

# PROCOS

**AGIR POUR UN COMMERCE QUI DONNE ENVIE**

Newsletter

JANVIER 2026

#89

## ÉDITO

**Le commerce a de l'avenir !**

par André TORDJMAN,  
*Président de Procos*

## QUESTIONS À...

**Xavier DETRUIT**

*Directeur de la franchise du groupe Dessange - Camille Albane*

## ÉTUDES & CLUBS

***Matinée Procos / 14 janvier 2026\****

- *Le commerce est-il en crise ? Non. Il se transforme. Par Yves PUGET.*
- *4 enseignes, 4 secteurs, un même défi : rester agile dans des marchés en profonde mutation.*

*Nîmes : face à une périphérie performante, le centre-ville se renouvelle\**

*Avignon : un centre-ville marchand en recul, face une périphérie tentaculaire\**

*Valence : le shopping en question\**

## JURIDIQUE

***Projet de Loi de Simplification\****

*Note de synthèse*

*Commission mixte paritaire – 20 janvier 2026*

*\* Réservé aux adhérents Procos*



[www.procos.org](http://www.procos.org)  
[club@procos.org](mailto:club@procos.org)

## L'ÉDITO

Par **André TORDJMAN**, Président de PROCOS

# Le commerce a de l'avenir !



En ce début d'année, je souhaite m'adresser à l'ensemble des acteurs du commerce. Le contexte que nous traversons est exigeant. Mais les contraintes agissent aussi comme des accélérateurs. Elles poussent notre secteur à se réinventer, à repenser ses organisations, ses formats et sa relation au client. Le commerce évolue, et il le fait avec pragmatisme.

Partout sur le territoire, les enseignes innovent, investissent dans les compétences, modernisent leurs outils et renforcent leur présence là où les attentes sont les plus fortes. Cette capacité d'adaptation est au cœur de notre ADN.

Nous sommes passés d'un commerce de besoins à un commerce d'envies, ou l'émotion, le design, l'instantanéité et l'expérience priment sur la seule fonctionnalité. D'un commerce profondément humain à un commerce traversé par la technologie, de l'intelligence artificielle aux systèmes de pilotage automatisés.

Dans cette mutation profonde, un défi silencieux mais structurant traverse les organisations : la réconciliation entre deux générations de manager. D'un côté, ceux du monde physique d'hier, forgés dans la culture de la relation client, de la gestion opérationnelle, de l'expérience sensible des produits, de l'autre, ceux du digital de demain, experts des plateformes, des outils, des mécaniques d'acquisition et de la lecture des données. Or le commerce exige les deux : la précision du code et la chaleur du contact, la maîtrise des process et l'intuition du terrain. Sans cette double compétence, aucun modèle n'est durable.

Ainsi le commerce de demain ouvre un champ d'opportunités inédites pour celles et ceux qui sauront les saisir, un territoire d'innovation permanente, où l'on peut réinventer les formats, hybrider les canaux, créer des expériences mémorables, redonner du sens à l'acte d'achat, intégrer pleinement les enjeux sociaux et environnementaux, et replacer la relation client au cœur du modèle. C'est un commerce où les technologies permettent non pas de remplacer l'humain mais de l'augmenter ; où les enseignes les plus agiles, créatives et sincères pourront bâtir des marques plus proches, plus utiles, plus désirables.

L'avenir du commerce ne se décrète pas, il se construit. Il se construit par l'engagement des femmes et des hommes du secteur, par le dialogue avec les pouvoirs publics, et par une vision partagée d'un commerce utile, attractif et responsable.

Dans cette transformation, Procos est un acteur de mobilisation. Il crée les conditions du dialogue, soutient les démarches collectives et porte la voix du commerce auprès des décideurs publics. Il agit pour que les contraintes ne freinent pas l'initiative, mais encouragent l'évolution.

Notre responsabilité est claire : accompagner le commerce dans ses transitions et lui permettre de rester attractif, utile et créateur de valeur. **Agir pour un commerce qui donne envie**, c'est faire le choix de l'action, du collectif et de l'avenir. La nouvelle année doit nous permettre de poursuivre cette transformation dans un esprit de dialogue et de responsabilité. Le commerce a toute sa place dans les transitions économiques et sociétales en cours, à condition de lui donner les moyens d'agir

## QUESTIONS À...

# Xavier DETRUIT

Directeur de la franchise du groupe  
Dessange – Camille Albane



Après plus de vingt-cinq ans de carrière dans l'univers de la coiffure professionnelle et de la franchise, Xavier DETRUIT a fait son retour au sein du groupe Dessange – Camille Albane. Il y pilote aujourd'hui les franchises européennes dans un contexte de transformation profonde du secteur.

***Vous avez un parcours très ancré dans la coiffure. Qu'est-ce qui vous a conduit à revenir chez Dessange aujourd'hui ?***

Mon parcours est assez simple : j'ai commencé ma carrière chez L'Oréal Professionnel il y a plus de vingt-cinq ans, en travaillant avec de nombreuses enseignes de coiffure, dont Franck Provost, Saint Algue, Jean-Louis David, Mod's Hair, Jean Claude Biguine, Dessange et Camille Albane entre autres. J'ai ensuite déjà eu une première expérience chez Dessange, où j'avais lancé toute la partie marketing franchise, le parcours client et des outils d'accompagnement pour les franchisés.

Après cela, je suis reparti chez Schwarzkopf Professional où j'ai géré l'équipe des grands comptes ainsi que la mise en place du programme de formation business coiffure. J'ai ensuite créé un cabinet de conseil en franchise où j'ai accompagné différentes enseignes dans plusieurs secteurs : Comtesse du Barry, Afflelou, HomeBox, Cofféa, notamment.

J'ai ensuite accompagné la restructuration de la Chocolaterie Monbana avec l'enseigne des chocolats

Réauté. J'ai ensuite pris la direction Générale de l'enseigne de Caviste Intercaves avant de finalement, revenir à mes premiers amours : la coiffure. Beaucoup de collègues me disaient que c'était un retour aux sources, et c'est exactement ça.

***Votre rôle aujourd'hui est très différent de celui que vous aviez auparavant. Quel est votre périmètre actuel ?***

Aujourd'hui, je gère l'ensemble des franchises Dessange et Camille Albane sur la zone Europe, qui représente environ 90 % du chiffre d'affaires du groupe. Cela correspond à près de 350 salons, répartis entre la France, la Belgique, la Suisse, le Luxembourg et l'Italie.

Les modèles sont différents selon les pays : en Italie, nous sommes en filiale, alors qu'en Belgique, en Suisse ou au Luxembourg, nous travaillons avec des franchisés directs ou des master-franchisés. Mon rôle est d'apporter toute l'expertise que j'ai accumulée ces quinze à vingt dernières années pour accompagner le réseau dans cette nouvelle phase.

*« La coiffure est avant tout un secteur de services : on ne gère pas que des produits, on gère de l'humain. »*

## **Quelles sont, selon vous, les grandes spécificités du secteur de la coiffure par rapport à d'autres activités commerciales ?**

La coiffure est avant tout un secteur de services. On ne vend pas seulement des produits, on gère surtout du personnel, donc de l'humain. Les enjeux économiques ont aussi beaucoup évolué : les loyers, la masse salariale et les charges ont fortement augmenté en vingt ans, ce qui crée aujourd'hui de vrais challenges.

Par ailleurs, la coiffure est un secteur où la dimension humaine est encore plus exacerbée que dans d'autres réseaux. Les franchisés sont des commerçants indépendants, souvent à la tête de petites entreprises, avec une gestion au quotidien d'équipes et de multi-franchises.

## **L'arrivée des fonds d'investissement dans les grandes enseignes a-t-elle changé la donne ?**

Oui, clairement. Historiquement, beaucoup d'enseignes étaient familiales, avec une vision très patrimoniale. Aujourd'hui, les fonds d'investissement apportent une approche différente, plus orientée rentabilité.

Cela dit, pour les franchisés, l'impact est indirect. Leurs préoccupations restent avant tout opérationnelles : les charges, les loyers, la masse salariale, l'organisation du travail, le recrutement. Ce sont ces sujets-là qui les touchent au quotidien et sur lesquels nous devons renforcer notre accompagnement pour contribuer à la consolidation du business ainsi qu'au développement.



L'adaptation de nos modèles à ce nouvel environnement est la clé de la pérennité de nos Marques.

## **Justement, le recrutement et la fidélisation sont devenus des enjeux majeurs. Comment y faites-vous face ?**

Le métier de coiffeur est aujourd'hui moins valorisé, et les jeunes se projettent moins dans des parcours entrepreneuriaux. Il y a aussi un vrai sujet de turnover dans les salons en général et nos Marques peuvent, plus que jamais, contribuer à la fidélisation des collaborateurs, aux valeurs et à l'innovation technique. La formation est un levier clé : nous formons plus de 1 500 personnes par an, et on constate que les salons qui se forment le plus sont aussi ceux qui performant le mieux. Nous adaptons également notre management pour permettre un meilleur équilibre, tout en tenant compte des contraintes économiques du métier.

## **Où se situent aujourd'hui les principaux axes d'innovation chez Dessange et Camille Albane ?**

Les innovations portent d'abord sur les techniques de coiffure et sur les produits maison. Nous avons une spécificité forte : nous produisons en France l'ensemble de nos shampoings, produits de coiffage, colorations et balayages, ce qui nous rend plus autonomes que beaucoup d'autres enseignes.

L'enjeu majeur aujourd'hui concerne la relation client. Nous travaillons sur un nouveau CRM intégrant de l'intelligence artificielle. L'objectif n'est pas seulement transactionnel : il s'agit de comprendre combien de fois une cliente est en contact avec la marque, afin d'améliorer son parcours et de créer plus de valeur relationnelle pour les salons.

*« Ce sont les franchisés qui créent la valeur de la marque au quotidien. Je souhaite les mettre au cœur de la stratégie des Marques Dessange & Camille Albane ».*

### ***Quel rôle l'intelligence artificielle est-elle appelée à jouer dans votre organisation ?***

Pour nous, l'IA est avant tout un outil au service de la relation client. Elle va permettre de mieux connaître les attentes des clientes et de personnaliser les interactions.

À terme, elle devra aussi aider à l'animation du réseau, en facilitant les échanges entre le franchiseur et les franchisés, en valorisant les bonnes pratiques et en rendant nos dispositifs d'évaluation plus interactifs et plus collaboratifs.

### ***Quelles sont vos ambitions en matière de développement du réseau ?***

Historiquement, l'enseigne n'avait pas besoin de recruter : les candidats venaient naturellement. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Nous devons aller chercher de nouveaux profils, qui ne sont pas forcément issus du sérail, les former à nos méthodes et à nos techniques.

Je travaille donc à la mise en place d'un modèle d'industrialisation du développement, qui permette d'accueillir ces nouveaux entrants tout en garantissant les valeurs, la qualité de service et la performance économique. L'objectif fixé cette année est de douze ouvertures, avec un accompagnement renforcé avec la mise en place d'une équipe terrain de 12 Responsables de l'Excellence Opérationnelle.

### ***Vous parlez souvent de transmission et d'héritage. Que recouvrent ces notions pour vous ?***

C'est une vraie transformation culturelle. La marque Dessange a été créée dans les années 1950, le réseau dans les années 1970. Certains franchisés arrivent aujourd'hui en fin de parcours et souhaitent transmettre.

Mon rôle est d'assurer ce passage de relais entre les générations, de préserver l'héritage de la marque tout en la faisant évoluer. Cette transmission est essentielle pour garantir l'avenir du réseau.

### ***Enfin, en quoi la notion de « commerce qui donne envie » fait-elle sens pour vous ?***

C'est presque une évidence. On ne choisit pas un salon Dessange uniquement parce qu'il est haut de gamme, mais pour l'accueil, l'ambiance, l'atmosphère et la qualité de service. Cela donne envie aux clientes de revenir, mais aussi aux collaborateurs de travailler chez nous.

Ce sont les franchisés qui incarnent cela au quotidien. Sans eux, sans leur engagement et leur énergie, la marque n'existerait pas. C'est grâce à eux et pour eux que nous construisons l'avenir du réseau.



*« Dans la coiffure, la dimension humaine, l'implication des Franchisés et la formation des équipes est d'autant plus importante ».*



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