



Le Rakuten Café de Shibuya, à Tokyo.

LSA est allé à la rencontre du cinquième e-commerçant de la planète. Entretiens exclusifs avec le fondateur, Hiroshi Mikitani, et avec sa garde rapprochée, plongée au cœur d'un écosystème surprenant : l'occasion de découvrir la stratégie du groupe propriétaire de Priceminister, qui dessine une alternative au « new retail » d'Amazon et d'Alibaba.

Rakuten, l'autre géant de l'e-commerce

SES ATOUTS

- **Pionnier** japonais de l'e-commerce et des fintech créé en 1997.
- Devenu un programme de fidélité fondé sur une **galaxie de services**.
- Présent dans **29 pays** via 70 sociétés.

SES PRIORITÉS

- Redresser une **capitalisation boursière** étonnamment basse.
- Mener un **grand chantier de branding** et de storytelling.
- Relever **trois défis e-commerce** majeurs : l'omnicanal, l'international et la vente en propre.

Dès la sortie de l'avion, les premiers signes apparaissent. Dans le taxi qui traverse Tokyo, un logo sur la vitre de séparation nous invite à régler notre course avec un moyen de paiement de la firme. À quelques pas du fameux passage piéton de Shibuya, un immense R annonce le Rakuten Café où l'on vient déguster la pâtisserie d'un vendeur de la marketplace Rakuten Ichiba, souscrire à un forfait Rakuten Mobile ou suivre un match du FC Barcelone, que sponsorise l'e-commerçant japonais depuis dix-huit mois. C'est à une demi-heure de là, dans les 27 étages de l'imposante Crimson House, siège de la firme, que le ban et l'arrière-ban convoqués pour un accueil impeccablement *omotenashi* (l'hospitalité japonaise) vont nous éclairer, en attendant de rencontrer le fondateur et PDG, Hiroshi «Mickey» Mikitani. Pour l'instant remplacé à son bureau du 18^e étage par une peluche de son homonyme aux grandes oreilles, l'entrepreneur n'en est pas moins vénéré. Tous se réfèrent sans cesse à sa vision pour Rakuten, lancé en 1997 sur un modèle BtoBtoC qui en faisait la première marketplace au monde, mais qu'il a depuis longtemps fait changer de dimension.

Leader de l'e-commerce japonais, où elle affiche 30 milliards de dollars de ventes et capte 27 % de part de marché, la firme a aussi racheté des sites étrangers comme le français Priceminister

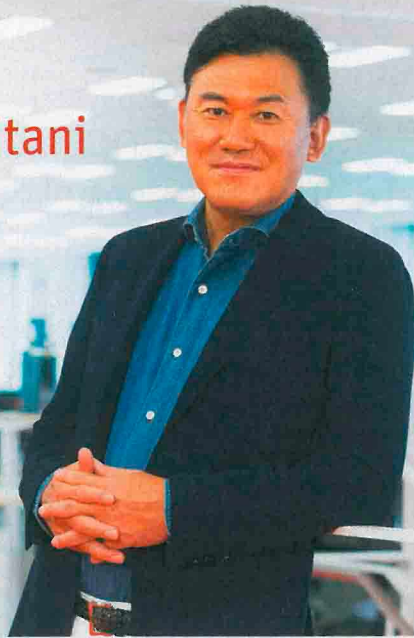
et l'américain Buy en 2010, l'allemand Tradoria en 2011, ou le site US de coupons et de cashback Ebates en 2014, pour 1 milliard de dollars. De quoi propulser son volume d'affaires e-commerce au cinquième rang mondial derrière Alibaba, Amazon, JD et eBay.

Sauf qu'au Japon, Rakuten est bien plus qu'un e-marchand : c'est un programme de fidélité reposant sur une galaxie de services. La plus grosse étoile ? Les fintech, qui emploient d'ailleurs près de 3 000 de ses 15 000 salariés. Sa banque en ligne, premier émetteur de cartes bancaires du pays devant les établissements traditionnels, propose aussi des cartes NFC prépayées et le porte-monnaie électronique Rakuten Pay, fondé sur un système de QR codes. Ces moyens de paiement sont utilisables sur son site, dans ses deux cafés et chez des tiers : les 5 000 sites marchands qui acceptent Rakuten Pay et 700 000 commerces physiques, des restaurants McDonald's aux supérettes Lawson. « Nous sommes déjà numéro un en nombre de transactions au Japon et notre activité finance va doubler cette année », se réjouit Tatsuya Kubo, directeur de Rakuten Card.

Autre pilier de l'écosystème : Rakuten est aussi le premier opérateur mobile virtuel du pays, avec 200 boutiques, 1,5 million d'abonnés et des bas coûts répercutés sur des tarifs trois à quatre fois inférieurs à ses concurrents. Et les piliers se multiplient. Outre ses (très profitables) branches marketing et adtech, Rakuten ■■■■

Hiroshi Mikitani

Fondateur
et PDG de Rakuten



« Rakuten ne veut pas prendre le contrôle de la distribution physique »

Amazon et Alibaba ont attaqué le retail frontalement en rachetant et en lançant des enseignes physiques. Votre stratégie omnicanale est-elle semblable ?

Nous avons déjà des partenariats avec de nombreux supermarchés, fast-foods, stations-service... Leurs clients paient avec nos moyens de paiement et cumulent des Super Points. Bref, notre stratégie repose davantage sur des partenariats. Nous lancerons cet été au Japon un cybermarché en joint-venture avec Walmart, et nous allons conclure de plus en plus d'alliances de ce genre. Mais pour notre part, nous n'essaierons pas de prendre le contrôle de la distribution physique.

Pourquoi ?

Parce qu'il vaut mieux être présent dans deux, trois ou quatre chaînes de supermarchés que dans une seule : nous couvririons bien moins de consommateurs et nous nous positionnerions comme un concurrent des autres chaînes. Je veux des partenariats avec tout le monde.

Au Japon, vous bâtissez des entrepôts entièrement automatisés. Allez-vous développer votre infrastructure logistique à l'international aussi ?

Du fait du vieillissement de la population, les entreprises japonaises sont confrontées à une forte pénurie de main-d'œuvre ouvrière. Or l'e-commerce, c'est du 24/7. Les équipements de manutention robotisés sont donc bien plus avancés ici. Et en les assemblant, Rakuten crée des centres logistiques plus performants que ceux de ses concurrents internationaux. Au Japon, nous en avons déjà deux et en compterons bientôt dix. Aux États-Unis, nous allons automatiser davantage les six entrepôts encore très manuels que nous opérons.

Avez-vous des projets similaires en Europe, même si vous avez revendu le logisticien français ADS ?

ADS sert des entreprises tierces. Convertir son modèle économique s'étant révélé difficile, nous repartons de zéro. La direction française décidera de quelle façon, mais il est désormais très clair que la gestion de la logistique, et notamment des entrepôts, est devenue cruciale. Avant, la vente en ligne n'était qu'une alternative à la VPC. Aujourd'hui, elle couvre jusqu'aux courses du quotidien. La maîtrise de sa supply chain est donc décisive. Nous nous en savons capables, alors nous y allons.

> 115 Mrds \$

Le volume global de transactions (GTV) 2017, en croissance de 21 %

> 8,4 Mrds \$ Le CA 2017

> 1,2 Mrd d'utilisateurs de ses services (dont 900 millions pour Viber)

> 14 845 salariés dans le monde au 31 décembre 2017

> 45 000 vendeurs et 240 M de références sur la marketplace Ichiba

> 95 M de membres Rakuten au Japon (sur 127 millions d'habitants)

> 15 M de porteurs de ses cartes bancaires (57 Mrds \$ GTV 2017)

> 9,6 Mrds \$ La valeur totale des 1 000 milliards de Super Points émis (au 1^{er} juillet 2017)

Source : Rakuten

Quelles sont vos ambitions en Europe et aux États-Unis ?

Rakuten résumé en un mot, c'est celui de *membership*, car tout notre écosystème s'orchestre autour de notre programme de fidélité. Au Japon, nous étions au début considérés comme une marketplace, mais aujourd'hui Rakuten Bank est loin devant en volume de transactions. Aux États-Unis, le programme de fidélité prend une autre forme puisque notre site Ebates est un site de cashback extrêmement profitable. Son volume d'affaires a atteint 10 milliards de dollars en 2017 et dépassera bientôt les 20 milliards. Autrement dit, le cœur de notre activité consiste à comprendre les consommateurs de chaque pays et à concevoir des offres adaptées, et enfin à leur fournir praticité et bénéfices financiers via notre programme de fidélité. C'est pourquoi, en France, le PriceClub, qui vient d'être renommé Club Rakuten, est très important pour notre réussite... Et je me réjouis qu'il se développe si bien ! ■

F. F.



Opérateur mobile, Rakuten commercialise ses forfaits dans 200 boutiques.



© PHOTOS FLORE FAUCONNIER



L'app Rakuten Pay et la carte bancaire Rakuten Bank permettent de payer en magasin.

« Rakuten France annoncera le 14 juin des partenariats retail, marques et logistique »

Quelles sont vos prévisions de croissance ?

Grâce à un volume d'affaires en croissance de 25 %, nous avons enregistré en 2017 notre plus grosse année depuis la création de Priceminister. En 2018, nous visons 45 %.

Le PriceClub, lancé en 2016 pour permettre à vos clients d'obtenir des Super Points et tout juste renommé Club Rakuten, compte 1 million de membres. Quelle est l'étape d'après ?

Rakuten est au Japon un programme de fidélité, une communauté de clients d'un écosystème. C'est ce à quoi nous nous attelons désormais en France, pour pouvoir atteindre 3 millions de membres en 2020. Le premier défi consiste à populariser les Super Points, alors que c'est le cashback des GSA qui est populaire. Au Japon, c'est la liquidité de nos points qui en fait la valeur et l'attrait.

Mais en Europe ils sont encore gérés en silo : vous ne pouvez pas dépenser en films sur Rakuten TV les points acquis sur la marketplace. Imbriquer nos différents services passe par l'arrivée, en juin, de deux modules importants de la plate-forme technique japonaise : le Rakuten ID, compte unique multiservices, et le *wallet* unique qui « désilote » les Super Points. En mai et juin, une grande campagne on et offline vise à installer la marque, le Club et l'écosystème Rakuten. Et au dernier trimestre, pour activer le multi-usage, nous lancerons un système de générosité qui, comme au Japon, récompensera encore mieux l'utilisation simultanée de plusieurs services.

Et la phase suivante ?

Ce sera la data. Amazon développe Fresh et Prime Now pour multiplier les contacts clients mais aussi pour obtenir les données PGC qu'un Carrefour détient déjà dans

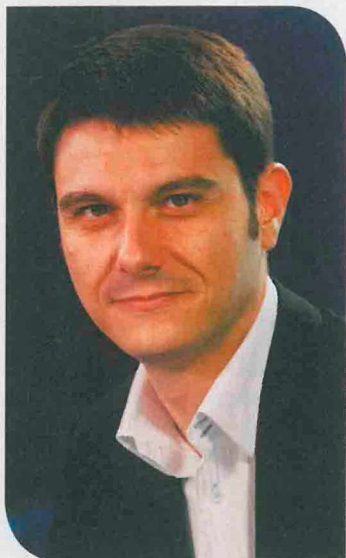
possède l'app de messaging et de VoIP Viber, les liseuses et e-books Kobo, Rakuten Travel sur le voyage, Rakuten TV sur le streaming vidéo, une division assurances... Pas moins de 70 sociétés au total.

Or il ne s'agit pas d'un conglomérat aux activités indépendantes les unes des autres, mais de services reliés entre eux. Par la data, bien sûr : Rakuten utilise par exemple les données des transactions Rakuten Card en point de vente pour mieux cibler ses clients sur Ichiba, ou pour proposer un guide touristique sur Kobo à celui qui vient d'acheter un billet d'avion sur Rakuten Travel. Mais la vraie glu de l'écosystème se trouve côté clients. Ils engrangent des Super Points dès qu'ils consomment l'un des services du groupe et les dépensent à leur guise dans l'écosystème. Mieux : plus ils utilisent simulta-

nément de services maison, plus ils gagnent de points. Réaliser un achat sur Ichiba leur apporte en à-valoir l'équivalent de 1 % du montant de leur commande, 2 % s'ils la passent via Rakuten Mobile, etc. jusqu'à 12 % rétrocédés. Une générosité très appréciée des Japonais, grands adeptes des programmes de fidélité.

Moins lisible que ses rivaux

Résultat, un écosystème très performant. Rakuten compte 95 millions de membres au Japon sur une population de 127 millions d'habitants, les deux tiers utilisent au moins deux de ses services, les détenteurs de sa carte bancaire dépensent deux fois plus sur Ichiba que les autres clients de la plate-forme et pèsent la moitié de son volume d'affaires et 1 000 milliards de Super Points ont été émis en quinze ans, soit 10 milliards de dollars d'à-valoir. Un modèle très vertueux qui lui permet d'enregistrer, branche



© SFP / PANORAMIC

Fabien Versavau

Directeur général adjoint de Rakuten France

ses cartes de fidélité. De même, nous pourrions rapprocher les comportements d'achat, la consommation de contenus et les données des achats physiques du quotidien, ceci sans attendre le

lancement en Europe de notre carte de paiement. C'est à cette fin que nous nous associons à Walmart au Japon et cherchons d'autres partenaires distributeurs en Europe.

Quel type de partenariat établirez-vous avec eux ?

En France, certains retailers sont dans une situation difficile. Mais notre objectif n'est pas de les tuer ou d'abaisser suffisamment leur valorisation pour les racheter. C'est de les aider à valoriser leurs actifs. Points de vente d'abord, car nous savons indexer des références magasin en temps réel. Mais également entrepôts et structures d'achat, puisque si nous décidons de nous mettre à la vente en propre, nous rapprocher d'une centrale d'achat de GSA peut avoir du sens. Les enseignes avec lesquelles nous parlons commencent à se rendre compte de notre approche à part, et elle leur plaît beaucoup. Lors de notre Rakuten Expo du 14 juin, nous annoncerons des partenariats retail, marques et logistique. ■

F. F.

le situe bien en deçà de ses homologues. Même le sud-américain MercadoLibre, un dixième du volume d'affaires du japonais et la moitié de sa marge opérationnelle, est valorisé 30 % de plus. Pourquoi cette injustice ? Parce que Rakuten, écosystème touffu en bonne partie construit par rachats successifs de sociétés aux identités parfois fortes, est effectivement moins lisible que ses rivaux, qui ont surtout grossi par croissance organique et en s'éloignant peu de leur activité historique. Le japonais se réclame aussi plus multilocal, laissant à chaque pays une grande latitude pour fixer sa stratégie, comme Priceminister sur le C to C. En outre, quand Rakuten misait avant tout sur la loyauté, Amazon et Alibaba dépensaient en acquisition clients et développaient plus vite leur notoriété.

Unifier la marque globalement

Malgré son volume de transactions, sa marge opérationnelle de 17 % en 2017 ou sa rentabilité par salarié qui le classe loin devant Amazon et JD, sa *story* ne séduit donc pas les marchés financiers. « *Comparer Ichiba à Amazon n'est pas pertinent, il faut comparer les écosystèmes*, plaide Naho Kono, présidente e-commerce du groupe. *Or le nôtre est bien plus profitable, vu ce qu'Amazon a dépensé pour développer Prime.* » La dirigeante ajoute qu'à l'heure où la valeur des écosystèmes retail se déplace dans leur capacité à exploiter la data du paiement physique, Rakuten possède une belle longueur d'avance. Pour conquérir le statut qu'elle estime légitime, la firme a donc entrepris d'unifier sa marque globalement. La plupart de ses activités s'appellent désormais Rakuten (Priceminister a basculé en mai) et, pour asseoir sa notoriété, elle déploie une stratégie de *branding* mondiale, sponsorisant le FC Barcelone, les Golden State Warriors d'Oakland, la chanteuse Shakira ou l'Orchestre philharmonique de Tokyo. Des investissements lourds, mais utiles : « *Notre notoriété a grimpé en flèche, d'autant que Facebook, Google et Amazon n'étant pas présents dans le sponsoring sportif, cela nous a aussi différenciés*, se souvient Rahul Kadavakolu, directeur exécutif branding et sponsoring groupe. *Aujourd'hui nous cherchons donc des "amplificateurs" plus locaux de notre marque, notamment en France, que ce soit dans le sport, le divertissement, la mode...* »

Le groupe va également étoffer son écosystème de nouvelles composantes. Il commence ainsi à déployer des fonctionnalités d'e-commerce sur Viber pour en faire un outil complet « à la WeChat ». De plus, la licence d'opérateur ■ ■ ■ ■

finance comprise, un volume global de transactions de 115 milliards de dollars en 2017. Et qui le classe quatrième derrière Alibaba, Amazon et JD. Pourtant, Rakuten n'a pas du tout le même statut qu'eux. Son cours de Bourse se tasse depuis trois ans et sa capitalisation boursière, de 9,8 milliards de dollars seulement au 31 mai,

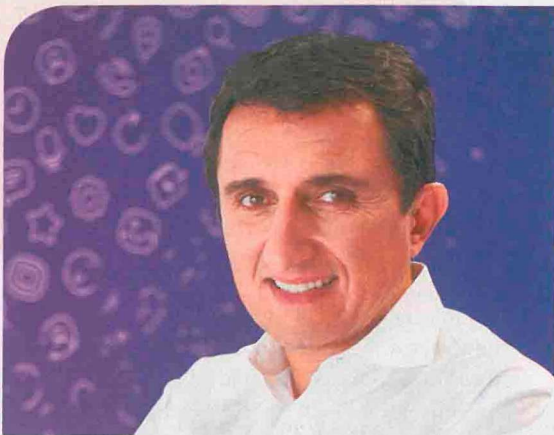
LSA RETROUVEZ SUR **LSA.FR**
L'intégralité de l'interview de Fabien Versavau

MALGRÉ UN HAUT NIVEAU D'ACTIVITÉ, UNE CAPITALISATION TRÈS BASSE

	Volume global de transactions 2017 (Mrds \$)	Capitalisation boursière au 31 mai 2018 (Mrds \$)	Marge opérationnelle 2017
Alibaba	768*	507,1	28%
Amazon	350**	790,7	2%
JD	200	50,5	0%
Rakuten	115	9,8	17%
eBay	88	37,5	24%
Mercadolibre	12	12,8	9%

En volume de transactions, Rakuten n'est devancé que par Alibaba, Amazon et JD. Mais en capitalisation boursière, en dépit de ses bons ratios financiers, il est relégué derrière eBay et même MercadoLibre.

(*) Exercice clos au 31.03.2018 (**) Estimation LSA



© SHARHATAMIR

**Djamel
Agaoua**
CEO de Viber

« Le paiement arrive sur Viber début 2019 en Europe »

Vous avez rejoint Rakuten il y a dix-huit mois pour éloigner Viber de la stratégie purement *messaging* et VoIP de Whatsapp et le rapprocher du portefeuille de services que constitue WeChat. Où en êtes-vous ?

L'extension du *chat* permet déjà, sans sortir de Viber, d'ouvrir un espace où l'on trouve et partage des contenus : images, vidéos, musique via Spotify, réservation d'hôtels sur Booking, billetterie avec Ticketmaster... Depuis le début 2018 aux États-Unis, le bouton Instant Shopping donne

accès aux catalogues réduits de quelques dizaines de marques comme Nike, Macy's ou Pink, dont les consommateurs évoquent par *chat* les articles très générateurs d'émotion. L'idée n'est pas de nous substituer à une plate-forme d'e-commerce, mais de servir de support à la conversation pour éviter les allers-retours sur Google.

Et en matière de paiement ?

Au Japon, on peut régler un achat avec son *wallet* Rakuten Bank

ou s'envoyer de l'argent entre utilisateurs. En Russie, nous avons intégré la solution *Wallet One* pour permettre à nos utilisateurs de régler leurs factures d'électricité ou de payer leurs achats chez 6 000 marchands on et offline via un QR code Viber qui débite directement le *wallet*, à la façon de WeChat Pay en Chine.

Pourquoi disperser vos expérimentations ?

Nous utilisons notre positionnement régional pour tester des choses différentes, mais ces services sont voués à converger. Instant Shopping sera déployé en Russie cet été et au dernier trimestre en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. Côté paiement, notre licence bancaire au Luxembourg nous permet d'exploiter nous-mêmes un *wallet* en Europe. Celui que Rakuten Bank est en train de développer pour le monde entier sera prêt cet été. Or c'est évidemment lorsqu'il est relié à Instant Shopping que le paiement sur Viber prend toute sa valeur. Donc le déploiement en Europe de l'Ouest est prévu dans la foulée, pour le début 2019. En Russie, les deux services convergeront cet été. ■ F. F.

mobile qu'il vient de décrocher devrait lui permettre de devenir dès 2019 le «Free du Japon». À la clé, un Arpu (*average revenue per user*, revenu moyen par client) plus qu'alléchant et des synergies importantes qui rehausseront sa barrière de protection contre Amazon Japan.

Un coup d'accélérateur sur la vente en propre

Bien sûr, une série d'enjeux fondamentaux se présentent également à Rakuten en tant qu'e-commerçant. Attaqué sur son marché domestique par un Amazon très agressif (on ne traverse plus Shibuya sans être submergé par les clips vidéo d'Amazon Music...), Rakuten organise sa riposte. Arme numéro un : la vente en propre. Il avait déjà adopté un modèle stocké pour les livres en 2007, mais a passé la seconde au milieu des années 2010 en rachetant les deux plus gros vendeurs de sa marketplace, désormais fusionnés au sein de Rakuten Direct. Cette divi-

sion se positionne sur les catégories qu'elle juge plus efficace de vendre et de livrer elle-même : les essentiels du quotidien. Pour opérer cet e-commerce «first party», l'e-commerçant se dote actuellement d'entrepôts ultra-automatisés. Ils seront également employés au service de stockage et d'expédition Rakuten Super Logistics, qui s'adresse aux vendeurs de la marketplace, et peut-être bientôt au *cross-border* de Rakuten Global Market, qui aide les marchands japonais à expédier à l'étranger et a débuté un premier test dans l'autre sens.

Évidemment, la vente en propre met Rakuten en concurrence avec ses vendeurs. «*Mais l'explosion de la fréquence des visites due à l'essor de nos ventes de PGC leur bénéficie aussi*», tempère Naho Kono. La firme indique pouvoir compter aussi sur ses bonnes relations avec eux, grâce à l'accompagnement poussé fourni par des consultants internes, et à la place accordée en ligne à leur

LSA RETROUVEZ
SUR LSA.FR

L'intégralité
de l'interview
de Djamel Agaoua

histoire... Une culture de l'*omotenashi* propice aux partenariats qui pourrait aussi aider Rakuten avec les retailers physiques.

Ouvrir l'écosystème pour se renforcer sur l'omnicanal

L'autre grande transformation en cours concerne en effet l'ouverture de l'écosystème du groupe à des distributeurs physiques, qui doit permettre à sa stratégie omnicanale de passer un nouveau palier. Cet été, Rakuten et la chaîne de supermarchés Seiyu de Walmart ouvriront en joint-venture un cybermarché qui assurera les livraisons depuis les magasins de l'enseigne. De quoi apporter à l'e-commerçant une masse de données d'achats alimentaires... et un nouveau filon de Super Points. Mais un second partenariat, signé en avril avec l'enseigne japonaise de produits électroniques Bic Camera, va plus loin encore. Les membres Rakuten pourront dépenser leurs Super Points chez le distributeur et en engranger même sans utiliser un moyen de paiement du groupe. Une manière de rendre encore plus liquide et donc désirable ce qui s'apparente de plus en plus à une monnaie...

Côté retailers, cette stratégie dessine une autre voie que le «new retail» d'Amazon et d'Alibaba. Tandis que ses rivaux deviennent eux-mêmes retailers, Rakuten se positionne comme le partenaire qui aidera la distribution traditionnelle à se digitaliser. «L'empowerment, le partage, la conviction qu'on peut rendre le futur meilleur (c'est le sens du mot Rakuten, NDLR) ne sont pas que des mots, ce sont de vraies valeurs japonaises héritées de la culture shinto qui confère à l'entreprise un rôle social», témoigne Fabien Versavau, directeur général adjoint de Rakuten France. Une approche qui suscite en tout cas l'intérêt des retailers puisque

de nouveaux partenariats seront annoncés à courte échéance (*lire l'interview d'Hiroshi Mikitani*).

Dernier grand pilier de la stratégie d'expansion de Rakuten, l'international est piloté de manière aussi localisée que frugale. «Pour que l'écosystème grossisse, chaque business doit s'épanouir, c'est le fondement de notre force», assure Toshihiko «Toby» Otsuka, patron de Rakuten Europe et de la Rakuten Europe Bank. En conséquence, où qu'elle s'établisse, la firme adapte son écosystème aux attentes des consommateurs locaux, quitte à transformer ses Super Points en cashback ou en discount. De même, pas question d'injecter de l'argent du Japon : mis à part quelques programmes globaux, il revient à chaque pays de financer sa croissance.

Une ambition renouvelée en Europe

Ce principe avait d'ailleurs conduit, en 2016, à la fermeture de marketplaces dans sept pays, dont le Royaume-Uni. Mais aujourd'hui, le relais de croissance de l'international est d'autant plus crucial que l'e-commerce japonais ne croît plus que de 7 % par an et subit les assauts d'un Amazon très fort en logistique. Surtout, les directions des plateformes qui ont été conservées ont redressé leur activité. En croissance de 25 % en 2017, Rakuten France a donc aujourd'hui les moyens de communiquer, d'embaucher et d'investir. Sa priorité : développer l'écosystème de services.

Priceminister avait, en 2016, créé son socle, le Price-Club. Les membres, qui adhèrent gratuite-



À l'entrée de Crimson House, le siège de Rakuten, une salariée arbore une valeur chère à l'entreprise, l'*omotenashi* (l'hospitalité).

© FLORE FAUCONNIER

Les maillots des footballeurs du FC Barcelone portent désormais le logo de Rakuten.

Dates clés

Avril 1997	> Lancement de la marketplace Rakuten Ichiba
Avril 2000	> Introduction en Bourse, lancement de l'activité MVNO
Mars 2001	> Lancement de Rakuten Travel
Novembre 2002	> Introduction des Super Points
Septembre 2004	> Filialisation de la division carte bancaire
Juin 2010	> Début de l'anglicisation, rachat de Priceminister
Novembre 2011	> Acquisition des e-books Kobo
Mars 2014	> Acquisition de l'app de messaging Viber
septembre 2014	> Rachat du site US de coupons Ebates (pour 1 Mrd \$)
Novembre 2016	> Accord de sponsoring du FC Barcelone (235 M \$)
Juillet 2017	> Début de l'unification globale de la marque
Janvier 2018	> Partenariat avec Walmart
Avril 2018	> Partenariat avec Bic Camera, obtention d'une licence d'opérateur mobile



© SFP / PANORAMIC

ment, reçoivent des Super Points pour leurs achats, leurs ventes et leurs contributions non marchandes. Pour alimenter le dispositif, le budget fidélité avait été multiplié par cinq, au détriment de l'acquisition. Deux ans plus tard, le succès est au rendez-vous. « *Le Club compte aujourd'hui 1 million de membres qui ont récupéré 1 milliard de Super Points, soit 10 millions d'euros de générosité*, précise Fabien Versavau.

En avril, le club représentait 38 % des acheteurs du site et 51 % de ses ventes.

La France est devenue le deuxième pays émetteur de points. » Une

réussite qui pousse aujourd'hui

Rakuten à reproduire ce club

outré-Atlantique. À partir

de cet été, les membres

européens disposeront d'un

identifiant et d'un *wallet*

uniques pour tous les ser-

vices Rakuten, ce qui « dé-

silotera » les Super Points.

La date d'arrivée de la carte

bancaire en Europe n'a pas

encore été fixée (le groupe

détient une licence bancaire

au Luxembourg depuis deux

ans et opère l'encaissement des

vendeurs marketplaces), mais l'ou-

verture de l'écosystème à des distri-

buteurs physiques est, elle, à l'ordre du

jour. Le groupe fournit déjà sa plate-forme de

contenus à des opérateurs télécoms et à Easyjet.

« *Nous avons besoin de plus de points de contact*

avec les consommateurs, résume Toby Otsuka.

Nous parlons donc avec des retailers, alimentaires

en particulier. »

Enfin, la logistique fait partie, comme au Japon,

des axes de développement sur le Vieux Continent.

« *À moyen terme, il nous faudra absolument*

disposer en Europe d'infrastructures, opérées par

nous-mêmes ou par un prestataire », juge-t-il. À

quoi serviront-elles? L'explosion du *cross-border*

venu de Chine est scrutée de près: « *Nous voyons*

progresser Wish et Aliexpress et devons mieux

nous positionner sur ces flux de la Chine vers

Europe, affirme Fabien Versavau. *Pour garantir*

la qualité de l'expérience client, nous avons, en

2017, sorti 3 000 vendeurs chinois. Aujourd'hui,

nous voulons, comme Aliexpress, utiliser un

entrepôt en Europe pour livrer en J+1 au prix de

la Chine. Nous statuerons sur la question cette

année. » Enfin, le groupe, qui vient de céder le

logisticien français ADS, acquis en 2012, entend

relancer son service de *fulfillment*. « *Au Japon,*

vous pouvez spécifier un créneau de livraison très précis, il sera respecté à la lettre, souligne Toby Otsuka. *En comparaison, l'Europe est presque sous-développée: je retrouve toujours un bout de papier dans ma boîte à lettres me demandant d'aller chercher mon colis à 25 km de là, un jour de semaine! Nous pouvons apporter quelque chose à la logistique européenne. Le Japon, qui fait la course en tête, nous fournit des idées intéressantes que nous essayerons d'exporter.* » Des capacités qui seront bien entendu mises à profit si Rakuten décide de lancer aussi en Europe une activité de vente en propre, option actuellement à l'étude.

L'urgence: des partenariats « new retail »

Rakuten parviendra-t-il à se faire une place au

club des grandes plates-formes mondiales, aux

côtés d'Alibaba, d'Amazon et de l'alliance JD-

Tencent? Sa marque longtemps dispersée, son

approche multilocale et son manque d'asser-

tivité face aux pieuvres américaine et chinoises

laissent douter de sa capacité, hors du Japon,

à détourner vendeurs et consommateurs de ces

machines de guerre. Maintenant qu'il entre-

prend de parler d'une seule voix et de déployer

mondialement les leviers de sa domination

japonaise, son apparente faiblesse commence

à faire figure de force.

Relations aux vendeurs privilégiées, construction

d'un écosystème riche rendant ses utilisateurs

captifs... Rakuten, en avance sur ces deux axes,

s'amuse de ce qu'Amazon dépense des milliards

en logistique et en contenus pour bâtir un pro-

gramme de fidélité Prime « *qui n'est même pas*

gratuit ». Vis-à-vis des vendeurs aussi, Toby

Otsuka pense que l'approche très humaine de

leur accompagnement peut faire la différence,

« *à condition de la faire connaître largement* »,

notamment auprès de ceux qui craignent de se

faire broyer par les dizaines de milliers de ven-

deurs chinois des autres plates-formes mondiales.

Enfin, en ces temps de grandes alliances entre

retailers physiques et géants de la Tech, sa culture

de l'entraide peut le positionner comme un par-

tenaire bien moins dangereux que ses rivaux,

tout en apportant dans la corbeille une précieuse

antériorité sur le traitement de la data retail.

À condition, tout de même, de mettre les bou-

chées doubles pour signer de très grands noms

et déployer, en Occident, une expérience client

omnicanales suffisamment bluffante pour ébran-

ler des analystes financiers pour certains instal-

lés dans leur doute jusqu'à la sédimentation. ■

FLORE FAUCONNIER, À TOKYO



© FLORE FAUCONNIER

Crimson House met à l'honneur les vendeurs de la marketplace de Rakuten qui lui fournissent son mobilier.