

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 m². 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* ». ■

