

## NEWSLETTER



## SOMMAIRE

### Édito

Quels modèles de retail seront rentables demain ?  
par **André TORDJMAN**, Président de Procos et  
Président de Du Bruit dans la Cuisine.

### À la une

Matinale des dirigeants d'enseignes Procos :  
« Quels modèles de retail resteront rentables  
demain ? »

Le commerce : les enjeux pour la société et le vivre  
ensemble s'ajoutent aux problématiques du secteur  
et de ses acteurs

Commerce : faire face aux incertitudes, avoir la  
capacité de s'adapter tout en poursuivant le  
rythme des transformations pour préparer l'avenir !

### Questions à ...

**Axelle MATHERY**  
Directeur général, MAISON 123

**Laurent POMMIER**  
Directeur développement international, MIDAS

### Agir pour un commerce qui donne envie

Le comité immobilier : des administrateurs de Procos  
au service des adhérents et de la dynamique  
collective pour des lieux de commerce qui donnent  
envie\*

### Études & Clubs

Nancy : un centre-ville qui se cherche,  
une périphérie verrouillée\*

Metz : un centre-ville sous pression\*

Rse 2024 : les enseignes toujours plus engagées

Étude service clients & Noël / Qualimétrie

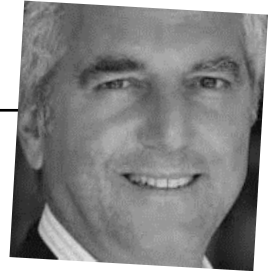
### Bail commercial

Le Vademecum Procos du bail commercial à  
l'attention des enseignes : principales clauses à  
négocier, enjeux, risques, points d'attention,  
conseils...\*

\* Réservé aux adhérents Procos

## ÉDITO

Par **André TORDJMAN**,  
Président de Procos  
Président de Du Bruit dans la Cuisine



## Quels modèles de retail seront rentables demain ?

La dernière Matinale des dirigeants qui a eu lieu début novembre a réuni plus de 40 dirigeants qui ont échangé sur une question essentielle : Quels modèles de retail seront rentables demain ?

Après avoir identifié les défis de la rentabilité, les participants ont clairement dit non au pessimisme ambiant et refusé la morose résilience. Alors que des vents contraires soufflent sur le retail (érosion des ventes magasin, faible rentabilité des ventes online, hausse des coûts, difficulté à recruter les talents...), ils veulent retrouver l'audace, l'esprit de conquête et la capacité de donner envie.

Procos croît fortement à la possibilité de surmonter ces défis et définir des modèles attractifs, durables et rentables.

**Cela suppose d'agir à plusieurs niveaux :**

- **Une marque à fort contenu ou un multi-marques à valeur ajoutée**, quitte à assumer une certaine « radicalité » : #vision
- **Une focalisation des moyens sur les facteurs de préférence prioritaires** (La collection ? Le conseil ? L'expérience ? Les prix ? etc.) : #nonausaupoudrage
- **Des équipes engagées, fières** de leur marque et satisfaites de leur job : #peopleinside
- **Une utilisation agile de la technologie** (yc de l'IA) pour baisser les coûts et réallouer les moyens sur la valeur ajoutée : #technologie
- **Le tout, décliné dans des formats et un maillage agile**, adaptés aux nouvelles réalités économiques et commerciales : #réseaux

Pour prolonger ces premières réflexions, **Procos initiera dans les prochains mois une série de travaux et d'échanges autour de ces questions essentielles pour nos entreprises.**

**La première initiative sera une étude sur l'évolution de nos réseaux de points de vente** : comment évoluent nos maillages ? Rationalisation ou poursuite de l'expansion ? Plus de flagships ou plus de proximité ? Meilleurs emplacements ou loyers moins chers ? Modération des capex ou investissements dans les actifs pour se démarquer ? Et plus généralement, quels facteurs de performance des points de vente ?

**En collaboration avec le cabinet Diamart, nous adresserons à chaque membre de Procos un questionnaire** auquel nous demanderons à chaque enseigne de bien vouloir répondre. Les résultats resteront bien entendu agrégés et non nominatifs. Cette étude sera précieuse pour comprendre les tendances de nos réseaux, enrichir les réflexions de chacun, et soutenir notre action auprès des Pouvoirs Publics.

**D'autres initiatives suivront, comme, par exemple, l'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer la performance commerciale et économique de nos entreprises.**

Je remercie les dirigeants qui ont participé à cette Matinale et ont ainsi enrichi la réflexion collective ainsi que Cédric DUCROCQ pour sa contribution à cette journée. [Pour accéder aux principaux éléments d'échanges lors de la Matinale des dirigeants, cliquer ici](#) ■

## À LA UNE

---

### Matinale des dirigeants d'enseignes Procos : « Quels modèles de retail resteront rentables demain ? »



Ce 6 novembre, les dirigeants d'enseignes Procos ont réfléchi et échangé lors de la Matinale des dirigeants. En introduction, **Cédric DUCROCQ** Président de Diamart a rappelé les enjeux et le contexte et notamment, malgré un environnement compliqué suite à l'inflation alimentaire, les incertitudes, la « demoyennisation » de la consommation ... **Le retail et ses acteurs doivent s'engager dans des voies qui mènent les entreprises des secteurs du commerce de détail vers un avenir positif** en créant de la valeur et pas seulement en contractant les coûts et améliorant la productivité ([cf. présentation ici](#)).

Plusieurs questions ont été traitées dans le cadre d'un échange et des réflexions animés par **André TORDJMAN**, président de Procos.

L'ambition est de répondre à trois questions :

1. Comment innover pour créer de nouvelles valeurs ajoutées « clients » pour "donner envie" ?
2. Quelles sont les nouvelles sources de revenus pour consolider la rentabilité ?
3. Comment améliorer l'efficacité et la productivité grâce à la technologie ?

L'interrogation centrale est : comment avoir des magasins rentables demain alors que 15 à 20 % du CA sont réalisés par le canal web ?

**Les causes de la baisse de rentabilité sont multiples :** tendance à la baisse de la fréquentation, décorrélation de l'activité et de l'évolution des loyers, équilibre complexe entre optimisation du stock en point de vente et risques de rupture, baisse du panier moyen, ... autant de sujets qui rendent complexes les investissements sur les magasins ; des difficultés qui sont structurelles.

D'autres éléments ont été avancés par les dirigeants, en particulier le fait que les entreprises (magasin, équipe) vieillissent avec leur réseau et qu'un réseau très développé a de grandes difficultés à s'adapter, se moderniser, se transformer (rénovation de magasins, transferts en fonction des modifications locales du commerce ...). Les changements de modèle sont confrontés à d'importantes lourdeurs. Les formats doivent s'adapter pour correspondre à une stratégie de plus ou moins grande proximité en fonction des enseignes, mais l'inertie est très forte et souvent les acteurs y renoncent. Or, il faut pouvoir bouger plus rapidement les m<sup>2</sup>. Les capex consommés par l'IT sont très importants. Beaucoup d'enseignes n'ont pas suffisamment de moyens pour changer assez vite les points de vente. L'idée a été émise de rechercher de nouvelles collaborations avec les bailleurs pour trouver de la souplesse, des accompagnements, pour aller plus vite.

Certains ont toutefois rappelé que certains enseignes, en particulier internationales, parvenaient à faire face à ces difficultés en étant suffisamment génératrices de rentabilité pour transformer et investir sur leurs réseaux et entretenir leur attractivité. De fait, si tout le monde subit l'effet ciseaux, si l'offre est séduisante et fait appel aux émotions, les gens sont prêts à sortir de chez eux.

**André TORDJMAN a donc résumé la situation comme suit :**

- **Stagnation du chiffre d'affaires,**
- **Augmentation des coûts d'approvisionnement, des matières premières et charges,**
- **Une concurrence qui s'intensifie et génère le « grignotage »,**
- **Une obsolescence accélérée des enseignes et concepts.**

**L'enjeu est donc de créer l'envie. Comment y parvenir ?**

Les pistes de travail et idées proposées ont été nombreuses : susciter une émotion, l'expérience client est un sujet mais à condition de s'intéresser à ce qui est fondamental à savoir le produit et le collaborateur, les individus, l'humain. Autre point mis en avant comme un manque de la part des enseignes françaises : la communication. Il ne suffit pas d'être imaginatif et innovant, aujourd'hui il faut communiquer fortement en utilisant les supports adéquats (réseaux...), condition essentielle pour générer un réel impact. Il faut s'appuyer sur l'émotion pour communiquer ; un bon produit sans communication ne suffit plus. En France, beaucoup restent trop timides sur la communication (cf. comparaison avec les Etats Unis). Cela pose donc la question des moyens disponibles pour communiquer.

**Une autre question importante a aussi été débattue : « A quels sujets le dirigeant consacre-t-il son temps ?**

Quel est son niveau d'implication sur le produit, l'offre ? Quel temps passe-t-il en magasin ? Son temps est-il principalement occupé par l'organisation, le digital ... ?».

**Il est également rappelé qu'une enseigne doit faire des choix, se démarquer,** savoir quelle est sa contribution au marché. Il est essentiel d'analyser celles qui vont bien et les vraies raisons, en citant par exemple les cas de Zara ou de Décathlon.

Le débat s'est poursuivi sur le poids des marques propres, l'importance ou non de disposer de marques propres pour réussir les phases de retournement ; certains soutenant que oui, d'autres à l'inverse défendant l'importance de travailler avec des marques et de s'appuyer sur la capacité d'innovation des fournisseurs dans une logique multimarque. Conclusion : chacun doit identifier les vrais drivers de préférence par métier.

**Dans tous les cas, l'important est de bien définir les priorités pour éviter le saupoudrage et la dispersion.**

**André TORDJMAN a conclu en listant les blocages principaux :**

- **L'hétérogénéité du parc magasins,**
- **Le risque de saupoudrage,**
- **Le besoin de vitesse et d'agilité,**
- **La lourdeur de l'organisation,**



- Les kpi du contrôle de gestion,
- La dette et la gestion du cash vs besoins de capex,
- Les talents et les risques de consanguinité au sein d'un secteur, les hommes passant d'une enseigne à l'autre : s'ouvrir davantage sur les autres métiers/secteurs,
- L'importance de réussir les successions/transmissions,
- Le risque d'oublier le client en étant trop focalisé sur l'interne,
- Le sous-investissement sur les hommes en magasin.

**Les échanges ont ensuite porté sur les nouvelles approches et sources de revenus.**

Plusieurs thématiques ont été abordées :

**L'importance de donner envie à des jeunes d'être vendeurs**, en croyant au produit, en assurant un intéressement...

**L'importance des réseaux sociaux** est soulignée tant certains sont aujourd'hui très puissants par exemple Tik Tok.

**Le social to store est une vraie piste** pour accroître la fidélité des consommateurs, et augmenter la fierté d'appartenance des équipes et l'attachement.

**Internet doit être utilisé comme source d'anticipation des besoins, de sourcing** et des attentes clients.

**Quelles nouvelles sources de revenu ?**

- L'enseigne comme une plateforme de service (ex : Adeo),
- La monétisation des services mais sans doute réservée à certaines activités, l'exemple de Darty Max est inspirant de ce point de vue sur les modèles d'abonnement (Nespresso...),
- Utiliser la communication et l'émotion pour donner de la valeur à l'offre : créer du sens pour le client et augmenter la valeur de marque en communiquant davantage,
- Surprendre le client doit être un objectif prioritaire,
- Le développement à l'international,
- Le retail média qui reste plutôt réservé aux plus importants acteurs,
- Le développement sur les marchés BtoB.

**Le dernier point était celui de l'amélioration de la productivité grâce à la technologie.**

La technologie (IA) doit permettre de **gagner de la productivité** en particulier dans certaines fonctions sièges mais aussi la réorganisation de ces dernières.

De nombreux sujets sont concernés : tâches à faible valeur ajoutée, gestion des plannings, des stocks, efficacité de la supply, recrutement, ciblage marketing...

**Il est rappelé que la phase 1 est celle de la structuration de la donnée.**

Une des difficultés provient du fait que la technologie devient rapidement obsolète.

**André TORDJMAN propose que soit envisagée la réalisation d'une étude collective auprès des enseignes sur les nouvelles technologies pour le retail de demain qui servira de base à un prochain échange.**

**Cédric DUCROCQ** conclut :

- On voit souvent les problèmes venir mais l'inertie est forte,
- Ce qui manque souvent c'est la radicalité des choix, l'énergie et l'audace,
- Le financement des capex reste compliqué,
- Il est fondamental d'être positif, tout ne va pas mal et se focaliser sur ces objectifs positifs et de création de valeur,

André TORDJMAN complète « *Si cela ne fonctionne pas c'est de notre responsabilité et non la faute des autres* ». ■



## À LA UNE

### Le commerce : les enjeux pour la société et le vivre ensemble s'ajoutent aux problématiques du secteur et de ses acteurs



©LeVarois

**Quel autre secteur économique que le commerce fait l'objet d'autant de réflexions, de réactions, d'inquiétudes ?** L'agriculture bien entendu revient régulièrement au-devant de la scène et très souvent pour des questions de modèle économique, de rémunération des exploitants et de rapport avec la grande distribution ou l'industrie agro-alimentaire.

L'industrie, génère également certaines inquiétudes, des plans sectoriels en faveur de la réindustrialisation ou sur l'avenir de certains filières telles que l'automobile ou l'aéronautique.

Pourquoi le commerce préoccupe-t-il tant et suscite-t-il autant de commentaires, réactions, débat... ? Parce qu'**aucun secteur autre que le commerce n'est aussi proche du quotidien de tous et des préoccupations de chacun.** Car, il est évident que chacun de nous est en interaction avec les commerçants, les enseignes... Chacun de nous vit directement les changements, difficultés ou innovations de l'ensemble des acteurs du commerce.

**Au-delà de l'économique, nos secteurs et entreprises occupent une place dans notre quotidien ; ils influent sur nos lieux et rythme de vie.**

Bien entendu, chacun d'entre nous réagit selon un prisme différent en fonction de son lieu de vie, ses aspirations, préférences et choix... mais aussi de ses moyens financiers. Et, aucun de nous ne reste insensible à cette matière multiple et diverse qu'est le commerce.

Pourquoi le commerce diffère-t-il des autres secteurs :

- Tout d'abord, parce **qu'on en a besoin en permanence pour s'approvisionner** et en particulier pour les besoins quotidiens, notamment alimentaires.
- Mais cela va bien au-delà pour une multitude de raisons. La première est celle de savoir si les habitants d'une ville, d'un bassin de vie ont le sentiment de pouvoir satisfaire leurs besoins les moins fréquents dans les domaines de l'équipement de la maison par exemple.

**Mais l'utilité et l'impact du commerce et des commerçants dépassent la seule de satisfaction de besoins identifiés.**

**On parle de plaisir, désir, souhait de voir de belles choses, d'innovation, d'originalité...** Le commerce répond aussi au souhait d'appartenir à des groupes sociaux ou des communautés plus ou moins ouvertes.

**Il s'agit également mais n'est-ce pas le plus important, de voir des gens, de se rencontrer, échanger avec les commerçants, passer un moment agréable au milieu des autres, parfois même sans leur parler, parce que nous sommes des « animaux » sociaux. Même si la société est de plus en plus individualiste, si on peut faire beaucoup tout seul grâce au numérique, il est vital de rencontrer les autres, connus ou inconnus.**

La sensibilité concernant les sujets liés au commerce, les débats locaux, les inquiétudes ou au contraire le plaisir et la bonne image proviennent très souvent d'éléments qui ne relèvent qu'en partie seulement de la satisfaction de nos besoins. C'est en premier lieu, une perception de dynamisme, d'ambiance. Bien entendu, il n'y a pas que le commerce, les restaurants et cafés, la sécurité, la propreté, sont autant de critères fondamentaux. Mais dès qu'il y a des vitrines vides, des magasins fermés, l'inquiétude se réveille. **Commerçants, élus locaux, habitants commencent immédiatement à s'inquiéter craignant la spirale négative.**

On le voit bien, **ces éléments dépassent le seul cadre du fonctionnement économique** d'un secteur ou d'entreprises prises isolément car **le commerce est un acteur social majeur.**

- **La qualité de vie locale** mais aussi l'animation des centres-villes, des quartiers, voire des centres commerciaux et des périphéries sont fondamentales dans la qualité d'un territoire. Le commerce fait partie de notre environnement de vie. Il est constitutif de la qualité des lieux que nous fréquentons plus ou moins souvent. Nous revenons à la notion de plaisir et pas seulement à celle de satisfaction de nos besoins essentiels.
- **Parce qu'un commerce en difficulté, des locaux vides, le développement de la vacance commerciale laissent penser aux habitants que les choses vont mal**, que la ville est en difficulté. Une perception de perte de qualité de vie, une inquiétude pour l'avenir. Donc un enjeu politique majeur.
- **Autre aspect, celui de la relation humaine, les lieux où on aime aller. Le commerce est le premier réseau social.** Il est indispensable pour nos besoins individuels et familiaux mais au moins autant pour notre collectif.

Or, la différence est fondamentale. **Les secteurs du commerce ne doivent pas être appréhendés sous le seul angle du secteur économique** mais davantage comme un secteur très impactant pour la vie et les territoires. C'est fondamental à garder en tête car cela doit changer le prisme, l'attention qu'on y porte.

La fermeture d'un magasin, la défaillance d'une enseigne représente un drame social, des pertes d'emplois évidemment comme dans tous secteurs mais c'est en fait bien plus que cela.

Car l'impact va au-delà de l'économique, c'est celui de **la perte de lieu de socialisation, de moments de plaisir, c'est l'image d'un territoire qui se dégrade avec des risques d'effritement du tissu commercial et de baisse d'attractivité du territoire** vis à vis de nouveaux habitants, touristes etc.

L'impact n'est pas qu'économique, il est profondément sociétal car le commerce, les commerçants sont concernés par tous les moments de la vie de chacun d'entre nous, de nos familles et amis.



Pourquoi rappeler cela ? Parce que nous sommes aujourd'hui face à une situation différente de ce qui s'est passé historiquement.

**Aujourd'hui et demain, il est totalement possible de satisfaire la quasi-totalité de ses besoins auprès d'acteurs qui n'ont aucune présence territoriale.** On peut tout faire à distance, consommer mais aussi répondre aux besoins médicaux, de relations avec les services publics, les banques... C'est techniquement possible. Le lien entre certaines activités et le territoire n'est plus obligatoire. Cela rend possible une certaine déterritorialisation du commerce. **Aujourd'hui, il semble difficile de penser sereinement qu'un commerce qui disparaît sera remplacé par un autre plus nouveau, plus imaginaire.** Non le futur acteur peut très bien être en **Chine ou ailleurs** et livrer le consommateur directement à partir de son pays d'origine. C'est ce que font Shein et Temu par exemple. Plus de commerçants dans le territoire, un acteur logistique à l'autre bout du monde. Ne pensons plus que cela n'est pas possible. Cela existe déjà et des millions de Françaises et de Français achètent des centaines de milliers de produits chaque semaine. Sans faire le lien avec les conséquences que cela peut avoir demain ou après-demain autour de chez eux.

Or, c'est ce dont il s'agit. Si l'unique côté économique compte, seule la libre concurrence peut être la règle encore faut-il que tout le monde respecte les mêmes règles. Mais, si on considère que l'impact sociétal du commerce va au-delà de cela alors **la politique publique doit dépasser ce cadre et avoir d'autres ambitions à impacts en particulier sur la vie locale.** Pour aller au-delà, il faut un engagement collectif, nationalement et localement car il en va tout simplement de l'idée que l'on se fait d'une société du vivre ensemble.

**C'est là-dessus qu'il faut travailler et que chacun s'engage quel que soit son rôle : commerçant, consommateur, élu local ou national, propriétaire immobilier...**

Les mois et années à venir nous montreront si la prise de conscience de ces enjeux est réelle. En matière de politique publique par exemple, le commerce n'a jamais été une priorité. Il a été encadré dans son développement, réglementé, mais rarement sous l'angle d'un accompagnement de son développement, d'aide pour ses innovations mais plutôt sous l'angle de la restriction. Pourtant, nous ne répondrons à ces enjeux que par deux conditions : le dialogue sur la place du commerce dans la société et la santé économique des acteurs pour qu'ils innovent et s'adaptent. ■



©pointsdevente.fr



## À LA UNE

---

**Commerce :**  
**faire face aux incertitudes, avoir la capacité de s'adapter tout en poursuivant le rythme des transformations pour préparer l'avenir !**



**Quelle sera l'activité des prochaines semaines ?** A quelles modifications de l'environnement du commerce va-t-il falloir faire face ? Réponse ô combien difficile ! Pourtant **continuer d'innover, de se transformer, de construire des modèles d'affaires adaptés au futur doit rester dans les feuilles de route**, quoi qu'il arrive ! Trouver le bon chemin, le bon rythme n'est pas simple pour les dirigeants d'enseignes et leurs équipes.

**A cette période de l'année, la question est toujours la même dans le commerce : les perspectives sont-elles bonnes pour la fin de l'année ?** Pour de très nombreux secteurs du commerce de détail, l'année se joue durant ses derniers mois !

**Qu'en sera-t-il en 2024 ? Tous les espoirs restent permis mais les incertitudes n'ont sans doute jamais été aussi nombreuses** et potentiellement impactantes.

**Sur le plan macroéconomique, les paramètres donnent de l'espoir** pour la consommation des prochains mois : l'inflation continue de baisser, les taux d'intérêt également, l'énergie est moins chère, notamment l'essence. Or, ces éléments sont fondamentaux pour la perception des Français, leur état d'esprit et l'orientation de leur consommation : des éléments positifs donc.

## **Pourtant, le contexte présente de nombreuses incertitudes voire des inquiétudes fortes.**

Le nouveau gouvernement va devoir trouver des solutions pour faire voter un budget, et les débats sur celui-ci ainsi que ses orientations peuvent s'avérer de nature à créer d'autres tensions. Economies budgétaires, recettes fiscales, autant de sujets qui préoccuperont une partie des Français. Les uns craignant des augmentations d'impôts, les autres que les économies budgétaires impactent leur condition de vie (retraités, prestations sociales, ...). Inquiétudes de fond également sur certains secteurs tels que la construction, l'automobile et les défaillances d'entreprises dont le rythme reste malheureusement élevé, c'est le cas dans le commerce de détail.

Du côté des entreprises, la visibilité est également très faible avec des inquiétudes sur l'impôt sur les sociétés mais également sur des créativités fiscales potentielles qui viendraient pénaliser les entreprises du commerce, le coût du travail ou de nouveaux impôts. Difficile de faire des prévisions pour 2025 tant les paramètres à prendre en compte pour préparer les budgets présentent de nombreuses inconnues : une augmentation du SMIC de 2 % par anticipation en novembre a été annoncée mais de nombreuses questions restent en suspens, par exemple dans le domaine des exonérations de charges pour les bas salaires, préoccupantes également pour l'emploi dans les secteurs du commerce de détail dont le volume d'emplois est très important.

**Ce qui domine c'est le sentiment à nouveau de très peu maîtriser l'avenir proche et d'être à la merci d'un contexte qui peut rapidement modifier l'économie et le comportement de consommation** pour les prochains mois.

**Un contexte qui n'est pas favorable à l'investissement des entreprises du commerce** qui, pour beaucoup, ralentissent leur rythme de transformation du fait de fortes inconnues. Or rappelons que la transformation du commerce réclame de multiplier par deux les niveaux d'investissement des entreprises pour atteindre 4 % du chiffre d'affaires. La situation n'y est pas favorable : tension sur la rentabilité, frilosité des banques vis-à-vis du retail, manque de visibilité sur l'avenir...

Comment réagiront les consommateurs ? **Après un été en demi-teinte, le mois de septembre a été soutenu, notamment dans l'habillement et la chaussure** du fait d'une météo très favorable alors qu'elle avait été très dégradée en septembre 2023.

En octobre, les évolutions d'activité sont comparables à celles de 2023 avec une tension qui reste forte sur l'équipement de la maison ([cf. communiqué ici](#)).

Certains secteurs, en particulier l'équipement de la maison, restent très affectés par le contexte général, en particulier le marché de la vente de logements anciens et de constructions neuves. Le premier devrait doucement reprendre avec la baisse des taux d'intérêt. Mais, le retour à une dynamique pour les constructions de logements neufs mettra beaucoup de temps à se rétablir ; les prochains mois devraient donc rester moroses pour ces activités.

Les acteurs du commerce ont de nouveaux interlocuteurs au sein du gouvernement avec Françoise GATEL en qualité que ministre délégué, Antoine ARMAND à Bercy. Les échanges ont déjà commencé.

En tant que Procos, fédération du commerce spécialisé, nous souhaitons pouvoir travailler rapidement avec eux et leurs équipes pour agir en faveur d'un commerce dynamique et créer les conditions de ses impératives transformations, car ce n'est pas parce que le contexte budgétaire s'est complexifié que les enjeux et priorités ont changé. En premier lieu, parce que lorsque l'on s'intéresse au commerce les enjeux dépassent le cadre d'un secteur économique classique. C'est la vie des gens qui est en jeu ([lire par ailleurs « Le commerce : les enjeux pour la société et le vivre ensemble... »](#)).

**Nous nous félicitons du fait que le Sénat ait adopté le 20 octobre dernier la loi simplification.** Ce projet de loi était resté en suspend du fait de la dissolution de l'Assemblée nationale. Rappelons que **cette loi comprend en particulier la mensualisation des loyers de commerce, sujet essentiel pour la trésorerie des entreprises du commerce de détail.** Cette modification législative est urgente afin de pouvoir alléger le plus rapidement possible les trésoreries des commerçants dont beaucoup sont encore sous tension. **Espérons que la volonté du gouvernement et le calendrier de l'Assemblée nationale permettront d'obtenir un vote et une ratification rapide** de cette loi qui ne pose aucune difficulté tant elle résulte d'une concertation entre tous les acteurs au sein du Conseil National du Commerce. On parle de début 2025, ce qui est malheureusement bien tard.

Normalement donc, aucune tension politique et, au contraire, l'occasion pour le politique de montrer aux acteurs économiques qu'il est possible de valider des projets et de dépasser les difficultés relatives à l'absence de majorité.

En ce qui concerne le travail avec le gouvernement et les élus locaux au sujet des activités du commerce, nous espérons poursuivre le travail engagé et le dynamiser.

Plusieurs enjeux importants sont devant nous, citons par exemple :

- **Comment faire respecter toutes les règles aux plateformes** telles que Shein ou Temu avant qu'elles n'affectent trop fortement notre tissu commercial ?
- **Comment lutter contre les risques de vacances commerciales, en particulier en centre-ville** et agir rapidement contre les risques de fragilisation du tissu commercial. Un enjeu économique bien entendu, mais également un enjeu sociétal tant la place du commerce est vitale dans la vie locale.
- **Comment accompagner l'investissement de transformation des entreprises de commerce** pour qu'elles affrontent les importantes modifications de la consommation, des conditions de la concurrence, des attentes des consommateurs et de la société : économiser les ressources de la planète, économie d'énergie, intégration dans la conception de la ville de demain, adaptation des zones commerciales... ?
- **Comment mettre en avant les innovations des enseignes, leurs engagements, démontrer combien nos secteurs sont positifs pour la société**, agissent pour aller vers un commerce et une consommation plus responsable. Or, il est trop souvent question des défauts de nos secteurs, des impacts négatifs, en particulier le secteur de l'habillement souvent montré du doigt. Mais, qui parle de ce que les acteurs mettent en œuvre pour améliorer à tous les niveaux de la chaîne de valeur ? Pouvoirs publics, consommateurs, doivent prendre conscience de ces efforts et récompenser ces démarches, s'engager à leur côté, plutôt que de décrier en ayant un prisme critique plutôt que d'accompagner et de soutenir.
- **Enfin, mais sans doute est-ce le plus important, former les collaborateurs, les préparer à un avenir différent, les faire grandir à la fois pour que nos secteurs soient attractifs et nos entreprises performantes et donnent du sens à leur impact sociétal** au-delà de leurs performances économiques.

Récompenser et reconnaître les collaborateurs en les formant à leurs métiers de demain, à acter leurs compétences par des diplômes grâce à la validation des acquis. Mais aussi avoir les compétences pour permettre à nos entreprises de devenir des acteurs d'un commerce réellement plus serviciel. L'un des enjeux de demain.

Tout ceci dans un objectif majeur, la nouvelle raison d'être de Procos **« Agir pour un commerce qui donne envie »** doit être durable et responsable. Toutes nos actions doivent s'inscrire dans cet objectif individuel mais surtout collectif.

**Les dossiers sont nombreux, notre responsabilité collective l'est également vis-à-vis des consommateurs, des citoyens et des collaborateurs.** Les commerçants ont leur destin en mains mais ils ont évidemment besoin de progresser avec leur environnement : les propriétaires immobiliers, les élus locaux, les fournisseurs, et les citoyens consommateurs.

**Donc à long terme, les choses sont claires, nos ambitions collectives doivent être réaffirmées sans relâche. Nous devons faire en sorte qu'elles subissent le moins possible les aléas et les impacts du court terme.** Mais avouons que c'est difficile tant les crises et les changements modifient les conditions fréquemment.

Quelles seront les conséquences des difficultés budgétaires de la France ? Comment les difficultés de majorité à l'Assemblée nationale peuvent-elles affecter l'activité des prochains mois ? Comment évolueront les conflits en Ukraine et à Gaza avec leurs impacts potentiellement lourds sur l'énergie, les matières premières et le commerce international ?

**Une chose est sûre ; les incertitudes sont nombreuses et vont probablement durer.** Les obligations budgétaires de la France risquent de créer des difficultés nouvelles et l'environnement politique demeurera tendu. Donc, pour les entreprises de commerce, il faut faire avec ces éléments, s'adapter pour faire face à court terme, tout en poursuivant les ambitions de transformation pour se préparer au moyen et long terme.

Pour y parvenir, il faut bien entendu que chacun fasse son métier au mieux. Mais, il faut également réfléchir et travailler ensemble, partager, de manière à innover, à créer la plus grande valeur avec des moyens réduits.



**Le collectif, la co-construction doivent être les chemins privilégiés pour se préparer à la société de demain.** La complexité est telle que trouver seul les meilleures solutions est devenu illusoire. Il faut coopérer, cocréer et partager les bonnes pratiques.

Dans ce cadre, par exemple, il faut protéger ce qui fonctionne. Les dernières années ont démontré combien, localement, le commerce doit être une préoccupation permanente car la manière est fragile, les aléas fréquents. **L'importance de compétences locales, en particulier à travers des managers de commerce/territoire** s'imposent comme une nécessité impérieuse, une fonction et des actions qui doivent s'inscrire dans le temps long. Il est donc vital par exemple, dans une période où les collectivités doivent faire des économies que ces managers soient maintenus en poste car ils sont devenus indispensables. Ils ne sont pas des variables d'ajustement mais un facteur non suffisant mais indispensable de la bonne compréhension du commerce localement, du dialogue entre public et privé, notamment entre élus et commerçants.

**Il faut donc sécuriser ces femmes et hommes et ne pas perdre ces compétences vitales.**

**Favoriser ce travail entre tous les membres de l'écosystème est l'ambition que s'est donnée Procos** car il faut trouver des solutions intelligentes, s'occuper des équipes si essentielles pour notre avenir, trouver les bons compromis et un partage de la valeur permettant à chacun de trouver son modèle économique pérenne qui permette de toujours investir pour l'avenir et une transformation continue.

**Pour y parvenir, un maître mot, la confiance, qui passe par l'écoute de l'autre et la volonté tenace de trouver les chemins du compromis pour prioriser la création de valeur collective et favoriser le bien commun. Chaque acteur doit assurer ses missions, individuellement. Mais, il est nécessaire en plus de viser l'impact favorable du collectif ■**

## QUESTIONS À...

### Axelle MATHERY Directeur général, MAISON 123



Axelle MATHERY  
Directeur général, MAISON 123

**Axelle, vous êtes directrice générale de Maison 123 depuis 2020 ; pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnels ?**

J'ai découvert l'univers fascinant du retail et des grands magasins parisiens en particulier, au bras de ma grand-mère, dès mon plus jeune âge. Ces heures passées à admirer les vitrines et arpenter les allées multiples m'ont convaincue dès l'âge de quinze ans qu'un jour j'y travaillerai. C'est ainsi qu'à vingt, je réalisais un stage au Bon Marché et à vingt-deux ans, je signais mon premier CDI au Printemps. Cette expérience, renforcée par un master à l'IFM, ont été déterminants.

J'évolue dans le milieu du retail depuis plus de vingt-cinq ans. Je suis passionnée par la gestion de marques ayant des enjeux de repositionnement, de développement et de transformation de business model.

**Mon parcours m'a ainsi permis d'évoluer dans différents formats/structures d'entreprises :** grands magasins (Le Bon Marché et Printemps), groupe sous LBO (Vivarte) et groupe familial centenaire (Etam) et d'explorer différents marchés : l'accessoire, la maison, le soulier et aujourd'hui le PAP.

**Ces environnements diversifiés m'ont aidée à m'adapter rapidement et agir avec agilité** dans la gestion de projets au sein d'entreprises en mutation et complexe.

**Maison 123 est une enseigne du groupe Etam. Vous avez récemment mis en œuvre un important travail sur le positionnement de la marque créée en 1983, son image. Quels en ont été les principaux éléments ?**

L'objectif était clair ; il fallait impérativement changer la perception de maison123 et passer d'une enseigne de prêt à porter vieillissante, connue principalement pour ses tailleurs et ses robes de soirée, à **une marque de mode incarnée et désirable, à l'identité forte marquée par l'émotion qu'elle suscite et l'évasion qu'elle suggère.**

**Pour rendre la marque plus désirable, accélérer la notoriété et conquérir une nouvelle clientèle,** plus jeune, féminine et sensible aux tendances de mode., nous avons retravaillé l'ensemble de la ligne stylistique, éditoriale et visuelle afin de créer une marque lifestyle dont l'émotion est le maître-mot de notre storytelling.

Cette métamorphose s'est inscrite dans **un plan en trois étapes en quatre ans :**

1. TRANSFORMATION DU MODELE : réveiller et révéler le potentiel de cette belle endormie,
2. CREATION DE VALEUR : monter en désirabilité, boost de la rentabilité et preuve de la transformation du modèle,
3. EXTENSION DU MODELE : reconfigurer la présence de la marque par un renforcement de son maillage en France, le développement de l'international et du digital.

Nous avons rempli avec succès les deux premières étapes. Nous passons à la troisième avec sérénité et beaucoup d'ambition. L'ouverture d'un pop-up sur la plus belle avenue du monde en cette fin d'année me conforte dans le potentiel encore immense de cette belle marque.



**Vous faites un peu figure d'exception, dans un moment où beaucoup de vos concurrents rencontrent de grandes difficultés vous parvenez à développer le chiffre d'affaires. Quels sont les points essentiels de ce succès selon vous ?**

Toutes les stratégies de repositionnement menées qui ont jalonné mon parcours professionnel ont été nourri **par la doctrine de Seth Godin : « Les gens n'achètent pas des produits et des services. Ils achètent des relations, des histoires et de la magie ».**

Le succès a été de trouver le juste équilibre, la bonne alchimie entre un produit crée par et pour des femmes et un storytelling de marque unique et identitaire.

Véritables carnets de voyage, les collections sont empreintes aujourd'hui d'un esprit carte postale : des paysages, des couleurs, des influences du monde... que l'on s'approprie pour raconter chaque saison nos propres histoires.

**Combien de magasins exploitez-vous aujourd'hui, en France et à l'international ?**

Nous exploitons en propre plus de 220 points de vente dont 160 en France, le reste en Allemagne, Benelux, Suisse et plus récemment en Espagne. Nous avons également plus de 30 points de vente en wholesale à l'international.

**Quelles sont vos ambitions en termes de développement dans les prochaines années et dans quels types de territoire, sur quel format ?**

**Notre business plan à 2028 repose sur l'optimisation de notre maillage en France, le développement des market place et le déploiement à l'international.**

En France, nous avons encore de nombreux centres-villes dans lesquels nous ne sommes pas présents et notamment quelques arrondissements de Paris que nous prospectons actuellement activement.

Concernant l'international, nous ambitionnons de le développer par trois, ce qui le ferait passer de 20% à 35% de notre chiffre d'affaires. Nous avons récemment fait nos premiers pas avec un franc succès en Espagne en partenariat avec El Corte Ingles et allons ouvrir en 2025 au Mexique de nombreux corners avec Liverpool. Je prospecte également activement et reviens d'un long séjour en Asie et au Moyen Orient pendant lesquels j'ai rencontré de nombreux partenaires.



**Dans quelle mesure l'IA peut vous aider et/ou transformer vos approches et vos priorités dans les cinq prochaines années et sur quels métiers ?**

Nous sommes en veille très active sur tous les nouveaux outils qui pourraient nous aider à optimiser



notamment certains coûts (shooting e-commerce) et tâches (optimisation des stocks et des transferts magasins).

**Aujourd'hui, il est beaucoup question de RSE et de l'impact de la mode sur les ressources de la planète. Quelles sont vos priorités dans ce domaine pour les cinq ans ?**

**La marque s'inscrit complètement dans la démarche RSE très active du groupe autour du label We care, un des plus exigeant du marché aujourd'hui.** A date, plus de 30% de notre collection intègre le programme et nous ambitionnons de le passer à plus de 50% d'ici deux ans.

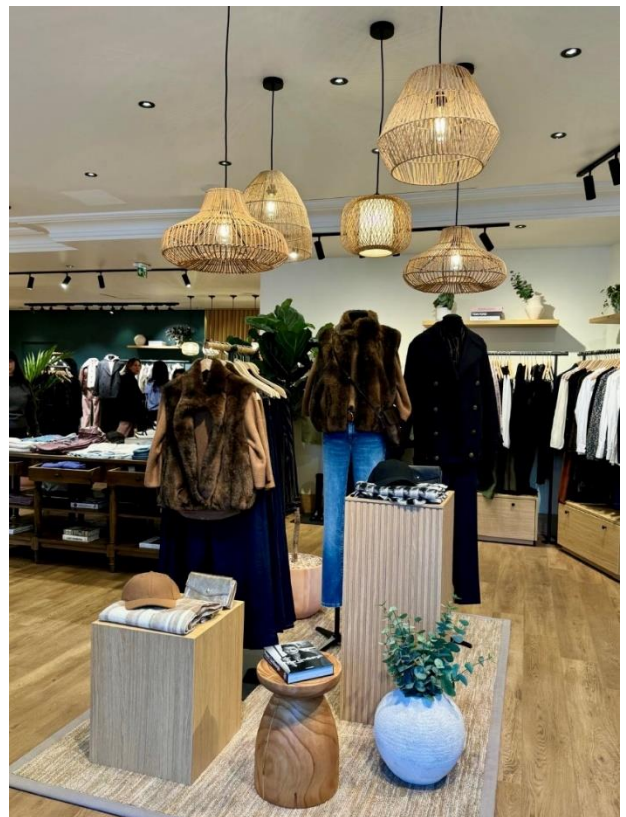
**Nous avons également lancé en février dernier un site de seconde main qui réalise déjà plus de 10% de nos ventes en ligne** et allons déployer prochainement un service de réparation.

Nous sommes également très sensibles à l'impact sociétal, et **mettons en place tout au long de l'année de nombreuses actions, exclusivement à destination des femmes**, en partenariat avec SOS Cancer du sein lors de notre campagne Octobre Rose, La Fondation des Femmes pour la Journée de la Femme, Emmaüs Solidarité Femmes lors du Black Friday... En cinq ans, c'est plus de 450 000 euros qui ont été redistribués à différentes causes et associations. Et, c'est avec un grand plaisir que nous serons mécènes du grand show solidaire, retransmis en direct sur TF1, contre les violences faites aux femmes « Nos Voix Pour Toutes » organisé par la Fondation des Femmes, le 27 novembre prochain à l'Adidas Arena à Paris !



**Procos a récemment communiqué sur sa nouvelle raison d'être « Agir pour un commerce qui donne envie ». Celle-ci vous inspire-t-elle ? Qu'est-ce que cela signifie comme priorité pour une enseigne comme la vôtre ? Pensez-vous que les enseignes doivent avancer ensemble sur certains sujets pour y parvenir ?**

**Je pense avoir déjà fait mienne cette raison d'être.** Comme je l'ai exprimé plus haut, l'achat d'un vêtement n'est plus du tout drivé par le besoin mais plutôt par un désir nourri de l'éveil de tous nos sens. A chaque marque de créer son propre territoire d'expression, sa propre identité la plus authentique possible. ■



## QUESTIONS À...

### Laurent POMMIER Directeur du développement international, MIDAS



**Laurent POMMIER**  
Directeur du développement international, MIDAS

**Laurent POMMIER, vous êtes directeur développement international de MIDAS depuis 2016. Pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?**

Diplômé de l'Ecole Centrale de Lyon, j'ai un parcours de sept ans dans le conseil chez Ernst & Young, Price Waterhouse et au Boston Consulting Group, deux ans en grande distribution chez **LECLERC** en tant que Directeur du Textile au Galec et vingt-deux ans en commerce spécialisé.

J'ai été responsable projets chez **DARTY**. En 2002, j'ai créé la fonction supply chain chez **ETAM** Prêt-à-Porter, dans un contexte de concurrence accrue lié à l'émergence de la fast fashion puis j'ai dirigé les master franchisés.

J'ai également mis en place la supply chain chez **CELIO** en 2009 puis j'ai dirigé les master franchises à l'international et le retail en Asie avec une expatriation à Hong Kong.

**Depuis huit ans, je dirige le développement international de MIDAS.**

**MIDAS est une enseigne du groupe MOBIVIA, qui exploite également NORAUTO. Pouvez-vous nous décrire l'enseigne, son positionnement et son maillage, notamment à l'international ?**

**MIDAS, fondée dans les années 50 par Nate SHERMAN, est pionnière du service sans rendez-vous.** Présente en Europe depuis les années 70, **MIDAS a été rachetée par le groupe MOBIVIA en 2004.** Ce dernier a acquis la licence pour l'Europe, l'Afrique, la Turquie et le Brésil en 2014. La société américaine gère plus de 1500 centres aux USA, au Canada, Mexique, en Australie et Nouvelle Zélande. La société française est implantée au travers de plus de 700 centres en France, Espagne, Italie, Belgique, Portugal, Turquie, Maroc, Tunisie, Sénégal, Côte d'Ivoire, Nigéria et Kenya.

Nos centres sont des ateliers de proximité offrant des services d'entretien et de réparation multimarques, toutes technologies, avec ou sans RDV, avec un objectif d'expérience client exceptionnel grâce à notre proximité et notre expertise. Nous visons également à offrir à nos franchisés un modèle moderne, pérenne et rentable, avec des outils de référence et surtout un accompagnement de qualité.

**Vous êtes responsable du développement international de l'enseigne qui est présente dans dix-sept pays. Quelles sont vos ambitions et principaux enjeux pour les prochaines années ?**

**Nous visons une accélération significative de notre développement, tant en France qu'à l'international.** Après avoir concentré nos efforts sur l'Afrique pour établir notre présence dans des marchés moins concurrentiels, notre ambition est désormais de nouer des partenariats stratégiques en Europe.



Nous souhaitons explorer de nouveaux marchés tout en consolidant notre position là où nous sommes déjà présents.

**Votre développement se fait soit en franchise soit en master franchise, qu'est-ce qui vous amène à faire ce choix en fonction des pays ciblés ?**

**Nous exploitons des filiales en France, Espagne, Italie et Belgique, pays où MOBIVIA est fortement ancré.** Dans ces pays, nous privilégions la franchise, qui constitue notre ADN : plus de 95 % de nos centres fonctionnent sous ce modèle. Nous avons quelques centres en propre, qui nous permettent de tester de nouvelles initiatives avant de les déployer en franchise. Pour les pays moins proches, nous optons pour le modèle de la master franchise, ce qui nous permet de bénéficier de l'expertise locale tout en minimisant nos investissements structurels.

**Aujourd'hui, il est beaucoup question de la voiture électrique. Quel est l'impact de ce changement majeur dans les besoins techniques de vos clients ? Est-ce que cela crée des difficultés, opportunités ou évolutions majeures dans les services clients ? Voyez-vous des différences fondamentales selon les pays ?**

**La transition vers les véhicules électriques entraîne des changements significatifs dans nos services.** Nous observons une réduction des interventions liées aux moteurs à combustion interne et au freinage, mais une augmentation de l'importance des pneumatiques, de la climatisation et des batteries. Nous nous préparons aussi à l'entretien des batteries haute tension et plaçons pour leur réparabilité. **La vitesse d'adoption des véhicules électriques varie selon les pays**, mais nous travaillons sur l'ensemble du parc et pas seulement les véhicules récents.

Nos centres sont généralement situés en centre-ville, en périphérie des grandes villes ou dans des zones commerciales, afin de rester proches de notre clientèle.



**Travaillez-vous depuis longtemps à l'international pour le développement d'enseignes ? Quelles sont les principales difficultés rencontrées mais aussi les qualités nécessaires pour être un bon développeur à l'international ?**

**La plus grande difficulté dans le développement international, en master franchise ou en joint-venture, réside dans la recherche du bon partenaire.** Un bon développeur international doit aimer voyager et être capable d'établir des relations de confiance. L'écoute, la curiosité et l'adaptabilité sont essentielles, tout comme la maîtrise des techniques de négociation. Il faut également être patient, car les processus peuvent être longs, et être conscient des différences culturelles concernant le rapport au temps. Enfin, il est crucial de respecter ses engagements pour maintenir des relations durables.

**MIDAS est membre du club Eurelia qui réunit des enseignes présentes à l'international. Qu'attendez-vous de ce club ? Pourquoi échanger avec les autres est important selon vous ?**

**Eurelia représente une opportunité précieuse de renforcer mon réseau professionnel.** Être membre de ce club me permet de rencontrer des pairs, d'échanger des informations et partager nos défis. **Cela favorise le benchmarking sur les meilleures pratiques et peut inspirer l'innovation** à travers des idées issues d'autres secteurs. De plus, Eurelia me donne accès à des études de marché et des ressources qui enrichissent mon approche stratégique. ■



## Études & clubs

---

### Rse 2024 : les enseignes toujours plus engagées

En 2022, Procos a fait paraître un livre blanc sur la RSE « *Responsabilité Sociétale et Environnementale du commerce spécialisé : 13 interviews de dirigeants engagés - 27 enjeux pour accélérer la transformation du commerce* ».

A cette occasion, une cinquantaine de chefs d'entreprises et de responsables de la fonction RSE au sein des enseignes avaient été interrogés sur l'état d'avancement de leur démarche et leurs attentes vis-à-vis des pouvoirs publics pour accélérer le développement de la RSE au sein de leur entreprise.

En 2024, le comité RSE de Procos animé par Sandrine MIGNAUX (Rituals), Sébastien HOURS (Keria), Nihel MOULOUA (Pylones) Thomas BURETTE (Courir) a souhaité mesurer les principales évolutions et tendances marquantes constatées depuis 2021 en questionnant à nouveau les enseignes. 50 dirigeants et responsables RSE ont répondu<sup>1</sup>.

#### LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS

##### UNE IMPLICATION ACCRUE DE LA DIRECTION DANS LA DECLINAISON DE LA POLITIQUE RSE AU SEIN DE LEUR ENSEIGNE.

**44%** ont déployé et décliné une politique RSE dans les différents services (+ 15% / 2021) soit une nette progression de l'intégration dans les entreprises en trois ans.

**42%** ont choisi de mettre en place un service ou une personne rattachée à la direction générale (+ 4 %/2021). Ainsi, la démarche RSE est de plus en plus structurée dans les entreprises.

En 2021, la RSE était majoritairement portée par un service spécifique (souvent les Ressources Humaines) ou déléguée aux différents services en fonction du sujet à traiter, mais non gérée par le plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise. En 2023, l'implication de la direction générale s'est nettement accrue.

**77%** des sondés déclarent rendre des comptes sur l'avancement des actions RSE au comité de direction.

**92%** ont mis en place des actions engagées aussi bien dans le domaine environnemental que sociétal.

**71%** ont mis en place des actions engagées dans le domaine de la gouvernance.

La RSE est un sujet dont les enseignes se sont emparées. Si elle n'est pas toujours complètement structurée, il n'en reste pas moins que de nombreuses actions concrètes sont déclinées au sein des entreprises.

---

<sup>1</sup> Le sondage a valeur de tendance et ne se veut pas représentatif de l'ensemble du secteur.

## UN SUIVI DE LA POLITIQUE RSE DANS L'ENTREPRISE EN STRUCTURATION

**31%** ont déjà mis en place un reporting RSE structuré.

Si la démarche reste encore minoritaire, elle devrait progresser rapidement puisque 16% des sondés sont en cours de définition.

En effet, si la CRSD (Directive européenne Corporate Sustainability Reporting Directive), nouvelles normes et obligations de reporting extra-financier entrée en vigueur depuis janvier 2024, n'est applicable pour le moment qu'aux grandes entreprises remplissant deux des critères suivants : plus de 500 salariés, plus de 50 millions € de chiffres d'affaires, plus de 25 millions € de total de bilan, l'élargissement du champ d'application s'instaurera progressivement en 2025 et 2026 pour finir par concerner les PME cotés en bourse de 10 salariés dont le total du bilan ne dépasse pas 450 000 € ou dont le montant net du chiffre d'affaires ne dépasse pas 900 000 €.

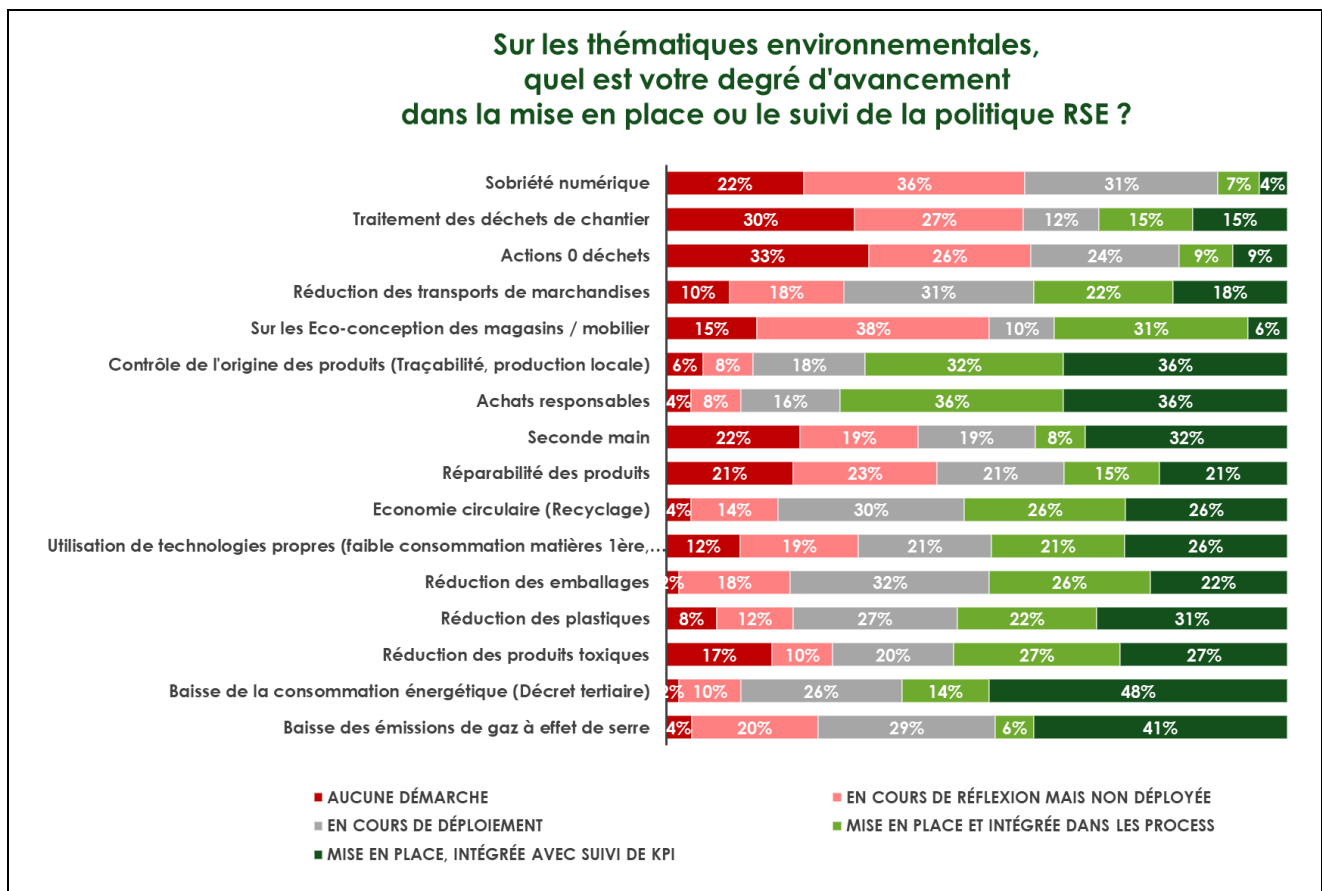
Les premières entreprises devront produire leur premier reporting en 2025 (pour l'année 2024).

## UN FORT ENGAGEMENT DES ENSEIGNES SUR LES SUJETS ENVIRONNEMENTAUX

Les enseignes ont particulièrement avancé que ce soit dans la mise en place des actions et/ ou le suivi des kpi sur les sujets de contrôle de l'origine des produits et de réduction des produits toxiques et plastiques (53% et 54%) ainsi que sur la baisse de la consommation énergétique (47%).

Les évolutions sont particulièrement remarquables par rapport à 2021 concernant le [décret tertiaire](#) avec 52% de sondés ayant mis en place des actions et/ou avec suivi de kpi. Ils n'étaient que 27% en 2021 à suivre les kpi contre 48% en 2024.

Actions mises en place et intégrées dans les process avec suivi de KPI (en % des sondés).

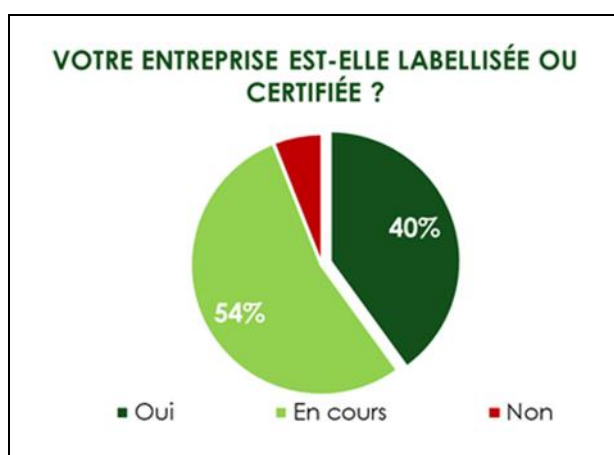


## UNE VOLONTE ET UNE AMBITION MARQUEES DE REDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DE L'ENTREPRISE.

**70%** des sondés déclarent avoir réalisé leur bilan carbone couvrant les 3 scopes.

**49%** se sont fixés plus de 26% de réduction de GES d'ici 2023 dont 19% avec un objectif de plus de 40%.

Pour rappel, en France, le décret de juillet 2022 impose de faire un bilan de gaz à effet de serre complet, scopes 1 à 3, aux entreprises de plus de 500 salariés à partir du 1er janvier 2023.



**94%** des entreprises sont labellisées ou certifiées (B Corp, enseigne responsable, Lucie...) en nette progression. **Elles n'étaient que 39% en 2021.**

L'engagement environnemental se manifeste dans plusieurs domaines clés, avec des actions orientées vers la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, l'optimisation de la consommation énergétique, la circularité des produits et une gestion durable des ressources. Ces efforts se retrouvent dans différents domaines stratégiques comme la sensibilisation des consommateurs et l'éco-conception, la sobriété énergétique, l'allongement de la durée de vie des produits, l'optimisation des transports et verdissement des flottes, des politiques d'achats durables et des engagements fournisseurs.

## RESPONSABILITE SOCIALE : FORMATION, DIVERSITE ET CLIMAT SOCIAL EN PREMIERE LIGNE DES ACTIONS PORTEES PAR LES ENTREPRISES.

Les thématiques les plus avancées, c'est-à-dire que les processus sont mis en place et/ou mesurés par des Kpi, sont **la formation (80%), la diversité (78%) et le climat social (76%)**.

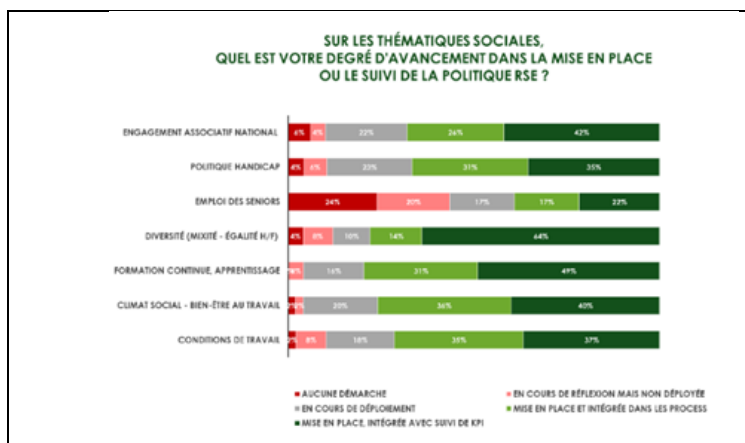
La **diversité** (mixité – égalité) et **la formation** sont les sujets pour lesquels les indicateurs de performance sont particulièrement suivis respectivement 64% sur et 49%.

## LA SENSIBILISATION AUX ENJEUX RSE DES SALARIES SUR LE TERRAIN EST UN AXE FORT DES ENSEIGNES.

**38%** des sondés **forment leurs salariés à la RSE.**

**47%** ont développé une politique d'**ambassadeurs**.

La politique d'ambassadeurs en boutiques tend à se généraliser. Les employés sont formés et se font le relai opérationnel de la stratégie et des actions RSE définie par l'entreprise. Les ambassadeurs sensibilisent les équipes et diffusent les bonnes pratiques.



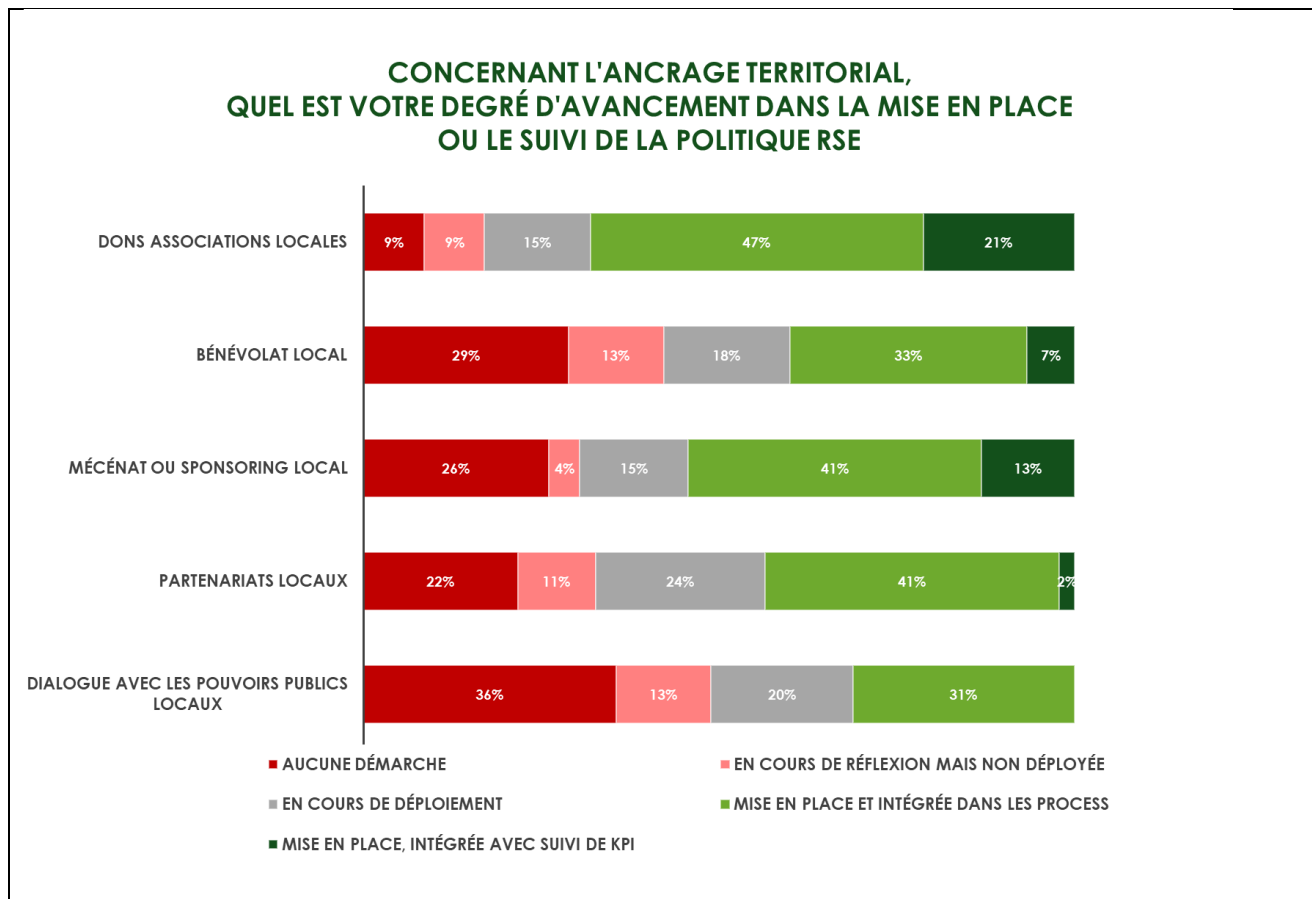
**En outre, les entreprises observent que l'engagement RSE est un levier fort pour fédérer et mobiliser les équipes en interne ainsi qu'un facteur de différenciation et d'attractivité pour recruter de nouveaux talents.**



## ANCRAGE TERRITORIAL : LES MAGASINS SONT PAR ESSENCE AU CŒUR DES TERRITOIRES

Les réseaux d'enseignes sont des acteurs engagés localement, leur maillage assure une présence dans tout type de villes garantissant ainsi une présence active et une forte proximité avec les territoires et villes de toutes tailles.

**Dons aux associations et mécénat et/ou sponsoring sont les engagements les plus développés et suivis** par les enseignes.



## GOUVERNANCE : UN PARTAGE QUASI-ÉGAL ENTRE DES RÉSEAUX AYANT DEVELOPPÉ DES ACTIONS ET CEUX QUI N'EN SONT QU'AUX PRÉMICES DE LA RÉFLEXION.

% des sondés déclarant avoir mise en place un process et/ou de mesure de kpi sur les items suivants :

**53%** pour la **concertation**

**45%** pour les **indicateurs RSE dans la politique salariale**

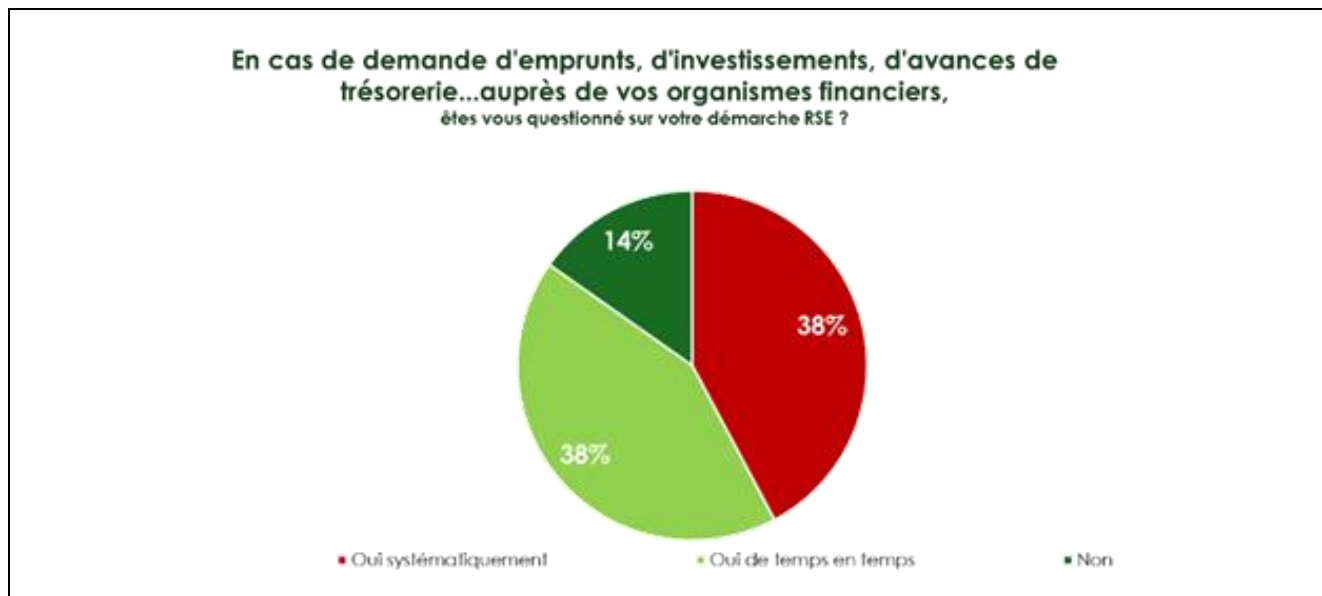
**42%** pour l'**intéressement / actionariat des salariés**

D'autres actions comme la création d'un comité RSE, la part des femmes dans le conseil d'administration, l'inclusion de critères extra-financiers dans l'information à la presse sont citées.

## OBTEINTION DE FINANCEMENT : LE DEPLOIEMENT DE LA RSE EST UN CRITERE POUR OBTENIR LES FINANCEMENTS.

Les enseignes déclarent être de plus en plus questionner sur leur engagement RSE pour obtenir des financements à des conditions avantageuses.

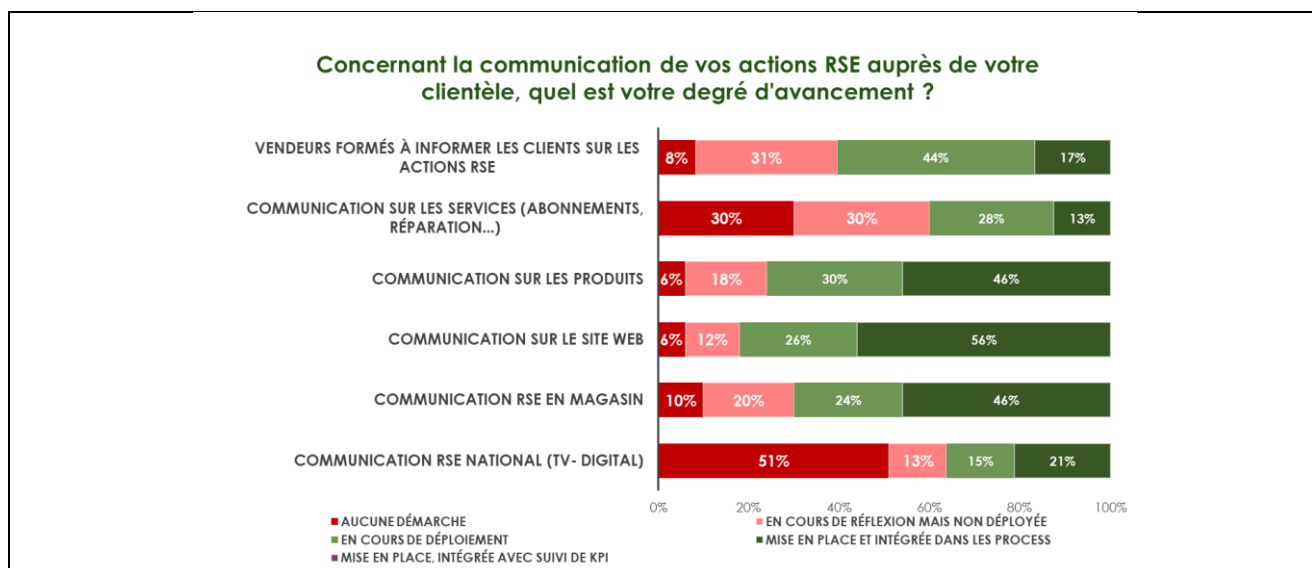
**76%** des sondés font l'objet de questionnements par les organismes de financement sur la démarche RSE de l'entreprise pour l'obtention d'un prêt et/ou investissement.



A contrario, les enseignes sont peu nombreuses à demander des aides ou financements publics au service du déploiement de la RSE dans leur entreprise

**26%** des sondés ont demandé ou obtenu des financements publics pour déployer une démarche RSE dans les entreprises (Score faible)

## INFORMATION SUR LES ACTIONS RSE À DESTINATION DU CLIENT FINAL : UNE COMMUNICATION MESURÉE NON SUJETTE À CONTROVERSE.



La communication concernant la thématique RSE est largement diffusée sur les sites web et en magasin en veillant toutefois à éviter les accusations de greenwashing par des informations vérifiables et transparentes.

## LES CONTRAINTES FREINANT LE DEPLOIEMENT DE LA RSE EN ENTREPRISE

Les dirigeants d'entreprises appellent à une série d'actions et réformes des pouvoirs publics pour lever certaines contraintes, faciliter et amplifier l'intégration des démarches de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Parmi les points évoqués, à noter :

- **L'Allègement des contraintes réglementaires** et moins de lourdeurs administratives et réglementaires qui imposent des normes souvent complexes, limitant les initiatives au profit d'exigences de conformité.
- **Une harmonisation européenne** des lois et normes et un alignement entre les positions françaises et européennes pour éviter des réglementations redondantes.
- **Une aide au tri et traitement des biodéchets**
- **Un soutien pour la transition énergétique et le passage aux flottes de véhicules**
- **Des aides pour rendre l'éco-conception des boutiques plus accessible**
- **Des aides financières pour la R&D et des formations RSE spécifiques** pour intensifier leurs démarches
- **Plus de flexibilité dans l'atteinte des objectifs**, des subventions et incitations plutôt qu'un cadre strict ne permettant pas de s'adapter et répondre aux enjeux les plus pertinents.

Ces propositions visent à permettre aux entreprises de prendre des initiatives concrètes et ciblées, tout en allégeant les obstacles administratifs pour mieux répondre aux défis environnementaux et sociétaux actuels.

## UN PLAN D'ACTION AMBITIEUX MALGRÉ LES CONTRAINTES

Malgré les freins, les dirigeants tracent une feuille de route volontariste pour renforcer leur impact environnemental et social, s'appuyant sur des actions clés comme l'écoconception, la décarbonation et la mise en place d'outils de pilotage pour une gestion fiable des données de RSE.

Intégrer l'écoconception et encourager la consommation durable figurent parmi leurs priorités, avec des initiatives destinées à intégrer des produits plus respectueux de l'environnement et à renforcer la circularité, notamment par la mise en place de services de seconde main et de réparation pour prolonger la durée de vie des produits.

La transition vers un modèle de consommation circulaire est soutenue par des mesures concrètes : la mise en conformité avec la directive européenne CSRD, un affichage environnemental plus transparent pour les clients, et l'éco-score des produits qui permet d'informer les consommateurs sur l'impact de leurs choix. Pour optimiser la gestion énergétique et réduire les déchets, des investissements dans des panneaux photovoltaïques et un outil de suivi des consommations d'électricité et d'eau sont également en cours de mise en place par certaines enseignes. Ces dispositifs s'accompagnent dans de nombreux cas du tri des biodéchets et de la formation des collaborateurs au changement climatique grâce à des ateliers comme la Fresque du Climat.

Les projets incluent aussi un plan de décarbonation visant à une réduction de 30 % de l'empreinte carbone d'ici 2030, %. Pour atteindre cet objectif, les entreprises misent sur des changements structurants, comme le développement d'un modèle d'affaires plus serviciel et circulaire. Cela comprend des pratiques d'achats responsables, l'accompagnement des partenaires pour la mise en œuvre de bonnes pratiques, et une utilisation accrue de matériaux recyclés, tant pour les produits que pour le packaging.

En parallèle, un effort de communication vers les consommateurs et la formation continue des équipes se poursuivront pour renforcer l'ancrage des valeurs durables au sein de l'entreprise.



Pour rappel, la majorité des actions et idées préconisées dans le livre blanc de 2021 reste d'actualité :

- **Une clarification des lois & réglementations**, définir des normes partagées (guichet unique, centralisation de l'information...).
- En effet, si la réglementation a été un accélérateur depuis 2021 pour la mise en place d'actions concrètes et le suivi de KPI, il est important de ne pas intensifier les contraintes et imposer de nouvelles normes afin de laisser le temps aux enseignes de poursuivre la structuration de leur démarche à l'aune des mesures déjà prises mais aussi d'adapter et affiner leur stratégie RSE pour une meilleure efficacité.
- **Un accompagnement fiscal et financier de la transformation écologique** des entreprises (que ce soit sur l'offre, les transports, des aides à la réalisation du bilan carbone...).
- **Une structuration des démarches liées à la logistique et au transport** (exemple des hubs urbains...).
- **Des incitations à mieux produire et consommer** (TVA réduite sur la réparation, allègement de charges sur les emballages durables...).
- **Des infrastructures pour traiter et recycler plus, plus vite et mieux** (mise en place de filière de recyclage, mutualisation des collectes...).
- **La mutualisation et une meilleure communication des mesures pour assurer le contrôle et la traçabilité des produits** (harmoniser les normes, une plateforme pour le ACV).
- **Des aides à la formation pour recruter mieux, plus et plus vite** (aides à l'apprentissage, relancer les formations techniques...).
- **Un plan de communication sur les métiers du commerce** pour attirer de nouveaux talents.

En conclusion, la démarche RSE des enseignes du commerce spécialisé en France évolue rapidement, portée par une prise de conscience croissante et une structuration progressive au sein des entreprises. L'implication de la direction générale, la mesure des impacts et la mise en place d'indicateurs clés témoignent d'un changement en faveur d'une RSE ambitieuse et intégrée dans le quotidien des entreprises. Ces avancées reflètent également les attentes croissantes des clients et des organismes de financement pour un engagement clair et mesurable. Toutefois, la généralisation de pratiques structurées reste un défi, particulièrement pour les petites entreprises, alors que les nouvelles réglementations incitent tout le secteur à progresser. Les enseignes sont prêtes à accélérer leur transformation mais ont besoin de soutiens et d'une politique gouvernementale volontariste pour accompagner les entreprises dans ce sens.

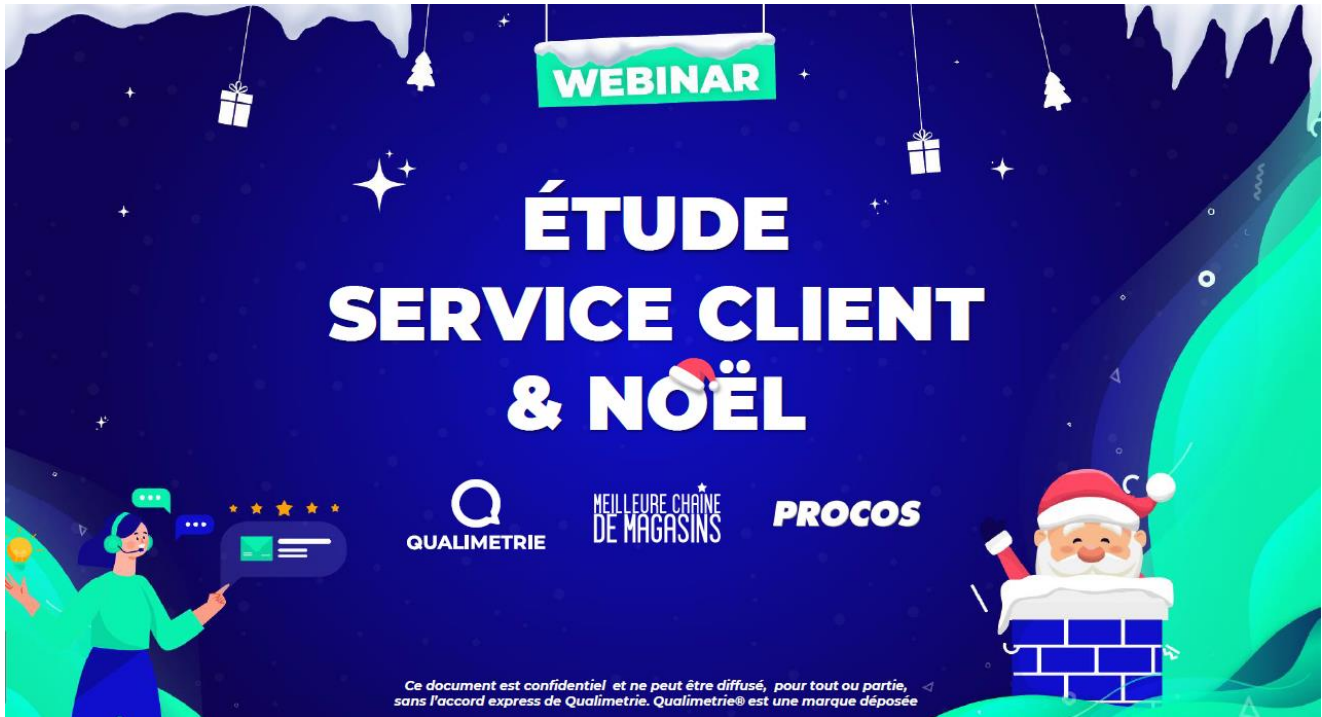
**Liens utiles :**

**Retrouvez les webinaires animés par Procos sur la thématique RSE :**

- [Le livre blanc RSE par Procos](#)
- [Webinaire les labels RSE](#)
- [Webinaire CRSD, obligations et délais](#)
- [Webinaire bilan carbone et scope 3](#)

**Pour 2025, un programme est en cours sur les thématiques de double matérialité et le financement de la démarche RSE.**

## Études & clubs



**Qualimétrie, ProcOS et Meilleure Chaîne de magasins** organisaient un webinar le 8 novembre afin de présenter les données concernant l'avis et la perception des Français sur deux sujets :

- **Les services clients**
- **Les achats de Noël**

En ce qui concerne les services clients, Qualimétrie a questionné les Français sur de nombreux aspects.

Les analyses des données du service clients font apparaître plusieurs éléments dont les enseignes doivent se saisir pour fidéliser et augmenter leurs chiffres d'affaires.

Nous retiendrons ici quelques points :

- Tout d'abord, le fait que la sollicitation des services clients augmente continuellement depuis la Covid.
- Cette relation porte en premier sur la recherche d'informations (33 %) juste devant la réclamation (29 % soit 4 points de plus qu'en 2023, ce taux atteint 40 % en e-commerce).  
De manière évidente, la collecte objective et le traitement de toutes ces réclamations sont essentiels pour permettre à l'enseigne de s'améliorer, résoudre les problématiques et irritants et, ce faisant, améliorer les processus et créer de la valeur.
- Le canal de contact préféré des clients reste le téléphone.

Le webinar a traité ensuite des achats de Noël et mis en lumière de nombreux éléments tels que :

- Le fait que la majorité des Français trouve important de faire plaisir et de se faire plaisir pour Noël. Le moment reste donc essentiel pour la consommation plaisir.
- Les chiffres montrent une augmentation du recours au e-commerce (43 % contre 25 % en 2021) et à la seconde main.
- Les consommateurs ont l'intention de commencer très tôt, début novembre, leurs achats de Noël en 2024 avec une volonté d'analyser les meilleurs rapports qualité/prix et d'avoir la capacité de profiter des meilleures opportunités.

Peu nombreux sont ceux qui ont l'intention d'attendre la dernière minute. Nous verrons ce qu'il en sera réellement.

- 28 % des répondants disent réaliser une partie de leurs achats sur Amazon et ce poids croit chaque année.
- En termes de niveau de dépense, 70 % disent vouloir dépenser autant voire plus qu'en 2023.
- Les dépenses qui tiennent la corde : les jouets suivis par la cosmétique, puis le prêt-à-porter devant les livres.

**Formulaire pour accéder à l'étude et au replay :**  
<https://share.hsforms.com/1YalwISdmSLialg4mND59uw57ajk>

Pour en savoir plus :



**Emeric BAYART**

CEO

+33 (0)3 20 81 90 44 | +33 (0)6 62 81 93 23

6 Avenue de Flandre Villeneuve d'Ascq | 59491

LILLE - PARIS - MADRID - BARCELONE - HONG-KONG

[www.qualimétrie.com](http://www.qualimétrie.com)



**PROCOS**

31, rue du 4 Septembre - 75002 PARIS  
Tél. 01 44 88 95 60 ■ club@procos.org ■ www.procosp.org  
Directeur de la publication : André TORDJMAN, Président de Procosp