

# PROCOS

**AGIR POUR UN COMMERCE QUI DONNE ENVIE**

## Newsletter

M A I 2 0 2 6

# #93

### ÉDITO

Lancement de la campagne électorale : faire du commerce une priorité

par André TORDJMAN,  
*Président de Procos*

### QUESTIONS À...

Christine MONTEIRO

*Directrice des ventes, MS MODE*

### ÉTUDES & CLUBS

*Nice\**

*Cannes\**

*Antibes\**

Transparence des salaires : une réforme structurante à anticiper dès maintenant

*\* 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

# Lancement de la campagne électorale : faire du commerce une priorité



Les élections municipales viennent de se tenir, la campagne électorale débute, avec elle s'ouvre une nouvelle étape. Pour le commerce, et en particulier pour les enseignes en réseau que nous représentons, ce moment est décisif.

Nous le constatons depuis plusieurs années : les enseignes en réseau restent profondément attachées aux territoires. Elles investissent, créent de l'emploi, participent à l'animation des centralités commerciales, qu'elles soient de centre-ville, de périphérie ou de zones mixtes. Face aux évolutions rapide et profonde, à la concurrence accrue, le commerce doit s'adapter.

Cette transformation s'accélère aujourd'hui sous l'effet de plusieurs mutations majeures : évolution des modes de consommation, hausse durable des charges pesant sur les entreprises, pression sur les coûts d'exploitation, mais aussi diffusion croissante de l'intelligence artificielle. Ces évolutions redessinent progressivement les modèles économiques du retail ainsi que les compétences et les emplois du secteur. Elles nécessitent un accompagnement adapté, une vision de long terme et un cadre stable permettant aux enseignes d'investir et d'innover.

Dans ce contexte, la première attente est celle de la lisibilité et de la stabilité. Les décisions, qu'il s'agisse de loi de simplification, ZAN, d'aménagement urbain ou de réglementation ... ont des impacts immédiats sur la performance des commerces. Trop souvent, ces décisions sont perçues comme insuffisamment concertées.

La seconde attente est celle du dialogue. Les enseignes souhaitent être pleinement associées aux réflexions qui impactent le modèle économique des entreprises. Non pas pour défendre des intérêts particuliers, mais pour partager une expertise et une connaissance fine des comportements de consommation et des attentes des clients.

Le commerce doit être pensé comme un levier structurant de la vie économique du pays.

Enfin, il y a une attente d'efficacité. Accompagner les transformations du commerce nécessite des stratégies sur le long terme, des lois et réglementations claires et une capacité d'actions coordonnées.

C'est précisément dans cet esprit que Procos entend pleinement jouer son rôle. Notre fédération est un interlocuteur engagé, au service d'un dialogue constructif entre les enseignes et les pouvoirs publics que ce soit au plan national ou local. Nous portons une vision du commerce comme un écosystème au service de l'emploi local, de l'animation des villes et une richesse pour les territoires.

Les Français l'expriment clairement : le commerce de proximité et la vitalité des centres font partie de leurs priorités. C'est une attente forte, qui rejoint celle de nos enseignes. Il nous appartient collectivement d'y répondre.

## QUESTIONS À...

# Christine MONTEIRO

Directrice des ventes  
MS MODE



### ***Vous et votre enseigne***

J'ai rejoint MS Mode en 2018, d'abord en tant que Directrice Régionale, avec une forte immersion terrain qui m'a permis de comprendre les clientes, les équipes et la réalité du réseau au quotidien.

En 2021, j'ai évolué au poste de Directrice des Ventes, avant de prendre en 2025 la responsabilité supplémentaire des baux commerciaux. Ce parcours m'a construit une vision globale de l'enseigne : du magasin à la stratégie, du développement à l'exécution.

Ce qui m'a immédiatement marquée chez MS Mode, c'est la sincérité du lien avec la cliente. Une marque qui ne cherche pas à imposer une vision unique de la mode, mais qui s'adapte aux femmes, à leurs vies, à leurs envies. C'est une enseigne profondément humaine, portée par des valeurs de proximité, d'écoute et de collectif.

### ***Le réseau et son marché***

Aujourd'hui, MS Mode en France, c'est 73 magasins exclusivement en succursales, avec une dynamique de développement retrouvée depuis trois ans.

Nous avons ouvert plus de 15 boutiques sur cette période, ce qui marque une véritable relance et une volonté claire d'expansion.

Mais au-delà des chiffres, ce qui fait notre force, c'est notre collectif. Une équipe soudée, complémentaire, engagée, où chacun apporte sa vision. J'aime parler de "cerveau collectif" car nos réussites ne sont jamais individuelles : elles sont le fruit d'une intelligence commune, d'une énergie partagée.

Les défis font partie du chemin. L'un des plus importants pour moi a été l'apprentissage accéléré du monde des baux commerciaux et de tout le processus en amont des ouvertures. C'est un univers complexe, exigeant, parfois technique. Mais j'ai eu la chance d'être entourée de personnes expertes, de mentors, et surtout d'une équipe solide. C'est ce qui m'a permis d'avancer rapidement et sereinement.

### ***Adaptation du réseau et engagement***

Dans un marché en constante évolution, nous avons fait le choix d'agir plutôt que de subir.

Nous avons d'abord transformé notre logistique avec un nouvel entrepôt, pour améliorer la fluidité des approvisionnements et garantir une meilleure expérience en magasin. C'est un changement structurant, au service du client final.

En parallèle, nous avons fait évoluer nos collections avec une attention plus forte portée aux matières, aux coupes et aux détails. L'objectif est simple : proposer une mode plus juste, plus actuelle, plus désirable, sans perdre notre accessibilité.



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

Je crois profondément que l'avenir du retail repose sur l'expérience et l'émotion.

Pour MS Mode, cela passe par plusieurs axes forts : renforcer notre visibilité en France, notamment à travers les réseaux sociaux, et affirmer davantage notre identité propre, en nous détachant progressivement de notre héritage historique.

Nous poursuivons également notre développement physique avec de nouvelles ouvertures, mais aussi une rénovation ambitieuse de notre parc existant.

Nos nouveaux concepts vont dans ce sens : des magasins plus chaleureux, plus inspirants, presque comme des lieux de vie. Bois, plantes, teintes naturelles comme le beige, le vert et des touches dorées créent une atmosphère cocooning. Les cabines d'essayage deviennent aussi de vrais espaces de confort, plus larges, plus agréables, pensés pour la cliente.

## Procos et vous

Procos nous accompagne dans cette dynamique de transformation, avec une vraie valeur ajoutée stratégique.

Grâce à leurs plénières, leurs analyses et leur connaissance fine des centres commerciaux, nous gagnons en vision, en opportunités et en pertinence dans nos choix d'implantation.

Leur raison d'être, « Agir pour un commerce qui donne envie », résonne pleinement avec ce que nous cherchons à construire : un commerce vivant, attractif, humain, qui donne envie d'entrer, de rester et de revenir.

## Quelques mots sur MS Mode

MS Mode, c'est avant tout une histoire de femmes. Chaque femme est unique, dans son style, sa silhouette, son énergie et son histoire. Et cette unicité mérite une mode qui s'adapte, qui accompagne, qui valorise.

Parce que le rapport au corps et à soi peut évoluer chaque jour, nous avons une conviction forte : la mode doit être inclusive, bienveillante et libératrice. Notre mission est simple mais essentielle : faire briller chaque femme, à chaque instant.

Depuis près de 60 ans, nous créons une mode accessible pour les femmes du 38 au 54, où style et confort avancent ensemble. Qu'il s'agisse d'affirmer sa personnalité ou de se sentir simplement bien dans ses vêtements, nous voulons offrir des looks qui accompagnent chaque moment de vie.

**ms**  
MODE



## ÉTUDES & CLUBS

# Transparence des salaires : une réforme structurante à anticiper dès maintenant

Le 21 avril 2026, Procos organisait un webinaire consacré à une évolution majeure du cadre social européen : la directive sur la transparence des salaires, dont l'entrée en vigueur est prévue à partir du 7 juin 2026.

Animée par **Sophie LAZARO**, Associée Human Capital – spécialiste Rewards chez Deloitte, cette session a permis d'éclairer les entreprises sur les implications concrètes de cette réforme.



**Deloitte.**

### Une directive qui s'inscrit dans un mouvement de fond

La transparence salariale s'inscrit dans la continuité des dispositifs existants en faveur de l'égalité professionnelle. Elle vise à répondre à un constat persistant : malgré les réglementations nationales, les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes restent significatifs en Europe (environ 13 % à poste équivalent).

La directive introduit un changement de paradigme : passer d'une logique de **reporting a posteriori** à une logique de **transparence structurelle et continue**, dès le recrutement et tout au long du parcours professionnel.

### Quelles sont les principales obligations ?

La directive repose sur trois piliers majeurs :

#### 1. Renforcer la transparence salariale

Les entreprises devront :

- Communiquer une **fourchette de rémunération** aux candidats dès le recrutement
- Ne plus demander l'historique salarial des candidats
- Informer les salariés sur :
  - leur niveau de rémunération
  - les rémunérations moyennes (femmes/hommes) au sein de leur catégorie de référence
- Rendre publics les **critères de détermination et d'évolution des salaires**

Objectif : rendre explicites les règles du jeu et réduire les biais.

#### 2. Mettre en place un reporting renforcé

Un reporting annuel sur les écarts de rémunération sera progressivement instauré :

- **Dès 2027** pour les entreprises de plus de 150 salariés
- **À partir de 2031** pour celles entre 100 et 149 salariés

En France, ce dispositif devrait **remplacer l'index égalité professionnelle**, avec des indicateurs plus détaillés, notamment par catégories de travailleurs.

### 3. Corriger les écarts injustifiés

En cas d'écart supérieur à 5 % dans une catégorie :

- l'entreprise devra **justifier cet écart** par des critères objectifs
- ou mettre en œuvre des **mesures correctives dans un délai de 6 mois**

### Quelles entreprises sont concernées ?

**Toutes les entreprises**, dès 1 salarié, sont concernées par les obligations de transparence (recrutement, information individuelle).

Le reporting s'appliquera :

- en France, probablement dès **50 salariés** (alignement avec l'index actuel)
- avec un calendrier progressif selon la taille

Point clé : même les petites structures doivent se préparer, notamment sur les pratiques de recrutement.

### Un impact profond sur les organisations

Au-delà de la conformité réglementaire, cette directive impacte l'ensemble des processus RH :

#### Structuration des emplois

- Revue des classifications et des référentiels métiers
- Définition de **catégories de travailleurs équivalents** (clé du dispositif)

#### Politique de rémunération

- Formalisation et documentation des règles
- Construction de grilles et de fourchettes cohérentes

#### Recrutement et mobilité

- Professionnalisation du discours sur la rémunération
- Harmonisation des pratiques

#### Gouvernance des données

- Fiabilisation et centralisation des données RH
- Mise en place d'outils de pilotage

#### Management et communication

- Formation des managers, en première ligne face aux questions des salariés
- Développement d'une communication interne transparente

### Comment traiter ces sujets en interne ?

Les retours d'expérience partagés lors du webinaire mettent en évidence plusieurs bonnes pratiques :

- Adopter une **approche globale (holistique)** intégrant tous les processus RH
- Lancer rapidement des **diagnostics à blanc** des écarts salariaux
- Prioriser la **mise à niveau des classifications et des grilles salariales**
- Impliquer :
  - la direction générale
  - les partenaires sociaux
  - la ligne managériale
- Anticiper la **conduite du changement**, notamment dans les cultures peu habituées à la transparence

**72 % des entreprises ont déjà engagé des démarches préparatoires**, principalement sur la classification des emplois et les politiques de rémunération.

### Quelles sanctions en cas de non-conformité ?

La directive introduit un renforcement du cadre juridique :

- **Renversement de la charge de la preuve** : c'est à l'employeur de démontrer l'absence de discrimination.
- Risques de :
  - contentieux individuels ou collectifs
  - sanctions financières
  - atteinte à la réputation de l'entreprise

La transparence devient un enjeu à la fois **juridique, social et réputationnel**.

## ***Une réforme contrainte... mais aussi une opportunité***

Si la directive est perçue comme une contrainte réglementaire, elle constitue également un levier stratégique :

- renforcer l'**équité interne**
- améliorer l'**attractivité employeur**
- répondre aux attentes croissantes des nouvelles générations
- structurer durablement les politiques RH

## ***À retenir***

- La transparence salariale devient un **standard européen structurant**
- Les entreprises doivent **anticiper dès maintenant**, malgré les incertitudes sur la transposition française
- Le sujet dépasse largement le seul cadre de la rémunération : il engage une **transformation globale des pratiques RH**

Retrouvez [la présentation ici](#) et [le replay](#).



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