

LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ

#23 ■ DÉCEMBRE 2019

- Pour une non-application de l'indexation des loyers commerciaux en 2020 et 2021
Édito par Emmanuel LE ROCH, Délégué Général
- Commerce et commerçants : entre optimisme, incompréhension et risques de dispersion face à des priorités multiples
- Les attentes des enseignes vis-à-vis des centres commerciaux
- Parole de dirigeant d'enseigne...
Pierre COURSIERES, Président Directeur Général du Furet du Nord et de Decitre
- Parole de dirigeant d'enseigne...
Anabel SOARES, Directeur international franchise de Camaïeu
- *Mapic 2019 : le vote des adhérents Procos**
- *Data science et retail**
- *Comment les grandes marques innovent et se renouvellent**
- *Club Petites et Moyennes Villes**
Les villes Monoprix et Franprix, des villes à potentiel
- La Nuit du Commerce Connecté du 18 novembre :
une soirée dense pour découvrir plus de 70 projets
innovants qui font le commerce d'aujourd'hui

* réservé aux adhérents Procos

Version non adhérents Procos.



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

ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général de Procos



Pour une non-application de l'indexation des loyers commerciaux en 2020 et 2021

Depuis 2016, le taux d'évolution de l'indice des loyers commerciaux, l'ILC, a connu une augmentation très significative pour atteindre 2,5 %/an aujourd'hui.

Chacun le sait Procos a contribué très activement à la mise en place de l'ILC en 2008 dans le but de créer un indice qui mette le plus en cohérence possible l'évolution des loyers de commerce avec les évolutions de l'activité réelle des commerçants et de la vente au détail. Il fallait alors sortir d'une évolution strictement appuyée sur des paramètres de marché immobilier représentés par l'indice du coût de la construction (ICC).

Il ne s'agit pas ici de remettre en cause l'ILC. Sans doute, faut-il comprendre pourquoi il évolue de la sorte, réfléchir sur ses composantes actuelles pour, éventuellement, les revoir. Mais, cela prendra du temps.

Aujourd'hui, la question n'est pas encore d'actualité. Mais à situation d'urgence ; mesure d'urgence.

Si l'on se place côté bailleur, cette indexation est une aubaine ! Quelle activité peut bénéficier de 2,5 % par an de croissance de chiffre d'affaires et de résultats puisqu'il n'y a aucun coût additionnel, sans effort !

Qu'est-ce qui justifie de telles augmentations aujourd'hui ? Rien ! Elles sont mathématiques du fait de l'indice mais sont déconnectées de l'activité d'une très grande majorité des commerçants. Certains diront que l'ILC est un peu plus favorable que l'ICC, sans doute, mais son niveau est-il acceptable pour autant ?

Côté locataire commerçant, la situation est, en effet, toute autre.

L'immobilier est, après les salaires, le second poste de coût dans le compte d'exploitation d'un magasin. L'enjeu pour les commerçants, quels qu'ils soient, est la transformation, la réinvention pour être en phase avec les évolutions de la consommation (numérique, expérience client...), de la concurrence (Amazon, supply chain, tensions sur les prix...) et de la société (consommation plus responsable, RSE, expérience collaborateur...).

Y parvenir suppose de dégager les moyens d'investir, de revoir le modèle économique (maillage de magasins, réduction de coûts...).

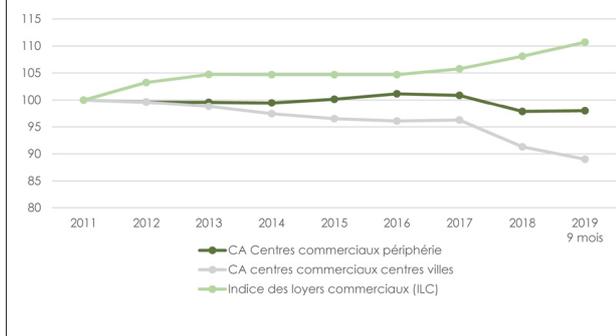
Or, prenons une enseigne qui paie 30 millions d'euros de loyer par an, l'indexation a un impact de 2,5 % de 750.000 euros qui vient ruiner une part importante des économies réalisées (y compris lors de renégociation de loyer) et incrémenter le loyer de l'année suivante qui lui-même sera indexé... **Une spirale sans fin qui grève le résultat d'acteurs dont le niveau de rentabilité est déjà affecté.**

Si l'on compare, par exemple, le panel Procos des chiffres d'affaires magasins avec les évolutions de l'ILC, le décrochage entre les courbes est clair, surtout depuis 2017 (cf. graphe page suivante).

Le rythme actuel d'indexation du loyer est inadapté, fragilise les enseignes et ampute leurs capacités de transformation, ce qui est également mauvais pour les propriétaires immobiliers. Ne pas en tenir compte se limite à privilégier l'hyper court terme mais transfère un risque réel sur les prochaines années.

Décider de ne pas indexer les loyers en 2020 et 2021 serait un signe fort, la preuve que les professionnels de l'immobilier commercial d'accompagnent leurs partenaires et clients dans un intérêt commun.

Evolution comparée des chiffres d'affaires magasins (Panel Procos) et de l'ILC (base 100 en 2011)



Une pause dans l'évolution des coûts locatifs permettrait aux enseignes et commerçants de se concentrer sur ce qui est indispensable pour construire l'avenir.

Procos en appelle donc à l'esprit de responsabilité des bailleurs pour en faire une décision d'ampleur et portant sur tous les types de lieux de commerce, y compris ceux qui se portent bien car l'impact sur un site a des conséquences sur la capacité globale de transformation d'un réseau.

C'est le bon sens et c'est nécessaire pour accompagner la transformation du commerce. Alors, au moment de préparer l'envoi des factures de loyers du premier trimestre... ■

À LA UNE

Commerce et commerçants : entre optimisme, incompréhension et risques de dispersion face à des priorités multiples

Bonne nouvelle : les chiffres d'affaires du commerce se sont améliorés ces dernières semaines. Ils ont été bons en octobre (+ 2,2 % pour le panel Procos du commerce spécialisé). Incontestablement, cela donne un peu de baume au cœur aux acteurs du secteur. C'était nécessaire pour mener à bien les transformations dans un environnement de consommation sans cesse perturbé.

Jusque-là, nous traitions de la transformation digitale et numérique dans laquelle les enseignes se sont engagées pour répondre aux attentes des consommateurs dans un modèle omnicanal « sans couture ». Un très vaste chantier qui réclame une vision stratégique, des compétences, des investissements informatiques, une supply chain et le déploiement d'outils digitaux dans les points de vente.



Ce changement de modèle nécessite également de revoir le maillage de magasins pour optimiser, mettre en œuvre une structure de coût adapté à ce nouveau modèle économique et commercial.

Tout ceci doit se faire en tenant compte des évolutions quasi permanentes d'un environnement concurrentiel sans cesse modifié, notamment par les grands acteurs du numérique, les GAFA, qui viennent bouleverser la promesse consommateur, mais aussi des acteurs plus petits qui « disruptent » les modes de fonctionnement antérieurs (sites internet spécialisés,

digital native, vertical brand - DNVB -...) en faisant de nouvelles propositions d'offres de produits et services...

Sur le plan des innovations, commerçants et enseignes se voient sans cesse proposer de nouvelles solutions techniques, notamment par les start-up...

Dans ce contexte bousculé, l'enjeu principal est de faire les bons choix et définir les priorités. Mais, cela n'est pas aisé et doit être guidé par un but central clair : la valeur perçue par le client final ou ce qui permet à l'organisation ou la marque, de créer les conditions de se différencier et d'être préférée.

Mais, tout ceci on le sait déjà. **C'est complexe, mais en cours chez la plupart, et cela fonctionne plutôt bien. C'est donc rassurant !**

Oui, mais voilà qu'un autre sujet, sans doute encore plus complexe, s'est brutalement invité et vient rebattre en partie les cartes et compliquer cette réinvention. Pour peu, on ne parlerait même plus de la transformation digitale alors que nous n'en sommes qu'au début pour de très nombreux commerçants.

En effet, le point de préoccupation est devenu la consommation responsable et la responsabilité sociale de l'entreprise.



Donc, nouvelle remise en cause : quelles sont les priorités ? Qu'est-ce qui est pérenne ? Qu'est-ce qui crée durablement de la valeur pour les clients et pour son entreprise ?

Mais avant de parler de ce que doit et peut faire chaque acteur, la première question est sans doute celle de la **place de la consommation en rappelant qu'elle est pour très longtemps une composante essentielle de notre société, notre mode de vie et notre économie.**

L'ambiance dans laquelle nous vivons évolue au gré des effets du balancier des sujets qui se succèdent. Importants à un moment, ils deviennent très secondaires quelques mois plus tard !

Or, certains n'hésitent pas à mettre le feu, à faire valoir en priorité voire exclusivement les avis les plus extrêmes. C'est le cas d'une partie de la presse mais malheureusement aussi de certains politiques.

Pour ceux-là, la solution serait d'arrêter de consommer. Mais de quoi parle-t-on ? Quel serait le « soi-disant » modèle de société qui permettrait demain d'assurer le meilleur mode de vie possible au plus grand nombre et ceci sans consommer ? !



© Ici.fr

Certains s'insurgent par exemple contre le Black Friday. J'avoue ne jamais avoir été un grand défenseur de cet évènement directement importé des Etats-Unis sans fondement culturel français.

Par ailleurs, il s'agit d'une forte anticipation des achats de Noël. Donc, on vend aujourd'hui en promotion des produits que les consommateurs achetaient hier sans abattement tarifaire pour Noël. C'est, à n'en pas douter une perte de valeur pour le commerce mais une évolution qui a été favorable aux consommateurs.

Le Black Friday est principalement une anticipation d'achats qui intervenaient en décembre par le passé.

On ne constate pas d'augmentation du volume de produits vendus en cumul sur novembre-décembre. Par contre, une partie croissante des ventes se fait en promotion, raison pour laquelle certains acteurs décident de ne plus faire le Black Friday.

Toutefois, avec un peu de recul, heureusement qu'il y a eu le Black Friday en 2018, compte tenu de ce qui s'est passé en décembre avec les Gilets jaunes. Et, que dire de cette année avec les mouvements sociaux prévus en décembre 2019 ?!

Où sont en effet les pourfendeurs de la consommation lorsqu'il s'agit de défendre les commerçants impactés fortement par des mouvements sociaux ou victimes d'actes de violence contre les magasins ? Pourtant, ces mêmes magasins sont par ailleurs prioritaires dans les actions visant à assurer la dynamique et l'animation dans les territoires ! Où est la cohérence ?!

L'enjeu pour tous est de faire mieux demain que ce que nous faisons hier, combiner une ambition collective pour construire ensemble une société meilleure à tous points de vue... Mais, qui souhaite pour autant revenir au 19^e siècle et à son autoconsommation ?

Selon certains, la consommation serait la source de tous les maux et y mettre un terme serait la solution. C'est à la fois irresponsable, irréaliste et n'aboutit qu'à stigmatiser, montrer du doigt. C'est facile mais pour quelle efficacité ?

Le commerce et les commerçants sont au coeur de ces débats et de ces enjeux sociétaux majeurs.

Pour que le commerce se transforme, qu'il joue son rôle d'animateur de la ville comme on l'attend de lui, il faut qu'il le fasse sereinement et non dans une ambiance délétère élevant les uns contre les autres.

Rappelons-nous que le commerce, toutes tailles confondues, représente 3,5 millions d'emplois repartis dans toutes les villes et territoires. Ce n'est pas rien.

Mettre en danger une activité aussi majeure en appelant les citoyens à « déconsommer » brutalement serait lourd de responsabilités. Les mêmes politiques qui font ses appels iront-ils ensuite expliquer aux ex-salariés des magasins fermés les solutions miraculeuses trouvées pour leur proposer un nouvel emploi !? Sûrement pas.

Bien entendu, il est normal de porter attention à l'industrie, de chercher à reconstituer des capacités à produire « made in France ». Mais, cela prendra beaucoup de temps, ne peut porter que sur une partie des produits consommés.

Alors prenons conscience de l'importance économique et sociale du commerce, de son rôle crucial pour l'emploi local et ce faisant, pour la vie locale. Si les pouvoirs publics ne le font pas, c'est qu'ils ne veulent pas le faire. Mais quelle responsabilité !

Cessons de mettre le feu sans cesse, de donner des leçons aux autres.

Transformer réclame une vision, une trajectoire partagée. On compte semble-t-il beaucoup sur les entreprises pour impulser et mettre en œuvre ces changements. Alors, aidons-les à le faire. Mettons en œuvre les conditions de cette réussite, assurons de la visibilité et de la stabilité dans les règles pour inciter à investir.

Ce n'est ni dans la suspicion, ni dans la production permanente de règles nouvelles que l'on créera les meilleures conditions, que l'on donnera envie aux acteurs de s'engager pleinement dans la remise en cause profonde des pratiques, dans la recherche et la mise en œuvre de solutions et de démarches vertueuses.

Une grande partie de l'économie repose sur l'entreprise privée. Ces entreprises ont évidemment compris que le monde changeait profondément et rapidement, transformant les attentes des clients et des collaborateurs.

Le sujet est pris à bras le corps dans les organisations qui comprennent parfaitement qu'il est question de leur survie à moyen terme.

Inutile de penser qu'en créant des boucs émissaires, en culpabilisant les citoyens/consommateurs, on contribuera à créer une meilleure ambiance dans la société française, une dynamique positive autour du mieux consommer ou que l'on permettra aux acteurs de se transformer tout en continuant à contribuer à l'emploi local, à la vie des territoires, aux recettes fiscales...

Que celles et ceux qui montrent du doigt prennent garde de ne pas se retrouver dans quelques mois déconnectés de la vie, du mode de penser et des aspirations d'une grande majorité des Français. Quelles propositions? Quel rêve ? Quels espoirs ?

Donc, un seul objectif doit guider les acteurs du commerce : mettre tout en œuvre pour faire au plus vite et mieux.

Aller vers un commerce plus responsable doit être l'ambition partagée.

Pour y parvenir, **s'appuyer en premier lieu sur les entreprises actuelles assure la plus grande probabilité d'y parvenir.**

Les acteurs du commerce ont, de tous temps, été challengés par de nouveaux entrants et de nouveaux concepts/formats. Beaucoup d'entre eux ont toujours su s'adapter. **Créons donc les conditions pour qu'ils en aient la possibilité aujourd'hui.**

Ce dernier point rend parfois fébrile car force est de constater la faible considération faite au commerce par les pouvoirs publics.



Ce secteur économique majeur n'est pas reconnu malgré son poids dans l'économie et l'emploi, notamment local. **On aurait pu croire que, conscient des enjeux, à l'expérience de ce qui s'est passé en Grande Bretagne ou aux Etats-Unis, l'Etat se serait précipité pour mettre en place une fiscalité adaptée aux commerces d'aujourd'hui. Naïvement, nous y avons cru, mais il n'est rien.**

Par contre, lorsqu'il s'agit de créer de nouvelles règles, de nouvelles normes, de nouvelles contraintes, l'imagination est de mise.

Partons-nous d'une croyance erronée car dépassée ? Trop de gens pensent sans doute encore qu'être commerçant est très lucratif. Alors interrogeons-nous sur le fait de comprendre pourquoi tant des fermetures de magasins ? Il serait illusoire de croire que ces acteurs pourront supporter des contraintes et des coûts croissants sans conséquence. **Ne pas réussir à faire comprendre cette réalité, à générer cette prise de conscience, rend un peu fébrile.**

Nous avons tous besoin de confiance, pas d'un bruit ambiant qui va dans tous les sens et où chacun assène ses vérités comme si elles devaient s'imposer à tous.

C'est au Gouvernement de donner le La, d'assurer une cohérence et de faire partager un projet positif. Et, dans celui-ci, il serait inconsistant de dire qu'il n'y a pas la consommation et un commerce dynamique.

Bien entendu, l'objectif, comme dans tout, est d'éviter les excès, mais croyons-nous que les Français les moins aisés n'ont pas envie de consommer, de se faire plaisir et de faire plaisir à leurs proches ? Non. Donc, il faut juste changer les pratiques et réduire l'impact négatif de certaines.

La tendance du mieux consommer est forte, celles du moins consommer et du consommer autrement existent également. C'est un fait et chaque acteur doit en tenir compte. **Mais permettons juste aux commerçants de faire leur travail, de s'adapter avec engagement mais à un rythme acceptable et sans en faire les boucs émissaires des changements d'une société dont nous devons tous admettre une part de responsabilité.**

Beaucoup d'optimisme donc pour l'avenir de ce secteur du commerce, composante centrale de la vie quotidienne et du sens de la vie de nos concitoyens à la condition toutefois qu'il leur soit assuré une sérénité suffisante leur permettant de croire en l'avenir. Ils pourront ainsi investir dans leur réinvention, attirer les talents et les jeunes dont ils ont besoin pour assurer le service aux consommateurs et leur rôle d'employeurs investis dans le tissu local. ■



Les attentes des enseignes vis-à-vis des centres commerciaux

80 enseignes ont répondu à un questionnaire en ligne

Il a été demandé aux enseignes de classer les différents sujets par ordre d'importance selon elles.

Nous allons présenter les différents items par ordre d'importance donné par les enseignes en commençant par le plus important.

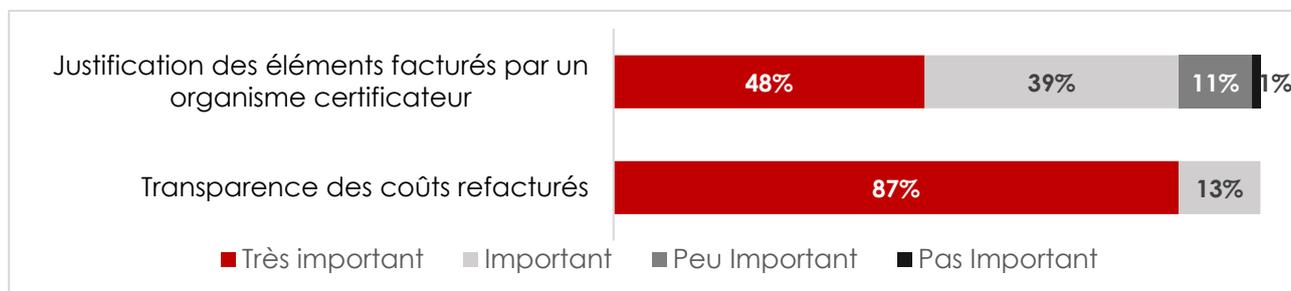
N° 1 - Disposer chaque mois des informations sur les flux des différentes zones du centre commercial



Les enseignes ne comprennent pas qu'alors qu'il existe des systèmes de comptages dans les centres commerciaux, que ces systèmes soient très souvent refacturés dans le cadre des charges communes, qu'elles ne puissent pas recevoir chaque mois des données fiables sur les flux et leurs évolutions par zone au sein du centre. Ces données représentent un indicateur essentiel de la bonne gestion de leurs points de vente.

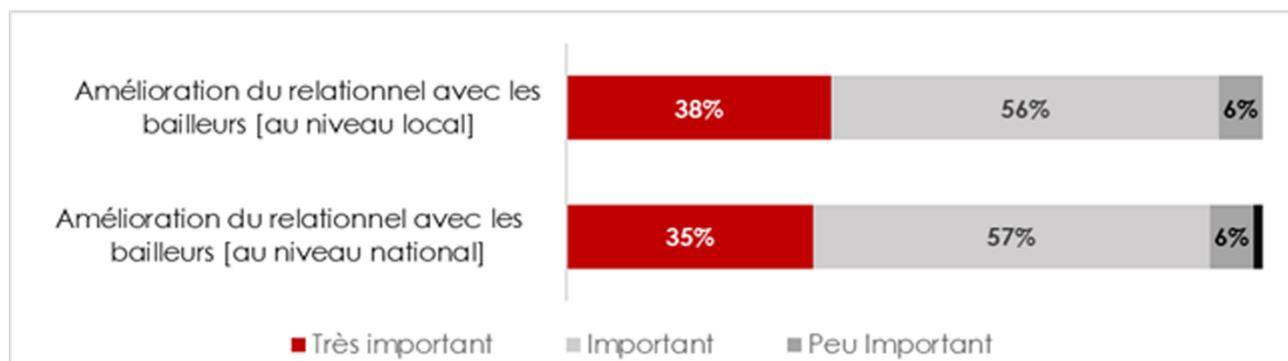
Rappelons que les enseignes, quant à elles, fournissent leur chiffre d'affaires dans la plupart des centres commerciaux. Celles-ci estiment que disposer des flux détaillés et des évolutions seraient une contrepartie logique.

N° 2 - Des attentes réitérées de transparence pour les travaux et les charges refacturés



Malgré les dispositions de la loi Pinel, qui a fixé de nouvelles obligations aux bailleurs en matière d'information préalable (prévisions sur 3 ans...), les enseignes rencontrent toujours beaucoup de difficultés à comprendre les éléments refacturés et à se procurer des justificatifs explicites. Cette attente de transparence reste une demande prioritaire des enseignes.

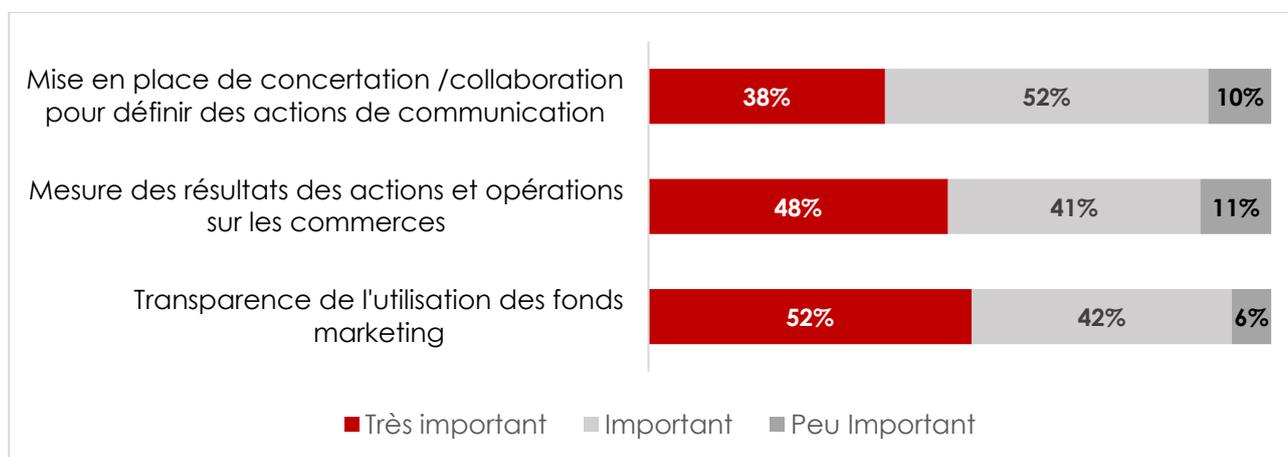
N° 3 - Le relationnel avec les collaborateurs des bailleurs



Les enseignes font part de leurs attentes d'amélioration en ce qui concerne les relations avec les bailleurs, les équipes nationales, notamment pour l'écoute des problématiques liées aux évolutions actuelles du commerce, des chiffres d'affaires, des marges, des taux d'effort...

Une attente existe également au niveau local entre les équipes des boutiques et celles du centre commercial. Dans ce domaine, il reste beaucoup à faire compte tenu de la nécessité de mieux travailler les approches locales. Il faut reconstruire une relation locale qui a souvent disparu avec l'organisation plus centralisée des bailleurs et des enseignes, organisation sans doute insuffisante aujourd'hui pour répondre aux problématiques de plus en plus locales et des spécificités des zones de chalandise.

N° 4 - Pour de nouvelles collaborations sur les actions marketing et communication



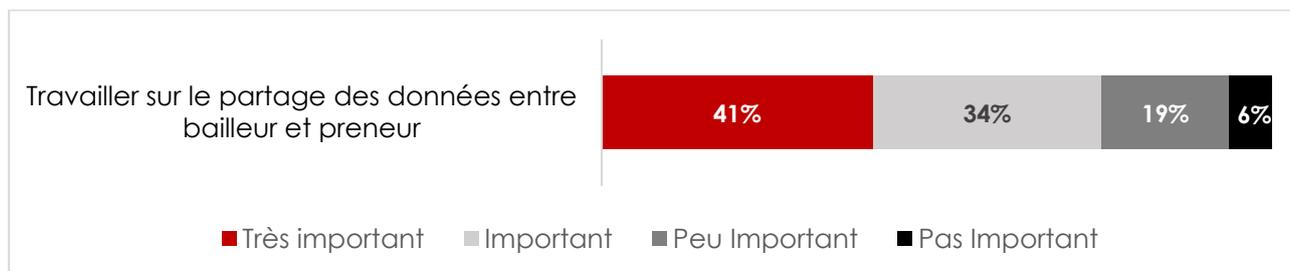
Dans le domaine du marketing et de la communication, comme sur le sujet des travaux et charges, les enseignes souhaitent plus de transparence sur l'utilisation des fonds marketing notamment, les actions mises en œuvre, les priorités établies... Quelle est l'efficacité des actions ? Comment mieux intégrer les commerçants dans ces approches au service du collectif ?

Les enseignes demandent que les résultats soient mesurés au niveau des différentes boutiques afin d'orienter les actions et affecter le plus efficacement possible les moyens disponibles.

Par ailleurs, les enseignes attendent une plus grande concertation afin de co-définir les actions pour en assurer la plus grande efficacité.

La création des fonds marketing a été mise en œuvre par les bailleurs afin de professionnaliser les démarches. Ce qui avait sans doute une légitimité. Mais, cela a aussi contribué à la suppression d'une concertation avec les commerçants. Il convient sans doute aujourd'hui de trouver les modalités d'une co-construction et d'échanges dans la politique marketing et communication des centres.

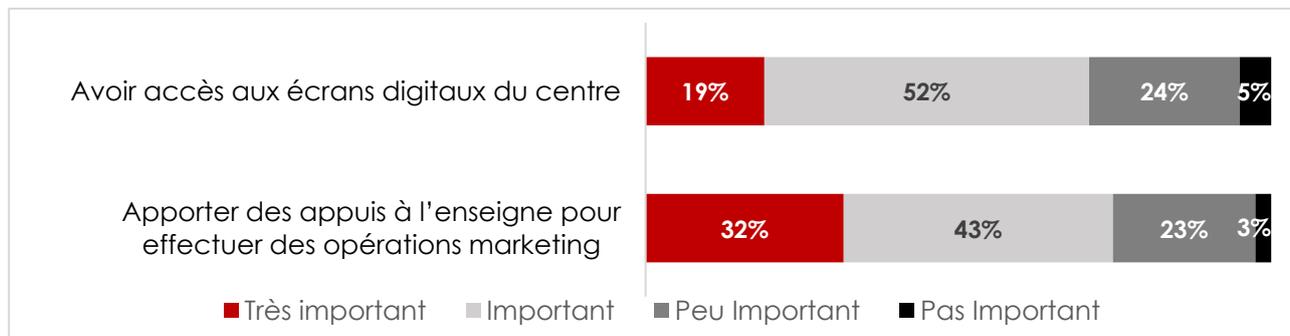
N°5 - Partage des données : un chantier à travailler



Un sujet sensible ici car, à la fois une partie des enseignes est en demande de partage de données, même si plus d'un quart pense que c'est un sujet peu important ou pas important. Les enseignes semblent toutefois demandeuses. Reste à savoir de quelles données il s'agit. Et, comment y travailler ensemble ? Un enjeu pour les mois et années à venir.

Notons toutefois qu'il ne s'agit que du point N°5 par ordre de priorité et que d'autres sujets sont à traiter avant au regard des enseignes.

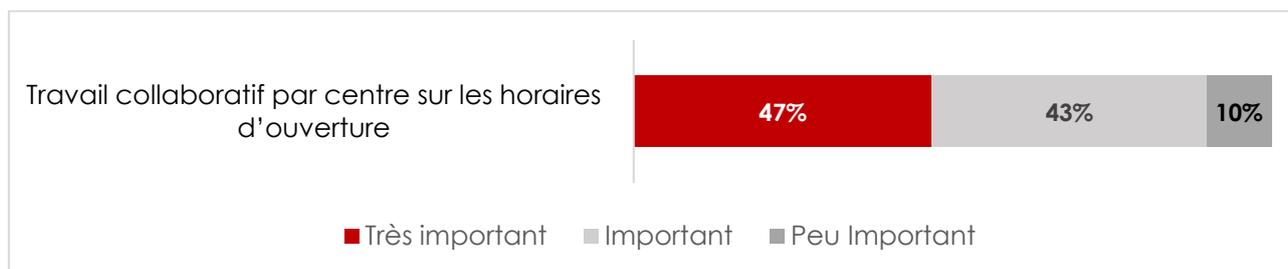
N° 6 - Utilisation des outils du bailleur : peu d'attentes sur les outils digitaux, les opérations marketing ad hoc comme pistes de travail



Les attentes en termes d'outils mis à disposition par les bailleurs

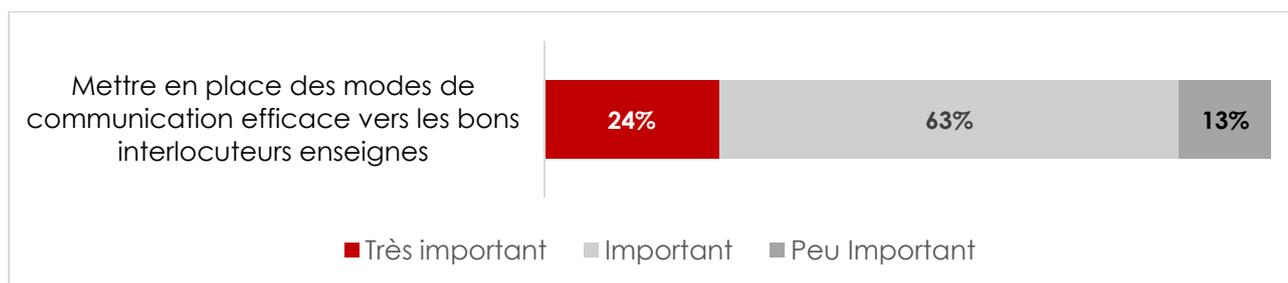
- Les outils digitaux de communication ne soulèvent pas l'enthousiasme.
- Manifestement des pistes à approfondir du côté de l'accompagnement des enseignes par le bailleur dans des actions de marketing sur la zone de chalandise du centre.

N°7 - Travailler sur les horaires d'ouverture



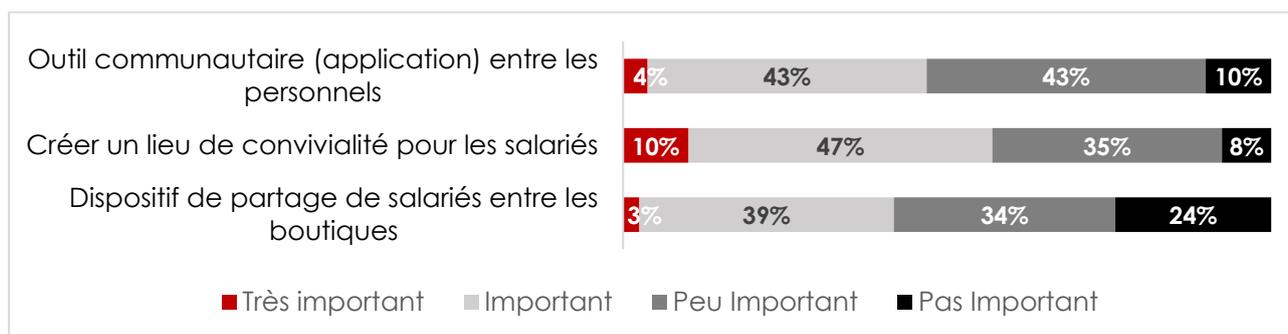
Les enseignes sont en demande pour travailler sur les horaires d'ouverture. Il s'agit ici de comparer horaires d'ouverture et flux dans le centre afin de connaître les améliorations à apporter afin de réduire les coûts d'exploitation et les charges et disposer des moyens humains nécessaires lors de la présence des clients en magasins. L'objectif ici est de dépasser le cadre d'un cahier des charges souvent très rigide et qui ne se préoccupe pas d'une adaptation réelle au comportement des clients de la zone de chalandise. Par ailleurs, la question ne réside pas uniquement dans l'ouverture au non le dimanche. Il est nécessaire de s'interroger centre par centre et savoir s'il est nécessaire d'ouvrir tous les jours à la même heure ... en fonction du comportement des consommateurs. Ce sujet réclame une véritable concertation locale.

N° 8 - Quels interlocuteurs pour quels sujets ?

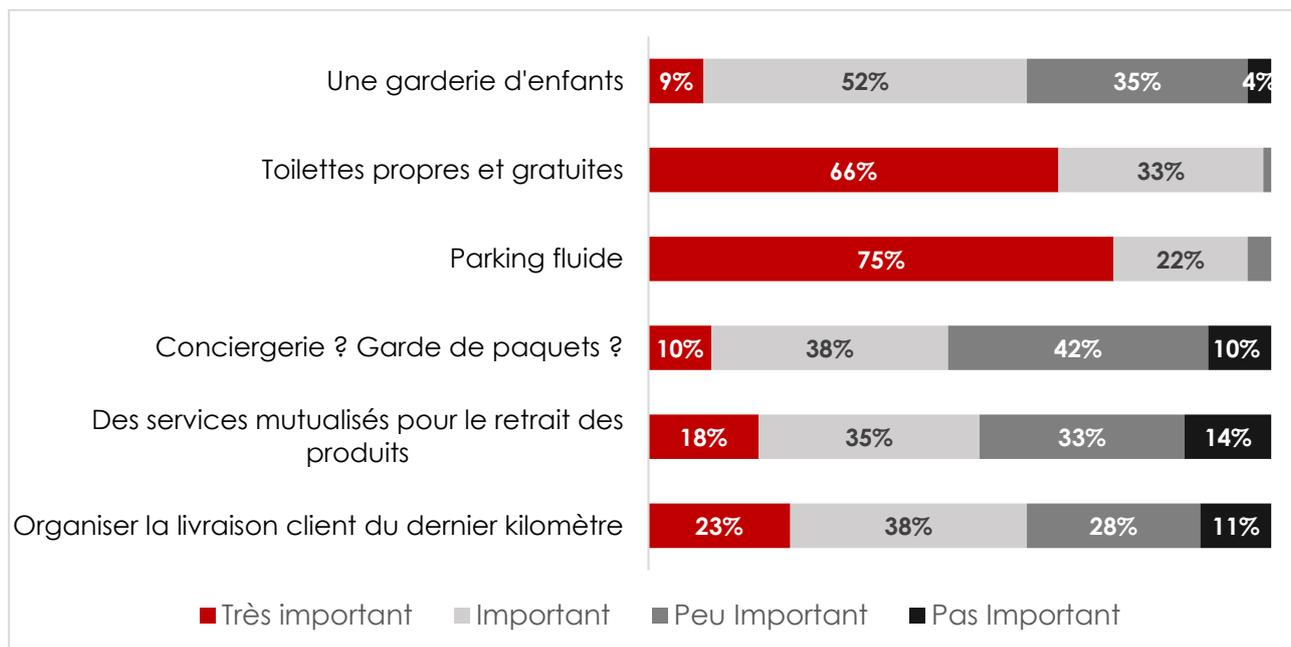


Côté bailleur mais aussi côté enseigne, il paraît indispensable de désigner des correspondants pour traiter efficacement les sujets. Différencier ceux qui relèvent du niveau national de ceux qui relèvent du niveau local et ceci, pour les différents domaines : technique, marketing, commercial ...

N° 9 – De nouveaux services pour les collaborateurs sur les sites : jugés comme moins importants



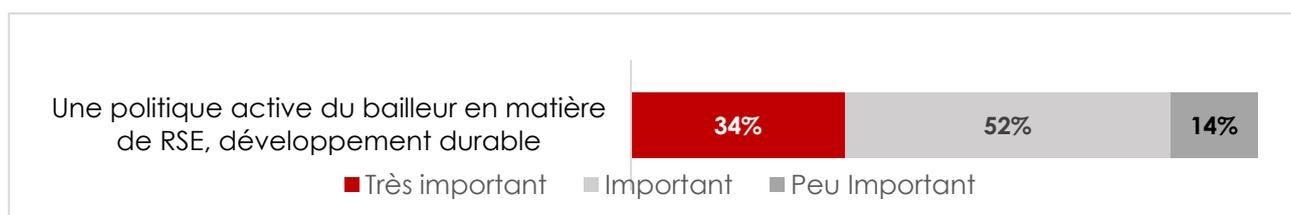
N° 10 - Nouveaux services pour le consommateur final : les basiques en priorité puis la livraison



En ce qui concerne les consommateurs, les basiques tels que les toilettes et parkings demeurent l'attente prioritaire tant ces éléments sont importants.

Une organisation mutualisée de la livraison du dernier km vient ensuite puis la garderie d'enfants devant le retrait mutualisé des produits et enfin, la conciergerie

N° 11 - RSE : un domaine important à travailler



Même si celle-ci n'arrive pas dans les priorités N° 1, la politique active du bailleur en matière de RSE et de développement durable est jugée comme importante par les enseignes.

Il est probable que ce sujet prendra rapidement de l'importance afin de combiner les évolutions RSE des enseignes dans les tous prochains mois, les nouvelles obligations réglementaires ...

C'est une piste de travail qui s'imposera à chacun très vite.

PAROLE DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

Pierre COURSIERES,

Président Directeur Général du Furet du Nord et de Decitre



Pierre COURSIERES,
Président Directeur Général
Furet du Nord et Decitre

Bonjour, vous êtes Président du groupe Furet du Nord depuis quelques années. Quel est votre parcours ?

J'ai fait une école de commerce, l'INSEEC à Bordeaux et un troisième cycle sur l'innovation à l'ESC de Toulouse. J'ai commencé ma carrière en Grande Bretagne, chez Bally Shoes, puis chez Marks & Spencer, enseigne pour laquelle je suis ensuite venu en France et en Belgique. J'ai dirigé le magasin Fnac Montparnasse puis j'ai créé la filiale italienne de la FNAC de 2000 à 2003 date à laquelle j'ai rejoint le Furet du Nord, alors filiale de Virgin Megastore SA.

En 2008, Virgin Megastore se sépare du Furet du Nord et j'en deviens le Président.

Vous avez racheté le célèbre libraire Lyonnais Decitre l'an passé. Pouvez-vous nous parler des grandes étapes de votre groupe et son périmètre actuel ?

Le Furet a été créé dès mai 1921. Mais, c'est Paul CALLENS qui a révolutionné la librairie, avec l'ouverture de Grand'Place à Lille en 1959.

A l'époque, il était très proche des créateurs de la Fnac André ESSEL et Max THERET et, les deux entreprises ont évolué parallèlement en innovant dans leur commerce respectif.

Le Furet du Nord est une ETI. Nous redémarrons le développement de la marque après 2008. Nous diversifions l'offre produit et créons un site marchand dès 2009. Ce site a d'ailleurs très bien fonctionné pour la commande du client qui retire son produit en magasin, l'ancêtre du click and collect. Nous avons été précurseurs, un peu par hasard.

L'enseigne est alors présente uniquement dans le Nord-Pas-de-Calais avec neuf magasins. Aujourd'hui encore, 50 % des livres vendus dans le Nord-Pas-de-Calais le sont par le Furet du Nord.

En 2011, nous sortons pour la première fois du Nord pour ouvrir à Arcueil Vache Noire mais en conservant les valeurs du Furet du Nord, c'est-à-dire l'expertise, bien entendu, mais également la passion des équipes, la rencontre avec les clients. Ce qui se passe en magasin est vraiment révélateur de la culture de l'entreprise. Nous sommes attachés à ce que ce soit le client qui « parle le mieux de nous ». J'ai vraiment voulu conserver ce point qui est essentiel en m'appuyant sur l'autonomie des équipes, la prise d'initiative, le sens profond de l'entrepreneuriat des gens du Nord. Chaque magasin a son autonomie qui s'accompagne de responsabilités.

De ce fait, nous sommes totalement dans les tendances sociétales et managériales actuelles, et nous avons par exemple des Parisiens qui viennent chez nous à Arcueil Vache Noire pour échanger avec un libraire.

Aujourd'hui, l'enseigne exploite vingt magasins. Nous assurons un développement prudent. Nous évitons la dispersion en privilégiant l'Ile-de-France pour la clientèle mais également pour la connaissance de la marque.

Nous fonctionnons par cluster géographique afin de maîtriser notre évolution et piloter nos frais de structure.

Nous avons constaté que la croissance organique ne permettait pas de croître suffisamment rapidement. Nous avons donc démarré la croissance externe : le rachat de Sauramps en 2017 (annulé en cour d'appel) et la reprise de deux magasins Actissia en Wallonie en 2018.

Et, nous nous sommes intéressés à Decitre. Nous avons trouvé en 2018 un accord avec Guillaume DECITRE pour le rachat du groupe familial composé de deux entreprises, la première, DECITRE SAS qui comprend les magasins et le siège social et la seconde, DECITRE INTERACTIVE qui exploite les activités internet, la base de métadonnées et l'ERP de gestion. Cette dernière société traite opérationnellement Decitre.fr mais également Furet.com et Carrefour.fr, Auchan.fr pour leurs activités livres. De fait Decitre.fr est le 3^e site en France pour la vente de livres neufs. Loin, il est vrai derrière Amazon et Fnac.

Furet du Nord et Decitre étaient parfaitement complémentaires et notre raison d'être commune. Decitre était précurseur sur internet et le digital, et, son expertise nous permet de franchir beaucoup plus rapidement les étapes de digitalisation du groupe. Par ailleurs, le regroupement permet « d'écraser » les coûts fixes et cette activité e-commerce est bénéficiaire.

Par ailleurs, Decitre, c'est onze magasins en Rhône-Alpes, où le Furet n'est pas présent, et au centre commercial So Ouest à Levallois.

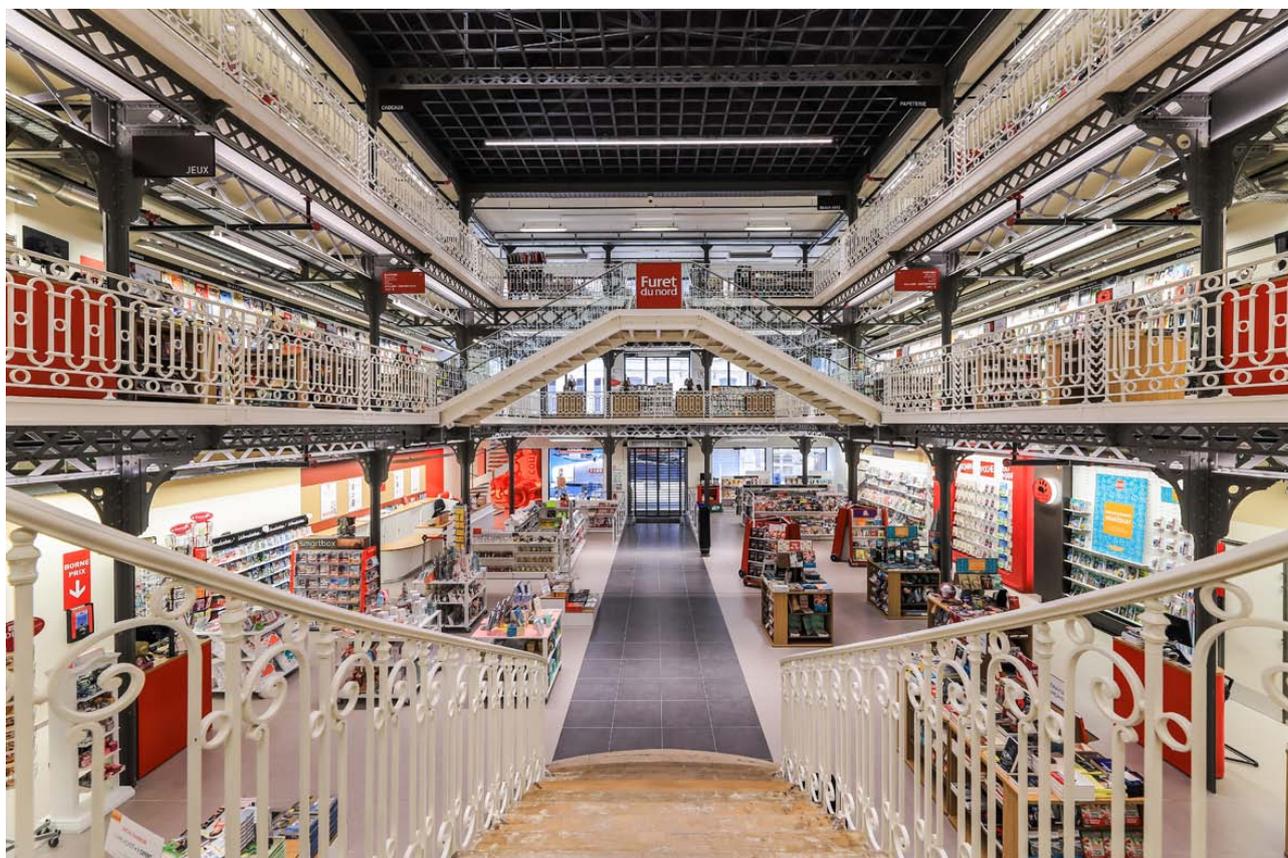
Le savoir digital de Decitre et le savoir-faire de retailer et de diversification de l'offre du Furet font que chaque équipe apporte beaucoup au groupe dans son ensemble.

Quelles sont vos partenaires financiers aujourd'hui ?

L'actionnariat est stable depuis 2008 lorsque nous avons racheté 100 % des titres. Il est constitué de deux sociétés de gestion de fonds (Caisse des Dépôts, Crédit Agricole...) Nord Capital Partenaires et Turenne Capital, plus un family office du Nord et des managers de l'entreprise.

Dans votre stratégie avez-vous l'ambition de conserver deux marques et pourquoi ?

Bien entendu, les deux enseignes sont très fortes. Nous construisons sur ces deux enseignes centenaires, et ma volonté est de construire notre « 3^e voie » c'est-à-dire être le premier libraire français multi-enseignes. Chacune des deux enseignes doit garder la force de son enseigne, mais l'enjeu est de bâtir une culture commune pour le groupe dans son ensemble.



Dans notre secteur, l'amont s'est concentré et l'aval reste très atomisé. Notre rapprochement nous permet d'être aujourd'hui le premier libraire français c'est-à-dire réalisant plus de 50 % de son chiffre d'affaires sur le livre. Nous sommes passés devant Gibert.

Ce modèle nous permettra d'accueillir toute grande librairie métropolitaine qui souhaiterait nous rejoindre tout en consolidant sa marque locale forte.

Comment vous positionnez-vous face à de plus grosses enseignes telles que FNAC DARTY ou CULTURA ?

Ensemble, nous traitons de sujets communs au sein du syndicat des loisirs culturels (SDLC). Mais au quotidien, chacune propose une offre et une spécificité différente et je pense que nous sommes complémentaires sur le marché français.



Entrée du siège social

Dans un monde compliqué et mouvant comme aujourd'hui quels sont vos principaux enjeux à court et moyen termes ?

Nous avons deux sujets majeurs. Le premier est celui de la relation avec les bailleurs afin qu'ils adaptent leur offre pour nous permettre de pérenniser nos points de vente, donc nos enseignes. Je trouve qu'ils restent, pour la plupart, frileux sur la diversité de l'offre nécessaire dans leurs centres commerciaux. Certains demeurent « trop pilotés » par la vision financière, mais c'est en train de changer.

Le second sujet est ce qui se passe dans le centre-ville des villes moyennes. Les choses évoluent quand le politique décide de piloter et d'accompagner son commerce.

Nous venons d'ouvrir en centre-ville de Douai dans un local financé par la ville, l'agglomération, l'Etat (dans le cadre du programme de la revitalisation des centres-villes). Acquéreurs des locaux, ils ont réalisé la mise aux normes avant de nous consentir un bail. A Douai, Furet du Nord est maintenant un lieu central et attractif, qui joue son rôle d'animation et de création de flux pour le centre-ville. Sans la volonté et le dynamisme du maire, cette opération n'aurait pas été possible.

L'autre objectif pour nous est d'accélérer sur l'omnicanal : store to web, web to store, store to home. Le Furet du Nord est en retard sur Decitre, mais ensemble, nous restons en tête sur cette digitalisation, disponible au client dans les librairies.

Combien avez-vous de points de vente aujourd'hui et quels sont vos objectifs à terme ?

Nous avons 31 magasins aujourd'hui, 20 Furet du Nord et 11 Decitre. Nous poursuivons le développement de nos deux enseignes dans leur région respective. Nous voulons consolider l'Ile-de-France, les Hauts-de-France et Rhône-Alpes, puis le territoire national dans les cinq ans.

Quels sont les profils de villes et de lieux visés (centre-ville, centres commerciaux, retail park ?)

Aujourd'hui, nous sommes en centre-ville et centres commerciaux. Nous cherchons également à nous tester en retail park de qualité. Par ailleurs, nous allons expérimenter des surfaces plus réduites de 6/800 m² contre 1.200 m² aujourd'hui.

L'autre enjeu est celui de l'offre. Le poids du livre est de 55 % pour le Furet mais de 85 % chez Decitre. Nous devons viser un poids similaire de 60 % environ. Notre offre complémentaire est composée de papeterie traditionnelle et créative, d'une offre jeunesse large, de la carterie, d'une offre cadeaux ainsi que numérique (disque, vidéo, multimédia).

Le prix du livre est protégé en France par la loi Lang. Que ce serait-il passé selon vous avec Amazon si cette loi n'avait pas existé ?

Bien entendu, cela a été important. On voit ce qui s'est passé aux Etats-Unis et au Royaume Uni où le marché n'est pas protégé : concentration des librairies disparition des plus fragiles et le e-commerce au-delà de 25 % du marché.

Toutefois pour Amazon, en France en particulier, le livre reste important mais n'est plus sa priorité de prise de parts de marché. D'ailleurs, son poids sur le marché n'évolue plus beaucoup.

La Loi Lang est un atout pour toute la profession et elle a contribué à la résilience du marché du livre. Toutefois, il ne faut pas dépendre que de ce marché. Aujourd'hui, le livre numérique en France est autour de 5 % du marché, mais les libraires français n'ont jamais abandonné cette offre aux pure players, contrairement aux Anglo-Saxons.

Toutefois en Grande Bretagne comme aux Etats-Unis, on constate depuis cinq ans la réouverture des librairies qui vendent du livre papier.

En France, il y a eu moins de fermetures et on remarque à nouveau quelques ouvertures. En Espagne, par exemple, le livre résiste bien également. L'Allemagne et la France sont les pays dans lesquels la résilience est la meilleure.

La société évolue beaucoup ; on parle de consommation responsable, de gaspillage. Quels sont les enjeux dans votre secteur ?

L'objectif premier pour nous est la lecture des enfants. La culture du livre est très forte en France et les tous petits lisent des livres. C'est à l'adolescence qu'il faut être plus attentif.

Bien entendu, aujourd'hui, notre concurrence est le temps passé sur le smartphone ou Netflix.

En ce qui concerne l'éco-responsabilité, le papier se recycle très bien donc pas de problème de ce côté. Par ailleurs, le marché du livre d'occasion se développe rapidement et prend des parts de marché. C'est un sujet sur lequel nous sommes présents, mais pas assez. Nous reprenons les livres de nos clients contre des bons d'achats. Nous allons nous développer dans ce domaine qui représente déjà entre 17 et 20 % des volumes actuels, certainement via l'offre sur nos sites internet.

Vous êtes une petite enseigne. Quels messages aimeriez-vous passer aux pouvoirs publics, aux élus locaux pour accompagner une entreprise comme la vôtre ?

Petites enseignes mais Ô combien majeures pour animer les centres-villes et la vie culturelle de la cité.

Notre dialogue est au niveau des maires qui souhaitent s'emparer de ces sujets, qu'ils n'hésitent pas à venir nous voir !

Et que la puissance publique puisse faire bénéficier l'ensemble des libraires des exonérations de taxes votées spécifiquement pour elles en 2018. ■



PAROLE DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

Anabel SOARES,

Directeur international franchise de Camaïeu

**CAMAÏEU**

Anabel SOARES,
Directeur international franchise de Camaïeu

Anabel, Bonjour. Tout d'abord, pouvez-vous nous dire quelques mots de votre parcours ? Vous êtes chez Camaïeu depuis 2017, comment devient-on Directrice internationale franchise d'une grande enseigne telle que Camaïeu ?

J'ai eu la chance que l'on me fasse confiance. J'ai commencé comme assistante commerciale export chez Jacadi.

Ensuite, j'ai occupé plusieurs postes de développement franchise à l'international et d'animation de réseau pour différentes marques : Timberland, puis Célio et Un Jour Ailleurs. Cela m'a donné la chance de faire tous les métiers de la fonction internationale et d'évoluer très rapidement grâce à des patrons successifs qui m'ont fait confiance et m'ont permis d'évoluer dans ces diverses fonctions internationales.

Quel est votre périmètre d'action, vos missions principales ?

Mes missions actuelles sont de deux ordres. Le premier est le développement dans les pays où nous sommes déjà présents en franchise et l'ouverture de nouveaux pays.

Le second est l'animation dans les différents pays ouverts. Je suis accompagnée par une équipe composée de directeurs de zone, de visuels merchandisers, de l'administration des ventes... Notre siège est à Roubaix, seules les équipes marketing sont à Paris. J'ai pu constater l'importance de regrouper développement et animation de réseau. Sinon, les intérêts des deux pôles peuvent diverger. Le premier est intéressé par le nombre d'ouvertures et le second doit garantir la rentabilité. C'est pourquoi, je trouve qu'avoir les deux casquettes est particulièrement intéressant et engage la construction pérenne de la marque.

Camaïeu est présent dans huit pays en succursale : Benelux, Pologne, Italie, Hongrie, Roumanie, République Tchèque et Slovaquie. Les équipes sont basées dans chaque pays et aujourd'hui travaillent beaucoup à la rationalisation des loyers et à l'accroissement de la rentabilité du PNL magasin.

Nous sommes également présents dans treize territoires en franchise.

Le secteur de l'équipement de la personne fait face à de très nombreuses transformations en France. Comment cela se passe-t-il à l'étranger et quelles sont les conséquences pour la réalisation de vos missions et sur les enjeux à l'international de Camaïeu pour les prochaines années ?

On observe des évolutions similaires dans les autres pays. La plupart des grands marchés sont assez saturés et occupés par des acteurs locaux ou internationaux très présents. La rentabilité est très challengée par les coûts locaux et par la présence de marques qui saturent le marché.

Pour Camaïeu, l'enjeu majeur est de maintenir notre position de leader du prêt-à-porter féminin en France. Peu de gens le savent, notre part de marché est supérieure à celle de Zara et d'H&M cumulée !

Donc, nous cherchons à rester l'enseigne préférée des Françaises. A l'international, nous devons bien entendu, capitaliser sur les pays dans lesquels nous avons construit une forte notoriété.

Pour les autres zones, il faut tenir compte du contexte de chaque pays. Certains gouvernements ont soutenu les entreprises de leur pays. C'est le cas par exemple du groupe turc LC Waikiki pour son développement dans les pays du Maghreb. Ces enseignes ont été très créatives et ont pu se développer avec un modèle économique favorable.

L'environnement actuel nous oblige à être plus créatifs que par le passé. Une enseigne comme Camaïeu investit beaucoup dans le digital pour rattraper le retard pris sur les marques anglo-saxonnes.

Je constate que nous restons encore trop peu créatifs et raisonnons avec les business models historiques. En succursale, nous regardons tous les mêmes pays mais ceux-ci sont très saturés donc les coûts d'accès et d'exploitation sont élevés. Je trouve que nous restons sur des démarches et des modes de développement connus.

Ma mission est d'être créative dans l'approche et convaincre notre direction d'ouvrir de nouveaux business models.

Par exemple, Camaïeu a accepté de s'ouvrir pour la première fois à la licence de fabrication et de distribution. Nous avons ouvert en août dernier trente corners au Mexique. Ce marché va nous permettre d'initier notre développement dans cette région à fort potentiel.

L'enjeu aujourd'hui est de challenger toutes les composantes de la marque, assurer une visibilité optimale à celle-ci. Par ailleurs, nous devons travailler sur la rentabilité dans chaque pays pour notre partenaire et pour nous. Enfin, évidemment, reste l'enjeu des données clients à l'étranger. Bien entendu, nous avons créé des équipes data. Nous collectons un volume croissant de données, reste à analyser et expliciter celles-ci de telle sorte que leur exploitation serve au travail quotidien des différentes fonctions de l'entreprise. Ce sont des métiers nouveaux et il faut également mettre progressivement en œuvre une culture et des raisonnements nouveaux.

Aller partout avec le même modèle n'est plus possible car la saturation des marchés et la concurrence en place ont réduit les marges de manœuvre en matière d'accroissement des prix de vente aux consommateurs. Donc, l'approche ad hoc doit être appréhendée pays par pays.



On parle beaucoup de digital, de ventes e-commerce, en quoi cela transforme-t-il vos approches, les relations avec les partenaires étrangers par exemple... ?

L'un des principaux enjeux est l'accroissement du digital pour augmenter la visibilité numérique de la marque ainsi que l'intégration éventuelle de market places.

Un franchiseur ne peut interdire à son franchisé de vendre par internet. L'important est de mettre en place la meilleure stratégie. Si la marque vend avec son propre site dans le pays, la question est celle du partage avec son partenaire même si certaines très grosses marques ne partagent pas aujourd'hui.

Si la stratégie est omnicanale et combine magasin et e-commerce, il est impératif de trouver le modèle qui permet de partager.

Les market places sont un axe évident de développement pour les marques. Mais, ces market places prolifèrent à l'international. Il faut donc faire les bons choix et travailler avec nos partenaires sur la stratégie, d'une part et sur la gestion opérationnelle, d'autre part.

Il faut trouver le modèle rentable, les approches gagnant/gagnant, chercher les niches en mesure de permettre la création de valeur et le gain de temps. Enfin, la question se pose de tester les market places dans les pays dans lesquels nous n'avons pas de présence physique. Nous y travaillons.

Quand on travaille sur des sujets internationaux, en franchise, on est un peu un chef de projet. Quelles équipes, quels interlocuteurs faut-il mobiliser en priorité en interne ? A quelles difficultés peut-on être confronté ? Quels sont les aspects les plus importants ?

Pour être efficient à l'international et réussir, il faut travailler avec toutes les fonctions supports. Toutes les marques ont cette ambition du développement dans d'autres pays. Mais, il ne suffit pas d'être fort sur son marché domestique pour réussir à l'étranger. Cela nécessite un véritable changement de culture. L'enjeu est donc d'entraîner les différentes équipes supports vers d'autres modes de raisonnement et de travail. Car, chaque pays, chaque région a ses spécificités dont il faut s'imprégner. Si l'international est une vraie ambition de l'entreprise, ce changement de culture doit toucher toutes les fonctions internes (juridique, finance, approvisionnement, produit...). Ce qui rend indispensable la mise en place d'un véritable projet soutenu par la direction et avec à la tête de l'international quelqu'un qui donne du sens, qui tient informées les équipes des réussites mais aussi des échecs afin d'en tirer enseignement.

Il faut cultiver cette appartenance à la démarche internationale.

Chez Camaieu, nous avons la chance d'avoir des équipes très engagées car l'international s'appuie sur une vision partagée et un projet d'entreprise.

Quel conseil donneriez-vous à un jeune développeur qui souhaite contribuer à l'internationalisation d'une enseigne ? Que faut-il avoir comme qualité première ?

Il faut avant tout être curieux, très tenace et créatif. C'est encore plus vrai pour les jeunes développeurs puisqu'ils ne disposent pas du réseau de contacts qui permet par la suite d'accélérer les choses et de trouver des solutions grâce à ces réseaux constitués au fil du temps.

Il est important d'être résistant, prêt à entendre et supporter de nombreux refus, à se lancer à chaque fois dans la recherche de nouvelles pistes et solutions sans jamais rien lâcher.

C'est un métier passionnant, parfois exotique, qui offre de la variété, de nombreux contacts. Mais, il réclame de beaucoup travailler et répondre à un challenge permanent.

Pour moi, la qualité indispensable est celle de cultiver la curiosité de la différence en plus d'une connaissance métier très aboutie. L'excellent développeur doit avoir cette capacité d'intégrer dans son raisonnement les différentes cultures, de les ressentir...

Enfin, ces missions réclament une mobilité forte et une résistance physique importante compte tenu des nombreux déplacements et décalages horaires...

Camaieu est adhérent à Eurelia, département international de Procos. Qu'en attendez-vous ? Qu'est-ce que cela vous apporte ?

Eurelia est un lieu de rencontre qui favorise l'atmosphère d'échanges entre enseignes et entre développeurs internationaux. Or, ce sont ces échanges qui permettent la création de valeur.

Eurelia, c'est aussi une équipe disponible à tout moment pour rechercher une solution, une réponse, une information juste dans les meilleurs délais.

C'est un moyen essentiel de mise en relation entre les professionnels de notre métier. Même pour celles et ceux qui font ce métier depuis très longtemps, ces échanges restent essentiels tant les choses bougent et qu'être présent à l'international est foncièrement différent d'exploiter son marché domestique. Rien n'est acquis. Il faut donc sans cesse se tenir informé de ce qui se passe dans les pays, chercher à anticiper, trouver des solutions pays par pays... Le faire à plusieurs permet de gagner beaucoup de temps. ■

PROCOS EST DANS L'ACTU

La Nuit du Commerce Connecté du 18 novembre : une soirée dense pour découvrir plus de 70 projets innovants qui font le commerce d'aujourd'hui



Cette 7^e édition menée tambour battant pour présenter 70 projets dans 6 catégories et nommer 17 lauréats, a permis de faire un tour d'horizon des dernières innovations dans le retail, l'automobile et la grande distribution. Parmi les lauréats, Etam et Fnac-Darty, adhérents Procos, ont été récompensés pour leurs initiatives. A commencer par Etam et son service Try at home : pas d'essayage en magasins, pas d'attente en caisses, la cliente emporte le produit pour l'essayer chez elle et dispose de 12 jours pour le garder ou le retourner. Quant à Fnac-Darty, la digitalisation de sa carte de fidélité dans un mobile wallet (portefeuille électronique dans les smartphones) permet aux 700.000 clients qui l'utilisent, d'accéder à leurs données et de bénéficier d'avantages en un clic, innovation développée en partenariat avec Splio.

Parmi les autres innovations, sans énumérer l'ensemble des lauréats, notons là encore une forte représentation des enseignes adhérentes Procos.

JouéClub et Proximis proposent un parcours client sans couture grâce à la centralisation de la gestion des stocks, d'offres communes et le renforcement de la synergie entre web to store et store to web.

Mr Bricolage et Bonial ont digitalisé le plan d'animation commerciale. L'intégralité des offres de Mr Bricolage est désormais diffusée sur le web.

Eram et Advalo ont mis en place une stratégie data-driven pour générer trafic et chiffre d'affaires incrémental en personnalisant sa communication.

Les Galeries Lafayette, à l'occasion de l'ouverture du magasin des Champs-Élysées ont développé avec Proceis, une application vendeur leur permettant d'établir une relation one to one avec le client.

Decathlon et It in Sell offrent un suivi de la livraison du colis sur toute la vie de la commande. Sachant que les taux de satisfaction augmentent en moyenne de dix points quand le client a connaissance du suivi, l'enjeu est de poids.

Une fois encore, Fnac-Darty a été mis à l'honneur grâce à sa collaboration avec Demooz et la nouvelle possibilité qui est offerte au client d'essayer une trottinette, un drone, un objet connecté en condition réelle chez un particulier qui l'utilise.

Parmi les innovations remarquées, Cdiscount pense « local ». Avec AgriKolis, le pure player propose une offre de livraison de proximité au cœur des exploitations agricoles. Elle permet aux agriculteurs de bénéficier de revenus complémentaires en prenant ponctuellement en charge une activité logistique tout en ayant la possibilité de mettre en avant leur production.

Les adhérents Procos étaient également partie prenante à l'organisation de l'évènement. Ont fait partie du jury et sont montés sur scène pour remettre ou recevoir un prix, François FEIJOO (Groupe Eram), Sébastien HOURS (Groupe Keria), Laurent MILCHIOR (Groupe Etam), Nicolas HOUZÉ (Galeries Lafayette).

Enfin Philippe LEHARTEL et Michel Edouard LECLERC, en maîtres de cérémonie, n'ont pas manqué de mettre en avant les sociétés les plus innovantes. Une nuit qui s'est achevée par deux témoignages décalés et touchants : une jeune adolescente, représentant la génération « Millenials », est venue s'exprimer sur ses attentes en magasin, un jeune employé de Franprix devenu directeur de magasin, a souhaité partagé son engouement pour son métier sur un slam ; un bel exemple de l'ascension sociale qu'offre le commerce.

En bref, une soirée dynamique et dense, fourmillante d'idées et d'innovations à décliner dans le commerce.

La liste des candidats et lauréats est accessible <https://www.nuitducommerceconnecte.fr/> ■



PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75002 PARIS

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

Directeur de la publication : François FEIJOO, Président de Procoss