

NEWSLETTER

SOMMAIRE

Édito

Le commerce, acteur des enjeux territoriaux

Par **Emmanuel LE ROCH**,
Délégué Général, Procos

À la une

Commerce dans les territoires : pourquoi pourrait-on parler de tout sauf des loyers ?!

Zones commerciales : 74 territoires d'expérimentation dévoilés, place à la co-construction des projets

Questions à...

Thierry HERBE, Directeur général,
Father & Sons

Pierre-Henri VAISSELET,
Directeur immobilier, Animalis

Études & Clubs

*Étude Ile-de-France 2^{ème} partie /
Les pôles commerciaux du sud et de
l'ouest franciliens**

*Club Restauration**

*Club Retail Connecté / Tendances du
e-commerce et lancement de
Marketplaces**

Retail : pour exister demain, quelles
urgences ? Petit-déjeuner des
dirigeants

CSR D : de quoi parle-t-on ? Quelles
sont les entreprises concernées ? Dans
quel délai ? Webinar

Manager en période de crise /
Webinar

* Réservé aux adhérents Procos

ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général de Procos



Le commerce, acteur des enjeux territoriaux

Depuis quelques années, les crises se succèdent, l'environnement est instable, des questions existentielles se posent sur l'avenir de la consommation voire de la croissance et de nombreuses enseignes ont connu de graves défaillances.

Gilets jaunes, Covid, crise énergétique, forte inflation et difficultés de pouvoir d'achat sont autant d'événements consécutifs qui ont de quoi épuiser et mettre le « moral dans les chaussettes ». S'ajoutent à cela, les importantes transformations des marchés de la mode, le blocage du marché de la construction, puis des réglementations européennes et françaises qui s'additionnent sans cesse.

Une instabilité, une insécurité et des difficultés qui aurait de quoi faire abandonner bon nombre de commerçants et d'enseignes.

Cette lecture sombre n'est pas totalement infondée mais tous les secteurs du commerce ne sont pas confrontés au même contexte. De nombreux secteurs ou positionnements d'entreprises connaissent une dynamique qui permet de faire oublier et de dépasser une bonne partie de ces éléments et événements.

De même, si le commerce et son avenir font l'objet d'une attention particulière c'est du fait que les fermetures de magasins préoccupent des élus, notamment dans les centres-villes. **Par ailleurs, les zones commerciales** ([lire par ailleurs l'article « Zones commerciales : 74 territoires d'expérimentation dévoilés, place à la co-construction des projets »](#)) **deviennent un objet de politique publique** à la fois parce que l'avenir du commerce dans ces zones

inquiète certains mais aussi parce que les territoires ne pourront bientôt plus construire.

Les zones commerciales, avec de grands parkings, attisent tout à coup les convoitises des acteurs de l'aménagement et de la promotion immobilière.

Animation de la ville, qualité de vie, avenir des centres-villes, vie dans la rue, transformation des centres commerciaux ou des zones commerciales, sont autant de dossiers sur lesquels les commerçants, les enseignes sont concernés et impactés, parfois malgré eux.

Malgré eux en effet, car les autres évolutions de la société, les mobilités douces, la réduction de la place de la voiture, la pacification de l'espace public, les travaux dans la ville ... sont **autant de « chantiers sociétaux » qui ont un impact souvent direct sur l'activité des commerçants.** Tant de chantiers qui ont tendance à comprimer l'activité tout en augmentant les coûts d'exploitation. Or à ce rythme, la fragilisation de beaucoup va s'accroître irrémédiablement.

Si l'épisode Covid avait plutôt rassuré tout le monde sur la capacité de résistance du commerce physique dans un monde omnicanal, les magasins représentant toujours 75 % à 95 % des ventes selon les secteurs, si l'on n'y prend garde la difficulté croissante de se déplacer dans les prochaines années (accès en centre-ville, baisse de l'utilisation de la voiture...) **ces lourdes contraintes de mobilité pourraient représenter à nouveau un risque majeur** pour les activités physique du commerce. Si les personnes se déplacent trop difficilement, des solutions seront trouvées pour mettre les produits à disposition des clients selon d'autres modèles

(livraisons à domicile, points de retrait, drive collectif...).

Il en va de même si des solutions ne sont pas trouvées au niveau français et européen pour limiter le rayon d'action et contraindre la croissance des plateformes internationales telles que Temu ou Shein, mais aussi sur d'autres aspects d'Amazon tant la taille de cette dernière est de nature à inquiéter compte tenu des pouvoirs atteints sur certains marchés. Idem pour Google qui capte une part croissante des coûts de visibilité sur le web ...

Autre dossier insuffisamment pris en compte et appréhendé avec un fatalisme coupable, **le coût des loyers commerciaux et leurs évolutions** ([lire par ailleurs l'article « Commerce dans les territoires : pourquoi pourrait-on parler de tout sauf des loyers ?! »](#)). Laisser ce dossier en le prenant comme un impondérable, un fait acquis relevant d'un marché d'offre et de demande fonctionnant de manière équilibrée, ne permet pas d'apprécier la situation avec justesse et donc de trouver les solutions pour construire l'avenir. Tout se passe encore trop souvent, à tous les niveaux, comme si les commerçants et les enseignes avaient la capacité de franchir toutes les difficultés ; chacun cherchant à se rassurer en interprétant les défaillances d'enseignes ou les fermetures de points de vente comme une issue obligatoire pour des commerçants qui n'ont pas su s'adapter.

Et, pourtant l'énergie et la prise de conscience sont là, notamment du côté de la ministre du commerce Olivia Grégoire. Le Conseil National du Commerce réfléchit et cherche à produire des propositions sur ces sujets. La ministre annonce sa volonté de travailler sur les centres-villes, les zones commerciales, l'innovation et l'IA dans le commerce. **Des mesures**

de simplification sont annoncées, intégrant la mensualisation des loyers qui est un réel pas en faveur de la trésorerie des exploitants.

Action Cœur de Ville et Petites Villes de demain sont prolongées ; l'ANCT a des moyens, la Banque des Territoires investit...

Tout ceci est positif et doit être salué. Il faut juste s'assurer que tous les sujets à véritable enjeu sont traités, aussi bien au niveau de l'Etat, des collectivités locales mais aussi des propriétaires immobiliers.

Les commerçants doivent faire leur part, en partie seuls mais aussi aidés et l'écosystème politique et économique doit prendre en compte la « lessiveuse » dans laquelle les acteurs du commerce sont depuis des années ainsi que l'empilement de contraintes nouvelles et de coûts qui pèsent sur leur modèle pour ne pas nier les risques et les difficultés et donc s'attaquer aux risques majeurs : plateformes chinoises, niveau de loyer, difficultés de recrutement, difficultés de financement des investissements... Dans le cas contraire, la cible sera manquée et les objectifs non atteints.

Le commerce et ses acteurs sont donc aux cœurs des enjeux sociétaux. Ils sont à la fois acteurs économiques et biens communs, facteurs de nuisances mais aussi acteurs positifs de l'économie et des territoires. N'en faisons pas la cible facile des critiques d'une société de consommation qui serait dépassée mais plutôt un objectif impérieux de nos qualités de demain et celles de nos enfants.

Cela doit obliger à avoir une autre vision, donc d'autres priorités et moyens pour aborder les éléments qui pourraient mettre en risque ces objectifs sociétaux, sociaux et économiques. ■

A LA UNE

Commerce dans les territoires : pourquoi pourrait-on parler de tout sauf des loyers ?!



©<https://metropole.rennes.fr>

Les questions concernant la pérennisation de certains commerces et magasins se posent à nouveau de manière forte. Les crises multiples sont passées par là, la consommation change. L'activité de certains magasins a été très affectée par l'inflation et les problèmes de pouvoir d'achat. Le développement de plateformes telles que Shein, Temu, mais aussi Amazon fragilise les acteurs.

De nouveau l'avenir des centres-villes, les grandes difficultés de certains centres commerciaux et l'évolution des taux de vacance scrutée à la loupe **conduisent à s'interroger sur les façons d'assurer au mieux les capacités d'adaptation et l'accompagnement du commerce pour assurer la**

vie des lieux, celle des territoires où le magasin reste fondamental pour la qualité de vie des habitants.

De nombreux travaux sont menés, par exemple dans le cadre du Conseil National du Commerce (CNC) mais pas seulement. L'ANCT, la Banque des Territoires sont autant d'acteurs qui cherchent les meilleures formules pour franchir les difficultés présentes et préparer un avenir rassurant.

De nombreux éléments fondamentaux sont mis en exergue : **l'accès aux lieux**, le **stationnement**, **l'importance de l'action locale** avec les **managers** de commerce et les élus locaux.

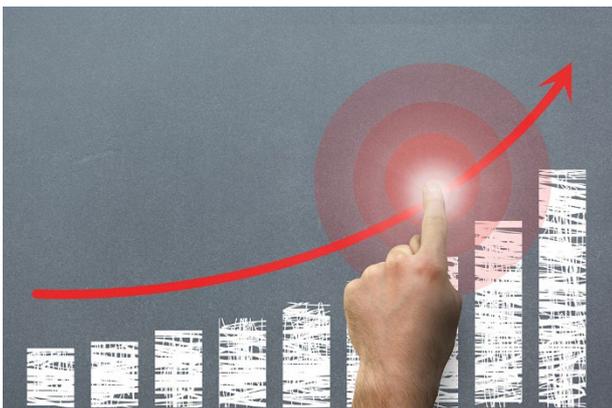
Bien entendu, **il est question de l'offre des commerçants**, de la capacité de ces derniers à se transformer, de l'importance des produits ou services qui doivent répondre aux attentes et aux envies des consommateurs d'aujourd'hui et demain.

On parle également de l'adaptation au monde d'aujourd'hui et de demain dans **un monde omnicanal**.

En fait, un seul sujet semble ne pas pouvoir être traité, voire faire l'objet de réflexion approfondie, celui du montant et de l'évolution des loyers commerciaux. Or, c'est une question fondamentale du modèle économique.

Aujourd'hui, il est largement connu que le marché immobilier privé ne peut assurer seul le merchandising d'un lieu particulièrement hors centres commerciaux (l'équilibre entre les différentes offres pour satisfaire les besoins des clients dans leur diversité) puisque **le raisonnement des propriétaires de locaux de commerce n'est pas celui d'un marché immobilier classique**. Dans le commerce, l'utilisation du bien, c'est-à-dire un local pour l'exploitation d'un commerce quelconque, n'est pas le seul facteur qui définit le prix, le loyer. La logique est celle du plus offrant et de **la maximisation d'un concept « détestable » et qui pourrait paraître hors du temps, celui du « taux d'effort »**. Le rapport entre le montant du loyer et celui du chiffre d'affaires.

Or, ce taux d'effort parle de chiffre d'affaires indépendamment de l'évolution de la marge, de la rentabilité du commerçant. Cette maximisation du « taux d'effort », est l'argument pour toujours **augmenter la contribution du commerçant afin d'alimenter un loyer dans une logique mortifère de captation croissante et maximale de la valeur créée par ce commerçant au profit du propriétaire du local**.



Pourtant, on parle souvent de partenariat dans le temps long entre acteurs de l'immobilier commercial et commerçants. Admettons que les bailleurs qui fonctionnent sur cette logique du « taux d'effort » maximisé s'inscrivent moins dans une logique partenariale que dans la volonté de capter la valeur maximale possible des résultats du travail du commerçant, sans que ce ledit propriétaire n'ait à fournir un quelconque effort supplémentaire pour y parvenir.

Où est la valeur créée par le bailleur ? De fait, le montant du loyer commercial n'est donc pas seulement fonction de la prestation du propriétaire (mettre à disposition un local), mais résulte de la volonté de capter chez son locataire le maximum possible de loyer en fonction de l'activité de celui-ci.

Hier, la logique était de connaître le taux d'effort maximum de chaque activité pour s'assurer que le loyer ne le dépasse pas, dans l'objectif de laisser au commerçant suffisamment de moyen pour payer ses salariés, ses investissements et rester rentable pour investir dans ses développements.

Avec une augmentation des loyers plus rapide que celle de l'activité des commerces, on est très souvent largement sorti de ce cadre tant **le taux d'effort aujourd'hui supporté par de nombreux commerces n'est plus dans cette limite raisonnable et atteint des pourcentages non supportables sauf à ne plus pouvoir payer les équipes magasins et/ou investir**.

Or cette situation n'empêche pas, pour autant, de nombreux bailleurs de continuer à demander des augmentations fortes lors des renouvellements. Une situation qui n'empêche pas non plus la grande majorité des propriétaires d'appliquer des niveaux d'indexation annuelle totalement insupportables depuis deux ans (+ 13 % d'augmentation en vingt-quatre mois pour les acteurs dont l'indexation n'est pas plafonnée donc, la grande majorité des enseignes).

Autre point, **la capacité pour un commerçant de supporter le montant du loyer est fonction de la marge réalisée dans son secteur**, c'est donc fonction des produits vendus et de l'activité.

La tentation naturelle du monde de l'immobilier est donc de louer aux activités qui peuvent payer le plus cher, donc pas toujours aux activités les plus complémentaires pour satisfaire les besoins des consommateurs dans un lieu donné. Cela fait des dégâts aussi bien dans les centres-villes que dans les centres commerciaux.

C'est par exemple, l'une des raisons essentielles de la disparition des acteurs de l'équipement de la maison de ces lieux pendant de nombreuses années.

En fait, dans une très grande partie, ce n'est pas un « marché immobilier », c'est un marché du « taux d'effort maximisé ».

C'est comme si un loueur de voiture vous faisait payer la location de véhicule à un prix différent en fonction de vos revenus ou du résultat de l'usage que vous faites du véhicule, des revenus générés par vos déplacements dans le cadre de votre métier par exemple ! Cela ne vous paraîtrait sans nul doute aberrant et totalement inacceptable ? Bien entendu, personne n'a encore tenté cela, la sanction du marché serait immédiate. Tout simplement parce que le véhicule, son amortissement et son entretien ne coûtent pas plus cher que celui-ci soit utilisé pour faire du tourisme ou pour travailler et que le conducteur soit un employé de mairie ou patron d'entreprise, par exemple.

L'immobilier de commerce est un cas particulier.

Dans l'immobilier de bureau ou la logistique par exemple, les loyers sont liés au local loué et non à l'activité du preneur. Il n'est jamais venu à l'idée de personne de pondérer le loyer par rapport à l'activité du preneur, à son chiffre d'affaires.

Les effets collatéraux voire pervers sont multiples. Tout d'abord, le fait que les exploitants finissent par se diriger vers les lieux où les loyers et charges sont compatibles avec leur compte d'exploitation. C'est ce qui a généré par exemple le déplacement de la plupart des acteurs de la maison vers les périphéries des villes et quitter de nombreux centres-villes et centres commerciaux. La période récente a permis un retour en arrière car les loyers se sont parfois un peu détendus par suite des difficultés de nombreux acteurs de l'habillement et la volonté de ces acteurs de se rapprocher physiquement des habitants. Mais, ce mouvement reste fragile compte tenu des risques futurs sur les loyers et les coûts logistiques.

Du fait de ses fonctionnements, ses paramètres, le marché de l'immobilier commercial ne peut réduire les risques de fermetures de magasins puisque aucun paramètre ne réduit le loyer même lorsque l'activité se dégrade.

Or dans toutes les discussions, réflexions, propositions pour pérenniser ce bien commun qu'est le commerce en tant qu'animateur de lieu et de lien social, **il semble qu'il y ait un sujet tabou, dont on ne pourrait pas débattre, celui du montant des loyers et de ses évolutions.**



<https://www.republicain-lorrain.fr>

Bien entendu, le loyer n'est pas la seule difficulté, la **clause d'activité pose aussi problème**. Tout le monde admet que les commerçants doivent s'adapter aux évolutions de la consommation. Beaucoup disent souvent que la défaillance d'un commerce est une conséquence d'une adaptation insuffisante du commerce et du commerçant. Mais en même temps, les clauses d'activité dans les baux allongent le temps de réactivité et les possibilités d'adaptation. Quel paradoxe !

Les exploitants ont des modèles économiques. Leur métier est d'améliorer la satisfaction des besoins des consommateurs et de générer du chiffre d'affaires. Mais, **la condition est d'être rentable pour être pérennisé et en permanence en capacité de se transformer.**

Il est souvent reproché aux commerces de ne pas suffisamment investir dans leurs points de vente pour qu'ils soient toujours au top de l'envie, de l'attractivité. Mais, encore faut-il dégager suffisamment de résultats pour le faire, une équation difficile à résoudre quand les coûts augmentent trop vite ou ont atteint des niveaux trop élevés ; un poids non supportable dans le modèle, le fameux taux d'effort trop élevé.

Admettons que le local de commerce puisse avoir des spécificités et que, de ce fait, le loyer réponde à des modalités un peu différentes des autres marchés immobiliers. **Mais, questionner tous les paramètres de fonctionnements des lieux de commerce, de leur attractivité, de leur accès, de l'équilibre de l'offre en refusant de questionner le sujet des loyers serait un non-sens.**

Car ne soyons pas aveugles, des centaines de millions d'euros d'argent public et privé pourront être investis par exemple dans la dynamique du commerce en centre-ville. Si le sujet des loyers n'est pas questionné, **si les propriétaires ne sont pas dans la boucle, les problèmes reviendront dans cinq ans, dix ans**, du seul fait qu'un loyer trop élevé ne peut que générer la défaillance. C'est une question de temps.

Alors que faire ? "On peut parler de tout sauf des loyers" s'exclame les acteurs de l'immobilier commercial. Et pourquoi ? Parce que l'immobilier commercial est très financiarisé ! Parce que la question est trop risquée pour un monde dans lequel la liberté contractuelle serait la réponse à tout. Mais en fait, c'est faire l'autruche.

Il faut ramener les fonctionnements de l'immobilier commercial à un marché de locaux et non d'un produit financier dont la valeur repose sur l'activité du locataire. Car c'est bien l'activité du locataire qui fait la richesse du propriétaire. Richesse en revenus avec les flux de loyer et richesse en patrimoine puisque c'est l'application d'un taux d'actualisation ou de capitalisation qui détermine la valeur de l'actif.

Donc, l'activité du locataire, sa capacité à payer des loyers plus ou moins élevés est fondamental pour la valeur du patrimoine. Cela engage-t-il à réfléchir merchandising, équilibre de l'offre pour répondre aux besoins des consommateurs ? Certainement pas. Le réflexe pour un bailleur quand un locataire part, sera d'en trouver un nouveau capable de payer au moins autant voire plus.

Cette logique et ces paramètres de marché sont mortifères. S'attaquer vraiment aux problèmes de fond suppose de s'attaquer à la structure du loyer : une partie garantie et une partie variable.

Le loyer minimum garanti, qui sert à financer l'immobilier et permette les remboursements et investissements d'entretien devrait être la base. Ensuite, la surperformance de telle ou telle activité complémentaire pour partager une logique gagnant/gagnant, à condition de partager également le risque en cas de baisse d'activité.

Aujourd'hui, la logique est inversée. Le loyer doit augmenter quelle que soit la rentabilité de l'exploitant, et s'il ne peut plus payer alors remplaçons-le par quelqu'un d'autre qui pourra payer plus cher ! C'est sans fin et déconnecté de l'activité économique du commerce surtout actuellement, d'où les défaillances. Mais, même dans les conditions actuelles, ce n'est pas un dossier ouvert pour permettre à un maximum de commerces de passer le cap. Froidement la réponse est « S'il ne peut pas payer son loyer, c'est que son modèle n'est plus efficient ; C'est qu'il fait mal son travail, qu'il rende les clefs. ».

Ne pas traiter ce sujet, éviter de l'aborder revient à se voiler la face et faire croire qu'il est possible de faire sans. C'est irréaliste. Il en va de notre responsabilité collective, sans montrer qui que ce soit du doigt mais pour s'imposer la rigueur de traiter de vrais sujets.

La dernière indexation trimestrielle de l'indice des loyers commerciaux a été publiée il y a quelques jours. A nouveau + 5,2 % alors que l'inflation est à 2,3 % et celle des produits manufacturés à 0. A nouveau, on devrait penser qu'il n'y aura pas de conséquence. Tout le monde sait qu'il y en aura mais le refus est total de s'attaquer au sujet. C'est un peu déprimant.

Parler d'attractivité, de vitalité des lieux, des villes, des rues, n'est pas réaliste sans traiter d'une évolution raisonnable de loyers, d'une possibilité de remise en cause du niveau de ceux-ci lorsque l'activité décline, que le site est moins attractif ou de leur adaptation à des évolutions conjoncturelles.

La question est déstabilisante bien entendu, mais c'est vital parce que **nous ne pouvons plus fonctionner comme s'il n'y avait pas d'incertitude.** Ce monde dans lequel tout est maîtrisé, ou le risque est réduit au maximum est derrière nous. Notre responsabilité est d'aider la filière à tirer les conclusions et établir des équilibres nouveaux qui permettent d'affronter ces nouvelles conditions de l'environnement des activités de commerce.

Il faut également s'attaquer à l'accélération de la mise sur le marché des locaux vacants et supprimer l'intérêt que peut avoir un propriétaire à attendre

des jours meilleurs en laissant le local vide plutôt que d'accepter un loyer à la baisse (déficits fiscaux, évaluation des valeurs d'actif vacants lissés dans le temps...).

Il faut également faciliter la révision triennale des loyers en supprimant le double impératif de constater des modifications de facteurs locaux de commercialité, et surtout la matérialité de ceux-ci, avec une conséquence sur la valeur locative. Une double condition qui n'est jamais réunie. Une seule devrait suffire.

Si nous ne nous attaquons pas à ces vrais sujets, la fragilisation se poursuivra. Les acteurs de l'immobilier commercial, les propriétaires, banques, assurances, voient-ils ces sujets d'un bon œil, certes non. Mais quels résultats voulons-nous obtenir dans la durée. Quelle est l'importance d'y parvenir pour construire la société et les villes de demain ? C'est le choix que nous devons faire.

Le loyer aussi doit faire l'objet de réflexions, de recherche de solutions équilibrées, pour trouver modalités qui les excès, corrigent les dysfonctionnements et permet l'adaptation aux évolutions actuelles et futures de l'activité des exploitants. ■

À LA UNE

Zones commerciales : 74 territoires d'expérimentation dévoilés, place à la co-construction des projets



©<https://www.banquedesterritoires.fr>

Le gouvernement a annoncé la liste des 74 zones commerciales retenues de l'appel à manifestation d'intérêt en vue de travailler sur la modernisation, densification, renaturation de ces zones aux multiples visages.

Les zones voire projets retenus sont chacun à des stades d'avancement très divers. Alors que certaines sont connues de très longues dates (Chartres, Montigny-Lès-Cormeilles...), pour d'autres, tout reste à faire en commençant par l'établissement d'un bon diagnostic mais aussi la nécessité de s'accorder sur le bon projet.

Autrement dit, maintenant il faut travailler et, surtout, bien organiser ce travail dès le début des réflexions. **Car, en effet, le véritable enjeu de départ est de définir le bon projet de transformation qui réponde aux enjeux prospectifs (le commerce de demain) et aux volontés multiples** de densification urbaine, de multifonctionnalité, de problématique environnementale et architecturale.

Tout ceci dans des lieux (car tout dépend du périmètre retenu et de l'ambition locale) sur lesquels sont aujourd'hui en exploitation de nombreux

magasins et des fonciers appartenant souvent à de très nombreux propriétaires différents.

Le taux de maîtrise foncière sur l'existant est évidemment essentiel pour répondre aux problématiques et mettre en œuvre la solution adaptée à chaque territoire car la réponse sera locale, pas question de dupliquer sans penser locale.

L'humilité, l'écoute, la co-construction, du temps, une stabilité dans les règles, des moyens financiers importants et de la persévérance seront indispensables.

De l'humilité, tout d'abord, attention aux grandes incantations du type "On va mettre un terme à la France Moche". Nous nous sommes déjà souvent exprimés sur ce point, il faudra plusieurs dizaines d'années pour modifier réellement les choses et n'oublions pas que ces zones sont souvent au cœur de la vie des habitants. Il nous faudra bâtir un imaginaire positif dont la traduction physique sera souvent longue. Donc attention aux qualificatifs employés comme des généralités. Ce n'est ni la meilleure façon de donner envie, c'est dégradant et n'apporte qu'une stigmatisation stérile sans respecter l'existant,

les acteurs et les habitants. Des termes par ailleurs souvent employés par des personnes qui pour beaucoup d'entre elles se gardent bien d'habiter à la proximité de ces zones, grâce à leur moyen financier et/ou leurs choix de mode de vie.

De l'écoute, car reconstruire la ville sur la ville suppose de convaincre les acteurs concernés, par exemple les commerçants en place et leurs propriétaires, que c'est leur intérêt alors qu'ils exploitent aujourd'hui ou perçoivent des revenus dans des conditions souvent efficaces (visibilité, accessibilité, livraison, stationnement, loyer...). Même si ce n'est pas parfait, c'est efficace donc cela a de la valeur. Convaincre suppose d'avoir pris en compte les problématiques de chacun et d'y répondre pour le plus grand nombre car passer en force coûterait très cher et serait extrêmement long.

Une volonté réelle de co-construction : on peut toujours s'inquiéter d'entendre certains porteurs de projets présenter les grandes lignes de leur réflexion, la "vendre" aux élus locaux comme des approches très « définitive » alors que ledit projet n'a fait l'objet que de peu de réflexion collective et de « pré-validation » par un nombre important d'exploitants en place. Bien entendu, il y a des phases progressives dans ces réflexions amont et une intégration progressive des acteurs dans la réflexion préalable. Mais **c'est à ce prix que le plus grand nombre s'approprient les projets, les font leurs, se projettent**. Sans cette approche, on reste dans une logique de "sachants" décideurs, élus, aménageurs promoteurs foncières qui tentent d'imposer leur vision et leurs conditions, générant inévitablement des blocages parfois importants dont il est ensuite très compliqué de sortir. **A compter d'aujourd'hui, c'est l'enjeu du travail des prochains mois**. Prouver la volonté locale d'une gouvernance adaptée à la nature du projet, à son ampleur et au profil d'acteurs impactés.

Beaucoup de temps et des règles stables : se lancer dans de tels projets réclament de la visibilité. Par exemple décider une enseigne à transférer son activité suppose qu'elle ne craigne pas de se retrouver dans une situation difficile consécutivement à un arrêt du projet global, aux modifications de ces règles de fonctionnement du fait d'une décision des élus, et, au-delà de la zone, des conditions d'accès. Il en va de la responsabilité des élus locaux de sécuriser les acteurs privés sur ces éléments pour leur donner de la visibilité et de la sécurité et ceci sur le temps long car ces modifications prendront des dizaines d'années.

Une gouvernance et des adaptations : il s'agit de piloter des projets dans le temps long et dans

l'incertitude, d'une part, et d'organiser la résilience des activités et des territoires, d'autre part. Tout ne sera pas prévisible, il faut pouvoir s'adapter, se parler pour faire accepter les changements, garder suffisamment de souplesse pour ne pas mettre en danger le projet par des autorisations trop rigides. L'immobilier reste une matière rigide dans un monde qui nécessite de plus en plus de flexibilité. **Une seule possibilité, un minimum de souplesse d'exécution pour permettre l'intelligence opérationnelle. Mais, pour cela il faut se faire confiance et être en confiance.**

C'est une condition fondamentale de réussite qui nécessitera sans doute des adaptations réglementaires pour y parvenir. Des axes clairs mais plus de souplesse dans la mise en œuvre. Sinon le temps fait que les produits de sortie ne peuvent répondre aux attentes du moment. Or, ce n'est pas possible. Il en va de la responsabilité de chacun, élus comme acteurs privés. Construire des morceaux de ville pour les habitants et les acteurs économiques qui sont adaptés à leur temps lorsqu'ils sont livrés et puissent continuer à s'adapter ensuite.

Enfin, la condition sera l'équation économique et le financement. Pour les exploitants commerçants, ils ne s'engageront dans de tels projets que si leurs conditions d'exploitation sont respectées, si leur point d'arrivée présente des coûts d'exploitation adaptés (loyer...). **N'oublions pas que la force actuelle de ces zones est le bon équilibre entre niveau d'activité et coûts de loyers**. Donc, dès le départ, les réflexions, les projets et bilans d'opérations ne peuvent supposer des niveaux de loyers inadaptés. Ne transférons pas dans les périphéries les causes principales difficultés des centres-villes (accès donc contraction de la zone de chalandise, loyer, coûts d'aménagement élevés, difficulté de livraison ...). **Réussir ces projets suppose de créer de la valeur à surface égale de commerce donc avec du logement ou autres activités** résultant de la densification, de limiter au maximum les pertes d'exploitation donc transférer le plus souvent pour éviter les fermetures de magasins et de porter très longtemps du foncier. Donc, les moyens de portage réclamés seront importants avec de grandes différences selon les projets.

En conclusion, il est fondamental de travailler sur ces zones qui, pour beaucoup, sont ou deviendront des morceaux de ville. Mais, ce n'est que le début. Ne sous estimons par l'ampleur de l'ambition est forte cela porte souvent sur des territoires qui ont une forte valeur économique. **Il faudra sans doute prévoir de nouvelles adaptations règlementaires et dans les autorisations pour permettre de la souplesse d'adaptation et compresser les délais.**

Les prochaines semaines seront cruciales car elles mettront en évidence l'existence ou non de la **volonté locale des élus et opérateurs d'impliquer les acteurs en place, notamment les enseignes, dans la réflexion et le management de projets dès sa phase amont.** Le constat se fera rapidement. Il n'est plus aujourd'hui possible de concevoir de tels projets « en chambre » sauf à s'exposer à des oppositions radicales. Le meilleur moyen de donner un mauvais départ à une ambition qui, au contraire, doit être partagée par le plus grand monde. ■

QUESTIONS À...

Thierry HERBE Directeur général, Father & Sons



FATHER & SONS

Thierry HERBE
Directeur général, Father & Sons

Thierry HERBE, vous êtes directeur général de Father & Sons depuis août 2016. Pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

Je suis en fait un pur produit du retail. En sortant d'école de Commerce, j'ai rejoint la société Devred qui était alors dirigée par Jérôme et Pierre Devred. C'était le plein essor du succursalisme, j'ai pu apprendre le socle de mon métier et je me suis passionné pour cet univers. Après un parcours très riche de **dix ans chez Devred**, j'ai intégré le groupe **Etam**, plus spécialement chez 123 où j'ai passé également une dizaine d'années. C'est un groupe exceptionnel, toujours à la pointe. J'ai vraiment compris à travers cette expérience toute la subtilité du retail et du prêt-à-porter féminin. En 2015, au départ à la retraite de deux des trois fondateurs de **Father & Sons**, Azulis Capital et BPI France sont devenus actionnaires, la famille restant au capital. **J'ai rejoint Alain MLCZACK, le fondateur de Father & Sons en 2015**, lorsque la sœur et le frère d'Alain sont partis à la retraite, pour l'aider à développer le réseau, notamment en mettant en place la commission affiliation. J'ai retrouvé des valeurs fortes, communes à celles que j'avais connues dans mes deux premières expériences, avec en plus un sens du commerce et une agilité hors du commun. J'ai donc **pris le pilotage de l'entreprise en 2016 puis je suis également entré au capital.**

Quel est le positionnement de Father & Sons, ses spécificités et son positionnement ?

Notre promesse est de couvrir tous les besoins de la mode masculine moderne, des routines quotidiennes aux cérémonies et aux occasions spéciales. Nous nous positionnons en **access Premium** et offrons un positionnement prix intermédiaire entre les marques de masse et les marques de luxe abordable. Nous nous adressons à une **clientèle large, toutes générations** confondues, avec un cœur de cible moins de quarante ans. Nous étions en croissance et en développement juste avant la crise sanitaire. L'année 2020 pleine d'incertitudes a mis un coup de frein à notre développement. En 2021, année post Covid, nous avons repris une croissance forte et, 2022 et 2023 sont des exercices historiques en résultats pour Father & Sons.

Quel est votre maillage actuel de magasins, ses caractéristiques (format, type de ville et d'emplacement, mode d'exploitation -franchise, succursale -) ?

Les produits sont distribués exclusivement à travers un réseau de **62 magasins dans toute la France** (dont 13 affiliés) et **2 à l'étranger** (Bruxelles et Munich), et via le propre site Web de la marque – 60 % des magasins sont en centres-villes et 40 % en centres commerciaux.

Quelles sont vos ambitions de développement ? Dans quels types de villes et d'emplacements ?

Nous cibons principalement **les villes de plus de 150.000 habitants**, notre format type est autour de 125 m², avec des façades d'au minimum 8 mètres, ce qui nous permet d'exploiter en vitrines toutes nos lignes de produits. **Une spécificité, nous savons particulièrement bien travailler sur deux niveaux.**

Nous continuons à mailler le territoire et commençons désormais à doubler certaines villes.

Les secteurs de l'habillement et de la chaussure sont fortement bousculés depuis plusieurs années avec une accélération récente. Le secteur de l'homme semble mieux résister. Qu'en est-il pour vous et quels sont vos enjeux majeurs pour les prochaines années ?

Depuis 2017, nous travaillons sur notre organisation interne et notamment sur l'agilité pour pouvoir monter en puissance et accélérer notre développement dès cette année, spécifiquement à l'international. Notre socle est solide et nous pouvons désormais accélérer et saisir les opportunités.

Quelles sont les forces de votre enseigne dans un tel environnement de transformation de la consommation ?

Notre clientèle est très fidèle et nous accueillons de plus en plus de nouveaux clients. **La majorité de nos nouveaux clients a moins de trente-cinq ans**, la marque est très urbaine et contemporaine.

Nous avons trouvé un équilibre entre quatre piliers (style, confort, qualité, prix). Nous travaillons le plus possible sur des "matières nobles", les soldes sont pour nous un correctif de ventes, nous n'effectuons pas de promotions en cours de saison et nous avons réussi en cinq ans à créer un modèle nous permettant d'avoir nos plus gros mois de l'année sur des périodes hors soldes, donc à marge pleine. Autrement dit, un client qui achète un produit chez Father & Sons en entrée de saison, ne le retrouve pas remis quelques semaines après le lancement de la saison.

Les difficultés des enseignes de l'habillement femme vous inquiètent-elles ? Cela a-t-il des conséquences sur l'attractivité de vos points de vente ?

Les enseignes féminines demeurent pour nous, la source d'inspiration principale, notamment sur les couleurs des collections, sur la capacité à renouveler ces collections, sur la construction en thèmes, sur la créativité en digital... Le marché a beaucoup bougé. Certes, mais nous voyons arriver de nouvelles marques ou enseignes qui maîtrisent tous les codes pour imposer leurs territoires de marque, leurs communications en s'appuyant sur le digital.



Boutique avenue de l'Opéra - Paris

Dans tous les secteurs, il est question d'omnicanal, d'expérience globale pour le client. Est-ce le cas pour votre enseigne et si oui quels changements cela génèrent-ils : formats, maillage de magasins...

C'est un des importants leviers de progression et donc de développement. **Cette année 2024 marque un virage sur le digital pour Father & Sons** qui se doit d'être réellement à 360°. Aujourd'hui, le stock unifié est présent, reserv and collect et les fondamentaux aussi. Il nous faut aller bien au-delà ; notre quête est de construire en ligne la même expérience que celle que vivent nos clients en magasin. Nos équipes tissent des liens en boutique, apportent des conseils judicieux et nous devons retrouver la même chose en ligne.

Depuis quelques années, il est beaucoup question de RSE. Quelles formes prioritaires prend-elle au sein d'une enseigne comme la vôtre ?

Depuis 2017, nous avons mis en place une véritable stratégie RSE et notre premier rapport intégré. Cette démarche était stratégique et nous avons intégré les étapes de gouvernance, les engagements sociétaux et environnementaux nécessaires à une vraie transformation de l'entreprise.

En 2021, à la suite des crises nationales puis mondiales qui ont modifié profondément les manières d'acheter, de vendre et de mobiliser les équipes, nous avons engagé une réflexion sur le sens et l'impact de nos actions envers nos clients et nos équipes.

La décision a été prise début 2022 de nous lancer, avec toute l'équipe sur le projet de devenir Entreprise à Mission. Nous voulons toujours avoir un cran d'avance sur le marché.

On le sait, l'avenir du commerce physique est une alchimie entre les actions de nombreux acteurs, les commerçants, bien entendu, mais aussi les élus locaux et les bailleurs par exemple. Quels sont les messages que vous souhaitez passer à cet écosystème pour permettre au commerce de bien se porter dans les années à venir ?

Le retail d'aujourd'hui n'a plus rien de commun avec celui d'il y a dix ans, l'impression que j'ai est que ce changement est mal identifié par les bailleurs qui peinent à changer leurs modèles souvent basés sur des bras de fer, des baux de plus en plus complexes, de plus en plus rigides. **Le taux d'effort est une donnée clé des P&L. Les bailleurs n'ont pas idée de l'importance de cet indicateur,** ils réfléchissent en valeur quand nous décidons en pourcentage.

Pour les élus locaux, les données sont variables selon les villes. De manière générale, **les délais sont lourds, tout s'empile, instruction, ABF, accessibilité, services difficilement accessibles, délais trop longs.** On perçoit cependant une certaine prise de conscience et l'apparition de nouvelles ressources comme les managers de centre-ville qui sont certainement des pistes à creuser pour faciliter la circulation des informations. ■



QUESTIONS À...

Pierre-Henri VAISSELET Directeur immobilier, Animalis



Animalis

Pierre-Henri VAISSELET
Directeur immobilier, Animalis

Pierre-Henri, vous êtes directeur immobilier d'Animalis, pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

J'ai toujours évolué dans les métiers du développement autour des enseignes. J'ai d'abord découvert cet univers en touchant du doigt les Commissions Départementales d'Aménagement Commercial lors d'un passage au sein du Cabinet du Préfet de la Savoie avant d'aller explorer ce domaine du côté des «retailers». J'ai exercé différentes fonctions dans tous les secteurs ; alimentaire (ITM) comme non alimentaire (CASTORAMA, VIVARTE, BOULANGER...), en réseau d'indépendants comme en succursales et sous tous les formats (périphérie, centre-ville, centre commercial). J'occupe désormais la fonction de directeur immobilier (expansion, gestion, travaux) chez Animalis depuis maintenant bientôt deux ans et demi ans.

Pouvez-vous nous indiquer quels sont les éléments majeurs de l'activité de l'enseigne Animalis, ses spécificités, les produits et services proposés aux consommateurs ?

Animalis est pour ainsi dire l'inventeur de l'animalerie en France depuis vingt-cinq ans.

Il s'agissait à l'époque d'une externalisation du rayon animalerie des jardineries Truffaut sur leurs parkings, d'où un maillage particulièrement fort en Ile-de-France. C'est ainsi qu'Animalis s'est développé et a été leader de ce marché pendant des années avec une véritable image de spécialiste du bien-être animal sur de très importants formats de magasins en périphérie. Plus tard, la concurrence d'enseignes étrangères est venue bousculer ce marché et Animalis s'est un peu «endormie». Fort heureusement, **en 2021, le Groupe Emefin** (société suisse, spécialiste du pet food en Amérique du Sud et leader sur la péninsule ibérique) a racheté Animalis au Groupe Louis Delhaize. **Emefin a donc relancé l'expansion** en conservant la marque Animalis qui bénéficiait d'une forte notoriété spontanée auprès des consommateurs avec son ADN de spécialiste.

Vous pouvez donc trouver au sein de nos magasins tout le nécessaire, nourriture et accessoire, ainsi que tous les services, autour des univers des chiens, des chats, des rongeurs, des poissons et des oiseaux. Le tout accompagné des conseils de nos vendeurs passionnés.

Quelle est l'étendue de votre parc de magasins et quelles sont vos ambitions de développement ? Dans quels types de villes et emplacements ? Quels formats de magasins ?

Nous avons la chance d'être sur un marché très porteur, en croissance constante depuis des années. Ceci laisse un champ des possibles encore conséquent pour notre expansion, d'où mon arrivée pour remonter une équipe et relancer le développement. Lors du rachat en 2021, il y avait 45 magasins, essentiellement sur des zones de périphérie. Nous avons **aujourd'hui plus de 70 magasins**. Nous nous concentrons désormais sur **deux formats** : un concept **de périphérie sur 600 à 800 m² de vente**, essentiellement sur les zones majeures des principales agglomérations françaises

et un concept de centre-ville sur 200 à 300 m² de surfaces de vente en pied d'immeuble des quinze plus importantes villes. Nous avons **ouvert 27 magasins en 2023** (dont 7 dans Paris intramuros) et avons pour ambition d'ouvrir une trentaine de magasins par an dans les années à venir.

On parle beaucoup des changements de consommation, des attentes des consommateurs et il est beaucoup question des secteurs de l'habillement. Qu'en est-il de votre secteur ?

Les consommateurs ont besoin de facilité et de proximité mais aussi d'une expérience client différenciante, d'où la nécessité d'être inventif, agile, avec des formats adaptés aux nouveaux modes de consommation et déplacements. C'est pourquoi, nous investissons les centres-villes des grandes métropoles.

L'omnicanal est-il un enjeu fort pour Animalis et cela modifie-t-il la stratégie de maillage des points de vente ?

Oui, l'omnicanalité est un enjeu fort pour Animalis. Nous investissons fortement sur notre site animalis.com depuis l'an dernier. On voit que des "pure players" comme Zoomalia, cherchent également à développer un réseau de magasins physiques. Sans présence territoriale, le clic & collet ne peut pas décoller...

Depuis quelques années, il est beaucoup question de RSE. Quelles sont les formes prioritaires qu'elle prend au sein d'une enseigne comme la vôtre ?

Un important travail est effectué dans le sourcing de l'offre notamment alimentaire avec des productions européennes. Pour ce qui est de nos magasins historiques, c'est un chantier important pour les années à venir. En effet, avant le rachat d'Animalis, très peu de CAPEX étaient débloqués par les anciens actionnaires pour les aspects immobiliers de la RSE...

On le sait, l'avenir du commerce physique est une alchimie entre les actions de nombreux acteurs, les commerçants, bien entendu, mais aussi les élus locaux et les bailleurs par exemple. Quels messages souhaitez-vous passer à cet écosystème pour permettre au commerce de bien se porter dans les années à venir ?

Je pense qu'il est important de travailler de concert et **d'éviter de monter les acteurs les uns contre les autres avec des formules toutes faites comme « la France moche »**. Ces zones ont répondu à la demande d'une époque, tout le monde était bien content de bénéficier de cette croissance, les élus en premier... **Il est évident que les temps ont changé, qu'il faut faire autrement et requalifier ces zones sans pour autant clamer urbi et orbi que tout est la faute de la grande distribution... ! ■**



©<https://fr.linkedin.com>

ÉTUDES & CLUBS

Retail : pour exister demain, quelles urgences ?



Procos organisait le 26 mars dernier un petit déjeuner des dirigeants d'enseignes sur le thème « Retail : pour exister demain, quelles urgences ? ».

Les échanges se sont appuyés sur l'intervention de deux experts :

- Philippe LE MAGUERESSE
Directeur général adjoint

“opinionway
The innovative research company



- Georges LEWI
Mythologue et spécialiste
des marques

MYTHOLOGICORP
LA LOGIQUE DES MYTHES



Le contenu des échanges reposait également sur le résultat d'un sondage fait auprès des dirigeants d'enseignes Procos portant sur les éléments les essentiels selon eux, les risques et inquiétudes majeurs.

Il ne s'agit pas de fournir ici tout le contenu de ces riches échanges, mais de souligner quelques éléments fondamentaux pour le retail de demain.

Philippe LE MAGUERESSE a présenté des extraits d'études récentes sur l'état d'esprit des Français, les conséquences potentielles sur la consommation, la place du magasin dans la démarche de consommation.

Il a également mis en évidence les changements de comportement et d'approche du fait de l'existence du canal internet mais aussi ce qu'il est possible de noter des marques qui performant et qui sont les préférées des Français.

Il apparaît que la capacité à améliorer le plaisir d'achat joue beaucoup sur l'attractivité mais la capacité d'amélioration du pouvoir d'achat, encore davantage.

Mais, Philippe LE MAGUERESSE note que le lien compte plus que le bien. L'engagement est une démarche réciproque et elle permet une moindre sensibilité au prix.

Georges LEWI a ensuite présenté sa perception de la situation actuelle et des enjeux. A son avis, **les comportements actuels de consommation sont animés par la volonté de compenser une frustration.** Cela explique par exemple les phénomènes Action ou Shein. C'est davantage de la compensation que de la consommation.

Les changements récents sont marqués par :

- Le manque de temps,
- Le manque d'argent,
- Le manque de simplicité (le choix est vaste et rend la démarche d'achat complexe...),
- Le manque de différenciation mais aussi le manque de désir de différenciation (par exemple, les volontés antérieures de marquer sa différence par l'habillement sont beaucoup moins présentes aujourd'hui).

Il s'est ensuite appuyé sur les résultats du sondage réalisé auprès des dirigeants d'enseignes Procos.

Ce qui inquiète vraiment les dirigeants :

- Le pouvoir d'achat,
- Les difficultés de recrutement,
- La fréquentation des centres commerciaux,
- Un modèle économique menacé,
- La fréquentation des centres-villes...

Les participants ont ensuite été appelés à réfléchir sur la question suivante avec un travail permettant à chacun de répondre selon plusieurs axes : A quoi votre enseigne sert-elle ?

- Marque/enseigne perçue comme vraiment utile,
- Adjuvant (symbolique ou non) de la marque est perçu comme utile,
- La marque/enseigne compense la frustration de la vie,
- Un adjuvant de la marque/enseigne compense la frustration de la vie.

Une bonne réflexion en ce qui concerne votre enseigne, un bon sujet de travail avec vos équipes pour envisager demain et construire les priorités. ■

[**Accédez au support de présentation ici ! \(réservé aux adhérents Procos\)**](#)

ÉTUDES & CLUBS

CSRD : de quoi parle-t-on ? Quelles sont les entreprises concernées ? Dans quel délai ?



Procos a organisé un webinar avec le cabinet Deloitte vendredi 22 mars.

Ce webinar visait deux objectifs :

Rappeler les obligations et les normes

Ces obligations s'appliquent progressivement à toutes les entreprises et la mise en œuvre commence dès 2025 sur l'activité 2024 pour les grands groupes. Les ETI seront concernées dès l'année suivante puis les PME cotées.

Le cadre normatif qui comporte 12 normes est ensuite présenté : transverse, environnement, social, gouvernance.

La norme ESRS E1 climat est détaillée à titre d'exemple.

En plus des commissaires aux comptes, les entreprises devront recourir à **des auditeurs de durabilité** et le webinar aborde le sujet de l'exigence des collectes de données, la problématique des contrôles internes...

Trois axes clés sont évoqués : constituer une équipe et la gouvernance, établir les contenus et la feuille de route, définir les données et les process.

Les enjeux opérationnels

Cette seconde partie porte sur les éléments opérationnels à mettre en place afin de collecter les indicateurs extra financiers. Le webinar aborde l'état d'avancement des outils informatiques et le travail à effectuer pour enfin disposer de systèmes d'information à la hauteur des ambitions et des obligations.

Cette partie présente également les différents stades d'avancement des entreprises dans le processus permettant de répondre aux obligations CSRD ainsi que différents modes d'organisation rencontrés.

Le sujet SI apparaît comment un point clé assez complexe à mettre en œuvre puisqu'il suppose des échanges entre différents acteurs : SI RH, Finances, Opération, ESG.

Deloitte donne quelques conseils de mise en œuvre et de pragmatisme indispensables pour permettre d'être efficace rapidement dans un premier temps et laisser les dispositifs de cadrage se caler peu à peu, plus définitivement. ■

Accéder au podcast :

<https://procos.my.webex.com/procos.my/ldr.php?R CID=d679e7bda9d4b12e473bab796823f452>

Mot de passe : mNjNPYW8

Accéder à la présentation ici

ÉTUDES & CLUBS

Webinar « Manager en période de crise »

Vendredi 5 avril 2024

Procos a organisé en partenariat avec Grant Thornton un webinar sur la gestion de crise. *Comment se préparer à l'imprévisible ? Comment s'organiser pour être prêt le moment venu ?*

Les intervenants :



Clothilde MARCHETTI
Associée, Business Risk
Services,
Risques Extrêmes



Benjamin SORIANO
Directeur Sûreté Groupe



Cyber attaques, défaillances des fournisseurs, pandémie, attentats terroristes, bad buzz... Les crises sont partout et de toutes natures.

Les entreprises y sont d'autant plus sensibles dans un contexte d'aversion accrue aux risques et de très fortes incertitudes sur l'environnement économique, politique, écologique, sanitaire, financier ...

Dans ces conditions, comment se préparer à l'imprévisible ? Comment manager en situation de crise ?

Les mises en situation sont riches d'enseignements. Elles permettent de vérifier « à froid » que l'organisation est robuste et la prise de décision adaptée, mais également d'être plus sereins « à chaud » face à un événement réel.

Le webinar était organisé autour d'un serious game animé par Clothilde MARCHETTI afin d'imprégner les participants d'une situation de crise et de leur faire prendre des décisions.

Le témoignage de Benjamin SORIANO, directeur Sûreté de Fnac-Darty a permis de prendre en compte les spécificités du retail et, surtout d'apporter les éléments de vision concrète au sein d'une enseigne.

Afin de permettre à chacun de s'exprimer sans réserve durant ce webinar, de poser ses questions sur ces dossiers sensibles il avait été décidé de ne pas enregistrer celui-ci. Nous n'en ferons donc pas un compte rendu exhaustif mais vous trouverez ci-dessous quelques éléments d'une check-list qu'il vous faut approfondir. Bien entendu, vous pouvez vous rapprocher de Clothilde MARCHETTI (C.Marchetti@fr.gt.com) et de son équipe chez Grant Thornton pour tout complément d'information et toute réflexion concernant le cas de votre organisation.

- La composition de la cellule de crise dépend de la nature de la crise mais la présence de la direction générale est indispensable. Par ailleurs, la composition change en fonction de l'évolution de la crise qui peut nécessiter progressivement d'intégrer d'autres fonctions ou experts de l'entreprise.
- La priorité : essayer de limiter les dommages potentiels et restaurer la confiance dès que possible,
- Circulariser les informations auprès de tous les membres de la cellule de crise,
- Tenir une main courante des événements,
- Se baser sur des faits réels. Ne pas ignorer les rumeurs mais gérer des faits réels.
- Penser à gérer le stress. Garder le calme, ne pas céder à la panique.

Pour y parvenir, il faut impérativement effectuer des exercices, des tests pour être prêt le moment venu qui peut intervenir n'importe quand.

Objectif : rendre la prise de décision la plus confortable possible dans une situation très inconfortable.

- Gérer la logistique de la salle de crise : écrans TV pour suivre toutes les sources d'information, éléments pour manger et boire, téléphone, prises de courant
- Communication,
 - Une seule personne doit être le porte-parole de l'entreprise, pivot essentiel de la gestion de crise,
 - Bien établir les éléments de langage et les valider avec la direction générale,
 - Ne jamais communiquer auprès des médias avant les collaborateurs,
- Ne pas laisser les rumeurs s'installer donc la maîtrise des messages et des éléments de communication est vitale.
- Ne pas oublier de gérer les représentants du personnel voire les pouvoirs publics et élus si la nature de la crise le réclame.
- En cas de demande d'interview de la part de la presse :
 - Ne pas hésiter à retarder la prise de parole en fonction de la situation et de la maîtrise des événements et éléments,
 - Avant interview, demander la liste des questions prévues.
- Cybersécurité : on peut demander des éléments d'accompagnement à l'ANSSI.
- En fin de crise : communication de fin de crise, rétablir la normalité de l'activité et la confiance auprès de l'écosystème de l'entreprise. ■

PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75002 PARIS
Tél. 01 44 88 95 60 ■ club@procos.org ■ www.procosp.org
Directeur de la publication : Emmanuel LE ROCH, Délégué Général de Procosp