



59 ■ MARS 2023



Avoir la bonne vision de l'avenir du commerce et agir maintenant
Édito par Emmanuel LE ROCH, Délégué Général de Procos.



Commerce de détail ; ne pas laisser se multiplier les défaillances et les fermetures de magasins



- **Thomas BEAUMANOIR**, Directeur Général Délégué, Groupe Beaumanoir
- **Catherine GALLAIS**, Directrice Générale, RougeGorge



- *Caen : l'autre capitale normande, entre rayonnement et tranquillité**
- *Cherbourg : une chalandise isolée mais captive**
- *Evreux : un centre-ville sous pression du pôle carrefour**
- *Actualités jurisprudentielles par Maître Gilles HITTINGER-ROUX**

* Réservé aux adhérents Procos / **Version non adhérents Procos**

ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général de Procos



Avoir la bonne vision de l'avenir du commerce et agir maintenant

Le danger principal d'une période comme celle d'aujourd'hui en matière de commerce de détail serait de **se tromper dans l'analyse et les décisions qu'il convient de prendre**.

L'accumulation des défaillances ou graves difficultés de plusieurs enseignes est bien entendu inquiétante. Mais celle-ci ne doit pas conduire à la conclusion que le e-commerce a réussi à prendre un tel poids qu'il finira par détruire le commerce physique. Car cela n'est pas vrai. Mais, cette situation fragilise les acteurs qui supportent des coûts supplémentaires, l'omnicanal, sans que la taille du marché ne soit croissante.

Le risque de défaillances ne concerne pas toutes les enseignes, mais la fragilisation contextuelle est une réalité à prendre en compte. Par ailleurs, les obligations de transformations et d'investissements massifs et rapides les concernent toutes ([lire par ailleurs l'article « Commerce de détail ; ne pas laisser se multiplier les défaillances et les fermetures de magasins » en cliquant ici](#)).

Donc, c'est **un réel sujet à la fois social** (les fermetures de magasins sont visibles dans tous les types de territoires) mais aussi **sociétal et politique** (fermetures de points de vente qui signifieront vacance commerciale élevée et durable dans de nombreux lieux de commerce).

C'est pourquoi, ces enjeux doivent être portés au calendrier politique. Le gouvernement doit à la fois se soucier rapidement des accompagnements à apporter aux enseignes et commerçants qui pourraient être provisoirement fragilisés et s'engager sur une réelle politique sectorielle qui n'a jamais existée mais n'existe toujours pas.

La situation doit accélérer la mobilisation d'une politique publique volontariste autour des conditions et financements des transformations impératives du commerce et des commerçants. L'installation du Conseil National du Commerce, attendue avec beaucoup d'impatience est urgente.

Car, contrairement à ce que trop de personnes pensent, **les enseignes ne sont pas un modèle du passé mais au contraire des acteurs indispensables et majeurs pour la transformation réelle et concrète de la société française.** Transformer la France et mettre en œuvre les transitions énergétiques, numériques, écologiques supposent des acteurs économiques en bonne santé qui disposent de moyens. C'est le cas dans de nombreux secteurs de l'économie, le commerce n'y échappe pas.

La richesse du commerce passe par la diversité de ses concepts et acteurs ... des propositions pour répondre aux besoins et attentes variés de consommateurs.

La décarbonation de la consommation passe par les enseignes. La transition énergétique du commerce également.

La place des enseignes dans le commerce sur tous les territoires restera fondamentale pour la vie locale, complétée bien entendu par des concepts plus locaux qui sont également essentiels.

La co-construction de la France de demain doit se faire avec les enseignes qu'elles soient exploitées en succursale, franchise, coopérative ou affiliation.

La France a la chance de posséder des enseignes leaders dans la majorité des secteurs du commerce de détail. N'attendons pas qu'elles soient fragilisées.

Elles sont la meilleure chance de la France pour contrer au mieux la plateformisation et la numérisation de la société. Plus le retail est solide, plus il devient compliqué pour des plateformes internationales de s'imposer comme canal majoritaire de vente.

Il n'y a pas de temps à perdre pour éviter la « décommercialisation » de nombreux territoires et villes, ne laissons pas périr des acteurs fragilisés principalement par la conjoncture (la suite du Covid, le coût de l'énergie, les loyers trop élevés...) .

Attendre n'est pas une option. Nous allons vivre durablement dans un monde d'incertitudes.

Shein, Amazon et consorts n'attendent pas. Au contraire, la fragilisation actuelle de certains acteurs, la forte appétence pour les prix bas constituent plutôt un « boulevard » pour prendre des parts de marché. Or, une fois que l'on perd du terrain, la spirale négative est engagée et le retournement de tendance très aléatoire, coûteux et complexe.

Donc pas d'erreur d'analyse, c'est maintenant qu'il faut investir dans et sur le commerce. Attendre n'est pas la bonne solution et sous-estimer les besoins d'accélération d'investissement, non plus.

Transformer le commerce et ses acteurs, c'est maintenant ! ■

À LA UNE

Commerce de détail ; ne pas laisser se multiplier les défaillances et les fermetures de magasins



Le commerce de détail traverse d'importants changements. Certains portent sur la consommation, d'autres sont la conséquence de la numérisation de la société et d'autres encore relèvent de l'impérieuse décarbonisation de l'économie.

Or, ces changements prennent le relai de plusieurs années de fortes crises : Gilets jaunes, Covid, inflation à la suite du déclenchement de la guerre en Ukraine et de la crise énergétique...

De nombreuses enseignes ont récemment rencontré de grosses difficultés pour des causes diverses : Camaïeu, San Marina, André, Burton... **Quels enseignements peut-on en tirer ?** Est-ce le cycle normal du commerce, certains disparaissent et de nouveaux prennent leur place ?

La situation est tout de même préoccupante car les conséquences vont au-delà de celles directes et déjà graves en elles-mêmes : destructions d'emplois, disparitions de magasins voire d'entreprises de taille importante...

En effet, ce qui se passe peut avoir de très importants effets sur les territoires, les centres-villes et les lieux de vie de chacun d'entre nous.

Le sujet doit être pris au sérieux. Et les entreprises doivent être accompagnées lorsqu'elles ont besoin de faire face ponctuellement à des difficultés alors même que leur pérennité n'était pas en cause avant ces crises successives.

Notons par ailleurs que s'il s'agissait d'industries ou d'usines, les réactions et mobilisations seraient bien différentes notamment du côté des pouvoirs publics.

Car de quoi est-il question ? Parle-t-on de quelques fermetures ? S'agit-il de petites entreprises sans histoire ou d'enseignes qui n'avaient plus de clients ? Pas du tout. Certaines telles que Camaïeu avaient une clientèle qui demeurait très importante.

En fait, il s'agit d'entreprises qui doivent financer de profondes transformations après une très longue crise qui les a beaucoup fragilisées.

Évidemment, la question n'est pas d'aider n'importe quelle enseigne si elle n'est plus viable mais de ne pas laisser tomber des acteurs qui, avec un appui limité, pourraient franchir une étape conjoncturellement difficile pour être, demain, contributeur d'un commerce transformé.

Sachons-le, si nous laissons tomber des acteurs en place sur les fondements de principes inadaptés à la situation actuelle (rembourser des PGE de crise, faire face à une hausse jamais rencontrée de l'énergie, effet ciseaux sur le compte d'exploitation...) alors **reconstruire et résoudre les problèmes créés sera très compliqué voire impossible demain.**

Laisser faire sous prétexte de difficultés ponctuelles de trésorerie, de fonds propres insuffisants ou d'absence de capacité de financement, **c'est accepter les conséquences sur les centres-villes partout en France. C'est entretenir également la frilosité du monde bancaire** actuellement peu présent aux côtés des enseignes et des commerçants.

Pourtant, il faut investir. La transformation de la consommation, de sa décarbonation, est sans doute, avec la transition énergétique, l'un des principaux défis de nos transformations sociétales.

Décarboner la consommation, c'est progressivement changer l'offre, la conception et le contenu des produits vendus.

C'est préférer la durabilité, proposer de nouvelles offres telles que l'abonnement ou la location. Qui aura la capacité de le faire ? Les enseignes françaises ou de grands acteurs internationaux voire les plateformes ? Et surtout, avec quelles retombées sur la France ?

Nous ne nous dirigeons pas vers un monde sans consommation. Nous continuerons de nous alimenter, nous habiller et d'avoir besoin d'équipements pour toutes nos activités. Il faut inventer des offres produits et services ainsi que des modèles économiques plus durables.

Soit, nous laissons faire et ne s'en sortira qu'un nombre réduit d'acteurs qui parviendront à mettre en œuvre ces transformations avec leurs seuls moyens.

Soit, nous prenons conscience qu'il faut agir maintenant pour ne pas laisser se développer la spirale négative des difficultés qui impacteront l'économie, le niveau de concurrence mais également les retards dans les transformations de la société française dans son ensemble.

L'enjeu final est la vitalité et la qualité de vie dans les territoires et les villes de toutes tailles.



Le développement de la vacance commerciale entraîne la baisse d'attractivité des rues et fragilise d'autres magasins voisins qui se retrouvent à leur tour en difficulté etc...

Là est l'enjeu. Or, les réseaux de magasins ne se construisent pas en quelques années, si l'on excepte le cas particulier du discount.

Il nous faut bien appréhender les conséquences qu'aurait sur ce sujet une application dogmatique de la fin « du quoi qu'il en coûte ». Si les moyens nécessaires à la poursuite d'activité sont raisonnables, il faut bien réfléchir. **Le non-accompagnement par les pouvoirs publics d'entreprises pourtant viables à court/moyen termes entraînerait des conséquences qui dépassent la seule disparition d'une enseigne.** Car, le commerce possède des externalités positives locales grâce à ses magasins, sans compter les conséquences sur les fournisseurs, prestataires ...

N'en doutant pas le commerce de demain sera largement construit par les enseignes actuelles et autour d'elles. Elles seules ont la capacité de répondre en même temps à tous les impératifs auxquels il faut faire face en particulier transformer la société, la consommation tout en restant des acteurs positifs du pouvoir d'achat du plus grand nombre. Elles seules peuvent disposer de la masse critique, écraser les coûts fixes, atteindre les économies d'échelle permettant de transformer sans faire exploser les prix de vente aux consommateurs finaux.

l'écosystème dans son ensemble doit réagir et accompagner les enseignes et commerçants pour que le plus grand nombre d'entre eux puissent franchir un cap compliqué : propriétaires de locaux commerciaux (adaptation des loyers), banquiers et assureurs crédits (financement de trésorerie et d'investissement), gouvernement et parlement (aider à franchir une étape conjoncturelle et à investir) et Banque de France (tenir compte dans les notes des investissements de décarbonation et des conséquences de la crise Covid)...

Ne l'oublions pas, la consommation reste l'un des moteurs vitaux de l'économie française. Il faut agir. Laisser la vacance commerciale se développer représenterait un danger « mortel » pour de nombreuses rues commerçantes et lieux de commerce, situations auxquelles il sera difficile de remédier par la suite. **Ne commettons pas les erreurs faites lors de la désindustrialisation.** Ne prenons pas de retard dans la transformation du commerce pour ne pas augmenter le nombre d'acteurs fragilisés demain.

Par ailleurs, la décarbonation, priorité sociétale et politique s'il en est, doit s'appuyer sur l'axe commerce et ses acteurs, une priorité sectorielle au même titre que l'énergie, l'automobile par exemple. Car le commerce c'est l'un des débouchés majeurs de l'industrie, comment transformer l'amont sans transformer l'aval !?

Les défaillances actuelles ne doivent pas être banalisées, les difficultés de trésorerie (coûts de l'énergie et écrasement des marges) ne peuvent être sous-estimées : l'accompagnement durant une telle période est une nécessité et la meilleure des décisions pour préparer l'avenir.

Par ailleurs les conflits sociaux actuels ne peuvent, s'ils sont durables, qu'accélérer la fragilisation des tissus commerciaux locaux. Un effet collatéral important qu'il faut appréhender.

Sur le plus long terme, la fragilisation actuelle ne doit pas cacher les vrais enjeux et les effets que pourraient avoir les retards d'investissement sur l'ensemble du secteur dans les prochaines années. ■



QUESTIONS À...

Thomas BEAUMANOIR

Directeur Général Délégué, Groupe Beaumanoir



Thomas BEAUMANOIR

Directeur Général Délégué, Groupe Beaumanoir

Thomas, vous êtes directeur général délégué du groupe Beaumanoir. Pouvez-vous nous rappeler le périmètre des enseignes du groupe et le nombre de points de vente par enseigne, en France ?

Le Groupe Beaumanoir est un groupe familial composé de 6 marques (Cache Cache, Bonobo, Bréal, Morgan, Caroll et La Halle). Nous avons 2.000 magasins principalement en France dont 50% sont opérés par des partenaires affiliés.

Quel est votre périmètre d'action au sein du groupe ?

Au quotidien, je pilote le pôle développement dont dépend l'expansion, l'immobilier, l'affiliation et l'aménagement. En parallèle, je suis de près nos marques historiques ainsi que nos dernières acquisitions à savoir, La Halle, Caroll et la plateforme digitale Sarenza.

Le commerce vient d'être confronté à plusieurs crises majeures qui ont fortement compliqué son fonctionnement (Gilets jaunes, Covid). Qu'est-ce que cela a changé pour les enseignes du groupe Beaumanoir ?

Malheureusement, nous sommes habitués à gérer des crises... pour le Groupe Beaumanoir. La période Covid a été une période assez « sportive » ! Certaines relations ont été altérées avec nos partenaires bailleurs mais nous nous efforçons de retrouver une relation de confiance. Plus globalement, cette période a pleinement validé notre stratégie et les investissements de transformation engagés depuis plusieurs années maintenant. Cette transformation est toujours en cours et doit continuer dans un environnement extrêmement complexe, incertain, un véritable challenge.

En termes de maillage de magasins et de développement, quelles sont les priorités de vos enseignes pour les prochaines années ?

Nous avons des réseaux matures, c'est pourquoi nous allons entrer dans une phase de gestion... Sans oublier de rester agiles. En ce qui concerne La Halle, nous préparons le terrain pour nous remettre dès que possible en reconquête.

L'international est-il une priorité pour le groupe et ses enseignes ?

Pour le Groupe Beaumanoir, l'international se résume à la Belgique, l'Espagne, le Portugal et la Suisse ainsi qu'un développement à travers des plateformes digitales. L'objectif est de bien faire notre métier là où nous sommes implantés sans nous disperser.

De nombreuses enseignes de l'habillement sont en graves difficultés. Est-ce selon vous, un cycle normal dans la vie d'un secteur d'activité, avec des acteurs qui disparaissent et d'autres qui prennent leur place ? Ou les fondamentaux sont-ils menacés plus largement ? Soit en termes de consommation soit de coûts d'exploitation ?

Ce qui se passe était prévisible tant l'équation du retail est complexe et nécessite de l'abnégation et de l'humilité. Juste pour illustrer mon propos voici l'équation :

- Nous sommes sur des marchés baissiers, 15% de baisse par an depuis dix ans.
- Les surfaces commerciales ont augmenté d'autant sur la même période.
- Les charges d'exploitation ne font qu'augmenter (Loyers, masse salariale, omnicanalité).
- Les ventes sur le digital ont connu une augmentation à deux chiffres depuis dix ans.
- Les règles et normes d'exploitation ne font que se complexifier et se durcir.

Avec cette équation, nous voyons bien que le commerce se complexifie, qu'il ne faut rater aucun virage.

Par rapport à votre question, je préfère mettre en avant l'actionnariat familial... Nous avons une vision long terme. Nous faisons constamment évoluer notre façon de faire du commerce au service de nos client.e.s. Maintenant, nous ne sommes pas infaillibles et restons vigilants quant aux charges.

En France, qu'est-ce qu'il faudrait changer selon vous, pour que le commerce de détail continue d'assurer ses fonctions économiques, d'employeurs mais aussi de présence et de lien dans les différentes de territoire français ?

Pour que le commerce continue d'assurer ses fonctions économiques et sa présence dans les territoires, il doit être compris. Les Assises du commerce ont eu lieu et il ne s'est rien passé depuis. Laissant bailleurs et preneurs au milieu du gué, dos à dos. Il y a un manque de cohérence. On souhaite préserver les centres-villes mais en même temps, on chasse la voiture de la ville.



On souhaite transformer les entreprises pour autant il y a toujours plus de contraintes administratives. Les entreprises doivent aller vite et notre système juridique s'engorge tout seul et est incapable de rendre des décisions dans un délai court.

Nous sommes dans une marche forcée de transformation des entreprises mais les objectifs ne peuvent être atteints que si les enseignes retrouvent des respirations.

Pour moi, la financiarisation à outrance du commerce est dangereuse, les équilibres doivent être préservés. Un propriétaire immobilier doit être capable d'offrir à un locataire un magasin aux dernières normes en contrepartie d'un loyer couvrant ses investissements et dans le respect du marché et de la commercialité. Un commerçant doit être capable d'avoir un beau magasin avec une présence digitale (vitrine ou marchande). Son exploitation doit être maîtrisée et garantie sur le long terme (à minima la durée d'un bail).

Selon moi, les axes de réflexion pour favoriser le commerce sont les suivants :

- Les enseignes doivent retrouver des marges de manœuvre pour investir et se transformer.
 - Baisse de Charges
Refonte des charges immobilières/locatives refacturables (taxe foncière, ...etc.),
- Indexation des loyers, Indice des loyers commerciaux,
Le mécanisme doit être lié à des investissements sur un bien immobilier et doit s'arrêter quand le bien est amorti.
- Valorisation des loyers,
Il faut prendre en considération la vacance commerciale dans le calcul de la valeur locative.
- Réduire les dépôts de garantie à un mois de loyer,
- Paiement mensuel des loyers et charges locatives,
- Mener des études de baisse de TVA.
- Afin de gagner en agilité,
- Les procédures judiciaires prennent beaucoup trop de temps et doivent être accélérées. Le système doit être désengorgé et donc dissuasif pour ceux qui en abusent.
- Réduction des délais d'instruction des dossiers pour ouvrir ou rénover un point de vente (permis de construire, déclaration de travaux ...). ■



QUESTIONS À...

Catherine GALLAIS Directrice Générale, RougeGorge

**ROUGE GORGE**

Catherine GALLAIS
Directrice Générale, RougeGorge

Catherine GALLAIS, vous êtes directrice générale de RougeGorge depuis 2009. Quelles sont les spécificités du positionnement de votre marque sur le marché français ?

Créée en 1992 par Phildar, RougeGorge est une marque de lingerie qui s'adresse à toutes les femmes quels que soient leur morphologie, leur âge ou leur style.

Notre volonté de répondre aux besoins de chaque femme, se traduit par le développement de produits couvrant une large proposition de tailles, de styles et de familles (lingerie de jour, balnéaire, nuit, bas, collants...).

A la diversité des produits s'ajoutent trois forces de la marque :

- Un savoir-faire produit corsetier qui allie expertise, bien-être et qualité,
- Un style singulier et différenciant,
- L'accompagnement de chaque cliente dans sa démarche d'achat par un conseil personnalisé (confirmé par un NPS de 75 %).

Ces trois actifs forts de la marque nous ont permis de prendre la deuxième place des chaînes spécialisées de lingerie en France (source Kantar).

Nous sommes une entreprise de province. Notre présence est forte dans les villes moyennes avec une réelle proximité avec nos clientes.

Les années Covid avec les longues fermetures de magasins ont été compliquées pour toutes les enseignes. Cette période a-t-elle changé les attentes de vos clientes ? Et quels sont les changements majeurs consécutifs à cette période pour une enseigne comme la vôtre ?

Nous avons chez RougeGorge un projet d'entreprise, partagé avec tous les collaborateurs. Ce projet qui repose sur une raison d'être et une ambition est une boussole pour toutes les équipes. Cela nous permet en permanence de développer des actions cohérentes avec ce projet et leur donne du sens. Cette cohérence nous a permis de passer les deux années du Covid en gardant un cap.

Par ailleurs, l'entreprise est saine financièrement. Nous avons franchi l'étape de la Covid sans faire appel au PGE. Bien entendu, nous avons stoppé les investissements pendant cette période et sommes restés très prudents sur nos frais. Dès 2021, nous avons retrouvé notre niveau d'activité de 2019.

Notre taille est certainement une chance. Elle nous rend agiles avec des prises de décisions très rapides.

Nous avons appris à être encore plus agiles et à gérer au plus serré nos collections et nos achats.

La Covid nous a permis d'accélérer sur le digital. Mais dès que les magasins ont réouvert, les clientes sont revenues immédiatement. L'implantation dans les villes moyennes a été une chance.

Le marché de la lingerie est un marché plus résilient que le marché du PAP avec une consommation plus raisonnée.

Après ces deux années de crise, les attentes des clientes ont légèrement changé. Elles recherchent par exemple, davantage de soutiens-gorges sans armature... C'était déjà une tendance mais qui s'est accélérée après la Covid. La qualité et la durabilité des produits deviennent aussi des attentes fortes.

Quel est la taille de votre parc de magasins ? Quelles sont vos priorités de développement ?

Nous exploitons 251 magasins en France et 9 en Belgique. 143 sont des succursales et 117 des affiliés. 45 % d'entre eux sont positionnés en centres-villes et 55 % en centres commerciaux ou retail parks.

Chaque année, nous ouvrons dix magasins environ. Mais, nous travaillons en permanence sur la qualité du parc, que nous adaptons en fonction des évolutions des emplacements et des zones de trafic. Ce qui nous amène à en fermer chaque année (autour de 5 magasins) pour être toujours dans les bons emplacements. Il est fondamental de savoir prendre ces décisions avant qu'il ne soit trop tard. Chaque magasin doit être rentable pour que le parc reste sain.

Aujourd'hui, nous avons des ambitions de développement à Paris et en région parisienne, y compris dans des formats plus petits que nos tailles habituelles autour de 100 m². En effet, le digital (12 % de nos ventes actuelles et ses perspectives d'évolution) nous permet d'envisager d'exploiter des surfaces plus petites pour ne pas supporter des coûts immobiliers trop importants et développer une nouvelle expérience client(e).

Nous avons une véritable posture omnicanale ; tous nos magasins sont « incentivés » sur le chiffre d'affaires omnicanal.



Vous avez annoncé l'an passé avoir une priorité sur l'internationalisation, qu'en est-il aujourd'hui ?

Nous exploitons plusieurs marques. En 2021, nous avons lancé la marque « Rose », sur le segment du sexy Prémium, avec des produits très corsetiers et de très belles matières. Ces produits sont vendus plus chers que nos produits RougeGorge. Les produits de la marque Rose sont présents aujourd'hui dans nos magasins RougeGorge et sur le site.

Nous avons également une marque uniquement digitale, LEEL lingerie, lancée également en 2021 et qui s'adresse aux jeunes filles aux poitrines généreuses.

C'est sur ces deux marques en priorité, que nous souhaitons développer notre présence à l'international en B to B et développer nos trois marques via des marketplaces internationales.

Nous avons d'ailleurs participé pour la première fois cette année au salon « Curve » à New-York et les premiers retours sur nos produits sont encourageants...



Les sujets d'écoresponsabilité, de décarbonation sont stratégiques et prioritaires pour les enseignes. Qu'en est-il pour RougeGorge ?

Pour nous, la RSE n'est pas négociable, c'est une dette. Aucune entreprise ne pourra être pérennisée sans répondre à ces attentes et ceci même si à court terme, ce n'est pas un critère de choix pour tous les client(e)s. Mais cela va s'accélérer avec le temps. C'est un enjeu important pour notre entreprise, qui fait partie intégrante de notre projet et qui est mobilisateur pour les équipes.

RougeGorge est engagée sur les trois piliers que sont l'environnement, le social et le sociétal.

Notre bilan carbone montre que plus de 85 % de notre impact dépend des produits et de leur fabrication. Nous avons donc établi un plan sur plusieurs années pour développer avec nos fournisseurs nos produits à partir de matières premières recyclées, des fibres à faible impact. Nous avons peu de fournisseurs qui sont de véritables partenaires et nous travaillons avec eux sur le long terme. Cependant, il faut du temps car certaines matières sont vertueuses sur le plan environnemental mais ne sont pas durables ou ne correspondent pas à nos critères de qualité.

Beaucoup de nos fournisseurs sont en Asie, Chine, Vietnam ou Cambodge et, contrairement à certaines idées reçues, ils sont de plus en plus respectueux de la planète. Nombreux sont ceux également qui développent une politique sociale pour leurs collaborateurs.

En 2022, nous avons été certifiés Oeko-tex. Nous souhaitons aller plus loin cette année et être labellisés. Nous avons choisi un label RSE français « Positive Workplace », pour sa démarche très 360 puisque ce label interroge pour établir la notation, l'ensemble de nos collaborateurs, tous nos fournisseurs et également un échantillon des client(e)s.

Nous testons également la seconde main dans deux de nos magasins du Nord. Nous nous appuyons pour ce test, sur une jeune entreprise « Abracadabra », qui collecte et répare les soutiens-gorges qui sont ensuite vendus sur leur site et depuis novembre 2022 dans deux magasins RougeGorge. Les premiers résultats sont intéressants et montrent que le sujet de la seconde main est un sujet à adresser, y compris en lingerie.

Recrutement, financement, investissement, loyer... les difficultés ne manquent pas. Quelles sont les plus complexes à franchir selon vous ? Et, que faudrait-il faire/obtenir de la part de l'écosystème pour aider les enseignes dans cette période complexe ?

En 2023, nous devons faire face à des enjeux importants.

Sur nos marges d'abord, car la parité euro – dollar est particulièrement défavorable. La production en proche import (Europe et Maghreb) n'est pas suffisante pour répondre à nos besoins et à nos standards de qualité.

Nous souhaitons garder un très bon rapport qualité / prix et si nos prix augmenteront légèrement en 2023, ce sera toujours sans transiger sur la qualité.

Nous nous attendons à une consommation plus contrainte et sommes convaincus que notre positionnement qui repose sur la qualité et la durabilité, donc sur la valeur du produit, est un positionnement gagnant sur le long terme. Nous nous inscrivons dans la démarche d'une consommation mieux mais moins.



Collection Leel

Nous devons également faire face à des augmentations de coûts d'exploitation (salaires, loyers, énergie...), ce qui nous conduit à rester prudents sur nos investissements et à les concentrer sur des projets créateurs de valeur. Nous avons la chance d'avoir un actionnaire qui est engagé sur le long terme.

Le recrutement devient plus difficile dans notre secteur et c'est un enjeu important indispensable à notre développement. Nous devons donc rester attentifs aux salaires et au partage de la valeur mais les collaborateurs sont également sensibles aux entreprises porteuses de sens.

Le sujet des loyers reste préoccupant. L'indexation est bien supérieure à nos évolutions de chiffre d'affaires et encore plus aux marges ! Le trafic magasin est en baisse et malgré cela, les coûts immobiliers augmentent. Cela ne peut pas continuer à évoluer de cette manière. Les frais augmentent vite, l'effet ciseaux entre coûts et activité est très compliqué à résoudre. Ce qui oblige à la plus grande prudence en 2023 tout en continuant à développer notre projet et à répondre aux attentes de nos client(e)s. ■



Collection Rose



Collection RougeGorge

PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75002 PARIS

Tél. 01 44 88 95 60 ■ club@procos.org ■ www.procos.org

Directeur de la publication : Laurence PAGANINI, Présidente de Procos