

PROCOS

AGIR POUR UN COMMERCE QUI DONNE ENVIE

Newsletter

JUIN 2025

#84

ÉDITO

Voici un an, PROCOS a choisi comme raison d'être « Agir pour un commerce qui donne envie », le point douze mois plus tard

par André TORDJMAN
Président de Procos

À LA UNE

Un enjeu majeur pour le commerce : adapter les futurs coûts d'exploitation à un modèle économique transformé

QUESTIONS À...

Enrique MARTINEZ
CEO du groupe Fnac-Darty

Patrick STASSI
CEO de Kiabi

Grégory DESTAILLEUR
Directeur technique et expansion d'Electro Dépôt

Jean-Laurent CASSELY *
Journaliste et essayiste

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE*

ÉTUDES & CLUBS

*La Rochelle, une ville prospère et attractive**

*Limoges, une petite capitale régionale**

*Poitiers : « la plus petite des grandes villes »**

Club Retail Connecté

Webinar « Conception du magasin : comment réfléchir autrement et trouver des solutions en réduisant les capex ? »

Webinar « Faire face aux difficultés de recrutement dans le retail »

* Réservé aux adhérents Procos



www.procos.org
club@procos.org

L'ÉDITO

Par **André TORDJMAN**, Président de PROCOS

Voici un an, PROCOS a choisi comme raison d'être « **Agir pour un commerce qui donne envie** », le point douze mois plus tard.



Douze mois, c'est l'occasion de dresser un point d'étape sur nos évolutions et des actions collectives qui ont été engagées.

Une nouvelle organisation avec quatre comités chargés de proposer des actions pour nourrir la raison d'être de PROCOS avec une offre, des lieux, des collaborateurs qui construisent le commerce qui donne envie. Il faut ajouter le travail élaboré sur la RSE et la volonté confirmée de renforcer le pôle immobilier avec la création du poste de vice-présidente.

Quelques exemples pour illustrer nos actions : nous intervenons dans les grandes écoles et universités. Nous engageons des actions en faveur de la Valorisation des Acquis de l'Expérience pour des responsables de boutiques. Et, nous organisons des webinars sur les enjeux RH, en particulier le recrutement dans le retail.

Nous avons engagé des études auprès des dirigeants du retail dans différents domaines : le choix de développement, formats, maillages pour les futurs business, l'Intelligence Artificielle. Les résultats de ces études seront communiqués en juin (stratégie de maillage) et en septembre (IA). Nous avons poursuivi nos démarches sur la RSE et publierons notre nouveau livre blanc sur ce thème début 2026.

Une nouvelle identité visuelle avec une charte de communication qui confirme notre nouvel engagement et l'impulsion que nous entendons donner à notre collectif.

Une amélioration des services rendus aux enseignes adhérentes, au travers de la connaissance des lieux de commerce, des enjeux immobiliers de développement et de l'efficacité de l'optimisation du maillage en France et à l'international.

Une mobilisation de nos équipes dans un contexte politique compliqué du fait de la dissolution de l'Assemblée nationale, pour préserver nos modèles économiques : mensualisation des loyers et simplification, application des réglementations telles que le décret tertiaire ou la mise en place des obligations environnementales (ombrières...). Ce travail souvent réalisé avec les autres fédérations du commerce va se poursuivre.

Notre avenir dépend de nous et de notre capacité à mobiliser l'ensemble de notre écosystème sur notre raison d'être.

Bien entendu, les obstacles sont nombreux. Certaines entreprises disparaissent du paysage commercial, d'autres sont sous tension. La vacance commerciale se développe et les coûts locatifs continuent d'augmenter.

Mais de nouvelles opportunités s'offrent à nous pour notre commerce physique et en ligne, avec les solutions digitales, l'Intelligence Artificielle et le développement de nouveaux marchés.

L'agilité et la rapidité sont deux impératifs pour notre retail de demain. Pour cela l'échange entre nous, le partage de diagnostics, les analyses et bonnes pratiques, ... sont des atouts pour faire les meilleurs choix, aller plus vite et être encore meilleurs.

C'est notre enjeu collectif pour les prochaines années.

Je tiens à remercier les administrateurs de PROCOS, l'ensemble des enseignes adhérentes, sans lesquels rien de tout cela ne serait possible et n'aurait de sens, et l'équipe PROCOS pour tout ce qui a été engagé et je compte sur chacun afin d'accélérer cet engagement pour la suite.

À LA UNE

Un enjeu majeur pour le commerce : adapter les futurs coûts d'exploitation à un modèle économique transformé

Nous le savons tous, le commerce est percuté par de nombreux changements qui vont du développement des plateformes chinoises et Amazon, à l'attentisme actuel de la consommation des Français compte tenu de l'incertitude et inquiétudes sur le pouvoir d'achat.

Pour autant, on le sait également, malgré ces impacts mais aussi le développement de la seconde main, la consommation ne s'écroule pas. Elle oscille chaque année entre 0 et + 1,5 %.

Compte tenu du contexte, des errements politiques en France comme à l'international, de l'environnement anxiogène actuel alors que les Français sont le peuple européen le plus pessimiste, si la consommation devait suivre ce pessimisme nous devrions constater un effondrement de - 15 %, or nous en sommes loin, donc c'est plus complexe que cela.

Or, heureusement, il n'en est rien. Car les Français n'ont pas renoncé à consommer, mais les consommations sont suspendues et ceux qui peuvent épargnent davantage.

Mais, globalement le volume de consommation continue sur les prix moyens les plus bas. **Les Français recherchent plus de promotions, de bonnes affaires et du discount.**

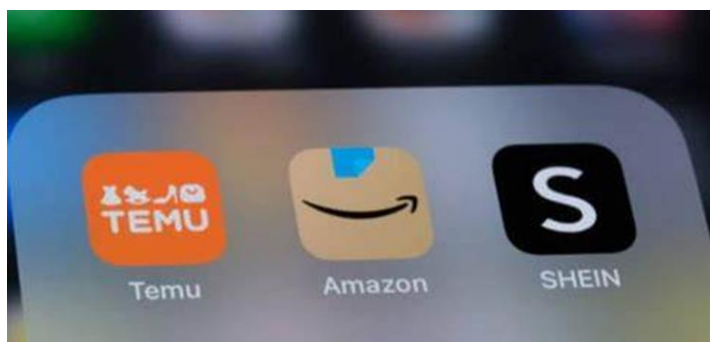
Dans un tel contexte, il y a toujours quelques secteurs qui en bénéficient, en particulier les acteurs dont l'image prix est bonne, voire discount. Mais, le reste en souffre car le chiffre d'affaires stagne ou baisse même légèrement alors que les coûts d'exploitation continuent d'augmenter.

Aujourd'hui, la question n'est pas de savoir si le e-commerce peut tuer les magasins. On sait aujourd'hui que non, le magasin reste de très loin le canal très majoritaire dans le commerce de détail avec plus de 15 % des ventes et les ventes web ne sont pas prêtes d'inverser cette proportion. Peut-être cela n'arrivera-t-il jamais.

Mais, cela ne signifie pas qu'une proportion importante des magasins ne peut pas se trouver en danger. C'est une question de modèle économique et de rentabilité.

Car la tension est réelle et sans doute supérieure à celle vécue depuis bien longtemps.

- Les ventes des plateformes Shein, Témou, Amazon mais aussi Vinted augmentent et réduisent, de fait, la part de marché restant disponible pour les autres acteurs, notamment les magasins physiques.



- **La consommation n'augmente pas** compte tenu du contexte donc la taille globale du gâteau ne grandit pas. La consommation ne s'écroule pas, mais elle n'augmente pas non plus.
- **D'où l'importance de faire respecter rapidement les mêmes normes et droits de douane par les plateformes**, notamment chinoises. Sinon, il deviendra impossible pour les autres, enseignes ou commerçants indépendants de faire face.
- **Autres sujets, les élus locaux.** On le voit, la vacance commerciale redevient importante pour les élus locaux à quelques mois des élections municipales. Il faudrait trouver un coupable à la fermeture des magasins partout en France pour mettre en place des mesures qui permettent de tout résoudre. Mais, c'est plus compliqué car il faut agir sur tout. Et en particulier, ce qui relève des territoires et de l'organisation du commerce dans les villes. En pratique, c'est simple, s'il est plus facile de se faire livrer chez soi ou dans un casier que de se rendre en magasin, alors la fréquentation des lieux de commerce baisse, donc le chiffre d'affaires et le rentabilité deviennent insuffisants pour rester ouvert. **Donc, la mobilité et l'accès sont fondamentaux pour l'avenir.** Or, sur ce plan ce sont les élus locaux, les maires qui sont à la manœuvre, et donc en responsabilité.



- On l'a dit, la probabilité que la consommation augmente fortement dans les prochaines années est très faible. De même, le canal des ventes sur le net continuera forcément d'augmenter. Donc,

petit à petit, le chiffre d'affaires réalisé par les magasins se contractent.

Par ailleurs, vendre sur le web coûte de l'argent pour être référencé, pour livrer, donc le modèle économique global du commerçant magasin plus web est fragilisé s'il ne parvient pas à augmenter de manière conséquentes ses ventes.

Deux issues possibles :

- **certains magasins ferment.** Ce qui permet à certains de rester ouverts en récupérant une partie de chiffre d'affaires.
- Sinon, si nous voulons limiter au maximum les fermetures de magasins compte tenu de l'impact local de celles-ci (car avoir des locaux vides à des conséquences négatives sur les villes), alors il faut **baisser le point mort, les coûts d'exploitation des magasins.**

Se pose alors la question du loyer, charges et taxes qui portent sur le magasin.

Lorsque la consommation augmentait fortement, les chiffres d'affaires évoluaient favorablement également. Mais cette période est terminée. Il faut maintenant trouver des solutions pour pérenniser les points de vente avec une activité qui stagne.

J'ai eu à intervenir voici quelques semaines au Sénat lors d'un colloque sur le bail commercial. L'une des questions centrales était la fixation du loyer, de la valeur locative. Débats très intéressants mais qui montrent combien le sujet est complexe du fait de la diversité des situations. Bien entendu, mais aussi du fait d'un intérêt entre commerçants et propriétaires immobiliers qui n'est pas toujours aligné. L'exploitant voudrait que ses coûts baissent alors que le bailleur n'entend pas baisser les loyers et voire espèrent encore trouver moyen de les augmenter pour accroître ses revenus, mais surtout, la valorisation de ses actifs.

Quand la consommation est en croissance forte, même si les intérêts ne sont pas alignés, il s'agit de partager la valeur créée.

QUESTIONS À...

Enrique MARTINEZ

CEO du groupe Fnac-Darty



Enrique MARTINEZ, vous êtes CEO du groupe Fnac-Darty depuis 2017. Quels sont les enjeux majeurs du groupe pour les trois prochaines années ?

Nous venons de lancer notre nouveau plan stratégique à 2030, Beyond everyday. C'est un plan qui s'inscrit dans la continuité du succès de notre précédent plan, Everyday, lancé en 2021, grâce auquel nous avons amorcé une transformation unique dans notre secteur, vers un modèle plus omnicanal, durable et serviciel. Aujourd'hui, notre enjeu est de passer à l'échelle : nous annonçons notre ambition de doubler le nombre d'abonnés à nos services pour atteindre 4 millions en 2030.

Nous voulons aussi réaffirmer la place centrale du magasin dans notre modèle, ouvrir 150 nouveaux magasins et en rénover 200 autres. Nous œuvrons à cultiver la préférence pour nos marques iconiques et à réinventer une expérience client nourrie par l'apport du digital et des innovations technologiques. Enfin, nous voulons étendre notre présence en Europe, investir de nouveaux canaux, conquérir de nouvelles audiences, nous diversifier et inventer une nouvelle manière de faire du commerce, au-delà du transactionnel pur, et au-delà du BtoC traditionnel. Nous voyons un grand potentiel de création de valeur dans le modèle BtoBtoC et dans la mise à disposition de nos actifs pour d'autres entreprises, y compris d'autres vendeurs.



Vous avez annoncé récemment le rachat de l'enseigne Unieuro pour le marché italien. Qu'est-ce qui a guidé cette approche de croissance externe ? Quels sont les enjeux ?

L'enjeu majeur est celui de la taille critique, dans un secteur qui a besoin de se consolider. L'acquisition d'Unieuro est très transformante, elle nous permet de remettre le pied sur le marché en italien, qui pèse désormais pour 25% de nos ventes. Et même si Unieuro est leader en Italie, nous avons encore des parts de marché à y conquérir.

Fnac @Sarah Bastin

Jamais dans l'histoire de nos marques ou du groupe, la part de l'international n'avait eu autant de poids : c'est désormais 40% de notre activité qui se fait hors de France. Cette échelle européenne est importante pour continuer à se développer. Nous voulons solidifier nos positions de numéro 1 et numéro 2 sur toutes nos géographies en Europe du Sud et de l'Ouest.

Vous vous êtes récemment exprimé sur les conséquences que pourrait avoir l'absence de mesure visant à faire en sorte que les plateformes telles que Shein et Temu respectent les mêmes règles que tous. Quels sont les risques majeurs selon vous ? Quelle est l'urgence et que faudrait-il faire selon vous ?

Je pense qu'il faut d'abord réguler l'accès au marché européen : il y a aujourd'hui des failles dans la régulation, parfois un peu complexe, qui permettent des pratiques anti-concurrentielles de la part d'acteurs qui s'affranchissent des frais de douane et des contrôles. Ma préoccupation principale, c'est celle des enseignes qui subissent cette concurrence agressive et que l'Europe ne protège pas assez, mais c'est surtout le sujet de la qualité des produits et du non-respect des normes que l'Europe a mis des années à élaborer et à faire respecter sur son marché domestique. Il faut donc avant tout protéger les consommateurs exposés à des produits potentiellement dangereux. Et l'horizon d'action et de régulation, c'est maintenant, ce n'est pas 2028.

Vous avez pris fortement position pour que la consommation et le commerce s'orientent vers des approches volontaristes en matière de durabilité, une consommation plus économe des ressources. Où en sont vos équipes sur ces aspects ? Quels sont les marqueurs les plus importants de cette stratégie pour Fnac Darty ?

La circularité est au cœur de notre modèle. Par l'amélioration de la qualité des produits et donc l'allongement de leur durée de vie, l'accompagnement à la réparation, le développement de l'offre Seconde vie (dont nous voulons doubler le volume d'affaires à horizon 2030)... Nous avons pris un virage vertueux dans lequel nous souhaitons évidemment entraîner nos clients, nos partenaires, nos fournisseurs. C'est notre responsabilité en tant que leader et pionnier en la matière. Les nouveaux modèles d'affaires comme l'abonnement à la réparation, avec Darty Max, sont un exemple emblématique de cette ambition. Le baromètre SAV en est un autre : la transparence des données produits, l'information aux clients, l'influence sur notre chaîne de valeur amont avec nos fournisseurs, sont clés pour que la circularité devienne la norme.

Fnac-Darty est fortement omnicanale depuis de nombreuses années. La combinaison entre magasin et digital est fortement ancrée dans la culture et l'organisation du groupe. Y-a-t-il toutefois des éléments de contexte, de réglementation, de coûts qui vous font craindre pour les magasins dans les prochaines années, au sein de votre groupe (ou en dehors de celui-ci) dans le commerce et les territoires ?

Nous avons réaffirmé avec Beyond everyday la place centrale du magasin, au cœur de notre modèle. Si les points de contact avec nos clients peuvent être d'abord digitaux, via les réseaux sociaux notamment, c'est dans l'immense majorité des cas en magasin que l'expérience d'inspiration, de conseil et d'achat se concrétise.



Fnac@agence REA

Depuis 2021, nous avons redressé tous les magasins que nous avons identifiés comme non rentables : c'est une vraie satisfaction. Le développement de notre parc va se poursuivre en Europe, en mixant les formats, en identifiant les meilleures opportunités et les meilleurs emplacements pour renforcer notre maillage territorial. Le tout dans un souci de maîtrise des coûts et des investissements, dont nous avons largement fait la démonstration ces dernières années.

Pour beaucoup d'enseignes, la marque employeur, l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs font partie des enjeux stratégiques centraux. Fnac-Darty est-elle également confrontée à des difficultés nouvelles depuis quelques années ? Quelles réponses apportez-vous ?

Nous avons la chance au sein de Fnac-Darty de compter 30 000 talents engagés et qualifiés, que nous faisons monter en compétence, à qui nous proposons des parcours de carrière riches. 80% de nos directrices et directeurs de magasins sont issus de la promotion interne, et nous avons une ancienneté moyenne élevée, gage d'une grande fidélité de nos équipes. Notre réponse au sujet des talents est double : favoriser l'attractivité des métiers (notamment ceux de réparateur, technicien) qui souffrent parfois d'un déficit d'image, et former nos équipes et nos futurs collaborateurs aux métiers dont nous aurons le plus besoin demain : tous ceux autour de la circularité, de l'IA, de la relation client...

La capacité de formation dont nous disposons en interne, avec nos Académies et nos CFA, est un atout incomparable.

Procos s'est choisi une nouvelle raison d'être « Agir pour un commerce qui donne envie » il y a près d'un an. Est-ce que cette ambition vous parle ? Comment est-elle en phase avec celle de Fnac-Darty et comment la fédération pourrait-elle faire travailler le collectif des enseignes pour aller dans ce sens ?

Nous avons conçu notre nouveau plan stratégique pour qu'il réponde à notre mission et qu'il résonne avec notre raison d'être : s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable. Beyond everyday repose aussi sur une promesse : « Inspiring commerce that matters » : cette notion d'un commerce qui a du sens, c'est la pierre angulaire de notre action. Un commerce utile, durable, circulaire, qui crée du lien, avec des magasins comme lieux de vie et d'expérience. Dans le « commerce qui donne envie », je vois aussi la nécessité en tant que leader d'avoir un effet d'entraînement positif sur l'industrie, car les changements dont le secteur a besoin ne peuvent se faire qu'à l'échelle collective.



Darty@agence REA

QUESTIONS À...

Patrick STASSI

CEO de Kiabi



Patrick STASSI, vous êtes CEO de Kiabi depuis novembre 2021. Quels sont les enjeux majeurs de votre enseigne pour les trois prochaines années ?

Les dernières années ont une nouvelle fois mis en lumière l'instabilité croissante de notre monde, qu'elle soit géopolitique, écologique, technologique ou sociale — avec des répercussions directes sur notre activité.

Le secteur du retail et de la mode évolue rapidement, porté par des attentes clients en constante évolution. Ces transformations sont déjà à l'œuvre et exigent de nous une adaptation continue et en profondeur de notre modèle.

Chez Kiabi, nous gardons un cap à long terme, guidés par notre vision 2035, tout en assurant des résultats à court terme, essentiels pour investir dans notre avenir.

Nos enjeux majeurs pour les prochaines années s'articulent autour de grands axes de transformation :

- **Renforcer l'identité de la marque**, en proposant une offre qualitative, durable et toujours accessible en prix,
- **Accélérer notre transition durable**, en agissant prioritairement sur la conception et la production, là où notre empreinte carbone, ainsi que notre impact sur l'eau et la biodiversité, sont les plus significatifs. Nous intégrons des critères ESG (environnement, social, gouvernance) dans notre pilotage, au même titre que nos ambitions économiques.

- **Poursuivre notre développement international**, avec l'ouverture de 3 à 5 nouveaux pays et de 30 à 50 magasins par an,
- **Diversifier notre offre**, pour répondre aux besoins des familles de manière plus large, notamment à travers Kiabi Home et l'élargissement de notre marketplace, exemple : la puériculture.
- **Transformer notre supply chain et notre système d'information**, afin de les rendre plus robustes et agiles, en ligne avec notre vision stratégique,
- **Investir durablement**, grâce à un plan pluriannuel de CAPEX, tant sur les outils que sur les magasins, pour renouveler notre concept, ouvrir de nouveaux points de vente et repositionner certains magasins sur des zones plus pertinentes,
- **Innover en continu**, en menant une stratégie de tests qui préparent dès aujourd'hui le commerce de demain.

Kiabi cherche toujours à se rapprocher des familles, quelles sont les conséquences sur les objectifs de densité de maillage et de mode d'exploitation (affiliation vs succursale) ?

En France, pour rester proches des familles partout, nous nous appuyons sur un réseau diversifié : magasins en succursale, points de vente en affiliation via des partenariats, ainsi que notre présence digitale. Bien que notre réseau soit déjà bien implanté avec 350 magasins, nous continuons à croître.

De nouvelles ouvertures en succursales et affiliation sont prévues, notamment dans les petites villes et notre développement digital progresse à un rythme soutenu, renforçant encore notre accessibilité et notre proximité avec les familles.

Cette stratégie globale est évidemment adaptée dans nos pays de distribution en fonction des spécificités locales et des densités de maillage qui sont différentes d'un pays à l'autre.

L'enseigne est historiquement peu présente en centres commerciaux ainsi qu'à Paris. Y a-t-il des priorités pour les évolutions du maillage ?

Nous avons 21 magasins en **centre commercial** en France mais c'est vrai que notre modèle est plus adapté en **retail park** dans ce pays. Même sujet **Paris intramuros**, nous avons deux magasins. **On apprend à caler notre modèle sur des surfaces plus petites.**

Kiabi est une enseigne leader en France. Quel est le poids de notre pays dans le CA total de l'enseigne et comment appréhendez-vous l'évolution de cette part France/International dans les prochaines années ?

Nous sommes présents dans 33 pays avec 650 points de vente mais le poids de la France reste **majoritaire**. Nous continuons à nous développer et à progresser en surface comparable en France. Mais, il vrai que nous **ouvrons maintenant chaque année beaucoup plus de points de vente à l'international.**

Le développement à l'international nous permet aussi d'équilibrer les risques de dépendance trop forte à la France.

Est-ce que la saturation du marché français fait de l'international un enjeu prioritaire de l'avenir de votre entreprise ? Et si oui, l'international présente-t-il certaines difficultés, changements ou des risques qu'il faut bien appréhender pour réussir au mieux dans d'autres pays ?

En France, notre notoriété est solidement établie, ce qui n'est pas encore le cas dans l'ensemble de nos marchés internationaux. **Dans certains pays, le coût d'entrée pour se faire connaître au sein d'une concurrence intense est particulièrement élevé.**

Toutefois, nous sommes convaincus que la **singularité de Kiabi nous permettra de nous imposer dans de nombreux pays**, face à une concurrence locale et internationale, aussi bien en magasin que sur le digital. Nous sommes présents en Europe, en Afrique, au Moyen Orient... chaque pays présente des spécificités culturelles ou retail : pas de retail park, digital plus ou moins développé, tailles des surfaces commerciales etc.

Vous avez fait de la seconde main un enjeu central pour l'enseigne en rachetant l'application Beebs, pourquoi ce choix, quels sont les enjeux ? La seconde main présente-t-elle un modèle économique stabilisé ou plutôt un complément stratégique à la vente de produits neufs ?



La seconde main contribue à **réduire notre impact environnemental**, sachant que 75% de l'empreinte carbone de notre activité provient de la phase de production (les livraisons, majoritairement effectuées par bateau, ne représentent qu'environ 3 %). Elle répond également à une attente forte de nos clients, notamment des familles.

Le modèle, qu'il soit physique ou digital, est encore en phase d'ajustement.

Pour le moment, il constitue à la fois une réponse concrète aux besoins de nos clients et un nouveau levier de croissance pour l'enseigne. Le rachat de Beebs nous a permis d'intégrer une équipe d'entrepreneurs agiles et une technologie digitale évoluée.

Le développement de plateformes hors Europe telles que Shein et Temu inquiète beaucoup les acteurs du commerce de détail, notamment du fait du non-respect des normes par ces plateformes et des avantages concurrentiels majeurs que représente notamment ; l'absence de droit de douane pour les colis d'une valeur de moins de 150 €. Comment appréhendez-vous ces débats ? Quelles sont vos préoccupations et demandes ?

Le développement de Shein et Temu est une déferlante. Nous continuons notre trajectoire famille et ESG.

Conscient de l'impact environnemental de l'industrie de la mode et des attentes des familles, nous mettons un point d'honneur à développer des matières plus durables. **95% de notre offre textile est composée de fibres plus durables et 35% de nos matières sont recyclées.** Nous participons également activement à l'écriture de la réglementation concernant l'affichage environnemental. Le sujet de calcul mais aussi de trajectoire est prioritaire pour nous. Nous allons pouvoir afficher dès cette année l'impact de nos produits de manière volontaire avant le déploiement obligatoire européen.

Concernant les avantages concurrentiels de ces plateformes, nous participons aux échanges avec le gouvernement pour l'équité commerciale avec les enseignes françaises.

2025 a été l'année de l'ouverture de Kiabi Village, pourquoi ce projet ? Quels en sont les objectifs et enjeux pour l'entreprise ?

L'objectif de ce projet est avant tout de rapprocher nos clients de nos équipes.



L'idée d'un tel projet est de réinventer l'expérience shopping tout en réenchantant la famille, allier à la fois l'inédit, l'innovation et la proximité. KIABI Village permet ainsi aux familles de réaliser leur shopping, se restaurer, se retrouver et vivre tout simplement, comme dans un village, d'où le choix de son nom.

KIABI Village est un projet inédit en France qui accueille sur un même lieu les Kiabers, nos collaborateurs, nos clients, des associations et des partenaires qui partagent notre vision ; ce qui fait de KIABI un véritable laboratoire expérientiel où nous vivons au cœur du « quotidien des familles ». C'est en étant au plus proche de nos clients que nous pouvons au mieux répondre à leur besoin.

Enfin, le magasin est notre laboratoire de tests et donc de projets qui seront ensuite potentiellement développés partout... ou pas...

Pour beaucoup d'enseignes, la marque employeur, l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs font partie des enjeux stratégiques centraux. L'enseigne Kiabi est-elle également confrontée à des difficultés nouvelles depuis quelques années ? Quelles réponses y apportez-vous ?

Oui, c'est un enjeu important. **Notre force réside dans notre culture humaine.** Comme pour tous les acteurs du retail : l'attractivité et la fidélisation sont des enjeux stratégiques. Nous travaillons donc sur notre singularité humaine pour rester attractifs :

Management atypique autour de la confiance et de la proximité, simplicité relationnelle, inclusion, développement des compétences, promotion interne, innovation et transformation et surtout développement de l'autonomie et de la responsabilisation des kiabers !

Procos s'est choisi une nouvelle raison d'être « Agir pour un commerce qui donne envie » il y a près d'un an. Est-ce que cette ambition vous parle ? Comment est-elle en ligne avec celle de Kiabi. Comment Procos pourrait faire travailler le collectif des enseignes pour aller dans ce sens ?

Se rendre désirable pour nos clients et nos collaborateurs est notre enjeu majeur depuis la naissance de Kiabi.

A ce titre, nous sommes alignés et promoteurs de la raison d'être et des trois axes choisis par le Procos : clients, collaborateurs et bailleurs.

Pour aller plus loin, chez Kiabi et avec le soutien de Procos, nous avançons aussi sur les sujets suivants :

- **Faire entendre la voix du retail dans le respect de la réglementation face à des plateformes** qui ne travaillent pas sur le même pied d'égalité,
- **Continuer à intervenir avec l'aide de Procos dans les écoles et universités** pour présenter nos métiers du retail,
- **D'une manière générale, accompagner l'équilibre économique bailleurs / locataires** dont le tunnel encadrant l'indexation à la hausse et à la baisse,
- Enfin, continuer à faire preuve d'innovation dans tous nos services, pour faire plus et mieux pour nos clients et moins d'empreinte carbone. C'est une ambition que nous partageons également avec nos bailleurs

QUESTIONS À...

Grégory DESTAILLEUR

Directeur technique et expansion
d'ELECTRO DEPOT



Grégory DESTAILLEUR, vous êtes directeur technique et expansion d'ELECTRO DEPOT, pouvez-vous nous rappeler le périmètre de vos fonctions ?

ELECTRO DEPOT a un peu plus de vingt ans d'existence. Notre développement est encore d'actualité puisque nous souhaitons maintenir un rythme d'une dizaine d'ouvertures par an, tout en conservant un parc de magasins parfaitement entretenu et mis à jour. Nous réalisons environ vingt remodelings importants chaque année.

Mon rôle est de coordonner tout cela.

Mes différentes missions au sein d'ELECTRO DEPOT sont :

- L'animation, le suivi des Responsables Expansion,
- La gestion des travaux (construction, aménagement...), de la maintenance,
- Assurer la transition écologique de notre parc immobilier.

Quelle est la taille de votre parc actuel de magasins en France ? Sont-ils tous exploités en succursales ?

Nous exploitons, à ce jour, 104 magasins en France. Tous intégrés.

L'enseigne ELECTRO DEPOT est-elle présente à l'international ?

ELECTRO DEPOT est présente en Belgique (14 magasins) et en Espagne (5 magasins).

Quel est le format actuel idéal pour les magasins et quelles sont vos ambitions de développement dans les prochaines années ? Dans quels types de villes et d'emplacements ?

Nous avons deux formats de magasins 1 200m² de sdp pour 1 100m² de vente et 1400m² de sdp pour 1 300m² de vente. Par le passé, nous avons travaillé sur des surfaces plus importantes. La gamme de produits est identique quel que soit le format. Le choix de la surface est fait en fonction du potentiel de CA. Une plus grande surface nous permet tout simplement d'augmenter notre capacité de stockage. Je rappelle que nous sommes sur un concept de « libre emporté », le client vient chercher son produit en magasin. D'où la nécessité d'une offre bien adaptée. ELECTRO DEPOT a fini la première phase de son développement orientée principalement vers les grandes agglomérations. Depuis quelques années, nous nous implantons davantage sur des agglomérations de tailles moyennes ayant pour zones de chalandise environ 150 000 habitants.

Nous visons les 150 magasins en France d'ici cinq ans, soit un rythme annuel d'ouverture de dix dépôts.

Les marchés de l'équipement de la maison sont sous-tension actuellement. Par ailleurs, les consommateurs sont très attentifs aux prix actuellement. Votre positionnement prix vous est-il favorable ?

Au-delà de la conjoncture du marché, les consommateurs ont toujours été très attentifs aux prix et les mentalités et processus d'achats ont fortement évolué dans tous les secteurs.

Le modèle ELECTRO DEPOT est basé depuis l'origine sur le « low-cost ». Là où il a fallu convaincre c'est sur le fait qu'acheter son électroménager moins cher ne se faisait pas au détriment de la qualité des machines. Avec le temps et le gain de notoriété, nos clients et clients potentiels font confiance à notre enseigne.

Le poids du digital a beaucoup augmenté ces dernières années, qu'en est-il chez ELECTRO DEPOT ? Cela vous amène-t-il à réfléchir autrement sur les formats de magasins pour l'avenir ?

Nous avons connu une forte augmentation des ventes en digital depuis la crise COVID. Cependant le CA réalisé par les ventes en magasin reste dominant.

Nous avons été amenés à adapter les surfaces de nos magasins sans entamer de gros changements dans la configuration de ceux-ci.

La zéro artificialisation nette, les ambitions de transformation des zones commerciales génèrent de la rareté pour les projets. L'avez-vous constaté ? Cela vous préoccupe-t-il pour l'avenir de même que l'augmentation des coûts immobiliers et d'aménagement des points de vente ?

Le marché de l'immobilier commercial s'est radicalement transformé depuis plusieurs années. Il n'y a plus de grands projets, de création de zones commerciales d'envergure. Les lois en faveur de la transition écologique et l'environnement économiques n'ont fait qu'accentuer ce phénomène. Accélérer notre développement dans ce contexte n'est pas une sinécure.

Notre aménagement intérieur constitué de racks engendre des contraintes techniques (hauteur...) et d'exploitation atypiques pour des enseignes commerciales. Il est plus facile pour nous de travailler les projets en amont de leur conception pour faire en sorte que le futur bâtiment réponde parfaitement à notre besoin.

Pour faire face à la raréfaction des projets neufs, nous avons dû revoir certaines exigences de notre modèle afin de pouvoir nous implanter plus facilement dans des cellules déjà existantes.

Reprendre une cellule nécessite aussi davantage de travaux de remise en état et d'adaptation. L'investissement de départ est donc bien souvent plus important.

S'ajoutent à cela les augmentations des coûts des matières premières que nous avons subies ces dernières années. Les frais globaux d'ouverture ont fortement augmenté depuis quatre ans.



Il est aujourd'hui beaucoup question de la mise en œuvre du décret tertiaire et des ombrières sur les parkings. Cela vous pose-t-il des difficultés ? Et si oui, lesquelles ?

Ces nouvelles lois génèrent plusieurs niveaux de difficultés :

- Leur nombre et leur cumul (décret tertiaire, IRVE, traitement des toitures, des parkings...),
- La précision des textes (on attend bien souvent des décrets qui tardent à venir),
- L'évolution constante des règles,
- Les obligations et responsabilités entre propriétaires et locataires,
- L'application possible ou non selon les sites,
- Les montants d'investissements, qui viennent s'ajouter à ceux de construction et d'aménagement.

L'application du décret tertiaire est compliquée puisque nous sommes toujours dans l'attente des décrets d'application. Faibles consommateurs d'énergie, nous avons travaillé et investi, depuis quatre ans, en faveur d'une réduction de nos consommations. Nous sommes à environ 45 kWh/m²/an consommés.

Nous estimons que notre part du travail a été faite. La question est maintenant du côté des bailleurs et notamment sur la rénovation énergétique des bâtiments qui a un coût très important. Certains sont ouverts à la discussion pour valoriser leur patrimoine. Avec d'autres, c'est plus compliqué, voir un refus total. Concernant les ombrières, notre parti pris est plutôt de planter des arbres sur nos parkings. Cela améliore le paysage et contribue à nos programmes en faveur du développement de la biodiversité.

Nous préférons installer les centrales PV sur les toitures. Nous n'avons pas besoin de grandes surfaces de panneaux pour couvrir nos besoins en électricité.



On parle de plus en plus de magasins vertueux, moins consommateurs d'énergie, plus écoconçus, est-ce un sujet important pour vous et si oui, quels éléments priorisez-vous ? Y-a-t-il des difficultés et lesquelles ?

La réduction de la consommation énergétique a toujours été dans nos gènes de « discounter » car en lien direct avec la réduction des frais. Par ailleurs, ELECTRO DEPOT est engagée sur une trajectoire de diminution de son empreinte carbone validée par le SBTi.

Nous avons travaillé, dans un premier temps, sur l'optimisation des consignes de température, de degrés de luminosité ainsi que des horaires de fonctionnement.

Puis, nous avons aussi réalisé de petits investissements pour diminuer les consommations :

- Mise en place de stores extérieurs sur les vitrages exposés au soleil pour ainsi limiter l'utilisation de la climatisation,
- La pose de destratificateurs en surfaces de vente,

- L'installation de rideaux d'air ambiant en réserve afin de limiter l'impact des écarts de température entre l'intérieur et l'extérieur pendant les livraisons.

Maintenant, nous travaillons, sur les magasins dont nous sommes propriétaires : la rénovation des toitures pour améliorer l'isolation, la réflectance (utilisation de membranes cool roof) et l'installation de centrales PV.

La grande difficulté est de convaincre nos bailleurs d'engager les mêmes démarches.

On parle beaucoup des relations et des échanges avec les bailleurs, de recherche de compromis qui ne sont pas toujours faciles à trouver. Comment cette relation se passe-t-elle aujourd'hui ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? Les échanges sont-ils équilibrés ?

Les nouvelles contraintes environnementales évoquées ci-dessus ont relancé les discussions avec les bailleurs, qui jusque-là, en schématisant, se cantonnaient à des renouvellements de loyers ou des prises en charge de gros travaux.

Dans le cadre du respect des nouvelles législations et de la mise aux normes des sites, il nous faut maintenant systématiquement prendre contact avec notre propriétaire, expliquer, convaincre, demander et/ou négocier la réalisation des travaux. Nous sommes conscients qu'ils ne récupéreront pas directement les fruits de leurs investissements. Néanmoins, ces travaux permettent de répondre à leurs obligations réglementaires et de valoriser la valeur de leur patrimoine.

Les profils de nos bailleurs sont multiples et divers ; du propriétaire unique à la grande foncière. Les volontés, les projets et les moyens sont différents en fonction des uns ou des autres. Avancer est un véritable casse-tête pour un locataire.

Procos s'est choisi une nouvelle raison d'être voici quelques mois « Agir pour un commerce qui donne envie ». Est-ce une ambition qui vous parle ? Si oui, quels sont les enjeux majeurs pour une enseigne comme la vôtre afin d'agir dans ce sens ? Et que pourrait faire le collectif Procos pour engager les acteurs, enseignes et autres, à accélérer leurs actions et s'engager dans cette voie ?

« Agir pour un commerce qui donne envie » fait pleinement écho à notre mission chez ELECTRO DEPOT.

Nous avons à cœur de proposer un commerce utile, accessible à tous, et engagé. Donner envie, c'est pour nous offrir des produits durables au juste prix, dans des magasins simples, accueillants, où l'humain est au centre.

Nos enjeux principaux sont :

- Accélérer notre transition vers un modèle plus responsable : allongement de la durée de vie des produits, développement du reconditionné, lutte contre l'obsolescence,
- Améliorer l'expérience client tout en restant fidèles à notre promesse de simplicité, d'efficacité et de proximité,
- Engager nos équipes pour qu'elles soient fières de leur impact au quotidien.

Le collectif Procos peut jouer un rôle clé en fédérant les enseignes autour d'engagements concrets, en partageant les bonnes pratiques et valorisant les démarches responsables qui répondent aux attentes des consommateurs d'aujourd'hui.

ÉTUDES & CLUBS

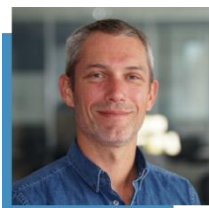
Club Retail Connecté

Grande enquête : comportement d'achat des Français et impact de l'usage de l'IA pour les consommateurs par Emeric BAYART, Qualimétrie et pour les retailers par Franck DELAMOTTE, Groupe Provalliance.

Le 18 juin dernier, Procos et Qualimétrie ont coorganisé une visioconférence autour de la thématique du comportement d'achat des Français : parcours online / offline et leur usage de l'intelligence artificielle.

À cette occasion, les participants ont pu bénéficier d'un double éclairage : d'une part les résultats d'une étude menée par Qualimétrie auprès de plus d'un million de consommateurs, d'autre part le témoignage de terrain de Franck DELAMOTTE, Directeur du réseau des salons Franck Provost, Fabio Salsa et Interview, sur l'usage concret de l'IA dans ses points de vente.

La restitution de l'étude, menée par Emeric BAYART (Qualimétrie), a mis en lumière une donnée clé : malgré la montée en puissance du digital, le point de vente reste une étape décisive dans le parcours d'achat. En effet, 75 % des répondants déclarent finaliser leurs achats en magasin. Ce chiffre confirme l'ancrage du retail physique dans les habitudes des consommateurs, bien que ceux-ci multiplient les recherches en ligne avant leur passage en boutique. « *Le commerce n'est pas mort. Il y a une vraie attente d'un point de vente sympa, où l'on vit une expérience* », a souligné Emeric BAYART.



CEO

QUALIMETRIE

Mais cette envie d'expérience se conjugue aujourd'hui à une exigence de rationalisation : 73 % des Français affirment envisager de changer leur comportement d'achat, principalement pour des raisons économiques. « On est passé de 56 % à 79 % de consommateurs focalisés sur le prix entre 2020 et 2025. C'est une lame de fond ».

Les arbitrages budgétaires sont devenus structurants, et expliquent notamment l'essor des discounters et de plateformes comme Temu ou Shein.

Le digital joue un rôle croissant dans ces arbitrages. Les consommateurs l'utilisent massivement pour comparer, se renseigner, vérifier la disponibilité produit. Ils sont de plus en plus nombreux à intégrer l'intelligence artificielle dans leurs usages du quotidien : selon l'étude, 58 % des Français déclarent utiliser des outils d'IA. ChatGPT arrive en tête des usages, devant Gemini, Perplexity ou encore Mistral. Ce phénomène bouleverse déjà les logiques de référencement, Emeric Bayart précise « *Le bouche-à-oreille devient algorithmique.* »

Si les réticences demeurent — notamment sur la protection des données — une part croissante des consommateurs accepte de livrer des informations personnelles à condition d'obtenir en retour une expérience vraiment personnalisée. La confiance et la valeur perçue deviennent alors des leviers puissants.

C'est précisément sur ce terrain que s'inscrit le témoignage de **Franck DELAMOTTE**, qui dirige les réseaux d enseignes **Franck Provost, Fabio Salsa et Interview du Groupe Provalliance**.

Avec plus de 490 salons en France, le groupe a initié une transformation ambitieuse, fondée sur une intelligence artificielle mise au service de la relation client.

L'objectif : mieux parler aux consommateurs, mieux les fidéliser, et mieux rentabiliser les points de contact.

L'enseigne a ainsi développé une stratégie à trois niveaux.

- En amont, des messages marketing générés et personnalisés par IA sont adressés aux clients selon leur âge, leur historique de soins, leur comportement ou leur canal préféré (SMS, email...). « *On doit parler à chaque cliente comme à une personne, pas comme à une cible* », explique Franck DELAMOTTE. Pour y parvenir, l'enseigne mise sur la qualité des données collectées, mais aussi sur des outils capables de segmenter et d'itérer en continu.
- Dans les salons, l'intelligence artificielle permet également de réinventer les visuels inspirants.



Directeur du réseau des salons Franck Provost, Fabio Salsa et Interview

PROVALLIANCE

FRANCK
PROVOST
PARIS

Grâce à la génération d'images, l'enseigne a pu réduire les coûts liés aux shootings de collections, tout en gardant un fort impact esthétique. Un choix guidé à la fois par la recherche d'efficacité, de nouveauté et de cohérence RSE. « *Nos affichages doivent donner envie, tout en étant durables et accessibles. L'IA nous a permis de redonner vie à nos cahiers de tendances.* »

- Enfin, en aval, l'IA permet de recueillir des feedbacks, de tester des dispositifs (AB tests), et de proposer des services mieux ciblés en fonction des attentes exprimées. L'approche est résolument centrée sur l'humain : il ne s'agit pas de remplacer, mais d'augmenter les capacités des équipes, d'affiner l'analyse, et d'enrichir la relation avec chaque cliente.

L'ensemble des actions et leur déploiement par l'équipe siège aidée de l'IA, sera à 100% opérationnel en 2026.

Cette matinée a ainsi mis en lumière un paradoxe : dans un monde où l'IA se généralise, l'humain n'a jamais été autant attendu. C'est en créant des expériences fluides, justes, personnalisées, mais aussi émotionnelles et incarnées, que les enseignes feront la différence.

« Ce n'est pas parce que le consommateur devient digital qu'il renonce à l'humain. Il veut juste qu'on lui parle mieux, plus vite, et au bon moment. ».

Présentation :

https://www.procos.org/images/PPT_Club_Retail_Connect_VF_.pdf

Visioconférence :

https://youtu.be/613sD6QR0_4



ÉTUDES & CLUBS

Webinar « Conception du magasin : comment réfléchir autrement et trouver des solutions en réduisant les capex ? »

MVDESIGN 

Procos organisait le 6 juin 2024 un **webinar en partenariat avec MVDesign** sur la manière de concevoir et d'aménager les magasins, les transformer, dans un monde où tout vieillit plus vite, où les capex disponibles sont moins importants.

Retailstaging, durabilité des aménagements et des PLV, comment concentrer l'énergie sur **ce qui a de la valeur pour le client et les collaborateurs** ? Car, ces derniers ne doivent pas être oubliés. Si le retail veut les engager, les mobiliser, comment pourraient-ils comprendre que les investissements soient pour les seuls clients et que les transformations réalisées dans le magasin ne tiennent pas compte de l'équipe et de ses conditions de travail ?

Philippe de MAREILHAC, MVDesign a introduit le webinar en expliquant la modification d'approche des retailers ces dernières années avec une accélération post Covid. Il est maintenant rare que l'on mette en œuvre un nouveau concept qui fait table rase de l'existant. Cela coûte trop cher et n'est pas déployable sur un parc entier, et les besoins évoluent trop vite. Il faut chercher des approches malines, plus chirurgicales.

Quatre enseignes ont témoigné pour faire part de leurs priorités, approches et expériences avec Thom Europe (Histoire d'Or), Ecouter Voir, Rituals, Petit Bateau. Des approches très différentes en termes de secteur d'activité mais aussi cycle de développement et de mode d'exploitation des enseignes.

Les spécificités de l'environnement mutualiste pour **Ecouter Voir** ; une enseigne en fort développement et une approche internationale globale pour **Rituals** ; une

ambition d'avoir des magasins à la hauteur d'une enseigne leader avec réaménagements de magasins efficaces en capex et modalités de travaux pour **Thom Europe** ; une enseigne historique en renouvellement avec **Petit Bateau**

La question des économies d'énergie a également été traitée ainsi que celle, très importante, de la recyclabilité des déchets de chantier.

	Philippe de MAREILHAC Président	
	Sophie MELON Construction Manager	
	Sophie STUCHLIK Architecte d'intérieur - Designer - Responsable Service Architecture & Travaux	
	Stéphanie DESFERET Directrice Marketing	
	Ludovic CODAZZI Directeur Concept, Visual Merchandising & Communication Retail	
	Emmanuel LE ROCH Délégué Général	

[Un webinar très riche à écouter et réécouter à l'aide du lien suivant :](https://www.youtube.com/watch?v=S64LBB_MeUs)

https://www.youtube.com/watch?v=S64LBB_MeUs

[Pour accéder à la présentation complète, c'est ici](#)

ÉTUDES & CLUBS

Webinar « Faire face aux difficultés de recrutement dans le retail »



Procos a organisé le 13 juin, un webinar sur les difficultés du recrutement dans le retail mais aussi sur les actions possibles pour donner envie aux collaborateurs de rester dans les enseignes et les magasins.

Raphaël KATTAN, directeur général et associé de Talenco a introduit le sujet en posant quelques questions volontairement disruptives. Il a également présenté le résultat d'un sondage réalisé auprès des enseignes Procos concernant leurs préoccupations en matière de recrutement et **points prioritaires à traiter** : revalorisation des métiers en magasins, comment intégrer des collaborateurs peu qualifiés ? Peut-on repenser le parcours d'intégration pour réduire le nombre de départs après quelques mois ?

Chaque enseigne a pu intervenir sur des expériences et politiques ciblées. Nous n'en citerons que quelques exemples ici afin de vous inciter à écouter ce podcast riche d'enseignements et de pistes pour toutes les enseignes.

- **René COLIN pour Mr Bricolage** a notamment présenté la mise en place d'un système de recrutement ayant permis à la fois de multiplier par quatre les réponses aux offres d'emplois des adhérents de la coopérative tout en augmentant fortement la qualité : augmentation de la cohérence entre les offres et les réalités vécues de l'entreprise.

Intervenants



Raphaël KATTAN
Directeur général & associé
Talenco



Jan WEJBRANDT
Managing director
Maxi Zoo



René COLIN
Responsable attractivité et
recrutement réseau
Mr Bricolage



Amélie TREBULLE-DENIS
Directrice des Ressources
Humaines
Palais des Thés



Emmanuel LE ROCH
Délégué Général
Procos

- **Amélie TREBULLE-DENIS pour Palais des Thés** a présenté la politique de l'entreprise en matière de formation avec la volonté de dépasser le cadre de vendeur pour former des « The sommelier », puis des « Master the sommelier » avec pour volonté de former des passionnés et des professionnels du Thé en leur attribuant des certificats permettant de

sanctionner positivement ces parcours de formation.

- **Jan WEJBRANDT, Directeur général de Maxizoo**, a souhaité rappeler combien la politique RH est au service de l'entreprise et de ses ambitions. Comme les deux autres enseignes, il considère qu'il est important de former les personnes pour qu'elles restent assez longtemps dans l'entreprise. Il a expliqué pourquoi l'entreprise a souhaité changer sa politique de rémunération en supprimant la notion de variable (permettre notamment aux collaborateurs de proposer des garanties suffisantes pour accéder à un logement...). Il a également expliqué comment, par exemple, la fidélisation des salariés et leurs qualités de vie au travail avaient augmenté avec la possibilité offerte par l'entreprise de leur permettre de venir travailler avec un animal de compagnie ...

De très nombreux autres points sont abordés dans ce webinar concernant notamment la rémunération, la génération Z, les seniors, les profils recherchés, la semaine de quatre jours ...

N'hésitez pas, écoutez le podcast grâce au lien suivant :

<https://www.youtube.com/watch?v=WkTFI3zPWyg>

Pour accéder à la présentation complète, c'est ici



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