PREND LES COMMANDES D'UN GROUPE QUI A FAIT SA MUE DIGITALE

Elle connaît l'art de l'influence et de la mode sur les réseaux sociaux mais reste presque aussi secrète que son père. A 38 ans, **Marta Ortega Pérez** va prendre en avril 2022 la présidence d'Inditex, holding du groupe édifié par son père Armancio Ortega (€ 7,56 milliards de CA et 6 829 magasins à fin 2020). Cette jeune mère de 2 enfants, ambassadrice de la marque et passionnée de chevaux, incarne la suite de l'aventure familiale, à l'ère du digital. Sa nomination, préparée de longue date par un apprentissage méticuleux des mécanismes de l'entreprise (en magasins, aux sièges pour les collections) s'accompagne du départ programmé de Pablo Isla, aux manettes depuis 10 ans, et d'un changement de gouvernance : création d'un comité de direction, nomination d'Oscar García Maceiras, ancien de la Banque Santander, au poste de DG. Elle intervient aussi à

un moment stratégique qui montre la résilience du modèle Inditex depuis la Covid-19. Cela fait en effet 10 ans que le Groupe investit massivement dans sa transformation omnicanale. Grâce à sa plateforme informatique propriétaire, Inditex Open Platform (IOP) et à son Système Intégré de Gestion des Stocks (SINT), il développe actuellement dans plusieurs magasins une nouvelle fonctionnalité nommée « The Store Mode ». Elle permet aux clients de consulter les collections disponibles en magasin avant de s'y rendre, de trouver les articles en rayon grâce à la RFID et de réserver une cabine d'essayage. Dans son plan de restructuration du parc (175 fermetures en 9 mois), le groupe déploie des magasins plus vastes comme aux 4 Temps à Paris, afin de présenter une plus grande profondeur offre, similaire à celle du Web. ■

## AGENDA

### 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 : [The Retail Summit - Unir les leaders mondiaux du commerce de détail](#)

### FRANCHISE EXPO PARIS

20-23 mars 2022, Portes de Versailles, Paris

Le salon de la Fédération française de la franchise, organisé par Reed Expositions, est la rencontre de plus de 35 000 investisseurs, créateurs d'entreprise et commerçants avec les dirigeants de 500 enseignes françaises et internationales.

Franchise Expo Paris propose 100 ateliers et conférences pour partager les enjeux du retail et de la franchise. [Lien inscription](#)

### SAVANT ECOMMERCE BERLIN

5-6 Avril 2022, Kalkscheune, Berlin

Savant eCommerce est un événement intersectoriel pour toutes les verticales de la vente au détail qui souhaitent se tenir au courant des dernières tendances et développements. Pure-players, enseignes, marques et fabricants sont tous représentés à l'événement, assurant deux jours de partage de networking.

Avec des speakers comme :

- Gemma Comabella, PDG, Made.com
- Matthieu Dean, VP Digital, Hugo Boss
- Sebastian McClintock, Directeur CX mondial Livraison, Hero
- Etc.

Inscription : [8th Annual Savant eCommerce Berlin Full 2 Day Delegate Pass \(Détailants uniquement\)](#) - [Savant Events \(savant-events.com\)](#)

### THE WORLD RETAIL CONGRESS

5-7 avril 2022, Hôtel Rome Cavalieri, Italie

Le World Retail Congress rassemble les leaders de l'industrie pour partager leurs connaissances, leurs expériences et leurs idées afin de façonner une vision collective du retail. Ainsi les retailers pourront répondre aux besoins des consommateurs dans le monde post-pandémique. Inscrivez-vous et retrouvez Tatiana Bakalchuk, fondatrice et PDG de Wildberry, ou encore Laura Burdese, PDG d'Acqua Di Parma.

[Lien inscription](#)





CHAQUE MOIS,  
RECEVEZ VOTRE  
NEWSLETTER  
ET PARTICIPEZ  
AU MIND RETAIL CLUB,  
ENTRE DIRIGEANT.E.S,  
POUR COMPRENDRE  
LES MUTATIONS DU RETAIL  
ET DE LA DISTRIBUTION

**ACCES GRATUIT PENDANT UN AN POUR  
LES MEMBRES DE L'IREF**



Pour recevoir vos accès :  
Antoine Guerault  
[aguerault@mind.eu.com](mailto:aguerault@mind.eu.com)