

# PROCOS

**AGIR POUR UN COMMERCE QUI DONNE ENVIE**

Newsletter

MARS 2025

#81

## ÉDITO

**Des centres-villes essentiels pour notre qualité de vie :  
une ambition collective**

par Emmanuel LE ROCH  
*Délégué général de Procos*

## À LA UNE

Pourquoi est-il vital de s'attaquer aux pratiques des  
grandes plateformes asiatiques Shein et Temu ?

## QUESTIONS À...

**Dominique DURAND**

*Président Directeur Général de Carré Blanc*

**Jean-Christophe GARBINO**

*Président de Grain de Malice*

**Benjamin LACOSTE**

*Directeur Général de 5àSec*

## REGARDS CROISÉS

**Anne ALIX**

*Directrice de l'immobilier, de l'affiliation et des services généraux de  
Thom Group*

**Christophe BERTEAU**

*Directeur développement d'Etam*

**Laurent DEPINOY**

*Head Of Real Estate d'Id Group*

**Gaëtan d'HALLEWIN**

*Directeur développement et immobilier de Bouygues Télécom*

## ÉTUDES & CLUBS

*Dijon, capitale du goût... et du commerce\**

*Besançon : face à Châteaufarine,  
un centre-ville charmant qui résiste encore\**

Webinar Baromètre Digital & Paiements/Procos sur la  
consommation et les axes stratégiques pour le commerce



[www.procos.org](http://www.procos.org)  
[club@procos.org](mailto:club@procos.org)

\* Réservé aux adhérents PROCOS

## L'ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH, Délégué Général de PROCOS

# Des centres-villes essentiels pour notre qualité de vie : une ambition collective



**En ce début 2025, la vacance commerciale inquiète à nouveau car elle s'est développée ces deux dernières années, en particulier dans les centres-villes en passant de 9,73 % à 10,64 % entre 2023 et 2024. Elle est revenue à son niveau de l'avant Covid.**

Une situation qui, bien entendu, préoccupe les commerçants car elle met en danger l'attractivité des lieux mais également parce qu'elle est le signe d'un disfonctionnement qui a poussé d'autres commerçants à se résigner et fermer.

**Les citoyens s'inquiètent** également car la vacance se voit. C'est le marqueur des inquiétudes et de la fragilisation de l'économie locale.

**Les élus locaux** se préoccupent de l'attractivité et de l'image de leur ville mais aussi de la réaction des habitants.

**Les commerçants s'inquiètent également** avec la crainte du cercle vicieux des fermetures

**Comment expliquer cette situation ?**  
Les causes en sont multiples.

**Des raisons relevant de la situation du commerce :** le développement de nouveaux canaux de vente que les magasins, en particulier ceux des plateformes internationales d'abord Amazon, puis plus récemment Shein et Temu. Celles-ci représentent aujourd'hui 22 % des colis livrés par La Poste, alors qu'elles ne pesaient que 5 % voici cinq ans. Un phénomène qui n'a aucune raison de ralentir si des mesures importantes de contrôle ne sont pas mises

en place en France et en Europe. ([lire article par ailleurs : « Pourquoi est-il vital de s'attaquer aux pratiques des grandes plateformes asiatiques Shein et Temu ? »](#)).

**Autre cause, celle de la fermeture de magasins d'habillement partout en France ces dernières années, des enseignes bien entendu, mais également des magasins multimarques et sans enseigne.** Le poids de ces activités est passé de 21 % des magasins en 2015 à 15 % en 2024. Bien entendu, il semble difficile de trouver des activités qui puissent remplacer celles-ci, en particulier du fait de la surface des locaux mais également des niveaux de loyers. Seule la restauration a connu sur la même période de très nombreuses ouvertures.

Et enfin, l'appétence des consommateurs pour les bas prix s'est fortement développée ces dernières années ; évolution qui favorise les acteurs plus discount, le plus souvent exploités dans les périphéries des villes ainsi que sur le canal internet.

**Face à cela, le sujet est celui de l'attractivité globale et du fonctionnement d'un lieu de commerce.**

**Au-delà de l'offre commerciale, le fonctionnement d'un centre-ville repose sur l'accessibilité.** Sans fréquentation, un commerce ne peut fonctionner. Toutes les mesures qui limitent l'accessibilité, les plans de circulation complexes, les restrictions de stationnement sont autant d'irritants qui génèrent la baisse d'envie d'une partie des habitants des périphéries de villes de faire l'effort de se rendre en

centre-ville. Ils y vont moins souvent, répondent à leurs besoins autrement, en périphérie ou sur le web. **Et, petit à petit, la zone de chalandise des commerces se réduit**, le chiffre d'affaires baisse suffisamment pour qu'une partie des commerçants (pas seulement les enseignes) et certains magasins ne soient plus rentables et ferment.

Or, la fréquentation des magasins a encore baissé de -1,8 % en 2024 dans les centres-villes après - 3,6 % en 2023 alors que la baisse a été trois fois plus faible dans les périphéries.

**Cette dépendance au trafic quotidien est évidente. Or, les raisons de se rendre en cœur de ville sont de moins en moins nombreuses du fait de la numérisation de la société, des services notamment public...** Or, évidemment, cette baisse de déplacements des clients de périphéries vers le centre n'est pas compensée, loin de là, par l'augmentation des habitants en centre-ville.

#### Est-ce une cause perdue ?

**Evidemment non**, et cela ne doit pas être le cas tant la **vitalité** des cœurs de ville entraîne des conséquences sur la qualité de la vie locale, sur la fierté d'habiter telle ou telle ville.

**Le commerce n'est qu'une des composantes de cet objectif** qui est celui de donner envie aux gens de se rendre dans un cœur de ville. Il faut bien sûr assurer la propreté, la sécurité mais également permettre un accès aisé et pas seulement aux touristes qui feront l'effort parce qu'ils souhaitent découvrir une ville, son patrimoine et son offre commerciale. Il faut également répondre aux attentes des habitants de l'ensemble du territoire. Tout ce qui est organisé localement doit l'être le plus souvent dans l'urbain, le cœur de la ville. Certains maires l'ont compris mais malheureusement pas tous.

Les touristes sont importants, mais les habitants encore plus, et il faut penser à leurs attentes et besoins.

**Or, tout le monde doit participer à cette volonté collective de donner envie :**

- tout d'abord, les élus locaux tant l'approche doit porter sur toute la politique locale comme un

objectif central basé sur toutes les composantes et pas seulement le commerce,

**En particulier, rappelons-le, il faut faire augmenter le nombre d'habitants.** Quand s'occupera-t-on sérieusement des logements vides aussi des boutiques dans les rues lorsque c'est possible ? Quand sera-t-il envisagé un avantage fiscal (Pinel) incitant des investisseurs locaux à rénover des logements en centre-ville pour les remettre sur le marché en compensation d'un loyer acceptable pour les logements et les commerces en pied d'immeuble ?

- les commerçants bien entendu, dans leur approche individuelle mais aussi collective à travers des horaires d'ouverture communs, animations, services.... **Donner envie de faire l'effort de venir jusqu'aux rues, donner envie de rentrer dans un magasin et d'y revenir parce que l'on s'y sent bien. Les réponses sont locales, mais le principe doit être national,**
- **les propriétaires immobiliers qui ne peuvent pas sous-estimer leur responsabilité et leur capacité à agir.** Lorsque les loyers pratiqués et leurs augmentations sont en décalage avec l'activité du commerce, la consommation, les difficultés rencontrées (les travaux de voirie par exemple), alors la mise en danger des commerçants est évidente, le développement de la vacance commerciale n'est pas loin.

**Donner envie est la réponse car c'est la seule durable et celle qui donne du sens à la démarche collective au-delà des intérêts individuels.** Bien entendu, cet objectif est difficile à mettre en œuvre. Cela demande du temps, des efforts, parfois des sacrifices mais il ne faut pas renoncer car c'est la seule issue pour construire une avenir heureux et plaisant pour demain.

**Les centres villes doivent rester un objectif majeur de politique publique,** le commerce est l'une des composantes mais la réussite si elle doit intervenir sera collective et basée sur une co-construction locale, une volonté réelle de travailler ensemble et de faire une partie de la contribution. Ce n'est pas toujours de l'argent, souvent de l'écoute et du comportemental. **Cela débute par la volonté d'agir ensemble.**

## À LA UNE

# Pourquoi est-il vital de s'attaquer aux pratiques des grandes plateformes asiatiques Shein et Temu ?

Pour comprendre l'urgence de trouver des solutions rapides et massives afin de réduire les excès et les impacts des activités de plateformes telles que Shein et Temu, il est important de mesurer et d'anticiper l'ampleur des conséquences sur le tissu commercial, c'est-à-dire sur les entreprises qui exercent leur activité dans les différents territoires en France.

Shein et Temu ne sont pas vraiment des entreprises comparables, l'une, Shein, est un modèle très robuste visant à mettre sur le marché et de manière très fréquente de très nombreux produits textiles dans une logique de création permanente de buzz et d'envie d'acheter toujours plus fréquemment. C'est un prédateur par le rythme et le nombre de référence et le prix inaccessible aux autres acteurs. L'autre, Temu est avant tout le bras armé permettant d'arroser les marchés internationaux par des produits chinois.

Il faut comprendre que les tensions actuelles sur une consommation domestique chinoise en baisse rendent encore plus important pour la production chinoise, son industrie, le fait de vendre ces produits sur d'autres marchés, en particulier en Europe. Il n'y a donc aucune raison pour que la volonté d'expansion de ces acteurs diminue car la capacité de production est toujours présente et il faut trouver des débouchés à l'étranger. Comme, de plus, il est très probable qu'exporter vers les Etats-Unis soit plus complexe pour les entreprises chinoises dans les prochains mois, les marchés européens seront encore plus stratégiques et tout sera mise en œuvre

par ces acteurs pour poursuivre leur développement exponentiel, prendre des parts de marchés, **devenir indispensables en affaiblissant la concurrence. La démarche classique du prédateur.**

**Cela a déjà été largement mis en exergue ; Shein et Temu représentent aujourd'hui 21 % des livraisons de colis par La Poste en France, cette part n'était que de 5 % cinq ans auparavant.** A un tel rythme et sans changement de contexte, cette part pourrait se situer entre **35 et 40 % en 2030 !** Comment pensons-nous que les acteurs du commerce, le tissu commercial pourrait résister à un tel rouleau compresseur ? Car pour l'instant en tout cas, les prix très bas génèrent une grosse attractivité auprès de très nombreux consommateurs français et ceci de tous niveaux de revenus du fait des incertitudes qui poussent à épargner et de la volonté de créer du pouvoir d'achat additionnel en achetant moins cher.



© Marion Boisjot

L'ampleur du phénomène est donc très importante et prend largement le pas sur la conscience éventuelle des conséquences environnementales ou sociales, les risques pour les points de vente...

**On le voit, ces plateformes l'ont bien compris, et font tout pour se créer une bonne image en Europe avec la volonté d'avoir une image de bons élèves. Leurs moyens mis en œuvre sont énormes et croissants (lobbying, volonté de se faire côter ...). Une volonté d'écraser le marché et d'en contrôler une part croissante et ceci aussi bien dans l'habillement que dans l'équipement de la maison, la décoration, les cadeaux, le jouet... Peu de secteurs sont à l'abri. On parle beaucoup d'ultra fast fashion mais notre approche doit être beaucoup plus large bien entendu car tout le commerce de détail non alimentaire peut être concerné tôt ou tard.**



© AFP

Il y a donc urgence de mettre un terme aux éléments qui assurent à ces entreprises des avantages concurrentiels insupportables et qui encouragent donc leur comportement de prédateurs et leur volonté de quête de parts de marché.

En fait, nous subventionnons le développement d'acteurs qui mettent tout en œuvre pour nous fragiliser très rapidement.

- Comment expliquer en effet que les colis de moins de 150 euros soient exonérés de droits de douanes et facilitent à ce point l'importation facile de produits à faible prix qui viennent lamener une partie de nos acteurs ? L'Europe et la France ont décidé, sans doute tardivement, de s'attaquer à cet avantage concurrentiel mais souhaitons que la suppression de cet avantage intervienne en 2025 ou 2026, et non en 2028, date envisagée dans un premier temps.
- Ces acteurs ont des approches différentes de celles des acteurs en place, ils apportent d'importantes nouveautés et leur modèle (algorithmes, flexibilité, infrastructures...) le volume de leurs activités, le fait qu'elles interviennent à partir de l'étranger sans implantation en France et qu'elles livrent directement à partir de la Chine **sont autant de sujets qui font que les administrations européennes et françaises ne sont pas organisées pour traiter de tels volumes, pour comprendre les spécificités opérationnelles de ces acteurs, pour contrôler et s'assurer qu'ils respectent les règles imposées à tous les autres acteurs.** Oui mais une fois que l'on a conscience, ne rien faire serait coupable. C'est une guerre économique.

La question n'est pas de savoir si c'est compliqué, cela l'est, mais de décider des moyens et règles à mettre en œuvre pour assurer la responsabilité des autorités : assurer l'équité des règles entre les acteurs.

Il faut dimensionner les contrôles (DGCCRF, douane) mais aussi sanctionner dès que les dérapages sont constatés. Ces acteurs sont souples, s'ils sont pris en défaut, leur capacité à

s'adapter est très rapide. Donc, leur laisser du temps pour se mettre en conformité fait que la sanction n'intervient jamais. **Pourtant, pour que le consommateur prenne conscience, il faut sanctionner.** Comment accepter par exemple de laisser vendre des jouets qui présentent des risques ? Evidemment ceci est inacceptable, alors il faut agir et ce n'est qu'un exemple mais il est parlant.

**Bien entendu à aucun moment, la pensée coupable qui viendrait dire que ces pratiques seraient bonnes pour le pouvoir d'achat ne peut-être un argument** ou une raison de prendre du retard. Il faut aller vite pour limiter au maximum des dégâts. Tout le monde constate la fragilité du commerce, le développement reparti de la vacance commerciale, comment peut-on imaginer que le développement rapide de telles pratiques ne contribuerait pas rapidement et mathématiquement à faire disparaître des magasins chaque année. **Car cela a deux impacts, pratiquer des prix non économiquement supportables pour les autres acteurs, et avoir une rapidité de développement de part de marché insupportable pour le tissu commercial.** En cas d'inaction, c'est certain que cela va se poursuivre. C'est loin d'être la seule raison, mais elle peut, à elle seule, faire baisser de 10 ou 20 % le chiffre d'affaires d'un magasin et l'obliger à fermer.

**Contrôler, sanctionner, cela suppose sans doute également la mise en place de règles que l'on est en capacité de faire respecter donc de contrôler l'action d'acteurs** qui ont des caractéristiques différentes, absents physiquement du pays, avec un volume d'activité très élevé et un rythme très rapide. **Si on en est incapable, comment imposer ces règles aux autres acteurs ?** Deux possibilités : soit il faut des règles tenant compte des spécificités de ces acteurs, de la difficulté de contrôler leurs actions, leurs modèles ; soit il est très urgent de mettre les moyens et la volonté politique (moyens de contrôle, nouvelles formes pour celui-ci, voire nouvelles règles...), et ceux-ci devront être permanents puisque ce type d'acteurs, grâce aux innovations technologiques, continueront à rechercher d'autres manières de contourner les règles en place.

**Nos enjeux économiques, sociaux et sociétaux dans le secteur du commerce de détail sont très importants. Cela dépasse les enjeux du seul secteur du commerce de détail au sens stricte car l'impact territorial est majeur.**

Les conséquences sur l'emploi, sur la dynamique territoriale, font que cette volonté d'assurer l'équité concurrentielle doit être sans faille, elle est urgente, et ne doit souffrir d'aucune naïveté, ni faiblesse.

**C'est vital pour le commerce dans les territoires, la pérennité des magasins, c'est également vital pour les autres acteurs du web, français ou étranger.** C'est par ailleurs le seul moyen pour que d'autres plateformes internationales, américaines par exemple, ne soit pas tentées par la mise en place d'une version « discountisée » de leurs organisations et offres pour réagir à ces acteurs d'origine chinoise.

**Nous verrons ce qu'il en est dès les tous prochains mois, mais une partie importante du commerce de détail en dépend mais également toute la chaîne de valeur (fournisseurs, prestataires ...) qui vit du commerce.**

**C'est donc l'une des conditions vitales, pas la seule bien entendu, pour que nous ayons encore des commerçants dynamiques, enseignes ou non, dans nos territoires dans les prochaines années.**

## QUESTIONS À...

# Dominique DURAND

## Président Directeur Général de Carré Blanc



***Dominique DURAND, vous êtes Président Directeur Général de Carré Blanc depuis 2016, une enseigne qui a quarante ans cette année. Pouvez-vous nous rappeler les principaux paramètres du positionnement de votre entreprise ?***

Carré Blanc a fêté ses quarante ans l'an passé. Nous sommes une marque inspirante de Linge de maison haut de gamme, qui repose sur nos trois valeurs historiques : Humaine, Singulière, Engagée.

***Qui est aujourd'hui propriétaire de votre enseigne ?***

Avec l'aide d'un associé et ami, nous avons racheté la marque en février 2022, afin de lui donner une trajectoire toujours plus responsable, au service de ses communautés de clients et de partenaires.

***Pouvez-vous nous décrire les grandes caractéristiques de votre réseau (nombre de magasins, formats, types d'exploitation, types de ville, centre-ville, centres commerciaux...)?***

Nous sommes de loin le plus grand réseau de boutiques en France, proposant 110 boutiques sur tout le territoire, principalement en centre-ville, avec un

tiers de succursales et deux-tiers de partenaires franchisés ou affiliés. Nous aimons la richesse de cette mixité et nous appuyer sur des professionnels qui connaissent parfaitement le tissu économique local.

***De nombreux segments de l'équipement de la maison sont aujourd'hui confrontés aux difficultés du marché du logement. Est-ce le cas de votre marché du linge de maison, ou les paramètres d'évolution de votre marché sont-ils différents ? Comment s'est terminé 2024 pour vous ?***

Malgré un contexte géopolitique et économique au ralenti, nous avons su capitaliser sur neuf premiers mois performants pour maintenir un chiffre d'affaires stable.



Il est vrai qu'une reprise du marché immobilier serait une bonne nouvelle pour l'ensemble du marché de la maison, ainsi que la reprise de la natalité en France pour Carré Blanc ; une marque très souvent offerte en cadeau de naissance haut de gamme.

**Quelles sont vos priorités de développement pour les futures années en France pour les magasins et sur le web ?**

Nous abordons la distribution omnicanale de manière harmonieuse entre le canal digital et physique. **Les boutiques sont les lieux dans lesquels le projet de marque est le mieux révélé**, notamment au travers de la qualité de conseil de nos stylistes d'intérieur et de nos services uniques au monde en termes de personnalisation.

**C'est pourquoi, nous poursuivons des objectifs de développement** en nous appuyant sur des franchisés ou affiliés locaux, dans des villes et territoires qui présentent encore de jolis potentiels, et qui sont affichés sur notre site...

**Pour les prochaines années, quels sont vos axes de transformation majeurs ? Qu'est ce qui est le plus complexe : évolution des ventes, positionnement prix, transformation RSE, évolution de la concurrence, fréquentation des magasins, loyers... ?**

Les projets sont multiples en effet pour faire face au challenge permanent de transformation nécessaire :

- **Mettre la relation humaine et la créativité au cœur du projet de la marque**, que ce soit dans la relation avec les clients, mais aussi nos partenaires distributeurs et fournisseurs.



- **Continuer à agir en leader dans la transformation responsable de notre industrie**, notamment au travers de notre engagement au sein de Re-fashion et de nos nombreuses initiatives pour limiter notre impact, capitaliser sur la durabilité reconnue de nos produits et la qualité de notre accueil.
- **Promouvoir des produits durables et se battre pour défendre notre industrie** contre l'invasion européenne par des produits quasi-jetables qui polluent la filière aval tout en bénéficiant d'exonération de droits de douane.

**Quels sont vos projets et ambition à l'international ?**

Après deux ans de travail interne sur les outils et méthodes pour favoriser notre développement international, **nous nous réjouissons de l'ouverture de deux nouveaux pays récemment**. Nous sommes à la recherche systématique du bon partenaire que nous soutenons sur son marché national.

**Nos zones cibles** sont en Europe et au Moyen-Orient.

**Vous le savez, Procos s'est choisi une nouvelle ambition voici quelques mois « Agir pour un commerce qui donne envie ». Partagez-vous cette ambition pour votre enseigne ? Quelles priorités cela signifie-t-il pour vous ?**

Proposer notre projet d'une marque singulière, au travers de produits durables, inspirants et de qualité, en s'appuyant toujours plus sur la relation humaine avec nos partenaires et salariés, pour satisfaire nos clients... Voilà une ambition qui me paraît être en reflet parfait de ce que vise Procos.

**Quels devraient-êtré selon vous les axes majeurs de travail de Procos pour contribuer significativement à cet objectif ?**

Mettre en relation les marques, soutenir la valorisation de notre magnifique métier relationnel qui contribue activement à la vie de la cité, l'expliquer sans cesse aux pouvoirs publics et aux autres parties prenantes, susciter des vocations de vendeurs ou de distributeurs... Autant d'axes d'engagement que Procos et Emmanuel se doivent de continuer à incarner. Merci.



## QUESTIONS À...

# Jean-Christophe GARBINO

## Président de Grain de Malice



*Jean-Christophe GARBINO, vous êtes Président de Grain de Malice depuis juin 2023. Comment s'est terminée l'année 2024 pour votre enseigne ? Quels ont été les faits marquants ?*

Nous sommes très satisfaits et fiers de la performance que nous avons réalisée en 2024.

Certes, nous avons eu la météo avec nous à la rentrée de septembre, ça a boosté tout le marché.

Mais surtout, nous avons écrit un plan, on l'a réalisé intégralement et les performances ont été au rendez-vous. **Nous terminons en progression comparable de plus de 8%, ce qui nous situe assez nettement au-dessus du marché textile femme.**

Notre équipe a fait de nouveau preuve d'énormément d'agilité et de réactivité dans les moments clés. Nous avons tiré les enseignements de ce qui avait fonctionné et aussi dysfonctionné en 2023 pour améliorer et corriger.

Par exemple, 100% des ouvertures de magasins réalisées en 2024 ont dépassé les prévisions budgétaires tant en succursales qu'en affiliation.

**Les marchés de l'habillement sont fortement bousculés depuis plusieurs années, la concurrence change, de nouveaux acteurs arrivent avec notamment de plateformes qui se développent. Quels sont les principaux enjeux de Grain de Malice pour les prochaines années ?**

Le marché s'est très fortement contracté ces dernières années, beaucoup d'enseignes et de magasins ont malheureusement fermé. La concurrence prend de nouvelles formes. Effectivement, il y a celle des plateformes chinoises et aussi de nouvelles enseignes, régionales pour la plupart, qui apparaissent ou se développent en reprenant des emplacements laissés vacants.

La particularité de ces nouvelles formes de concurrence est qu'elles font très peu d'effort (c'est un euphémisme) pour réduire leur empreinte environnementale et qu'elles passent sous le radar de la plupart des réglementations et contrôles qui nous contraignent, nous, entreprises de taille intermédiaire.



En ce qui concerne les plateformes comme SHEIN ou TEMU, c'est parce qu'elles profitent encore des largesses réglementaires européennes et ne paient pas de droit de douane notamment. Pour ce qui est des enseignes régionales, c'est parce que considérées comme PME, elles ne sont pas assujetties aux normes CSRD qui nous sont imposées et sont en général très peu engagées dans la transition vers une mode plus durable et l'éco-conception.

C'est la raison pour laquelle, **notre volonté est de tout mettre en œuvre pour séduire et enchainer nos clientes** à chacune de leur visite et ainsi, **créer et entretenir des liens très forts et durables** avec chacune d'entre elles.



***Il est beaucoup question de seconde main, le phénomène est croissant. Comment appréhendez-vous cette problématique spécifique ?***

Aujourd'hui, nous faisons déjà de la seconde vie sur des produits jeans que nous réparons puis remettons en vente dans nos deux magasins outlets.

En ce qui concerne la seconde main spécifiquement, d'une part, les modèles économiques existants sont peu, voire pas rentables du tout à date. D'autre part, nous avons pris le temps de connaître et comprendre les besoins et envies de nos clientes sur ce sujet. Nous travaillons donc sur la mise en place pour le second semestre d'une initiative seconde main qui soit alignée avec ces deux enjeux.

***Face aux nouvelles réglementations en matière de conception et de provenance des produits mais aussi de transparence relatives aux différentes lois telles que l'Agec, filière Rep, voire CSRD, beaucoup d'acteurs craignent une forte complexification de l'activité des enseignes. Quelle est votre perception de ces sujets et leurs aspects positifs et négatifs ?***

Bien évidemment, tout part d'un bon sentiment et vise le progrès durable.

Notre filière se devait d'opérer un virage pour devenir bien moins impactante d'un point de vue environnemental notamment. La plupart de nos entreprises ont opéré des changements et se sont engagées avant même que cela devienne réglementaire.

Grain de Malice a pris cette voie dès 2019, nous étions parmi les premiers signataires du Fashion Pact.

**Nos premières actions ont visé à n'acheter que ce que nous sommes capables de vendre sans gâcher ni brader.** De fait, nous pilotons très finement nos stocks et avons réduit sensiblement les promotions et soldes. En parallèle, nous avons lancé avec nos partenaires fournisseurs le chantier de l'éco-conception et de l'incorporation de matières recyclées et à moindre impact. Aujourd'hui, 70% de nos produits sont éco-conçus.

En parallèle, depuis deux ans, nous nous préparons à **communiquer sur l'impact environnemental** des produits, mais **les incohérences et les incertitudes des méthodes françaises et européennes complexifient toutes nos actions.**

Ce problème, comme d'autres, vient notamment de la CSRD qui est d'une telle complexité que même les collaborateurs les plus engagés se découragent. Remplir des milliers de cases Excel ne fera pas économiser un seul gramme de CO2 !

**En revanche, fixer des objectifs cohérents à chaque entreprise selon sa taille et secteur d'activité, je dis bien chaque entreprise, et aller au contrôle de ces engagements de façon objective et pragmatique ferait avancer bien mieux et bien plus vite.**

**Grain de Malice exploite une partie de son parc de magasins en succursale, le reste en affiliation, quelles seront les évolutions prévues pour les prochaines années ?**

Nous avons identifié une centaine de sites potentiels à ouvrir tant en centre-ville qu'en centre commercial ou retail park.

En 2023, nous avons repris le développement en succursale et allons poursuivre en ce sens. Néanmoins, la majorité de ces ouvertures se fera avec des partenaires affiliés. Nous souhaitons que nos partenaires actuels puissent étoffer leur portefeuille de magasins avec nous et nous accueillons de nouveaux affiliés tous les ans, souvent par cooptation.

**On parle beaucoup des difficultés de recrutement, du turn over, des problématiques d'attractivité, de marque employeurs, d'expérience collaborateurs, quelle est votre vision sur ces aspects concernant les équipes ?**

C'est malheureusement une réalité. Une triste et frustrante réalité quand on sait que le pays compte plus de trois millions de chômeurs.

**Le retail est pourtant un formidable ascenseur social.** Personnellement, j'ai démarré comme responsable de rayon dans un magasin Kiabi et j'ai pu en devenir Directeur Général quinze ans après. Et bien d'autres que moi ont eu ce type de parcours et même mieux ! Quels autres secteurs d'activité permettent encore cela aujourd'hui ?

**Nous devons travailler sur l'attractivité de nos métiers, en particulier celui de conseiller ou conseillère de vente et responsable de magasin.**

Ce sont des métiers de relations humaines avant tout, la raison pour laquelle le magasin physique a un sens et restera le canal de vente essentiel.

**Dans le business model du retail, il y a également les coûts immobiliers. Ceux-ci ont beaucoup augmenté ces dernières années, en particulier avec l'indexation. Est-ce selon vous un sujet sous contrôle ou un risque pour l'équilibre économique et la rentabilité des acteurs ? Avez-vous des attentes de la part des bailleurs ? Y a-t-il des sujets qui devraient s'améliorer selon vous pour assurer la bonne santé du commerce dans les prochaines années ?**

Les loyers et les frais de personnel sont les deux plus gros postes de charges donc bien évidemment, **nous surveillons les coûts immobiliers de très près.**

Certains bailleurs ont malheureusement attendu de prendre le mur pour revoir leurs positions de négociation. D'autres, se sont montrés très à l'écoute, nous avons eu des accompagnements sur l'année 2024 et certains d'entre eux ont accepté la mensualisation sans attendre la loi de simplification. Ces derniers, sont ce que je considère comme de vrais partenaires et nous leur donnerons la priorité à l'avenir.

**On ne peut plus tolérer que les loyers et charges augmentent plus vite que l'inflation.** Commerçants et bailleurs forment un même écosystème, il faut trouver un modèle qui soit durablement gagnant/gagnant. Par exemple, assouplir les conditions d'éviction en cas d'impayés et mensualiser et variabiliser les loyers.

**Grain de Malice est très présent en centre-ville, avez-vous des inquiétudes sur certains d'entre vos magasins et y a-t-il des enjeux à prioriser, en particulier dans les échanges avec les élus ?**

**Nous sommes très attachés à notre présence en centre-ville.** C'est le cœur de notre mode de vie occidental, le commerce de mode est un acteur clé de la mixité, un lieu privilégié de brassage et d'inclusion au coin de la rue.

En créant du commun, il rassemble, mélange et réenchante le vivre-ensemble. Il observe, comprend et traduit les aspirations des territoires pour mieux dynamiser l'économie locale.

Il y a un sujet qui m'interpelle personnellement depuis de nombreuses années. Il s'agit de l'état dans lequel se trouvent les étages supérieurs de nombreux bâtiments en centre-ville. Ces espaces, autrefois des appartements, sont laissés à l'abandon, délabrés, malgré une pénurie de logements criante en France. Alors que nos centres-villes se vident de leurs habitants, ces étages vacants restent inexploités parce que des bailleurs préfèrent se contenter des loyers des commerçants en rez-de-chaussée sans investir dans la rénovation des étages supérieurs.

Ce manque d'investissement a des conséquences graves : non seulement, il aggrave la crise du logement, mais il pose également des risques d'insalubrité et de sécurité, avec des bâtiments non entretenus.

Investir dans la réhabilitation de ces espaces vacants est non seulement une réponse partielle à la demande de logements, mais aussi un moyen de revitaliser nos centres-villes en créant des lieux de vie dynamiques et sécurisés.

C'est tout à fait possible : notre bailleur du magasin Grain de Malice de Rouen Gros Horloge va transformer les étages vacants en logements.

C'est là aussi un bel exemple de partenariat créateur de multiples valeurs !

**PROCOS s'est dotée une nouvelle ambition en 2024 « Agir pour un commerce qui donne envie ». Celle-ci vous parle-t-elle pour votre enseigne, et quel devrait être pour Procos, l'axe prioritaire pour aller efficacement dans ce sens ?**

Il nous faut changer le narratif autour de nos métiers, passer d'une posture défensive à offensive. Nous sommes utiles aux gens, à l'économie et au monde. « Notre première peau est la peau humaine. Les vêtements constituent notre seconde peau ». L'ambition PROCOS se rapproche du manifeste rédigé et diffusé par l'Alliance du Commerce : LE COMMERCE DE MODE FAIT DU BIEN. A ce propos, une alliance élargie de l'ensemble des fédérations de commerçants d'équipement de la personne serait bienvenue pour nous donner plus de poids dans les négociations avec nos parties prenantes privées et publiques.



## QUESTIONS À...

# Benjamin LACOSTE

## Directeur Général de 5àSec



**Benjamin LACOSTE, vous êtes directeur général de 5àSec depuis 2020. Comment s'est déroulée l'année 2024 pour votre enseigne et quels ont été les points marquants de l'année ?**

Après des années Covid difficiles de 2020 à 2022, nous avons retrouvé de la croissance en 2023 et terminons l'année 2024 avec un CA en progression vs 2023. Notre groupe est maintenant solide et tourné vers l'avenir. L'activité en centre-ville est plutôt bonne et un peu plus contractée en centre commercial. Durant ces années de mutation, **nous avons su faire évoluer notre modèle B2C : télétravail et « casualisation »** ont changé les habitudes de nos clients. Nous avons développé des offres autour de la maison : tapis, rideau, canapé. Nous avons également proposé des solutions de retour à domicile afin de faciliter la vie de nos clients. Nous avons développé un nouveau concept de magasin autour de la durabilité du vêtement, avec une dimension multiservices et omnicanale très forte, que nous allons déployer courant 2025. Nous avons également travaillé sur le sujet de **la seconde main** pour un circuit du vêtement plus vertueux, en démontrant qu'un nettoyage professionnel peut permettre d'hygiéniser et faire durer plus longtemps un vêtement.

**Le deuxième axe de développement a été autour de l'activité B2B après l'acquisition de CleanWay.** Nous proposons aux entreprises qui ont des salariés en uniforme de travail (vêtements d'image ou équipements de sécurité) de les équiper avec un « poste de pilotage digital » de ce parc d'uniformes en dotant leurs

collaborateurs d'une carte pressing utilisable dans plus de 1000 pressing (5àsec et pressing affiliés) en France.

Et enfin, le développement de la franchise est également un axe stratégique de développement pour le futur.

**Quel est aujourd'hui votre maillage des magasins en France ? Comment se répartissent les points de vente entre centres-villes et centres commerciaux ?**

Nous avons plus de **200 magasins en France, dont 65% en filiale et 60% en centre commercial.**

Nous couvrons près des 2/3 de notre cible de clientèle... ce qui nous laisse encore de belles perspectives de développement en franchise !

**Votre activité peut être qualifiée de destination mais elle est aussi une prestation de service sur les flux de passage. Quelles sont vos priorités dans vos choix d'emplacement ?**

Notre maillage sur le territoire n'est pas encore complet, le ¼ ouest de la France est une priorité dans le développement en centre-ville et en centre commercial. De façon générale, nous sommes prêts à

regarder les opportunités soit en reprise de magasins existants soit en création. Principalement sur un modèle franchise.

**Augmentation des coûts d'énergie qui pèse lourd dans une activité de pressing, augmentation des loyers et des frais de personnel, l'équation n'est pas simple. Quelles sont vos enjeux majeurs pour les prochaines années ?**

Notre enjeu pour les prochaines années est d'inscrire le pressing dans un monde du textile plus durable. Nous faisons un travail important sur les économies d'énergie d'eau, d'électricité et de plastique. Cela passe par la mise au point de machines innovantes en partenariat avec nos fabricants. Cela passe aussi par l'évolution de notre savoir-faire et sur le meilleur équilibre entre température, durée des cycles, quantité de produits utilisés. Nous avons également besoin d'un bon équilibre entre CA et poids du loyer, ce qui n'est pas toujours facile à trouver. Nous sommes un pourvoyeur de trafic dans les zones commerciales.

**Comme tous les commerçants, votre préoccupation est la rentabilité. Y a-t-il selon vous des pistes de travail par exemple avec les bailleurs dans les centres commerciaux ?**

Evidemment que la pression des loyers est un vrai sujet de préoccupation, encore plus quand le trafic est difficile.

Notre activité est importante pour les bailleurs des centres commerciaux. Nous faisons partie des activités de service qui génèrent du trafic. Et encore plus dans un environnement où beaucoup de pressings indépendants ferment. Il faudrait que les bailleurs soient plus flexibles sur les horaires d'ouverture. Je pense aux dimanches où dans une activité comme la nôtre cela n'a pas d'intérêt. Mais, je pense aussi aux amplitudes journalières. Pouvoir gagner une h le matin ou le soir est extrêmement important. Nous fonctionnons avec de petites équipes, souvent une ou deux personnes. Gagner une heure par jour est très important dans notre modèle. Cela permet aussi aux équipes de gagner en confort de vie, de rentrer plus tôt chez elles. Cela facilite aussi l'accès aux transports en hiver notamment.

**Il est souvent de plus en plus complexe de circuler dans les villes. Est-ce une difficulté et/ou une inquiétude pour une enseigne comme la vôtre ? Quelles solutions sont possibles pour résoudre ce problème et garder vos clients ?**

Oui, c'est une vraie problématique, car 40% ; une bonne partie de notre parc est située en centre-ville.

Les difficultés sont à deux niveaux.

D'abord, un problème d'accessibilité pour nos clients, qui viennent deux fois, une fois pour déposer et une fois pour rechercher leurs vêtements.... avec parfois des gros volumes (manteaux, couettes...) compliqués à transporter à pied. Ils ont donc la nécessité d'utiliser un véhicule souvent au moment d'un

trajet travail domicile, et donc besoin de pouvoir circuler et se garer. Et cela est de plus en plus compliqué.

C'est pourquoi nous sommes en train de déployer un service de retour à domicile, pour aider nos clients et leur faciliter la vie.

Deuxième difficulté : pour nos équipes techniques / fournisseurs.



Nous nettoyons les vêtements sur chacun de nos sites et avons du matériel qui a besoin d'être entretenu, voire ponctuellement dépanné. Il est nécessaire que les équipes techniques puissent accéder et se garer facilement. Pour les personnes qui travaillent il faut faciliter les accès et le parking : dérogations, tarifs préférentiels...



**PROCOS s'est doté récemment d'une raison d'être « Agir pour un commerce qui donne envie ». Est-ce une ambition qui vous parle ? Qu'aimeriez-vous que ProcOS fasse prioritairement pour avancer dans cette direction ?**

Oui, cela me parle. Comme dans toute activité de commerce, notre ambition est de faciliter la vie de nos clients dans leur quotidien, leur offrir des services innovants et qui participent à l'équilibre de la planète.

**Nos initiatives sont alignées avec cette raison d'être :** redonner du sens au pressing, en travaillant l'expérience client et en innovant sur des services éco-performants en magasin et à domicile pour mieux répondre à leurs attentes.



## REGARDS CROISÉS...

### Anne ALIX

Directrice de l'immobilier, de l'affiliation et des services généraux  
**Thom Group**



### Christophe BERTEAU

Directeur  
développement  
**Etam**



### Laurent DEPINOY

Head Of Real Estate  
**Id Group**



### Gaëtan d'HALLEWIN

Directeur développe-  
ment et immobilier  
**Bouygues Télécom**



**Comment votre parc de magasins en France a-t-il évolué en 2024 (ouvertures, fermetures, nouveaux formats, nouveaux concepts...)?**

**Christophe BERTEAU (Etam)** : le parc Groupe Etam s'est enrichi de 25 ouvertures et de 2 transferts, majoritairement pour l'enseigne Maison 123. Il y a eu en parallèle 19 fermetures.

Il est à noter que 50% des ouvertures se sont réalisées avec des partenaires affiliés, soulignant donc la confiance qu'ils ont dans le retail physique et dans nos marques.

**Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom)** : Notre marché, longtemps en conquête, est devenu mature entraînant naturellement une baisse de notre parc pour atterrir à 510 magasins à fin 2024. Cette baisse s'est malgré tout accompagnée d'ouvertures tant sur des sites majeurs comme Nantes Atlantis ou Rennes Alma que dans des villes moins denses comme, entre autres, Auray, Saint-Amand-Les-Eaux ou Pont-

Audemer avec l'objectif d'être présent au plus près de nos prospects et clients.

**Laurent DEPINOY (Id Group)** : l'année dernière a été une année importante pour notre groupe, nous avons décidé de stopper les réseaux déficitaires que représentaient les parcs des magasins OXYBUL EVEIL & JEUX et ID KIDS. Nous avons recentré donc notre positionnement sur les enseignes JACADI et OKAIDI, avec également le lancement d'OKAIDI +, un grand magasin OKAIDI avec un beau corner jouets. Ce nouveau concept de 300 m2 permet de rendre l'activité du jouet pérenne en association avec notre activité du prêt à porter pour enfant.

**Anne ALIX (Thom Group)** : Thom Groupe a ouvert massivement des bijouteries Histoire d'Or en France en 2024, en succursale et en affiliation. Nous avons aussi rationalisé nos points de vente. En dépit de quelques fermetures, nous avons augmenté notre parc français d'une quinzaine de points de vente en

2024, pour compter aujourd'hui 420 bijouteries Histoire d'Or, dont une soixantaine de magasins affiliés. Notre stratégie de développement est l'affiliation, pour compléter le maillage du territoire et être au plus proche de nos clients.

**Si vous deviez lister les enjeux principaux de votre action pour vos enseignes pour les trois prochaines années (développement, maillage, arbitrage, réduction des coûts...), quels en seraient les 3 axes les plus importants ?**

**Anne ALIX (Thom Group) :** chez Thom, nos enjeux principaux sont :

- **Premiumiser notre marque Histoire d'or, tout en conservant l'accessibilité de notre offre ;** et en garantissant le confort de nos bijouteries pour nos collaborateurs et nos clients,
- **Optimiser le parc de magasins :** positionner la bonne enseigne au bon endroit, au bon format et évidemment au bon prix pour garantir une rentabilité assurant la pérennité du point de vente,
- **Gérer la rentabilité de nos magasins,** en contenant la hausse drastique des charges et surtout des matériaux (l'or notamment).

**Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) :** les maîtres-mots seront : **transformation, arbitrage et renégociation.**

L'enjeu principal de l'année 2025 est la montée en puissance de la transformation de nos magasins par l'évolution de notre concept. Testé et validé en 2024, nous ciblons la mutation de l'ensemble du parc à fin 2028.

Le 2<sup>ème</sup> axe concerne les arbitrages pour adapter le nombre de boutiques au contexte de notre marché. Le 3<sup>ème</sup> axe est celui des renégociations de loyers et charges pour défendre nos résultats et garantir notre pérennité.

**Laurent DEPINOY (Id Group) :** dans le contexte d'une activité tendue actuellement, **la recherche de la rentabilité site par site est essentielle.** Cela se traduit par une optimisation du parc qui peut nécessiter quelques fermetures, mais aussi des déménagements sur des sites et/ou des surfaces plus adaptées à nos concepts (avec souvent une baisse substantielle du niveau locatif) et évidemment pour le parc existant, l'adaptation sans cesse du loyer et des charges au niveau du chiffre d'affaires.

**Christophe BERTEAU (Etam) :** avec une progression, avouons-le, compliquée de la top-line, **l'enjeu majeur est la réduction des coûts, qu'ils soient locatifs ou d'exploitation : c'est le focus des années à venir.**

En parallèle, nous menons une réflexion active sur l'optimisation du parc en France et sur le développement international que nous nous devons d'intensifier.



**On parle beaucoup du décret tertiaire aujourd'hui et des inconnus en particulier des coûts qu'il faudra peut-être supporter. Quel est votre état d'esprit sur ce sujet ? Avez-vous des inquiétudes ou au contraire appréhendez-vous ce sujet comme une façon de s'améliorer ?**

**Laurent DEPINOY (Id Group) :** la réduction de la consommation d'énergie est essentielle pour la planète que nous voulons laisser à

nos enfants. Cette démarche est cohérente avec nos valeurs d'entreprise, WE ACT FOR KIDS, et nous permet de plus sur du long terme des gains d'énergie. Mais, le coût des investissements doit être pris en considération et pouvoir se lisser sur plusieurs années. Il est essentiel que les bailleurs soient très impliqués financièrement dans la démarche.

**Christophe BERTEAU (Etam)** : nous n'avons pas attendu la loi Elan pour réduire nos consommations énergétiques en magasin. Nos Directions RSE et Travaux travaillent main dans la main depuis plusieurs années afin de les optimiser tout en maintenant le confort de travail de nos équipes de vente en magasin.

Il faut néanmoins rester très vigilants afin que ces objectifs chiffrés n'entraînent pas des désagréments pour nos clientes en périodes de forte chaleur ou de froid intense, dans les parties communes des centres commerciaux. La qualité d'accueil de nos clientes et clients est primordiale.

**Anne ALIX (Thom Group)** : le décret tertiaire est une opportunité pour nous améliorer et nous encourager vers des pratiques plus responsables. Toutefois, nous sommes inquiets sur nos réelles marges de manœuvre pour baisser nos consommations, une fois que les bonnes pratiques ont déjà été établies en magasins (gestion des clim, éclairages LED déployés...). Par ailleurs, nous nous interrogeons aussi sur les re-facturations par les bailleurs des préconisations issues du décret tertiaire dans les centres commerciaux.

Un juste partage des coûts est nécessaire, au risque pour les enseignes d'une double peine en payant à la fois l'amélioration des magasins et des parties communes.

**Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom)** : l'idée d'imposer aux acteurs une baisse de consommation de 40% en 2030, 50% en 2040 jusqu'à 60% en 2050 est indispensable dans ce contexte de crise climatique et la traduction de cette idée par le décret tertiaire fixant les objectifs, l'étape la plus facile. Nous entrons cependant dans la partie la plus sensible qu'est la définition du cadre et des prérogatives de chacun. Si les intentions sont louables et l'objectif final commun, les moyens pour y parvenir sont plus flous. C'est tout l'enjeu des mois qui viennent et il faut

impérativement que les enseignes s'emparent du sujet pour garantir un juste équilibre des efforts. Mon côté optimiste me pousse à croire que le sens des responsabilités de chacun permettra d'aboutir à cet équilibre mais nous devons rester vigilants.

***On parle de plus en plus de magasins vertueux, moins consommateurs d'énergie, plus écoconçus. Est-ce un sujet important pour vous et si oui, quels éléments priorisez-vous ? Y Rencontrez-vous des difficultés, si oui, lesquelles ?***

**Gaëtan (Bouygues Télécom)** : concevoir des magasins plus économes est un objectif crucial non seulement en raison du cadre légal du décret tertiaire mais aussi et surtout dans la recherche permanente de baisse de coûts d'exploitation. **L'évolution du concept Bouygues Telecom par exemple allie non seulement une recherche d'efficacité dans la relation avec nos clients par du mobilier plus adapté mais également une baisse de consommation énergétique** grâce par exemple à une nouvelle génération de LED qui consomme 30% de moins que la précédente ou par, lorsque le bailleur le permet, l'installation de portes battantes pour éviter la déperdition de calories dans les malls de CC.

C'est un travail de minutie où chaque poste de coût est décortiqué pour optimiser la performance

**Anne ALIX (Thom Group)** : Thom travaille sur le sujet depuis plusieurs années, avec notamment le déploiement d'éclairage LED, le mobilier « Made in France » sur l'ensemble de notre parc de magasins français. Nous avons aussi lancé depuis l'année dernière une démarche de gestion des déchets lors des travaux de rénovation des magasins, avec un tri spécifique pendant le chantier. C'est un travail supplémentaire, et si les bailleurs jouent le jeu, ça fonctionne !

**Nous avons besoin de travailler main dans la main avec nos fournisseurs et nos bailleurs.**

Par exemple si nous faisons des efforts pour réduire la consommation d'énergie en magasin, la température du mail doit rester aussi « raisonnable » pour éviter que le magasin consomme deux fois plus pour chauffer le mail et son magasin.

**Laurent DEPINOY (Id Group)** : le magasin reste un ensemble de murs, sol, éclairages, chauffage / climatisation et mobilier : notre capacité d'évolution est donc finalement assez limitée.

Le travail depuis dix ans est essentiellement la réduction de la consommation d'énergie, en particulier avec l'évolution forte des techniques d'éclairage. Ceci est doublement vertueux car il a permis également de réduire la nécessité de climatiser. Nous travaillons aussi sur des matériaux plus écoresponsables, le recyclage des matériaux est devenu un axe important.

**Christophe BERTEAU**

(Etam) : l'ensemble de nos travaux intègre réflexions

et mesures en faveur d'un impact environnemental le plus réduit possible : concepts sobres, utilisation de matières biosourcées/naturelles, recyclées et recyclables, mise en œuvre d'équipements techniques performants et faiblement consommateurs.

Cette transformation, nécessaire, est réalisée au fur et à mesure des besoins de travaux de nos points de vente.

Malgré les difficultés (budgets et timings serrés, parc étendu et hétéroclite, dépendance aux conditions offertes par nos bailleurs dans les mails), nous pouvons affirmer que **tout notre parc est aujourd'hui équipé de luminaires Led et nous étudions la solution GTB** (gestion technique de bâtiment) pour équiper 150 sites en 2025. Ces dispositions nous ont permis de diminuer de plus de 30% nos consommations entre 2019 et 2024

*Pendant des années, le développement très fort du digital a fait que, sans doute, le poids de la fonction immobilière avait perdu une partie de son positionnement stratégique. Qu'en est-il aujourd'hui ? Quelle est la place actuelle de l'immobilier dans votre enseigne ?*

**Laurent DEPINOY (Id Group)** : nous raisonnons de plus en plus dans le ET. C'est-à-dire le digital ET le

physique. Les consommateurs en digital aime aussi la consommation physique : le service, le relationnel, le toucher du vêtement... Donc la fonction immobilière n'est pas dévalorisée, elle garde une fonction stratégique au service du commerce global.



**Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom)** : par l'essence même de notre métier, le digital a été, est et restera un moyen efficace de communication avec nos clients. En revanche, **c'est en boutique que nous pouvons délivrer une véritable expérience** par un échange entre nos coéquipiers et nos prospects ou clients, par la démonstrations de nos produits ainsi que par l'immédiateté de l'achat. C'est également en magasin que nous observons le plus de ventes 'haut de marché' tant sur les terminaux que sur les forfaits. Les points de vente sont donc un maillon essentiel dans la création de valeur de notre activité.

**Christophe BERTEAU (Etam)** : l'analyse des projets d'ouvertures se fait désormais en intégrant tous les canaux de distribution et notamment la part du digital (réalisé) dans un potentiel global de chiffre d'affaires (réalisable).

Il incombe à la Direction Immobilière du Groupe Etam d'apporter tous les éléments d'information aidant à la bonne prise de décision, aidée en cela par les remontées terrain de nos Directeurs Régionaux.

**Anne ALIX (Thom Group)** : l'immobilier est toujours stratégique chez Thom, car on travaille l'omnicanalité.

Aujourd'hui, les magasins réalisent plus de 90% du chiffre d'affaires du groupe. Sur la part du chiffre

d'affaires du site internet, nous réalisons 30% de click & collect grâce au maillage de magasins en France, ce qui rassure nos clients.

**L'Immobilier chez Thom se concentre donc sur le maillage du territoire, avec le développement massif de l'affiliation et l'optimisation du parc.**

**Pendant des années, la priorité a été d'ouvrir des magasins, l'immobilier c'était surtout le développement vu sous l'angle des ouvertures. Quels sont les métiers et fonctions centrales aujourd'hui dans l'activité immobilière ? Quel sens donne-t-on aujourd'hui au mot développement ?**

**Anne ALIX (Thom Group) :** comme je l'ai indiqué, l'Immobilier chez THOM se concentre avant tout sur l'expansion en affiliation pour continuer à mailler le territoire. C'est aussi la bonne gestion du parc de magasins, avec la bonne enseigne au bon endroit, au bon format et évidemment au juste prix. **Les renouvellements sont donc travaillés avec beaucoup d'attention et souvent avec des renouvellements de concept. La participation des bailleurs aux travaux de rénovation et d'amélioration RSE est devenue incontournable dans nos échanges.**

**Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) :** c'est une fonction qui a toujours su évoluer en rapport avec l'état de maturité de l'enseigne. Certaines, matures et bien installées sur leur territoire, ont ralenti leur développement il y a longtemps alors que d'autres se développaient à marche forcée. Ces dernières années, sous l'assaut de la succession de crises et du développement du commerce en ligne, la ruée vers le nombre a laissé place à l'analyse fine de la rentabilité par point de vente. Si le contrôle de gestion et l'analyse de la data ont pris une place

importante dans le métier, la connaissance terrain du développeur immobilier est cependant indispensable pour défricher de nouveaux lieux de commerce, interpellés sur le bien-fondé de telle ou telle implantation et apporter une expertise qui dépasse celle de la simple analyse chiffrée.

**Laurent DEPINOY (Id Group) :** tout dépend de la maturité et du niveau de développement de chaque enseigne par pays : quand la copie est vierge, pendant des années la priorité sera l'ouverture de nouveaux magasins. Quand le parc est développé et le maillage important, comme les enseignes de notre groupe OKAIDI et JACADI, la priorité sera la gestion du parc : déménagement sur des sites plus porteurs, (car les lieux de commerce évoluent), renouvellement des baux, entretien physique du parc, renégociation des loyers... **La fonction immobilière évolue donc mais elle est tout aussi importante au service du commerce et de la réussite de l'entreprise. Il faut toujours idéalement être dans les meilleurs emplacements, avec le meilleur format et le meilleur loyer.**

**Christophe BERTEAU (Etam) :** le chiffre d'affaires du groupe est très majoritairement réalisé par les magasins, le digital demeurant complémentaire (environ 18% du CA total).

**Le développement c'est : être garant des bonnes décisions sur le parc actuel, anticiper les mouvements des enseignes locomotives pour tout nouveau projet d'ouverture et se projeter à 5/10 ans sur les futurs lieux de commerce, tout en composant avec le e-commerce.**



**Cela réclame-t-il d'accéder à de nouvelles compétences et recruter de nouveaux profils de collaborateurs ? Est-il facile de trouver ces profils ?**

**Christophe BERTEAU (Etam) :** la polyvalence est certainement une qualité indispensable aux futurs développeurs, afin de pouvoir conjuguer ouvertures et optimisation des performances des magasins existants.

**Des aptitudes d'analyse juridique des baux et un goût prononcé pour la négociation** sont bien entendu des qualités fortement appréciées pour tout recrutement.

**Anne ALIX (Thom Group) :** les compétences recherchées en immobilier commercial sont évidemment **une forte appétence pour le terrain**, connaître les lieux de commerce, **comprendre le business model de l'affiliation et enfin avoir de bonnes connaissances juridiques.**

**Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) :** le socle reste le même. Ce poste réclame de la vision stratégique, de la finesse de négociation, de la persévérance, du relationnel, de la curiosité.... Je vois cependant une évolution essentielle : initialement plutôt solitaire et en recherche de discrétion, le rôle d'un développeur est aujourd'hui celui d'un chef d'orchestre, d'un coordinateur. A l'intersection de beaucoup de fonctions dans l'entreprise, il met en partition les compétences des directions financières, commerciales, travaux, marketing, juridiques ou RH pour maximiser l'efficacité et minimiser les risques liés à l'exploitation.

**Laurent DEPINOY (Id Group) :** il est clair qu'aujourd'hui, **la vision immobilière est beaucoup plus globale** : on ne raisonne plus uniquement ouvertures de magasins.

Je dirais donc deux axes majeurs dans les profils recherchés : **la capacité relationnelle de négociation et la vision stratégique et financière** de l'entreprise pour connaître les enjeux, afin de mener au mieux les orientations et les négociations.



L'ouverture au monde est également essentielle.

**Mais, il reste toujours le côté passion de l'immobilier au service du commerce**, passion qui joue beaucoup dans la fonction et qui fait la différence dans le métier.

**Que diriez-vous aux jeunes qui voudraient se lancer dans l'immobilier retail aujourd'hui ? Est-ce toujours passionnant ? Quelles sont les difficultés principales et les qualités qu'il faut avoir pour réussir dans ces métiers aujourd'hui et demain ?**

**Anne ALIX (Thom Group) :** c'est un **métier passionnant !**

La connaissance terrain est indispensable. Il faut accepter de se déplacer très régulièrement pour appréhender les flux, l'offre, les freins au commerce. C'est un métier de terrain où l'on construit. Quelle satisfaction de voir nos réalisations et les collaborateurs heureux dans leurs nouveaux écrans !

Il faut aussi faire preuve d'abnégation, car les projets sont très longs. Il faut être patient et agile dans ce secteur en constante mutation. Enfin, il faut souvent échanger avec ses pairs, pour être à l'affût des bonnes affaires ou des dernières informations.

**Laurent DEPINOY (Id Group) :** le métier est certainement moins ouvert qu'avant car le secteur vit un développement plus restreint. Le web a pris de la place et le « gâteau » se partage entre le digital et le physique.

Il y a de moins en moins de création de nouveaux lieux de commerce.

Mais, le magasin restera toujours un lieu de vie et d'échanges.

**Le métier de l'immobilier dans le retail est devenu un métier plus exigeant, ou tout va plus vite, mais certainement plus passionnant** car les défis à relever sont encore plus essentiels pour nos entreprises.

Les interlocuteurs dans notre métier sont des personnes passionnées et passionnantes et donc travailler dans ce secteur est très riche humainement.

Il faut savoir allier le financier et la relation, travailler en équipe avec les différentes expertises de l'entreprise, être rigoureux car un investissement hasardeux peut être destructif de valeur.

La capacité de maillage avec les interlocuteurs d'autres enseignes est également essentielle pour donner des repères. Il est important d'avoir une vision vers l'avenir, une démarche marketing car l'investissement dans un nouveau magasin est consommateur de cash et nécessite de la pérennité pour rentabiliser l'investissement.

**Christophe BERTEAU (Etam) : pas un seul instant en trente ans de carrière, je me suis ennuyé**, que ce soit lorsque l'on ouvrait 50/60 magasins par an ou lorsque nous négocions les loyers dans la période post-covid ! Le métier est riche, chaque jour est différent du précédent, et quel plaisir de construire un réseau ou de l'optimiser !

A tout problème, il y a une solution et si vous aimez le mixte terrain-bureau, la négociation, le relationnel, ce métier est fait pour vous !

**Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) : c'est avant tout un métier de passion où chaque projet est un défi mêlant stratégie, négociation et créativité.**

La relation entre bailleurs/preneurs n'est pas toujours équilibrée ce qui nécessite de la persévérance et le sens du compromis.

Ce métier est aussi exigeant que stimulant et c'est, à mon sens, autant la capacité à créer du lien et des relations solides que de défendre ses convictions qui font une vraie différence.

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

**Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) :** la relation avec les bailleurs repose sur un équilibre délicat entre négociation et collaboration : créer du lien et préserver nos intérêts respectifs sont donc indissociables. Mais plus que jamais dans la période tendue que traverse le retail, **nous devons travailler en plus grande transparence, faire preuve d'une meilleure flexibilité dans les discussions et prendre conscience de notre interdépendance** et de l'importance de construire des deals qui assurent un équilibre dans la rentabilité de chacun. Les négociations réussies ne sont pas celles où l'un gagne et l'autre perd mais celles où chacun trouve son bénéfice...

**Christophe BERTEAU (Etam) :** le post covid a été âpre en renégociations de loyers et l'asset management des bailleurs a intégré l'impossibilité de maintenir des valeurs de loyers sans corrélation avec nos performances. Les échanges sont effectivement redevenus équilibrés.

**Je demande seulement que nos contacts « commerciaux » puissent être des décisionnaires ou force de propositions** et non de se cantonner à un rôle d'intermédiaires entre les marques et les asset managers.

**Anne ALIX (Thom Group) :** avec les bailleurs, il faut favoriser la communication. Par ailleurs, les baux doivent tenir compte de la réalité du commerce d'aujourd'hui, et s'adapter aux nouvelles réalités économiques (coûts des matières premières, contraintes sociales...).

**Un juste équilibre des rapports enseignants-bailleurs serait bénéfique ainsi qu'une simplification des baux, à ce jour très lourds.** Plus de simplicité permettrait de gagner tous en efficacité.

**Laurent DEPINOY (Id Group) :** il est clair que dans une négociation, **nos intérêts financiers divergent. Mais, nous cherchons ensemble des moyens pour que l'un comprenne l'autre, afin de trouver des compromis.**

Tout dépend comment nos concepts sont perçus. Il est pour cela important de répondre à un besoin pour le marché mais aussi d'être différentiant.

Certes la présence d'investisseurs créant des lieux de commerce est essentielle pour notre réussite. Mais néanmoins, on peut regretter que dans notre secteur du commerce physique, il y ait parfois une décorrélation entre la finance et le commerce.

En particulier, **l'indexation automatique des loyers parfois à des taux annuels de plus de 5 %, ne correspond plus à la réalité de l'évolution des chiffres d'affaires et fait monter inexorablement les taux d'efforts** d'année en année. Également ; le niveau des charges dans les centres commerciaux est devenu trop élevé. De ce fait, l'activité bailleur est certes un métier à risque important, et à vision long terme, mais semble globalement aujourd'hui plus lucrative que le métier du retailer. **L'équilibre entre les deux parties est pourtant essentiel, l'un ne peut pas réussir sans l'autre...**

***Etes-vous en charge de marchés à l'international pour votre enseigne ? Si oui, quels en sont les enjeux et les difficultés ? Cela réclame-t-il des compétences autres et si oui, lesquelles ?***

**Laurent DEPILOY (Id Group)** : le métier s'est complexifié et nécessite je pense de plus en plus une connaissance très fine du marché local, de la culture et des spécificités de chaque territoire. **Plus que jamais, il est nécessaire de s'entourer de spécialistes du pays**, pour assurer le développement au bon endroit et au bon niveau locatif. C'est la démarche que nous avons prise pour nos enseignes dans les différents pays, aussi bien en succursale, qu'en franchise, en étroite collaboration avec la direction générale de l'entreprise et la direction de chaque pays.

**Christophe BERTEAU (Etam)** : outre la France, je gère le développement et la gestion locative de six autres pays européens. **L'enjeu majeur est de maîtriser la législation des baux commerciaux, unique pour chaque pays et ne pas oublier des deadlines.**

Le groupe vient de signer un partenariat avec la solution « Lease up » pour gérer le parc monde avec un vrai outil de gestion locative.

**Anne ALIX (Thom Group)** : je ne gère pas l'international.

**Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom)** : nous ne sommes présents qu'en France métropolitaine.

## ÉTUDES & CLUBS

# Webinar Baromètre Digital & Paiements/Procos sur la consommation et les axes stratégiques pour le commerce

*Procos et le Baromètre Digital & Paiement du groupe BPCE organisaient le 5 mars un webinar basé sur l'analyse des données des cartes bancaires du groupe BPCE soit 20 millions de cartes, 1 carte sur 5 en France.*

Myriam DASSA, directrice du baromètre Digital & Paiements a présenté les enseignements possibles de l'analyse des dépenses par carte en 2024.



Cette présentation a permis de mettre en avant plusieurs tendances intéressantes.

*En ce qui concerne les consommations 2024, quelques points majeurs. En premier lieu, le fait que le montant des dépenses par carte augmente plus vite que l'inflation (+ 3,3 % contre + 1,3 %). Cela n'avait pas été le cas en 2023 lorsque l'inflation était plus élevée.*

L'analyse des données met en évidence des **différences d'évolution des dépenses selon l'âge avec des hausses beaucoup** plus importantes chez les consommateurs **séniors** (+ 6,7 %) que chez les moins de 35 ans (+ 0,5 %). Ce sont les séniors qui ont soutenu la consommation.

L'augmentation des ventes sur le e-commerce a été nettement plus soutenue que dans les magasins.

*Une contrainte forte sur le prix mais une volonté de se faire plaisir.*

La présentation met en avant **l'impact très fort de l'attachement au prix**, avec en particulier des conséquences en matière de dépenses concernant les moments de convivialité en prenant l'exemple de la restauration et une évolution de la consommation plus favorable à la restauration rapide et la boulangerie qu'à la restauration traditionnelle.

**Les autres présentations sectorielles ont porté sur le marché de la maison** avec, en particulier, une évolution très favorable aux acteurs du discount, par exemple dans le domaine de la décoration. Le discount alimentaire bénéficie d'une hausse de + 8 %. Le baromètre permet également de mettre en avant des différences régionales. Par exemple, dans ce domaine du discount non alimentaire : + 10 % en Normandie contre + 6 % en Occitanie.

**Malgré les contraintes de pouvoir d'achat, les consommateurs affirment leur volonté de se faire plaisir.** Certains secteurs bénéficient de la volonté de dépenser pour le bien-être ce qui profite aux dépenses de beauté-parfumerie, mais également un retour en grâce des dépenses bio.

**La présentation des sept stratégies commerciales proposées par le Baromètre Digital & Paiements illustrés par Myriam DASSA :**

- Développer une offre discount,
- Rogner ses prix,
- Accélérer dans le e-commerce,
- Séduire de nouveaux segments de clientèle,
- Cibler le segment premium,
- Prendre la vague de la consommation durable,
- Miser sur la fidélisation via l'abonnement.

**Pour celles et ceux qui souhaitent approfondir et prendre connaissance du détail des éléments :**

- [La présentation complète](#)
- Le lien vers le **replay du live** du Baromètre : [Replay | Live du Baromètre Digital & Payments 2025](#)



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