

# PROCOS

**AGIR POUR UN COMMERCE QUI DONNE ENVIE**

Newsletter

JUIN 2026

#94

## ÉDITO

What's next for retail ? Une matinée de conférences consacrée à cette question essentielle.

Rendez-vous le 17 juin à Paris

par **André TORDJMAN**

*Président de Procos*

## QUESTIONS À...

**Stéphane CHOUKROUN**

*Directeur Développement Immobilier & Affiliation,  
TAPE À L'ŒIL*

## ÉTUDES & CLUBS

*Amiens\**

*Dunkerque\**

*Calais\**

**CSRD 2026 : transformer la contrainte réglementaire en levier stratégique**

*\* 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

Rendez-vous le 17 juin – Paris

## What's next for retail ?



Une matinée de conférences consacrée à cette question essentielle.

Quels seront les véritables moteurs de performance du commerce de demain ?

Experts, dirigeants d'enseignes et acteurs du commerce se réuniront pour s'interroger sur les modèles existants, partager leurs expériences et se projeter dans l'avenir. Une matinée placée sous le signe de la réflexion, de l'échange et de l'inspiration. Un concentré d'idées, d'expertises et de vécu.

Au-delà des tendances et des innovations, notre ambition est d'interroger collectivement les conditions de la performance durable du commerce.

- Comment continuer à créer de la valeur dans un environnement économique mouvant ?
- Comment adapter les modèles d'organisation, les réseaux et les formats aux nouvelles réalités des territoires et des usages ?
- Comment enfin tirer parti des révolutions technologiques, et notamment de l'intelligence artificielle, pour renforcer l'expérience client, l'efficacité opérationnelle et la capacité d'innovation des enseignes ?

**Trois experts et une table ronde de dirigeants viendront nourrir cette réflexion.**

La première intervention portera sur **la perspective historique des performances du retail**. Dans un contexte de consommation plus arbitrée et plus

exigeante, la performance du retail connaît une évolution contrastée entre nouveaux comportements d'achat, trafic des lieux de commerce et coût d'exploitation du commerce. Sami KITAR de Procos et Emmanuel de COURCEL de Retail Int. nous feront l'analyse du constat.

Compte tenu de ces évolutions, la deuxième intervention abordera **les enjeux de transformation du retail et d'optimisation des réseaux**. Les enseignes doivent aujourd'hui adapter leur maillage territorial, repenser leurs formats, rationaliser leurs implantations et renforcer la complémentarité entre physique et digital. Le magasin reste plus que jamais un lieu stratégique, à condition de continuer à évoluer pour répondre aux attentes des consommateurs et aux contraintes économiques. Cedric DUCROCQ sera notre intervenant.

Enfin, la troisième séquence sera consacrée à **l'intelligence artificielle et à ses impacts sur le retail**. L'IA ouvre des perspectives considérables : personnalisation de la relation client, optimisation des opérations, aide à la décision, gestion des flux ou encore création de contenus. Mais elle pose également des questions majeures en matière d'organisation, de compétences, de gouvernance et d'éthique. Au-delà de l'effet de mode, l'enjeu est désormais de comprendre comment transformer ces technologies en véritables leviers de création de valeur. Qui mieux que Gilles BABINET pour nous en parler.

**Ces échanges se prolongeront lors d'une table ronde réunissant des dirigeants d'enseignes issus de différents secteurs d'activité.** Le croisement des regards et des expériences permettra d'illustrer concrètement les mutations en cours et les réponses apportées par les acteurs du commerce.

Sébastien BISMUTH, Celio - Aude HELIAS, Groupe Synalia (Julien d'Orcel, Montres and Co...) - Gérard LECLERC, Intersport- Laurent MILCHIOR, Groupe Etam - Anne-Catherine PECHINOT, Easy Cash

Plus que jamais, le retail doit continuer à se transformer pour rester attractif, performant et utile. Car derrière les enjeux économiques, il y a aussi une conviction forte : celle que le commerce joue un rôle essentiel dans la vitalité des territoires, dans le lien social et dans le quotidien des Français.

Continuer d'agir pour un commerce qui donne envie : telle est notre responsabilité collective. Et sans doute aussi la meilleure réponse à la question : *What's next for retail ?*

Je vous donne rendez-vous le 17 juin prochain pour partager cette réflexion collective et contribuer ensemble à construire les réponses à la question qui nous réunit : **What's next for retail ?**

**Conférences "What's next for retail ?"**  
**Rendez-vous le 17 juin à l'espace Saint Martin – Paris**

➤ **Programme et inscription**

## QUESTIONS À...

# Stéphane CHOUKROUN

Directeur Développement Immobilier & Affiliation  
**TAPE À L'ŒIL**



### Vous et votre enseigne

*Pouvez-vous nous raconter votre parcours et pourquoi vous avez rejoint Tape à l'Œil ?*

Après plus de 20 ans dans l'immobilier commercial, j'ai construit mon parcours au sein d'enseignes très différentes comme Primark, Claire's, Krys Group ou encore Darty.

Ces expériences m'ont permis de développer une vision transverse du développement Immobilier retail, dans des environnements intégrés comme en modèle coopératif, en France comme à l'international, avec des enjeux aussi bien d'expansion que d'optimisation de réseau.

J'ai rejoint Tape à l'Œil début 2026 comme Directeur du Développement immobilier et affiliation, à un moment charnière de son histoire. Ce qui m'a motivé, c'est clairement le projet : une marque en transformation, avec une vision claire, une identité forte et un potentiel de développement important, notamment via l'affiliation.

*Qu'est-ce qui vous a séduit dans le concept et les valeurs de l'enseigne ?*

Tape à l'Œil est une marque profondément singulière dans l'univers de l'enfant. Elle ne se contente pas d'habiller les enfants : elle cherche à révéler leur personnalité, avec cette signature très forte « Libre d'être toi ».

Ce qui m'a séduit, c'est aussi le recentrage opéré ces derniers mois : revenir à l'essence de la marque, assumer son identité, et replacer le client - et l'enfant - au cœur du projet.

C'est un positionnement à la fois émotionnel et très moderne, qui fait sens dans le retail aujourd'hui.

### Le réseau et son marché

*Aujourd'hui, quel est le nombre de points de vente ? Type de développement ?*

Aujourd'hui, Tape à l'Œil s'appuie sur un réseau d'environ 280 magasins dans une dizaine de pays (notamment 239 en France / 23 en Belgique et 2 au Lux), complété par 56 corners implantés chez Manor. Notre modèle est hybride, combinant succursales, affiliation et partenariats retail, ce qui nous permet d'adapter notre présence aux spécificités de chaque marché.

L'un des axes forts de notre stratégie est justement d'accélérer le développement en affiliation, qui représente aujourd'hui environ 25 % du parc, avec un objectif à terme de 35 %.

*Qu'est-ce qui fait la force du réseau aujourd'hui ? Quelles difficultés ?*

La force du réseau repose sur trois piliers :

- une **marque forte et différenciante**, avec une identité retrouvée,
- un **modèle omnicanal performant**, qui connecte efficacement digital et retail,
- et surtout des **partenaires engagés**, qui partagent notre vision.

Comme beaucoup d'acteurs du textile, nous avons évolué dans un marché très tendu ces dernières années. Le défi a été de retrouver de la lisibilité, de la cohérence et de la rentabilité. Le travail engagé depuis 18 mois a permis de remettre l'enseigne sur une trajectoire solide.

## Adaptation du réseau et engagement

### Comment vous adaptez-vous à un marché en mutation ?

Le marché du textile enfant est particulièrement exposé aux transformations du retail : évolution des usages, pression sur le pouvoir d'achat, montée de la seconde main...

Nous y répondons avec une stratégie claire : plus de lisibilité dans l'offre, une expérience client renforcée et un modèle plus agile

Cela passe aussi par une digitalisation avancée et une meilleure complémentarité entre les canaux.

### Quelles sont les innovations récentes mises en place ?

Plusieurs initiatives illustrent cette transformation :

- le déploiement de **l'offre seconde main**, déjà présente dans une cinquantaine de magasins Proposition: le mettre en dernier point si conservation,
- le lancement d'un **nouveau concept magasin**, plus expérientiel et évolutif,
- et une nouvelle **plateforme de style 2026**, qui renforce notre positionnement créatif.

L'objectif est clair : proposer une expérience plus engagée, plus responsable et plus connectée à la réalité des familles.

### Un défi ou une initiative à valoriser ?

Je citerais le travail collectif de transformation mené depuis 18 mois.

Le retour à la rentabilité, avec une croissance de +5% en 2025, n'est pas qu'un indicateur financier : c'est le résultat d'un alignement global - équipes, partenaires, stratégie - autour d'un projet commun.



## L'avenir du secteur et de l'enseigne

### **Comment voyez-vous l'évolution du secteur ?**

Le secteur va continuer à se transformer en profondeur :

- montée en puissance de la seconde main et de la circularité,
- exigence accrue sur le prix et la valeur perçue,
- importance croissante de l'expérience retail.

Les enseignes qui réussiront seront celles capables d'allier identité forte, performance économique et utilité réelle pour le client.

### **Quelle est votre ambition pour le réseau ?**

Notre ambition est claire :

- devenir la marque enfants préférée des parents,
- et accélérer notre développement avec des partenaires entrepreneurs engagés.

L'affiliation est un levier clé pour y parvenir, avec une volonté d'ouvrir de nouveaux points de vente et de renforcer notre présence sur des zones stratégiques.

## Procos et vous

### **Pourquoi avoir rejoint Procos ?**

Procos est un acteur clé pour comprendre les dynamiques du commerce spécialisé.

C'est un espace d'échange, de veille et de partage d'expériences entre enseignes, qui permet de prendre du recul et d'anticiper les évolutions du marché.

### **« Agir pour un commerce qui donne envie » : comment cela résonne ?**

Cette raison d'être fait totalement écho à notre vision. Donner envie, c'est proposer plus qu'un produit : c'est créer une expérience, une émotion, un lien.

Chez Tape à l'Œil, cela se traduit par une mode qui accompagne les enfants dans leur quotidien, qui respecte leur singularité et qui s'inscrit dans une démarche plus responsable.

## ÉTUDES & CLUBS

# CSRD 2026 : transformer la contrainte réglementaire en levier stratégique

Le 19 mai, Procos et Deloitte ont réuni les acteurs du retail autour d'un webinaire consacré à la CSRD 2026 et à ses évolutions récentes. Intitulée « *Faire d'une contrainte un levier stratégique : partage de bonnes pratiques et financement* », ce webinaire a permis de dépasser la seule lecture réglementaire pour interroger les véritables enjeux de transformation, de financement et de pilotage des entreprises.

Animé par Catherine SAIRE, associée développement durable chez Deloitte, le webinaire a mis en lumière un constat partagé : malgré les allègements réglementaires annoncés par la directive Omnibus, la durabilité reste désormais un sujet structurant pour les entreprises du commerce.



### **Une CSRD recentrée, mais toujours structurante**

Premier enseignement : la CSRD évolue, mais ne disparaît pas. Le projet Omnibus porté par la Commission européenne réduit significativement le périmètre des entreprises concernées. À terme, seules les organisations dépassant 1 000 salariés et 450 millions d'euros de chiffre d'affaires resteraient soumises à l'obligation de reporting, avec une application reportée à l'exercice 2027.

Pour autant, cette simplification ne remet pas en cause les attentes fondamentales des investisseurs, des banques et des parties prenantes. Les enjeux climat, sociaux ou de gouvernance demeurent centraux. Les normes ESRS révisées devraient alléger certaines obligations de reporting, mais les thématiques jugées matérielles pour les entreprises du retail, climat, ressources humaines, chaîne de valeur, gouvernance, resteront pleinement attendues.

Pour les entreprises sorties du champ obligatoire, une nouvelle norme volontaire, la VSME, est en cours de finalisation. Son objectif : fournir un cadre simplifié permettant de répondre aux demandes croissantes des donneurs d'ordre, financeurs et investisseurs.

### **Le retail face à une nouvelle asymétrie**

Le secteur du commerce pourrait rapidement se retrouver dans une situation à deux vitesses. Certaines enseignes sortiront du périmètre réglementaire, tandis que les grands groupes resteront soumis à des exigences fortes.

Dans ce contexte, Catherine Saire a insisté sur la nécessité de ne pas réduire la CSRD à un simple exercice de conformité. La double matérialité, maintenue dans les projets de normes révisées, doit devenir un outil de priorisation stratégique permettant de concentrer les efforts sur les enjeux réellement critiques pour chaque entreprise.

Les sujets sociaux prennent notamment une importance croissante : qualité des données RH, équité salariale, salaires décents, sécurité des collaborateurs ou encore gouvernance des rémunérations figurent désormais parmi les attentes structurantes du marché.

### **Des entreprises plus matures et plus stratégiques**

L'analyse des premières publications CSRD des grands groupes français montre une montée en maturité notable. Les entreprises ont largement progressé dans la structuration de leurs politiques ESG, de leurs plans d'action et de leurs indicateurs de pilotage.

Autre évolution majeure : les rapports de durabilité deviennent plus synthétiques, plus lisibles et davantage articulés avec la stratégie d'entreprise. L'objectif n'est plus seulement de « cocher les cases » réglementaires, mais de démontrer la cohérence globale du modèle économique.

Les commissaires aux comptes constatent également une baisse des réserves et observations émises lors des travaux d'assurance, signe d'une amélioration progressive de la qualité et de la fiabilité des données publiées.

### **Le climat reste le sujet central**

Sans surprise, les enjeux climatiques demeurent au cœur des attentes. Plus de 98 % des grands groupes français analysés ont publié un plan de transition ou de décarbonation, avec des objectifs structurés à horizon 2030 et 2050.

Mais le principal défi se situe désormais ailleurs : dans la crédibilité opérationnelle et financière des trajectoires annoncées.

Les investisseurs demandent désormais aux entreprises de démontrer concrètement les moyens mobilisés pour atteindre leurs objectifs. Cela suppose d'identifier les leviers de décarbonation, de les chiffrer et de les intégrer dans les plans d'investissement et les budgets.

Le scope 3 — c'est-à-dire les émissions indirectes liées notamment aux fournisseurs et aux consommateurs — reste le point le plus complexe

pour les acteurs du retail. Plusieurs exemples présentés durant le webinaire, notamment ceux de Carrefour ou H&M, illustrent les efforts réalisés pour détailler les leviers de transformation : énergie renouvelable, évolution des process industriels, agriculture régénératrice, mobilité verte ou accompagnement des fournisseurs.

### **Le financement durable devient un levier concret**

Catherine Saire a rappelé que les établissements bancaires et les investisseurs utilisent désormais largement les indicateurs ESG dans leurs décisions.

Deux mécanismes se développent particulièrement :

- les *Green Loans*, permettant d'obtenir des conditions de financement préférentielles en échange d'engagements ESG mesurables ;
- les *Green Bonds*, davantage utilisés pour financer des projets spécifiques, notamment immobiliers.

Même dans un contexte de débats autour de la CSRD, ces dispositifs continuent de progresser. Pour les entreprises, la capacité à produire des données fiables et à démontrer la cohérence de leur trajectoire devient donc un véritable avantage compétitif.

### **Communication : entre transparence et vigilance**

Autre sujet clé abordé lors du webinaire : la communication extra-financière. Les enseignes restent parfois prudentes dans leur prise de parole, par crainte d'être exposées aux critiques des ONG ou aux accusations de greenwashing.

Pour autant, les premières années de mise en œuvre de la CSRD montrent plutôt l'inverse : les groupes utilisent de plus en plus ce cadre comme un outil de valorisation de leurs engagements et de différenciation.

Des exemples comme Zalando, Adidas ou Hermès illustrent cette évolution. Plusieurs entreprises ont développé des formats pédagogiques et accessibles permettant d'expliquer leur stratégie ESG à leurs clients, collaborateurs et investisseurs.

La vigilance reste toutefois indispensable sur les allégations environnementales liées aux produits, notamment dans le contexte des futures réglementations européennes sur les *Green Claims*.

### **De la conformité au pilotage stratégique**

En conclusion, le message du webinaire est clair : la CSRD ne peut plus être considérée uniquement comme une obligation réglementaire.

Pour les acteurs du retail, elle devient progressivement :

- un outil de pilotage stratégique ;
- un levier de financement ;
- un facteur de différenciation ;
- et un accélérateur de transformation des modèles économiques.

L'enjeu des prochaines années sera moins de produire davantage de reporting que de rendre les trajectoires crédibles, mesurables et intégrées aux décisions opérationnelles et financières de l'entreprise.

### **Lien**

Présentation : [ici](#)

Replay : <https://youtu.be/tFNUjvUu-es>



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