

- Maintenir la consommation malgré la Covid : un impératif retour de confiance
Édito par Emmanuel LE ROCH, Délégué Général
- Monde d'avant, monde d'après, la Covid-19 aura-t-elle tout changé en matière de consommation et de commerce ?
- Artificialisation des sols, moratoires sur le commerce de périphérie ? L'enjeu doit être la modernisation de tous les acteurs du commerce et non de bloquer ou de stigmatiser !
- Paroles de dirigeant d'enseigne... Hubert AUBRY, Directeur de la stratégie et des nouveaux développements, groupe Eram
- Questions à... Stéphane CHOUKROUN, Directeur immobilier Europe, Claire's
- Questions à... Thomas WIDMAIER, Directeur du développement international, Les 3 Brasseurs
- Les Emirats Arabes Unis en période de Covid-19
- Partenariats
 - Retail' days, Procos partenaire du 5^{ème} sommet des dirigeants d'enseignes
30 septembre et 1^{er} octobre 2020 – Deauville
 - Procos, partenaire de la 7^{ème} nuit du Commerce Connecté
16 novembre 2020 au Théâtre de Paris

REPRÉSENTER | PARTAGER | S'INFORMER | PROMOUVOIR
RASSEMBLER | VALORISER | FORMER | SE FORMER | DÉVELOPPER

ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général de Procos



Maintenir la consommation malgré la Covid : un impératif retour de confiance

Alors que le gouvernement vient d'annoncer un ambitieux plan de relance de 100 milliards d'euros quelle est la situation du commerce spécialisé à l'issue de l'été ? La rentrée est toujours l'occasion de dresser un bilan estival et de dresser quelques pistes pour tenter d'imaginer l'activité des mois à venir. Un exercice périlleux chaque année mais encore plus délicat en 2020 alors que le virus est bien présent pour de nombreux mois.

Comment s'est passé l'été pour le commerce ?

En premier lieu, et c'est tant mieux, la météo a été très favorable et donc, pour une fois, sans impacts négatifs pour les commerçants.

Certains secteurs ont connu un été assez dynamique, par exemple l'équipement de la maison, la jardinerie, le sport, le bricolage, des activités qui fonctionnent plutôt bien depuis la réouverture des magasins en mai.

La restauration, à l'inverse, continue de souffrir de l'impact des mesures de distanciation même si de nombreux restaurateurs ont pu profiter des terrasses pour réaliser une saison correcte, voire belle dans certaines destinations estivales. Cet impact positif des terrasses sera bien entendu plus limité lorsque le temps automnal ou hivernal sera présent.

Entre les deux, certains secteurs restent en retrait. L'habillement mais aussi celui de la beauté par exemple, des secteurs pour lesquels l'expérience client en magasins est perturbée par les gestes barrières, et va le rester durablement. Les soldes ont été mous comme redouté compte tenu de leur report ; il est vrai que cette année la question n'était

pas de créer un flux important en magasins compte tenu des contraintes Covid.

Un été atypique en raison de de la situation sanitaire et en demie teinte, fortement marqué par l'absence des touristes internationaux à Paris et sur la côte d'Azur en particulier, une absence dont l'impact va être majeur et durable dans certains quartiers de Paris.

Les grandes métropoles ont été défavorisées sans surprise par le report des soldes au 15 juillet, une partie des Français étant déjà partie en vacances.

Certaines villes plus petites, notamment sur l'arc atlantique mais pas seulement ont quant à elles bénéficié de la forte présence des Français restés dans le pays cet été. Il est évident que cela va faire ressortir des résultats meilleurs que prévu dans certaines zones.

Un été qui n'a pas fondamentalement modifié la situation économique. Une part importante de commerçants et de restaurateurs reste très fragile.

Pour beaucoup la question des prochains mois reste encore celle de la survie. En ce qui concerne le textile, et pour chaque acteur, le bilan final va devoir tenir compte d'un éventuel meilleur taux de marge (moins de démarque...) qui la motivation principale de la demande de report des soldes pour petits commerçants et l'autre éléments à savoir le stock résiduel à l'issue des soldes. Quelle est la nature du stock final non vendu, quel va être son sort et sa dépréciation ? C'est ce bilan global qui constitue l'état de santé de chaque acteur en cette période de rentrée scolaire.

Bonne nouvelle, l'été a permis de connaître l'avenir de certaines enseignes en difficulté. Plusieurs réseaux ont été repris même si les reprises sont souvent partielles. André par François FEIJOO l'ancien président de Procos, Camaïeu par la Financière Immobilière Bordelaise, La Halle par le groupe Beaumanoir, et d'autres : Naf Naf, Tie Rack...

Le signe que des entrepreneurs croient en l'avenir des réseaux de magasins et du retail malgré les difficultés et les phases violentes de transformation actuelle. Ils savent que, quoi qu'il arrive, le magasin restera un actif majeur du commerce de demain.

Certaines concentrations sont intervenues, par exemple But et Conforama, King Jouet et Maxi Toys... il y en aura probablement d'autres.

Rien n'est simple, de nombreuses questions se posent sur ce qu'aura changé la Covid en matière de société, de consommation et de commerce, quelles sont les tendances, les changements, les inconnues (**cf article « Monde d'avant, monde d'après : la Covid 19 aura-t-elle tout changé en matière de consommation et de commerce »**).

Il n'est pas contestable que le fait majeur post-confinement a été l'accélération du recours au e-commerce et au digital pour les consommateurs et les commerçants. Ces derniers, de toute taille, ont accéléré leur décision dans la mise en place du click & collect, du drive. Les enseignes ont montré leur capacité d'agilité et de rapidité de mise en œuvre alors que certaines paraissaient trop lentes dans la prise de conscience ou la mise en œuvre.



Côté consommateurs, le taux de pénétration des habitudes digitales et e-commerce s'est accru fortement. De nombreux ménages y font appel alors même qu'ils n'en avaient pas ressenti le besoin avant cette crise. C'est un véritable changement qui va se poursuivre dans les prochains mois.

Plus que jamais savoir combiner intelligemment les avantages du digital et du point de vente est l'avenir. Bien entendu, c'est déstabilisant car nombre d'acteurs ne pensaient pas voir le digital prendre un tel poids en si peu de temps. Cela déséquilibre les modèles économiques, change les priorités, réclame des moyens et des compétences.

Notons toutefois que c'est surtout le click & collect, c'est-à-dire l'utilisation du magasin comme point de retrait qui a connu un développement. Plutôt une bonne nouvelle pour le commerce physique car ce n'est autre qu'une fonction complémentaire pour le magasin. Ce n'est pas sans poser des problèmes d'organisation, d'appréciation du modèle économique, d'organisation des équipes, de logistique... **Comment réagir lorsque les ventes à distance ont atteint 25 %, 30 %, 40 % des ventes ? Cette tendance est-elle durable ? ...**

Les investissements vont probablement être prioritairement orientés vers le digital dans les prochains mois, les sujets de logistique sont également centraux.

Un risque donc qu'il soit plus complexe de dégager des moyens d'investissement pour transformer/adapter le parc de magasins, qui est pourtant indispensable pour beaucoup d'acteurs (transferts, formats, innovation ...)

Avec la présence durable du virus, les inconnues restent nombreuses, la visibilité est faible, il faut rester agile. Des confinements locaux ou régionaux peuvent intervenir, par exemple.

Malheureusement, depuis le début de la crise de nombreux magasins ont fermé définitivement et cela va se poursuivre dans les prochains mois, la question est avec quelle amplitude et où ? Il faut évidemment continuer, en priorité, à tout mettre en œuvre pour limiter au maximum le phénomène.

Il est délicat de faire un pronostic pour les prochains mois. Mais quelques éléments sont très probables.

La fréquentation des magasins et des restaurants va souffrir des mesures de distanciations, du port du masque, du maintien du recours au télétravail, de la crainte des lieux à forte densité.

Les impacts économiques et sociaux de la crise vont être importants avec un développement inévitable du chômage et malheureusement sans doute des défaillances d'entreprises. Espérons que les mesures gouvernementales en limiteront les conséquences notamment pour les TPE et PME.

Souhaitons toutefois que les tensions sociales ne génèrent pas de mouvements sociaux ayant des impacts dans les rues commerçantes comme les deux dernières années. L'enjeu de la fin d'année est évidemment très important. Ajouter aux impacts de la crise Covid, les conséquences de manifestations seraient catastrophiques.

Souhaitons au contraire que nous connaissions une fin d'année pacifiée pour le commerce qui pourrait permettre de limiter les conséquences de la crise du Covid.

Les Français vont devoir vivre avec la Covid. Nous devons vivre avec un masque pour nous protéger et protéger les autres, arrêtons d'en parler autant, et d'en faire une obsession collective. Ce n'est pas un choix mais une obligation qui s'impose à tous. Nous devrions plutôt nous concentrer sur les adaptations dans nos comportements, les façons de vivre cette situation le moins mal possible voire même de prendre conscience que, bien entendu, cette situation ne nous empêche pas de nous faire plaisir, de vivre une vie contrainte mais agréable ?



© www.paris-normandie.fr

Le coût économique et social d'un nouveau confinement ne serait pas supportable donc nous devons tous contribuer à limiter le risque de la diffusion du virus.

Nous devons retrouver de la confiance, de l'optimisme et combiner distanciation, vie sociale, vie économique, et ceci pour de nombreux mois.

Soyons objectifs, nous ne sommes pas au lendemain d'une guerre. Il est sans doute dommage que ce vocabulaire ait été employé pour qualifier la situation. Les villes, les maisons, les usines, rien n'est détruit. Sans être dans le déni nous devons apprécier ce qui nous arrive à la hauteur de la réalité.

Nous allons devoir mener des « combats ». Un combat économique pour sauver un maximum de magasins et d'emplois, un combat social pour les plus fragiles et les jeunes, un combat également pour inscrire notre société, notamment le commerce, dans une trajectoire plus responsable et moins impactante sur la planète.

A cause de la Covid, nous devons adapter nos comportements à une situation inconfortable qui va durer en faisant en sorte que l'Etat protège et aide les plus fragiles, les jeunes, les personnes sans emploi.

Le plan de relance annoncé par le gouvernement comprend des mesures fortes visant à limiter la défaillance d'entreprises, à réduire le chômage des jeunes.

Le plan prévoit également un accompagnement de la transformation numérique des TPE, PME et ETI ainsi que des solutions pour renforcer les fonds propres indispensables pour engager les transformations indispensables à la société de demain (digitale, responsable ...).

On peut regretter que le plan, dans sa présentation, soit si fortement axé sur quelques secteurs de l'industrie, oubliant selon nous de rappeler, ce qui aurait pu générer une confiance plus large, que d'autres secteurs sont indispensables à l'économie française, d'autres emplois d'avenir dont ceux du commerce de détail.

En matière de commerce les enjeux sont simples :

- **Il faut que la consommation se maintienne.** C'est impératif pour l'économie française, autrement celle-ci s'écroule. Notre économie, notre société sont « conso-dépendantes », ne soyons pas dans le déni. Le gouvernement parle essentiellement de mesure en faveur de l'offre dans le plan de relance. On le comprend car il faut transformer. Toutefois à court terme, une consommation soutenue est impérative. Les mesures en faveur de l'emploi y contribuent mais le gouvernement a délibérément choisi un plan favorable à l'offre.
- **Il reste essentiel de poursuivre la recherche des meilleures solutions pour que les Français aient envie de consommer et désépargnent un peu de ce qu'ils ont mis de côté depuis la Covid (100 milliards d'euros, autant que la totalité du plan !) et qu'ils accompagnent les entreprises en investissant dans des fonds de transformation.**

En définissant la trajectoire d'un projet de société, le gouvernement doit restaurer un peu de confiance mais aussi de conscience pour impacter le comportement des Français dans les prochains mois.

Les citoyens doivent avoir en tête que lorsqu'ils dépensent dans les magasins ils contribuent à sauver des emplois, en particulier des emplois locaux, c'est cela aussi être responsable et contribuer à la société de demain.

Se retrancher sur soi-même, sur ces proches, penser seulement à se protéger, ne permettra pas de franchir cette crise. Épargner rassure mais ne contribue pas à la dynamique économique.

- **Consommer aujourd'hui, acheter dans toutes les formes de commerce près de chez soi c'est contribuer à cette transformation que beaucoup appellent de leurs vœux**, c'est faire en sorte que les commerçants de toute taille soient encore là demain et aient les moyens de se réinventer vers un commerce plus responsable, permette de produire davantage en France et en Europe.
- **Ce qui a changé c'est que nous devons en même temps affronter une crise économique majeure et avoir une trajectoire de réduction d'impacts de notre société sur la planète** tout en maintenant des impératifs de pouvoirs d'achats et de bien-être pour le plus grand nombre et non une minorité. Arbitrer entre ambition écologique et transformation des modèles économiques ne sera pas simple. L'appui à la baisse de consommation d'énergie des bâtiments est une première piste.
- **Ce qui a changé ces derniers mois c'est que l'État, donc chacun d'entre nous, a engagé beaucoup d'argent** pour protéger les salariés, pour soutenir les entreprises, il faut que ce soit un investissement dans l'avenir, nous devons tous y contribuer en ayant conscience de la chance de vivre dans un pays à très forte réactivité sociale.

La Covid a accéléré des tendances mais n'a pas simplifié les solutions, au contraire.

Trois objectifs donc pour les prochains mois.

Le premier, faire en sorte de réduire au maximum les fermetures de magasins. Cela passe par une consommation dynamique et par une adaptation la plus immédiate possible des coûts d'exploitation à l'activité réelle de chaque magasin c'est-à-dire les

loyers mais aussi des taxes et du chômage partiel si nécessaire.

A défaut nous mettrions des années à nous en remettre, années que nous devons consacrer à nous améliorer, à nous adapter.

Une seule possibilité : restaurer une confiance en l'avenir, ne pas laisser se diffuser des approches simplistes de déconsommation qui peuvent être séduisantes, résoudre évidemment quelques sujets mais en compliqueraient beaucoup d'autres en mettant en grandes difficultés de nombreux acteurs économiques.

Sous-estimer l'importance d'une consommation dynamique tuerait plus rapidement les entreprises de commerce que ne serait en capacité de le faire le développement du e-commerce. Donc ne nous trompons pas dans les priorités.

Second objectif, accélérer la transformation digitale, et les transformations vers un commerce plus responsable, tout ceci avec des acteurs fragilisés et malgré une faible visibilité.

C'est évidemment complexe mais aucun retard ne doit être pris dans la transformation du commerce dans son ensemble. Le digital, l'omnicanal, les magasins, l'offre, les services ... Prendre du retard serait lourd de conséquences dans les prochaines années. Les acteurs du commerce doivent donc à la fois combattre et passer la crise, et se transformer.

La baisse des impôts de production est un apport réel à la compétitivité des entreprises, le commerce en sera bénéficiaire à hauteur de 13 % (1,3 milliards d'euros). Ce n'est sans doute pas suffisant à terme mais c'est une première étape.

L'idéal est de profiter des conditions créées par la Covid pour accélérer ces transformations, de mettre les moyens de financement (PGE...) au profit d'un investissement de réinvention, de transformation, profiter de cette période pour franchir des étapes beaucoup plus vite qu'une situation normale ne l'aurait permise. Acculé, face à la difficulté, la capacité d'innovation, l'agilité et la réactivité contraintes doivent générer des dynamiques nouvelles, une rapidité de décision, un engagement différent des collaborateurs, des actionnaires, des partenaires (fournisseurs, bailleurs...).

Le gouvernement en a conscience. Le plan de relance met en place des mesures en faveur des fonds propres, notamment des PME, des aides en faveur des investissements numériques ... **Domage toutefois que les entreprises du commerce n'apparaissent pas dans le plan comme des acteurs pour l'avenir alors que la collaboration intelligente entre industrie et commerce/distribution est évidemment une piste d'accélération des transformations vers une société plus responsable.**

Il nous faut être ambitieux mais cela ne sera possible qu'avec des commerçants et des entreprises petites, moyennes ou grandes, en bonne santé, qui ont envie d'investir, donc confiantes, et avec des modèles économiques qui fonctionnent (marge, prix de vente, loyer, équité fiscale entre acteurs...) et en capacité d'engager leurs collaborateurs, leurs actionnaires, leurs clients.

Attendre un hypothétique retour à la situation de 2019, savoir combien d'année cela prendrait, n'est pas une option et n'a pas d'intérêt. Il faut réinventer malgré la crise.

L'avenir du commerce, ce sont les consommateurs et les entrepreneurs.

C'est donc une priorité de l'action publique et de nos comportements à tous.

Troisième objectif mais pas des moindres, la relation entre le commerce et les territoires.

Le déroulement des prochains mois va, à travers l'ampleur des fermetures de points de vente fortement impacter le travail à mettre en place en matière de relation entre commerce et ville, commerce et lieux de vie...



© vedi-express.com

L'ampleur de la vacance commerciale post-covid aura de multiples conséquences : attractivité des centres-villes, des centres commerciaux, impact sur la valeur des loyers, diagnostic sur les solutions à préconiser pour faire face à la situation, moyens publics et privés à mettre en œuvre...

Il est peu probable que la situation post-covid soit meilleure qu'elle n'était préalablement. **La dynamique des centres villes dans les villes moyennes va demeurer un enjeu et les actions publiques vont s'y renforcer.**

De nombreux lieux de commerce, un peu partout auront souffert de la période, y compris probablement certaines grandes villes et certains centres commerciaux.

Les périphéries des territoires n'échapperont pas aux difficultés et, encore plus qu'avant la crise, il deviendra urgent de permettre aux commerces de ces zones de se moderniser, de se réinventer, de mieux s'inscrire dans les dynamiques territoriales et sociétales.

C'est pourquoi, l'angle actuellement médiatisé, qui peut laisser penser que le commerce a une responsabilité de premier ordre dans l'artificialisation des sols et la question d'un moratoire sur les projets de périphérie... en plus d'être injuste, génèrent des risques importants. **De telles approches pourraient figer des périphéries dont la modernisation est pourtant urgente et aussi importante que la redynamisation des centres villes pour le bien-être des habitants (lire par ailleurs « Artificialisation des sols, moratoires pour les projets de commerce de périphérie ?).**

La fin d'année 2020 sera sans nul doute compliquée mais doit créer les conditions les plus favorables aux transformations des commerçants afin qu'ils soient en mesure de contribuer positivement à la construction d'une société meilleure pour le plus grand nombre et pour la planète. **L'industrie est importante dans cette transformation sociétale mais le commerce l'est au moins autant !** Une société plus écologique, plus inclusive, ne peut être bâtie qu'en mobilisant le plus largement possible. ■

À LA UNE...

Monde d'avant, monde d'après, la Covid-19 aura-t-elle tout changé en matière de consommation et de commerce ?



© novimpact.org

Beaucoup s'accordent pour dire qu'il n'y aura pas deux mondes, l'un avant, l'autre après la Covid-19. Ce n'est sans doute ni la fin d'un monde, ni la naissance d'un nouveau dans lequel tout aurait changé, qui deviendrait un monde vertueux, respectueux, équitable, juste, un monde qui mettrait un terme à la mondialisation, à la financiarisation, aux injustices...

Donc aujourd'hui, comme dans un an, tout n'aura pas changé, tout ne se sera pas écroulé.

Adaptons notre état d'esprit à la réalité. La situation actuelle n'a rien à voir avec celle qui fait suite à une guerre qui détruit les villes, l'outil de production, les familles...

Sans sous-estimer ce qui arrive, sans ignorer les tristesses et les difficultés qu'elle entraîne pour beaucoup d'entre nous, la situation réclame que nous soyons réalistes, moins catastrophistes et plus optimistes. Nous sommes comme tétanisés, comme si nous allions revenir à la réalité d'avant, qu'il suffit d'attendre, mais ce n'est pas le cas.

Nous avons tout pour avancer, relancer, transformer, réinventer. La tâche va être encore plus complexe que prévu, les embûches nombreuses, mais il faut avant tout inscrire nos projets dans le temps et pas seulement à l'aune de la semaine, du mois. Bien entendu cela suppose que nous renoncions, au moins provisoirement, à un confort auquel nous étions bien habitués.

L'immédiateté actuelle de nos raisonnements ne fait qu'apporter de l'angoisse et nous aveugle sur les vraies priorités. La presse, le cours de bourse, les critiques vis-à-vis des décisions gouvernementales, porter le masque ou non... !

Il est indiscutable que la période aura accéléré des tendances déjà en cours, qu'elle aura fragilisé de nombreux acteurs, aussi bien des entreprises que des individus. Donc nous ne reviendrons certainement pas au monde d'avant, sans doute n'est-ce pas souhaitable de toute façon, et nous devons profiter de cet événement mondial, brutal, pour remettre en cause certains de nos fonctionnements pour nous engager dans la construction d'une société meilleure pour le plus grand nombre, meilleure pour la planète, dresser une trajectoire motivante, impliquante, positive...

En matière de commerce impossible de tirer tous les enseignements d'une période particulière qui n'est pas terminée loin s'en faut, mais nous pouvons commencer à réfléchir sur ce qui, a priori, n'a pas bougé, ce qui s'est accéléré, ce qui risque de modifier profondément les conditions d'exercice du commerce et son environnement...

Un problème de fond : la manière de concevoir la vie sociale, les lieux de vie, simple accident ou changement de mode de pensée ?



© JGP

Les mesures de distanciation sociale vont sans doute s'inscrire durablement dans notre quotidien. Au-delà du temps d'adaptation qu'elles supposent, elles posent un problème plus fondamental.

La très grande majorité des projets, des réflexions, des lieux qui ont été conçus, réfléchis, inventés ces dernières décennies l'ont été plus ou moins sous l'angle de l'attraction d'un maximum de personnes, de la création d'une fréquentation récurrente et nombreuses...

Le raisonnement de base : comment attirer, faire se déplacer, donner des raisons de venir à un nombre important de personnes dans un même lieu, comment faire pour que les gens aient plaisir à le faire, comment créer les meilleures conditions, limiter les irritants (accès, transports en commun, combinaison d'activités...).

C'est le cas des centres commerciaux ou de loisirs, bien évidemment, des magasins également, le cas des salons, des congrès... mais c'est également le cas pour des concepts imaginés plus récemment, les tiers lieux par exemple. C'est le cas des centres-villes, des zones de bureaux... C'est notre conception, regrouper pour attirer, faire vivre une expérience, se regrouper pour être efficace...

Regrouper plusieurs activités pour attirer, faire venir et faire en sorte que les personnes y passent du temps. Avec les contraintes de la Covid-19, l'approche est, convenons-en, largement remise en cause. Regrouper beaucoup de monde au même endroit est devenu difficilement faisable, voire contre-productif. La question est, pour combien de temps ?

L'autre axe de notre raisonnement est celui des flux : profiter du passage des individus pour leur proposer autre chose, une offre complémentaire. C'est le cas, par exemple, du fort développement du commerce dans les gares ou les aéroports. Plusieurs phénomènes vont durablement perturber et limiter ces flux : le télétravail, la crainte des transports en commun, la limitation des voyages et de la mobilité, l'absence de touristes internationaux, nous y reviendrons plus loin.

Le flux, la fréquentation, l'obsession de tout acteur du commerce, mais plus généralement de tout lieu de vie.

C'est le paramètre le plus remis en cause par la distanciation. Auparavant, nous cherchions beaucoup de fréquentations, c'est toujours le cas, mais il faut chercher la façon de la réguler, en raison de l'incapacité pratique à gérer des flux trop concentrés.

On le voit, sous cette contrainte, les lieux les plus anxiogènes sont ceux qui sont clos, qui attirent beaucoup de monde, durablement ou de passage.

Va-t-on devoir revoir nos paradigmes, nos visions durablement où est-ce un « mauvais moment » à passer ?

La notion de masse critique, doit-elle être remise en cause ?

Est-ce le futur règne du petit et non du gros ? (petite ville, petit site, petit centre commercial, petit magasin...). Rien n'est moins sûr mais le doute existe.

Comment réinventer nos activités pour qu'elles soient à la fois expérience sociale et viables économiquement ?

Comment ne pas faire le lit des activités à distance, car la vie ne peut se limiter à un échange avec son écran qui détruirait à la fois vie sociale et urbaine.

Pour l'avenir de la société, la distanciation physique provisoire (masque...) est préférable à la diffusion d'un « monde à distance ». Rien ne remplace la relation directe, la proximité, même distante d'1,50 m. Si le masque protège réellement, alors cela sera possible dans cette période d'attente de la fin de ce virus.



© Istock

Il est trop tôt pour répondre, mais ces questions vont demeurer en suspens durant plusieurs mois et les réflexions devront avoir lieu pour le futur et, pour le court terme, l'adaptation, au moins provisoire, des modes et coûts d'exploitation (loyers, effectifs...) va se poser.

Certaines tendances se sont incontestablement accélérées et ont apporté des modifications fondamentales. Citons par exemple, sans prétention d'exhaustivité :

- le réflexe digital : renseignements à distance, commandes à distance,
- le recours au drive en alimentaire,
- le click & collect et la e-réservation dans un magasin,
- le paiement sans contact,
- la livraison (à domicile ou ailleurs - restauration, non alimentaire, alimentaire...).

Ces évolutions vont se poursuivre et se renforcer « grâce » aux mesures de distanciation sociale. Elles seront à la fois poussées par les commerçants pour pallier la fréquentation moindre des magasins et par les consommateurs dont certains, par le passé, ne ressentaient pas le besoin d'y avoir recours. De nouvelles habitudes s'installent durablement, beaucoup d'entre elles sont plutôt défavorables à la fréquentation des lieux et des commerces.

L'autre accélération est celle de la sensibilité croissante aux problèmes écologiques et à la préservation de la planète. Même si le virus de la Covid-19 n'a pas de lien immédiat avec l'écologie, la question de la provenance lointaine des produits (donc de crainte en matière de santé), la découverte que ce qui vient de loin peut devenir inaccessible (logistique, rupture...) et que la dépendance à une chaîne de valeur mondiale est inquiétante... ont donné une illustration forte des défauts de la mondialisation.

Le contexte a changé la dimension et accéléré la prise en compte transversale de l'ambition écologique. La convention citoyenne, la reprise des objectifs écologiques comme centraux dans le discours politique, tout ceci fait que la consommation et le commerce responsable, la réduction de l'impact carbone... ont rapidement pris une place beaucoup plus conséquente dans les priorités.

Cela ne signifie aucunement que nous allons basculer demain matin dans les circuits courts ou le seul « Made in France », ce n'est pas faisable, mais cela signifie que chaque business modèle, chaque commerce va devoir prendre en compte cet aspect de manière accélérée. Sur le papier, c'est une bonne chose. Dans la réalité, il faut que la trajectoire fixée soit réaliste et que les acteurs économiques puissent supporter la transition dans le cadre de modèle économique fragilisé.

Ce qui s'est incontestablement renforcé.

Amazon : sa pénétration au sein des ménages, sa capacité à traiter efficacement la demande du client même dans les moments les plus difficiles.

Le e-commerce, à la condition de sécuriser la chaîne logistique et de livraison. On a pu le tester « grandeur nature », les chaînes de transport et de livraison restent une fragilité très forte du e-commerce. Par ailleurs, la croissance exponentielle des volumes à livrer s'absorbe difficilement.

La grande distribution alimentaire, dont l'image était fortement dégradée avant la Covid-19 se sort plutôt renforcée, au moins en termes d'image. Elle a montré son caractère indispensable. Ce n'est pas Amazon qui aurait pu assurer l'approvisionnement alimentaire de tous les Français pendant cette période, il faudra s'en souvenir. Hypermarchés, supermarchés, ont été vitaux pendant le confinement.

Bien entendu, la période a permis à des circuits courts et de proximité, de se développer. Le contact direct avec les producteurs a été favorisé. C'est une réalité, mais rappelons à nouveau, la masse de l'approvisionnement des produits essentiels à la vie quotidienne a été conditionné au bon fonctionnement des acteurs de la distribution et à leur capacité d'adaptation à une situation d'urgence.

Il n'est pas certain pour autant que la grande distribution puisse en tirer durablement les fruits en termes d'image tant les polémiques autour d'elle sont fréquentes.

Polémique sur les prix par exemple compte tenu des approvisionnements en France. On voit ici à quel point la majorité des consommateurs n'accepte pas de payer plus cher suite à des approvisionnements plus proches, et une partie ne peut pas.



© popup-house.com

Le sujet des grands hypermarchés reste posé dans le mesure où, en sus des difficultés antérieures, ils vont maintenant subir les conséquences de la poursuite de mesures de distanciation sociale très défavorables aux lieux de flux dont l'efficacité, justement, dépend d'une fréquentation de masse.

Le discount. Le pouvoir d'achat s'est dégradé pour une partie de la population alors qu'il a été maintenu pour une autre partie grâce au chômage partiel. Les enseignes discount sont, en sortie de confinement, aussi attractives qu'avant. Et les mois à venir devraient les renforcer compte tenu des difficultés

économiques et sociales qui se profilent. Attention à ne pas faire d'erreurs de diagnostic et de prospective, le prix va être un déterminant majeur, peut-être même croissant, du comportement de beaucoup, et certainement bien au-delà de la volonté de mieux consommer. **On voit poindre ici la difficulté de rendre cohérent une volonté sociétale de transformation écologique avec le quotidien d'une partie importante des Français. Un risque de tension et de bipolarisation évident au sein de la population.**

Un poids croissant du niveau local, du maire voire du Préfet. D'un raisonnement national avec un confinement global, le bon sens a généré petit à petit l'impérieuse nécessité de raisonner davantage localement. C'est vrai de la Covid-19 il est probable que cela soit vrai sur d'autres sujets à l'avenir.

D'une manière générale, il paraît évident que l'échelon local va devoir prendre une importance croissante pour construire une société plus responsable. Les enjeux nationaux, consolidés, ne peuvent pas suffire et, souvent, ne font pas sens. Il paraît beaucoup plus évident de donner du sens lorsque l'impact est près de chez soi. Ce qui suppose davantage de collaborations locales entre élus, entreprises, associations... et ceci en acceptant les spécificités et les impératifs de l'autre, en se respectant, ce qui suppose de sortir des incantations et de la stigmatisation. Pas certain que, sur ce point, la Covid-19 ait changé grand-chose à ce stade. En période de crise, la tentation de se refermer sur soi-même et de rejeter les responsabilités sur l'autre est forte ... Or l'enjeu est de travailler ensemble pour générer les meilleurs impacts positifs des actions de toutes les parties sur la planète et la société.

En matière de commerce, on le voit déjà poindre, l'enjeu va être de renforcer ensemble, territoire et commerce, qualité de vie locale et activité économique des commerçants. L'ambition doit être commune et non de se dresser les uns contre les autres, l'ambition doit être de rendre agréables et attractifs les centres-villes mais aussi les périphéries des villes. Attention donc au message de type moratoire sur les périphéries commerciales et aux circulaires adressées aux Préfets qui, bien entendu, ne sont pas faites en ce sens, mais sur le plan de la communication perçue peuvent vouloir dire «le commerce de périphérie ce n'est pas bon pour les gens, ce n'est pas bon pour la société», or cela n'a pas de sens, le risque à nouveau est d'opposer des approches qui pourtant sont complémentaires et toutes deux impératives : agir pour les centres-villes et agir pour les périphéries.

Des questions importantes en suspens

Qu'en est-il des circuits courts, du commerce de proximité ? Il est évident que la période du confinement y a été favorable. Le temps s'est ralenti. Les Français ont pris le temps de s'approvisionner de manière différente, il était interdit de se déplacer loin de chez soi.

Ce comportement va se pérenniser pour une partie de la population, mais il n'est pas encore possible d'affirmer qu'il sera durable et résistera à la reprise d'habitudes différentes lorsque les ménages feront face à leurs contraintes de vie quotidienne : gestion du temps, gestion du pouvoir d'achat...

Le poids des circuits courts et la part de population y ayant pris goût se sont certainement accrus, il n'est pourtant pas acquis que cela soit vrai dans des proportions très fortes et, dans tous les cas, cela ne déséquilibre en rien les autres modes de distribution et le comportement majoritaire.

L'objectif doit plutôt être de rendre plus vertueux tous les modes de distribution, d'en améliorer les approvisionnements, leurs impacts, leur engagement dans la vie locale car, n'en doutons pas, l'obligation de vendre à des prix accessibles pour le plus grand nombre va durablement rester une obligation sociétale pour réduire les risques de paupérisation d'une partie de la population.

Par ailleurs, l'existence d'entreprises en bonne santé est un impératif majeur pour la réussite d'une transformation vers une société et un commerce responsable. Etre petit n'est aucunement une garantie de mise en œuvre d'une activité profitable au plus grand nombre, c'est une possibilité, mais qui n'est pas exclusive, ne répond pas à tous les enjeux et n'est pas possible dans tous les secteurs du commerce et de la consommation alimentaire, comme non alimentaire.

Bien entendu, il y aura d'autres changements dont on n'appréhende pas encore bien ni l'ampleur ni la durée. Par exemple, dans le cas où le télétravail viendrait à se développer et à se pérenniser, il est évident qu'une partie des actes de consommation auparavant réalisés à proximité des lieux de travail, ou sur le trajet domicile-travail (en transport individuel ou collectif) seraient davantage réalisés à proximité du domicile, et engendreraient un transfert partiel favorable aux commerces proches des habitations.

Notons que cela ne veut donc pas dire uniquement profitables aux centres-villes puisqu'une grande partie des Français habitent, au contraire, en périphérie. Les enjeux croisés ne sont pas aisés à appréhender.

Qu'est ce qui pourrait être remis en cause ?

Le tout métropole et la concentration urbaine ? Est-ce le retour durable de l'attractivité des villes moyennes ?

Est-ce que le traumatisme consécutif au confinement puis au maintien durable des mesures barrières peuvent être générateurs d'une cassure réelle dans le développement de la métropolisation ?

Le modèle dominant avant Covid-19 pourrait-il être remis en cause ? La concentration des habitants dans un nombre réduit de villes était alors appréhendée comme vertueuse à la fois dans le cadre d'une mondialisation croissante donc d'une compétition internationale entre les métropoles, parce que la concentration d'activité généraient des écosystèmes efficaces économiquement (services aux entreprises ou aux particuliers, recherche, université, finance...) grâce aux effets de réseaux... cela semblait également la solution pour moins consommer d'énergie et d'espace. Une solution également pour rendre moins chères et plus efficaces les infrastructures (transports en commun, système de santé...).



© AFP

Le confinement a mis en avant des défauts importants pour les habitants (appartements petits, manque d'espaces verts...).

On a alors beaucoup parlé de l'augmentation des vellétés de quitter l'Ile-de-France, d'habiter dans une maison, d'avoir un balcon, un appartement plus grand...

Par ailleurs, l'utilisation massive du télétravail a mis en avant le confort d'économiser une partie du temps de trajet quotidien voir d'habiter plus loin de son bureau si les trajets deviennent moins fréquents.

Les villes moyennes vont-elles réellement en profiter durablement ?

En extrapolant, il est possible de parler d'une attractivité nouvelle, quasi-inespérée, des villes moyennes voire des territoires ruraux. La question est, est-ce durable dans le temps ? Une accélération inespérée du recours au télétravail aura-t-il changé durablement la donne ? Quelle serait l'ampleur du phénomène ? Difficile et trop tôt pour répondre mais la question doit être posée.

Dans tous les cas cela donne une occasion unique pour les villes moyennes de chercher à séduire, à se rendre attractives.

Dans tous les cas, l'épisode Covid-19 aura mis à mal certaines politiques de concentration dans les plus grandes villes de certaines activités essentielles telles que les services de santé, les hôpitaux...

Il apparaît également évident que ces raisonnements créent une injustice forte entre les métiers qui permettent le télétravail et ceux pour lesquels c'est impossible.

Pas de réponse donc sur l'affaiblissement du phénomène de métropolisation. Mais les prochains mois peuvent avoir des impacts importants. D'un côté, ce phénomène de métropolisation est puissant, de l'autre, **la Covid-19 a évidemment plus d'impacts sur les grandes villes que sur les petites puisque la concentration est un handicap certain pour le fonctionnement des activités et de la vie en milieu urbain dense.**

Quid des transports en commun, du vélo, de la voiture ?

Est-ce que la peur, la crainte vis-à-vis des lieux confinés aura durablement rendu plus anxiogènes les transports publics au profit de mode de déplacements individuels ?

Le vélo a été le grand gagnant au cœur des villes. Il a pris une place sur l'espace public qu'il aurait mis des années à acquérir dans un fonctionnement normal de la société.

Cette place a été acquise au dépend de la voiture.

Mais, cette dernière, cible de toutes les critiques, conserve évidemment une place importante dans la mesure où elle permet des déplacements sécurisés, sans masque ...

Les grands perdants sont les transports en commun. Perdants car ils génèrent une appréhension, perdants économiques car les exploitants sont sous la contrainte du respect des mesures de distanciation et du développement du télétravail !

De plus lorsque l'hiver sera arrivé que vont faire les utilisateurs de vélos ? Quelle part va reprendre la voiture ?!

Un débat qui était tranché pour des raisons écologiques, « Privilégier les transports collectifs », devient inopérant pour de nombreux mois ! La vision hégémonique du « Sans voiture » va sans doute avoir encore plus de difficultés à trouver son développement. On le constate d'ailleurs dans les activités de commerce, les zones et magasins accessibles en voiture, donc souvent situés en périphérie des villes, ont retrouvé beaucoup plus rapidement des niveaux d'activité plus proche de la normale. Mais quelle réponse possible dans l'urbain ? **En pratique, cela veut-il dire faire en sorte de limiter la mobilité ? Mais toute notre société était basée sur l'hypermobilité !**

La livraison, un problème exacerbé.

En parallèle des questions ci-dessus associée à la mobilité des individus viennent se greffer tous les aspects liés à l'accélération des questions de livraison de produits et de prestations !

Si l'individu ne se déplace pas, c'est le produit qui le fait.



© lentreprise.lexpress.fr

L'accélération des solutions digitales et e-commerce dans l'achat de produits bien entendu mais également dans la restauration va rendre plus cruciale et plus urgente tous les sujets relatifs à la livraison du dernier kilomètre et de la logistique urbaine.

Dans le commerce, on le voit, compte tenu des mobilités réduites, le magasin comme lieu de retrait de produits à travers le click & collect par exemple a trouvé un poids qui a explosé. Un constat qui oblige les acteurs à se poser la question de l'importance de la densité du réseau de magasins afin que ceux-ci soient le plus proche possible des lieux de vie des clients.

Les réponses à toutes ces questions ne sont ni simples, ni définitives, ni généralisables. Il y aura des effets croisés. En matière de commerce certains seront favorables à la proximité, d'autres au e-commerce, d'autres aux magasins, certains seront favorables aux villes moyennes, certains aux centres-villes, d'autres aux zones de périphérie... Il apparaît évident que vont se télescoper les effets de trois phénomènes :

- le virus et ses conséquences
- la crise économique et sociale
- les ambitions et changements de comportement liés aux ambitions écologiques et sociétales.

Pour le politique, c'est un casse-tête très complexe tant le vécu, les aspirations, les problèmes des Français vont être divers, opposés et ambivalents. Comment bâtir dans ces conditions un projet sociétal partagé et qui ait du sens pour le plus grand nombre ?

Pour les acteurs du commerce, les choix stratégiques sont également très complexes tant les inconnues sont nombreuses sur le poids relatif des différentes tendances et leur durée.

Bien entendu, la communication de tous va mettre l'accès sur plus de responsabilités... et sans doute que la majorité des entreprises va accélérer ces démarches. Mais sur le plan du quotidien, des attentes des consommateurs et de leur comportement, il est très probable qu'ils soient très marqués par le virus et la crise ; deux phénomènes qui impactent énormément la mobilité, donc les flux et par voie de conséquence l'efficacité de tel ou tel emplacement, Le rapport et la sensibilité au prix de vente des produits seront également modifiés.

Il faut donc construire des trajectoires de moyen terme ambitieuses, investir sur le développement durable, le mieux produire, le mieux consommer, tout en assurant un positionnement à court terme qui réponde à un comportement de crise du consommateur. Donc une ambition et des investissements pour le long terme et une agilité pour le court terme. C'est compliqué ! Quelles vont être les conséquences sur les lieux de commerce, de vie, de transit ?...

Qu'est ce qui n'a pas changé mais qui va devoir s'adapter ?

Le besoin d'échanger, de relation sociale, de se voir. Le confinement a rappelé à chacun d'entre nous le besoin d'être avec les autres, pour échanger, faire la fête, construire, travailler ensemble... Ce besoin n'a pas été tué par la Covid-19 mais tout s'est complexifié.

Les mesures de distanciation (le masque, le nombre maximum de personnes...) ont rendu impossible le retour au fonctionnement des activités comme avant : le fonctionnement des restaurants, des cinémas, la fermeture des théâtres et autres spectacles vivants, l'annulation de nombreuses activités sportives...



© lepetitjournal.com

Donc, même si on en ressent le besoin, notre comportement, l'univers des possibles vont durablement être affectés, sans doute pas définitivement, mais tant qu'un vaccin n'est pas en place et efficace. En attendant, combien d'acteurs économiques auront disparu ? Combien de temps faudra-t-il pour reconstruire ?

Tout le monde a bien senti l'insuffisance des outils numériques et de la vie en vase clos, mais le risque de voir une partie de la population se refermer sur elle-même, vivre dans la peur de l'autre... n'est pas neutre. Et c'est un risque sociétal et économique majeur.

Y-a-t'il un risque du retour à une guerre centre-ville/périphérie en matière de commerce ?

Beaucoup d'acteurs du commerce sont fragilisés, de nombreux magasins auront fermé à l'issue de la crise, souhaitons qu'ils soient le moins nombreux possible. Bien entendu la crise de la Covid-19 a remis à nouveau en lumière le sujet des centres-villes, synonyme de proximité. Par ailleurs, la violence de la crise risque d'accroître les difficultés antérieures en augmentant la vacance commerciale à un moment où tout le monde s'était accordé sur les besoins impérieux de mettre en œuvre des moyens pour dynamiser les centres-villes (Action Cœur de Ville, Loi Elan/ORT...).

Certains ont alors vite fait de montrer du doigt un coupable facile : le commerce de périphérie des villes !

En introduction rappelons que ce commerce de périphérie n'est en rien responsable de la crise de la Covid-19 et la subit également violemment.



© novaveolia.com

Notons également que, dans les prochains mois, il est assez probable que les contraintes de distanciation risquent d'être plutôt favorables à nombre de commerces de périphérie, notamment dans les zones commerciales ou les retail parks et probablement à l'exception des grands centres commerciaux, nous y reviendrons plus loin.

En effet, isolé les uns des autres, accessibles en voiture et à l'air libre, cette forme de commerce physique (retail park) est perçue comme moins anxiogène. Il en va de même sans doute des centres-villes des villes moyennes ou petites villes et sans doute également des centres commerciaux de petite taille et de proximité.

Encore une fois, la modernisation et la transformation du commerce pour atteindre une société plus responsable, plus respectueuses, ne se fera pas sans les acteurs du commerce de périphérie, qu'ils soient commerçants ou acteurs immobiliers.

C'est un fait, le commerce de périphérie pèse pour 70 % dans le chiffre d'affaires du commerce de détail. Ce commerce, ces zones, doivent donc se transformer et se moderniser. Toute mesure qui aurait pour conséquence d'empêcher cette transition aura des conséquences très lourdes pour l'économie, le social, l'écologie et la qualité de vie dans les territoires.

Transformer les centres-villes et les périphéries doit se faire en parallèle pas de manière séquentiel. C'est maintenant que les commerçants doivent se réinventer, c'est maintenant que les lieux de commerce doivent se transformer pour être intégrés au mieux dans le projet sociétal au niveau de chaque territoire.

Aujourd'hui, on parle de moratoire, de responsabilité du commerce dans l'artificialisation des sols, il serait plus constructif de prendre conscience de l'importance des différentes formes de commerce dans la vie quotidienne des gens, dans l'emploi local. Il serait plus constructif d'avoir l'ambition d'impliquer les acteurs du commerce de périphérie dans une démarche d'impact positif dans les territoires...

Les grands lieux de commerce et de flux particulièrement exposés

Bien entendu, la situation née de la Covid-19 (distanciation, télétravail...) est particulièrement défavorable aux plus grands centres commerciaux, aux artères numéro un des centres-villes de métropole mais aussi, nous l'avons dit aux gares par exemple.



© information.tv5monde.com

Ces sites sont impactés par plusieurs phénomènes non prévus et très destructeurs :

- le développement du télétravail qui fait perdre une partie importante de flux aux alentours des zones de bureaux,

- la crainte des transports en commun dont les flux baissent de ce fait et en raison du télétravail,
- la crainte des lieux de forte de concentration habituelle qui entraîne que nombre de consommateurs leur préfèrent des lieux plus petits, plus proches.

Par ailleurs, nombre de ces sites avaient fait le pari de la combinaison entre commerce, loisir, restauration, voire d'autres fonctionnalités nouvelles telles que des centres médicaux ou des lieux de coworking.



leosquare.com

La question de la durée de la distanciation sociale se pose crûment ici. Car ces stratégies étaient basées sur deux objectifs et impératifs majeurs : attirer le plus grand nombre et faire en sorte que les personnes passent le temps le plus long possible sur le site. Des orientations incompatibles avec la situation de distanciation.

Combien de temps va durer cette situation ? L'impact sur les comportements sera-t-il durable ou, au contraire, la distanciation et ses conséquences seront-elles oubliées dans un an ou deux ? D'ici là, quelle aura été la casse sur ces sites ? Les conditions d'exploitation (loyer...) auront-elles été suffisamment adaptées pour permettre aux dirigeants de franchir cette étape difficile ?

Autre question, liée à la précédente, quelle aura été la conséquence sur la vacance de locaux commerciaux ? Les propriétaires seront-ils tentés, dans l'urgence, de transformer certains locaux en locaux logistiques, quitte à faire le lit comme c'est semble-t-il le cas dans certains pays, d'Amazon lui offrant ainsi la logistique d'hyper proximité dont il rêve ? Ce chemin ne serait-il pas le début d'une réduction définitive de l'attractivité de ces centres pour le commerçant physique ? Un cercle vicieux alors impossible à inverser.

Ou, au contraire, cette période de très fortes difficultés, de danger pour tous, sera-t-elle l'occasion pour les partenaires que sont les propriétaires de centres commerciaux et les commerçants, de construire ensemble une collaboration nouvelle, équilibrée et durable. De la galère peut-on générer la créativité et l'innovation pour une relation adaptée au commerce de demain ?

Des transformations encore plus indispensables et plus urgentes sans oublier les fondamentaux du commerce

Les difficultés relatives à la fermeture des magasins a mis en évidence pour certains commerçants qui n'en avaient pas encore conscience ou qui n'avaient pas investi dans ces domaines, l'importance de mettre en place souvent de manière accélérée et plus efficace qu'en période normale des outils et services digitaux permettant de combiner magasin/digital voire e-commerce.

Bien entendu, dans la plupart des activités, le magasin représente encore plus de 85 % du chiffre d'affaires, il gardera une place centrale dans le modèle économique mais il doit s'adapter, se transformer. **Le e-commerce, le digital ont connu une croissance fulgurante chez tous les acteurs et ce n'est sans conséquence ni sur les organisations, ni sur les priorités ou les modèles économiques pour l'avenir.**

Attention toutefois à ne pas laisser penser à de petits commerçants que c'est le digital qui va les sauver, c'est une simplification que l'on entend trop souvent. Ce qui les sauvera, comme avant la Covid-19, c'est de proposer des produits et services dont les consommateurs ont l'utilité et l'envie, et de le faire avec professionnalisme en s'adaptant aussi souvent que nécessaire dans un environnement commercial et concurrentiel instable. Les principaux fondamentaux du commerce demeurent valables, il faut, en plus avoir une visibilité sur le net et utiliser les innovations pour être plus visible, apporter un meilleur service ou des services supplémentaires.

Transformation vers un commerce responsable. Là aussi, la nécessaire transformation était déjà intégrée avant la Covid-19. Il faut sans conteste accélérer car les impératifs écologiques évoluent dans la société, la prise de conscience s'est accélérée.

Covid-19, orientations du plan de relance et de lutte contre la crise, propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat, tout contribue à un environnement qui rend indispensable et urgent une évolution accélérée des acteurs du commerce.

Est-ce à dire pour autant que tous les consommateurs vont être frugaux, qu'ils ont apprécié la période de confinement sur ce point, est-ce à dire qu'ils sont disposés à positionner en premier le critère écologique dans leur comportement, qu'ils vont profondément, immédiatement et durablement changer leur comportement en masse ? Sans doute pas lorsque l'on prend la totalité de la population.

La proportion de la population sensible et prête à modifier son comportement s'est sans conteste accrue, et en particulier chez les leaders d'opinion et ceux que nous appelons les élites ainsi que chez les plus jeunes.

Attention toutefois, c'est une tendance forte, mais n'en faisons pas un caractère normatif pour tous et partout en France. Soyons certains que les acteurs du discount par exemple, ont encore de beaux jours devant eux et n'oublions pas que consommer reste, pour une grande partie des personnes, un plaisir et un besoin non seulement primaire mais aussi de bien-être.

Transformation des magasins et un maillage repensé. C'est sans doute sur cet aspect que se posent le plus de questions.

Quels seront les bons lieux de commerce demain si les gros lieux de flux sont remis en cause, si les métropoles sont moins attractives au profit des villes moyennes ? Et donc quel sera le bon maillage de points de vente ?

Comment appréhender ce que seront les bons formats de magasins sous l'impact notamment du développement du click & collect ?



© boxtal.com

Dans ces domaines le maître mot va sans doute être la prudence et l'agilité pendant quelques mois, le temps d'y voir plus clair, de juger de l'état des acteurs et de la concurrence à l'issue de ces mois difficiles.

Une partie des acteurs du commerce fortement fragilisés mais pas tous

Le confinement, la fermeture des magasins pendant deux mois, l'inconnue sur la phase de réouverture ont laissé penser que ce serait la catastrophe pour tous les réseaux de magasins et tous les commerçants.

Force est de constater, mais soyons prudents car cette crise sanitaire et économique est loin d'être terminée, que **les choses se sont mieux passées que prévues dans certains secteurs tels que l'équipement de la maison, le sport, le discount par exemple.**

De nombreux réseaux se sont trouvés en difficulté majeure, des reprises ont eu lieu des concentrations, des fermetures de magasins.

Tout est compliqué car les risques restent forts (confinement local, crise économique) sur l'activité ; Les coûts d'exploitation sont plus élevés (coûts et impacts des mesures de distanciation...), mais de nombreux acteurs sont dans une santé correcte si l'on considère ce qu'ils viennent de vivre.

Le commerce ne peut donc être appréhendé comme un tout homogène. Certains secteurs doivent pouvoir poursuivre leurs transformations digitales et responsables. Il va falloir les accompagner, les motiver mais ils en ont la capacité. D'autres dont les fondamentaux pour l'avenir sont bons mais les difficultés actuelles énormes ne passeront pas la crise sans aide réelle (la restauration, le cinéma, les salles de sport) parce que la distanciation ne leur permet pas d'exploiter. Enfin, des secteurs, en particulier le textile, dont les transformations à mettre en œuvre sont lourdes, multifactorielles, ne pourront le faire qu'avec un accompagnement soutenu de la part de l'Etat, des collectivités locales et une adaptation forte des modèles économiques, dont les coûts immobiliers.

Il n'est pas possible d'être exhaustif pour analyser tous les changements à prendre en compte, nous n'avons pas le recul suffisant, la crise économique ne fait que commencer.

A l'inverse, les champs dans lesquels les changements lourds et les tendances contradictoires interviennent sont multiples. Ils touchent aussi bien à l'aménagement du territoire, à l'organisation du travail, à la politique des déplacements, à la place de la consommation dans la société...

S'il paraît acquis que ce sont les changements relatifs à l'écologie, au développement durable et responsable, qui devraient impacter le plus nos manières d'appréhender l'avenir, de construire les réflexions et les décisions, il est clair qu'à l'inverse les conséquences de la crise économique et sociale, l'absence de vision partagée d'un projet sociétal commun, nos réflexes d'opposition plutôt que de co-construction... vont contrer une partie des évolutions sans doute souhaitables et urgentes. Pourtant, il est évident qu'il faudra prendre en compte la diversité de point de vue et de situation, c'est vrai pour nos gouvernants, pour les élus locaux, et également pour les acteurs du commerce.

Des enjeux stratégiques lourds mais une visibilité faible et un équilibre entre court terme et temps longs qui réclament un vrai engagement des dirigeants et des parties prenantes de l'entreprise, et un accompagnement sérieux et engagé de l'écosystème (pouvoirs publics, banques, bailleurs). ■

À LA UNE...

Artificialisation des sols, moratoires sur le commerce de périphérie ? L'enjeu doit être la modernisation de tous les acteurs du commerce et non de bloquer ou de stigmatiser !



© www.novethic.fr

La limitation de l'artificialisation des sols est apparue comme un objectif important de l'impact de l'activité humaine sur la planète et a été fixée comme un objectif par le gouvernement, objectif repris récemment lors de la convention citoyenne à propos des zones commerciales.

Donc acte.

Mais le commerce ne peut être le bouc émissaire de la démarche, cela ne peut pas être l'occasion de stigmatiser le commerce de périphérie comme si c'était le grand responsable de la situation dans laquelle sont nos territoires alors même que ce modèle d'étalement urbain a guidé la plupart des évolutions territoriales des cinquante dernières années !

Surtout, quelle erreur, quel mensonge, serait de vouloir faire croire que focaliser l'attention en priorité sur les zones commerciales permettra de résoudre à la fois nos problèmes d'équilibres territoriaux, d'impact sur l'artificialisation et nos principaux problèmes de commerce, notamment dans les centres-villes !

Sur le plan sociétal, le commerce ne représente qu'un faible pourcentage de l'occupation des sols et ne contribue que de manière marginale à l'augmentation annuelle de l'artificialisation de ceux-ci (5 % pour le commerce et les services), très loin derrière le logement (47 % pour l'habitat individuel) par exemple ou les infrastructures (16 % pour les routes...).

Il n'est pas contestable que, partout en France, trop d'activités se sont étalées à la périphérie des villes alors que nous aurions dû chercher à les maintenir plus proche du cœur historique et mieux intégrés dans la continuité urbaine. C'est vrai du commerce, mais c'est encore plus vrai de l'habitat, de l'emploi, des services publics...

Ceci a largement été constaté et débattu lors des multiples travaux réalisés ces dernières années, réflexions collectives qui ont été à la genèse, récemment, de la loi Elan et des plans gouvernementaux tels que Action Cœur de Ville : premier objectif, faire revenir des habitants dans les centres-villes.

C'est notre point de départ, en France la plus grande partie de l'activité est en périphérie des villes. En matière de commerce de détail, 70 % du chiffre d'affaires est réalisé en périphérie.

Mais c'est également parce que nous avons choisi ce mode de société, que nous avons privilégié l'habitat pavillonnaire, que les activités commerciales ont trouvé une place naturelle dans les périphéries, soutenue il est vrai par un usage de la voiture au dépend des transports en commun ou des modes de déplacement doux.

Inutile de dire aujourd'hui que nous aurions dû faire autrement ou que d'autres pays on fait mieux, cela ne permet pas d'avancer.

Aujourd'hui nous voulons densifier, apprendre à reconstruire sur la ville, réduire l'utilisation de la voiture, éviter les lieux monofonctionnalités (zones commerciales, industrielles, zones d'habitation...) pour mieux intégrer les fonctions entre elles, consommer moins d'espace, réduire les raisons de déplacements...

Tout le monde partage ces nouveaux objectifs. La prise de conscience est forte.

Bien entendu faire changer les mentalités, notamment les attentes, les habitudes et les aspirations des habitants ne va être ni simple ni immédiat. En particulier en matière de logements.

Par ailleurs, il faut se garder de visions nationales trop normatives qui seraient peut-être opérantes dans les métropoles et les grandes villes mais peu réalistes dans les villes moyennes ou les territoires ruraux, sur des marchés beaucoup plus détendus en matière de logement mais également de commerce par exemple.

Comme dans toute trajectoire, son niveau d'appropriation dépend du sens qu'elle peut trouver localement, dans la vie des gens, dans l'action des acteurs publics et privés locaux.

C'est la question de l'artificialisation nette qui va, localement, réclamer de transformer très fortement l'urbanisme et la manière de penser la ville... et ses périphéries. Là aussi, gardons toutefois de définir des règles qui ne seraient réalistes que dans les grandes villes.

Sur le plan du commerce, la question des centres-villes occupe, à juste titre, les esprits des commerçants et des décideurs publics depuis longtemps. La volonté d'agir s'est accélérée ces dernières années.

Il s'agit en premier lieu d'assurer en centre-ville les conditions de l'exploitation rentable d'un commerce aujourd'hui et demain et de reconstituer celles-ci lorsqu'elles ont disparu ou ont été fragilisées (accès, masse critique, coût d'exploitation, nature des locaux ...).



© www.lsa-conso.fr

Le plan Action Cœur de Ville comme les dispositifs ORT de la loi Elan s'inscrivent dans ce cadre et ces objectifs, donnant la possibilité aux élus locaux de définir des règles spécifiques dans ces ORT et fixant déjà des pouvoirs aux élus et aux Préfets de suspendre des projets en périphérie dès lors qu'ils mettraient en difficulté un projet dans le cadre d'Action Cœur de Ville.



© www.ville.morlaix.fr

Le confinement, la Covid ont exacerbés un sentiment favorable à la proximité, confondue souvent avec la notion de circuit court. **Mais la périphérie est la proximité, le lieu de vie, de très nombreux Français.**

Alors même que les commerçants, en périphérie comme en centre-ville, sont confrontés à l'une des pires crises jamais rencontrées suite à la Covid.

Alors même que les commerçants doivent franchir la crise puis poursuivre trois transformations impératives : transformation digitale/numérique, transformation responsable, transformation des parcs de magasins, **alors que la transformation des acteurs économiques et ses secteurs d'activité est affichée comme le maître mot des prises de paroles gouvernementales, le sujet des zones commerciales de périphérie est à nouveau vu sous un angle de blocage : le moratoire !**

Et au lieu de parler de modernisation, de transformation, de réinvention, de ces zones de périphérie qui, il est vrai son vieillissantes, souvent mal intégrées dans l'urbanisme, souffrent d'une absence d'organisation..., on parle de blocage, de figer la situation.

Qu'il ne soit pas nécessaire de créer de nouveaux m² de commerce partout en France, qu'il faille concevoir des projets plus petits, qu'il faille privilégier la modernisation de l'existant, qu'il n'y ait pas beaucoup de villes en France qui réclament la création d'une nouvelle zone commerciale, tout le monde en convient.

D'ailleurs, promoteurs immobiliers, enseignes et d'autres acteurs ne sont pas dans des rythmes de création de m² comparables à ce que nous avons connu par le passé. La question n'est pas là.

Le sujet est celui du besoin vital de modernisation des lieux de commerce et des commerçants pour s'adapter à la consommation de demain et aux attentes des citoyens/consommateurs.

Le premier ministre a décidé d'adresser aux Préfets une circulaire leur rappelant les outils à leur disposition pour apprécier les projets de commerce dans le cadre des CDAC, en insistant sur leurs responsabilités. La loi Elan a effectivement mis en place des moyens d'intervention forts à la main des élus et du représentant de l'Etat dans les départements.

Mais attention à ne pas détourner les yeux de la réalité. Attention à ne pas laisser croire qu'un blocage de la périphérie serait suffisant pour redynamiser des centres-villes sur le plan du commerce. Le risque de ce type de message gouvernemental est à nouveau d'analyser ces problèmes en privilégiant une approche erronée et inefficace : centre-ville contre périphérie.

Attention à ne pas laisser croire que le gros chantier de modernisation des zones commerciales pourra se faire économiquement et techniquement uniquement sur des friches, ni de faire croire qu'une norme nationale pourrait s'imposer partout tant les moyens et les conditions sur les territoires sont différents.

Si la question est de favoriser toute solution qui peut prendre place sur des friches, la réponse est oui. Mais toutes les friches n'ont pas de sens pour y faire du commerce, ce n'est d'ailleurs pas l'intérêt des territoires puisque la réflexion territoriale doit, au contraire, bâtir un projet cohérent définissant notamment la place du commerce dans dix, quinze, vingt ans. **Cette cohérence ne se bâtit pas sur une logique de dent creuse immobilière (la friche) mais sur une cohérence entre activité/ flux/habitat/projet territorial dans lequel le commerce doit s'intégrer.**

Cela suppose d'apprendre à détruire des surfaces commerciales existantes lorsqu'elles ne sont plus adaptées, cela suppose d'apprendre à transférer, à faire des changements d'activité.



Or ces approches réclament des autorisations pas des moratoires. Empêcher de faire, ne signifie pas bien faire ou mieux faire.

Les modalités d'autorisation ne doivent empêcher ni la modernisation des magasins existants, ni leur adaptation au commerce de demain, ni à leur efficacité économique. Elles ne doivent pas non plus empêcher les territoires, si le projet territorial est établi, concerté et partagé, de le mettre en œuvre. L'absence de souplesse n'a jamais aidé.

Si nous voulons continuer à traiter de « France Moche » une partie des zones commerciales de France (il en existe 1.500), si nous voulons voir se multiplier les locaux laissés en déshérence car inadaptés au commerce, si nous voulons poursuivre l'implantation des activités par mitage en fonction des opportunités de libération de locaux (privilégier une approche « friches » peut avoir des effets collatéraux), alors décourageons les acteurs désireux d'investir dans ces modernisations de magasins et de zones commerciales.

Les contraintes concertées permettent d'améliorer les projets, de s'accorder sur des compensations, le fait de ne pas raisonner seulement au projet mais bien dans un cadre plus large (impact sur l'existant de la zone commerciale par exemple et recherche en amont de solutions pour les parties impactées : affectation différente...), tout ceci est indispensable.

Par contre, bloquer, stigmatiser, généraliser par des approches simplistes de type moratoire n'aurait qu'une conséquence : paupérisation de la périphérie commerciale donc de l'attractivité des territoires et de la qualité de vie des habitants, sans assurer aucune conséquence positive sur les centres-villes !

Il faut faire l'un et l'autre, centre-ville et périphérie sont indissociables aux yeux des habitants et pour l'attractivité générale des territoires.

Faire autrement c'est perdre des années dans une modernisation impérative, c'est figer les acteurs ...

Ne croyons pas que les commerçants, les enseignes aient des velléités de multiplier leurs parcs de magasins par deux, ne croyons pas non plus que le modèle économique du commerce va donner aux acteurs des moyens colossaux pour transformer leurs parcs... il faut donc donner du sens, donner envie d'investir, permettre aux élus locaux de donner l'impulsion... et non créer les conditions d'un blocage contre-productif.

La question est, que voulons-nous faire ?

Bloquer n'a pas de sens, il faut créer les conditions de faire mieux, de permettre d'avancer partout en France malgré des situations hétérogènes, il faut éviter les abus, il faut apprendre à transférer des surfaces (donc raisonner en création nette en supprimant des surfaces devenues inadaptées), il faut aider les commerçants et les lieux de commerce à se moderniser.

Là sont nos enjeux.

Le commerce et les commerçants sont positifs pour les territoires, contribuent à l'économie locale, la vie des habitants, l'emploi... Pour qu'ils puissent s'engager durablement sur ces territoires, qu'ils développent leurs impacts positifs dans le temps, ils doivent se moderniser et transformer leurs modèles.

On le sait l'équilibre entre magasin et digital est le modèle de demain, le raisonnement est omnicanal, donc les coûts immobiliers doivent décroître. Un paramètre dont il va également falloir tenir compte dans la faisabilité de ces trajectoires de modernisation.

Par ailleurs ces débats sont risqués pour le politique. Rappelons, qu'un projet prend cinq ans, dix ans, souvent plus, entre la phase amont et la construction. Personne ne va comprendre pourquoi tel ou tel projet ouvre, tel ou tel centres commercial se construit. Les projets qui ouvrent aujourd'hui ont été autorisés voici de nombreuses années d'où une distorsion totale entre les messages, les prises de parole politique et la réalité dans les territoires ! Pourtant un projet autorisé est autorisé, il en va de la sécurité juridique des acteurs et des investissements. C'est très important car le pire serait de décourager les investisseurs dans une période où l'activité du commerce est considérée comme une activité plus risquée que par le passé par le monde de l'investissement.

Le moratoire n'est pas une solution. Il donne l'impression de gagner du temps mais il est néfaste. Il faut réfléchir autrement. Inciter à la modernisation, l'impulser, co-construire entre commerce et territoire. ■



PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE...

Hubert AUBRY, Directeur de la stratégie et des nouveaux développements, groupe Eram



GRUPE ERAM

Hubert AUBRY,
Directeur de la stratégie et des nouveaux
développements, groupe Eram

Pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

Mon parcours est simple, c'est avant tout l'histoire d'une rencontre avec une entreprise familiale, la famille BIOTTEAU, ses valeurs, ses dirigeants et ses équipes.

Je suis entré dans le groupe Eram en 1995, directement à la sortie de mon école de commerce, en que tant que chef de produits pour Géo.

J'ai ensuite été le Directeur Général de cette filiale de 2005 à 2019. J'y ai vécu des années passionnantes en travaillant sur la mutation de l'enseigne, développant le digital, l'affiliation, l'international, engageant une démarche RSE etc...

Vous êtes devenu voici quelques mois Directeur de la stratégie et du développement du groupe Eram, quelles sont vos principales missions et quel est votre périmètre ?

En effet, depuis décembre 2019, je suis chargé de l'accompagnement opérationnel des directeurs généraux des marques du groupe et du déploiement de nouvelles activités au cœur de notre projet global d'entreprise « Change For Good ».

C'est en fait un projet de transformation et de développement du Groupe Eram, qui porte l'ambition de devenir une entreprise de référence reconnue pour ses performances responsables.

Le groupe Eram, c'est Géo et tout un très important pôle d'enseignes de la chaussure, secteur actuellement compliqué compte tenu des changements de consommation et de la concurrence. Quels sont les principaux enjeux ?

Le groupe Eram fédère aujourd'hui 9 marques de chaussures et de mode accessibles (Géo, mais aussi Eram ; Bocage, MY, TBS, Faguo, Montlimart, Dresco/Les Tropéziennes, Parade). Mais, nous avons également deux usines de chaussures dans le Maine-et-Loire et une foncière.

Le groupe est 100 % familial et en bonne santé, et ceci en dépit de la crise qui secoue le secteur depuis plus de dix ans.

Notre premier enjeu est tout d'abord de rester une entreprise 100 % familiale, indépendante financièrement et en capacité d'investir dans l'avenir.

Pour nous l'avenir, c'est un commerce responsable, qui sait répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.

Cela suppose la transformation de nos activités historiques autour de 3 axes essentiellement.

Accélérer la digitalisation, les nouveaux usages, le stock unifié, la data etc... Nous observons la forte poussée du digital dans toutes nos marques et la crise de la Covid a amplifié ce phénomène. Nous allons donc concentrer une part plus importante de nos investissements sur l'omnicanal et la data mais toujours en plaçant nos équipes de vente et nos magasins au cœur de cette stratégie. L'omnicanal, c'est le digital qui permet d'augmenter le pouvoir des vendeurs pour obtenir 100 % de satisfaction clients.

Le second axe est de poursuivre la mutation de nos réseaux. Nous repensons les formats de magasins, les tailles de parcs, l'appréciation des zones de flux. Par ailleurs, nous pouvons accueillir de nouvelles marques dans nos magasins, mais aussi exporter nos marques ailleurs que dans les magasins de notre groupe.

Troisième volet, bien entendu, réconcilier Ecologie et Economie. Toutes nos marques proposent de nouvelles alternatives éco-responsables à leurs clients. Par exemple, nous testons actuellement des corners de seconde main chez Eram, Bocage, Faguo et Gémio. TBS a lancé la Ressource, une chaussure 100 % recyclée et recyclable, Bocage s'est lancé dans la location de chaussures etc...

Autre enjeu, celui de la diversification de nos activités et de nos business-models. Nous envisageons des relais de croissance sur des territoires différents de nos activités historiques, en lien avec notre projet d'entreprise. Nous y travaillons activement. C'est une autre façon de contribuer au bien-être de nos clients.

La crise de la Covid est actuellement une préoccupation pour tout le monde. Cela change-t-il beaucoup de choses dans les priorités de votre groupe et ses évolutions ? Lesquelles ? Y a-t-il des opportunités, des éléments positifs à tirer de cette crise ?

Nous le savons tous, si la crise de la Covid a provoqué le ralentissement de l'économie mondiale, elle a aussi accéléré un certain nombre de phénomènes inéluctables.

Les nombreux plans de restructuration des entreprises en difficultés sont un choc pour le retail.



CHANGE
for **GOOD**
POUR UNE MODE DURABLE



© lesechos.fr

Certains concurrents sont malades mais nos marchés le sont également. L'offre est saturée, les promotions incessantes, les projets commerciaux se cannibalisent, le trafic chute ; c'est particulièrement le cas en ce moment dans les centres-villes et les centres commerciaux.

Bref, le marché a besoin d'une cure de désintoxication. C'est un mal nécessaire et c'est aussi une opportunité pour les acteurs qui franchiront cette étape difficile.

En déséquilibrant ainsi le système, la crise actuelle nous aide aussi à bouger des lignes, plus vite et plus loin que nous aurions pu l'envisager et le mettre en œuvre dans un cadre normal. Nous réduisons nos stocks, révisons nos opérations commerciales, lançons de nouveaux services tels que le drive. Nous communiquons différemment avec nos clients et développons de nouveaux partenariats.

En un week-end, nous avons su fermer 1.000 magasins. Et en une semaine, nous les avons rouverts en mode Covid avec toutes les mesures de sécurité pour nos équipes et nos clients. Quelle formidable démonstration d'agilité et d'engagement de toutes les équipes.

En nous éloignant de nos bureaux, nous avons, en fait, renforcé l'esprit d'équipe et nous nous sommes rapprochés de nos clients, de la réalité de leurs besoins dans une période particulière et avons su nous adapter rapidement pour y répondre.

En fait, nous travaillons maintenant beaucoup plus vite et plus simplement. Preuve que c'est possible.

L'enjeu pour l'avenir sera pour tous, individuellement et collectivement, de bien conserver cela à l'esprit et de faire en sorte que ce que nous avons acquis durant cette période difficile soit durable. C'est ça, la résilience.

Lorsque vous étiez directeur général de Gémo, vous avez lancé en mars 2019 la marque « Mieux » qui en disait déjà beaucoup sur la philosophie du groupe et ses démarches vers un commerce plus responsable. Que cela signifie-t-il ? Quels sont les enjeux au niveau du groupe Eram ?

Les entreprises ont un rôle essentiel à jouer dans la transformation de la société autour des enjeux du développement durable. Elles sont la pierre angulaire du changement.

Car, elles ont le pouvoir d'agir à grande échelle, pour adopter un fonctionnement plus vertueux et apporter de nouvelles propositions de valeur au marché. C'est un devoir de responsabilité et une formidable source d'innovation.

Le groupe Eram a engagé, il y a dix ans, une démarche de fond autour des enjeux de la RSE.

Nous avons commencé par la traçabilité, afin de garantir l'innocuité totale de nos produits à nos clients, et avons lancé notre plan de vigilance en 2012, pour garantir le respect de notre cahier des charges sur la partie « conditions de production »

Nous nous sommes ensuite attaqués à la réduction de nos consommations d'énergie. Gémo a déjà réduit sa consommation annuelle d'énergie de 40 % depuis 2014. C'est l'équivalent de la consommation annuelle de 9.000 foyers français.

Toutes nos enseignes et marques développent actuellement des programmes d'éco-conception, avec une priorité donnée aux matières à faible impact carbone, dont les matières recyclées. Comme l'explique FAGUO actuellement sur les réseaux sociaux, le recours aux matières recyclées permet de réduire de 40 % à 99 % l'émission de CO2 par rapport à des matières traditionnelles.



Notre usine de Montjean-sur-Loire a également développé une expertise rare sur la cordonnerie industrielle, permettant de reconditionner les chaussures déjà portées afin de les revendre en seconde main, presque « comme neuves ». C'est le concept que notre marque Bocage a développé, en proposant également la location de chaussures.

Ce sont quelques exemples, mais nous sommes aussi actifs sur bien d'autres enjeux de la responsabilité, comme l'élimination des plastiques à usage unique ou la préservation de la biodiversité.

Sur cet enjeu crucial de la responsabilité, il faut travailler en communauté entre les marques du groupe qui partagent leurs bonnes pratiques et mènent les projets ensemble. Il est également essentiel de nous connecter à d'autres écosystèmes. Nous sommes par exemple signataires du Fashion Pact, membres de club Génération Responsable, nous avons rejoint récemment la chaire Bali etc...

Pour se transformer, il faut des moyens, investir. La Covid change-t-elle la donne ?

Nous avons abordé la crise en bonne santé, heureusement. Nous la traversons donc sans subir les douloureuses conséquences qui secouent d'autres marques emblématiques de notre secteur.

Nous avons bien-sûr révisé à la baisse nos investissements en 2020, reporté des projets, à l'exception de ceux qui concernent le digital et resterons très prudents sur les prochains mois.

Mais dès l'année prochaine, nous nous redonnerons les moyens d'investir dans les enjeux évoqués précédemment, en étant certainement encore plus exigeants sur la cohérence et le ROI des projets.

Ces dernières semaines, on a beaucoup parlé des propositions de la convention citoyenne pour le climat. Pensez-vous qu'il y a un risque à vouloir aller trop vite au regard des faisabilités techniques et des moyens actuels des acteurs du commerce ?

Tout d'abord, sur la question du climat, des ressources et de la biodiversité, il me semble que le vrai risque est plutôt de ne pas aller assez vite, car il y a toujours une bonne raison de ne pas faire...

Ensuite, en tant qu'entreprise responsable, nous n'avons pas attendu les conclusions de cette convention pour nous fixer nous-mêmes des objectifs ambitieux. Nous ne sommes donc pas pris de court.

Enfin, les propositions de la convention citoyenne sont pleines de bons sens. J'espère que les lois le seront tout autant.

L'actualité sur l'artificialisation des sols est intéressante. Geler la création de nouvelles surfaces commerciales fait sens, à condition que le moratoire ne pénalise pas la modernisation nécessaire des entrées de villes et la restructuration de l'existant.

On parle beaucoup de made in France et d'industrie. Les distributeurs, les détaillants sont-ils suffisamment impliqués par le gouvernement dans cette démarche ?

Le groupe Eram est aujourd'hui le premier producteur français de chaussures, avec 2 usines dans le Maine-et-Loire qui emploient 200 personnes et fabriquent 700.000 paires par an.

Ces usines fabriquent pour nos enseignes Eram, Bocage, Gêmo, TBS mais également pour des clients extérieurs tels que Le Coq Sportif ou 1083.

Nous savons donc trop bien combien il est difficile de produire en France et de faire accepter aux clients le vrai prix du made in France.

Plus que l'implication du gouvernement, nous espérons que la prise de conscience actuelle des consommateurs se traduira en achats concrets dès les prochains mois.

En juin dernier, vous êtes entré au conseil d'administration de Procos. Qu'en attendez-vous et sur quels sujets envisagez-vous de vous impliquer en priorité ?

Les acteurs du retail ont très souvent des problématiques communes et parfois des approches ou des réponses différentes selon le secteur d'activité.

Procos fait la synthèse de cette diversité. C'est une grande richesse, qui doit servir l'innovation autant que l'influence pour faire comprendre nos spécificités, nos forces mais aussi nos difficultés.

En tant qu'administrateur, je souhaiterais par ailleurs pouvoir contribuer à la modernisation de la relation bailleurs-preneurs en posant ensemble les bases des relations, notamment contractuelles, de demain, qui doivent tenir compte enfin des mutations auxquelles nous devons tous nous adapter pour répondre aux attentes des consommateurs, de la société et à la faisabilité économique. ■



© www.groupe-eram.com

QUESTIONS À...

Stéphane CHOUKROUN, Directeur immobilier Europe, Claire's



Stéphane CHOUKROUN,
Directeur immobilier Europe, Claire's

Vous êtes Directeur Immobilier Europe de Claire's depuis quelques mois. Pouvez-vous nous rappeler les principales étapes de votre parcours professionnel ?

Je suis entré chez Claire's en 2018 en tant que Directeur Immobilier France et Benelux. Puis mon périmètre s'est étendu à l'Espagne, l'Italie et au Portugal et récemment à toute l'Europe.

J'ai une formation universitaire en droit immobilier. J'ai commencé ma carrière chez Cushman & Wakefield en tant que négociateur avant de rejoindre Darty en 2007 en qualité de juriste immobilier. C'est durant cette période chez Darty qui associait fortement développement et juridique dans les dossiers que j'ai eu envie de m'investir totalement dans le développement. Je trouve que cette double approche juridique et immobilier est très complémentaire et apporte beaucoup dans la perception de ce métier et des projets.

J'ai ensuite intégré l'enseigne Game, aujourd'hui disparue, en tant que responsable immobilier et maintenance.

La société était en difficulté, c'était donc compliqué mais très intéressant car cela m'a permis de découvrir et de vivre des étapes particulières de la vie d'une entreprise. Le siège était en Angleterre et j'étais seul pour régler les problèmes immobiliers. Ces phases de redressement puis de liquidation m'ont beaucoup appris. Elles permettent d'être en contact avec l'Administration, les bailleurs voire d'autres enseignes dans un moment très particulier techniquement, émotionnellement et professionnellement.

A partir de 2013, j'ai passé cinq années chez Krys, en tant que responsable immobilier national et du développement de la partie nord de la France. Une autre expérience très forte dans une entreprise coopérative avec d'autres codes, d'autres priorités et une autre gouvernance.

Depuis 2018, je suis donc chez Claire's, enseigne créée en 1961 par la famille de Rowland Schaefer et qui est aujourd'hui, la propriété d'un fond de pension américain.

Votre périmètre a été récemment élargi ; quel est-il aujourd'hui ?

Je travaille aujourd'hui avec une équipe de six personnes sur quinze pays exploitant 935 magasins en succursale dont 230 en France.

J'ai trois collaborateurs en charge de différentes zones géographiques, mais j'ai conservé la France en direct.

Votre enseigne est une enseigne de plaisir, de flux ; comment fonctionne votre activité en ce moment ?

L'activité actuelle évolue à peu près de la même manière qu'après la période de fermeture. L'Espagne est toutefois plus compliquée que les autres pays.

Notre activité est effectivement très dépendante des flux, car nous sommes sur de l'achat d'impulsion, de « l'achat plaisir ».

L'activité reste actuellement compliquée aussi bien en France qu'au niveau européen avec, bien entendu, des différences selon les marchés.

De façon synthétique, au niveau européen, si nous devons classer les pays selon la dynamique de reprise (de façon décroissante) pour notre enseigne, la Suisse et l'Irlande seraient en tête tandis que l'Espagne et le Portugal fermeraient la marche.

La France se situerait au milieu du classement.

Notre clientèle étant jeune et très connectée, nous devons également d'être très réactifs sur le mix produits en magasins afin de « coller » à la tendance du moment dans chaque pays. C'est un travail important que nous développons chaque jour un peu plus.

Nous devons, enfin, utiliser les relais qui s'adressent directement à notre cœur de cible, à savoir les réseaux sociaux avec leurs influenceurs stars.

Par ailleurs, nous sommes très présents sur l'activité piercing (Claire's est le premier perceur au monde) qui nous permet de nous démarquer de nos concurrents. Peu d'enseignes font à la fois de l'accessoire et du piercing. Nous avons des concurrents directs mais également la plupart des enseignes de mode qui proposent aussi des accessoires.

En France, nos magasins sont à 75 % dans les centres commerciaux et 25 % en centres-villes.

Compte tenu des problèmes actuels de flux liés à la distanciation, nous souffrons beaucoup dans les centres commerciaux majeurs en Ile-de-France.

Nous vivons actuellement une crise majeure pour le commerce en France et dans le monde. Comment avez-vous vécu cette période après la fermeture des magasins en France et dans les autres pays ? Quels ont été vos principaux enjeux ? Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Qu'est-ce qui s'est le moins bien passé ?

Nous avons fermé tous nos magasins y compris dans les pays dans lesquels le confinement a été moins strict qu'en France. Il y a des enjeux spécifiques à Claire's et d'autres qui sont plus larges, sociétaux.



© www.macon-tendance.fr

Plusieurs enjeux durant cette crise :

1. Le pilotage de notre trésorerie, la préservation du cash ; c'est pourquoi le sujet des loyers a été et reste si important.
2. La communication, la conservation du lien avec les équipes : nous avons beaucoup expliqué, échangé, rassuré nos équipes afin de continuer à garder le lien avec le terrain. Il est vrai qu'en France, grâce à l'accompagnement en matière de chômage partiel, cela s'est plutôt bien passé dans ce domaine.

De fait, la difficulté est apparue lors de la reprise, notamment avec la faible compréhension de la part de bailleurs. 10 à 15 % de notre parc fait aujourd'hui l'objet d'un accord. Certains bailleurs ne proposent que des échéanciers tandis que d'autres demandent des contreparties qui nous semblent excessives au regard de ce qui est accordé. Les discussions continuent et j'espère sincèrement, que nous parviendrons à nous entendre car, en réalité, nous avons un but commun : conserver voire améliorer l'attractivité des lieux de commerce en permettant aux enseignes de vivre et de s'y développer. Au Portugal, par exemple, le gouvernement a décidé l'application du loyer variable dans les centres commerciaux jusqu'en décembre 2020. Une approche simple et intelligente : adapter les coûts d'exploitation à la réalité d'une crise dont personne n'est responsable.

Quels seront les enjeux à partir de la rentrée ?

L'enjeu prioritaire est celui de la reprise de confiance des consommateurs français afin qu'ils utilisent l'épargne record mise de côté depuis le confinement.

Pour nous, ce sera d'avoir les bons produits au bon moment : pour la rentrée des classes, Halloween et la fin d'année.

Nous sommes moins sensibles à la saisonnalité que des activités telles que la mode mais nous devons être très réactifs aux tendances et influenceurs.

Notre offre change en partie chaque mois pour donner envie à nos clientes de revenir régulièrement. Nos magasins sont petits, 80 à 90 m² dont 70 m² de vente mais l'offre y est pléthorique. C'est ce côté multiple, diversifié, qui fonctionne sur notre clientèle cœur de cible qui est la jeune fille entre 10 et 15 ans mais également sur une cible très large qui va de 3 ans à la femme adulte.

En matière d'ouverture de nouveaux points de vente ou de fermeture de magasins, quelle est votre vision ?

Comme toutes les enseignes, nous devons avoir un management proactif du parc de magasins pour que tous soient rentables.

Notre plan d'expansion est en cours d'établissement avec des zones prioritaires dont la France fait partie.

Nous allons, bien entendu, analyser les conséquences de la crise. Il va y avoir des changements au niveau des acteurs, des nouveaux mais aussi des concentrations... Il faudra nécessairement en tenir compte.

Pensez-vous que la crise de la Covid aura changé beaucoup de choses ou que la situation redeviendra la même qu'avant dans quelques mois ?

En matière de retail, je ne crois pas au bouleversement radical et définitif des modes de consommation, mais il y aura eu des évolutions et des accélérations. Certains mouvements se sont accélérés, notamment le développement du e-commerce en lien avec le commerce physique. Cela va entraîner de nouvelles réflexions sur les stratégies de parc immobilier.

J'ai l'espoir que cela puisse également générer de nouvelles réflexions sur les relations bailleurs-preneurs vers un réel partenariat pour construire collectivement l'avenir. Nous sommes interdépendants, notre avenir est lié.

Je crois en l'avenir du commerce physique mais nous devons le bâtir ensemble. C'est un métier formidable et il faut être lucide et cohérent afin de permettre à chaque acteur de jouer pleinement son rôle. ■



© www.geric.fr

QUESTIONS À...

Thomas WIDMAIER, **Directeur du développement international, Les 3 Brasseurs**



Thomas WIDMAIER,
Directeur du développement international,
Les 3 Brasseurs

Vous êtes en charge du développement international de l'enseigne 3 Brasseurs. Quelles sont les principales étapes de votre parcours professionnel ?

Avant de prendre ma mission actuelle chez 3 Brasseurs, j'ai un parcours essentiellement dans la finance. J'ai commencé ma carrière en audit externe puis interne, avant d'évoluer vers le contrôle de gestion.

Après quelques années d'expérience dans ces métiers, j'ai rejoint le groupe Agapes en 2008 en tant que directeur du contrôle de gestion de Pizza Paï. J'ai été attiré par la culture de décentralisation et de responsabilisation du groupe et par ses valeurs humaines. Et travailler chez Pizza Paï, une enseigne en « repositionnement » a été très challengeant et éducatif.

Au-delà des chiffres et l'animation de gestion, j'y ai découvert le métier passionnant de restaurateur, l'importance des hommes et des femmes qui font vivre tous les jours nos restaurants et l'amour du produit. J'ai également beaucoup travaillé sur la franchise et notamment sur le partage de la valeur entre franchisé et franchiseur. J'ai fortement contribué à refondre nos modèles de location gérance pour mettre en place les conditions de deals vraiment gagnant-gagnant.

En 2012, j'évolue au sein d'Agapes et je prends la direction financière du groupe. J'anime l'ensemble des services administratifs communs aux différents enseignes et je supervise les fonctions corporate autour du financement, du controlling et du juridique. Un périmètre passionnant et large, en liaison avec les enseignes mais également avec l'extérieur, puisque j'étais en charge de négocier les deals, dans le cadre d'acquisition ou de partenariat.

En 2019, j'ai souhaité retrouver un projet plus proche des clients, en proximité avec les opérations. 3 Brasseurs initiait son projet international et Eric DEMONCHEAUX, son directeur général, m'a proposé le challenge, en partant d'une feuille (presque) blanche.

Pouvez-vous nous rappeler quelques éléments de l'histoire de votre enseigne ?

L'enseigne 3 Brasseurs a été créée en 1985 par un brasseur lillois, Patrick BONDUEL issu d'une famille qui a également conçu la bière qui est devenue Pelforth. Puis, Agapes (famille MULLIEZ) l'a rachetée en 2003. Nous avons donc deux origines familiales fortes.

Nous exploitons actuellement 50 restaurants en France, 15 au Canada et 3 au Brésil. En France, l'exploitation se fait à 50 % en succursale et 50 % en franchise. Au Canada, nous nous développons en mixte succursale/franchise et au Brésil, nous avons vocation à nous orienter vers une master franchise.

L'enseigne réalise 200 millions de chiffre d'affaires avec des restaurants plutôt grands (200 m², 3 millions d'euro de CA en moyenne). Notre concept s'adresse à une clientèle large à la fois de destination, de loisir ou fonctionnelle, à proximité de bureaux. La bière est un produit qui rassemble et ceci partout dans le monde.

Quelles sont vos missions actuelles ?

Je suis chargé du développement international de l'enseigne, c'est-à-dire de l'implantation sur de nouveaux territoires de la marque 3 Brasseurs ainsi que de la stratégie d'implantation en déterminant les pays prioritaires et les modèles de développement associés. Dans le cadre d'une implantation en franchise, l'objectif est de trouver les bons opérateurs, mettre en place le partenariat et avec les experts des 3 Brasseurs, assurer la transmission de notre savoir-faire en vue des premières ouvertures puis de l'animation opérationnelle.

Enfin, j'assume sur nos pays « matures », une responsabilité transversale pour fixer la stratégie de développement de chaque pays et les modèles de franchise associés.

Votre enseigne est déjà au Canada ; comment cela se passe-t-il ? Comment est-elle accueillie par les consommateurs ?

Bien ! A tel point que les Canadiens sont persuadés que l'enseigne est québécoise !

Nous partageons le même ADN, les mêmes valeurs, de Simplicité, Convivialité et Générosité, tout en adaptant notre offre food et bière au marché canadien.

Notre plus gros restaurant dans le monde est à Montréal à Sainte-Catherine.

D'ailleurs, ce pays est pour nous un vrai laboratoire car le continent nord-américain est souvent précurseur de tendances. Il y a plusieurs années, les bières IPA, aujourd'hui connues partout dans le monde, s'y sont popularisées. L'année dernière, nous avons pu proposer, avant tout le monde, une bière sour (acide), très en vogue au Canada, pour la faire découvrir à nos clients français.



© journal-diagonale.fr

Sur le food, nous avons importé en France la poutine, plat traditionnel s'il en est, qui marche très bien. Plus généralement, nous travaillons à développer encore plus les passerelles entre nos pays car c'est une vraie richesse pour notre marque.

Quelles sont vos priorités géographiques et sous quelle forme voulez-vous exploiter à l'étranger ?

Aujourd'hui, nous ciblons dans un premier temps un développement de proximité géographique, en Europe. C'est une question d'accessibilité et il y a encore de gros potentiels de marché. La dynamique de la craft beer, inventée aux Etats-Unis est forte et notre positionnement de brasseur restaurateur est unique sur le marché avec la création d'une bière spécifique par restaurant.

Nous avons ciblé trois pays de taille intermédiaire, la Pologne, la Suède et les Pays-Bas. Ce sont des marchés avec une intensité concurrentielle raisonnable, ouverts à la nouveauté, où la consommation de bière est culturelle et où le développement en franchise est bien connu. Nous souhaitons nous y développer en master franchise, c'est-à-dire en confiant à un opérateur une exclusivité sur tout le pays ou une grande région.

Charge à lui d'y développer un réseau qu'il opérera directement, au moins pour la majorité des sites. C'est pour nous, le modèle le plus vertueux pour nous adapter au pays, ce qui est crucial surtout dans le food. Il faut taper juste pour intégrer à la carte les plats incontournables du pays, pour développer les restaurants sur les bons spots et être bien implanté pour recruter et animer les équipes sur des marchés tendus. Le master franchisé est le mieux armé pour cela. Nous avons la chance d'avoir un concept qui s'adapte bien à l'étranger, qui laisse de la souplesse pour une offre adaptée à chaque pays, à chaque lieu.

Nous concernant, au-delà du transfert de savoir-faire et de l'animation, classique en master franchise, nous proposons au partenaire un service réellement clé en main sur la bière. C'est ce qui fait notre spécificité sur le marché et nous avons donc conçu une assistance renforcée pour que notre partenaire produise de la bière artisanale d'excellente qualité. Cela va de l'installation de la microbrasserie dans chaque restaurant jusqu'au suivi qualitatif avec la visite d'un animateur brasseur tous les mois sur site, en passant par les approvisionnements en matières premières, notamment en levure dont la souche est propre à 3 Brasseurs.



©resoFrance.eu



©Nomads et Régis

Nous sommes en pleine crise Covid 19 avec de gros impacts, notamment sur la restauration. Cela a-t-il fortement modifié vos réflexions et stratégies sur l'international ?

Profondément, nous ne remettons pas en cause notre stratégie de développement international qui s'inscrit dans une vision à long terme de trouver les relais de croissance pour les 3 Brasseurs, une fois le potentiel français saturé.

Pour autant, à l'instant T, nous sommes, comme tout le marché, percutés par la crise Covid. Les énergies sont concentrées sur la gestion opérationnelle quotidienne, que cela soit dans nos équipes ou chez de futurs partenaires qui opèrent des restaurants. Cela impacte et rend encore plus complexe notre recherche de partenaire.

Mais la crise créera sûrement des opportunités. Les concepts obsolètes ne résisteront pas et certains opérateurs seront en recherche de nouveaux projets. Notre concept est attractif et très différenciant. Nous avons profité de la Covid pour accélérer la digitalisation autour de la livraison et de l'emporté. Ce sont de nouveaux services pour nos potentiels partenaires. Et, nous sommes en pleine évolution pour faire évoluer nos modèles et être encore plus intégrés dans les circuits courts pour les approvisionnements food et le développement de cartes encore plus locales.

Nous bénéficions déjà d'un gros actif : notre bière est faite sur place, avec des matières premières simples, sans additif ni conservateur, sans pasteurisation, pour un goût unique.

Vous êtes une enseigne du groupe Agapes, avez-vous une approche multi enseignes à l'international ?

Aujourd'hui, le timing et la maturité différente des enseignes d'Agapes ne s'y prêtent pas.

Flunch, notre plus grande enseigne, se réinvente et tous les efforts sont concentrés sur cet objectif et le parc français.

Il Ristorante et Salad & Co, sont deux marques en croissance qui pourraient être pertinentes à l'étranger. Mais à date, la priorité est de consolider leur assise de marque en France pour atteindre un premier stade de taille critique.

Nous faisons donc les choses par étape. La bière est un produit apprécié dans tous les pays du monde, ou presque. Notre produit iconique la Flammekueche s'exporte également très bien. Ce sont deux éléments importants des 3 Brasseurs pour réussir notre internationalisation, avant de voir plus loin, peut-être dans un deuxième temps.

Quelles sont pour vous les principales difficultés pour mener à bien vos objectifs ?

Se développer en master franchise implique de trouver un excellent opérateur de restaurants, aligné sur nos valeurs et disposant de capitaux suffisants pour développer en propre une zone large. Très clairement, c'est un profil rare, que beaucoup d'autres marques cherchent à recruter. Il y a un réel déséquilibre entre l'offre et la demande. La Covid, qui a affaibli les fonds propres disponibles pour investir dans de nouveaux projets rend le contexte encore plus compliqué.

Par ailleurs, notre concept a besoin d'être mis en visibilité pour en faire ressortir ses atouts, avec une notoriété limitée à l'étranger. Notre faible présence à Paris et dans les lieux de passage des décideurs étrangers limitent les contacts spontanés. Il faut donc créer l'envie de nous découvrir. Or, en France notre développement s'est fait historiquement dans les zones commerciales alors que nous sommes davantage présents en centre-ville au Canada. En 2020, nous ouvrirons à La Défense. Nous recherchons également dans Paris.

Enfin, internationaliser une entreprise représente aussi un vrai changement en interne. Nous avons l'expérience de la franchise en France et de l'international en succursale mais pas encore celle de la franchise à l'international ! Nous devons passer un cap supplémentaire en nous structurant pour transmettre notre savoir-faire et participer à la réussite d'un partenaire. Cela passe aussi par un vrai travail pour définir ce qu'est le cœur de la marque et l'expérience 3 Brasseurs partout dans le monde, voir ce qui peut et doit être adapté dans chaque pays, en local pour chaque restaurant. Dans notre métier aujourd'hui, le développement international ne peut pas se baser sur une approche de duplication en copier/coller.

Il faut donc aborder ce challenge avec beaucoup d'humilité !

Vous êtes adhérent à Eurelia, département international de Procos, qu'en attendez-vous ?

Eurelia nous permet déjà de gagner du temps dans la connaissance des pays et de leurs zones de chalandise pour mieux les cibler, connaître les marchés et préparer nos déplacements sur le terrain.

Ainsi, la bonne couverture géographique des études d'Eurelia et des updates réguliers sont des éléments clés. Une veille concurrentielle par grands secteurs d'activité, permettant de suivre le développement des enseignes internationales ou des majors locaux, pourrait utilement être mise en place par Eurelia pour capter la dynamique des marchés et identifier les nouveaux entrants.

Mais la vraie valeur ajoutée d'Eurelia, par rapport à une agence réalisant des études, est la force de son réseau, des échanges, le lien qu'elle crée ou aide à entretenir entre les membres ou avec des interlocuteurs dans les différents pays. Partager nos problématiques, nos contacts, est essentiel car nous sommes souvent peu nombreux dans nos enseignes à gérer ces sujets internationaux. Nous avons donc besoin, encore plus que d'autres, d'ouverture et de partage. ■



© hintigo.fr



© beer.be

À PROPOS DES CLUBS

Les Emirats Arabes Unis en période de Covid-19

Article écrit par

eurelia
International division of
PROCOS retail federation



Eurelia, division internationale de Procos, participait en juillet dernier à l'université d'été de l'internationalisation des entreprises, qui a été l'occasion de faire le point sur la situation dans les Emirats Arabes Unis.

Depuis le 7 juillet, les touristes et voyageurs de passage sont autorisés à entrer sur le territoire de l'émirat de Dubaï uniquement. Mais, la circulation au sein des émirats reprend puisque depuis le 25 juin 2020, il n'y a plus de couvre-feu en vigueur sur le territoire et les citoyens et résidents émiriens peuvent rentrer, sous conditions néanmoins (quatorzaine, prise en charge des soins en cas de Covid positif et bracelet GPS).

Quand on connaît la part d'expatriés dans la population émiratie, 90 % (dont 40 % d'Inde et du Pakistan) et l'importance des touristes internationaux et d'affaires, cette information a son importance.

Les Emirats ont subi en avril deux crises simultanées : la Covid-19 et la chute du cours du pétrole qui a principalement impacté Abu Dhabi tandis que Dubaï a surtout subi la coupe franche de touristes internationaux et le départ de certains expatriés. De plus, l'économie des émirats est très dépendante de l'économie mondiale.

Les secteurs les plus touchés sont donc l'hôtellerie et le retail en raison de la fermeture des centres commerciaux pendant un mois et ensuite réouverture partielle en termes d'horaires et de capacité d'accueil (~30 % par rapport à d'habitude). Comme souvent dans le reste du monde, ce sont les centres de quartier qui s'en sortent mieux que les centres régionaux.

Dubaï, plus fragile car hyper dépendante du commerce et du tourisme, a décidé de rouvrir plus vite qu'Abu Dhabi en se donnant les moyens (nombreux tests sur la population...). Abu Dhabi qui bénéficie du poids important des industries et de la construction subit une moindre perte de chiffres et pourrait venir en aide à Dubaï, ce qui renforcerait la dépendance de ce dernier. Mais reste le risque de perte de commandes, notamment avec le report de l'Expo universelle de 2020 à octobre 2021 qui a sonné le coup d'arrêt des projets de développement d'infrastructures.

De nombreux projets retail vont être abandonnés, des boutiques vont fermer, beaucoup de centres existants vont devoir se repositionner et la crise Covid-19 aura pour conséquence de forcer les grandes familles émiraties à se diversifier (automobile, textile, food & beverage...).

Quant au e-commerce, il prend de plus en plus d'ampleur. La barrière qui s'opérait entre e-commerce et social media tend à disparaître. Le manque de confiance dans le système bancaire et les difficultés à repérer les adresses postales diminuent grâce notamment à l'entrée d'Amazon il y a deux ans qui a permis d'effacer le retard des EAU en e-commerce.

Ne manquons pas d'être optimistes. On peut espérer que tous ces changements et l'impossibilité de créer de nouveaux centres commerciaux rééquilibreront la relation avec les bailleurs en faveur des enseignes et assainiront un paysage commercial qui ne cessait de se densifier contrairement aux consommateurs. ■



Contact : **Cécile WALTER**, Directrice Division Internationale
cecile.walter@eurelia.com / europe@eurelia.com
Standard : 01.44.88.56.90



PARTENARIAT

Retail' days, Procos partenaire du 5^{ème} sommet des dirigeants d'enseignes 30 septembre et 1^{er} octobre 2020 – Deauville



Retail Days est le seul événement qui réunit exclusivement les directions d'enseignes, pour leur permettre d'échanger sur les défis majeurs du Retail, de partager leur expérience et de rencontrer les fournisseurs innovants ciblés et recommandés par leurs pairs ...

Organisé comme une séance de travail XXL, ce sommet des directions d'enseignes est devenu le rendez-vous bi-annuel IMMANQUABLE des retailers. Une ambiance business, confidentielle et conviviale, avec rendez-vous one-to-one, repas d'affaires et ateliers-débats journalistiques menés tambours battants, où la langue de bois est proscrite.

10 ateliers-débats comme Le New Normal / Les nouveaux formats de magasin / Les Avis clients / La data / La transformation responsable / La transformation digitale / Supply Chain / Comment gérer mes équipes ? / Les métiers de demain / Comment piloter le Q4 et envisager 2021 ? 500 RDV One-to-One d'1/2 heure avec les interlocuteurs de votre choix 3 repas d'affaires : 1 dîner de Gala, 2 déjeuners animés.

Deux jours réservés aux dirigeants d'enseigne pour échanger entre pairs et rencontrer des partenaires innovants, fiables et ROIste.

Découvrez le [programme](#) et [inscrivez-vous](#) !



100 dirigeants d'enseignes

Ils sont Présidents Fondateurs, PDG, Directeur Général, Directeur Marketing, Directeur Digital, Directeur Retail...

Ils travaillent pour les plus grandes entreprises du Retail Physique et/ou Digital. Ils viennent faire leur marché, découvrir des innovations, mais aussi échanger avec leurs pairs et rencontrer les acteurs de l'écosystème du Retail.



PARTENARIAT

Procos, partenaire de la 7^{ème} nuit du Commerce Connecté 16 novembre 2020 au Théâtre de Paris



16 novembre 2020
—
Théâtre de Paris



1.000 professionnels du retail se retrouvent pour prendre le pouls d'un écosystème, découvrir des bonnes pratiques et rencontrer ceux qui font le commerce de demain.

Cette soirée est consacrée à la découverte de près de 80 solutions, projets, services, idées innovants pour le retail et son avenir.

La cérémonie est basée sur l'échange d'expériences entre grands décideurs avec des interventions courtes et très animées. Les échanges sont souvent enflammés mais dans une ambiance toujours très conviviale... Les journalistes qui l'animent, garantissent le professionnalisme des questions et le dynamisme de la soirée.

Participez à l'[événement](#) et [inscrivez-vous](#) à la cérémonie !

La Nuit du Commerce Connecté sera l'occasion de décerner le prix du « Retailer le plus innovant ». Cette catégorie récompense un réseau d'enseignes, un commerçant indépendant, une marque ou une zone de chalandise (ville, centre commercial,

gare...) qui a mis en place une ou plusieurs solutions connectées (solution de tout type), qui a apporté un bénéfice réel pour sa clientèle ou son chiffre d'affaires. Le jury est composé de 25 PDG d'enseignes leaders et de 5 dirigeants d'entreprise ou de Retail Tech.

Les 10 finalistes monteront sur la scène pour présenter leur projet.

Pour candidater, participer au grand oral et remporter le trophée, rendez-vous [ici](#).



PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75001 PARIS

Tél. 01 44 88 95 60 ■ club@procos.org ■ www.procoss.org

Directeur de la publication : Laurence PAGANINI, Présidente de Procoss