

Agir pour un commerce qui donne envie

## NEWSLETTER

### S O M M A I R E

#### Édito

Simplifier, oui, mais surtout ne pas recomplexifier aussi vite !  
par **Emmanuel LE ROCH**, Délégué Général de Procos.

#### Regards croisés

Regards croisés de quatre dirigeants d'enseignes du secteur de l'alimentaire spécialisé

#### Questions à...

**Thomas BEAUMANOIR**

Directeur Général Délégué, Groupe Beaumanoir

**Arnaud MATHON**

Directeur Général, BZB

#### Études & Clubs

Ouvertures de points de vente : la très grande majorité des enseignes continuent leur développement

« Sites à surveiller » : identifier les lieux de commerce les plus vulnérables\*

Les projets en cours : la note des adhérents et les ouvertures récentes (depuis 2020) : le verdict des adhérents\*

#### L'international avec Eurelia

Est-ce la fin du développement des enseignes en Europe ?\*

\* Réservé aux adhérents Procos

## ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,  
Délégué Général de Procos



## Simplifier, oui, mais surtout ne pas recomplexifier aussi vite !

On ne peut que se féliciter de la démarche entreprise par le Parlement et le précédent gouvernement en faveur de la simplification des démarches administratives et des réglementations.

Certains diront que cela ne va pas assez loin.

La démission du gouvernement rend évidemment impossible la connaissance du calendrier dans lequel ces discussions pourront avoir lieu dans les prochaines semaines et mois à l'Assemblée Nationale, souhaitons dans tous les cas qu'elles aillent à leur terme quel que soit le futur gouvernement nommé car cette simplification est impérative.

Difficile de dire aujourd'hui ce que sera le contexte du début d'année même si les préoccupations sont fortes en matière de consommation. Dans tous les cas, le commerce et **les commerçants attendent avec beaucoup d'impatience le règlement mensuel des loyers** afin que chaque commerçant puisse en bénéficier. Bien entendu rien ne se pose à sa mise en place de gré à gré depuis des mois mais force est de constater que la grande majorité des bailleurs ne bouge pas en l'absence de loi ! Et pendant ce temps la trésorerie du commerce reste sous tension.

**Donc espérons que la loi simplifiera de nombreuses démarches administratives.**

Elle pourrait aussi, **réduire la durée pour installer et ouvrir un magasin**. En France, il nous faut de deux à trois mois de plus que dans les autres pays d'Europe. La loi prévoit l'accélération dans les centres commerciaux pour les boutiques de moins de 300 m<sup>2</sup>, **il serait judicieux de prévoir un dispositif similaire dans les centres villes** tant les difficultés se multiplient.

**Souhaitons que cette loi autorise également de diviser librement une surface de commerce** pour permettre les réductions rapides de format de magasins, notamment pour permettre lorsque c'est nécessaire de baisser la pression immobilière sur un point de vente lorsque la surface est devenue insupportable à la suite d'une baisse de volume d'activité ou d'adaptation du concept du commerçant. Aujourd'hui, diviser est conditionné à une AEC si l'opération génère la création d'un ensemble commerciaux, un non-sens et une iniquité totale par rapport aux ensembles commerciaux qui peuvent modifier, regrouper, diviser sans contrainte, ce que le projet de loi réaffirme à juste titre. Allons jusqu'au bout, simplifions !

**Un espoir donc ! Toutefois, cette loi ne va pas à elle seule, supprimer ou ralentir la machine à créer des obligations complexes**, modifier les habitudes et réflexes de notre machine à créer des réglementations en permanence ! **C'est sur cet aspect qu'il faudra continuer de travailler pour que le législateur et l'administration apprennent à créer de la simplicité !**

Ce qui me semble certain, comme à beaucoup, c'est que nous ne cessons de complexifier la vie des entreprises.

Nombreux sont en effet les dispositifs qui viennent ajouter des obligations aussi bien en matière de normes que d'investissements générés par des obligations nouvelles.

**Beaucoup de ces nouveaux dispositifs sont difficiles à comprendre pour les entreprises, notamment du commerce.**

**Très complexes et lourds**, ils demandent donc des moyens humains (compétences et temps homme) et financiers importants. **Alors que, dans de trop nombreux cas, la création de valeur n'existe pas.** Une difficulté réelle dans une période où les capacités de financement doivent être dégagées pour transformer les business models, et générer de nouvelles sources de création de valeur.

**Citons quelques exemples de lourdeurs nouvelles et normes très impactantes :**

- Il s'agit, par exemple, de la mise en œuvre d'un dispositif, le **décret tertiaire**, dont le principe existe depuis des années déjà mais les **dont les règles d'application ne sortent pas car l'administration a imaginé des modalités tellement complexes** que les acteurs tentent depuis plusieurs années de les simplifier et de les rendre plus réalistes sur le plan opérationnel. Il s'agit ici de la fixation des valeurs absolues de consommation d'énergie à atteindre en 2030 lorsque l'on est un commerce alimentaire, textile ou encore une bijouterie. Le dispositif prévu repose sur des modulations diverses qui devraient correspondre à l'exception et permettre à la majorité d'avoir une lecture simple de ces objectifs.

Mais, l'administration a choisi de faire l'inverse, une minorité de commerce pourra comprendre simplement l'objectif à atteindre en kWh à mais **une grande majorité devra procéder à des démarches complexes sur une plateforme informatique Operat pour saisir à la fois ses consommations d'énergie**, ce qui est normal, mais également des éléments détaillés de sous surface de son point de vente en fonction de la nature des surfaces (ventes, réserves locaux sociaux ...) mais aussi en découpant les activités lorsque le magasin en exerce de différentes formes (par exemple, habillement, décoration ...) puisqu'une consommation objectif est fixée par activité. **Sur ce dossier en tous cas, impossible pour un commerçant ne disposant pas d'un service technique structuré de comprendre et de mettre en œuvre ses obligations.** Il obligera à faire appel à un nouveau prestataire technique pour y parvenir ! En aucun cas, l'approche de simplification n'a été priorisée et recherchée. Et ne parlons même pas des acteurs (avocat, conseil, agent immobilier...) qui devront accompagner leurs clients, bailleurs ou preneurs, dans la prise en compte de ces éléments lors de la conclusion de baux ou de vente d'actifs ;

- **Autre dossier, par exemple, celui de l'obligation de mettre en place des ombrières avec des**

**panneaux photovoltaïques sur les parkings** et des panneaux sur une partie des toitures. Deux lois viennent de créer ces obligations nouvelles. L'une, la loi Climat et résilience, qui traite des bâtiments neufs et restructurations lourdes, la seconde, la loi AER, qui vient créer l'obligation d'installation de panneaux sur les parkings de plus de 1.500 m<sup>2</sup>, c'est-à-dire une très grande partie des parcs de stationnement des commerces. Il ne s'agit pas ici de débattre de la légitimité ou non d'un tel dispositif, mais d'en **faire un exemple de la capacité de complexification et de l'incohérence réglementaire.** Car en effet, la loi Climat avait réservé cette obligation aux bâtiments neufs ; ce qui représente une certaine cohérence dans la faisabilité technique car, évidemment, dans un tel cas, tout est prévu en tenant compte de l'obligation (capacité des toitures d'accepter des surcharges adaptées, organisation du parking...).

Mais, les démarches réglementaires et législatives ne se sont pas arrêtées à cette première approche. Les années suivantes sont venues ajouter des obligations et des difficultés de mise en œuvre par la loi AER.

Par exemple, la loi AER a élargi l'obligation au parc existant mais il est bien évident que la toiture d'un bâtiment, non prévue à cet effet, présente de grosses difficultés pour accepter une centrale photovoltaïque sans réalisation de travaux très importants et pour obtenir l'aval des pompiers, commissions de sécurité et autres assureurs. Il va donc falloir démontrer bâtiment par bâtiment, que cette mise en place est irréalisable et économiquement insupportable. Mais qui va vraiment en juger car quelles sont les limites dans les travaux, notamment quand un renforcement de charpente nécessite d'intervenir sur un site exploité, d'impacter l'exploitation d'un local avec des conséquences commerciales.

Dans la même lignée, alors que les parlementaires avaient initialement imaginé l'obligation d'implantation d'ombrières sur 50 % des places stationnement, elle a ensuite été élargie à 50 % du parc de stationnement, soit environ 100 % des emplacements de stationnement.

Autre exemple, alors que sur les projets neufs, l'assujetti peut choisir entre mettre des grands arbres avec une large ombre portée et des ombrières, cette alternative n'est pas permise

pour le parc existant, ce qui pourrait obliger à couper des arbres !

**Enfin, et c'est l'exemple d'une approche qui peut apporter de la complexité là où il ne devrait pas y en avoir, ne pas dire clairement qui est assujéti et responsable de la mise en œuvre de l'obligation. La loi précise que c'est le gestionnaire du parc de stationnement** qui est redevable de l'obligation mais qui est-il ? Le propriétaire ? Le locataire ? Le flou est laissé, sans doute à dessein, mais ce n'est pas de nature à simplifier les choses et les relations entre les acteurs économiques.

**Enfin, autre problématique de cohérence dans la politique publique.** Vous le savez, l'Etat a lancé un programme de réflexion sur l'amélioration de certaines zones commerciales en s'appuyant sur quatre-vingts zones d'expérimentation partout en France. L'idée est de travailler sur la densification des zones pour répondre aux besoins de construction partout en France (logement, immobilier PME/PMI, petite logistique...) ainsi qu'à la renaturation de certains espaces ou du traitement architectural et thermique du bâti. Mais comment rendre cohérente et compatible cette volonté politique et forcer dans un temps très limité (2026 pour les parkings de 10.000 m² et 2028 pour ceux d'une surface comprise entre 1.500 et 9.999 m²), l'installation d'ombrières sur l'ensemble des parkings ! **Une fois installées avec contrats sur vingt ans, les fonciers seront figés et ne laisseront place à aucune possibilité de réorganisation, densification ! Comment les entreprises concernées doivent-elles réagir ? Quelles sont les règles à prioriser !**

Mais peut être encore plus préoccupant ; **les territoires engagés** dans ces réflexions sur les zones commerciales et entrées de ville ne retrouvent pas leurs petits non plus et **ne comprennent pas comment agir et déchiffrer ces obligations incompatibles.**

**Au-delà de la complexité, il faut s'interroger sur la cohérence, s'assurer que les nouvelles règles soient compatibles avec les anciennes, ou supprimer ces dernières,** s'assurer que les délais définis pour le respect des obligations à partir du moment où les règles sont claires et définitives (donc après les arrêtés et décrets d'application lorsqu'il y en a) soient cohérents avec les capacités de mise en œuvre opérationnelles.

Dans le cas contraire, cela décrédibilise l'action publique, alimentant le fait qu'elle ne comprend pas et ne prend pas en compte les acteurs économiques, et cela démotive nombre d'assujettis qui ne saisissent plus ce que l'on attend d'eux et se heurtent à un accroissement de leur difficulté percevant ainsi un mur de normes et d'obligations qui impactent négativement la vie économique.

- **Dernier exemple, car la France n'est pas responsable de tout,** l'impact de l'Europe et la déclinaison nationale des ordonnances ou législations européennes. Prenons par exemple ici **les obligations résultant de la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)** qui crée une obligation de reporting de durabilité (rapport extra financier) en sus du rapport des commissaires aux comptes. Impossible de rentrer ici dans la complexité de l'approche et le rythme auxquels les entreprises françaises doivent se soumettre (début 2025 pour les grands groupes côtés, mais dès le début 2026 pour les ETI ...). Or, ces obligations réclament que l'entreprise ait la capacité de suivre chaque année entre 550 et 900 indicateurs, ce qui suppose une forte mobilisation interne, consomme beaucoup de temps homme et obligera à investir sur les systèmes d'information. Par ailleurs, le temps court de déclinaison vers les ETI dès l'an prochain par exemple, fait que l'on ne se donne pas le temps de prendre du recul et de tirer enseignement de l'expérience des grands groupes...

Ces exemples ne portent que sur quelques sujets qui ne sont qu'un tout petit aspect pas de la vie des entreprises, mais de tels exemples existent dans bien des domaines. Il est vrai toutefois que les domaines autour de l'énergie, l'environnement ont sans doute été les plus créatifs ces dernières années. Il ne s'agit que de quelques dossiers, mais **ils sont révélateurs de l'organisation actuelle, entre politique et administration, qui ne sait que créer des nouvelles normes sans savoir en supprimer, qui vient générer des règles nouvelles (fiscales, réglementaires ...) sans supprimer ...** Par ailleurs, dans la manière de produire les textes, l'approche très intellectuelle et administrative, a beaucoup de difficultés à se mettre à la place des assujettis pour mesurer en amont, les impacts, les difficultés de compréhension des textes et de mise en application sans que cela nécessite le recours à des compétences ou des conseils supplémentaires.

Donc toujours plus lourd, toujours plus vite, et tout en même temps !

## QUESTIONS À...

### Regards croisés de quatre dirigeants d'enseignes du secteur de l'alimentaire spécialisé



**Guillaume de FOUCAULT**  
CEO



**Christophe GAUTIER**  
Directeur général



**Philippe KRATZ**  
Directeur général adjoint



**Sylvain ROTTIER**  
Directeur commercial  
points de vente France



Alors que les ventes de fin d'année sont largement engagées, une période qui est très importante pour vos quatre entreprises, nous avons trouvé intéressant de vous donner la parole ensemble afin de confronter vos points de vue mais également de mieux faire connaître vos activités qui présentent des différences importantes par rapport à certains grands secteurs du retail tels que l'habillement ou l'équipement de la maison par exemple.

**Guillaume de FOUCAULT, CEO de Maison Brémond, commençons par vous. Pouvez-vous nous rappeler quelques éléments principaux de votre enseigne et de votre réseau ?**

Fondée en 1830 à Aix en Provence, la Maison Brémond est une marque et une enseigne d'épicerie fine. Nous sommes engagés à valoriser un territoire, des savoir-faire autour de l'huile d'olive avec un engagement concret pour soutenir les filières agricoles qui constituent notre offre produits.

Nous exploitons aujourd'hui une vingtaine de magasins en France dont trois franchises (concession exclusive) et nous sommes en phase de développement (ouvertures).

**Christophe GAUTIER, Directeur général de l'enseigne de chocolat De Neuville**

Chez De Neuville, nous sommes ambassadeurs du chocolat et des gourmandises à la française. Nous faisons perdurer des savoir-faire et créons du lien par la gourmandise de la vie. Nous sommes aujourd'hui le premier réseau de chocolat français en franchise avec plus de 150 boutiques dont 90% en franchise.

**Philippe KRATZ, Directeur général adjoint, Le comptoir de Mathilde, pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?**

Le Comptoir de Mathilde est un réseau de chocolaterie – épicerie fine de 150 points de ventes en France. 95 % du réseau est en franchise.

35 % des points de vente se situent en centre-ville et 65 % en centre commercial.

### Enfin, Sylvain ROTTIER, Directeur commercial points de vente France, Famille Mary

Famille Mary est une maison familiale fondée en 1921 par Jean MARY, apiculteur, qui était mon grand-père. Nous sommes spécialistes des produits de la ruche et notre spécificité est de maîtriser la filière « amont-aval », en tant que producteur, sélectionneur, conditionneur et distributeur. Nous sommes acteurs du début de la production à la distribution finale en B to C. Nos produits ont pour dénominateur commun : les abeilles.

Il y a trois segments : les produits gourmands (le miel étant la star de cette famille), les produits de bien-être (avec la gelée royale et propolis comme piliers de cette famille) et les soins de beauté avec notre marque propre Abellie (anagramme d'Abeille).

Depuis 1921, Famille Mary a pour mission de contribuer au bien-être, grâce aux trésors des abeilles, en respectant la planète.

Nous distribuons via nos 41 magasins en France tous en succursales, notre site Web et notre service de vente par correspondance ainsi qu'un catalogue de 90 pages.

**La fin d'année est une période très importante pour vos enseignes. Comment appréhendez-vous les dernières semaines ? Quelles sont vos préoccupations ? Abordez-vous cette dernière ligne droite avec optimisme ?**

Christophe GAUTIER



[@https://www.parisgourmand.com](https://www.parisgourmand.com)

Nous sommes confiants, le chocolat, c'est l'indispensable pour Noël et nous avons des consommateurs fidèles.

La fin d'année, c'est l'effervescence dans les boutiques et une période cruciale pour nos partenaires franchisés car ils réalisent 35% de leur chiffre d'affaires annuel pendant cette saison.

Bien entendu, notre point majeur de vigilance est, en cette période très forte pour beaucoup, le bon approvisionnement de nos magasins. Les intempéries et les mouvements sociaux notamment peuvent perturber l'efficacité de la chaîne logistique ainsi que la fréquentation en boutiques.

Philippe KRATZ



La fin d'année est une période effectivement très importante car elle représente 50 % de notre activité. Elle est l'aboutissement de tous les projets qui ont été mis en place tout au long de l'année par le siège et qui doivent permettre aux équipes opérationnelles de réaliser de belles ventes dans les meilleures conditions.



[@https://www.poitierslecentre.fr](https://www.poitierslecentre.fr)

Guillaume de FOUCAULT



L'épicerie fine est une catégorie qui est très sensible et dépendante des fêtes de fin d'année. La consommation a évolué depuis la crise sanitaire, les offres se sont multipliées et la valeur prix / produit challengée par le consommateur.

C'est pourtant avec optimisme mais avec une exigence sur la qualité de l'exécution produit, la parfaite formation et l'expérience de différence en magasin que nos équipes se sont engagées pour cette fin d'année.

## Sylvain ROTTIER



Nos préoccupations finales sont la bonne communication au réseau des dispositifs de Noël, les dates de disponibilité et de livraison de produits spécifiques (et il y en a beaucoup !), la qualité de nos vitrines et du merchandising et enfin la bonne compréhension de nos mailings clients !



©<https://www.famillemary.fr/bassegoulaine>

**L'alimentaire spécialisé vend du plaisir, de l'expérience et de la découverte. Quelles sont selon vous les différences de votre métier avec les secteurs retail tels que l'habillement ou l'équipement ? En quoi êtes-vous différents, spécifiques ?**

## Philippe KRATZ



La dégustation !!! Dans notre secteur, on goûte, on découvre, on partage des émotions via les cinq sens. Par la dégustation, l'échange avec nos clients est direct, sans concession.

## Guillaume de FOUCAULT



©<https://www.mb-1830.com>

Les différences sont bien évidemment sur les raisons de l'achat et l'utilisation de nos produits, à offrir ou pour soi. Cependant, comme les autres secteurs du commerce spécialisé, nous devons proposer une expérience d'achat avec l'ambiance, l'organisation du magasin, et avec un élément majeur qui est de bien former les équipes sur le/les produit(s) et savoir accompagner la vente. Un commerce physique qui donne envie.

## Sylvain ROTTIER



La gourmandise est un très beau levier de séduction des clients. Nous devons aussi connaître parfaitement l'histoire et l'origine de chaque produit, les clients y sont très sensibles, mais également au niveau qualité / traçabilité car les clients ont besoin d'être rassurés. Les équipes en magasin sont le maillon final de la chaîne, et leur discours doit être précis, pro et humain à la fois, avec une forte envie de satisfaire chaque consommateur.

## Christophe GAUTIER



Notre chance est que l'achat de chocolat soit un achat plaisir. Nos clients entrent généralement dans nos boutiques avec le sourire et le besoin d'être conseillés et accompagnés dans leur choix car, ils viennent en majorité pour offrir un cadeau gourmand à leurs proches. De plus, nous disposons d'un véritable savoir-faire français à valoriser autour de la ganache ou du praliné et nous le partageons avec nos clients. Par ailleurs, toutes nos équipes et partenaires sont là pour personnaliser leurs offres que ce soit en boutiques ou en B to B (collectivités, écoles, entreprises). Notre force est de ne pas avoir une offre standardisée, la place est laissée à la créativité en termes de présentation.

**Vous exploitez beaucoup de magasins dans des centres-villes longtemps associés au plaisir de se promener, de flâner et d'acheter. Ce n'est plus le cas partout. Quelles sont vos préoccupations majeures à ce sujet et quelles pourraient être les idées pour retrouver une approche positive de ces lieux ?**

## Christophe GAUTIER



Le centre-ville doit rester un des lieux populaires, de destination pour les habitants des centres-villes, mais aussi des périphéries, avec des conditions d'accès économiques et simples.

Les municipalités devraient encore plus s'impliquer dans le « merchandising » de leur offre commerciale en maintenant des commerces de bouche et des lieux de restauration en limitant sur les meilleurs emplacements les agences de services avec peu de flux.



©<https://www.chocolat-deneuville.com>

### Guillaume de FOUCAULT



**C'est vrai que l'attractivité des centres-villes reste un enjeu majeur** et un challenge de nos jours. Cependant, à travers des initiatives prises par certaines villes et arrondissements, des rues commerçantes reprennent une dynamique mais dont l'élargissement de l'expérience donnée en magasin doit être repensée. Faire en sorte que l'acte d'achat soit aussi un moment de divertissement et de partage.

### Philippe KRATZ



D'abord, nous avons besoin **que les consommateurs de centre-ville soient dans des conditions d'achats favorables et cela commence par l'accessibilité jusqu'au centre-ville.** La fluidité de circulation, l'accessibilité aux transports en commun, les places de parking à des tarifs raisonnables sont des facteurs qui favorisent ou irritent le comportement des consommateurs. Il n'y a pas une seule bonne solution mais il faut déployer une palette de solutions pour permette à chacun de trouver son idéal. Nous avons besoin que le moment d'achat soit une fête, à l'approche de Noël, les illuminations dans les villes, la musique et les odeurs de Noël amènent le consommateur à se laisser guider. »

### Sylvain ROTTIER



Selon moi, Les centres villes souffrent de plusieurs problématiques :

- Pour la Province, où la mobilité passe par la voiture : le **stationnement** est un vrai problème (manque de place, coût prohibitif), et aussi pour certaines villes (je pense à Nantes, notre fief), dont l'**insécurité** est omniprésente. A l'heure où on peut se faire livrer en 24 heures par une plateforme web bien connue en quelques clics, c'est suicidaire de la part des villes de ne pas gérer ces deux paramètres essentiels,
- Un autre élément qui fait souffrir le commerce, c'est l'**appétit de bailleurs** qui nous laisse à peine un filet d'air pour respirer. Je préférerais avoir de l'air pour donner des primes à nos équipes lorsque nous réalisons une bonne année.

On se retrouve donc avec des centres-villes trop uniformisés à l'image des centres commerciaux, une offre standard, puisqu'on retrouve les mêmes enseignes partout, trop de mass market vendant des produits importés pour optimiser les points de marge. C'est une dégradation progressive de notre souveraineté...



©<https://www.efidesign.fr>

Il me semble que l'approche que nous devrions avoir devrait s'appuyer sur sept points :

1. Il faudrait calmer le jeu sur les stationnements payants et faciliter la mobilité. Ne plus céder l'exploitation des parkings à des acteurs privés,
2. Dans une rue commerçante, il faudrait contraindre les bailleurs à ne jamais laisser de local vacant, voir préempter les cessions pour une meilleure maîtrise du mix,
3. Renforcer la sécurité est essentiel au dispositif,
4. Il faudrait favoriser les initiatives locales, les acteurs locaux, les indépendants, les petites enseignes qui savent dénicher des perles rares ou proposer une offre locale et différente. Il faut des offres différentes pour assurer un beau mix, et nous n'avons pas assez de commerces atypiques.

5. Il faudrait aussi baisser les taxes locales, se calmer sur les normes nouvelles, mieux organiser les collectes de déchets, raccourcir les délais de traitement des dossiers administratifs, avoir des services d'urbanisme qui répondent au téléphone et décident rapidement, etc.
6. Il faut aussi donner moins de pouvoir aux ABF, ils sont un frein à la mixité,
7. Et le meilleur pour la fin, il faudrait que nos loyers et conditions de location soient allégés, les bailleurs de centres-villes nous taxent comme des centres commerciaux !

**Vous estimez souvent que vos modèles économiques sont très différents de ceux d'autres secteurs du retail et que les propriétaires immobiliers ont beaucoup de mal à comprendre ces différences. Quelles sont les principales ?**

**Guillaume de FOUCAULT**



La valeur de notre panier moyen et la saisonnalité.

**Philippe KRATZ**



Le développement de nos enseignes a ses limites. Nous ne sommes pas là pour enrichir les bailleurs qui ne souhaitent pas comprendre nos modèles économiques. Nous préférons faire l'impasse plutôt que de nous mettre en difficultés.



<https://www.lecomptoirdemathilde-perpignan.com/>

**Sylvain ROTTIER**



Nous distribuons des produits exclusifs et locaux - c'est important car on ne les retrouve pas en dehors de notre réseau (enfin chez Famille Mary) - non industrialisés, nous sommes tributaires des abeilles, de la météo, des récoltes, des partenaires locaux, etc.

Nos marges et paniers moyens sont très inférieurs à d'autres secteurs de la distribution. Nous avons besoin de beaucoup de flux qualifiés pour maintenir les volumes et notre dynamisme ! Nous sommes minoritaires dans le mix des enseignes qui nous entourent.

**Christophe GAUTIER**



Les coûts d'exploitation ont crû fortement ces dernières années sans être corrélés à des hausses de chiffres d'affaires : les hausses de salaires récentes (concernant De Neuville, une grande partie de la préparation des produits est réalisée en magasins et nécessite des collaborateurs très polyvalents et des équipes étoffées en saison), le coût de l'énergie (avec la nécessité de climatiser nos boutiques dans des environnements moins climatisés), les hausses de loyers et les réglementations renforcées sur tous les aspects hygiène, qualité et environnementaux qui renchérissent le coût de nos produits et complexifient nos opérations. Pour une activité saisonnière comme la nôtre, la mensualisation des loyers est une vraie avancée qui a cependant du mal à se concrétiser dans les centres-villes avec des bailleurs non professionnels.

**Le magasin reste le lieu d'expérience par excellence dans votre métier. Est-ce complexe à réaliser au quotidien ? Quelles sont les conditions pour y parvenir ?**

**Philippe KRATZ**



La complexité est la répétition. Nos équipes doivent maintenir un nouveau d'accueil et d'accompagnement de qualité 6j/7 de 10 à 20 h. Nous devons leur permettre de travailler dans de bonnes conditions et partager avec eux les valeurs de l'enseigne afin qu'ils contribuent à la réussite de notre entreprise. Les clés de la réussite se situent dans le dialogue, l'écoute et la proximité avec les équipes. Nous devons tout faire pour atténuer ou éliminer leurs irritants afin qu'ils se dédient à leurs clients et à leurs ventes.

**Christophe GAUTIER**



La première des expériences, c'est la qualité du contact avec les consommateurs et la capacité à leur apporter de la valeur ajoutée à travers l'échange. La formation est donc capitale et nous attachons une grande importance à transmettre notre passion du chocolat à chaque collaborateur,

à chaque partenaire qui démarrent son parcours d'intégration dans nos ateliers à Roanne pour tout connaître sur le produit et sa fabrication.

### Guillaume de FOUCAULT



Les conditions sont entre autres : la qualité des profils des équipes, la formation produits et le souci du détail de l'expérience de visite.



<https://www.mb-1830.com>

### Sylvain ROTTIER



L'expérience est véhiculée par l'ambiance en magasin, l'offre, le merchandising et surtout par nos équipes de vente : elles doivent être à l'écoute et véhiculer une émotion. Pour cela, on doit être au top niveau à tous les étages de la fusée, c'est un travail collectif, une vraie ruche ! C'est l'essence de notre métier, c'est complexe car il faut une maîtrise parfaite de la filière (de la production des premiers kilos de miel, à la dégustation par le client, en passant par les analyses, le conditionnement, le marketing autour de tout ça) pour que le client final soit en confiance. Mais, c'est notre job et je pense que si on le fait bien, avec un bon emplacement et une bonne équipe pour véhiculer les émotions, alors ce n'est pas un problème.

**Votre enseigne continue de se développer. Rencontrez-vous des obstacles et si oui, certains pourraient-ils être levés ?**

### Philippe KRATZ



De notre côté, nous ne rencontrons pas d'obstacle particulier.

### Christophe GAUTIER



Comme toute enseigne reposant principalement sur la franchise, le développement est lié à un certain « alignement des planètes » : avoir le bon candidat

et le bon emplacement à des conditions économiques compatibles avec le business model en même temps. Le temps nécessaire pour étudier les baux et échanger sur certaines clauses est également de plus en plus long et énergivore.

### Guillaume de FOUCAULT



Toujours la notion de valeur locative et valeur d'accès du bail. Il y a aujourd'hui un manque de cohérence de la valorisation qui est clairement un frein à notre développement et globalement pour toutes les enseignes.

### Sylvain ROTTIER



Nous nous heurtons à plusieurs obstacles dans notre développement :

- Le niveau des loyers et les armées d'avocats dont s'entourent les bailleurs, difficiles de tenir bon dans un contexte de tensions sur le pouvoir d'achat. On est pris en étau. A part taxer plus fortement les bailleurs qui abusent et revoir les clauses d'indexation des baux, je ne vois pas comment alléger cette charge.
- Les contraintes imposées par les mairies et surtout les ABF nous freinent fortement, c'est un vrai problème. Ils veulent faire de leur centres-villes des musées. Ils ont oublié que le centre-ville, c'est la vie en communauté ! Il y a une grosse tendance à l'uniformisation des teintes de façades, si ton code couleur, c'est le gris, alors pas de problème. Chez nous, c'est le jaune, autant te dire qu'on a annulé des projets à cause de ça. Ils ont trop de pouvoir. Ce sont des « artistes », il faudrait des « communicants ».
- Et enfin, le sourcing des villes et rues dynamiques. Dans une PME, on est au four et au moulin, et c'est difficile de se dégager du temps pour piloter le développement. Comme évoqué au club alimentaire, nous pourrions avoir une cellule de partage d'infos sur les rues et villes dynamiques !

**Quels sont vos objectifs de développement prioritaires (types de ville, centres-villes, centres commerciaux, travel retail...) ?**

### Christophe GAUTIER



Nous sommes majoritairement présents dans les centres-villes dans lesquels nous maintenons notre

présence mais avec une plus forte sélectivité des emplacements. Nos recherches de locaux s'orientent plus sur des locaux plus grands en périphérie des villes.

#### Guillaume de FOUCAULT



Nous regardons tous les sujets pour être toujours en phase avec l'évolution de la consommation de notre secteur.



<https://www.mb-1830.com>

#### Sylvain ROTTIER



Les projets sont dans les centres-villes des villes dynamiques de plus de 60 000 habitants. Nous recherchons avant tout des rues à potentiel « alimentaire », et aux flux élevés.

#### Philippe KRATZ



Nous souhaitons continuer notre développement sur un rythme de quinze ouvertures par an dont la majorité sera en centre commercial. En 2025, nous déploierons un nouveau format d'une surface plus réduite en kiosque. »

**Dans un lieu de commerce, chaque commerçant doit être bon. Mais, pensez-vous qu'il pourrait y avoir plus de démarches collectives entre commerçants/enseignes ou avec les villes (ou centres commerciaux) pour que consommateurs vivent une meilleure expérience, soient plus satisfaits ? Quelles seraient les pistes à explorer ?**

#### Sylvain ROTTIER



Je pense que nous sommes tous dans le même bateau, donc oui, nous avons besoin de travailler ensemble pour rendre les centres-villes dynamiques.

Au niveau des seuls commerçants, c'est compliqué, c'est souvent un bras de fer avec les villes. L'idéal, c'est de travailler main dans la main avec les villes. Il y a de plus en plus de communes qui se soucient de nous et qui ont dans leur équipe un manager de centre-ville. C'est une super initiative qui permet de mettre en perspective les enjeux de chacun et aux mairies d'y voir clair.

#### Philippe KRATZ



Il est très compliqué de répondre à cette question. Chacun doit être bon dans son domaine. La ville ou le centre commercial dans son rôle de « Bien vivre » : ACCESSIBILITE-SECURITE-PROPRETE et les commerçants dans leurs rôles de « Bien-être » : ACCUEIL- SERVICE-PROXIMITE

#### Christophe GAUTIER



Selon moi, il nous faudra probablement à l'avenir être plus soudés et plus organisés, notamment dans les centres-villes, pour renforcer les animations thématiques, proposer des offres couplées entre enseignes (ou des cartes de réduction pluri enseignes), des points regroupés pour le click & collect ou réfléchir à des mécanismes permettant d'offrir le stationnement à des consommateurs ayant réalisé plusieurs achats dans les commerces.



©<https://www.chocolat-deneuville.com>

#### Guillaume de FOUCAULT



Évidemment, il faut améliorer l'approche collective et globale, et surtout un centre-ville qui représente un lieu de vie, de rencontre et de détente. Il faut une cohérence du maillage des commerces et des expériences, de l'originalité aussi afin d'éviter de proposer de nouveaux moments. L'impulsivité d'un acte d'achat passe par la création des conditions de lâcher prise et de l'envie de se faire plaisir, ce sont donc les pistes autour de cette création qu'il faut impérativement retrouver.

**La nouvelle raison d'être de Procos est « Agir pour un commerce qui donne envie ». Vous retrouvez-vous dans celle-ci ? Et si oui, qu'est-ce que cela veut dire en priorité pour vous, votre enseigne et vos équipes ?**

### Sylvain ROTTIER



Chez Famille Mary, nous nous retrouvons totalement dans votre mission. **Le commerce d'aujourd'hui ne doit plus « vendre » – comme ce qui se faisait il y a vingt ans – mais « faire-acheter ».** Pour cela, il faut séduire les clients, stimuler l'impulsion et le partage. Pour donner envie chaque détail compte : de la façade du magasin au sourire du personnel. « Retail is detail.



©<https://www.famillemary.fr>

### Christophe GAUTIER



**Donner envie, cela fait partie de notre ADN ! Mais, nous le renforçons avec de nouveaux concepts** de magasins qui montrent d'une part, les coulisses du métier et la composition mais aussi la théâtralisation des temps forts et d'autre part, en faisant des magasins des lieux de destination où il fait bon faire une pause et partager des moments avec ses proches tout en dégustant les produits.

### Guillaume de FOUCAULT



Je dirai que je suis complètement en accord et **enfin une vision qui fait du sens et qui redonne une position forte au commerce physique** qui a été challengé par le commerce digital depuis plusieurs années.

Appliquer cela autour de l'expérience du magasin, de la formation et de l'accompagnement des équipes au quotidien.

### Philippe KRATZ



La nouvelle raison d'être est parfaitement adaptée à notre métier de commerçant.

Agir car nous sommes acteurs de nos résultats, nous ne pouvons compter que sur l'envie de donner envie de consommer pour que nos équipes créent de la valeur pour l'Entreprise et fidélisent les consommateurs.



©<https://www.lagazettefrance.fr>

## QUESTIONS À...

### Thomas BEAUMANOIR

Directeur Général Délégué, Groupe Beaumanoir



**Thomas BEAUMANOIR**  
Directeur Général Délégué, Groupe Beaumanoir

**Thomas BEAUMANOIR, vous êtes directeur général du Groupe Beaumanoir, pouvez-vous nous rappeler les enseignes et les activités du groupe ?**

**Le Groupe Beaumanoir distribue 12 Marques.** Nous sommes propriétaire de 6 marques (Cache Cache, Bonobo, Bréal, Morgan, La Halle et Carroll) et opérons pour l'Europe de l'ouest les Marques du Groupe Boardriders (Quiksilver, Roxy, Billabong, Element, DC shoes, RVCA).

Parallèlement nous avons 2 activités complémentaires. **Notre filiale Logistique C-Log** qui gère la supply chain de l'ensemble des marques du Groupe et dont 50% de l'activité est réalisée avec des marques externes.

Nous avons également **une activité de marketplace lifestyle avec Sarenza.com.**



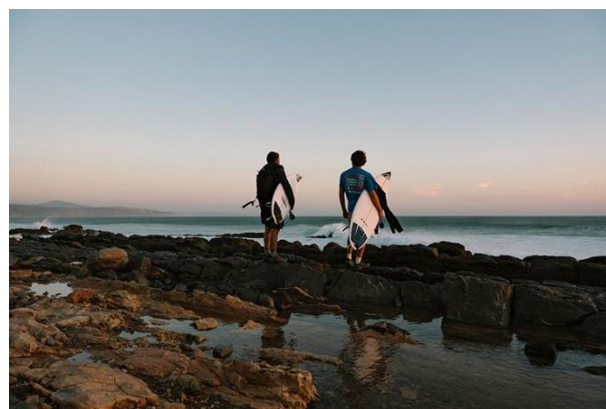
**Vous avez intégré les marques du groupe Boardriders en 2024, notamment Quiksilver et Billabong. Quelles sont les ambitions du groupe dans le domaine du sport de glisse ? Est-ce une diversification ou une extension assez naturelle vers d'autres cibles de clientèle plus jeune et sportive ?**

Avec l'acquisition des marques Boardriders pour l'Europe de l'ouest, nous avons souhaité **diversifier les activités du Groupe Beaumanoir vers une mode « lifestyle », « sportstyle »** qui ne cesse d'être présente dans notre quotidien. Les marques Quiksilver, Roxy, Billabong, Element, DC Shoes, RVCA y répondaient parfaitement.



©Billabong

**Ces marques ont une dimension internationale** permettant au Groupe Beaumanoir d'étendre son territoire d'expression.



© Quiksilver

**Quelle est aujourd'hui la taille du parc global de magasins du groupe ? Quel est le poids de la France et dans combien de pays êtes-vous présents ?**

Le groupe est composé de 2.700 magasins (en succursale, affiliation et franchise), **la France représente 80% et nous sommes présents dans 40 pays.**

**L'enseigne La Halle a été intégrée au groupe. Vous êtes parvenus à relancer cette marque en difficulté. Est-ce une enseigne qui vise la même clientèle qu'auparavant ? Comment expliquez-vous cette réussite alors que de nombreuses reprises se sont malheureusement soldées par des échecs ?**

Effectivement, nous avons repris l'enseigne **La Halle** en juillet 2020. Après quatre ans et demi de travail, La Halle est rentable. Nous continuons de nous adresser à une clientèle familiale.



©La Halle Bellac

Les équipes ont fait un travail considérable...

- A travers un engagement total du groupe et des équipes La Halle,

- De refonte du modèle (La Halle chaussures et vêtements),
- Il nous fallait retrouver une accessibilité prix,
- De remise en place des fondamentaux du commerce (construction offre, approvisionnement, remise en place d'un commerce omnicanal),
- Un plan d'investissements important (magasins, logistique et informatique).

Nous sommes sur la bonne voie et avons encore beaucoup de sujets à traiter.

**Quels sont les types de territoires et d'emplacements sur lesquels vous souhaitez vous développer dans les prochaines années ? Quelles sont les priorités ?**

**D'un point de vue développement, nous continuons de nous développer en périphérie, en centre-ville et centres commerciaux.**

**Nous devons avoir des exploitations rentables pouvant faire face à des aléas de commerce.** Sans langue de bois, les loyers et charges deviennent problématiques car difficilement maîtrisables. Soit, nous trouvons le bon équilibre pour avoir des magasins rénovés, conformes aux attentes clients, performants d'un point de vue énergétique soit nous arbitrerons des positions.

**Procos s'est choisi une nouvelle raison d'être voici quelques mois « Agir pour un commerce qui donne envie ». Vous reconnaissez-vous dans cet objectif ? Et, qu'est ce qui est prioritaire selon vous pour y parvenir ?**

Bien sûr ! Je me reconnais dans cet objectif. **Le commerce est primordial pour le lien social et fait vivre un grand nombre d'acteurs...** Nous devons donc le préserver et l'accompagner. Pour y parvenir, le commerce doit retrouver une certaine attractivité à travers des expériences d'achat en proximité où la notion de service est plus forte que tout !

**L'ensemble des parties prenantes (clients, marques, bailleurs, pouvoirs publics) a un rôle à jouer...** Le commerce doit évoluer sans être pointé du doigt. Commençons par appliquer le projet de loi simplification et félicitons les entreprises qui créent des emplois et font vivre des territoires. ■

## QUESTIONS À...

### Arnaud MATHON Directeur Général, BZB



Arnaud MATHON  
Directeur Général, BZB

# BZB

**Arnaud MATHON, vous êtes directeur général de BZB depuis novembre 2019. Pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?**

Mon parcours professionnel a démarré chez Auchan en tant qu'apprenti durant mon Master Sciences de Gestion réalisé à L'IAE de Lille.

C'est chez Auchan que j'ai construit les fondamentaux de ma vie de « commerçant », que je n'ai jamais quittés ensuite.... En magasin comme en centrale d'achat, j'ai appris durant dix ans à différentes fonctions, la valeur du travail en équipe, l'amour du produit et de la performance...

Vient ensuite la découverte du milieu de l'équipement de la maison chez Hygena sur des fonctions de direction commerciale et logistique puis marketing et achat.

Cinq ans après, nouvelles retrouvailles avec l'écosystème de l'AFM (Association Familiale Mulliez) où j'ai pris la direction du retail et développement de l'enseigne RougeGorge Lingerie durant neuf ans, accompagnant ainsi sa formidable histoire dans un marché où l'excellence de la relation et le savoir-faire autour du produit sont fondamentaux.

Enfin, je me suis lancé il y a cinq ans dans la belle aventure d'une relance de marque vers le chemin de la rentabilité, en prenant la direction de Bizzbee.

Objectif : assurer le repositionnement de cette marque vers une cible plus mature 15-25 sous la bannière d'un nouveau nom, celui de BZB, tout en s'appuyant sur un asset fort : l'engagement de ses équipes.

**Pouvez-vous nous rappeler le positionnement de BZB ainsi que la taille du réseau de magasins ?**

**BZB est née sous le nom de Bizzbee, une marque de vêtements mixtes pour les ados de 12 à 18 ans.** C'est une marque créée en 2005 par une jeune équipe de la marque Jules, et qui a pris son indépendance depuis, tout en restant sous le même actionnariat, à savoir celui de l'AFM.

BZB compte à date un parc de 95 magasins, répartis selon trois formats à savoir succursales, affiliés et multi stores (avec l'enseigne Jules).

Présence digitale sur notre propre site bien sûr, mais aussi sur la Redoute et Zalando sur laquelle nous avons fait un très fort démarrage dès son lancement en début d'année.

**Vous avez changé de nom en 2022 pour devenir BZB, quels étaient les changements accompagnant cette modification ?**

Avant toute chose, pourquoi changer de nom ? Parce que **ce changement nous a permis de repositionner la cible de BZB vs Bizzbee.**

Bizzbee était une enseigne retail qui s'adressait à une cible collégienne sur un univers fun et décalé. **Avec BZB, nous avons assumé notre positionnement de marque et une cible plus mature, celle des 15-25 ans, tournés vers l'étudiant.** Nous avons également redéfini notre style pour être plus crédible en mode, et réaffirmé notre rapport qualité/prix vers une cible plutôt premium.

**Derrière ce changement de nom, l'enjeu était aussi de réaffirmer notre vision et donc notre mission d'entreprise.** Indispensable pour redonner plus de sens à notre métier et à nos équipes. Ainsi, « Agir pour l'épanouissement des jeunes » devient une mission qui va bien au-delà de notre métier de la vente de PAP...

Une nouvelle plateforme de marque et de style, une nouvelle mission autour d'une cible affinée, le tout porté par un plan stratégique ambitieux que nous avons écrit et partagé avec nos équipes fin d'année dernière.

**Vous vous adressez aux 15 – 25 ans, un âge où les attentes sont fréquemment modifiées. Est-ce que cela vous oblige à évoluer plus souvent et sur quels éléments : offre, expérience clients, atmosphère des magasins etc. ?**

La cible des 15-25 ans est sans doute l'une des plus exigeantes en termes de consommation, elle est d'ailleurs souvent prescriptrice des consommations de demain. Cela nous amène à être très attentifs aux nouveaux modes de consommation globaux qui pourraient influencer sur leur consommation de vestiaires de mode.



**Nous sommes continuellement à l'écoute de nos clients et de leurs attentes :** une partie de notre offre doit bien sûr répondre aux dernières tendances lorsque celles-ci s'inscrivent dans notre style mais aussi notre shopping expérience dans nos magasins doit répondre aux codes de consommation de la gen Z.

**L'année 2025 sera d'ailleurs une année riche en renouveau** dans la façon d'accompagner nos clients aussi bien digitale (nouvelle App, nouveaux modes de paiements) que dans nos magasins (refonte du parcours d'achat avec la disparition des meubles caisse, nouveau programme de fidélité...). L'expérience client sera totalement « rechallengee ».

**Quelles sont vos ambitions d'ouvertures de points de vente dans les prochaines années et sur quels types d'emplacements et de villes ?**

Notre volonté n'est pas de reproduire les schémas de développement qu'ont connu les enseignes textile ces dernières décennies. **La taille du réseau BZB devrait donc être autour des 180 magasins au maximum.** Notre cible est donc de doubler la taille de notre parc en cinq ans, dans des villes où la présence étudiante est forte avec des zones de chalandise au minimum autour des 80.000 habitants.

Nous connaissons ainsi de vrais succès dans les CV ou les grands centres commerciaux de grandes agglomérations, mais nos dernières ouvertures en PAC sur des agglomérations de tailles intermédiaires nous ouvrent des pistes en affiliations extrêmement prometteuses.

**Les différents marchés de l'habillement sont perturbés en permanence. Quels sont les principaux enjeux et priorités pour une enseigne comme la vôtre dans les prochaines années ?**

Nous avons besoin d'intensifier encore notre maillage national pour atteindre une taille critique, qui nous permettra ensuite de pouvoir nous essayer sur d'autres relais de croissance (international entre autres)

Ainsi, après une année 2024 supérieure à nos objectifs et bien au-delà des performances du marché, 2025 sera une année de consolidation du plan de transformation de la marque, et une année de reprise de nos investissements principalement dans notre IT et dans le rafraîchissement de nos magasins.

**L'enjeu majeur s'inscrit dans la poursuite de notre travail sur la notoriété** et dans le lien que nous continuons de tisser avec notre communauté de clients particulièrement attachés à la qualité de la relation, au conseil de nos équipes et à la qualité de nos produits : rester solide sur notre base clients tout en gagnant en notoriété sur notre cible.

**On parle beaucoup de RSE et que les jeunes sont plus sensibles encore à ces préoccupations. Cela a-t-il des conséquences sur vos actions et priorités en matière de RSE ? Ces actions sont-elles compatibles avec les tensions sur les prix de vente du fait de l'inflation de ces dernières années ?**

**La marque BZB a toujours été plutôt volontariste sur les enjeux RSE.**

Depuis quatre ans, nous avons beaucoup investi sur notre offre avec moins d'impact. Notre gamme CARES représente aujourd'hui 50% de notre offre et nous nous inscrivons de continuer à progresser sur le développement de cette gamme. Nous adressons une cible avertie sur ces sujets et considérons que c'est notre dette que de tout mettre en œuvre pour réduire notre impact.

**Nous entamons d'ailleurs notre trajectoire de décarbonation en 2025.**

Pour autant toutes nos actions doivent être rendues compréhensibles pour ces jeunes de 15-25ans. Loin d'être donneur d'ordre, nous avons à cœur d'être dans la pédagogie et la transparence de nos choix. Expliquer par exemple le choix de nos matières pour donner du sens à nos prix. C'est aussi de notre côté des enjeux de renoncement de travailler avec certaines fibres si nous pensons que cela peut nuire à la durabilité de nos produits.

Notre mission de marque « agir pour l'épanouissement des jeunes » nous anime également au quotidien pour mettre en œuvre des actions cohérentes avec les besoins des jeunes de 15 à 25 ans. Nous avons tissé un réseau de partenariats avec des associations locales comme nationales à destination de ces jeunes.

Cette année par exemple, en complément de notre partenariat historique avec D2R, une association de Tourcoing, nous commençons notre partenariat national avec l'école de la seconde chance qui s'adresse à des jeunes en décrochage scolaire de 16 à 25 ans, et permettons à tous nos salariés de s'investir sur ces sujets en leur offrant du temps sur leur temps de travail pour s'engager concrètement.

**Procos a choisi une raison d'être « Agir pour un commerce qui donne envie ». Celle-ci raisonne-t-elle pour vous ? Qu'est-ce qui vous semble prioritaire pour y parvenir ?**

**Deux mots forts qui me touchent dans cette raison d'être :**

- **« Agir »...** plus le choix... Il y a urgence à nous transformer, les attentes de nos clients évoluent souvent plus vite que nos actions
- **« Envie »...** plus que jamais l'émotion stimule les relations humaines et plus largement le commerce. C'est le combat que s'est assigné BZB au quotidien : de l'envie pour nos clients mais aussi pour nos collaborateurs ! ■



## ÉTUDES & CLUBS

# Ouvertures de points de vente : la très grande majorité des enseignes continuent leur développement

Comme vous le savez, la consommation est fortement impactée par plusieurs phénomènes qui créent un environnement peu propice à l'investissement pour les entreprises du commerce. Les inquiétudes sur le pouvoir d'achat, l'appétence très forte pour les prix bas, le blocage de la construction de logements impactent les secteurs de l'équipement de la maison etc.

Par ailleurs, le contexte politique national très incertain et peu lisible n'éclaire ni la situation ni le comportement de consommation des prochains mois.

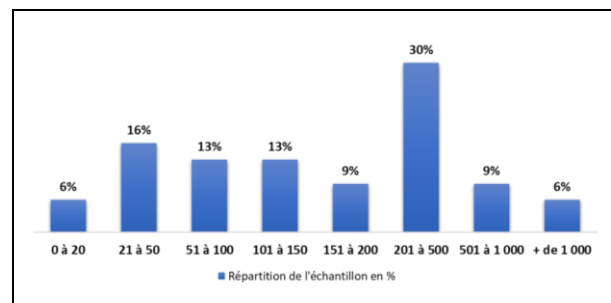
**A l'occasion du salon Mapic de l'immobilier commercial, Procos a souhaité y voir plus clair sur la stratégie et le comportement des enseignes en termes de développement.** Près de cent enseignes ont donc répondu à une enquête sur les ouvertures de points de vente en France en 2024 mais également les fermetures, les transferts et les rénovations de magasins.

En effet, de nombreuses enseignes ont connu des défaillances plus ou moins importantes ces trois dernières années, le phénomène reste réel dans plusieurs secteurs. Toutefois, la question est : ces événements difficiles et très regrettables résument-ils à eux seuls la situation globale du retail ?

Les résultats de l'enquête montrent qu'il n'en est rien, heureusement. Et c'est le message principal que Procos a souhaité passer lors de la conférence tenue sur son stand au Mapic le 26 novembre dernier.

Les enseignes ayant participé à l'enquête sont de tailles très diverses de 10 à plus de 1.000 points de vente avec un poids toutefois un plus fort des réseaux exploitant entre 200 et 500 magasins en France.

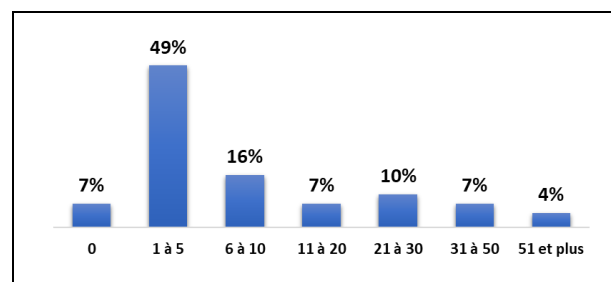
### Nombre de points de vente exploités en France en janvier 2024



### Principaux enseignements de l'année 2024

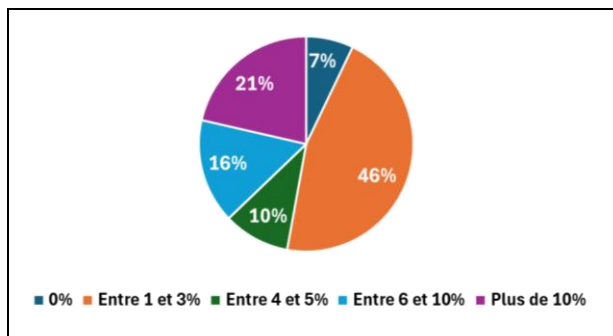
**Premier constat, les réseaux cherchent à poursuivre les ouvertures de magasins même si le rythme est faible.** Générer de la croissance d'activité passe par la capacité à améliorer la présence territoriale. Comme le montre le graphique ci-dessous, seulement 7 % des enseignes interrogées n'ont pas ouvert de points de vente en 2024. **La grande majorité (65 %) en a ouvert entre 1 et 10 sur l'année 2024.** Notons que 4 % des enseignes a ouvert plus de 50 points de vente dans l'année et 21 % des enseignes ont ouvert plus de 20 nouveaux magasins, ce qui est important.

### Nombre d'ouvertures de points de vente en France en 2024



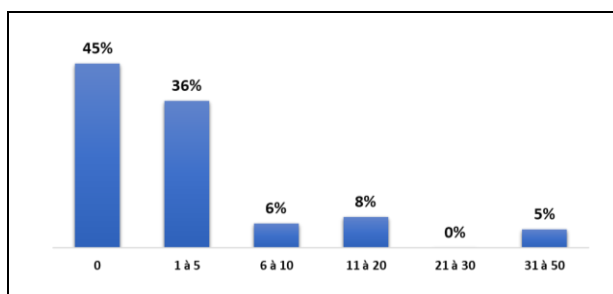
**Pour 46 % des enseignes, les ouvertures représentent entre 1 et 3 % du parc existant** mais pour 21 % des enseignes, les ouvertures représentent plus de 10 % du parc existant en 2024.

#### Répartition en % des enseignes ayant ouvert en % du parc existant 2024



**Précisons par ailleurs que les ouvertures se font principalement en dehors des centres-villes** (centres commerciaux, zones commerciales, retail parks, quartiers périphériques), près de la moitié des enseignes ayant répondu (45 %) n'a ouvert aucun magasin en centre-ville en 2024. A l'autre extrémité du spectre, 5 % des enseignes ont beaucoup ouvert en centre-ville (entre 30 et 50 magasins dans l'année).

#### Dont nombre d'ouvertures en centre-ville 2024

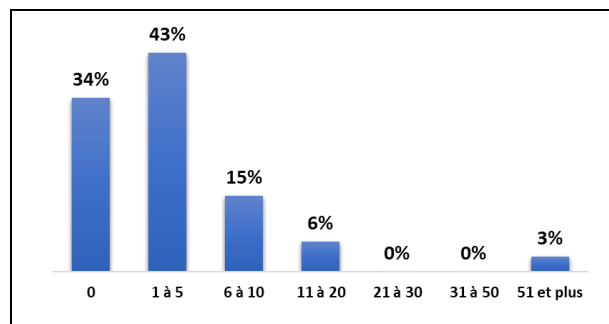


Alors que tout le monde a été très marqué par la défaillance de nombreux réseaux en 2022 et 2023, qu'il est beaucoup question de rationalisation, **on constate en fait que les fermetures de points de vente ont été assez peu nombreuses en 2024 (34 % des enseignes n'en ont fermé aucun et 43 % entre 1 et 5 magasins seulement).**

Les fermetures existent bien entendu, mais elles interviennent en nombre dans un pourcentage restreint d'enseignes. 6 % des enseignes ont fermé entre 11 et 20 magasins en 2024, 91 % des enseignes ont fermé moins de 10 magasins en 2024.

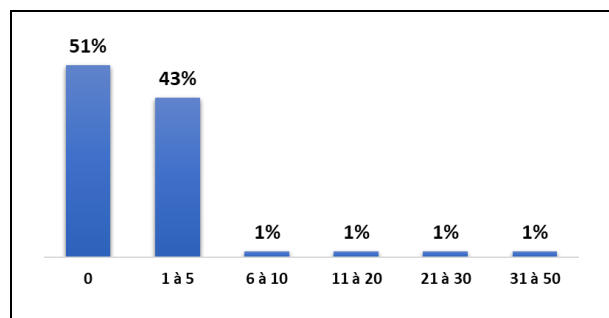
Bien entendu, il existe quelques exceptions qui en ont fermé beaucoup de magasins (3 % ont fermé plus de 50 magasins durant l'année).

#### Nombre de fermetures de points de vente en France en 2024



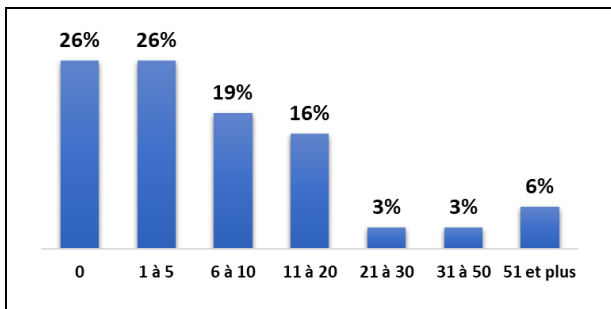
**Petite surprise également, le faible nombre de transferts de magasins** vers un autre emplacement : la majorité des enseignes n'en a réalisé aucun. Il s'agit d'opérations complexes et souvent longues à mettre en œuvre. Elles réclament autant de capex qu'un nouveau magasin avec des ambitions d'augmentation de chiffre d'affaires qui ne sont pas toujours aisées à réaliser. Il semble que les enseignes restent prudentes pour l'instant sur ces transferts qui, pourtant, seraient indispensables sur certains territoires dont le fonctionnement commercial a été perturbé ces dernières années (développement de la vacance commerciale, baisse d'attractivité de certains lieux au profit d'autres...).

#### Nombre de transferts de points de vente en France en 2024



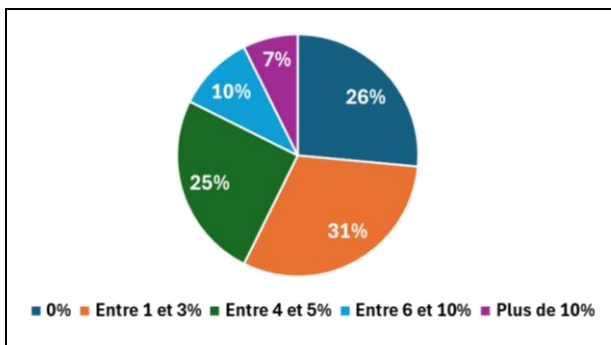
**Enfin, les rénovations si elles existent ne concernent qu'une petite proportion du parc existant. 26 % des réseaux en ont réalisé aucune en 2024.** A l'opposé, 18 % des enseignes en ont mis en œuvre plus de 11 sur l'année.

## Nombre de points de vente rénovés en France en 2024



Pour 56 % des enseignes, le rythme de rénovation concerne entre 1 et 5 % du parc. Ce qui est faible puisque cela met en évidence le nombre très important d'années nécessaires pour qu'un concept soit déployé sur l'ensemble du parc. Cela questionne évidemment sur le capex disponible pour ces opérations pourtant indispensables pour qu'un parc de magasins reste en bon état et attractif pour les consommateurs et les collaborateurs.

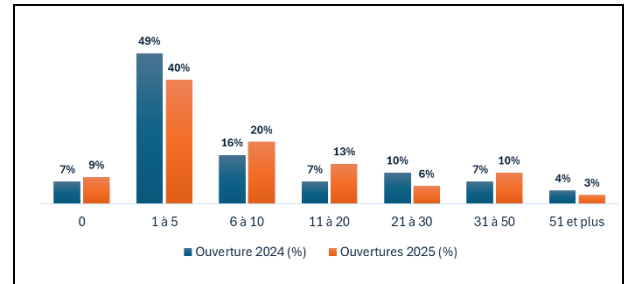
## Répartition en % des enseignes ayant rénové en % du parc existant 2024



## Perspectives et ambitions des enseignes pour l'année 2025

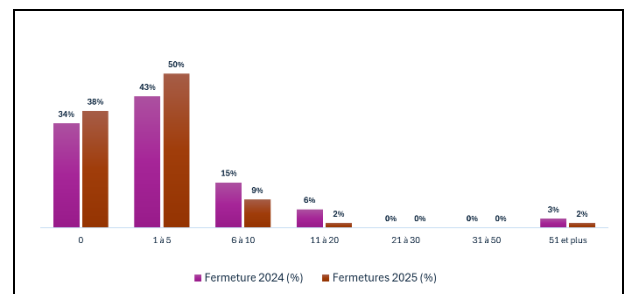
Qu'en sera-t-il en 2025 selon ces mêmes enseignes ? La surprise est de voir que, malgré un contexte complexe, la volonté est de poursuivre voire de renforcer les tendances de 2024. En effet, les enseignes affirment vouloir accélérer légèrement le rythme des ouvertures. Le graphique ci-dessous met en évidence que le % d'enseignes affirmant l'ambition d'ouvrir davantage de magasins augmente par rapport au volume réalisé en 2024.

## Comparaison ouvertures 2024 / prévisions 2025



A contrario, bonne nouvelle, elles projettent de fermer moins de magasins qu'en 2024. Un signe de confiance ou de perception après avoir déjà réalisé une grande partie des arbitrages prioritaires.

## Comparaison fermetures 2024 / prévisions 2025



Nous verrons dans un an si ces perspectives se seront réalisées mais cela semble révéler que les acteurs s'adaptent aux difficultés de l'environnement. Il est vrai que les crises succédant aux crises, la capacité d'adaptation s'accroît par contrainte. Par ailleurs, les coûts augmentant plus vite que le développement des ventes, sauf exception, accroître le volume d'activité est souvent vital. Or, l'ouverture de nouveaux points de vente reste souvent le plus efficace pour y parvenir.

En revanche, autre constat ; les investissements de rénovation de points de vente ont été relativement peu nombreux en 2024. C'est un problème puisqu'évidemment rénover un magasin existant présente souvent des difficultés de garantie pour le retour sur investissement. **Ces investissements sur le parc sont indispensables mais ne peuvent être réalisés que par les enseignes suffisamment rentables** et qui disposent d'assez de capex pour les financer. Sinon, le réflexe normal et la priorité seraient d'affecter les moyens disponibles à de nouveaux points de vente générateurs de chiffres d'affaires supplémentaires ou ouvertures financées par des partenaires, franchisés ou affiliés par exemple.

**PROCOS**

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