

PROCOS

AGIR POUR UN COMMERCE QUI DONNE ENVIE

Newsletter

JUILLET 2025

#85

L'ÉDITO

par André TORDJMAN, Président de Procos

À LA UNE

« Loi de simplification : un projet qui, en l'état, mettrait en danger le commerce et les commerçants ! »

QUESTIONS À...

Christophe GASCHIN

Directeur général du Groupe BERTRAND

Marlyse MEGELAS

Head of Distribution & Real Estate Manager de SWAROVSKI

Eddie BOCHEUX

Directeur immobilier de CELIO

Christophe RANCHOUP

Directeur général de 4MURS

L'INTERNATIONAL AVEC EURELIA

Un objectif clair pour la 2e édition d'AFRETAIL : faire de l'Afrique un moteur d'avenir pour le retail

ÉTUDES & CLUBS

Webinar « Baromètre Symétrie des Attentions® »*

Webinar « La cybersécurité dans le retail »*

* Réservé aux adhérents Procos



www.procoss.org

club@procoss.org

L'ÉDITO

Par André TORDJMAN, Président de PROCOS



Procos et Diamart ont présenté les principaux résultats de l'étude réalisée auprès des dirigeants d'enseignes sur leur vision des transformations de leurs réseaux à horizon 2030.

Plusieurs points forts en sont ressortis :

- **les dirigeants sont à la fois optimistes et volontaristes.** Confiants dans l'avenir de leur entreprise comme du retail. Ils envisagent de continuer d'investir dans l'ouverture de points de vente, dans l'optimisation de leurs formats et dans le maillage de leurs réseaux. Une priorité qui pouvait apparaître contre intuitive compte tenu du contexte économique et de la baisse tendancielle des chiffres d'affaires par m². Une large majorité des enseignes interrogées envisagent une croissance de leur parc de magasins dans les cinq prochaines années, mais sur des formats plus petits.
- **La priorité donnée à la différenciation et au renforcement de leur marque ainsi qu'à l'expérience et la relation client.**
- Les difficultés majeures mises en avant sont, **les niveaux des loyers suivis par la baisse du trafic et les problèmes de recrutement.**
- **Les enseignes sont confiantes pour l'avenir** dans la hausse du chiffre d'affaires par m² (plus de 50 % estiment qu'il sera en hausse ou forte hausse, et seulement 10 % qu'il va baisser). Ces évolutions permettent aux dirigeants de prévoir une hausse de l'Ebitda
- **Cédric DUCROCQ de Diamart** pense que « *Parce qu'elle devient multiformat et protéiforme,*

l'expansion doit devenir plus précise, plus analytique. Les schémas directeurs de demain seront subtils et data driven ! »

- **Les retailers s'accordent à dire qu'il faut davantage de réactivité et d'agilité** dans nos organisations pour une adaptation plus rapide de nos concepts et de nos formats de vente. Mais, les participants ont également évoqué la difficulté à investir et financer ces évolutions.

Mais, une conclusion s'impose : « *Il faut passer du retail d'hier au retail de demain, c'est aussi faire converger deux populations : celle des collaborateurs du physique qui doivent apprivoiser les solutions digitales et celle des nouveaux collaborateurs du digital qui doivent comprendre le retail physique.* ». **Il faut faire converger efficacement ces deux cultures pour faire réussir le nouveau commerce unifié sans frontière entre le physique et le digital.**

Le commerce est devenu un concours : il ne suffit plus d'être bons, il faut être excellents. Et, seuls ceux qui sauront mettre en œuvre rapidement la vision du commerce de demain sauront prospérer.

La période est complexe mais les opportunités sont grandes. Avec l'IA, de nouvelles formes d'optimisation et de création de valeur vont apparaître.

C'est pourquoi, notre prochaine étude réalisée en partenariat Procos et Arthur D. Little portera sur les apports de l'IA aux entreprises du retail. Elle fera l'objet d'un **petit déjeuner le 9 septembre 2025.**

Je vous souhaite un très bel été et je serai ravi de vous retrouver à la rentrée pour poursuivre nos actions collectives sur le commerce de demain.

À LA UNE

« Loi de simplification : un projet qui, en l'état, mettrait en danger le commerce et les commerçants ! »

Comme vous le savez tous, cela fait des mois qu'il est question de simplification dans le débat public. Plusieurs mois que tout le monde a conscience que celle-ci représente la seule issue pour permettre l'investissement et dynamiser la transformation de nos secteurs d'activité et entreprises et faire face aux multiples changements de notre société, dont ceux de la consommation et du commerce.

En parallèle, nous savons qu'il n'y a aucune autre issue pour fluidifier et accélérer les projets des acteurs économiques puisqu'il n'y a plus d'argent public aussi bien nationalement que dans les collectivités locales.

Tout le monde le sait, donc nous devrions tout faire pour simplifier.

En parallèle, que se passe-t-il vraiment ?

Pour le commerce, qui attend toujours la mensualisation des loyers commerciaux pour libérer de la trésorerie, la menace de complexification se profile.

En effet, si le projet de loi voté à l'Assemblée nationale devait s'appliquer, nous aurions réussi à complexifier comme jamais jusqu'ici, l'activité et le développement du commerce et des commerçants.

Ce texte comprend en effet une multitude de dispositions qui visent à soumettre à autorisation préalable (c'est à dire une décision de la commission nationale d'équipement commercial -CDAC-), une multitude de projets qui vont de l'ouverture de restaurants en passant par les magasins alimentaires mais aussi les chaînes de magasins de plus de 20 magasins, puis, pour finir toute surface d'entrepôt de plus de 800 m² sous prétexte qu'il serait utilisé pour le e-commerce.

Objectivement, c'est vraiment n'importe quoi et il est probable que juridiquement tout ceci ne vaille pas grand-chose en termes de règles de concurrence et de liberté d'entreprendre en France comme en Europe. Mais pour autant, ces mesures sont dans le texte et il va falloir les en sortir.



Cela montre surtout l'illusion et l'erreur majeure d'analyse et de compréhension de ce qui se passe dans le commerce ; une méconnaissance totale de ses fonctionnements et de ses enjeux : se transformer vite.

En effet, certains pensent à nouveau qu'il suffit de bloquer quelques formes de commerce et d'entreprises pour protéger les villes et le commerce dit indépendant. Mais, c'est tout le contraire !

Nous sommes tous d'accord qu'il n'y a plus la place pour la création de grands espaces de commerce, sauf exception dans les villes bénéficiant d'importantes croissances démographiques. Mais, cela suppose donc qu'on accélère et dynamise la transformation et la modernisation de l'existant. Et, alors qui le fera à part les acteurs du commerce que ce soit directement ou indirectement à travers leur capacité à payer des loyers ?

Par ailleurs, on le sait l'attractivité de l'offre, donc le générateur du déplacement des consommateurs, passe par une diversité de l'offre et la présence de locomotives qui sont très souvent sous enseigne.

Aujourd'hui, la vacance commerciale se redéveloppe. Elle inquiète à juste titre les élus locaux mais la tentation erronée serait de penser que la solution passe par la capacité des élus à contrôler l'activité économique et les projets. C'est une illusion. La capacité du commerce physique de résister et d'être toujours là demain passe par son agilité et sa capacité réelle d'investir aussi vite que possible dans ses transformations. Aujourd'hui, les plus agiles sont Amazon et les plateformes asiatiques. Elles ne sont pas confrontées aux difficultés de s'adapter ville par ville, lieu de commerce par lieu de commerce, elles pilotent à distance sans délai.

Face à cela, certains voudraient croire que mettre en place encore plus de règles sauverait le commerce local ! En fait, cela risque d'avoir l'effet contraire. Les magasins, notamment ceux assez grands pour créer du trafic mettront plus de temps à ouvrir, contribuant ainsi à l'augmentation de la durée pendant laquelle les locaux sont inexploités donc à la spirale infernale de la vacance commerciale. Par ailleurs, pénaliser l'ouverture d'un magasin parce que son enseigne ou la franchise a plus de vingt magasins est un non-sens

total et ne ferait que figer le secteur ! Ces dispositions sont vraiment très inquiétantes.



©(Archives NR, Jérôme Dutac)

Par ailleurs, le commerce est une activité économique. Il ne s'agit pas d'ouvrir des musées subventionnés, l'enjeu n'est donc pas de contrôler leurs ouvertures par des commissions dont les critères de décision seront plus ou moins objectifs mais de créer les conditions de leur viabilité économique. Choisir l'exploitant ! Ce serait le rêve affiché de certains élus mais avec quel réalisme ? Excusez-nous mais plus encore quelle compétence ? Bien sûr, on peut avoir des souhaits, des préférences, voire une vision. Mais en fait, seuls deux critères font référence : le chiffre d'affaires potentiel et réel, et les coûts d'exploitation permettent-ils au magasin d'être viable durablement, et les consommateurs seront-ils assez nombreux donc ? Et, est-on capable de leur assurer une clientèle dans le temps (accessibilité, attractivité, sécurité ...) ? Vouloir tout contrôler administrativement dans les activités économiques n'a jamais fonctionné et ne fait qu'aggraver les conséquences en protégeant pour un temps des rentes de situation mais en ruinant toute idée de dynamique, d'innovation et d'investissement. Ou alors, il s'agit de décision clientéliste mais jamais l'argent public ou la décision publique ne permettra à une activité économique non rentable de survivre durablement !

Aujourd'hui, nous devons faire face à la réalité, non au rêve. Il est déjà très difficile de convaincre des investisseurs d'investir dans le commerce et en France compte tenu des incertitudes et des

évolutions du contexte de consommation. q Aucune personne un peu sensée ne peut croire que c'est en ajoutant des règles, de l'incertitude, des délais et des coûts que l'on parviendra au seul objectif que nous devons partager, nous les défenseurs du commerce de toutes sortes : assurer la survie et le développement du commerce physique dans les territoires partout en France. Certainement pas, d'un côté le canal Web et les plateformes sont souples et agiles et se développent à leur rythme, de l'autre, certains en sont encore à la croyance ou à la volonté de faire croire, que mettre en œuvre des règles pour contrôler davantage sauverait les magasins et le commerce physique !!



[@https://fr.wikipedia.org](https://fr.wikipedia.org)

Occupons-nous des vrais sujets : l'agilité du commerce (la cession de magasins ou de baux par exemple ; **les clauses d'activité plus flexibles** dans les baux), **l'accessibilité des lieux** pour créer de l'activité pour les commerçants, la mixité de l'offre pour qu'elle soit attractive avec le rôle fondamental des enseignes, les niveaux et évolutions des loyers commerciaux adaptés à l'activité réelle du commerce... **Ne revenons pas à des approches totalement dépassées de rigidité et d'administration du commerce**, ou alors cela donnera raison à ceux qui clament que la proximité réelle c'est le e-commerce. En effet, ne suffit-il pas se faire livrer chez soi sans bouger !

Une vraie « proximité » ! Absurde, mais une conséquence possible de la rigidité et de l'immobilisme.

Terminons par la logistique. Une petite musique qui revient régulièrement. Cette fois, on voudrait soumettre à AEC, les créations de locaux logistiques de plus de 800 m² sous prétexte qu'ils serviraient au e-commerce. Mais, c'est oublier tout d'abord que pour être bon dans l'omnicanal, le commerce a besoin d'entrepôts pour une logistique efficace, agile et répondre aux besoins des consommateurs, mais aussi des magasins. **Qui pense que l'entrepôt d'une enseigne est destiné à traiter des sujets e-commerce et autres de magasins.** C'est totalement méconnaître le fonctionnement opérationnel du commerce. Qui pense que cela améliorera l'avenir du commerce en bloquant ces nouveaux espaces logistiques nécessaires à la mutualisation croissante de la livraison du dernier km ? Qui pense qu'en voulant s'attaquer à Amazon ou autre plateforme, une telle mesure serait efficace sans toucher encore plus les autres commerçants ? Cela rigidifierait les réponses des commerçants mais aussi des villes pour organiser au mieux les flux à l'avenir et, objectivement Amazon, Shein et Temu s'en fichent, elles feront autrement. Pour finir, sur quels critères une commission en CDAC pourrait-elle décider d'autoriser ou non un local logistique de 1000 m², absurde !

Espérons donc que nos députés et sénateurs qui devront examiner le texte en commission mixte paritaire en septembre aient conscience du danger qui se profile pour nos commerces et reviennent au seul objectif du texte, simplifier !!

Nous en appelons à leur bon sens et à leur responsabilité, et nous avons confiance.

QUESTIONS À...

Christophe GASCHIN

Directeur général du Groupe BERTRAND



©Sylvie HUMBERT/REA

Christophe GASCHIN, vous êtes directeur général du groupe Bertrand depuis 2022, pouvez-vous nous rappeler les principales étapes de votre parcours professionnel ?

Avant de me lancer dans l'univers de la restauration, j'ai exercé en tant qu'avocat d'affaires spécialisé en fusions-acquisitions pendant plus de dix-sept ans. J'ai eu l'opportunité de rencontrer Olivier BERTRAND et de le conseiller pendant plusieurs années. En 2016, j'ai franchi un cap décisif en rejoignant le Groupe BERTRAND en tant que secrétaire général. Cette transition m'a permis de mettre à profit ma rigueur juridique au service d'une entreprise en pleine expansion.

Depuis mon arrivée, j'ai gravi les échelons pour devenir directeur général du Groupe BERTRAND en 2022.

Je suis également directeur général de BERTRAND FRANCHISE et président de plusieurs filiales. Sous ma direction, le groupe a consolidé sa position en tant que leader indépendant de la restauration en France, avec plus de 1.280 établissements et 45.000 collaborateurs. **Nous sommes passés en moins de deux ans de cinq à dix enseignes emblématiques dans notre portefeuille de marque.**

Votre groupe développe et exploite dix enseignes aujourd'hui, pourquoi avoir choisi de développer un portefeuille aussi large ?

Nous avons construit un portefeuille d'enseignes volontairement complémentaire, avec une présence sur la street food, la restauration rapide et la restauration à table.



L'objectif est simple : répondre aux différentes attentes des consommateurs, selon les envies, les moments de la journée, ou les usages. Ce modèle multi-enseignes nous permet aussi d'offrir aux franchisés des opportunités variées, sur des marchés porteurs et différenciés.

C'est un modèle unique en France, nous sommes les seuls acteurs du marché à proposer à nos franchisés d'accroître leur capital avec de la multi-enseignes.

Quelles sont vos ambitions de développement en France dans les prochaines années ?

Nous visons entre 150 et 170 ouvertures par an en France. C'est un rythme soutenu — concrètement, c'est un restaurant qui ouvre tous les deux jours !

C'est ambitieux, bien sûr, mais nous avons le modèle, les enseignes, et surtout les partenaires franchisés pour y arriver. On y croit fermement, et toute notre organisation est mobilisée pour accompagner cette croissance.

Le développement à l'international est-il d'actualité ?

Ce n'est pas notre priorité aujourd'hui. Nous avons quelques développements dans les DOM-TOM et à l'international avec Pitaya, mais nous préférons concentrer nos efforts sur le marché français, que nous connaissons parfaitement. Il reste encore un fort potentiel en France, et notre ambition est de le saisir pleinement avant d'accélérer ailleurs.

Vous annoncez 100 ouvertures en 2025. Trouver les bons franchisés est une condition pour y parvenir, est-ce plus compliqué que par le passé ou trouvez-vous facilement les bons partenaires ?

Nous avons réalisé plus de 100 ouvertures en 2024 et visons en 2025 plus de 150 ouvertures sur l'ensemble de nos enseignes. Pour y parvenir, nous nous appuyons d'abord sur nos partenaires franchisés existants, à qui nous proposons en priorité de se développer avec nous.



PITAYA Gennevillers janvier 2025 / ©Yann Deret

Cela représente près de la moitié des ouvertures. Le reste passe par le recrutement de nouveaux franchisés.

Est-ce plus compliqué qu'avant ? Je ne saurais dire. Mais ce qui est certain, c'est que la concurrence est plus forte. À nous de démontrer que rejoindre notre groupe, c'est s'adosser à un acteur solide, avec des enseignes dont les modèles sont éprouvés, rentables et durables. Et les candidats expérimentés ne s'y trompent pas.



Au Bureau LYON Part-Dieu photos Mars 2022

@alexisjacquin @lestudioalma

Dans les centres commerciaux, le développement de l'activité de restauration apparaît souvent comme la solution aux difficultés et fermetures des boutiques textiles, quelles sont les limites à cette approche ?

Il ne s'agit pas simplement de remplacer une boutique textile par un restaurant. Dans les centres commerciaux, on voit émerger de vrais pôles de

restauration, souvent sur des zones ou des étages entièrement dédiés, un peu à la manière de véritables food courts à grande échelle. Ce n'est donc pas un bouche-trou, mais une vraie stratégie d'animation et d'attractivité pour le centre. La restauration y a toute sa place, à condition qu'elle s'intègre dans une logique d'expérience client globale, et pas comme simple solution à des cellules vacantes.

Aujourd'hui, on parle beaucoup de loisirs dans les lieux pour faire venir les consommateurs et faire en sorte qu'ils y passent plus de temps. Le loisir est-il le meilleur complément, la meilleure locomotive pour la restauration ?

Absolument. Aujourd'hui, on ne parle plus seulement de répondre à un besoin primaire de se nourrir. Nos clients recherchent avant tout une expérience. Le loisir s'inscrit pleinement dans cette dynamique : il prolonge le temps passé sur place, il crée de l'émotion, du partage, et il donne du sens à la sortie. La restauration et le loisir ne s'opposent pas, au contraire : ils se complètent parfaitement pour créer des lieux vivants, attractifs et durables.

Aujourd'hui, dans notre société éphémère, les concepts vieillissent plus vite dans tous les domaines. Est-ce un problème dans la restauration et comment faites-vous pour y faire face ?

Ce n'est pas un problème, c'est un challenge — et on l'embrasse pleinement. Dans un monde qui évolue vite, notamment avec le digital, les attentes des consommateurs changent constamment. À nous d'être agiles, à l'écoute, et proactifs. Nous repensons en permanence nos concepts, nos cartes, notre positionnement. C'est cette capacité d'adaptation qui fait notre force et qui nous permet de rester en phase avec le marché, sans jamais perdre notre ADN.

QUESTIONS À...

Marlyse MEGELAS

Head of Distribution & Real Estate Manager de SWAROVSKI



Marlyse MEGELAS, vous êtes Head of Distribution & Real Estate Manager de SWAROVSKI pour la France et le Benelux. Pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

En tant que Head of Distribution & Real Estate Manager pour SWAROVSKI en France et au Benelux, je suis heureuse de pouvoir revenir sur les grandes étapes de mon parcours professionnel.

J'ai eu l'opportunité d'évoluer au sein de plusieurs bailleurs, enseignes commerciales ainsi que chez un agent immobilier.

Cette diversité d'expériences m'a permis d'acquérir une vision globale et approfondie de l'immobilier commercial, tant du point de vue de la gestion des actifs que du développement et de l'optimisation des réseaux de distribution.

Au fil de ces expériences, j'ai développé une expertise solide dans la négociation de baux commerciaux, la stratégie d'implantation, ainsi que dans l'analyse de marché et la gestion de portefeuilles immobiliers. Cette compréhension transverse me permet aujourd'hui d'accompagner efficacement SWAROVSKI dans ses ambitions d'expansion et d'optimisation de ses espaces commerciaux, tout en garantissant une adéquation parfaite entre la marque et ses implantations.

Ainsi, mon rôle consiste à contribuer à la visibilité et à l'accessibilité de la marque, tout en veillant à une gestion équilibrée des coûts immobiliers et à la pérennité de nos emplacements stratégiques.

Quel est le périmètre de vos fonctions actuelles ?

Dans le cadre de mes fonctions de Head of Distribution & Real Estate Manager pour SWAROVSKI en France et au Benelux, je suis responsable de la gestion stratégique et



opérationnelle du réseau immobilier commercial de la marque sur ces territoires.

Mon périmètre inclut notamment :

- La définition et la mise en œuvre de la stratégie d'implantation et d'expansion des boutiques et points de vente,
- La négociation et la gestion des baux commerciaux,
- Le suivi et l'optimisation du portefeuille immobilier existant,
- La coordination avec les équipes internes (marketing, ventes, opérations) et les partenaires externes (bailleurs, agents immobiliers, prestataires, partenaires distributeurs SWAROVSKI) pour assurer une cohérence et une performance optimale des sites,
- L'analyse des tendances du marché immobilier commercial afin d'anticiper les opportunités et les risques,

- La supervision des projets d'aménagement et de rénovation de nos boutiques.

Pouvez-vous nous rappeler qui est propriétaire de votre enseigne ?

SWAROVSKI est une entreprise familiale autrichienne, fondée en 1895, qui reste aujourd'hui encore détenue majoritairement par la famille SWAROVSKI. Elle est reconnue mondialement pour ses cristaux de haute qualité et ses produits de luxe. En tant que marque, SWAROVSKI appartient donc à cette entité familiale indépendante, ce qui lui permet de conserver une vision à long terme et un fort engagement en matière d'innovation et d'excellence. En 2022, la famille SWAROVSKI a nommé Alexis NASARD au poste de CEO de SWAROVSKI, premier non-membre de la famille à prendre les rênes.



Comment votre enseigne se positionne-t-elle ? Quelles sont ses spécificités et ses forces sur le marché français ?

SWAROVSKI se positionne sur le marché français comme une marque iconique dans l'univers du luxe accessible, en combinant créativité, savoir-faire artisanal et innovation autour du cristal.

Notre enseigne se distingue par son héritage unique, qui fêtera cette année ses 130 ans d'histoire, et par sa capacité à renouveler en permanence son offre pour rester en phase avec les attentes des consommateurs.

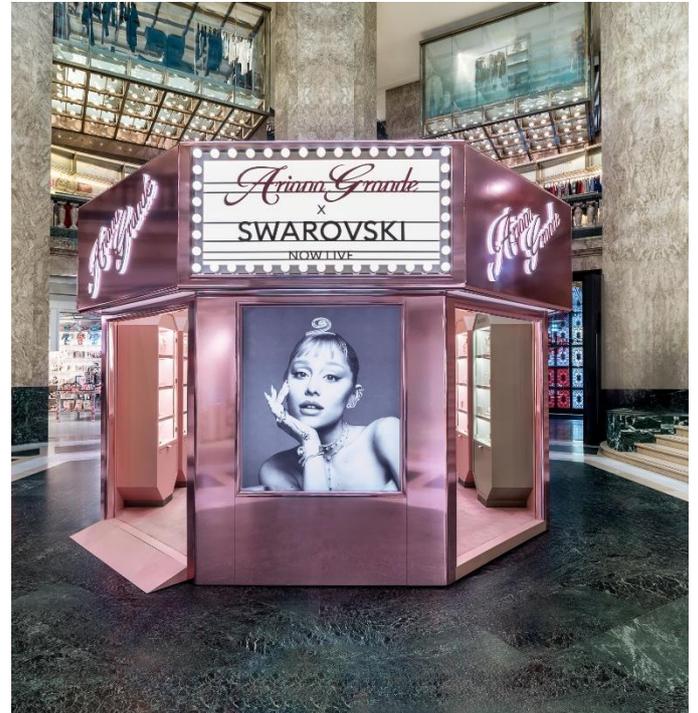
Nous proposons une large gamme de produits – bijoux, montres, accessoires de mode, lunettes, art de la table, articles de décoration et collaborations artistiques – qui séduisent une clientèle diverse, à la recherche de raffinement, d'éclat et d'originalité. Et depuis cette année, nous avons lancé une nouvelle collection de bijoux réalisés en métaux précieux, en or et en argent, et sublimés par des diamants de synthèse de haute qualité.

Cette initiative marque une étape importante dans **l'évolution de notre offre, en associant l'excellence du savoir-faire SWAROVSKI à des matériaux nobles**, tout en répondant aux attentes croissantes de nos clients en matière de durabilité, de transparence et d'élégance contemporaine.

Parmi nos principales forces sur le marché français, on peut citer :

- **Une forte notoriété de marque**, soutenue par une identité visuelle distinctive et un storytelling puissant,
- **Un réseau de distribution multicanal solide** (boutiques en propre, corners grands magasins, boutiques partenaires, réseau de distributeurs multimarques, e-commerce),
- **Une stratégie retail innovante**, avec des boutiques au design immersif et expérientiel,
- **Un engagement croissant envers la durabilité et l'éthique**, qui résonne fortement avec les attentes des consommateurs d'aujourd'hui.

Grâce à ces atouts, SWAROVSKI occupe une place unique à la croisée du luxe et de la mode, en alliant accessibilité et désirabilité.



Quelle est l'étendue de votre parc de magasins en France ? Dans quels types d'emplacements et sur quels formats sont-ils exploités ? Tous vos magasins sont-ils exploités en succursales ?

En France, SWAROVSKI dispose d'un réseau solide de 64 boutiques « succursales », comprenant des boutiques, des corners au sein de grands magasins ainsi que des implantations dans des outlets.

Nous avons également 41 boutiques partenaires et 292 distributeurs multimarques.

Nos magasins sont principalement situés dans des emplacements stratégiques à forte visibilité et fort trafic :

- Centres commerciaux régionaux majeurs,
- Centres-villes premium,
- Zones touristiques à forte affluence,
- Grands magasins parisiens emblématiques (tels que Galeries Lafayette, Printemps...),

- Centres outlet de premier plan.

Nous déployons différents formats selon le contexte commercial et le profil de la clientèle :

- Boutiques traditionnelles (entre 40 et 80 m²),
- Corners au sein des grands magasins,
- Formats outlets
- Pop-up stores ou concepts éphémères à des fins événementielles ou de tests de marché.

Sur le plan du parc immobilier, quelles sont vos ambitions et enjeux majeurs pour les années à venir (développement, maillage de magasins...)? Quelles sont les conditions pour y parvenir ?

Sur le plan immobilier, nos ambitions pour les années à venir s'articulent autour de plusieurs axes stratégiques.

Tout d'abord, nous poursuivons un objectif de consolidation et d'optimisation de notre parc existant, avec une attention particulière portée à la

performance commerciale, à l'adéquation des emplacements avec notre positionnement de marque, et à la qualité de l'expérience client. Cela passe notamment par des rénovations ciblées, le déploiement progressif de notre nouveau concept, ainsi qu'une gestion fine des baux pour accompagner les évolutions de fréquentation et de consommation.

En parallèle, nous restons à l'écoute des opportunités de développement sélectif, en ciblant des emplacements à fort potentiel – notamment dans des zones urbaines premium, des quartiers touristiques stratégiques ou des centres commerciaux à fort trafic. L'objectif est de renforcer notre maillage territorial tout en maintenant un niveau d'exigence élevé sur l'image et la rentabilité.

Par ailleurs, nous accordons une attention croissante à la flexibilité des formats et à la diversification des modes de présence physique, afin de répondre aux mutations du commerce et aux attentes omnicanales des clients.



Pour atteindre ces objectifs, plusieurs conditions sont clés :

- Un dialogue étroit et de qualité avec nos partenaires bailleurs et agents immobiliers,
- Une capacité à anticiper les mutations du retail et à s'adapter rapidement,
- Une exigence constante en matière d'emplacement, de design et de rentabilité,
- Et enfin, une cohérence entre notre stratégie immobilière et notre identité de marque, pour garantir une expérience client homogène et premium sur l'ensemble du réseau.

On parle beaucoup de tensions sur le marché français, comment voyez-vous votre marché ? Est-ce plus complexe ou différent des problématiques des autres marchés européens ?

Le marché français traverse effectivement plusieurs tensions, liées à un contexte économique complexe, à l'évolution des comportements d'achat, mais aussi à des facteurs spécifiques tels que les attentats et les mouvements sociaux fréquents, notamment les grèves, qui impactent la fréquentation des zones commerciales et la dynamique du retail.

Les coûts d'exploitation élevés et la fréquentation parfois en deçà des attentes constituent des défis majeurs.

La fréquentation de certains centres-villes ou centres commerciaux reste encore en dessous des niveaux pré-Covid, tandis que les arbitrages budgétaires des consommateurs se font sentir, même sur le segment du luxe accessible.

Cela dit, la France reste un marché clé en Europe grâce à son attractivité touristique et à l'attachement des consommateurs à des marques fortes comme SWAROVSKI.

Comparé à d'autres marchés européens, le cadre réglementaire français est plus contraignant et les

négociations locatives plus complexes, ce qui demande une expertise pointue.

Malgré ces défis, nous sommes convaincus que le marché français offre de belles opportunités pour les enseignes capables d'allier rigueur opérationnelle et flexibilité locale.

Quelles sont vos attentes vis-à-vis des partenaires que sont les bailleurs en centre-ville et en centres commerciaux ? Y a-t-il des aspects qui devraient mieux fonctionner aujourd'hui et lesquels ?

Nos attentes vis-à-vis de nos partenaires bailleurs, qu'ils soient en centre-ville ou en centres commerciaux, sont guidées par un objectif commun de performance durable et d'adaptation aux évolutions du retail.

Nous attendons d'eux avant tout une relation fondée sur le dialogue, la transparence et la co-construction. Dans un environnement économique tendu et en mutation rapide, il est essentiel que bailleurs et enseignes travaillent main dans la main pour maintenir l'attractivité des sites, dynamiser la fréquentation et optimiser les performances commerciales.

Plus concrètement, nous souhaitons :

- Une meilleure flexibilité dans la gestion des baux (durée, indexation, clauses d'adaptation),
- Une plus grande réactivité face aux besoins opérationnels des enseignes, notamment en termes de travaux, de rénovation ou d'accès logistique,
- Une vision partagée sur les investissements marketing et les actions de dynamisation, en particulier en centres commerciaux,
- Une approche plus équitable du partage de la valeur, prenant en compte les réalités du terrain et les évolutions du comportement des consommateurs.

Il serait également souhaitable que certains bailleurs adoptent une posture plus collaborative, notamment dans les périodes de tension ou de transition (fermetures, travaux, crises sociales ou sanitaires). Une plus grande souplesse contractuelle et une ouverture à l'innovation (formats hybrides, pop-up stores, périodes test) seraient des leviers précieux pour accompagner l'évolution du commerce physique.

En résumé, nos attentes portent sur une relation de partenariat réelle, tournée vers l'agilité, la performance partagée et l'adaptation continue aux nouvelles réalités du marché.

Vous le savez, Procos s'est choisi une nouvelle raison d'être « Agir pour un commerce qui donne envie ». Est-ce un choix qui vous parle ? Et si oui, que faut-il faire en priorité selon vous pour que nos enseignes donnent toujours envie demain ? Quelles sont les priorités ?

Oui, la nouvelle raison d'être de Procos — « Agir pour un commerce qui donne envie » — résonne tout à fait avec notre vision et les défis auxquels nous faisons face. Dans un contexte de transformation rapide des habitudes de consommation, il est plus que jamais essentiel de redonner du sens, de l'attractivité et de l'émotion à l'acte d'achat en point de vente.

Pour que nos enseignes continuent de « donner envie » demain, plusieurs priorités s'imposent selon moi :

1. **Renforcer l'expérience client** : les consommateurs attendent plus qu'un simple lieu de transaction. Il faut leur offrir une expérience mémorable, immersive, cohérente avec l'univers de la marque, où l'humain, le service et l'émotion ont une vraie place.
2. **Réenchanter les lieux de vente** : cela passe par des concepts de magasins innovants, des environnements qualitatifs, et une mise en scène qui valorise à la fois les produits et l'identité de la marque.
3. **Adapter les formats et les implantations** : pour rester pertinents, il est essentiel de repenser la

présence commerciale en fonction des flux, des usages et des attentes locales, que ce soit en centre-ville, en centre commercial ou en retail park.

4. **Accélérer l'engagement RSE** : un commerce qui donne envie est aussi un commerce responsable. Transparence, durabilité des produits, éthique sociale et environnementale sont devenus des critères d'attractivité incontournables.
5. **Favoriser la coopération entre acteurs** : enfin, bailleurs, enseignes, collectivités et fédérations comme Procos doivent agir ensemble pour repenser le commerce comme un levier d'animation et de lien social dans les territoires.

En somme, redonner envie passe par une approche centrée sur le client, vivante, responsable et connectée aux attentes contemporaines.

C'est un beau défi, mais aussi une formidable opportunité de redonner toute sa force au commerce physique.



QUESTIONS À...

Eddie BOCHEUX

Directeur immobilier de CELIO



Eddie BOCHEUX, vous êtes directeur immobilier de CELIO, pouvez-vous nous rappeler les caractéristiques de CELIO ?

CELIO, c'est aujourd'hui près de 300 magasins en France, dont 83 affiliés. Nous disposons de filiales en Espagne (28 magasins), en Belgique (20 magasins) et nous avons tout récemment ouvert au Portugal (2 magasins).

En ajoutant les DOM-TOM, la Corse, et nos partenaires franchisés, nous comptons 415 points de vente en Europe.

Au global, CELIO est présent dans plus de 40 pays à travers le monde, principalement en franchise, avec une présence forte en Inde.

CELIO, est la première marque de prêt-à-porter masculin en France. Notre mission est simple : proposer une mode accessible, intemporelle et inclusive pour tous les hommes. Fit, matière, couleur, prix : nous allons à l'essentiel.

Depuis août 2024, nous avons lancé une ligne femme via be Camaïeu, notre alter ego au féminin.

Vous avez annoncé vos be-stores CELIO/Camaïeu voici quelques mois. Qu'est-ce que cela signifie ? Quel format ? Quelles ambitions ?

Les be-stores, ce sont des magasins nouvelle génération où l'on retrouve à la fois l'offre CELIO be normal et l'offre femme. Nous y proposons un parcours d'achat fluide et simplifié, dans des formats plus spacieux, pensés pour répondre aux besoins des femmes comme des hommes.

En France, nous accueillons environ 56 millions de visiteurs par an en magasins. Avant le lancement de notre ligne femme, nous avons déjà 20% de clientes. Ce nouveau format permet donc de mieux répondre à cette réalité : habiller les hommes et les femmes au quotidien, pour les grandes occasions comme pour la vie de tous les jours.

Aujourd'hui, nous avons 27 points de vente avec une offre femme en France (dont 20 be-stores), 2 magasins en Belgique (Westland, City2) et 1 en Espagne (La Jonquera).

Notre ambition est de dupliquer ce modèle avec un objectif de 50 points de ventes be-stores en France d'ici fin 2026. Les formats de magasins <700 m² nous permettront d'exprimer cette offre mixte.

Où en êtes-vous du développement de cette approche ? Quelles sont les difficultés ? Et comment accélérer ?

Le cap de notre feuille de route est tenu. Nous ne recherchons pas ce qui est simple mais ce qui est efficace. CELIO se donne donc les moyens financiers et humains pour avancer de manière agile et rapide dans ce sens.

Plusieurs bailleurs nous accompagnent déjà pour créer ces surfaces, souvent en fusionnant ou réorganisant des cellules commerciales. Cela suppose parfois une vraie transformation des sites, mais nous bénéficions d'un soutien solide et d'une réelle adhésion à ce format.

Comment cette approche est-elle perçue par les clients ? Est-ce que ça fonctionne ? Avez-vous dû ajuster certaines choses ?

Le 29 août 2024, nous avons lancé 12 magasins avec une ligne femme en simultané. Ce lancement a confirmé notre légitimité à proposer une offre femme.

Les retours sont très bons : le concept est jugé clair, lisible, et la ligne femme répond à un besoin de basics au bon fit, aux couleurs variées et à des prix abordables.

Les équipes en magasin — nos premiers ambassadeurs — valident aussi : ils parlent d'un projet fluide, bien accueilli par les clients. Nous restons avant tout à l'écoute des clients. Les retours sont essentiels pour faire évoluer notre concept. Chaque avis compte et alimente notre démarche d'apprentissage permanent et d'amélioration continue.

Sur quels formats et types d'emplacement vous développez-vous ?

Nous avons déjà un parc de magasins très qualitatif et nous voulons maintenir cette exigence. Les surfaces ciblées vont de 700 à 1000 m², et nous recherchons les magasins "zéro défaut", tant sur la qualité d'emplacement que sur la visibilité, et l'environnement commercial.



Les be-stores se développent surtout en centres commerciaux et retail parks pour l'instant. nous travaillons aussi sur des formats centre-ville, plus complexes à trouver, mais sur lesquels nous avançons activement.

Nous sommes pleinement conscients de la crise actuelle qui touche le secteur du retail et des nombreuses enseignes qui se trouvent en grande fragilité. Cette situation, bien que préoccupante, peut ouvrir des opportunités pour repenser le paysage commercial et permettre à des acteurs français solides comme CELIO de se renforcer et de contribuer à construire le retail de demain.

Êtes-vous présents à l'international ? Quelles sont vos ambitions ?

Oui, et depuis longtemps. **La France représente encore 75% de notre chiffre d'affaires, mais notre modèle fonctionne très bien à l'international.**

Nous sommes présents dans plus de 40 pays en franchise, avec une filiale très développée en Inde (plus de 700 points de vente).

Nous venons d'ouvrir une nouvelle filiale au Portugal, et nous regardons de près de futures opportunités en Grèce, en Pologne ou dans les Balkans.

En franchise, notre volonté est de continuer à nous étendre, avec en ligne de mire le renforcement en Europe de l'Est et la reconquête du Moyen-Orient.

Notre ligne femme est déjà implantée dans deux pays : Belgique et Espagne. On avance étape par étape, en gardant la cohérence de notre modèle.

Quelles sont vos priorités dans la relation avec les bailleurs ?

Le développement de nos nouveaux formats repose avant tout sur une collaboration étroite avec les bailleurs. Beaucoup ont bien identifié la valeur de notre modèle : nos performances sont solides, notre concept mixte répond à un vrai besoin client, et il génère du trafic qui bénéficie à l'ensemble du site.



Ces surfaces rares et recherchées nécessitent des projets ambitieux. Si certains bailleurs nous accompagnent déjà de manière active, d'autres avancent plus progressivement — ce que nous respectons. Mais une chose est sûre : nous ne pourrions réussir sans des partenariats durables, fondés sur la confiance et une vision commune.

Procos s'est choisi une raison d'être : « Agir pour un commerce qui donne envie ». Vous retrouvez-vous dans cette approche ? Que pourrait faire Procos pour aller dans ce sens ?

Oui, clairement. Chez CELIO, notre obsession est de donner envie aux gens de venir en magasin. Nous voulons créer du trafic, du plaisir, et simplifier le parcours client, en capitalisant sur notre ADN de marque accessible, populaire et engagée.

Nous croyons en un retail incarné, agile et réactif. Le modèle click & mortar est toujours une force, à condition de le rendre fluide et désirable. C'est ce qu'on s'efforce de faire chaque jour.

Procos peut nous aider sur trois axes qui reprennent les notions d'agilité et de rapidité en :

- Facilitant le partage de bonnes pratiques entre enseignes,
- Défendant les intérêts du commerce physique sur le plan réglementaire,
- Soutenant l'innovation et l'expérimentation de nouveaux modèles économiques.

Et bien sûr, en contribuant activement à faire avancer les sujets liés à la durabilité. Chez CELIO, notre engagement RSE se traduit par des actions concrètes, notamment une exigence forte sur la qualité de nos produits et une transparence totale sur leur composition. D'ici fin 2025, nous visons à ce que 50 % de nos collections intègrent au moins un critère responsable : fibres plus durables, teintures à faible impact, produits circulaires ou issus du commerce équitable.

En conclusion, pour nous, « Agir pour un commerce qui donne envie », c'est aussi faire du commerce un secteur vivant, responsable et tourné vers l'action.

QUESTIONS À...

Christophe RANCHOUP

Directeur général de 4MURS



Christophe RANCHOUP, vous êtes directeur général de 4MURS, pouvez-vous nous rappeler les principaux éléments décrivant votre enseigne : taille de l'enseigne et du parc de magasins, positionnement, offre, propriété du capital ?

4MURS est une entreprise familiale fondée en 1969, spécialisée d'abord dans le papier peint et la peinture, cœurs historiques de son activité de décoration murale. Depuis une dizaine d'années, l'enseigne a engagé un virage stratégique fort pour affirmer une vision plus créative et audacieuse de la décoration. Dirigée depuis 2007 par l'un des fils du fondateur, également actionnaire principal, l'entreprise revendique une identité singulière fondée sur la couleur, les motifs et l'inspiration.

Aujourd'hui, 4MURS compte 86 magasins en France, dont un flagship en périphérie de Metz, emploie 500 collaborateurs et a réalisé 75 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024. L'offre repose sur un équilibre entre qualité, accessibilité prix et style, avec près de 7 000 références disponibles en ligne. L'habillage mural (papier peint, peinture) reste au cœur de l'activité (68 % du chiffre d'affaires), complété par une offre sélective en rideaux, mobilier, décoration murale et objets déco.

4MURS se positionne aujourd'hui comme le premier concept store déco périurbain, conjuguant inspiration, proximité et expertise, avec une

dynamique de transformation continue, illustrée en 2025 par la modernisation de sa logistique.

Quel est le format moyen de vos points de vente et quel est le format idéal ?

Notre format idéal : un concept store de 800 m², pensé comme une source d'inspiration.

Chez 4MURS, nos points de vente ne sont pas de simples lieux de commerce. Nous les concevons comme de véritables espaces d'inspiration. Aujourd'hui, la surface moyenne de nos magasins est de 800 m², ce qui nous permet de mettre en scène nos collections de manière vivante, chaleureuse et incarnée.

Chaque zone de nos concept stores est pensé comme un univers de vie à part entière. L'objectif est clair : provoquer l'envie, susciter des idées et aider nos clients à se projeter dans un intérieur qui leur ressemble. C'est dans cette mise en style que notre offre prend tout son sens – des produits de caractère, sélectionnés pour leur originalité et leur capacité à s'intégrer dans des décors uniques.

Nous avons choisi une implantation majoritairement périurbaine, car nous croyons que la décoration ne doit pas être réservée aux centres-villes. Ce positionnement nous permet de rendre notre offre

accessible à un public plus large, tout en proposant une expérience magasin riche et différenciante.

Enfin, ce format n'est pas le fruit du hasard. Nous avons investi plus de 50 millions d'euros dans la transformation de notre parc, pour faire de chacun de nos points de vente un lieu d'expérience, à la fois pratique, inspirant et aligné avec les attentes de nos clients.

L'équipement de la maison est un secteur contracté du fait des tensions sur la consommation mais aussi sur la construction de logements ? Quelles en sont les conséquences sur vos activités ?

Le marché est sous pression, mais la décoration reste un refuge pour nos clients.

Il est évident que le secteur de la décoration, comme l'ensemble de l'équipement de la maison, traverse une période sous tension.

Le contexte économique actuel – marqué par l'inflation, la baisse du pouvoir d'achat et un net ralentissement du marché immobilier – pèse directement sur les projets d'aménagement intérieur. Nous faisons face à une conjonction de facteurs : une demande structurellement affaiblie par la crise du logement, et une pression concurrentielle accrue, qui nous oblige à nous réinventer en profondeur.

Cela dit, nous ne sommes pas dans le repli, bien au contraire. Nous considérons que c'est dans ces périodes que les marques fortes doivent redoubler d'agilité, de clarté dans leur positionnement et de pertinence dans leur offre. Et les signaux que nous observons sont encourageants.



Beaucoup de nos clients, qui avaient investi dans leur intérieur pendant la période COVID, reviennent aujourd'hui chez 4MURS avec des envies de renouveau ou de rafraîchissement. L'appétence pour la décoration reste bien là. Ce qui a changé, en revanche, c'est le niveau d'exigence : plus que jamais, ils attendent une offre claire, différenciante, au juste rapport qualité/prix, et un parcours client fluide et sans couture.

Nous restons convaincus que la décoration reste un levier fort d'émotion et de bien-être, même (et surtout) dans un climat incertain. Dans ce contexte, nous investissons dans notre concept, notre assortiment et notre relation client, pour proposer une alternative inspirante et accessible.



Beaucoup d'enseignes sont confrontées à la concurrence d'acteurs discount en magasins et sur le Web (plateformes asiatiques et Amazon) ? Est-ce votre cas également ?

Face aux géants du discount, notre force, c'est la singularité.

Comme l'ensemble du secteur, nous sommes bien évidemment confrontés à la concurrence discount,

qu'elle soit en ligne ou en magasins, notamment sur les produits standardisés. C'est une réalité du marché, et nous ne l'ignorons pas.

Mais chez 4MURS, nous avons fait le choix d'une stratégie à contre-courant : plutôt que d'entrer dans une logique de volume et de guerre des prix, nous misons sur la singularité et la différence. Dans un univers qui tend à s'uniformiser, nous assumons une proposition déco originale, éclectique et inspirante.

Nous misons sur des produits de caractère, un conseil client de qualité et une expérience en magasin différenciante. C'est ce qui nous permet de nous distinguer dans un univers souvent standardisé.

Quels sont les enjeux majeurs aujourd'hui pour votre enseigne ?

Notre priorité : conjuguer transformation et rentabilité durable.

Notre enjeu central est clair : assurer la pérennité de l'entreprise en renforçant durablement notre rentabilité. Dans un contexte de marché exigeant, cela suppose de viser une croissance rentable et de faire des choix stratégiques forts. C'est le sens de la transformation que nous avons engagé ces dernières années : un plan global et structurant qui touche à la fois notre réseau, notre logistique, notre organisation et notre approche digitale.

Nous avons notamment lancé un chantier majeur de modernisation logistique, indispensable pour porter notre ambition omnicanale. En parallèle, nous opérons une rationalisation de notre parc de magasins : l'objectif n'est pas d'être partout, mais d'être là où cela fait sens, avec des points de vente performants, connectés, capables de répondre aux nouvelles habitudes de consommation.

L'omnicanalité est au cœur de notre stratégie.

Le e-commerce représente aujourd'hui 4 % de notre chiffre d'affaires généré par les canaux digitaux et connectés (vente web, commande magasin, click & collect). Nous avons récemment amorcé un changement de CMS vers Shopify, une plateforme e-commerce performante, utilisée par plus de cinq

millions de marchands dans le monde. Ce projet va nous permettre de gagner en efficacité commerciale, en agilité marketing, et surtout d'aller plus loin dans la relation client, notamment grâce à un nouveau programme de fidélité.

Mais cette transformation n'est pas qu'un virage technologique. Elle s'accompagne d'un changement culturel profond en interne : plus de transversalité, un pilotage de la performance renforcé, une meilleure articulation entre magasins et digital. Chaque point de vente doit désormais être un maillon de notre stratégie omnicanale, avec une expérience client fluide, du repérage en ligne jusqu'au retour produit ou au conseil post-achat.

Enfin, un autre enjeu clé est celui de notre notoriété. Si 4MURS est une marque solide et appréciée de ses clients, nous devons aujourd'hui renforcer notre visibilité. C'est pourquoi nous amplifions nos investissements en communication digitale, notamment sur les

réseaux sociaux, et préparons l'élargissement de notre accessibilité via une future marketplace.

En résumé, nos priorités s'articulent autour de six axes :

- Rentabilité pour pérennité : une équation simple mais essentielle,
- Une transformation logistique, digitale et commerciale ambitieuse,
- Un réseau optimisé, adapté à un environnement omnicanal,
- Une offre recentrée et désirable,
- Une montée en puissance de la marque sur le digital,
- Une trajectoire réaliste, portée par une vision long terme d'un modèle performant et durable.

L'avenir de 4MURS se construit dès maintenant, avec des bases solides, une équipe engagée et une feuille de route claire.



Comment voyez-vous les prochains mois et années dans votre secteur ? Les fondamentaux de celui-ci restent-ils bons pour l'avenir ?

Les fondamentaux du secteur restent solides, malgré le manque de visibilité.

Soyons lucides : le contexte économique, à la fois international et national, reste incertain, et nous manquons aujourd'hui de visibilité à court terme. Toutefois, je reste fondamentalement optimiste. Le marché de la décoration a prouvé sa résilience, notamment ces dernières années, et ses fondamentaux restent solides.

Depuis la crise sanitaire, nous observons un attachement fort et durable au bien-être intérieur. Les Français ont pris conscience de l'importance de leur cadre de vie. L'appétence pour la décoration reste élevée, soutenue par un taux d'épargne toujours important, qui, lorsqu'il sera réinjecté dans la consommation, pourra bénéficier à notre secteur.

Je vois trois facteurs clés qui devraient favoriser une reprise progressive mais durable de notre activité :

- **Le reflux de l'inflation et l'amélioration du pouvoir d'achat**, en particulier pour les ménages les plus fragilisés par la hausse des prix de l'alimentaire. Cela libérera de nouvelles marges de manœuvre pour des achats plaisir ou de renouvellement.
- **La réorientation des arbitrages de consommation.** Après une période de prudence, on observe déjà que certains foyers, notamment les plus aisés, reviennent vers l'achat de biens d'équipement pour la maison, après avoir longtemps privilégié les loisirs ou le voyage.
- **Enfin, et c'est essentiel pour notre secteur : la reprise attendue du marché immobilier, en particulier dans l'ancien.** Une plus grande mobilité résidentielle stimulera naturellement les besoins en décoration et en aménagement.

Alors oui, nous traversons une phase complexe, mais nous restons confiants. **À condition de rester agiles, attentifs aux attentes des consommateurs et exigeants dans notre proposition de valeur**, nous avons toutes les raisons de croire à un avenir favorable pour 4MURS et pour notre secteur.



Sur le plan immobilier, quelles sont les principales questions : loyers, charges, mises aux normes environnementales, modifications sur le parc ?

Nous menons une politique immobilière sélective et responsable.

Le contexte actuel, à la fois économique et environnemental, nous pousse à prendre des décisions fortes en matière d'immobilier.

Aujourd'hui, nous sommes propriétaires-exploitants de plus de la moitié de notre parc, ce qui nous donne une certaine liberté stratégique. Cela ne nous empêche pas d'engager un travail de fond sur l'optimisation de notre réseau.

Nous avons lancé un audit complet des loyers et des charges d'exploitation, avec pour objectif de repérer les leviers d'économie et de performance.

Dans le même temps, nous menons des arbitrages ciblés sur certains sites, notamment ceux qui rencontrent des difficultés structurelles d'exploitation. **Notre ligne directrice est simple : des magasins tous rentables et bien positionnés.** Cette stratégie vise à assurer notre indépendance financière et à libérer des ressources pour financer notre transformation globale – qu'il s'agisse du digital, de la modernisation logistique ou de notre évolution omnicanale–.

Enfin, nous sommes bien entendu attentifs aux enjeux environnementaux et aux normes réglementaires : chaque décision d'investissement ou de transformation prend désormais en compte des critères de durabilité, d'efficacité énergétique et d'impact long terme.

On parle de plus en plus d'un commerce serviciel. Dans la décoration cela veut-il dire raisonner projet client plutôt que produit ? Si oui, quelle en est la part pour le service dans votre business modèle ?

Nous ne vendons pas que des produits, nous accompagnons des projets de vie.

Chez 4MURS, nous avons toujours considéré que la décoration n'est pas un simple acte d'achat, mais un projet personnel. C'est pourquoi nous faisons évoluer notre modèle vers un commerce serviciel, centré sur l'accompagnement du client dans son projet global, bien au-delà du seul produit.

Cet accompagnement repose d'abord sur notre ADN : le conseil et la proximité. Nos équipes, formées et engagées, sont à même de guider chaque client dans ses choix, en tenant compte de ses goûts, de son espace, et de ses contraintes. Nous avons également investi dans des outils spécifiques, comme 4MURS 3D, notre décorateur virtuel, qui permet aux clients de se projeter dans leurs futurs décors.

Le service chez 4MURS, ce n'est pas uniquement du conseil en magasin.

C'est aussi un service client complet, fluide et omnicanal :

- Livraison à domicile,
- Click & collect,
- Retours gratuits pendant 60 jours,
- Échantillons,
- Paiement en 4 fois sans frais,
- Service client en ligne, bientôt unifié sur une seule plateforme.

Nous préparons une refonte du service client, pour centraliser les interactions et proposer des services personnalisés. **L'IA permettra d'aller plus loin dans la personnalisation** du parcours et des recommandations.

À terme, nous sommes convaincus que la valeur se situera autant dans la qualité de l'offre que dans celle du service. Et dans un monde de plus en plus digitalisé, le rôle du magasin reste central, à condition d'en faire un point d'appui omnicanal, un lieu de conseil, d'expérience et de relation humaine. C'est là que se jouera, selon nous, la vraie transformation du commerce de décoration.

L'INTERNATIONAL AVEC EURELIA

Un objectif clair pour la 2^e édition d'AFRETAIL : faire de l'Afrique un moteur d'avenir pour le retail

Organisé par Cécile WALTER, directrice d'Eurelia la division internationale de Procos et Izar HYACINTHE, fondatrice du cabinet Concretiz, le forum a proposé des conférences, tables rondes et ateliers collaboratifs centrés sur des projets concrets et l'accélération de l'implantation d'enseignes sur le continent.

CHIFFRES CLÉS DE L'ÉDITION 2025

-  **+200 participants**
-  **21 pays représentés**
-  **30 enseignes internationales présentes**
-  **20 intervenants** de haut niveau (experts, dirigeants, foncières, institutionnels)
-  **6 conférences, 2 tables rondes, 2 ateliers collaboratifs, 1 session de networking business**

Le Forum Afretail pour sa deuxième édition marque l'intérêt toujours croissant pour le continent africain et le besoin d'échanges entre les décideurs, investisseurs et les enseignes, distributeurs, franchisés, experts et porteurs de projets.

Sur le site exceptionnel du Jardin d'Acclimatation à Paris, cette nouvelle édition du **Forum AFRETAIL** est

le nouveau rendez-vous inédit entièrement consacré aux enjeux du commerce et de la franchise en Afrique. Les 200 participants ont pu partager leurs retours d'expérience, dans une dynamique d'écoute mutuelle et d'échanges opérationnels. Les débats ont mis en lumière l'importance d'un partenariat gagnant-gagnant : les enseignes ont des savoir-faire, l'Afrique a l'énergie, la jeunesse et les besoins.

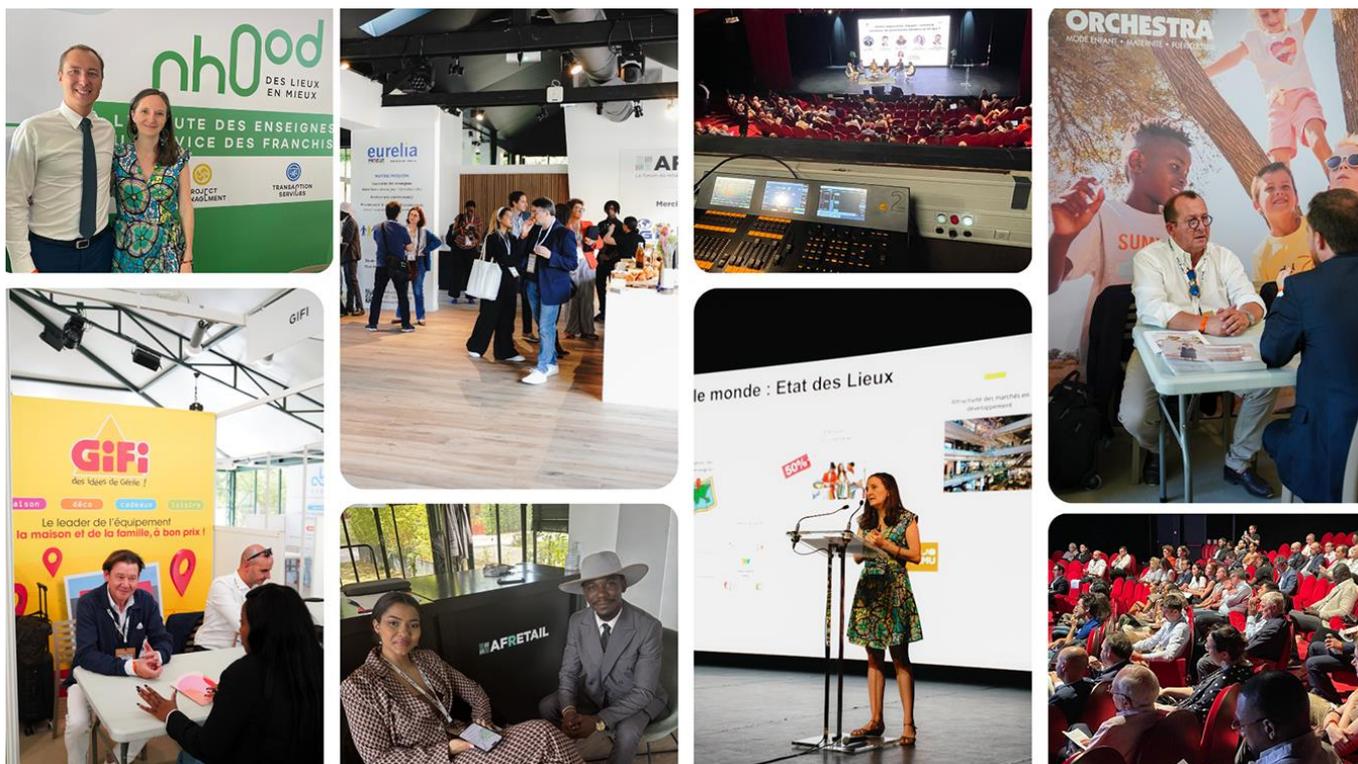
Une partie des bénéfices a été reversée à l'ONG Réseau de Femmes Solidaires Internationales (RFSI) qui œuvre en République Démocratique du Congo pour l'autonomisation économique des femmes à travers des programmes de formation professionnelle, représentée par Sonya PEMBE le 20 juin dernier.

L'édition 2025 continue de poser les bases d'un rendez-vous d'envergure au service de la coopération entre l'Afrique et les autres continents.

Une journée rythmée par des interventions stratégiques

Le forum a été marqué par des conférences et tables rondes de haut niveau, parmi lesquelles :

- « **Panorama des tendances du retail dans le monde** », les nouvelles zones de croissance et les formats innovants.



- « **Croissance, transformation et défis : décryptage des réalités africaines** », avec un focus sur les leviers de succès sur le continent.
- « **Les enseignes françaises en Afrique : boycott ou label de qualité ?** » dans un contexte géopolitique en mutation.
- « **Construire et amplifier sa notoriété en Afrique** » dans une Afrique jeune où le digital est clé.
- « **Les modèles d'implantation des enseignes en Afrique : stratégies gagnantes et pièges à éviter** », une table ronde d'experts du terrain.
- « **Piloter, transmettre, engager : comment construire des partenariats durables en Afrique ?** » L'accent a été mis sur la nécessité de former une nouvelle génération, et de structurer la collaboration entre États, entreprises et systèmes éducatifs.
- « **La franchise au Maroc : dynamique d'un marché en croissance** »

A l'occasion du Forum AFRETAIL, Eurelia la division internationale de Procos a rappelé que le secteur du commerce et de la distribution connaît une mutation profonde, entre éco-responsabilité, digitalisation et internationalisation. Les enseignes françaises, mais aussi de nombreux acteurs mondiaux, investissent des marchés en pleine croissance, notamment l'Afrique, où la dynamique démographique et économique suscite un intérêt sans précédent.

Une consommation plus verte et plus circulaire

Les enseignes multiplient les initiatives pour répondre à la demande de consommation responsable. IKEA a ainsi ouvert en 2021 son premier magasin circulaire, axé sur les produits de seconde main ou réparés. Orange, de son côté, a inauguré deux boutiques dédiées au reconditionné à Paris et Lyon, où 50 % des appareils vendus sont issus du recyclage. Dans le prêt-à-porter, Vinted s'est hissé en tête des ventes en volume au premier trimestre 2025, signe de l'essor de la seconde main.

Retail et technologie : un duo gagnant

La digitalisation transforme la grande distribution. Carrefour a conclu un partenariat avec Vizio Group pour lancer le premier hypermarché connecté d'Europe, avec étiquettes intelligentes et systèmes intégrés pour une meilleure disponibilité des produits notamment. La start-up française Vrai AI développe quant à elle une technologie de détection de la contrefaçon testée en interne par Lacoste.

En Asie, pionnière en matière d'omnicanal, les habitudes de consommation évoluent également : le social commerce explose auprès de la génération Z, avec des plateformes comme Shopee ou Lazada qui misent sur le live shopping et les influenceurs. En matière de paiements, la dématérialisation est presque totale dans certaines zones comme Singapour ou la Chine, où le cash ne représente plus que 2 % des transactions en supermarché.

Le continent africain, nouvel eldorado du retail ?

L'Afrique attire de plus en plus les enseignes internationales. Sa population, estimée à 2,5 milliards d'habitants d'ici 2050, est jeune (85 % de moins de 45 ans), urbaine et connectée. Avec des taux de croissance impressionnants — 8,6 % pour la RDC en 2024, 6,1 % pour la Côte d'Ivoire —, le continent est perçu comme un pari d'avenir.

La classe moyenne africaine aspire à consommer des produits et services modernes, accélérant le passage de marchés informels à des formats structurés tels que les centres commerciaux. Des exemples concrets illustrent ce dynamisme : Kiko Milano a fait une ouverture remarquée à Kinshasa avec des résultats comparables à Dubaï, et Paul à Douala au Cameroun est considéré comme l'un des meilleurs de l'enseigne.

Des acteurs présents en Afrique ont pris la parole pour évoquer l'avenir du retail en Afrique.

Nhood, cohôte de l'événement et filiale du groupe Mulliez (Auchan, Decathlon, Leroy Merlin), présent en

Afrique de l'Ouest, se positionne pour restructurer le marché immobilier commercial.

Marjane, acteur majeur de la grande distribution au Maroc depuis 1990, gère un vaste réseau de plus de 170 magasins, incluant hypermarchés, supermarchés, enseignes de proximité et magasins spécialisés comme Electroplanet. Marjane mise sur la formation continue, l'adaptabilité et des partenariats solides pour renforcer son ancrage local. Il anticipe une croissance soutenue du retail portée par l'urbanisation, la hausse du pouvoir d'achat et l'essor des franchises. Le groupe prévoit une expansion en Afrique et un développement ambitieux de nouveaux sites commerciaux au Maroc.

S'adapter : la clé de la réussite

Malgré son potentiel, l'Afrique reste un marché complexe, avec 54 pays aux cultures, réglementations et devises différentes. Les enseignes internationales doivent aborder le continent avec humilité et adapter leurs offres sans calquer les modèles européens. Les partenariats locaux sont essentiels pour comprendre les réalités culturelles, politiques et économiques.

Denis QUENTIN, président d'une agence de communication ADAMANT, souligne aussi la nécessité d'un marketing contextualisé. Il préconise un mix équilibré entre médias traditionnels et digitaux, tout en intégrant les réseaux sociaux pour identifier et cibler les consommateurs. Il insiste sur l'importance de contenus locaux et authentiques, loin des images standardisées.

Une coopération Europe-Afrique à réinventer

Au-delà du commerce, la relation Europe-Afrique évolue vers davantage de réciprocité. Stéphane TIKI, du Groupement du Patronat Francophone, plaide pour une approche gagnant-gagnant, où les entrepreneurs profitent, mais où les populations locales gagnent aussi en pouvoir d'achat et en emploi. Avec la jeunesse africaine en forte demande d'opportunités, il appelle à aligner formation, besoins des entreprises et politiques publiques.

Quant à la place des enseignes françaises en Afrique, il explique qu'elles ne sont plus attendues comme avant car la concurrence de commerçants belges, chinois, italiens... s'est renforcée, ce qui est une bonne nouvelle. Cela prouve que le secteur du commerce de détail se structure.

Un sommet Europe-Afrique est d'ailleurs prévu la semaine prochaine à Abidjan pour renforcer ces synergies.

Lors des deux tables rondes, des experts et entrepreneurs ont partagé leur vision et leurs retours d'expérience sur le développement de partenariats durables et la structuration du retail en Afrique.

S'entourer efficacement pour réussir

Augustin BONNIOL, fondateur d'ABC-Expat, a souligné l'importance de bien s'entourer pour réussir une implantation en Afrique. Trop souvent, les entreprises se reposent uniquement sur leurs contacts existants, sans faire de benchmark ni solliciter des réseaux plus larges comme les associations locales ou les experts marchés.

Il faut proposer un accompagnement international à prix local, en couvrant export, implantation, conformité, administration, immigration et relocalisation.

Un modèle partenarial gagnant-gagnant

Adrien BOURREAU, Chief Business Officer de Canal+ Afrique, a présenté la stratégie de l'opérateur audiovisuel, qui repose sur des partenariats équilibrés et durables. Canal+ s'appuie sur 7 000 points de vente, un réseau de 300 partenaires agréés et quelques magasins en propre.

Le modèle, en prépaiement mensuel, est adapté aux réalités locales grâce à une proximité forte avec le terrain : promotions, porte-à-porte, accompagnement des distributeurs. La réussite passe par une relation de confiance et des incitations financières motivantes pour ces partenaires.

Canal+ investit aussi massivement dans la production locale et l'adaptation des contenus, pour devenir un champion africain capable de concurrencer les grandes plateformes mondiales.



Le digital et l'IA au service du retail africain

Thierry KIENTEGA, dirigeant de Ouicoding, a exposé comment le digital et l'intelligence artificielle transforment le retail en Afrique. Ces outils permettent d'améliorer l'expérience client, d'automatiser certains processus, et d'optimiser le marketing et le contenu.

Le social commerce, notamment via WhatsApp, Instagram, TikTok ou Facebook, est en plein essor, avec un potentiel de chiffre d'affaires estimé entre 2 et 3 milliards d'euros l'an prochain.

L'e-commerce, lui, progresse mais reste dominé par le cash-on-delivery, ce qui génère des problématiques logistiques et de retours en raison de nombreux « no show » à la réception. Les grands marchés sont le Maroc, l'Égypte, le Nigeria, l'Afrique du Sud et le Kenya.

La logistique et le financement : des enjeux majeurs

AGL (Africa Global Logistics) a mis en avant sa présence dans plus de 50 pays, de la logistique portuaire au dernier kilomètre. Le groupe investit massivement dans les infrastructures (flottes de camions, concessions de rail, solutions multimodales...) pour fluidifier les chaînes d'approvisionnement africaines, particulièrement complexes et fragmentées.

L'IFC (International Finance Corporation, filiale de la Banque Mondiale dédié au développement du secteur privé dans les pays émergents) a détaillé son engagement dans le retail comme moteur de la création d'emploi et de formalisation du secteur du commerce. L'institution finance des projets à impact positif et a développé son outil « green building » EDGE pour financer des constructions qui respecte des critères d'économies d'énergie...

Former pour structurer

La table ronde a également mis en lumière l'enjeu de la formation pour accompagner la montée en compétence locale. Franck TONINI, d'FT Conseil, a par exemple présenté le premier programme Bac+3 dédié au retail en Côte d'Ivoire, coconstruit avec Auchan et l'Institut National Polytechnique Félix Houphouët-Boigny. En alternant théorie et immersion en magasin, ce dispositif a permis de créer 18 magasins en 18 mois et d'assurer un recrutement à 100 % des diplômés.

Adapter la franchise aux spécificités africaines

Laurent POMMIER (Midas) a rappelé l'importance d'adapter les concepts aux réalités locales, y compris en intégrant des services annexes (lavage, entretien) et en assurant une solide formation des franchisés. Les implantations doivent viser des zones à fort potentiel. Il rappelle que pour durer, il faut s'entourer des bonnes personnes, être présent sur le terrain et être dans une logique où les deux parties ont un intérêt durable.

CFAO, de son côté, développe des enseignes en propre ou en franchise (ex. Lacoste, La Grande Récré, Beauty Success) et des centres commerciaux en Afrique de l'Ouest. L'adaptation des concepts européens (format, saisonnalité, pricing) est essentielle pour réussir sur des marchés encore largement dominés par l'informel (70-80 % du commerce).

Un impact local

Thomas GAJAN, CEO de Swiss Fresh Water propose un modèle innovant alliant impact écologique, création d'emplois locaux et accessibilité. Présente au Sénégal, l'entreprise produit 35 millions de litres d'eau par an, a généré 500 emplois et évité 2 000 tonnes de déchets plastiques depuis sa création. Elle mise sur une production décentralisée dans les villes d'Afrique de l'Ouest et une distribution de proximité à un prix 2 à 4 fois inférieur au marché, ciblant les populations des classes C, D et E, notamment en zones rurales.

Partenariats durables : les clés

Enfin, les intervenants ont insisté sur la nécessité de partenariats **équilibrés, respectueux et réciproques**, incarnés par des individus expérimentés, capables de piloter, transmettre et engager autour d'une vision commune. Ces alliances doivent prendre en compte :

- la complexité administrative,
- la logistique,
- la culture locale,
- la formation continue.

En conclusion, le développement du retail et de la franchise en Afrique nécessite **patience, écoute, adaptation, mais aussi une ambition forte**. Les intervenants ont rappelé que le continent est porteur d'opportunités immenses, à condition de construire des partenariats **réellement gagnant gagnant, ancrés dans le tissu économique et humain local**.





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