PROCOS infos

LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ

#42

SEPTEMBRE 2021

- Vivre avec la Covid, c'est savoir se projeter et accélérer les transformations du commerce, pilier incontournable des grands changements sociétaux
  Édito par Emmanuel LE ROCH, Délégué Général de Procos

- Accélérer les transformations du commerce et de ses acteurs sans perdre de temps et malgré les impacts de la crise

- Questions à…

  Mathieu DUQUESNOY, directeur immobilier & travaux, Micromania Zing
  Stephan GOENAGA, directeur du développement & affiliation, Kiabi
  Antoine TASSIGNY, directeur général, Keria Groupe

  Hugues BORGIA, directeur général, UGC Ciné Cité
  Romain TOULEMONDE, directeur général, Salad & Co

REPRÉSENTER | PARTAGER | S'INFORMER | PROMOUVOIR
RASSEMBLER | VALORISER | FORMER | SE FORMER | DÉVELOPPER

PROCOS infos
LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ #42 ■ SEPTEMBRE 2021

ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général de Procos

Vivre avec la Covid, c'est savoir se projeter et accélérer les transformations du commerce, pilier incontournable des grands changements sociétaux

Avant d'écrire cet édito, j'ai relu celui publié en septembre 2020. Son titre était alors « Maintenir la consommation malgré la Covid : un impératif retour de confiance ».

Un an plus tard, le contexte a changé, de nombreux secteurs ont repris une activité quasi normale, l'économie est repartie, les signaux sont plutôt au vert mais l'incertitude Covid est toujours bien présente et pèse à chaque pic épidémique sur tout ou partie de commerce, restaurants, cinéma...

L'épisode de la mise en place du pass sanitaire dans certains centres commerciaux est révélateur des impacts possibles sur certains secteurs des enseignes Procos.

Nous apprenons petit à petit à vivre avec ce virus qui sera durablement présent avec ses mutations éventuelles. Une partie croissante de la population prend conscience que l'issue n'est pas pour demain.

Mais, le taux de vaccination encore insuffisant, le respect souvent relâché des gestes barrières (masque, lavage des mains) génèrent toujours un risque pendant pour certaines activités alors même que celles-ci ne sont pas propagatrices du virus.

Espérons que chacun aura conscience de la responsabilité de son comportement et des risques collectifs qu'entraînent certaines attitudes individuelles.

Malgré ces incertitudes, l'ambiance s'est incontestablement améliorée durant l'été. Le beau temps de la rentrée redonne également le moral car finalement nous sommes très versatiles.

Dès que les statistiques de contamination se dégradent, le niveau de confiance des consommateurs, d'une part, et des entreprises, d'autre part, se dégrade rapidement du fait de l'incertitude et de la focalisation sur le très court terme.

Sur le front des entreprises du commerce, au-delà des facteurs impactant la demande (confiance et dépenses des Français), quelques nuages existent également sur l'offre compte tenu de l'augmentation rapide et forte des coûts d'approvisionnement (transport …), de celle des prix des matières premières, des risques de fermetures d'usines dans certains pays (Chine, Inde, Afrique …) en fonction des évolutions sanitaires qui pourraient fortement perturber l'activité des acteurs du commerce dans les prochains mois. La consommation, quant à elle pourrait subir les conséquences de la réduction du revenu disponible des Français à la suite des augmentations de l'énergie (gaz par exemple), une inflation plus élevée même ponctuelle, et des produits non disponibles (rupture) générant des reports d'achats.

La Covid induit un risque sur la production mondiale tant que le taux de vaccination mondial reste insuffisant. Vacciner le reste du monde doit être aussi l'enjeu des pays riches et de l'Europe. Les problèmes d'approvisionnement concernent tous les secteurs, aussi bien ceux qui connaissent une bonne dynamique depuis la Covid comme l'équipement de la maison ou le sport, que ceux qui souffrent davantage (équipement de la personne…). Les économistes s'accordent à dire que cela ne générera aucun retour de l'inflation durable.

Toutefois, un retour ponctuel de l'inflation est quasi certain avec tous ses impacts potentiels sur la consommation. Problématique à laquelle s'ajoutera une longue campagne pour les élections présidentielles, qui, traditionnellement, génère un certain attentisme chez les consommateurs français. A moins que la Covid ait également changé cela ?

Nous avons toutes les raisons d'être optimistes et positifs, il faut vivre avec l'incertitude car notre car société connaîtra d'importants changements dans les prochaines années, du fait des enjeux climatiques en particulier.

La question principale est celle de la confiance malgré un monde dans lequel la désinformation règne de plus en plus avec ses effets anxiogènes pour les citoyens bien entendu mais, également, pour les acteurs économiques. Le moral fait le yoyo ; celui des ménages s'est à nouveau dégradé en août et immédiatement le taux d'épargne remonte.

L'enjeu pour nos dirigeants est de créer une ambiance positive, une confiance en l'avenir de la société et une appropriation des changements sociétaux majeurs. Peu d'entre nous y sont préparés. On parle de sobriété. Prendre plaisir à se rationner, à consommer autrement, prendra du temps. Le faire sans générer de réaction sociale violente n'est pas simple tant que la trajectoire n'est pas comprise et partagée par le plus grand nombre

Le commerce et ses acteurs devront être les leaders de ces changements. Beaucoup le sont déjà mais tout s'accélère. Les enseignes ont ici l'occasion de faire la preuve de leur capacité d'engagement et de transformation, de leur volonté de faire autrement, de faire mieux avec moins, de bâtir de nouveaux modèles d'affaires entraînant leurs collaborateurs et clients en tenant compte des ressources et de l'ensemble des parties prenantes. Le commerce fait partie du quotidien des gens et doit prendre ce virage sociétal. **Il faut accélérer tout en se donnant le temps nécessaire car tout n'est pas possible sur le court terme.**

Chez Procos, nous sommes convaincus que le commerce, notamment spécialisé, est une véritable chance pour la France, un secteur qui compte de nombreuses enseignes leaders, y compris à l'international, qui innovent et s'engagent dans les changements sociétaux et les territoires, recrutent et forment des jeunes, entraînant avec elles des start-ups et des industriels, bâtissant des offres écoresponsables et de nouveaux services clients...
Il faut accélérer ce mouvement. Les enseignes en ont conscience.

Elles ont besoin d'un environnement réglementaire et fiscal adapté, donc de l'Etat et des élus locaux, de mobiliser des capacités d'investissement importantes, donc de leurs partenaires bancaires et financiers. Elles auront également besoin d'élus locaux conscients et intéressés par la question du commerce, prêts à considérer les acteurs du commerce comme des partenaires engagés dans la transformation de leurs territoires tout en respectant les fondamentaux de leurs activités (lire par ailleurs : *« Accélérer la transformation du commerce et de ses acteurs sans perdre de temps »*). Il faut augmenter le niveau d'écoute et de co-construction.

La période qui vient doit être celle d'une nouvelle place du commerce dans les politiques nationales et locales, une période où chacun aura compris l'importance des magasins pour les territoires, pour le lien social, où chacun aura compris qu'on ne changera pas fondamentalement les modes de production sans coconstruire avec le commerce et la distribution, en contact quotidien avec le consommateur final. Il reste du chemin à faire mais ensemble nous pouvons y parvenir si le commerce est considéré à la hauteur des enjeux qu'il représente et si les entreprises mettent l'énergie indispensable à **une phase de transformations compliquée mais passionnante.**

La Covid aura été, sans nul doute, le déclencheur d'une phase de transformation accélérée de nos activités. **Certains de ces changements sont incontestablement positifs. Mettons tout en œuvre pour créer un environnement favorable à une dynamique et non à une stigmatisation.** ■

À LA UNE

Accélérer les transformations du commerce et de ses acteurs sans perdre de temps et malgré les impacts de la crise

Jamais sans doute le commerce ne s'est trouvé confronté à d'aussi nombreux changements en même temps.

Alors que la crise sanitaire est toujours très présente et, qu'à chaque un pic de contamination revient la question de mesures spécifiques et de restrictions d'accès à certains commerces. Alors que les acteurs du commerce non-alimentaire n'ont sans doute jamais rencontré une période de crise aussi longue, qu'une partie des enseignes a subi de fortes conséquences économiques et malgré une situation inédite et le poids des incertitudes, les enseignes doivent poursuivre leurs évolutions vers de profondes transformations de leurs modèles d'affaires.

Car si la Covid n'aura pas créé un monde d'après, elle aura très clairement accéléré les phénomènes, les prises de conscience, les changements de comportement...

Les démarches et mutations étaient déjà engagées, au moins par les acteurs les plus conscients et avancés. Mais on assiste maintenant à une transformation de masse qu'aucun acteur ne peut retarder malgré une situation économique et financière souvent fragilisée, des moyens amoindris par la crise… Les enseignes, et plus généralement les commerçants, restaurateurs… ont démontré leurs capacités d'innovations, de réactivité, d'adaptation. Parfois dos au mur mais c'est un fait.

L'enjeu aujourd'hui est de ne pas lever le pied, de maintenir cette volonté farouche, de démontrer l'engagement dans la transformation en matière d'investissement, de changements organisationnels, d'engagement de l'entreprise et de ses collaborateurs… poursuivre malgré les impacts de la crise qui a complexifié la situation financière, les capacités d'investissement et un réel manque de visibilité…

Il n'y a pas de temps à perdre sur de nombreux sujets qui doivent se mener de front malgré les incertitudes encore très présentes concernant la crise sanitaire et ses conséquences et en fonction de l'évolution de la vaccination et de l'efficacité de celle-ci à court et à moyen terme. Pourra-t-on vivre avec le virus à peu près normalement ? Nous le saurons dans quelques semaines en France. Mais dans le reste du monde cela prendra davantage de temps et on mesure aujourd'hui les risques importants sur les approvisionnements en cas d'arrêt de production ici ou là, en particulier en Asie avec une forte tension sur le prix des matières premières, les ruptures, les coûts de transport… **Autant d'éléments qui peuvent à la fois avoir des impacts sur la demande (risque d'inflation et de report d'achat dans de nombreux secteurs), une crise de l'offre (rupture…) et des bouleversements de paramètres importants des modèles économiques (écrasement des marges…).**

Beaucoup d'économistes estiment que le risque d'inflation à long terme est faible mais il est peu probable qu'un phénomène inflationniste n'ait pas lieu durant les prochains mois voire les deux prochaines années.

Malgré cela ces difficultés à court terme ne peuvent ralentir les virages pris pour accélérer la transformation des entreprises.

Les pistes de travail et problématiques sont nombreuses et doivent être toutes appréhendées sans exclusive.

Bien entendu, **l'accélération de l'omnicanal et de la digitalisation** très fortement précipitée par la Covid mais qu'il convient de stabiliser dans le cadre d'une excellence opérationnelle globale, avec des outils informations adéquats.

Une transformation qui génère par ailleurs des questions nouvelles sur le magasin, ses rôles (le click & collect et le drive ont explosé, de même que le ship from store…), des sujets qui réclament de repenser l'organisation, le fonctionnement des équipes et les indicateurs de performance.

Une transformation qui réclame des investissements dans la technologie mais également la logistique, le point de vente…

Les enseignes ont réagi admirablement aux différents soubresauts de cette crise. Celles qui étaient moins engagées n'ont pu continuer à se poser des questions, à retarder les décisions ; l'accélération a été rapide et brutale. Être au pied du mur permet aussi de changer, de devenir plus agile et d'accélérer.

L'une des questions pour les organisations sera : quelles seront celles qui sauront conserver cette agilité, cette capacité d'adaptation alors même que l'horizon sera plus stabilisé ? Car en fait, **la Covid nous contraints à vivre dans l'incertitude. Mais, c'est ce qu'il faudra continuer à faire dans un environnement business et société durablement instable. Nous ne passons pas d'un monde d'avant à un monde d'après mais d'un monde d'avant à un monde en transformation permanente en particulier compte tenu des ambitions obligatoires de réduction d'utilisation des ressources et d'enjeux sociaux.**

Les business model devront être modifiés profondément et plus rapidement qu'espéré et anticipé par beaucoup.

Si la crise, les périodes de fermeture… ont conforté le fait que les réseaux de magasins, le physique, restait un fondamental solide et incontournable du cœur du modèle commerce, les transformations n'en restent pas moins très fortes et durables. Le poids du e-commerce dans les ventes du commerce de détail est passé en quelques années de 5 % à 13 % en 2020. De 9,5 % en 2019, cette part est devenue 13,5 % fin 2020. Et ce poids se situera entre 25/30 % en 2030, davantage même dans certains secteurs. Le corollaire n'est que, naturel, la fréquentation des magasins ne cesse de décroître de l'ordre de 5 % par an en moyenne depuis dix ans et cette tendance se poursuivra : développement du digital et du e-commerce, développement du télétravail, consommation plus raisonnée…

Une partie des consommateurs a changé d'habitude, notamment dans le domaine du click & collect, du drive et de la livraison (produits et restauration…), mais également sur leurs aspirations en matière de consommation plus durable, circulaire. Des phénomènes marginaux ont pris une place beaucoup plus grande : l'occasion est un exemple mais également la provenance des produits, les problématiques de santé, de transparence sur la composition, et, bien entendu, la notion de circuit court, de location… On peut discuter de l'ampleur des phénomènes, du délai pour qu'ils impactent tel ou tel marché. Mais la transformation est profonde et touchera progressivement tous les marchés, toutes les entreprises. Pour ne pas être exclu, chaque secteur du retail et chaque entreprise doit y travailler plus vite et plus que par le passé. Raison d'être réelle, engagements, transformation de l'offre (service vs produits, provenance, matériaux…) mais également impact environnemental voire contribution environnementale, sociale et sociétale de l'entreprise, relations aux parties prenantes, partage de la valeur…

© www.lavoixdunord.fr

La très bonne nouvelle est la réactivité des enseignes et de leurs collaborateurs. Dans une situation aussi compliquée, pleines d'inconnues, la grande majorité a su réagir vite**. L'augmentation de la pénétration du canal e-commerce n'a pas été captée par les pure players mais les modèles omnicanaux ont confirmé leur place, l'importance de la combinaison magasin/digital pour le consommateur et, surtout, que les consommateurs ont choisi de revenir en masse dans les commerces, restaurants, lieux de commerce, dès lors que l'accès leur en était possible.**

Quand on est commerçant c'est tout de même le premier élément de satisfaction même si les choses sont compliquées. Il faut s'organiser pour que cette tendance se poursuive.

Si la part du e-commerce doit être de 30 % en 2030, alors il est indispensable que la plus grande partie de l'accroissement de parts de marché soit capté par les modèles omnicanaux avec des points de vente/points de contact partout en France. Comment y parvenir individuellement et collectivement car c'est l'intérêt des enseignes, bien entendu, mais aussi celui des villes. Celles qui pensent qu'elles dynamiseront leur centre-ville avec les seuls concepts nouveaux, locaux et sans les enseignes font erreur. Le lieu de commerce, pour être attractif, doit être multiple et répondre aux attentes multiples des consommateurs/habitants : de la proximité bien entendu, mais aussi des marques, des prix accessibles au plus grand nombre …C'est l'intérêt des citoyens et des habitants (emploi local, lien social …), donc **cela doit devenir l'intérêt et l'une des priorités des pouvoirs publics et des élus locaux.**

La raison d'être du magasin reste intacte : lien social, disponibilité produit, conseil, service, expérience. Mais ce magasin doit se transformer, répondre à des attentes d'expérience, des attentes servicielles : conseil mais également service autour du produit, solution globale pour le client final.

Notre mobilité post-covid sera certainement durablement modifiée sous l'effet du télétravail, d'une part, mais également de l'utilisation accrue des outils professionnels d'échanges à distance (visio …), qui d'autre part, impacteront fortement les déplacements professionnels. Les conséquences de cette mobilité différente seront lourdes sur certains lieux de commerce, certaines activités (la restauration en premier lieu mais également tous les commerces à flux très dépendants). Il faudra rapidement analyser ces changements et en tirer les conséquences sur le maillage de points de contacts mais aussi les équilibres entre lieux de destination, de proximité et de flux. Il sera également impératif d'en tirer les conséquences en matière de coûts d'exploitation, donc en priorité de loyer des différents sites qui devront évoluer avec leur nouvelle attractivité et les modifications des modèles d'affaires omnicanaux. **Mais attention à la réalité des changements. Pas de précipitation pour ne pas faire d'erreur.** Nous reprendrons certaines habitudes, notre capacité d'oubli est toujours élevée. Il nous faut bien appréhender les changements profonds pour anticiper et ne pas tout sacrifier au court terme.

Des modèles de plus en plus hybrides, responsables, voire positifs. Être plus respectueux des ressources de la planète suppose de produire autrement (composant, matière première, économie circulaire…), ailleurs (diversifier les approvisionnements, en rapprocher une partie), d'acheter moins (sortir en grande partie de la spirale de la démarque)… contribuer à consommer mieux, et probablement consommer moins dans de nombreuses catégories de produits.

Bien entendu, même si beaucoup de questions se posent aujourd'hui autour du « Made in France », ce n'est qu'une piste de production puisqu'il est illusoire d'imaginer produire demain de façon significative l'offre de tous les secteurs en France. Mais il s'agit bien de rapprocher une partie des approvisionnements, de coconstruire avec des fabricants français, européens, pour innover et produire de la valeur ajoutée. La production lointaine ne peut être abandonnée, les différentiels de coûts de production sont trop importants mais celle-ci doit également permettre de mettre en œuvre une offre écoresponsable.

Cela veut dire aussi se différencier, s'engager, prendre des partis pris, ne pas s'adresser à tout le monde ! Mais cela veut dire aussi s'interroger sur le modèle d'affaires, les marges… S'intéresser à d'autres modèles complémentaires ou de substitution : l'abonnement, la location, l'occasion, la circularité… de passer de la possession à l'usage, donc le service associé à la réalité du besoin personnalisé de chaque client.

© vozer.fr

Transformations signifie donc capacités d'investissements, comme dans les autres secteurs cela veut dire travailler sur les **impacts** de l'entreprise, sa raison d'être réelle, ses **engagements**, des impacts sur l'environnement et ses écosystèmes.

Et cela veut dire également engager les équipes, transformer certains métiers, avoir des équipes magasins expertes, multi servicielles, compétentes et motivées par l'engagement global de l'entreprise au profit de la société. Il ne peut y avoir d'issue pour le commerce spécialisé sans des équipes magasins engagées, heureuses de travailler dans le commerce au service de marque dont elles sont fières parce qu'elles font du bien aux gens et à la société. Cela suppose un gros enjeu d'attractivité, de donner envie, de gros enjeux de formation et de modèle économique. Les équipes magasins ne peuvent être la variable d'ajustement, ce qui peut être automatisé pour donner du temps « intelligent et service client » aux collaborateurs le sera mais au-delà c'est purement de l'humain et le modèle économique doit le permettre. Le poids de l'humaine dans les coûts devra croître et celui de l'immobilier décroître.

Transformation signifie également s'assurer du développement des meilleurs écosystèmes par secteur vertical (textile, bricolage, beauté-santé…) en France et en Europe afin de s'appuyer sur les nombreux sectoriels français du commerce spécialisé pour coconstruire avec les industriels (français et européens) en priorité une offre de plus en plus écoconçue, toujours innovante au service des fonctionnalités pour le consommateur final, et de continuer de développer l'environnement technologique de pointe (start up…) indispensable à cette innovation permanente dans un double objectif : capter la plus grande partie des futures parts de marché du e-commerce en résistant aux grandes plateformes et marketplaces internationales, tout en assurant une présence territoriale engagée partout en France.

Un engagement également dans les relations avec les territoires. On le sait le commerce, mais surtout les magasins, ont un rôle central à jouer dans l'organisation et la qualité de vie de la société de demain et des citoyens. Au cœur de **l'animation des lieux et de la relation sociale,** parler de commerce ne peut se limiter à s'intéresser au secteur économique, à l'efficacité des entreprises, il faut s'en préoccuper comme d'un enjeu majeur, un bien commun, de la relation positive entre commerce et qualité de vie, commerce et vie sociale… Mais il faut impérativement dépasser la seule préoccupation des cœurs des petites et moyennes villes.

Les grandes agglomérations, les métropoles, Paris, sont également un enjeu pour notre société de demain.

En effet, les autres axes d'évolution sociétale que sont la réduction de la place de la voiture, les mobilités réduites et douces, le développement du numérique et des livraisons à domicile, la réduction de l'impact des livraisons … toutes ces évolutions peuvent si l'on n'y prend pas garde mettre en danger les activités commerciales dans de nombreux contextes urbains.

Par ailleurs, rappelons une fois de plus que les Français n'habitent pas au cœur des villes mais dans leurs périphéries, que le secteur du commerce physique réalise 70 % de son chiffre d'affaires dans ces mêmes périphéries.

Se préoccuper de commerce et territoire ne peut se réduire à la place du commerce dans les centres-villes. Aussi importante que soient tous les efforts et actions publiques consentis dans ce domaine (Action Cœur de Ville, Cœur de ville de demain…), ces axes ne seront jamais suffisamment significatifs dans le cadre de la transformation du secteur du commerce et de ses acteurs. Pour y parvenir, pour que les enseignes franchissent le cap des lourdes transformations en cours et à accélérer, s'engager activement et avec volontarisme dans la modernisation des zones commerciales de périphérie doit être un enjeu politique prioritaire.

Cela est indispensable pour permettre aux magasins d'affronter le changement, de s'engager dans la société de demain mais aussi pour **faire du commerce de périphérie un acteur de la transition, en particulier énergétique en investissement dans les locaux et leurs environnements.**

Bien entendu, le cœur de ville et l'urbain, dans les villes moyennes et petites mais aussi les métropoles doivent être une préoccupation de la politique de la ville et dans l'action publique mais pas au détriment des périphéries et pas dans un temps qui laisserait penser que cette périphérie ne présente aucun caractère d'urgence. Dans les centres- villes, il faut agir sur la présence d'habitants nouveaux, donner envie, avoir des loyers accessibles. Il faut également continuer d'expliquer qu'un cœur de ville inaccessible en véhicule individuel, en voiture (même si celle-ci est propre demain) aura toutes les difficultés à dynamiser son activité commerce à l'exception de celle de l'hyper proximité. Il en sera de même pour les lieux inaccessibles à la livraison des points de vente ou si aucun travail n'est réalisé (villes, bailleurs) sur la taille des surfaces…

Mais tout connaisseur de la réalité du commerce le sait, le modèle du commerce dans les zones commerciales de périphérie est souvent plus efficient, propose des conditions d'exploitation plus adaptées (loyers, accès, surface…). **Dans les territoires, rares sont les cas, s'ils existent, où l'efficacité du commerce de centre-ville serait résolue par la paupérisation des activités de périphérie.** Au niveau du territoire et des acteurs du commerce, les sorts du cœur de ville et de la périphérie sont liés. Les deux doivent s'adapter, se moderniser, pour rester attractifs. **C'est dans la co-construction et l'échange que les solutions seront trouvées.** On pourrait croire par exemple que lorsque les enseignes rencontrent des difficultés dans les périphéries et les centres commerciaux, c'est une bonne nouvelle pour les centres-villes !

© www.ooinvestir.fr

La période Covid est révélatrice de cette approche erronée. A chaque fois que les magasins de centres commerciaux ont été fermés, ils l'ont été beaucoup plus longtemps que les centres-villes, surtout en 2021. Certains se sont réjouis en estimant que c'était une bonne chose pour les centres-villes. C'est un raisonnement de très court terme. En effet, des transferts d'activité ponctuels sont constatés au profit des magasins restés ouverts, évidemment. Mais cela ne change rien aux équations de moyen et long terme. **Tout événement, tout retard, fragilise les enseignes ; les impacts sur l'ensemble du réseau et les conséquences négatives peuvent être craints pour les magasins de centre-ville comme pour ceux de la périphérie.**

Autre erreur d'appréciation. Nous parlons tellement, à juste titre, de circuit court, de concepts locaux, de nouvelles enseignes digitales natives… et beaucoup pourraient considérer que là seulement se situe dans l'avenir du commerce.
C'est une erreur fréquente chez les élus locaux, certains estimant que le monde d'après se fera sans les enseignes. Mais c'est méconnaître de nombreux fondamentaux. Bien entendu, de nouvelles formes de commerce se développent et c'est heureux car elles contribuent à la différenciation, l'attractivité locale. Mais les modèles organisés de commerce (enseignes) resteront des acteurs majeurs. Les enseignes sont en pleine transformation, digitale, responsable et innovante : elles seules peuvent, grâce à leur modèle économique, assurer des présences partout dans le territoire. Elles sont indispensables dans la plupart des secteurs pour répondre au plus grand nombre des besoins des consommateurs à des prix accessibles : masse critique, puissance de marque y compris dans ses attributs positifs (demain en particulier pour les actions sur le climat, la société, les habitants…).

Les axes de travail se situent des deux côtés, dans l'écoute et le dialogue.

Côté élus locaux : dans la prise de conscience que les acteurs du retail restent fondamentaux dans la vie territoriale de demain et dans la volonté d'écoute et de prises en compte des problématiques des acteurs.

Côté enseignes, en particulier succursales : dans la meilleure prise en compte de l'importance d'une plus grande implication locale, une véritable volonté d'ancrage dans une contribution positive en collaboration avec les acteurs du territoire : élus locaux, monde associatif… Partager un projet de territoire, s'impliquer dans les actions collectives…

Dans de nombreux magasins d'enseignes, cela passe par une plus grande autonomie des équipes locales avec l'envie de faire de cette relation territoriale un axe réel d'implication. C'est l'intérêt des élus locaux mais c'est également l'intérêt des enseignes dans un moment où la contribution et l'engagement local prennent une place croissante.

L'ensemble de ces transformations sociétales, économiques, organisationnelles, d'état d'esprit, d'objectif, nous amèneront à travailler sur des éléments différents tous fondamentaux et qui s'inscrivent dans des cadres différents mais complémentaires.

L'image et la place du commerce comme moteur de la transformation et de la société de demain : un secteur utile à la société et au bien-être des habitants, un secteur dans lequel la jeunesse a envie de travailler et de s'engager avec fierté.

Il faut bien entendu s'assurer de la rentabilité des modèles pour leur pérennité : un modèle simple avec un réseau de magasins. On doit passer à des modèles hybrides, plus digitaux, qui vont au-delà de la vente de produits, positifs pour la société… avec l'obligation de s'interroger sur la structure de coût, en particulier immobilier, sur l'importance de dégager la capacité de disposer d'équipes compétentes et engagées dans le service client…

© www.lsa-conso.fr

Pour la pérennité territoriale du commerce, les coûts immobiliers, les loyers, la fiscalité locale doivent évidemment être mis à plat pour comprendre les dangers, les encadrements à mettre en place.

Comme toujours dans les multiples transformations précédentes, les entreprises doivent répondre toujours mieux à des engagements d'excellence opérationnelle, utiliser les meilleures technologies pour répondre aux attentes de plus en plus personnalisées des clients.

Il faut convaincre tous les acteurs des territoires de s'engager dans une vraie **ambition : Un grand plan national de modernisation des zones commerciales comme un objectif politique prioritaire :** territoire par territoire : se projeter à 15 ans, investissements publics et privés, transformation éventuellement multifonction : le commerce n'est plus isolé, lui associer logement mais aussi loisir, coworking…

© Groupe Frey

Etat, régions, collectivités, acteurs privés doivent être convaincus de cette ambition et s'y engager au plus vite.

Sur le plan des relations entre les acteurs du secteur du commerce et les acteurs politiques, deux axes de travail sont par exemple à prioriser :

Au niveau national, faire en sorte que les pouvoirs publics considèrent le commerce comme un secteur prioritaire pour la société de demain. C'est un changement culturel fort. Au même titre que l'industrie, la finance, la technologie … le commerce est vital à plusieurs titres : économique, social, territorial et sociétal.

Pourquoi ne parvient-on pas à en faire un pilier de la transformation sociétale et une priorité de l'action publique et économique ?

Dans tous les cas, il ne s'agit pas de définir quelques mesures d'accompagnement ponctuelles mais bien de faire du commerce un axe durable de la réflexion et de l'action publique. Ce qui suppose d'y mettre les moyens nécessaires, notamment en termes de moyens d'analyse, d'études, d'observation au sein de l'administration centrale.

Au niveau local, le dialogue entre élus et commerce doit être dynamisé, priorisé. Dans le respect des difficultés et obligations de chacun mais dans la poursuite d'objectifs partagés. Ce dialogue doit être permanent.

Le gouvernement prépare l'organisation dans quelques semaines des « Assises du Commerce » ;une démarche qu'il convient de saluer et que Procos appelle de ces vœux depuis près de quatre années. Espérons que celles-ci permettront d'appréhender les vrais enjeux, déboucheront sur la volonté durable de reconnaître le commerce, notamment le commerce spécialisé, comme une chance pour la France, déboucheront sur des objectifs partagés entre des acteurs du commerce divers et les différentes parties prenantes. Si nous y parvenons, gageons que les mesures d'accompagnement, le rôle de l'Etat, les priorités, seront enfin appréhendés plus clairement par tous les acteurs. ■

© metropole.nantes.fr

QUESTIONS À…

A l'issue de la période estivale, nous avons proposé à trois enseignes de secteurs différents de se prêter à une interview croisée sur le déroulement de l'été et les principaux enjeux des mois à venir.

Mathieu DUQUESNOY,
directeur immobilier & travaux,
Micromania Zing

Stephan GOENAGA,
directeur du développement & affiliation, Kiabi

Antoine TASSIGNY,
directeur général, Keria Groupe

Antoine TASSIGNY,
directeur général,
Keria Groupe

Depuis le début de la crise Covid, l'équipement de la maison a connu des périodes d'activité assez dynamiques à chaque réouverture des points de vente, cela a-t-il de nouveau été le cas cet été ?

Plus que l'équipement de la maison, c'est le bien-être à la maison qui est devenu une priorité. Et nous l'avons encore constaté cet été. Notamment lors des soldes, période pendant laquelle les clients étaient davantage en recherche de produits déco, performants et plaisir plutôt que de fins de collections bradées. Et, comme nous avions initié il y a dix-huit mois une nouvelle stratégie de marque, avec des sites multimarques proposant de nouvelles collections Keria et Laurie Lumière plus valorisées ainsi que les plus grandes marques européennes, nous proposions une offre parfaitement en adéquation avec les attentes de nos clients. Notre activité a été effectivement dynamique cet été, avec une belle croissance de chiffre d'affaires sur une progression à deux chiffres l'an dernier.

© *www.lesechos.fr*

Quels ont été les faits marquants de cette période estivale, en termes de régions ou de villes, de types d'emplacements ? Comment la fréquentation des points de vente a-t-elle évoluée comparativement à la même période en 2019 et en 2020 ?

La région parisienne et plus globalement l'ensemble du nord de la Loire sont en retrait par rapport aux autres régions du sud et de l'ouest qui progressent sur N-1 et sont supérieures à 2019.

Il est encore trop tôt pour des analyses précises sur les vacances des Français cet été, mais la météo, le besoin d'évasion et peut-être des vacances plus longues en raison de possibilités de report des congés sont probablement les explications de ces différences de performances régionales.

Mathieu DUQUESNOY,
directeur immobilier & travaux, Micromania Zing

Et pour Micromania Zing, la période estivale faisait suite à une longue période de fermeture des magasins, en particulier dans les centres commerciaux. Comment les consommateurs sont-ils revenus en magasin ? De manière aussi dynamique qu'après les deux premiers confinements ?

Si l'on compare l'année 2021 à 2020, qui était dans la même configuration de sortie de confinement, nous sommes à – 10 % de trafic magasin sur l'ensemble du parc en juillet/août et ce malgré une actualité beaucoup plus importante que l'année précédente notamment avec les ventes de consoles next gen (PS5, XBONE Séries) qui booste la fréquentation en magasin.

Donc, non je dirais même l'inverse, la dynamique n'a pas vraiment été au rendez-vous cet été.

La dynamique a-t-elle été différente selon les régions, villes ou types d'emplacement ?

Nous avons 90 % de notre parc en centre commercial, donc difficile de tirer des conclusions sur les typologies d'emplacement.
En revanche, nous avons clairement des zones géographiques qui ont été encore moins performantes que les autres. La dynamique de l'Ile-de-France et des agglomérations de Marseille, Lyon, Toulouse, Nice et Strasbourg fut très négative cet été.

© www.facebook.com/MicromaniaFr

Stephan GOENAGA,
directeur du développement & affiliation, Kiabi

L'activité de nos magasins après la réouverture de mi-mai a été bonne, dynamique comme après les deux confinements précédents. Une bonne activité de mi-mai à mi-juin avec des visites clients très qualifiées, un rééquipement fort en particulier pour l'enfant.

Nous avons constaté un inflexion mi-juin avec une fréquentation en baisse sensible, inférieure à celle de la même période en 2020. Le décalage des soldes, mal compris par les consommateurs, a eu de forts impacts négatifs avec une baisse sensible du trafic magasins en juillet.

Quels ont été les faits marquants de cette période estivale pour l'activité de votre enseigne ?

Tout d'abord parlons développement. Nous avons ouvert deux magasins Kiabi cet été, dans de petites zones de chalandise qui, on le constate, ont retrouvé un nouvel intérêt avec la crise de la Covid, un regain d'intérêt pour une certaine proximité, plus proches des familles, qui est notre cible.

La première ouverture à Digne est en fait un shop in shop de 800 m² que nous exploitons au sein d'un magasin Decathlon. C'est un test issu de notre travail de partenariat entre enseignes de l'AFM dont nous sommes très satisfaits et qui va sans doute en appeler d'autres.

© thefield.team/happy-four/ shop-in-shop-decathlon-x-kiabi

La seconde ouverture s'est faite avec un affilié à Ploërmel dans le Morbihan qui a ouvert un Kiabi en y accolant par ailleurs une offre complémentaire chaussure.

Ces deux ouvertures se passent bien et confirment notre axe stratégique de développement vers ce type de zones de chalandise plus petites. Nous en avons identifié une trentaine pour les prochains mois.

L'autre événement important, c'est la préparation de la rentrée des classes qui est un moment de commerce phare pour nous. Après autant de moments compliqués liés au contexte sanitaire, il était essentiel pour nous de travailler avec nos équipes, d'être proches d'elles pour préparer cette période et qu'elle soit bien appréhendée par les collaborateurs. Tout a l'air de bien se passer et les clients sont là même si nous constatons que cette phase de rentrée scolaire est de plus en plus courte et commence plus tard que par le passé.

Sur un plan géographique et de taille de villes, pour nous, les petites et moyennes villes ont repris un peu plus rapidement que les métropoles et les grandes villes comme depuis le début de la Covid. On voit l'importance de la notion de contact local privilégié, de proximité, qui est sans doute moins aisé à ressentir dans les plus gros magasins des grandes agglomérations.

Le mois d'août a été marqué par la mise en place du pass sanitaire dans de nombreux centres commerciaux. Quelles en sont les conséquences pour l'activité et la fréquentation ?

Mathieu DUQUESNOY, directeur immobilier & travaux, Micromania Zing

Cela a clairement eu un impact ; les chiffres parlent d'eux-mêmes. Ce qui a été sans doute le plus difficile à gérer, c'est l'imbroglio qui a accompagné cette mesure.

En laissant la main au préfet, nous nous sommes retrouvés avec des centres commerciaux soumis et d'autres non, des hypermarchés non soumis, avec des galeries marchandes soumises... Ce qui devient un véritable casse-tête pour le client qui préfère d'autres canaux de distribution.

Il faut également parler de la mise en place des contrôles qui s'avère être également compliquée et surtout des frais de gardiennage et de sécurité que cela a engendrés et, qui devront encore une fois être supportés par les enseignes.

Pensez-vous que la problématique du pass sanitaire pour les collaborateurs de ces magasins à compter du 30 août génère d'importantes difficultés et lesquelles ?

Nous avons surtout rencontré des difficultés RH. Nos équipes ont réalisé un travail exceptionnel pour obtenir avant la date fatidique toutes les informations nécessaires auprès de nos collaborateurs concernés.

La quasi-totalité de nos équipes ont répondu positivement, ce qui est une très bonne nouvelle car finalement la mesure n'a que très peu d'impact sur notre force de vente.

Nous attendons quand même de voir ce qui va se passer en octobre lorsque le remboursement du test PCR ne sera plus pris en charge par la Sécurité Sociale.

Le mois d'août a été marqué par une baisse significative du trafic en général mais beaucoup plus importante dans les centres commerciaux, et surtout pour les plus petits d'entre eux. Nous avons le sentiment que, compte tenu du pass sanitaire, certains clients ont concentré leurs achats dans des lieux ayant une offre large, capable de satisfaire leurs besoins dans les différents domaines (textile, papeterie, maroquinerie…) pour éviter de faire plusieurs tests par exemple.
Les centres commerciaux plus petits ou moins attractifs, en particulier en Ile-de-France ont été fortement pénalisés.

Stephan GOENAGA, directeur du développement & affiliation, Kiabi

Le mois d'août a été marqué par une baisse significative du trafic en général mais beaucoup plus importante dans les centres commerciaux, et surtout les plus petits de ceux-ci. Nous avons le sentiment que, compte tenu du pass sanitaire, certains clients ont concentré leurs achats dans des lieux ayant une offre large, capable de satisfaire leurs besoins dans les différents domaines (textile, papeterie, maroquinerie…) pour éviter de faire plusieurs tests par exemple. Les centres commerciaux plus petits ou moins attractifs, en particulier en Ile-de-France ont été fortement pénalisés.

En ce qui concerne le contrôle des collaborateurs depuis le 30 août, la difficulté principale résulte des différences de pratique entre les centres commerciaux, en particulier pour le contrôle de nos salariés à l'entrée des centres commerciaux. Espérons que les premiers jours de calage permettront une harmonisation de ces pratiques pour faciliter la vie de chacun.

De nombreux problèmes d'approvisionnement se profilent pour beaucoup d'activités du commerce, est-ce également le cas pour vous ?

Antoine TASSIGNY,
directeur général
Keria Groupe

C'est déjà le cas depuis plusieurs mois, en raison de pénuries de matières premières et d'embouteillages logistiques. Ces problèmes se traduisent par des délais d'approvisionnements très longs et des prix d'achat et de revient à la hausse.

Stephan GOENAGA,
directeur du développement & affiliation, Kiabi

C'est un sujet important. En effet, nous rencontrons d'importantes difficultés, en particulier pour les approvisionnements venant d'Asie à la suite à la fermeture d'un port en Chine notamment.
Nous avons anticipé nos livraisons pour le bébé et l'enfant en mettant en place un approvisionnement par avion. Cela pose bien entendu des problèmes de coûts, donc de marge et nous avons donc d'importantes alertes pour l'approvisionnement des grosses pièces pour la rentrée de l'adulte en octobre.

Malheureusement, nos indicateurs en Asie avec nos équipes locales ne sont pas rassurants pour les prochains mois donc pour les approvisionnements de 2022.

L'augmentation des coûts de transport et des matières premières nous obligent évidemment à travailler sur les solutions possibles en matière de business model, d'organisation, d'approvisionnement différent…

Mathieu DUQUESNOY,
directeur immobilier & travaux, Micromania Zing

Nous subissons les problématiques d'approvisionnement de consoles depuis le mois de novembre 2020. Les pénuries de matières premières, puis de composants électroniques ainsi que les impacts logistiques mondiaux (fermetures des ports, frets) ont drastiquement touché la distribution mondiale des consoles.
Nous sommes donc très impactés car la console est le produit d'appel de notre industrie. Sans console on ne vend pas de jeux, d'accessoires ou de services.

Antoine TASSIGNY,
directeur général
Keria Groupe

Quels sont les principaux enjeux pour votre entreprise dans les prochains mois ?

Nos enjeux sont au nombre de trois :

- Poursuite du déploiement de notre nouvelle stratégie de marque pour répondre au mieux aux nouvelles attentes de nos clients,
- Accélération du développement de notre activité digitale,
- Mobilisation de nos collaborateurs et de l'ensemble de nos parties prenantes pour développer notre programme « Light for Good » et faire du groupe Keria une entreprise et des marques toujours plus « citoyennes »

Pensez-vous que les tendances plutôt favorables pour l'équipement de la maison continueront dans les prochains mois et pourquoi ?

A l'aspiration du mieux-être à la maison s'ajoutent le développement du télétravail, les changements de résidences principales pour des espaces plus grands ou pour quitter les grandes villes, l'acquisition grandissante de résidences secondaires… Tous ces facteurs sont favorables à l'équipement de la maison.

Mathieu DUQUESNOY,
directeur immobilier &
travaux, Micromania Zing

Matthieu, les principaux enjeux pour les prochains mois pour Micromania-Zing?

D'un point de vue opérationnel, faire la meilleure fin d'année possible en fonction des conditions sanitaires que nous aurons et des approvisionnements, car la majeure partie de notre CA est réalisé entre octobre et janvier. Continuer de développer notre offre et nos services afin d'apporter toujours plus de passion à nos clients.

D'un point de vue immobilier, finaliser les derniers sujets de loyers Covid 2020 avec les bailleurs, obtenir les aides coûts fixes et peut-être celle du dispositif loyer qu'on nous promet depuis des mois afin de pouvoir solder les sujets comptables 2021. Puis continuer les discussions sur les impacts des baisses de fréquentations actuelles et sûrement à venir dans les centres commerciaux car les loyers eux ont encore augmentés suivant l'indice ILC et sont toujours appelés.

Stephan GOENAGA,
directeur du développement
& affiliation, Kiabi

Stephan, quels sont les principaux enjeux en termes de développement pour les prochains mois ?

Nos enjeux de développement son double : la proximité et Paris intramuros. Pour la proximité j'en ai parlé plus haut. En ce qui concerne Paris, nous n'exploitons qu'un magasin aujourd'hui et nous souhaitons nous rapprocher davantage des clients. Nombreux sont ceux que nous ne touchons pas dans Paris intramuros aujourd'hui. Nous avons une forte ambition dès cette rentrée avec des magasins de format plus réduit (500-800 m²) en pieds d'immeuble afin de multiplier les points de contact avec les familles. ■

QUESTIONS À…

La restauration et les cinémas sont deux activités très fortement impactées par les conséquences des mesures prises pour gérer la crise sanitaire. De très longues périodes de fermetures, la mise en place du pass sanitaire, nous avons souhaité faire un point sur le déroulement de l'été et appréhender les enjeux principaux de ces deux secteurs avec Hugues BORGIA, directeur général de UGC Cité Ciné, vice-président de Procos et Romain TOULEMONDE, directeur général de Salad & Co, administrateur de Procos.

Hugues BORGIA,
directeur général, UGC Ciné Cité

Romain TOULEMONDE,
directeur général, Salad & Co

Commençons par la restauration, lors de la réouverture des terrasses, puis des salles comment les choses se sont-elles déroulées ?

Avez-vous rapidement retrouvé votre clientèle ? Est-ce la même qu'avant ou présente-t-elle des différences ? Avez-vous constaté de grandes différences de comportements selon les régions, d'une part, selon les types de clientèles et d'autre part (âges…), les types d'emplacement (rues, centres commerciaux…) ?

Romain TOULEMONDE,
directeur général,
Salad & Co

Nous sommes majoritairement installés sur des zones commerciales en bâtiment solo et marginalement en shop in the shop sur de petites surfaces. Sur tous nos sites, la réouverture a été meilleure que celle que nous avons vécu l'année dernière.

© www.saladandco.fr

Nous avons senti que les craintes liées au virus sont moins présentes qu'en 2020 et que nous commençons tous à apprendre à vivre avec.

Elle a néanmoins été difficile avec encore de très fortes régressions si l'on se compare à 2019.

Nous sommes en effet très dépendants de deux types de clientèle :

- Les actifs d'abord, et le télétravail encore très fortement implanté dans les entreprises ne nous a pas aidés à retrouver nos clients.
- Les clients loisirs qui n'ont pas repris le chemin des cinémas et des grands centres.

Enfin, la météo mauvaise sur la quasi-totalité de la France cet été nous a également profondément pénalisés.

Le cinéma est également très impacté dans cette période, comment s'est passée cette réouverture, puis la période estivale ? Après cette longue fermeture, une part importante de la clientèle est-elle revenue dans les salles lors de la réouverture en mai ? Quelles ont été les conséquences de la mise en place du pass sanitaire ?

Hugues BORGIA,
directeur général,
UGC Ciné Cité

A la différence de 2020, la réouverture en 2021 s'est faite avec une programmation plus large et plus robuste.

© www.sortiraparis.com

Entre le 19 mai, date de la réouverture partielle et la mi-juillet, la fréquentation était assez volatile d'une semaine sur l'autre.

Mais la tendance était orientée à la hausse et après la levée des restrictions, la fête du cinéma, l'actualité cannoise et la sortie de quelques blockbusters américains, nous étions mi-juillet proches des résultats habituels de la saison.

La mise en place confuse et précipitée du pass sanitaire dès le 27 juillet dans les salles de cinéma a cassé cette dynamique et la fréquentation a de nouveau chuté fortement de plus de 40 %.

Constatez-vous d'importantes différents selon les cinémas, les types de villes ?

En termes de tendance générale comme de l'effet pass, tous les cinémas ont connu le même phénomène. En y regardant de plus près, les cinémas de centre-ville et de proximité s'en sortent un peu mieux et sans surprise, les plus affectés sont situés dans les centres commerciaux.

Il faut espérer qu'avec la poursuite de la vaccination et la banalisation du pass, ce nouveau frein s'efface progressivement.

Le mois de septembre est traditionnellement assez calme dans les salles et ce que l'on peut simplement dire à ce stade, c'est que la fréquentation du troisième trimestre sera nettement inférieure aux anticipations du printemps dernier et que l'espoir d'une réelle reprise se place maintenant au quatrième trimestre.

Les restaurants ont été soumis au contrôle du pass sanitaire dès le 9 août : quelles en sont les conséquences ? Comment cela se passe-t-il ? Les restaurants en centres commerciaux ont-ils subi un impact supplémentaire dans les centres commerciaux sous pass sanitaire ou, au contraire, le fait que le contrôle se fasse à l'entrée du CC est-il profitable aux restaurants qui s'y trouvent.

Romain TOULEMONDE,
directeur général,
Salad & Co

L'instauration du pass sanitaire nous a fait perdre de l'ordre de 15 points de trafic supplémentaire sur un niveau d'activité déjà dégradé. L'avancée de la vaccination nous laisse espérer une embellie pour la rentrée.

© L'Indépendant / Claude BOYER

La Covid a fortement bouleversé l'activité et les réseaux de la restauration à table, pensez-vous que certains impacts seront durables et auront fortement modifié cette industrie ?

Ce que vit notre industrie est d'une ampleur jamais connue auparavant. Les groupes n'ont pas été aidés à l'échelle de leurs besoins et cela créé durablement une distorsion de concurrence, entre les petits acteurs qui se sont vu couvrir leurs frais fixes et les grands groupes qui se sont lourdement endettés. C'est aussi comme toute crise l'occasion de repenser son entreprise, de réécrire sa stratégie et d'accélérer les mutations. La vente à emporter a doublé, la livraison a pris beaucoup plus d'ampleur, ce sont des tendances lourdes qui vont continuer de se développer.

La période a fortement bouleversé la totalité de l'industrie du cinéma de la production à la diffusion, quels sont les principaux risques ? La Covid peut-elle impacter durablement les équilibres de la filière ? Quels sont les principaux enjeux pour vous dans les prochaines semaines ?

Hugues BORGIA,
directeur général,
UGC Ciné Cité

La fréquentation des salles de cinéma repose sur une dynamique qui doit être régulièrement entretenue et stimulée. Rien de pire pour notre activité que les coups de boutoir à répétition. Les fermetures totales ou partielles, le couvre-feu, les contrôles renforcés… tous ces évènements découragent une partie des spectateurs et désorganisent la filière. Les distributeurs et les exploitants ont besoin de temps et de visibilité pour organiser une programmation cohérente et préparer le lancement des films.

Donc premier enjeu : sortir définitivement du stop and go. Second enjeu : le soutien économique.

2020 et 2021 sont deux « annus horribilis » pour les salles mais aussi pour l'ensemble de la filière, elle-même confrontée à des mutations structurelles (décret SMAD, chronologie des médias, nouveaux usages audiovisuels…). Le secteur est donc fragilisé au moment où il aborde une nouvelle page de son histoire. Mais il a tenu, notamment grâce aux mesures d'accompagnement transversales et sectorielles.

Le maintien et l'élargissement de ces mesures sont essentiels pour accompagner une reprise sans cesse différée et préparer la relance dans un environnement en évolution rapide. Une relance qui exigera de l'innovation et de nouveaux investissements.

Pour Salad & Co, quels sont les principaux enjeux et principaux risques pour les prochains mois ?

Romain TOULEMONDE,
directeur général,
Salad & Co

Le premier risque est humain, nous faisons face à un turnover important et il est difficile d'embaucher dans le contexte actuel. A nous de travailler une promesse employeur séduisante.

Aujourd'hui, nous travaillons en parallèle deux lignes de temps de l'entreprise, le quotidien, la gestion et le commerce pour faire revenir les clients dans nos restaurants d'abord et de nouveaux formats pour rendre accessibles tous les produits Salad & Co à nos clients partout. Cela passera par de nouveaux services et de nouveaux formats sur lesquels nous travaillons en ce moment.

Comment pouvez-vous appréhender les multiples inconnues qui pèsent encore sur l'activité du fait de la crise sanitaire ?

C'est un muscle que nous avons bien travaillé depuis dix-huit mois.

Nous devons continuer à donner de l'énergie et du sens à nos équipes pour ne pas perdre de vue notre mission et notre utilité. C'est le seul moyen pour nous de faire face.

Nous serions également plus sereins si l'Etat pouvait nous rassurer sur sa capacité à nous accompagner dans ces crises successives que nous sommes systématiquement les premiers à payer. ■

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