

Le 26 septembre 2019, le Club les Echos Débats, en partenariat avec les cabinets de conseil Wavestone et Favart, recevait Sébastien Badault, Directeur Général France d'Alibaba Group, pour échanger sur le thème « **Les routes de l'innovation et de la croissance passent par la Chine** ». L'occasion pour lui de nous présenter la stratégie d'Alibaba et ses activités dans les secteurs de la distribution et du luxe. Il nous a également exposé sa vision de la culture entrepreneuriale chinoise.



© Manolo Mylonas

Sébastien Badault possède une longue expérience auprès des géants du Web. Il a participé il y a vingt ans à l'implantation d'Amazon en France, puis au développement des activités françaises de Google. En 2015, il rejoint le groupe Alibaba pour prendre la direction de la filiale française ainsi que la direction internationale Mode et Luxe.

### Naissance et expansion d'un géant chinois

Souvent décrit de façon simpliste comme le « Amazon chinois », Alibaba a pour principe fondateur de faciliter la mise en relation entre vendeurs et acheteurs grâce à la technologie.

Leur première plateforme, Alibaba.com est lancée en 1999 par Jack Ma à une époque où l'accès à internet était quasi inexistant en Chine. Le e-commerce était donc encore à ses prémices.

Les consommateurs n'ayant pas encore directement accès à Internet, son idée a été de lancer une plateforme B2B (de grossistes à revendeurs). Quelques années plus tard, le C2C, puis le B2C ont été lancés avec le développement, en parallèle, de nombreux services autour des paiements, du financement, du cloud, de la distribution et du divertissement.

La réussite du groupe vient principalement de sa capacité à sentir les tendances et à lancer ses nouveaux services au bon moment, ni trop en avance, ni en retard. Alipay en est le bon exemple : leur application de paiement mobile lancée en 2008

compte aujourd'hui plus d'un milliard d'utilisateurs (et 230 millions d'utilisateurs quotidiens) et a participé à la transformation du paiement en Chine, où l'argent liquide a pratiquement disparu, ainsi qu'à la fluidification du paiement des achats en ligne.

Seulement vingt ans après sa création, le groupe Alibaba présente des chiffres remarquables : 500 milliards de dollars de produits vendus par an (dont 30 milliards pour le seul Singles Day, le 11/11) et 700 millions de clients. Leur objectif est d'atteindre les deux milliards de clients grâce, notamment, à l'internationalisation de leurs activités. Celle-ci sera rendue possible grâce à l'une des grandes forces d'Alibaba : savoir comprendre les marchés en développement. L'acquisition du site de e-commerce Lazada leur a permis de se positionner en Asie du Sud-Est et plus particulièrement en Indonésie. Alibaba est également présent en Russie, grâce à la création d'une joint-venture avec les sociétés russes MegaFon (opérateur mobile) et Mail.Ru (services Internet) permettant le développement de leur plateforme AliExpress dans ce pays à fort potentiel.

Pour pouvoir livrer toutes les commandes passées sur leurs plateformes, Alibaba se doit inévitablement de posséder une chaîne logistique optimisée. Celle-ci est assurée par Cainiao, leur filiale logistique créée avec plusieurs autres partenaires et pour laquelle Alibaba apporte son expertise technologique. Elle leur permet de mailler tout le territoire chinois et se perfectionne jour après jour en prenant en compte les avis des clients sur chaque livraison.

### Un groupe qui révolutionne aussi le commerce physique

Le géant du e-commerce chinois est aussi devenu un acteur important du commerce physique.

Dans le cadre d'une joint-venture avec Auchan, déjà installé sur le marché chinois, le groupe Alibaba est venu renforcer l'aspect technologique des hypermarchés de l'enseigne, et ce, en moins d'un an.

Sur un autre format, le groupe a également lancé Hema, une enseigne de magasins de 1000 m<sup>2</sup>, à la fois lieux de restauration et centres de distribution pour des commandes passées en ligne. Ces magasins connaissent un fort engouement et sont le symbole du retail de demain, alliant innovations technologiques et rapidité d'exécution.

### La Chine, formidable opportunité pour le secteur du luxe

Concernant le luxe, Sébastien Badault nous a rappelé combien le marché chinois était incontournable pour ce secteur et pour ses entreprises françaises. Il y a donc des opportunités à saisir, à condition de savoir bien identifier la demande des consommateurs locaux et de pouvoir leur raconter une belle histoire sur les marques et leurs produits.

Le groupe chinois a su lever les réticences des marques de luxe à vendre en direct sur Internet à leurs clients en ouvrant, il y a 2 ans, à l'initiative de Sébastien Badault le Luxury Pavilion, un site clos sur invitation, véritable écrin numérique pour les marques de luxe.

Enfin, il s'est exprimé au sujet de la lutte contre les contrefaçons. Il a, en effet, rappelé qu'une véritable prise de conscience avait eu lieu en Chine sur les contrefaçons et la protection des marques. Le groupe Alibaba pratique une tolérance zéro sur ce sujet.

### Utiliser la **data** pour anticiper les attentes des consommateurs

Cet échange avec Sébastien Badault a été également l'occasion d'aborder une tendance incontournable pour de nombreux secteurs, et à laquelle le retail n'échappe pas : la data. À travers deux exemples concrets, M. Badault nous a montré comment celle-ci pouvait être utilisée intelligemment dans la distribution et permettre de répondre au mieux aux besoins des consommateurs.

Ayant apporté leur technologie (pour le réapprovisionnement, le CRM, le paiement) à 1000 petites épiceries rurales, le groupe peut y collecter des données et analyser les habitudes de consommations des clients. Ces données ont ainsi permis au groupe Mondelez de mieux s'adapter à la demande en snacking des clients de ces points de vente, en réduisant la taille des paquets d'Oreo.

Les données peuvent également avoir un rôle prédictif. Dans ce cadre, Alibaba et L'Oréal ont mis leurs données en commun sur un cloud partagé, afin de mieux comprendre la demande en cosmétiques des hommes chinois. Cinq profils de consommateurs ont ainsi été définis et L'Oréal a pu créer des produits répondants à leurs attentes.

### Des cultures différentes mais complémentaires

Interrogé sur les différences culturelles entre la Chine et les pays occidentaux, Sébastien Badault nous a rappelé que, contrairement aux Etats-Unis qui possédaient déjà des entreprises globales il y a plus d'un siècle, ce n'est pas encore le cas pour la Chine. Ils ne possèdent donc pas de blueprint pour réaliser cette expansion et manquent donc d'expérience. Néanmoins, il constate que les entreprises occidentales peuvent apprendre et s'enrichir de l'exemple chinois. Par exemple, nous avons tendance, dans notre culture française, à trop planifier et intellectualiser nos projets. À contrario, les Chinois ont tendance à mener leurs projets trop vite. Le projet parfait pourrait donc être un mélange entre la planification française et la rapidité d'exécution chinoise.

Au vu de son parcours professionnel, Sébastien Badault a également été questionné sur l'impact du développement de grandes plateformes internationales sur le marché français. Il a tenu à mettre en avant la valeur apportée par ces entreprises : Amazon a permis l'accès à la culture au plus grand nombre, Google celui à l'information et à la publicité pour les TPE/PME. Alibaba, quant à lui, aide les marques françaises à se développer sur le marché chinois.



**Xavier Baudouin, Partner**  
xavier.baudouin@wavestone.com

**Olivier Gérard, Consultant**  
olivier.gerard@wavestone.com