

Les 4 axes de la stratégie physique d'Alibaba

Jack Ma, emblématique
fondateur d'Alibaba,
à la manœuvre pendant
le Global Shopping Festival.



Déployer des enseignes connectées

Deux enseignes formalisent la vision du retail de demain d'Alibaba : Hema Fresh dans l'alimentaire et Home Times dans la déco et l'ameublement (photo). Assortiment construit grâce aux données de Tmall (la plate-forme BtoC du groupe), harmonisation des prix on et offline, retrait en magasin ou livraison à domicile, paiement via l'application Alipay... Le digital règne en maître pour transformer l'expérience d'achat. S'il n'existe encore qu'un seul Home Times, Hema Fresh compte 20 points de vente et fera l'objet d'un déploiement par milliers, indique le président du groupe, Michael Evans.



Étendre son emprise jusqu'à la proxi

D'ici à la fin 2017, Alibaba transformera 10 000 commerces chinois en franchises Tmall. Il lance aussi une vaste offensive sur les épiceries installées à la campagne – le pays en compte environ 6 millions – pour les convertir à sa suite d'outils mobiles de gestion du point de vente baptisée Ling Shou Tong (« connecter le commerce »), qui permet de s'approvisionner auprès de Tmall en bénéficiant de systèmes de prévision des ventes et de livraisons sous deux jours, y compris dans les zones reculées. Près de 100 000 épiciers ont déjà franchi le pas rien que pour le Global Shopping Festival.



Équiper marques et distributeurs en solutions in-store

Alibaba veut aussi s'infiltrer dans des enseignes partenaires. Miroirs intelligents pour se maquiller virtuellement ou essayer des vêtements sans les enfiler (photo), distributeurs automatiques... Le groupe multiplie les solutions et équipements destinés à digitaliser les points de vente de distributeurs et de marques comme Lancôme, Levi's ou la marque chinoise Marie Dalgat. La particularité de ces dispositifs ? Tous, ou presque, permettent aussi aux clients de passer commande sur Tmall.



Moderniser les centres commerciaux

2,6 milliards de dollars ont été déboursés en janvier 2017 par Alibaba pour s'offrir le distributeur chinois Intime Retail Group, qui exploite 29 grands magasins et 17 centres commerciaux dans lesquels Alibaba réalise déjà des opérations et teste des pop-up stores. Le groupe de Jack Ma construit aussi son propre centre commercial à Hangzhou, le More Mall, dont il devrait faire la vitrine de sa vision du nouveau retail. Les centres commerciaux : encore un format où il déploie ses technologies pour donner un coup de jeune à l'expérience d'achat.



Engagé dans une vaste offensive sur le retail chinois, le géant de l'e-commerce se pose en chevalier blanc de la modernisation de la distribution. Son dernier Global Shopping Festival lui a servi à montrer au monde entier ses capacités en la matière.

Si la distribution physique vit sa révolution avec le digital, il est désormais possible de dire sans crainte que celle de l'e-commerce réside dans le retail physique. Dans la nuit du 10 au 11 novembre, les douze coups de minuit retentissent au même moment dans toute la Chine et Alibaba – environ 80 % du marché de l'e-commerce chinois et 450 milliards de dollars (environ 381 milliards d'euros) de capitalisation boursière – donne le coup d'envoi de sa journée de promotions folles : le Global Shopping Festival. À Shanghai, dans l'immense salle de presse attenante au stade où vient de s'achever un grand show tenant lieu de compte à rebours, 700 journalistes venus du monde entier suivent l'événement en direct, devant un compteur géant présentant l'évolution des ventes en temps réel. En deux minutes et une seconde, Alibaba passe le premier milliard de dollars. Treize heures plus tard, il franchit son record de l'an dernier : 17,8 milliards de dollars. Médusés par la vitesse à laquelle le compteur tourne, les médias présents s'interrogent toutefois, car les montants affichés ne sont pas audités. Mais Alibaba l'assure, « le protocole de comptage a été validé en amont par le cabinet PricewaterhouseCoopers ». Dont acte.

Une vitrine de son savoir-faire retail

À l'issue de ces vingt-quatre heures de démesure, 25,3 milliards de dollars auront été dépensés sur les plates-formes d'Alibaba. Plus d'un milliard par heure ! Et autant que le chiffre d'affaires trimestriel de Carrefour. Mais démonstration de force mise à part, l'événement est aussi l'occasion pour le groupe de mettre en avant sa stratégie dans la distribution, sobrement appelée « new retail ». Pendant que

les yuans continuent de tomber dans la caisse, quelques journalistes européens sont donc conviés à la visite d'un des fers de lance de cette stratégie, le supermarché Hema Fresh, situé à quelques encablures du media center.

Réinventer l'expérience client

Hema Fresh est un concentré de la vision de Jack Ma, emblématique fondateur d'Alibaba, pour le retail de demain. Exit les frontières entre le offline et le online, place à la technologie. Rien, ou presque, n'est laissé au hasard, ce sont les datas qui pilotent les décisions. Avec un objectif aussi simple qu'ambitieux : s'inspirer du web pour concevoir une expérience client fluidifiée en tout point. Une obsession pour Alibaba, au même titre d'ailleurs que pour Amazon avec son supermarché sans caisses Amazon Go.

Après l'alimentaire, Jack Ma a insufflé sa vision du new retail à une nouvelle catégorie, celle de l'ameublement et de la décoration. Lancée en octobre, l'enseigne Home Times s'attache également à annihiler les frontières entre le web et les points de vente. « *Le groupe met en scène ses magasins "de demain" pour prouver qu'il comprend les consommateurs, en particulier les millennials, et qu'il peut rendre le shopping offline aussi fun que le shopping online. Le résultat est imparable : logistique optimisée, data en renfort... Les initiatives d'Alibaba font systématiquement le buzz et débouchent sur des partenariats avec des chaînes de centres commerciaux et supermarchés* », explique Yannick Franc, directeur stratégie retail et e-commerce pour l'agence Equancy à Shanghai.

Les ébouriffants records d'Alibaba

Année après année, le Global Shopping Festival d'Alibaba ne cesse de surprendre par la progression des ventes qu'enregistrent ses diverses marketplaces. La première année, en 2009, les Chinois leur avaient consacré 6 millions de dollars. Le volume d'affaires de l'opération a atteint 17,8 milliards de dollars en 2016 et 25,3 milliards cette année, soit plus d'un milliard de dollars pour chaque heure écoulée. En vingt-quatre heures, 1,48 milliard de transactions ont été réalisées sur les plateformes d'Alibaba. En outre, chose encore inconcevable en Occident, 90 % des achats ont été réalisés depuis des appareils mobiles. Autrement dit, les clients ont acheté pour 22,7 milliards de dollars de produits depuis leurs smartphones et tablettes.



Des célébrités étrangères comme Nicole Kidman étaient conviées au show de lancement.

25,3 Mrds \$

Le volume d'affaires en 24 heures

Il faut dire que, depuis deux ans déjà, Alibaba investit beaucoup d'argent dans la distribution physique : près de 7,5 milliards de dollars au total. 4,6 milliards de dollars mi-2015 pour entrer au capital de la chaîne de magasins de produits électroniques Suning, puis 2,6 milliards début 2017 pour s'offrir le distributeur Intime Retail Group, exploitant de 29 grands magasins et 17 centres commerciaux en Chine. Pour débiter dans le retail physique, le groupe n'a vraiment pas d'oursins dans les poches. Concrètement, la première opération avait surtout vocation à améliorer sa logistique en exploitant le maillage très fin de Suning (57 centres de



Daniel Zhang
PDG

« Notre stratégie du "new retail" vise à moderniser la distribution

physique existante et à promouvoir le commerce local, bien davantage qu'à bâtir de nouvelles chaînes de magasins. Et cette année, nous avons franchi une nouvelle étape. »



Chris Tung
Directeur marketing

« Nous agrégeons des données fragmentées pour alimenter les identités numériques de nos clients avec les produits, la musique et même les films qu'ils aiment. C'est en nous appuyant sur ces données et sur notre technologie que nous transformons le retail. »

19,1
Mrds \$

Le volume d'affaires en 11 jours



Le rival JD.com en embuscade

Principal challenger d'Alibaba en Chine, JD.com n'a pas à rougir de ses performances. S'appropriant l'événement

de son rival, il a aussi orchestré des promotions à tout-va sur ses plates-formes, pour sa part sur toute la période du 1^{er} au 11 novembre. Bilan : un volume d'affaires de 19,1 milliards de dollars en onze jours, en progression de 50 % sur un an. Sachant qu'à l'inverse d'Alibaba, qui n'opère qu'en marketplace, JD se distingue par un modèle économique similaire à celui d'Amazon, qui combine vente en propre et vendeurs tiers. Comme plus de 50 % de son volume d'affaires est réalisé sur ses propres stocks, le chiffre d'affaires qu'il a empoché lors de son Global Shopping Festival dépasse d'assez loin celui d'Alibaba, constitué de sa commission et de services tiers.

Le modèle économique de JD.com associe vente en propre et marketplace.



Michael Evans

Président chargé de l'international

« Les marques et les distributeurs étrangers qui sont présents en Chine y testent des technologies digitales qu'ils peuvent ensuite déployer en Europe. »



distribution régionaux et 1 700 points de vente), afin de livrer plus vite ses clients. Mais la seconde visait à lui permettre de faire des centres commerciaux et grands magasins d'Intime Retail la vitrine de son savoir-faire technologique. Autre terrain d'expression de sa stratégie retail, celui des petits commerces, et notamment des épiceries chinoises. Alibaba se positionne comme un fournisseur de solutions les aidant à se digitaliser et à s'approvisionner. Près de 6 millions de ces supérettes maillent le territoire chinois et sont pour la plupart encore gérées à l'ancienne, livre de comptes sous le bras. Alibaba désire incarner auprès d'elles le partenaire idéal, en

leur apportant gratuitement sa technologie. Une gratuité qui paie puisqu'en retour, sa plate-forme Tmall devient leur fournisseur mais enrichit également ses bases de données clients. « Alibaba n'est pas un groupe d'e-commerce mais une entreprise de technologie et de datas », martèle d'ailleurs Jack Ma.

Mettre ses données au service des marques

C'est d'ailleurs là la véritable force du modèle, selon Alex Yao, analyste de J.P. Morgan, qui estime qu'« Alibaba étend actuellement son activité de monétisation de trafic à la monétisation de toutes ses données ». Or Alibaba ne se prive pas d'en récolter. Entre ses plates-formes Tmall (BtoC), Taobao (CtoC) et son service de paiement électronique Alipay (très utilisé aussi en magasin), il revendique une base de près de 500 millions de clients particuliers.

Un bon moyen de connaître les goûts et les préférences de chacun qui n'a, par exemple, pas échappé à certains industriels. En effet, en mai, PepsiCo a signé un accord stratégique avec Alibaba lui permettant d'exploiter les données de la plate-forme pour concevoir des innovations marketing, développer des produits personnalisés et mettre en place des parcours omnicanaux mieux intégrés. Une diversification aussi pertinente qu'à fort potentiel : Alibaba pourrait vendre cher cette mine d'or immatérielle, dans un premier temps aux marques, et pourquoi pas, demain, aux fabricants et aux distributeurs du monde entier. ■



Joe Tsai

Président exécutif

« Le "new retail" repose beaucoup sur les mobiles, puisqu'ils permettent aux clients d'interagir en magasin, pour obtenir davantage d'informations sur les produits, pour régler leurs achats ou encore pour acheter sur Tmall. Plusieurs dizaines de milliers de magasins ont déjà été convertis à nos solutions. »



© PHOTOS ALIBABA GROUP

FRANÇOIS DESCHAMPS, À SHANGHAI