

PROCOS

AGIR POUR UN COMMERCE QUI DONNE ENVIE

Newsletter

M A I 2 0 2 5

#83

ÉDITO

L'urgence de mesures assurant l'équité concurrentielle mais aussi de travailler sur nos modèles d'approvisionnements

Édito par André TORDJMAN, Président de Procos et Emmanuel LE ROCH, Délégué Général de Procos

À LA UNE

Commerce et centre-ville ; prendre en compte le court et le long terme

Les charges locatives restent au cœur des tensions et incompréhensions entre bailleurs et commerçants

DES QUESTIONS À...

Emmanuelle BAHUAUD

Directrice générale de Sport 2000

Daniela DALLA-VALLE

Directrice générale de EK FRANCE

Edouard FALGUIERES

Directeur du développement international et directeur franchise France et international du groupe Guinot — Mary Cohr

Jonathan HABIB

Directeur général de 3 Brasseurs

Aude HELIAS

Directrice exécutive de Synalia

ÉTUDES & CLUBS

*Toulouse : une métropole à part dans le paysage français**

*Le centre-ville de Toulouse, de l'hypercentre surperformant aux secteurs plus fragiles**

*La périphérie toulousaine : dynamiques contrastées et défis structurels**

« Enseignes, comment gagner durablement le cœur des Français ? »

* Réservé aux adhérents Procos



www.procos.org
club@procos.org

ÉDITO

Par **André TORDJMAN**, Président de Procos
et **Emmanuel LE ROCH**, Délégué Général de Procos



L'urgence de mesures assurant l'équité concurrentielle mais aussi de travailler sur nos modèles d'approvisionnements

Les plateformes SHEIN et TEMU viennent, comme l'avait fait Amazon au début des années 2000, bouleverser le fonctionnement de nos marchés du commerce de détail.

Les risques sont encore plus importants parce que les modèles de ces plateformes permettent de livrer des produits directement aux consommateurs français à partir du principal lieu de production mondial, l'Asie et en particulier la Chine.

Ces dernières semaines ont beaucoup augmenté le niveau d'inquiétude car les décisions de Donald TRUMP en matière de droit de douane sur les produits chinois entraîneront inévitablement une augmentation des flux de produits vers les consommateurs européens. Nos marchés deviennent vitaux pour des fabricants chinois dont le marché domestique est sous tension.

Bien entendu, le développement de ces plateformes et leurs pratiques ne sont pas les seules raisons des défaillances des enseignes ou des commerçants. Mais cela les accélère et pourrait rapidement fragiliser des acteurs même en bonne santé. Par ailleurs, nous n'échapperons ni à la question de cette course dangereuse vers le toujours moins cher ni à celle de notre dépendance à l'Asie en termes d'approvisionnement.

Aujourd'hui, l'urgence porte sur les pratiques et les conditions d'accès très favorables à nos marchés dont ces plateformes bénéficient.

Le gouvernement français a pris conscience du danger. Trois ministres ont affiché une volonté d'agir : Eric LOMBARD, pour l'économie, Véronique LOUWAGIE pour le commerce et Amélie de MONTCHALIN pour les comptes publics. Cela fait déjà près de deux ans que les acteurs du commerce demandent sans succès une équité concurrentielle entre acteurs avec l'assurance que les produits livrés sont conformes aux règles européennes avec des taxes supportées de façon identique par tous les acteurs. Les décisions de Donald TRUMP ont créé des conditions d'urgence absolue.

Aux Etats-Unis, Donald TRUMP a supprimé en quelques jours l'exonération des droits de douane pour les colis de moins de 800 dollars venant de Chine ou de Hong Kong et entrant aux USA.

Ces produits entreront en Europe qui a toujours une exemption de droits de douane pour les colis de moins de 150 euros ; un dispositif que l'Europe envisage de supprimer en 2028 seulement ! Beaucoup trop tard. De nombreux acteurs du commerce auront connu des défaillances d'ici là. L'urgence est déjà là.

Si rien n'est fait, le développement des colis livrés en France par Shein et Temu, soutenu par Tiktok, va encore s'accélérer, les budgets de communication consacrés aux marchés européens par ces acteurs ont déjà explosé (cf. campagne récente de Shein en France). Or, rappelons-le, ces deux plateformes représentent déjà 22 % des colis livrés par La Poste, contre seulement 5 % il y a cinq ans !

Plus grave encore, la ministre Amélie de MONTCHALIN a indiqué que les contrôles réalisés à Roissy font apparaître « 94 % de non-conformité, dont 66 % de produits dangereux pour les consommateurs ».

Le dumping sur les prix est soutenu par la surproduction en Chine, l'absence de droit de douane et la livraison directe aux consommateurs européens.

Les conséquences pour nos économies sont nombreuses :

- **L'arrivée massive de produits à faibles coûts non soumis aux mêmes règles continueront de mettre en danger nos fournisseurs européens et français.**
- **Une guerre de prix avec des acteurs qui n'ont pas à respecter les mêmes réglementations, ne peut que détruire rapidement de nombreuses entreprises du commerce de détail de toutes tailles et de tous secteurs d'activité.**
- **la fermeture de magasins impacte considérablement la vie locale ; moins de recettes fiscales, plus de chômage et de vacance commerciale.**

Les pouvoirs politiques européens et français doivent agir en urgence :

- **Supprimer l'exonération des droits de douane sur les colis de 150 € dès les prochaines semaines,**
- **Augmenter fortement les contrôles sur les conformités des produits et surtout, sanctionner immédiatement en cas de non-conformité et de mise en danger des consommateurs ! C'est aux plateformes d'assurer cette conformité.**

Et en cas de défaut, les sanctions doivent aller jusqu'au déréférencement, comme cela a été fait pour Wish voici quelques années. Aucun magasin ne resterait ouvert dans le même cas de figure, l'Administration n'hésiterait pas à le faire fermer rapidement !

Nous faisons confiance au gouvernement pour qu'il agisse en ce sens avec de mesures rapides à la hauteur des enjeux. N'hésitons pas à tous nous mobiliser derrière le gouvernement français pour qu'il puisse convaincre les autres pays d'agir aussi vite et aussi fort.

Pour la suite, si nous voulons « Agir pour un commerce qui donne envie », il faudra se préoccuper de la sécurisation des approvisionnements et remettre en cause les éléments de cette course à la production à moindre coût pour augmenter la marge. Nous risquons une baisse de nos volumes de vente et une dépendance trop forte aux fabricants lointains. Nous avons la nécessité impérieuse de créer de la valeur pour nos modèles d'affaires, nos fournisseurs, nos clients et nos collaborateurs.

Nous appelons toute la profession à se mobiliser à court terme sur ce sujet vital des plateformes et, en parallèle, à travailler ensemble et sur le fond de nos approches pour demain. **Notre avenir repose sur notre capacité à agir collectivement, en cohérence et dépasser l'action individuelle de chaque entreprise.**

À LA UNE

Commerce et centre-ville ; prendre en compte le court et le long terme

Un an avant les élections municipales, la question du taux de vacance commerciale et de son évolution redevient un élément important du débat local.

Aujourd'hui, ce taux de vacance moyen a tendance à augmenter même si le taux est très variable selon les villes car, évidemment, la bonne santé du commerce est fortement liée à la santé économique en général et plus de ce qui impact directement le commerce lui-même. Les territoires sont inégaux dans ce domaine.

Si certains facteurs conjoncturels tels que la tension actuelle sur la consommation des ménages touchent tous les territoires, il faut descendre au niveau de chaque ville pour en connaître les spécificités et les conséquences possibles des facteurs locaux sur la santé du commerce.

Cela a été largement dit. Mais, il semble indispensable de le répéter sans cesse : le commerce, notamment en centre-ville, ne fonctionne qu'au sein d'un ensemble d'éléments qui lui sont favorables dont certains relèvent du temps long et d'autres, du temps court.

Le temps long concerne par exemple l'habitat. Et, cela avait été largement identifié au moment du lancement du programme Action Cœur de Ville, **sans habitant, pas de commerce**, en tous cas pas de commerce répondant aux besoins locaux. On est alors dépendants de l'existence ou non dans le territoire d'une attractivité touristique qui permettra de disposer d'une offre commerçante plutôt orientée touriste. Mais, ce n'est plus la même offre. Ce n'est plus la même ville et cela ne répond pas obligatoirement aux besoins des habitants toute

l'année. **Donc, priorité à la restructuration immobilière qui permet le retour des habitants.** Cela doit être un axe majeur sur le temps long, y compris parce que notre population vieillit et qu'une Ville sans habitants est en danger. **C'est une action sur le temps long qui réclame une volonté politique et des incitations à l'attention des propriétaires pour qu'ils investissent.**



Le temps long, c'est également l'activité économique, l'industrialisation et plus globalement l'aménagement du territoire. Evidemment, industrie et commerce ne sont pas indépendants car la dynamique du commerce dépend des habitants, de leur moyens économiques et de la dynamique démographique. Les territoires ne sont évidemment pas égaux face à ses enjeux et c'est le politique qui décide d'orienter ou non les développements avec plus ou moins d'ambition en matière d'aménagement du territoire.

Le temps court, c'est aussi les travaux dans les rues, le niveau des loyers commerciaux, la fiscalité locale, l'accessibilité, le stationnement...

Avant chaque élection en effet, les municipalités veulent mettre en œuvre les travaux prévus sur la voirie avec des impacts souvent majeurs sur les flux. Depuis plusieurs années s'y ajoutent l'ambition de pacifier l'espace public, de réduire la place de la voiture avec des plans de circulation et des politiques de stationnement plus ou moins pertinentes qui ont souvent des impacts majeurs sur la fréquentation des rues.

L'impact n'est pas toujours que négatif mais il est évident que s'il n'y a pas assez d'habitants et si les flux sont impactés, les conséquences sur l'activité sont immédiates en fonction des produits vendus.

Par ailleurs, la capacité d'un point de vente à résister est variable. Or aujourd'hui, le tissu commercial est très fragilisé. Les commerçants subissent encore les répercussions des remboursements de PGE souscrits pendant la période Covid.

La guerre en Ukraine a toujours des conséquences sur l'augmentation du prix de l'énergie et la crise inflationniste récente (côté commerçant ; augmentation des matières premières, des salaires, et côté consommateur ; perception de crise du pouvoir d'achat et augmentation de l'épargne de précaution liée à l'incertitude). **Si on y ajoute les éléments de temps long tels que le développement de la seconde main et du e-commerce, il est aisé de comprendre cette fragilité à laquelle il convient d'ajouter la crise de l'habillement** qui a généré de nombreuses fermetures alors que les magasins textile et chaussure représentent l'activité la plus présente dans les magasins de cœur de ville. Les autres activités, alimentaire, parfumerie ou restauration, n'ont pas compensé les fermetures.

Cela pose alors la question de la place du commerce dans le centre-ville futur, quel commerce et sur quel périmètre car viser la recomposition du commerce d'hier n'est souvent pas une hypothèse crédible.

Il faut évidemment combiner les activités et ne pas rester uniquement sur le commerce stricto sensu. L'appétence des gens pour les loisirs, les jeux, oblige à se concentrer également sur ces activités en centre-ville.

Ce qui suppose des surfaces mais aussi des accès faciles, la restauration bien entendu, ainsi que des éléments culturels et patrimoniaux. **Mais, l'objectif n'est évidemment pas d'aller vers des villes musées en assurant les équilibres entre les activités, c'est à dire éviter les excès. Car, c'est ce dont il est question. Aujourd'hui, certains élus voudraient tout contrôler, tout maîtriser. Or, c'est impossible.**



Le commerce est une activité économique qui répond à des règles économiques pas à des considérations d'urbanisme ou de théories d'affectation de l'espace. Le commerce fonctionne s'il y a des personnes, des habitants et/ou des flux. Dès lors que ces flux ou cette densité ne sont pas présents ou se dégradent, les difficultés se font ressentir.

A ceci, s'ajoutent les coûts d'exploitation. En effet, le chiffre d'affaires n'est pas une raison suffisante. Il faut que l'exploitation soit rentable. Or, il reste un paramètre qui peut ruiner toute action même lorsque celle-ci est efficace sur le potentiel d'activité.

Il s'agit du loyer auquel il faut ajouter la fiscalité locale, tout ce qui relève du coût d'exploitation d'un lieu donné. Dans ce domaine, le loyer reste un problème important dès lors que les niveaux ne sont pas adaptés à la réalité du marché. Or, les fonctionnements du marché immobilier sont déconnectés de ce qui est souhaitable pour l'équilibre de l'attractivité commerciale. L'indexation de ces dernières années a augmenté les loyers de près de 20 % en quatre ans, insupportable pour beaucoup d'exploitants quelle que soit leur taille.

Idem pour la fiscalité locale. Tout le monde veut du commerce local mais le sujet du coût fiscal n'est pas traité. Par exemple, sans parler du fait que la taxe foncière doit être payée par le propriétaire ou le commerçant, si on ne s'occupe pas de qui doit payer son augmentation au fil des ans et que cela reste le locataire exploitant, on continuera de voir les magasins fermer pour des raisons qui n'ont aucun lien direct avec leur activité et leur performance commerciale. Est-ce normal ? Une telle situation est-elle vivable ? Sûrement pas avec des modèles économiques de commerce tendus comme aujourd'hui.

Cela pose la question de l'action à court terme.

En ce qui concerne la vacance commerciale, il faut la calculer sur le bon périmètre, celui du commerce de demain et non celui d'hier. De plus, il est plus important de mesurer l'évolution de son augmentation ou sa diminution que la valeur elle-même de la vacance qui n'est pas comparable (territoires qui bénéficient du tourisme par exemple et ceux dont l'activité économique est en difficulté).



Mais, dans tous les territoires, des actions peuvent être mises en place pour faire baisser le taux de vacance.

Par ailleurs, en ce qui concerne la cohérence et la politique sur le temps long, une question se pose en matière de politique locale. Qui l'élu local cherche-t-il à satisfaire ? Bien entendu, les citoyens qui votent directement pour lui dans la commune, pas dans celle d'à côté. Cela oriente bien entendu les projets ainsi que la manière d'agir. Par exemple, il faut pacifier l'espace public, pour des raisons d'intérêt général bien sûr mais également pour répondre aux demandes des urbains qui habitent le centre.

Il faut réaliser des travaux d'embellissement dans l'urgence parce que les municipales se rapprochent... Difficile dans ce cadre de prendre de la hauteur et planifier les actions dans un temps plus long.

Compte tenu des très nombreuses interactions entre le commerce et tout ce qui se passe dans la ville, certaines compétences sont maintenant impératives localement. Les managers du commerce et des territoires sont des fonctions devenues impératives pour servir de liant, contribuer aux réflexions de temps long à l'occasion des travaux sur les documents d'urbanisme mais également pour accompagner le court terme et les porteurs de projets mais aussi contribuer au marketing territorial et à l'échange entre le monde des collectivités et ceux du commerce.

Chacun ses responsabilités et ses actions.

En premier lieu, des commerçants. Ils doivent effectuer leur travail de commerçants, proposer des offres attractives, désirables qui répondent aux besoins et désirs des consommateurs. Ils doivent être ouverts quand les clients sont disponibles, être accueillants, performants, au service de leurs clients potentiels.

Les élus locaux, eux, doivent assurer l'attractivité de leur ville, son accès, la sécurité, la propreté, mener à bien des projets qui visent à assurer une attractivité forte, une envie de venir et de revenir.

Mais aussi les propriétaires immobiliers qui ne peuvent pas rester en dehors des responsabilités et des enjeux sous prétexte qu'ils ont signé un bail ou qu'ils ne sont pas acteur direct de l'activité. Cela ne les exonère pas de leur action sur l'intérêt général. Si les loyers sont trop élevés c'est l'ensemble du dispositif qui est fragilisé, inutile alors de mettre en place d'autres actions. **Le niveau de loyer est vital.** De même lorsqu'un local est vacant, la responsabilité du bailleur vis-à-vis de l'intérêt général est de tout faire pour le relouer rapidement, y compris s'il doit accorder des conditions financières plus réduites car le monde a changé. Ne pas le faire, garder trop longtemps les locaux vides est une responsabilité forte.

La réussite sera collective ou ne le sera pas.

Les commerçants doivent s'engager collectivement pour être acteur de l'attractivité, de l'animation, de la qualité de l'expérience, et élus et bailleurs doivent également contribuer activement à cette réussite collective.

Ne laissons pas croire que ce sont les plateformes, les Amazon, Temu ou Shein qui seront les acteurs positifs de cette vie locale.

C'est l'implication de tous les acteurs présents localement qui le feront.



À LA UNE

Les charges locatives restent au cœur des tensions et incompréhensions entre bailleurs et commerçants

Les rapports entre bailleurs et exploitants dans le domaine du commerce, la restauration ou les loisirs ne sont pas toujours simples puisque les intérêts des uns et des autres ne sont malheureusement pas toujours alignés.

En matière de loyer, l'équilibre n'est pas toujours facile à trouver, le bailleur cherche à maximiser son loyer, et l'exploitant un loyer supportable durablement pour son commerce. L'accord est parfois aisé, parfois non.

Mais s'il y a un sujet sur lequel la relation devrait être différente, c'est celui de la refacturation des charges et travaux. En effet, dans ce domaine, la loi et les règles sont claires : ne sont refacturables que les charges qui sont justifiées explicitement. Par extension, toute refacturation non valablement justifiée n'est pas due par le preneur.

La loi Pinel est venue préciser certains éléments : toute charge non prévue au bail ne peut être refacturée par le bailleur au preneur. De même **toute charge refacturée doit être expressément justifiée, c'est-à-dire « pas en théorie » avec des documents le justifiant expressément.**

La loi Pinel précise également que le bailleur doit fournir à son locataire un **état prévisionnel des travaux** qu'il envisage de réaliser dans les trois ans avec un budget prévisionnel et un état des travaux réalisés lors des trois dernières années.

Qu'en est-il du respect de cette obligation ? Par ailleurs, quelles sont les sanctions en cas de non-respect et quel impact du non-respect du budget prévisionnel ? Aucune ! Evidemment il faudra progresser sur ce point qui ne donne finalement aucune visibilité à l'exploitant qui en a pourtant cruellement besoin, et aucune



responsabilité au bailleur, ce qui est un non-sens dans le monde économique !

Bien entendu beaucoup de bailleurs font sans doute de leur mieux mais c'est souvent insuffisant pour que les exploitants comprennent facilement ce qui leur est refacturé et soit rassuré. Force est de constater que c'est souvent peu compréhensible et les demandes d'explication se font souvent avec une faible réactivité, avec plusieurs relances et parfois davantage. Tout le comprendra que ce n'est pas satisfaisant au sein d'une filière et de partenaires qui travaillent ensemble durant de nombreuses années.

Le bailleur doit, en cours de bail, informer préalablement le locataire de toute création de charges nouvelles et de toute modification de répartition qui pourraient impacter les charges. En premier lieu la seule obligation d'information est bien légère au regard des conséquences potentielles sur l'équilibre du contrat et sans que l'un des parties n'ait de mot à dire (là aussi, quel autre secteur économique est dans ce cas ?!), par ailleurs est-ce réellement appliqué par les bailleurs ? Sans vérification personne ne le sait.

Bien entendu, les charges relatives aux locaux vacants ne peuvent être refacturés aux autres locataires. L'application de ce principe doit être stricte, c'est d'autant plus vital avec l'augmentation actuel du taux de vacances dans de nombreux sites.

Les honoraires de gestion de loyer ne peuvent plus être refacturés depuis la loi Pinel. Mais, comme par hasard, ont fleuri de nouveaux honoraires (techniques...) fixés en pourcentage des loyers ou des charges et dont la contrepartie économique est rarement démontrée. Qu'y a-t-il en face des honoraires ? Comment se fait-il qu'ils soient apparus d'un seul coût ? Un détournement évident de l'esprit de la loi. Mais là aussi, le contractuel montre ses limites puisque ces honoraires sont imposés et l'ordre public ne les interdit pas. **Certains bailleurs reprochent aux exploitants de vouloir contraindre le contractuel par la loi mais comment faire autrement alors que la pratique des bailleurs cherche en permanente à refacturer un maximum alors que certains coûts relèvent évidemment de l'exploitation d'un bailleur dans son métier de bailleur.** Réouvrira-t-on ce dossier et quand ? Nous verrons.

Les sujets sont nombreux, les impacts sur les coûts d'exploitation peuvent être très importants. **Dans certains sites, le niveau des charges se rapproche du niveau du loyer ! Avec une fragilité forte des exploitants.**

Les parties discutent et trouvent parfois des accords spécifiques. Les inquiétudes augmentent avec le rapprochement des dates de mise en œuvre des obligations de mise aux normes environnementales des bâtiments et des parkings, et des obligations des exploitants en matière de consommation d'énergie (décret tertiaire).

Le dossier reste lourd, incertain voire anxiogène. Beaucoup de choses restent à discuter pour établir les responsabilités et prises en charges des deux parties puisque le législateur s'efforce à chaque fois de privilégier la liberté contractuelle, privilégiant le flou. Pourtant, cela complique la vie de tout le monde, bailleurs comme preneurs, et c'est foncièrement injuste puisque le résultat dépend avant tout du rapport de force entre les parties. L'équité repose souvent sur un cadre plus clair qui assure un minimum d'équilibre.

Le contrôle des charges reste trop compliqué, parfois un vrai « chemin de croix ».

Négocier, avoir des règles, supposent que le contrôle puisse être fait. Sur le principe c'est simple ce qui n'est pas explicitement justifié n'est pas du et doit être remboursé et ceci sur les cinq dernières années.



Aujourd'hui, trop peu d'enseignes vérifient de manière sérieuse ce qui leur est refacturé tant la démarche est complexe et tant les éléments fournis par de nombreux bailleurs, surtout en centres commerciaux, restent opaques, peu détaillés ou peu explicites.

Avec l'augmentation du niveau de charges, travaux et taxes refacturés, associé à des tensions sur le modèle économique, le sujet de ces éléments refacturés est enfin en haut de la pile des enjeux importants.

Un nombre croissant d'enseignes mandate des auditeurs pour mener ces vérifications tant elles sont complexes.

Mais les choses ne se passent pas toujours telles qu'elles devraient. Il reste très fréquent qu'il soit obligatoire de hausser de ton pour que le bailleur daigne mettre à disposition l'ensemble des justifications et les explications claires sur les éléments refacturés. L'opacité et le manque de diligence est encore très fréquent et peuvent générer des lettres d'avocats voire des assignations pour obliger certains bailleurs à respecter une obligation simple et non contestable : justifier de tout ce qui est refacturé, sinon rembourser.

Pourtant les actions dilatoires sont beaucoup trop fréquentes. Certains auditeurs se heurtent aux plus grandes difficultés pour simplement disposer des documents pour faire leur travail normal de vérifications d'éléments qui pourtant ne devraient poser aucun problème.

Une telle attitude ne peut qu'alimenter le doute voire la défiance. Pourquoi certains bailleurs ne sont-ils pas diligents ? Quelle est la motivation ? Parce que les choses ne sont pas claires ? Parce qu'il y a des pratiques contestables ? Parce que retarder l'envoi des documents fait courir la prescription ? Le doute sur ces pratiques n'est ni souhaitable entre les partenaires d'une filière ni acceptable. La transparence en la matière est une obligation mais surtout un impératif pour que la confiance soit présente.

Il est très compliqué de s'y retrouver dans les méandres des répartitions successives associés aux montages juridiques (copropriétés, AFUL, ...), cela demande une vraie technicité pour comprendre les conséquences et clés de répartition. Si, facteur

aggravant, le bailleur ne fait aucun effort pédagogique et met des semaines à transmettre les éléments indispensables à ces compréhensions et vérifications, alors l'agacement, puis la défiance s'installe.

Quoi de plus naturel que de vouloir vérifier ce qui est refacturé par un tiers ?! Quoi de plus normal que de s'assurer qu'il y a bien un coût pour le bailleur face à une charge ou des travaux refacturés ? C'est évidemment normal, et c'est par ailleurs un droit inscrit dans la loi.

Aujourd'hui encore, beaucoup trop de commerçants (la majorité) ne vérifient pas suffisamment ces éléments refacturés, ne réclament pas suffisamment les justificatifs. Les choses évoluent, les audits se multiplient car le modèle économique se tend et les évolutions des éléments refacturés de toutes natures augmentent le taux d'effort et met en danger un nombre croissant d'exploitation. **Ces contrôles sont nécessaires et normaux.** Et, bien entendu, les bailleurs doivent pouvoir justifier clairement tout élément facturé au regard du bail et au regard des sommes qu'il a lui-même engagé en contrepartie. S'il n'est pas capable, sur quelles bases a-t-il refacturé ?

La transparence et la réactivité des bailleurs doit être impérative, à défaut, les sommes facturées ne sont tout simplement pas dues et doivent être remboursées au preneur. Toute attitude différente, rétention d'information, envoi de documents sans aucune explication, manœuvre dilatoire pour repousser l'envoi des éléments... doit être dénoncée, puis condamnée si nécessaire.

Il en va de la crédibilité de la profession de bailleurs et de gestionnaires mais surtout, il en va de la confiance entre les partenaires d'une filière. Certains le font bien, donc c'est possible, d'autres se comportent toujours comme s'ils craignaient que les éléments transmis révèlent des irrégularités ! Mais dans tous les cas, la solution ne peut passer par une stratégie de « découragement », des conditions restrictives de mise en œuvre de ces contrôles pourtant normaux et souhaitables, normaux voire indispensables puisque sans eux, l'opacité est génératrice de tensions et de doutes. Qui plus est ne pas être diligent et transparent en la matière est condamnable.

Les enseignes doivent donc faire leur travail d'enseigne et vérifier ce qui leur est facturé, une vérification qui doit être réalisée librement par tout moyen (interne, auditeur externe...).

Les bailleurs doivent faire leur travail et permettre ce **contrôle** dans les meilleures conditions et produire tous les justificatifs et explicatifs en même temps que toute facturation. **En fait, être obligés de demander des justificatifs devraient être l'exception** et non la règle puisque cette justification claire et détaillée doit accompagner la facturation.

Bien entendu, dès lors qu'un bailleur ne fait pas ce travail et/ou n'est pas diligent, la justice doit faire son travail et le condamner, et le bailleur doit automatiquement rembourser le trop versé. Il n'y a pas de débat, juste appliquer la loi.

QUESTIONS À...

Emmanuelle BAHUAUD

Directrice générale de Sport 2000



Emmanuelle BAHUAUD, vous êtes directrice générale de Sport 2000 depuis 2024, groupe devenu Céraclès Coopérative voici quelques jours. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi et ce que cela modifie ? Le nom de certains enseignes pourrait-il changer, par exemple ?

Ce changement de nom est bien plus qu'une opération de rebranding. C'est l'aboutissement d'un travail de fond pour clarifier qui nous sommes : une coopérative multi-enseignes, solide, structurée et ambitieuse. En devenant **Céraclès Coopérative, Entrepreneurs Commerçants**, nous affirmons notre statut de groupe, au-delà de l'enseigne historique **Sport 2000**, qui reste bien entendu un pilier central de notre écosystème. Ce changement ne signifie pas que les enseignes vont disparaître ou changer de nom — au contraire, chaque enseigne conserve son identité propre. Céraclès, c'est notre nom de famille, notre marque ombrelle, qui nous permet de parler d'une seule voix en B to B, auprès des institutions et des partenaires.

Pouvez-vous nous rappeler quelles sont les enseignes de votre groupe coopératif ?

Notre coopérative regroupe aujourd'hui plusieurs enseignes complémentaires, chacune avec sa propre identité mais toutes portées par les mêmes valeurs de proximité, d'expertise et de service. **Sport 2000**, notre enseigne phare, est présente à la fois en plaine

et en montagne et représente environ 65 % du chiffre d'affaires du groupe, pour la plaine. À ses côtés, **Mondovélo** est spécialisé dans l'univers du cycle et de la mobilité douce, répondant à une demande croissante autour de ces enjeux. **Espace Montagne** vient compléter l'offre en se positionnant clairement sur le segment outdoor et montagne. Nous avons également développé **WAS — We Are Select** et **S2 Sneakers Specialist**, deux enseignes orientées lifestyle. Enfin, notre enseigne **Ekosport Rent**, dédiée à la location de matériel de montagne, connaît un développement très prometteur, en phase avec les nouvelles pratiques de consommation et les attentes en matière d'usage plutôt que de possession.

Le marché du sport a connu des années exceptionnelles. Certains segments sont plus compliqués aujourd'hui. Quelle est la situation pour vos enseignes en ce début 2025 ?

2024 a été une année de consolidation. Nous avons observé des dynamiques contrastées selon les segments. Le secteur montagne a connu une très belle performance, portée par un bon enneigement et des partenariats efficaces avec les Tour Operators. **La location et les services ont progressé de plus de 60 %, ce qui conforte notre modèle.**

À l'inverse, en plaine, le fameux « effet JO » a été plus localisé qu'attendu. Quant à Mondovélo, l'arrêt des aides ne nous aide pas, même si le potentiel reste énorme.

On est dans une phase d'ajustement des offres, mais aussi d'accélération stratégique avec notre plan Sprint 2030.

Le groupe exploite 705 magasins. Quels sont les enjeux majeurs des prochaines années ? Comment envisagez-vous le développement, avec quelles priorités, sur quels territoires et quels formats ?

Notre ambition est claire : atteindre 1.000 magasins à l'horizon 2030. Pour y parvenir, nous travaillons sur trois leviers : la **densification** de notre maillage territorial, l'ouverture de **nouveaux formats** adaptés aux spécificités locales, et le renforcement de notre **performance omnicanale**.

Le **plan Sprint 2030** prévoit 30 millions d'euros d'investissement, dont une part importante est consacrée à l'expérience client, à la digitalisation, et à l'évolution de nos positionnements de nos marques enseignes. Nous voulons aussi que chaque point de vente reste un lieu inspirant, à la fois écrin et hub de services.

La santé et le sport sont des domaines qui devraient bien se porter dans l'avenir. Quels sont les enjeux majeurs de vos marchés pour les cinq prochaines années ? Et, comment vos magasins et outils digitaux pourraient-ils y répondre au mieux ?

Les **tendances** sont claires : recherche de bien-être, pratiques sportives régulières, mobilité douce, consommation plus responsable. Nos enseignes y répondent déjà, mais nous allons plus loin. **Nous investissons dans la donnée**, dans la connaissance client, et dans la personnalisation de l'expérience. Notre programme de fidélité va évoluer pour devenir un outil cross-enseignes puissant.

L'objectif est de mieux cibler, mieux accompagner, et mieux convertir. À terme, 15 % de notre chiffre d'affaires devra être réalisé en e-commerce, contre 3 % aujourd'hui. Mais toujours en synergie avec les magasins, qui restent au cœur du parcours client.



@<https://www.sport2000.fr>

Le développement d'une entreprise coopérative suppose de trouver de bons partenaires. Est-ce aisé aujourd'hui ? Ceux-ci rencontrent-ils par exemple plus de difficultés pour trouver des financements pour leurs projets que par le passé ?

C'est plus exigeant, c'est vrai. Le contexte est tendu pour certains commerçants, et le financement d'un projet retail demande une vraie solidité. Mais notre modèle coopératif attire. Il offre de l'autonomie tout en permettant de s'appuyer sur une structure puissante, outillée, structurée. Nous accompagnons nos adhérents dans leurs projets, et **notre nouvelle gouvernance, avec un CODIR très opérationnel,** est pensée pour cela. En 2024, nous avons renforcé notre accompagnement terrain, professionnalisé nos fonctions support, et favorisé une logique de test & learn. C'est un vrai plus pour sécuriser les projets.

Quels sont selon vous les spécificités et les points forts du groupe Céraclès Coopérative qui permettent d'être bien préparé pour affronter l'avenir de la consommation et du commerce ?

Le groupe Céraclès Coopérative peut s'appuyer sur trois piliers fondamentaux qui constituent de véritables atouts pour aborder sereinement les mutations du commerce et les évolutions des comportements de consommation. Le premier, c'est **notre agilité coopérative** : le fait d'être organisés en coopérative nous permet de rester très proches du terrain, d'avoir une capacité de décision rapide et une grande réactivité dans notre manière d'agir et d'innover. **Le second point fort, c'est la diversité de nos enseignes.** Nous avons volontairement structuré un portefeuille équilibré, couvrant des segments aussi variés que le sport, l'outdoor, le lifestyle, la mobilité ou encore la location. Cette diversité renforce la résilience de notre modèle. **Enfin, notre capacité à nous transformer est aujourd'hui une force reconnue.**

Après une décennie marquée par un rythme plus lent, nous avons enclenché une dynamique forte de relance et de modernisation, avec une vision claire, des recrutements clés et un projet structurant. En cinq ans, nous avons connu une croissance de 35 %, preuve que notre transformation est en marche. Il s'agit pour Céraclès d'un projet durable et ambitieux, pensé pour être au service de ceux qui en sont les piliers : nos entrepreneurs commerçants.



@<https://www.sport2000.fr>



@<https://www.sport2000.fr>

QUESTIONS À...

Daniela DALLA-VALLE

Directrice générale de EK FRANCE



Daniela DALLA-VALLE, vous être directrice générale de EK France qui possède les marques Culinarion et Ambiance & Styles, pouvez-vous nous indiquer les grandes étapes de votre parcours professionnels ?

Biculturelle, Italienne / Française, j'ai réalisé la plus grande partie de ma carrière en France, après six ans passés à Bruxelles pour travailler dans le commerce et la distribution d'abord italienne, puis française.

Mon parcours de directeur général, en France et en Suisse, est jalonné de pilotage stratégique et opérationnel dans le retail, de direction marketing, de négociations, d'innovations, de créations, de développement de réseaux (Optic 2000, Alain Afflelou, Krys), de fusions, des acquisitions, de transformations, de redressement et d'intégrations de marques (Amplifon).

Après des années d'expérience dans l'optique et l'audition, j'ai eu la chance de rentrer dans des secteurs qui me passionnent : le culinaire, l'art de la table et la décoration.

Je suis guidée par des histoires fortes en réseaux, autour de l'excellence opérationnelle au service du consommateur et du collaborateur et conduire EK France m'offre une excellente opportunité.

Dites-nous quelques mots sur EK, quelle est l'activité de votre groupe ?

EK France est un acteur majeur du commerce de détail en France. C'est une société française, qui fait partie d'une coopérative internationale EK/Servicegroup, et qui regroupe plus de 2.700 commerçants en Europe. EK/servicegroup est une société instaurée et solide dans le retail en Europe et cette année fête ses cent ans.

Le groupement a pour objectif de soutenir et d'accompagner les commerçants indépendants dans leurs activités.

EK France fédère un réseau de magasins spécialisés dans les Arts de la table, la décoration, et la cuisine, dont 138 sous les enseignes Ambiance & Styles et Culinarion et 39 autres magasins sans enseigne.

En regroupant les achats des adhérents, EK France négocie des conditions préférentielles auprès des fournisseurs partenaires.

EK France met à disposition de ses adhérents, de nombreux services tels que la centralisation des paiements, le marketing, les outils de gestion et surtout, l'accompagnement tout au long de la vie du magasin.

Quels sont les positionnements de vos deux enseignes Culinarion et Ambiance & Styles et quelles sont les caractéristiques de chaque réseau (nombre de magasins, surface/format, positionnement (centres-villes, centres commerciaux...)) ?

Nos deux enseignes ont des positionnements bien distinctifs.

Culinarion est le spécialiste sur le marché des ustensiles de cuisine. Avec ses 48 magasins, Culinarion s'adresse aux amoureux de la cuisine, amateurs comme confirmés, à travers une sélection qualitative de produits techniques et performants.

Implantés principalement en **centre-ville**, les points de vente Culinarion, d'une surface moyenne de **80 à 120 m²**, cultivent la proximité et le conseil personnalisé.

Avec ses 90 magasins présents dans 58 départements sur le territoire français, Ambiance & Styles s'impose comme la référence pour les amoureux de la maison, du design et de la décoration. L'enseigne propose une offre complète mêlant **arts de la table, ustensiles de cuisine, cuisson, décoration et petit mobilier, soigneusement sélectionnée pour conjuguer esthétique, qualité et praticité**, en créant des moments de vie.

A&S souhaite réaffirmer son positionnement autour de la **convivialité et le partage** pour séduire une clientèle en quête d'inspiration, de qualité, et de chaleur humaine.

Selon l'attractivité commerciale de la ville (zone de chalandise à partir de 50.000 hab.) A&S s'implante en centre-ville sur des surfaces de vente entre 200/250 m² et en périphérie sur des superficies entre 300/350 m².

Et cette année, A&S fête ses trente ans !

L'activité dans les secteurs de l'équipement de la maison, meubles, décoration est plutôt compliquée en ce moment. Manifestement, cela fonctionne mieux pour vos enseignes, comment l'expliquez-vous ?

Aujourd'hui, les enseignes du commerce associé tirent leur épingle du jeu grâce au modèle coopératif. Chaque point de vente est géré par un commerçant indépendant, souvent enraciné dans son territoire.

Le commerce associé combine le meilleur des deux mondes : La mutualisation des moyens (achats, marketing, formation, outils digitaux...), et la responsabilité de bonne gestion du chef d'entreprise.

Les adhérents mutualisent leurs savoir-faire, échangent sur leurs bonnes pratiques et bénéficient de conseils d'experts au sein de plusieurs groupes de travail.

Le modèle coopératif est une réussite basée sur la force du collectif.

Quels sont les enjeux principaux de vos réseaux en termes de développement de magasins et sur le web ?

Culinarion a doublé son réseau en cinq ans et nous souhaitons poursuivre son développement sur ce même rythme !



Ambiance & Styles souhaite asseoir son positionnement et atteindre prochainement 100 magasins dans les prochains deux ans.

Concernant le web, il est indispensable que nos enseignes soient présentes dans l'esprit des consommateurs. Néanmoins, notre stratégie est de poursuivre le web to store. C'est dans le magasin que le vendeur explique dans les détails l'utilisation du produit acheté.

Baisse de fréquentation des magasins, difficultés de certains centres-villes, augmentation des loyers, quelles sont vos préoccupations principales aujourd'hui et pour les années à venir ?

Nos préoccupations sont celles de tous les commerçants dans les centres-villes qui se désertifient.

Dans les surfaces des centres commerciaux et de retail park, les places deviennent chères. C'est pour cela que nous accompagnons les adhérents pour les négociations de bail et des loyers et dans les déplacements des magasins quand nécessaire.

Avez-vous des messages à passer aux propriétaires immobiliers et/ou aux élus locaux à propos du futur de vos points de vente ?

Dans un contexte de profondes mutations du commerce, il est essentiel que propriétaires immobiliers et élus locaux prennent pleinement conscience de l'importance d'accompagner les enseignes dans leurs besoins d'adaptation.

Nous sommes convaincus que le commerce physique reste un pilier du lien social et de la vitalité des centres-villes, mais il doit pouvoir évoluer : les loyers doivent être en adéquation avec les réalités économiques, et les locaux doivent faciliter l'exploitation, tant en surface qu'en modularité.

Nous appelons également à une collaboration renforcée avec les collectivités pour soutenir l'attractivité des centres urbains : accessibilité, propreté, sécurité, animation, stationnement... Autant de leviers essentiels pour redonner envie aux consommateurs de fréquenter les magasins.

Dans beaucoup de réseaux se posent la question de la fin d'activité de certains partenaires qui approchent de la retraite et de la recherche de nouveaux commerçants partenaires, comment approchez-vous ce point ?

Plusieurs adhérents approchent de la retraite et leurs enfants ne souhaitent pas reprendre le commerce. La transmission des points de vente est une des clefs pour assurer la pérennité du réseau. Nous accompagnons nos partenaires dans leur réflexion sur l'avenir de leur magasin, que ce soit à travers un projet de cession, une mise en relation avec de potentiels repreneurs, ou un appui à la reconversion.

Il nous arrive également d'accompagner des salariés de nos magasins dans leurs transitions vers l'entrepreneuriat afin qu'ils poursuivent l'activité.



De plus, nos enseignes bénéficient d'un fort ancrage local, ce qui suscite l'intérêt de commerçants implantés dans ces mêmes villes, désireux de se développer et de diversifier leur activité en rejoignant notre groupement.

Par ailleurs, nous souhaitons lancer des discussions avec d'autres enseignes afin de valoriser le commerce auprès des jeunes générations en mettant à leur disposition non uniquement notre expertise, mais aussi des financements pour lancer l'activité ou la reprise. Certains fonds publics s'y prêtent bien.

Nous croyons en un commerce incarné, engagé, et proche de ses clients ; des éléments que recherchent aussi bien des jeunes entrepreneurs que des commerçants en reconversion. À nous de leur donner les clés pour s'approprier cette vision et bâtir avec eux le futur du commerce.

Les derniers mois ont replacé le prix en haut des préoccupations des Français, relayant souvent la RSE au second plan. Comment appréhendez-vous ces sujets au sein d'enseignes telles que les vôtres ? Avez-vous une démarche structurée en matière de RSE et quels en sont les axes prioritaires ?

Nous n'avons pas encore de démarche RSE formalisée à l'échelle du réseau en France, mais nous sommes pleinement conscients de l'importance croissante de ces enjeux, aussi bien pour les consommateurs que pour les équipes. Néanmoins, nous sommes attentifs dans la sélection de nos produits en privilégiant des articles qualitatifs de fournisseurs français et européens.

Nous développons des animations « éco responsables » afin de sensibiliser les clients à une cuisine responsable et durable.

Nous nous engageons pour des actions de responsabilité sociale (Octobre rose en Nord – campagne de sensibilisation contre le cancer du sein, en 2024).

Nous avons incité les magasins et nos partenaires à adopter des pratiques responsables dans leur quotidien : réduction des emballages, tri, recours à de partenariats locaux, ou encore mise en avant de produits durables ou fabriqués en France. Nous considérons que la RSE ne se limite pas à un label, mais peut aussi se construire progressivement, à travers des choix cohérents, utiles et partagés.

Nous réfléchissons aujourd'hui à structurer davantage cette approche, en identifiant les leviers les plus pertinents pour notre secteur : circuit court, accompagnement des commerçants, et rôle social du magasin en centre-ville.

Procos s'est choisi une nouvelle raison d'être l'été dernier « Agir pour un commerce qui donne envie ». Vous retrouvez-vous dans cette ambition ? Et, comment le collectif pourrait-il agir selon vous pour aller dans ce sens ?

Nous nous retrouvons pleinement dans cette ambition. Dans le contexte économique actuel, le commerce doit se réinventer, par conséquent votre raison d'être fait sens. Donner envie aux consommateurs implique qu'ils doivent trouver de lieux de vie où ils peuvent vivre une réelle expérience, de rencontrer des commerçants passionnés et de trouver des produits adaptés à leurs besoins.

C'est ce que nous cherchons à faire au quotidien : créer des lieux vivants, accueillants, où l'on vient pour acheter, mais aussi pour échanger, s'inspirer, découvrir.

Pour aller plus loin collectivement, **Procos pourrait jouer un rôle moteur en valorisant les bonnes pratiques terrain** et en portant la voix des enseignes auprès des élus pour améliorer les conditions d'exercice du commerce de proximité.

Un commerce qui donne envie, c'est un commerce qui a les moyens de rester attractif, humain, et durable. Et cela passe par un engagement partagé à tous les niveaux.

QUESTIONS À...

Edouard FALGUIERES

**Directeur du développement international
et directeur franchise France et international
du groupe Guinot – Mary Cohr**



Edouard FALGUIERES, vous êtes directeur du développement international et directeur franchise France et international du groupe Guinot – Mary Cohr. Pourriez-vous nous décrire les principales caractéristiques du groupe et le positionnement de ses enseignes ?

Le Groupe Guinot – Mary Cohr est avant tout un **groupe industriel**, ce qui constitue l'une de ses principales forces. Nous développons et fabriquons **en France** l'ensemble de nos produits de soins, mais aussi les appareils utilisés dans nos protocoles, ce qui nous permet de garantir une qualité constante et un haut niveau d'innovation. Nous maîtrisons ainsi **toute la chaîne, du laboratoire jusqu'au point de vente**. Historiquement centré sur l'expertise esthétique, notre groupe est aujourd'hui devenu une véritable référence dans le réseau d'enseignes d'instituts de beauté. Avec nos deux enseignes – Guinot et Mary Cohr – nous proposons un positionnement clair et différencié, axé sur la performance des soins, l'accompagnement personnalisé des clientes et une approche professionnelle incarnée par des esthéticiennes formées à nos méthodes exclusives. Notre ambition est d'offrir une expérience beauté experte et accessible dans un environnement de confiance.

Quelle est la taille de vos réseaux en France et à l'international ?

Aujourd'hui, nos enseignes Guinot et Mary Cohr sont présentes dans **91 pays** à travers un réseau de dépositaires de **17 000 instituts de beauté** et un réseau de « franchises » regroupant **440 instituts** en France et **75** à l'international.

Exploitez-vous en propre ou en franchise uniquement ?

Nous avons fait le choix stratégique d'un **développement exclusivement en franchise**. Ce modèle nous permet de nous appuyer sur des entrepreneuses passionnées, investies localement, et pleinement engagées dans la réussite de leur institut.

En tant que franchiseur, notre rôle est d'apporter un accompagnement fort et structurant : formation initiale et continue, outils marketing, présence terrain... tout en laissant à chaque franchisee la liberté d'entreprendre dans un cadre rassurant. Ce modèle nous permet de conjuguer croissance, cohérence du concept et qualité d'exécution dans nos points de vente.

Quelle est la caractéristique de vos emplacements en France (centres-villes, centres commerciaux...), le format des points de vente ? Avez-vous encore des ambitions de développement sur le territoire français ?

Nos instituts, d'une surface moyenne de 60 à 80 m², sont implantés aussi bien en centre-ville qu'en centres commerciaux, afin d'être au plus proche de notre clientèle. Ce format permet d'offrir une expérience de soins professionnelle et accessible. Nous poursuivons une forte dynamique de développement, avec l'objectif d'ouvrir plus de 50 nouveaux instituts par an sur l'ensemble du territoire français.

Vos enseignes sont très internationalisées. Quels sont vos principaux enjeux et objectifs à l'international ?

Le modèle que nous avons construit en France – fondé sur l'expertise, l'innovation et la franchise – a été déployé avec succès à l'international. Aujourd'hui, notre ambition est de renforcer encore notre rayonnement à l'étranger, en nous appuyant sur des partenaires locaux solides et engagés. Nous poursuivons notre croissance dans plusieurs pays, avec des ouvertures récentes en Inde, aux États-Unis, et d'autres marchés à venir. L'enjeu est de faire rayonner l'excellence française de l'esthétique professionnelle sur de nouveaux territoires.

Vous êtes sur des marchés très concurrentiels avec des marques importantes, de nombreux acteurs sont sur ce marché qui continue d'être très attractif. Quelles sont vos principales forces ? Comment voyez-vous les prochaines années ?

Nous évoluons sur un marché très concurrentiel, mais toujours aussi attractif, porté par une forte demande en soins efficaces et personnalisés. Ce qui fait notre force, c'est notre capacité à proposer des soins professionnels, identiques partout dans le monde, garantissant des résultats visibles et durables, à tout âge et pour toutes les peaux. Cette promesse, alliée à notre maîtrise de la chaîne de valeur et à notre modèle en franchise, nous permet d'aborder les prochaines années avec confiance et ambition, en poursuivant notre développement en France comme à l'international.

Dans de très nombreux secteurs, l'enjeu est celui du recrutement et de la formation des équipes. Quelle est la situation dans vos réseaux ? Quelles solutions mettez-vous en œuvre ?

Le recrutement et la formation sont en effet des enjeux majeurs pour notre secteur. Pour y répondre, nous avons mis en place un accompagnement renforcé au sein de notre réseau, grâce à une équipe de formatrices-animatrices terrain dédiée à nos instituts. Les esthéticiennes bénéficient également

d'une application de training qui leur donne accès à l'ensemble des vidéos de protocoles de soins, y compris pour l'utilisation de nos appareils. Cela leur permet de se former en continu, de manière autonome et pratique, pour garantir un haut niveau de qualité et de professionnalisme dans chaque institut.



Est-ce aisé de trouver des franchisés en France ou à l'international ? Est-ce plus compliqué aujourd'hui ? Y a-t-il des bonnes pratiques et des conditions de réussite ?

Il n'y a pas de solution miracle pour recruter de nouveaux franchisés, que ce soit en France ou à l'international. **C'est un travail de fond, qui demande régularité, rigueur et persévérance.** Nous menons différentes actions complémentaires : participation à des salons spécialisés, collaboration avec Business France, veille active, et approche directe. Ce qui fait la différence, ce sont la qualité du concept, la solidité de l'accompagnement que nous proposons, et surtout la relation de confiance que nous construisons avec chaque candidat. C'est sur ces bases que reposent, selon nous, les conditions de réussite.

Dans beaucoup de réseaux se posent la question de la fin d'activité de certains partenaires qui approchent de la retraite et de la recherche de nouveaux commerçants partenaires. Comment approchez-vous ce point ?

La transmission est effectivement un enjeu majeur pour nous. De nombreuses gérantes approchent de la retraite et nous travaillons activement à faciliter la reprise de leurs instituts par de nouveaux franchisés.

Cela passe par un accompagnement personnalisé, une mise en relation en amont, et un soutien opérationnel pour assurer la continuité de l'activité.

Ces derniers mois, le prix se retrouve de nouveau au premier plan des préoccupations des Français, relayant souvent la RSE au second plan. Comment appréhendez-vous ces sujets au sein d'enseignes comme les vôtres ? Avez-vous une démarche structurée en matière de RSE et quels en sont les axes prioritaires ?

Dans notre secteur, la RSE fait partie de l'ADN depuis longtemps, car le consommateur est particulièrement attentif à ces sujets. Certaines initiatives sont même plus avancées à l'international, comme la reprise des pots en verre en France.

En France, nous travaillons sur plusieurs axes : retrait progressif du cellophane, optimisation des transports, ou encore éco-conception. Même dans un contexte de forte pression sur les prix, ces engagements restent prioritaires pour nos marques.

Procos s'est choisi une nouvelle raison d'être l'été dernier « Agir pour un commerce qui donne envie ». Vous retrouvez-vous dans cette ambition ? Et, comment le collectif pourrait-il agir selon vous pour aller dans ce sens ?



Nous nous retrouvons dans cette ambition portée par Procos. Comme tout commerçant, notre objectif est de continuer à donner envie aux consommatrices de franchir la porte de nos instituts. Cela passe par la qualité de l'accueil, l'exclusivité de nos soins et leur efficacité. **Un collectif comme Procos peut jouer un rôle clé en valorisant les enseignes engagées dans l'innovation, l'expérience client et la montée en gamme du commerce physique.**

QUESTIONS À...

Jonathan HABIB

Directeur général de 3 Brasseurs



Jonathan HABIB, vous êtes directeur général de 3 Brasseurs depuis avril 2022. Pouvez-vous nous rappeler les principales étapes de votre parcours professionnel ?

Un parcours construit pas à pas, une première étape fondatrice qui m'a permis de développer un esprit d'initiative et une vision stratégique. J'ai ensuite occupé différentes fonctions de direction au sein du réseau La Croissanterie, consolidant ainsi mon expertise dans le secteur de la restauration. Depuis 2011, l'évolution s'est poursuivie chez 3 Brasseurs, à travers diverses fonctions opérationnelles avant d'accéder à la Direction Générale en janvier 2025 avec l'ambition de faire grandir un réseau solide, centré sur l'innovation, la qualité opérationnelle et l'expérience client.

Quel est le positionnement du concept 3 Brasseurs et ses originalités ?

3 Brasseurs est un concept unique de microbrasserie, bar et restaurant à l'ambiance conviviale. Chaque restaurant brasse sa propre bière sur place selon un procédé manuel et traditionnel. Ce modèle de micro-brasserie intégrée est au cœur des établissements a façonné notre ADN depuis la création du **premier établissement place de la Gare à Lille, en 1986.**

Nous proposons une expérience unique mêlant **restauration généreuse, bières maison brassées sous les yeux des clients et ambiance authentique et chaleureuse.** C'est cette alliance entre le savoir-faire brassicole, la cuisine de brasserie accessible et la convivialité qui fait notre singularité.

Votre enseigne appartient à Agapes Restauration, quelles sont les autres enseignes du groupe ?

Agapes Restauration est un acteur majeur de la restauration en France. Il regroupe plusieurs enseignes complémentaires comme **Salad & Co, Il Ristorante** et bien sûr **3 Brasseurs**. Ce portefeuille permet au groupe de couvrir différents segments du marché, de la restauration.

Quelle est aujourd'hui la répartition des exploitations en succursale et en franchise et quelles sont les ambitions de développement pour les prochaines années, dans quels types de villes et d'emplacements ?

Aujourd'hui, notre réseau est composé d'environ 93 établissements dans le monde dont une majeure partie sont exploitées en franchise.

Notre ambition est de poursuivre une croissance maîtrisée, en France et à l'international. Nous cibons des villes de taille moyenne à grande, avec une préférence pour les zones à fort flux : centres commerciaux, retail parks, centres-villes dynamiques. Nous recherchons avant tout des emplacements qui nous permettent de valoriser notre concept de brasserie locale avec production sur site.

La restauration a beaucoup souffert de la Covid, puis de la très forte inflation... Comment se portent vos restaurants ? Qu'est-ce qu'il a fallu modifier pour rester performants tout en séduisant les consommateurs ?

Effectivement, nous avons traversé des périodes très complexes. La résilience de notre modèle s'est exprimée dans notre capacité à adapter nos cartes, à mieux gérer nos coûts et à renforcer la valeur perçue par le client. Nous avons travaillé sur la qualité produit, sur la formation des équipes, sur une expérience client différenciante, et sur le pilotage précis de nos indicateurs économiques. Aujourd'hui, nos restaurants résistent et se développent malgré une situation économique fragile dans tous nos pays d'implantation (France, Canada et Brésil). **C'est sans doute la preuve de l'attachement des consommateurs à notre concept et de notre capacité à avoir su nous adapter au fil des années.**

Aujourd'hui, l'attirance pour la bière est très forte... Comment traversez-vous ce moment ? Votre positionnement est-il une chance ou y a-t-il un risque de banalisation ?

C'est à la fois une opportunité et un défi. L'essor de la bière artisanale a éduqué le consommateur, qui attend plus d'authenticité, plus de transparence, plus de goût. C'est exactement ce que nous proposons avec notre bière brassée sur place, à la vue des clients, par des brasseurs formés au sein de nos établissements. **Cela crée un lien direct avec le produit, une expérience ancrée localement, difficile à banaliser.** Cela dit, nous devons rester innovants, maintenir une qualité irréprochable, et continuer à surprendre, y compris avec des bières éphémères. Nous avons récemment sorti une nouvelle gamme de bière appelées "exploration" en canette et notamment des bières sans alcool qui rencontrent un franc succès.

Le salon de la franchise était très parlant cette année ; le nombre de concepts de restauration était très important. Etes-vous préoccupé par un risque de suroffre ?

La densité de concepts peut effectivement créer un environnement concurrentiel tendu. Mais à condition d'avoir une identité forte, une promesse claire, et une exécution de qualité, les enseignes solides continuent de tirer leur épingle du jeu. Chez 3 Brasseurs, nous avons une offre cohérente, une notoriété construite sur bientôt quarante ans et un modèle économique éprouvé. Nous sommes donc confiants, tout en restant vigilants.

Comment voyez-vous les prochains mois ? Quels sont vos enjeux prioritaires ?

Nos priorités sont multiples : **accélérer le développement**, notamment en franchise, **poursuivre la modernisation** de nos



établissements, **renforcer l'expérience client** et bien sûr **fidéliser nos équipes**. Nous devons aussi **continuer à réduire notre impact environnemental**, notamment à travers des choix responsables dans les approvisionnements, des conceptions de cartes agiles, des recettes éco conçues. C'est un enjeu de fond, indispensable pour bâtir une entreprise durable.

Les deux acteurs majeurs autour des exploitations sont les propriétaires des locaux et les élus locaux. Quels messages aimeriez-vous leur passer ?

Nous sommes des partenaires de la vie locale. Nos brasseries créent de l'emploi, génèrent du trafic, participent à l'animation urbaine. **Nous attendons des propriétaires une vision long terme**, une écoute mutuelle, et des relations équilibrées. **Quant aux élus, leur rôle est central pour faciliter l'implantation** de

commerces de qualité, garantir l'accessibilité, le stationnement, la sécurité. Nous avons tout à gagner à mieux dialoguer, à construire ensemble des centres-villes et zones commerciales attractives.

Procos s'est choisi une nouvelle raison d'être « Agir pour un commerce qui donne envie », vous retrouvez-vous dans cette ambition ?

Absolument. **Donner envie, c'est créer des lieux vivants, humains, expérientiels**. Chez 3 Brasseurs, nous cherchons à créer des moments chaleureux, sincères, où **le commerce devient expérience et partage**. Le collectif Procos a un rôle à jouer pour influencer les politiques urbaines, favoriser la qualité des implantations, et accompagner les commerçants dans leurs mutations. Cette raison d'être est non seulement inspirante, mais aussi nécessaire pour penser un commerce plus attractif et durable.



QUESTIONS À...

Aude HELIAS

Directrice exécutive de Synalia



Aude HELIAS, vous êtes directrice exécutive de Synalia, groupe coopératif. Pouvez-vous nous rappeler les enseignes de votre groupe et le positionnement de chacune d'elle ? Quelle est la taille du parc de magasins de chaque enseigne, les formats de ceux-ci et les types d'emplacement dans lesquels ils sont exploités (centres-villes ...) ?

La coopérative dénombre 360 magasins, répartis entre 250 sous enseignes nationales, les autres magasins portant des enseignes locales ou patronymiques.

Julien d'Orcel, incarne depuis 1981 la bijouterie moderne et de proximité ayant pour vocation de rendre le bijou accessible, avec 165 points de vente. Les magasins Julien d'Orcel sont exploités majoritairement en galeries commerciales.

Gilde des Orfèvres est une enseigne forte d'un siècle d'existence. Elle se positionne milieu de gamme, fortement ancrée au local dans les centres-villes. L'enseigne, qui valorise le savoir-faire artisanal, est incarnée par le bijoutier horloger de métier. Elle regroupe 46 points de vente.

Montres and Co comporte 40 points de vente, en cellule de galerie commerciale ou en kiosque, et est l'enseigne spécialiste de l'horlogerie, sur une large palette des marques accessibles et à forte notoriété.

Synalia s'est récemment rapprochée d'un groupe d'indépendants, le groupe MG, quels sont les objectifs et les enjeux de cette opération ?

La coopérative Synalia soutient le commerce en bijouterie horlogerie indépendant en apportant aux entrepreneurs des services au quotidien pour l'exploitation et le développement de leurs affaires. Se rapprocher d'un groupement qui partage les enjeux du commerce d'aujourd'hui, des valeurs humaines et une vision cible du marché était donc une évidence pour nos deux structures afin de développer des synergies, un effet d'échelle et des services additionnels au profit de chaque entrepreneur.

Un groupe coopératif a des modes de fonctionnement spécifiques, quels sont les rôles d'une directrice exécutive et de ses équipes ?

Du point de vue de l'enseigne et de l'accompagnement, la coopérative apporte les mêmes atouts que les autres fonctionnements d'enseigne en réseau à une différence : elle appartient aux adhérents qui participent directement à leur avenir en coconstruisant les décisions lors des groupes de travail collectif. Au quotidien, le rôle de la Direction exécutive est celui de la définition de la stratégie avec des équipes d'experts basées en central.

La stratégie, validée par les instances composées de bijoutiers, est ensuite déployée sur l'ensemble des points de vente. La création de richesse ainsi générée soutient les projets d'avenir et est partagée avec tous les associés membres.

Le contexte de consommation est complexe aujourd'hui, les consommateurs sont attentistes. Quels sont vos principaux enjeux dans un tel contexte ? Quelles sont les priorités ?

Si notre secteur est résilient, il subit aujourd'hui une inflation majeure des matières premières, avec notamment un cours de l'or en progression de 34% sur un an impactant les prix de vente. Pour continuer à séduire nos clients, nous retravaillons l'offre produits (matériaux, formes, poids...) pour rester aligner avec les « capacités » et aspirations des consommateurs. Le développement de nos dispositifs d'animation de la relation est un relai indispensable pour faire venir et fidéliser nos clients en magasin.

Notre enjeu est également de préserver le commerce physique et le respect des règles équitables pour tous, surtout dans une profession dont les ventes sont réglementées. Les projets de loi en cours sur le traitement des colis non contrôlés en France et leur déversement quotidien (type Shein ou Temu) en font partie. Nos clients sont concernés par

la qualité du bijou ou de la montre qu'il achète ou offre mais également sensible à la proximité offerte.

Les commerçants sont des acteurs de la ville, ils travaillent avec des élus locaux, des propriétaires immobilières, des banquiers. Souhaitez-vous faire passer quelques messages à cet écosystème pour que le commerce soit encore un acteur de la vie du quotidien des Français dans les prochaines années ? Avez-vous des craintes ? Et, quels sont vos espoirs ?

Préserver le commerce aujourd'hui c'est rendre attractifs et accessibles les lieux aux consommateurs, tant au sens physique que sur le plan financier. Dans cette optique, les loyers doivent s'adapter aux réalités économiques actuelles : rentabilité des magasins, poids des coûts d'investissement matériels parfois imposés, investissements en communication inflationnistes. La question de la trésorerie est aussi une préoccupation quotidienne et à ce titre, certains bailleurs nous accompagnent dans les premiers pas vers la mensualisation des loyers. Les banques jouent aussi un rôle majeur dans la compréhension des problématiques actuelles, notamment avec la fin des remboursements des PGE qui tendent les trésoreries. Le commerce a toute sa place dans la création de valeur pour le pays et le maintien du lien social et ce, sur l'ensemble du territoire. Exploisons cet atout !



Les derniers mois ont replacé le prix au premier plan des préoccupations des Français, relayant souvent la RSE au second plan. Au sein de votre enseigne, poursuivez-vous une démarche en matière de RSE et si oui laquelle en priorité ?

La coopérative a pris de l'avance. En effet, depuis 2021, nous nous sommes engagés dans une **certification filière « Responsive Jewel council »** qui atteste de nos actions en matière d'éthique et de traçabilité de nos sourcing, de recours aux matières premières recyclées, ou encore d'engagement social et sociétal. A titre d'exemple, nous travaillons notre sourcing avec 70% d'or recyclé. Nous venons d'obtenir le renouvellement de cette certification pour trois ans.

Procos s'est choisi une nouvelle raison d'être l'été dernier « Agir pour un commerce qui donne envie ». Vous retrouvez-vous dans cette ambition ? Et, comment le collectif pourrait-il agir selon vous pour aller dans ce sens ?

« **Agir pour le commerce** », c'est la raison d'être des **coopératives de commerçants indépendants** ! Et pour donner envie, il faut de **l'émotion et du professionnalisme**. Aucune IA ne remplacera nos conseillers de vente et nos artisans bijoutiers-horlogers en atelier. La formation de nos équipes pour le commerce reste donc incontournable. **L'Ecole DU Commerce** !



ÉTUDES & CLUBS

« Enseignes, comment gagner durablement le cœur des Français ? »



En partenariat avec EY-Parthénon, Procos a organisé un webinar le 13 mai sur le thème « Enseignes, comment gagner durablement le cœur des Français ? ».

Présentation des résultats de l'enquête annuelle 2025 EY-Parthénon « Enseignes préférées des Français » par Frédéric FESSART, Partner Stratégie et Transformation, secteur Distribution & Consommation chez EY-Parthénon. Basés sur un sondage web de 12.023 adultes interrogés sur 19 catégories et 194 enseignes, cette enquête a permis de mettre en avant les nombreux aspects des préoccupations des consommateurs, le prix, la confiance, la RSE...



Ce webinar illustre totalement la raison d'être de Procos « Agir pour un commerce qui donne envie » qui comprend, en particulier l'axe « des enseignes qui donnent envie ».

L'enquête s'appuie en particulier sur la notion de taux de fans, résultante de la combinaison d'un taux de pénétration et d'un taux de fanatisme des clients. Frédéric FESSART met en exergue que les enseignes dont le taux de fans est fort, connaissent systématiquement des taux de croissance nettement supérieurs à ceux de leur marché.

Le webinar détaille en particulier trois axes :

- L'accessibilité prix et les bonnes affaires, encore au cœur des priorités.
Toutefois, le prix bas n'apparaît pas comme une réponse suffisante, puisque la confiance et la qualité des produits restent les notions dominantes.
- Des clients en quête de praticité et de plaisir.
Un thème qui profite à la proximité ; au web, ainsi que certains secteurs orientés plaisir.
L'étude présente ici l'évolution des intensions d'achat des consommateurs pour les principaux secteurs ainsi que pour une partie des acteurs enseignes et pure players web.
- Sur la RSE, des attentes qui restent fortes et un retour en grâce des enseignes bio avec la position des consommateurs sur leur capacité affichée de supporter des prix supérieurs en lien avec les efforts RSE des acteurs du marché.

Un webinar qui donne à chaque enseigne des idées pour réfléchir sur ses priorités d'action, les différents critères sur lesquels agir pour favoriser son attractivité et son taux de fans.

Pour accéder à la présentation complète

https://www.procos.org/images/2025_05_13_Webinar_Procos_EY-Parthenon.pdf

Pour accéder au podcast

<https://youtu.be/43kGRcv0IIY?si=dqjPuEQAj8KHKqRM>



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