

LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ

#24 ■ JANVIER 2020

- Nous vous souhaitons une bonne année 2020 !
Édito par François FEIJOO, Président et Emmanuel LE ROCH, Délégué Général
- 2020, une année à fort enjeu pour l'application locale des dispositions commerce de la loi ELAN
- Parole de dirigeant d'enseigne...
Marie-Valérie DUTEL, Directrice Générale de Tie Rack
- Parole de dirigeant d'enseigne...
Cédric LACOUT, Directeur Général Expansion du groupe Bertrand
- *Rouen, une ville attractive pour le commerce**
- *Le Havre, une ville atypique et industrielle**
- *Unibail-Rodamco-Westfield : une stratégie de marque mondiale**
- La Matinale des dirigeants des enseignes Procos

* réservé aux adhérents Procos

Version non adhérents Procos.



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

ÉDITO



Par François FEIJOO,
Président



et Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général

Nous vous souhaitons une bonne année 2020 !

L'an passé à l'issue d'une année 2018 très compliquée pour le commerce suite aux grèves SNCF et au début des actions des Gilets jaunes, notre édito de janvier espérait que 2019 soit plus favorable aux commerçants et à leurs équipes !

Conscients de l'ampleur des efforts fournis pour faire face à l'adversité, trouver des solutions, nous avons simplement « adressé nos vœux les plus chaleureux aux directions des enseignes, mais aussi et surtout, à tous les collaborateurs des entreprises du commerce saluant leur engagement et leur implication. »

Que dire cette année après un mois de décembre à nouveau très chahuté, durant lequel il a été très difficile de commercer alors que la fin d'année est vitale pour nombre de commerçants entraînant de lourdes répercussions sur les chiffres d'affaires mais également sur les résultats de l'année !

L'heure n'est pas encore au bilan des conséquences pour les commerçants et les magasins. Mais, la fragilisation du secteur est indéniable alors que le temps est à la réinvention, la transformation et l'adaptation à un monde digital et une consommation plus responsable !

On a parfois l'impression de vivre dans deux mondes parallèles : celui du « réinventons-nous » pour faire face à l'avenir et celui du quotidien lourdement impacté par des événements exogènes avec des commerçants impuissants qui ne peuvent travailler normalement.

Que souhaiter donc pour 2020 ?

En premier lieu, faisons preuve de beaucoup d'optimisme et de volonté afin de poursuivre l'adaptation du secteur aux nouvelles formes de consommation.

Un grand hommage donc aux équipes, notamment celles des magasins.

Excellente année 2020 aux femmes et aux hommes qui font le commerce au quotidien, qui nous accueillent chaque jour, qui doivent s'adapter aux situations et, toujours, répondre au mieux aux attentes des consommateurs. Espérons donc qu'à l'avenir on apprenne à gérer les changements sociétaux sans que ceux-ci viennent ruiner par leurs effets collatéraux les efforts de toute une année des acteurs du commerce et de leurs équipes.

Une réelle compréhension par les pouvoirs publics des enjeux de ce secteur économique essentiel qu'est le commerce en termes d'emploi, d'économie locale et de vie dans les territoires.

Peut-on espérer qu'enfin, ces enjeux soient pris en compte à leur juste niveau ? Il serait très dangereux de croire que tous les commerçants petits ou grands vont faire face sans difficulté, s'adapter et passer le cap une nouvelle fois sans conséquence... Attention à la banalisation et à la sous-estimation de ce qui est en jeu.

Rappelons encore, le phénomène de fermeture de centaines de magasins aux Etats-Unis et en Angleterre. Deux attitudes sont possibles : l'une : « *Laissons faire et on verra bien, on n'y peut rien !* » et l'autre, plus constructive et intelligente à notre sens « *Tirons enseignement de ce qui se passe, mobilisons tous les acteurs pour mettre en place, par anticipation, un projet volontariste pour le commerce de demain* ».

Cela suppose en préalable de considérer le commerce comme un secteur central de l'économie française et de la vie des citoyens, d'en faire une priorité sociétale. Et, ainsi, donc de mettre en œuvre le plan commerce indispensable qui traite de la fiscalité mais également de l'accompagnement de la transformation digitale, des rapports avec les acteurs de l'écosystème (banques, bailleurs...) dans la poursuite de quelques objectifs simples : pérenniser les magasins dans les territoires

(centre-ville et périphérie) définir le chemin vers un commerce durable et plus responsable, poursuivre et développer l'emploi local.

A l'aune de nouveaux mandats municipaux (six ans), souhaiter qu'une concertation et co-construction soient mises en œuvre localement pour assurer l'intégration entre territoires et commerce mais également que les élus soient conscients du fait que le commerce est une activité économique qui ne peut prospérer, voire survivre, que dans le cadre de conditions économiques adaptées.

La loi ELAN sera-t-elle l'outil d'une guerre stérile et dangereuse en centre-ville et périphérie, sans la compréhension de ce qui se passe réellement dans le commerce **ou sera-t-elle, ce que nous espérons, l'outil collectif d'une gouvernance locale intelligente de la relation entre commerce et territoire** pour répondre à la fois aux besoins actuels et à venir des habitants, à la modernisation indispensable des magasins, des lieux de commerce et de vie, à une meilleure intégration du commerce dans la vie des gens ? La balle est entre la main des élus locaux ! Attention aux visions trop simplistes, excessivement interventionnistes qui tueraient toute volonté et capacité des acteurs de s'adapter à un autre nouveau monde !

Souhaitons comme Procos l'a demandé dès décembre (c'est encore plus indispensable et justifié aujourd'hui), que les bailleurs comprennent l'urgence de la situation et renoncent à indexer les loyers en 2020 ! Quel bailleur peut ignorer les difficultés rencontrées par les commerçants ? Comment serait-il acceptable que les loyers continuent de croître de 2,5 % par la simple application d'un indice aujourd'hui déconnecté du chiffre d'affaires et des résultats du commerce. Nous comptons sur une prise de conscience générale des propriétaires de locaux de commerce pour réagir dès ce début d'année et confirmer l'absence d'indexation à leurs locataires commerçants.

Enfin, souhaitons un regain d'optimisme et de confiance de la part de chacun d'entre nous. Les Français sont pessimistes alors que les principaux paramètres de qualité de vie sont meilleurs en France que dans la plupart des pays. Il faut tenir compte de ce contexte. L'ignorer ne permet pas d'avancer. Réforme après réforme, la peur de l'avenir s'accroît ! Au-delà des réformes, lois, réglementation, espérons que nous saurons construire un projet positif, tourné vers l'avenir et compris de tous. Une succession de réformes ne fait pas un projet de société !

Après deux années difficiles, y-a-t-il encore des raisons d'être optimiste en matière de commerce ? Bien entendu, oui ! On le sait, pour se réinventer, les commerçants doivent dégager des moyens et forcément les impacts conjoncturels des deux dernières années compliquent fortement ce point.

Pour autant, même dans ces conditions brutales et très défavorables, les Français ont besoin et aiment consommer. Aller vers une consommation et un commerce plus respectueux de la planète est un impératif sociétal : tous les acteurs doivent agir en ce sens. Ce long chemin doit être progressif ; il en va de nos responsabilités collectives et individuelles.

Pour mettre en œuvre une trajectoire vers ce nouveau commerce durable et plus responsable, le rôle des commerçants de toutes tailles et formes est indispensable et central. Mais, cela suppose des acteurs en bonne santé économique et bien accompagnés par leur environnement.

L'enjeu n'est pas seulement d'aider le commerce. Il est aussi question de la place du commerce dans la vie des citoyens et dans la vie des territoires.

Souhaitons donc que 2020 soit marquée par une prise de conscience du commerce et de ses acteurs comme un enjeu sociétal majeur, un bien commun qu'il faut accompagner compte tenu de sa place dans la construction de la société de demain, notamment la société locale si chère à chacun d'entre nous dans sa perception du bien-être.

Faisons prendre conscience aux habitants de la place du commerce et de leurs commerçants dans leur quotidien. Faisons du commerce un acteur positif du changement sociétal, et donnons aux jeunes l'envie de travailler dans le retail en insistant sur son rôle sociétal majeur.

A toutes et tous, une excellente année 2020, optimiste et commerçante. ■

À LA UNE

2020, une année à fort enjeu pour l'application locale des dispositions commerce de la loi ELAN

La loi Elan a été promulguée il y a déjà plus d'un an (23 novembre 2018). Mais la dernière circulaire ministérielle portant sur les dispositions commerce et permettant aux préfets de suspendre l'instruction d'une CDAC ne date que du 31 octobre 2019.

En pratique, il ne s'est donc pas passé grand-chose dans l'application de la loi en 2019 en ce qui concerne le commerce. Trop tôt donc pour tirer les premiers enseignements de la manière dont les élus locaux se saisissent de ces nouveaux outils et pouvoirs à leur disposition.

2020 sera l'année du renouvellement des équipes municipales. C'est donc le moment de revenir sur quelques dispositions de la loi dans la mesure où les outils disponibles dans le texte peuvent, selon nous, être utilisés à bon ou mauvais escient pour l'objectif final d'une meilleure intégration de l'activité commerciale dans les différents territoires.

Les nouvelles équipes seront élues pour 6 ans. Il est donc important qu'elles aient, dès le début de leur mandat, à la fois conscience de l'importance du secteur du commerce dans l'emploi et la vie des citoyens mais aussi sur leur territoire. Il est nécessaire également qu'elles aient parfaitement conscience que le commerce répond à des problématiques de fonctionnement bien précis et, qu'enfin, assurer une meilleure intégration du commerce dans les fonctionnalités territoriales demain réclame une véritable concertation, une vision prospective partagée.

Profitions donc de cette période préélectorale pour revenir sur quelques points de vigilance à avoir en tête pour éviter de mener des raisonnements trop simplistes, trop déterministes qui engageraient certains élus sur des voies dangereuses pour leur territoire à court, moyen et long termes.

La loi ELAN n'est pas le plan « Action Cœur de Ville »

La loi Elan est avant tout une loi pour l'habitat et la redynamisation des cœurs de ville. Le commerce n'y occupe qu'une place secondaire comme une des composantes de la vie locale.

Beaucoup confondent d'ailleurs les dispositions de la loi Elan avec le plan « Action cœur de ville » lancé par le Gouvernement pour dynamiser le centre-ville des villes moyennes.

Si « Action cœur de ville » porte sur 222 villes, les dispositions de la loi Elan s'appliquent sur tout le territoire français. En conséquence, l'un des outils principaux que sont les ORT (Opération de Revitalisation Territoriale) sont, en théorie en tout cas, applicables partout en France, sous réserve toutefois que cette ORT comprenne a minima le cœur de ville de la ville centre, et que, par ailleurs, une convention puisse être signée entre l'Etat, la ville centre, l'EPCI, et les autres communes éventuellement candidates à la signature de la convention...



Rappelons qu'en ce qui concerne le commerce, les dispositions d'ELAN portent principalement sur le fait de planifier le commerce dans le territoire, de favoriser des périmètres d'intervention en cœur de ville et de limiter le développement de la périphérie commerciale.

Il va sans dire que, même si ce n'est pas l'esprit de la loi, au même titre que le plan « Action cœur de ville », il apparaît dès à présent que trop nombreux sont les élus locaux qui ont interprété ces approches comme un affrontement entre ville centre et territoires périphériques.

Certaines villes, y compris celles de grande taille, envisageraient de mettre en place des ORT (Opération de Redynamisation du Territoire) dans le but principal de pouvoir bloquer des projets de commerce dans les communes périphériques plus ou moins éloignées ! En effet, la possibilité offerte aux préfets de reporter de trois ans l'instruction d'un projet de CDAC peut s'appliquer sur un périmètre potentiellement très large en fonction de la taille des EPCI et... des EPCI voisins ! Un détournement de l'esprit de la loi.

Il n'est pas possible d'ignorer le risque de voir l'application de la loi Elan mettre à nouveau en opposition cœurs de ville centre contre les territoires périphériques dans le domaine du commerce, bien entendu, mais avant tout dans celui de l'habitat ou de l'affectation des moyens...

Les habitants vont durablement vivre dans les territoires périphériques ; il ne serait pas réaliste de l'oublier.

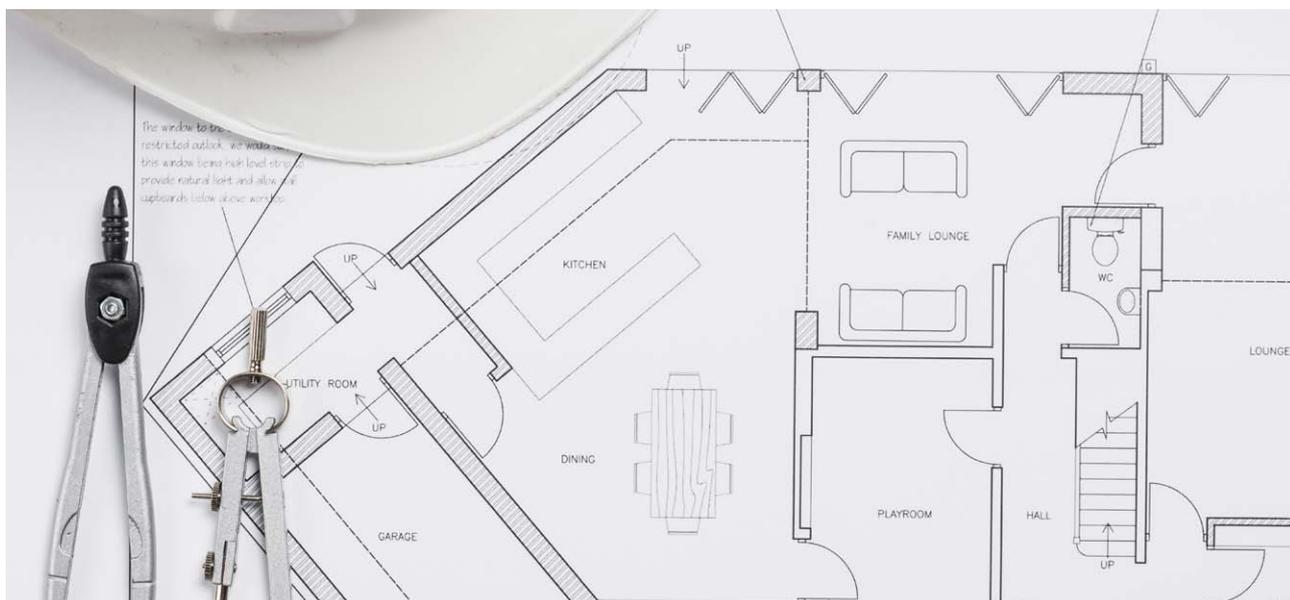
Les données que l'INSEE a publiées en décembre 2019 (<https://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/en-france-le-phenomene-de-periurbanisation-simplifie-1159547>) sur la démographie française montrent que celle-ci s'est développée en premier lieu dans les villes périphériques. Par voie de conséquence, le chemin à parcourir pour faire revenir les habitants dans les cœurs de ville, densifier, sera, dans la plupart des territoires, long et difficile. La tendance de l'habitat périphérique et pavillonnaire est lourde, un idéal de vie fortement ancré dans la mentalité des Français et dans celle des élus locaux.

Ce n'est donc pas le sujet du commerce qui est le premier enjeu, mais bien celui de l'habitat.

Il est fondamental de ne pas faire du commerce et des commerçants les victimes expiatoires d'une problématique sociétale beaucoup plus large ! Cela ne ferait que détourner l'attention des vrais problèmes et ne résoudrait aucun sujet à moyen terme !

Pour beaucoup d'élus locaux encore, ces approches favorables aux centres-villes indispensables et prioritaires, (et pour lesquelles Procos s'engage) se limite à faire renaître la sacrosainte opposition stérile entre commerce de centre-ville et commerce de périphérie, dans une vision la plupart du temps réductrice que bloquer les évolutions du commerce de périphérie suffirait à redynamiser le commerce du centre-ville.

Or, cette vision est dangereuse, pour l'activité économique commerce, pour la qualité de vie des habitants et pour l'attractivité des territoires.



Rappelons qu'aujourd'hui, le commerce et les magasins, par la diversité de leurs formes représentent un facteur fondamental d'équité entre les citoyens dans la mesure où ils sont présents partout en France. Leur rôle à la fois économique, sociétal et pour l'emploi est fondamental et bien au-delà du seul raisonnement sur le lieu exact dans lequel ils exercent leurs activités (centre-ville, périphérie, quartier...).

La réalité du commerce : un besoin de flexibilité croissante et une périphérie commerciale qui représente 70 % du chiffre d'affaires total du commerce de détail.

Les activités de commerce de détail sont confrontées à de multiples transformations sociétales et de structuration sectorielle : le digital et le numérique bien entendu, le poids croissant d'acteurs tels que les pures players internet, mais également une consommation qui se transforme très fortement et prend des formes diverses (consommation responsable, circuit court, réduction du gaspillage etc...). Toutes ces évolutions bouleversent les modèles économiques et commerciaux des commerçants, leur environnement concurrentiel (qui ne se limite plus à leur concurrent direct) et ceci quels qu'ils soient, quelle que soit leur taille ou leur organisation.

Nul ne connaît réellement l'impact de ces modifications permanentes sur les formats des points de vente, leur positionnement dans le territoire, les rôles des magasins (vente de produits, de services, logistique de proximité, show-room...)

Toutes ces questions sont loin de trouver réponses et encore moins des réponses définitives. Selon toute probabilité, les transformations seront permanentes et bouleverseront nombre de clés de lecture dépassées dans un monde beaucoup plus statique et lisible.

Par exemple, les cloisonnements entre activités s'estompent de plus en plus (entre équipement de la personne et équipement de la maison, alimentaire et non alimentaire...). Pour répondre aux attentes des consommateurs et être attractifs, les commerçants élargissent leur domaine de proposition, dépassent le cadre de la vente de produits (services...).

De fait, les réponses apportées par les acteurs ne sont pas homogènes. De manière générale, on parle de réduction de surface mais en fait, certains acteurs préfèrent avoir moins de magasins importants. Par ailleurs, la multiplication des rôles du magasin (vente mais aussi stock de proximité...) génère de nouvelles affectations des surfaces mais pas systématiquement une réduction de celles-ci... Moins de grands magasins, plus de magasins plus petits pour être plus proches des clients, toutes ces stratégies existent. Et, c'est un impératif car il faut répondre aux spécificités sectorielles, celles des territoires, à la nature de la concurrence, aux attentes des consommateurs (produits, services...) et aux impératifs opérationnels (délais de livraison, ...).

Autant d'exemples qui montrent la difficulté de l'exercice prospectif et le risque très important de se tromper lourdement pour ceux qui confondraient exemples et généralités ou leurs expériences, goûts et comportements avec une réelle analyse de la situation...



Des territoires pourraient alors s'appuyer sur ces approches réductrices, parfois même militantes et vouloir faire entrer le comportement des acteurs économiques dans des visions territoriales trop rigides ou inadaptées sur le plan du fonctionnement économique. C'est le risque principal.

Ces évolutions de la société et du commerce réclament des capacités d'adaptation croissantes et plus de flexibilité pour les acteurs. Ce qui complique la visibilité prospective ; côté entreprises, l'agilité est impérative.

Côté territoire, nous sommes tentés d'inscrire à l'inverse des dispositifs très rigides, de vouloir tout contrôler, s'immiscer très fortement. Autant cela a du sens sur des territoires restreints, pour s'assurer des actions menées pour renforcer le centre-ville, en créant par exemple des outils d'intervention sur les linéaires commerciaux ou en intervenant sur la maîtrise de locaux et s'assurer de la présence de certaines formes de commerce dans le temps ... autant le reste du dynamisme dépendra des acteurs privés et du partage d'une vision commune... **Cela peut aller jusqu'à la régulation stricte des activités dans l'espace.**

Le rêve de nombreux territoires est de décréter que telle ou telle activité de commerce soit positionnée dans une partie précise du territoire mais en oubliant encore trop souvent que le commerce est une activité économique, et que celle-ci ne fonctionne que lorsque les éléments fondamentaux de son modèle économique fonctionnent. En premier lieu, cela suppose d'avoir suffisamment de clients !

La tendance actuelle, fortement renforcée par les dispositions de la loi Elan, est de donner aux élus les moyens de régir les conditions d'implantation des activités commerciales dans le territoire.

Par ailleurs, la tentation serait de se focaliser sur les centres-villes, sujet sociétal majeur mais qui dépasse la problématique du seul commerce, en oubliant l'impérative obligation de permettre aux acteurs du commerce de périphérie (70 % du CA du commerce) de s'adapter aux nouvelles attentes de la consommation et de la société (rappelons également que la majorité des Français habitent en périphérie, et ceci encore pour de nombreuses années si l'on excepte les métropoles). Bien entendu, ces évolutions d'activités doivent prendre en compte l'intégration dans l'urbain et dans la ville mais la vision et les objectifs doivent être en phase avec la situation de chaque territoire et non des postures de blocage qui ne feront que paupériser les entreprises, les territoires, et de fait la qualité de vie des habitants. L'objectif ne doit pas être de bloquer mais d'inscrire les projets de modernisation des acteurs dans des démarches plus vertueuses. Mais, dans la durée, il y a pérennisation des acteurs économiques, des emplois ...

Loi Elan : des outils très puissants à la disposition des élus mais qui leur donnent également de grosses responsabilités pour l'avenir.

En matière de commerce, la loi Elan met des outils très puissants à la disposition des élus locaux à travers les DAAC, les ORT...



Philosophiquement, c'est cohérent puisque qui mieux que les élus locaux peuvent avoir une vision juste et globale de leur territoire.

Ces outils ne peuvent fonctionner positivement que s'ils sont accompagnés de conditions impératives en l'absence desquelles, au contraire, cela impliquerait d'importants dégâts sur l'activité commerciale, donc sur le territoire :

- **La concertation réelle avec les acteurs**, notamment ceux du commerce (et pas uniquement ceux de l'immobilier commercial), en prenant en compte, notamment, les différentiels de temporalité entre la ville et les acteurs du commerce. Une telle concertation doit être permanente (et non seulement au moment des réflexions sur les documents d'urbanisme) tant les évolutions du commerce sont rapides et multiples. Ceci suppose une écoute réciproque pour partager les arbitrages entre objectifs sociétaux, impératifs économiques et opérationnels ...

La loi Elan, en particulier sur les ORT, suppose la mise en place d'une gouvernance publique/privée, réelle et efficiente. Qu'en est-il aujourd'hui ? Il est sans doute trop tôt pour l'affirmer mais l'inquiétude existe de la part des acteurs privés car peu d'entre eux ont été concertés lors de la signature des conventions d'ORT. Très peu d'acteurs du commerce semblent avoir été appelés à signer ces conventions ?

Peut-être est-ce seulement dû à une phase transitoire, compliquée par une période pré-électorale ? Allons-nous dans les prochaines semaines entrer dans une phase de transparence indispensable pour que les acteurs privés appréhendent bien l'évolution des territoires et puissent s'inscrire activement dans la définition de la vision prospective « commerce » du territoire ?

Transparence, gouvernance partagée et co-construction entre public/privé sont des enjeux majeurs du plan Action Cœur de Ville et plus généralement de la loi Elan. A défaut, la probabilité de réussite est très faible dans la durée.

- **L'amélioration et la mobilisation de la compétence.** Les débats qui ont précédé l'adoption du plan Action Cœur de ville ont eu l'intérêt de faire prendre conscience que ces actions réclamaient des compétences locales (à travers les managers des territoires, de centre-ville...), de mener des réflexions et des actions multi-domaines (habitat, commerce, service public...). Il faut maintenant consolider, s'assurer que ces compétences seront inscrites dans le temps, qu'elles seront au service d'un intérêt commun public/privé...

Par ailleurs, bien entendu, tout le monde attend beaucoup de l'Agence Nationale de la cohésion des territoires, enfin constituée et entrée en action au 1^{er} janvier 2020. Souhaitons qu'elle soit l'acteur de la mise à disposition de compétences, d'expertise et de pilotage de projets indispensables avec une vision de chaque territoire à sa bonne échelle, selon les spécificités de chacun d'eux et non le bras armé d'une approche dogmatique.

- **Pourquoi la loi Elan doit-elle être combinée avec un plan national sur l'activité économique commerce ?**

On ne peut pas demander aux élus locaux de comprendre les éléments de chaque secteur d'activité. Le commerce ne fait pas exception.

Malheureusement, y compris au niveau des pouvoirs publics nationaux, beaucoup continuent de penser qu'il suffit de « laisser faire » pour que les acteurs s'adaptent, ils l'ont toujours fait...



Mais, c'est une sous-estimation de ce qui se passe dans l'environnement d'aujourd'hui. Les bouleversements actuels sont tels et tellement rapides qu'il faut, en quelque sorte, réinventer un nouveau commerce ! La question ne peut donc se limiter à savoir si tel ou tel magasin a sa place dans telle ou telle partie d'un territoire. L'objectif n°1 doit être d'avoir des commerçants en bonne santé, quelle que soit leur taille, ensuite on peut éventuellement construire, s'améliorer (contribution active au territoire).

Il faut donc convaincre de l'importance d'accompagner les acteurs dans leur transformation pour qu'ils soient en mesure de se préparer aux futures évolutions. Ce n'est pas en rigidifiant leur capacité d'adaptation que cet objectif sera atteint.

Tous ceux qui réfléchissent à une meilleure intégration du commerce dans la ville et les territoires ne doivent pas oublier ou sous-estimer cet impératif économique.

CDAC : de nouvelles obligations qui complexifient la mise en œuvre de tous les projets, même les plus petits !

On peut regretter que pour améliorer la régulation des projets de création de nouveaux lieux de commerce, la réglementation sur l'AEC ait imposé de nouvelles obligations y compris pour de petits projets d'extension et/ou de transformation de commerce existant.

Si on ne peut que défendre le principe d'une réglementation favorable à l'implantation d'activités comme le commerce en centre-ville, de même il ne peut être que positif de vérifier si une friche peut accueillir un projet de manière à densifier, réduire la consommation d'espace... Nous ne devons pas oublier en réfléchissant à l'échelle de l'attractivité globale d'un territoire et à la qualité de vie des habitants (y compris ceux vivant en périphérie) que les commerces existants doivent s'adapter, évoluer le plus facilement possible...

Les dispositions nouvelles ne font que créer de la lourdeur administrative et des coûts croissants risquant de pénaliser la modernisation indispensable des acteurs. Le risque est de décourager les porteurs de projets et de fragiliser les acteurs en place en réduisant leurs capacités d'évolution.

Les élus ne peuvent oublier qu'un commerce doit attirer des consommateurs, et pour ce faire, évoluer toujours pour rester attractif.

Du bon usage des documents d'urbanisme

Scot, Plui, Plu... un découpage de documents administratifs de plus en plus complexe à appréhender pour les porteurs de projets, surtout les plus petits.

Le risque pour l' élu est de sous-estimer l'impact de ses décisions, de vouloir réguler fortement, de fixer des orientations rigides pour le commerce physique alors que d'autres formes de commerce, le e-commerce par exemple, s'adaptent très rapidement sans contrainte particulière.



Or, les documents d'urbanisme ne sont pas souples. Des mois pour en discuter, les adopter et leurs modifications sont ensuite lourdes et lentes ...

Le DAAC, par exemple, est dans l'esprit de la loi car il définit une vision de la place du commerce dans le territoire à une échelle qui dépasse celle de la commune, par ailleurs ; cela donne de la visibilité aux porteurs de projets et acteurs économiques.

Toutefois, ceci ne fonctionne qu'à la condition, comme pour les ORT, que la notion de consultation, de collaboration entre acteurs publics et privés soit vraiment mise en œuvre

L'absence d'échanges réels serait très dangereuse car le commerce est une activité économique complexe, qui bouge, peu connu par les élus et sous-estimer cet aspect pourrait nous amener à des rigidités totalement inadaptées à la vie économique.

Mettre du commerce dans l'urbain, ce n'est pas toujours aisé. Il existe de nombreux impacts sur les autres fonctions. Le commerce n'est pas seulement l'animation de la ville, cela nécessite des livraisons, une accessibilité aisée pour les clients etc. Et, la tendance est plutôt à l'augmentation de la fréquence des livraisons pour répondre aux attentes d'immédiateté des clients.

Tout le monde pense connaître le commerce et a tendance à généraliser son comportement personnel. Or, ce n'est pas le cas, la pluralité de comportements est la règle.

La loi Elan est bonne dans son esprit car elle va nous obliger à être meilleurs, à réfléchir à la mixité des fonctions. La base de la loi ELAN et ce qui la rend intéressante a priori, c'est qu'elle s'appuie sur la collaboration, la concertation locale.

Cela permet vraiment sur le papier de mettre en œuvre un projet adapté aux réels besoins locaux. Mais encore, faut-il qu'il y ait une volonté de transparence et d'échange avec les opérateurs et les commerçants.

Le commerce n'est pas seulement une des fonctionnalités de la ville et de l'urbain. Le logement est bien entendu la priorité de la loi, mais si le commerce est mal appréhendé, il ne fonctionnera pas et sera rapidement en crise.

Toute la difficulté est celle des élus et de certaines de leurs équipes à pouvoir prendre en compte la réalité économique, la faisabilité économique.

On constate depuis quelques mois des attitudes très systématiques : Pourquoi ne venez-vous pas en centre-ville ? Et, ceci quelle que soit la taille de la ville... même lorsque c'est totalement inadapté au contexte local !

- **Pouvoir créer du commerce sans AEC (Autorisation d'Exploitation Commerciale) préalable ne veut pas pour autant dire implanter partout sans analyse préalable, une vision prospective des besoins....**

Les ORT vont permettre de faire du commerce dans les opérations mixtes sans CDAC. Mais à l'inverse, on ne peut pas mettre de la mixité partout, ni du commerce partout lorsque le besoin n'est pas avéré.

Le commerce est une activité économique. Il ne doit pas être implanté dans des endroits où le magasin ne fonctionnera pas et ceci quelles que soient les règles urbanistiques ou le projet de territoire « théorique ».



Quelle est la réalité des besoins ? Des opérations de centre-ville inadéquates peuvent également mettre en danger le commerce existant, les exemples sont nombreux !

- **Le problème du temps**

Rappelons que nombre de projets qui peuvent éventuellement sortir d'Action Cœur de Ville ou d'un projet urbain s'inscrivent à long terme, le plus souvent au moins 5 à 7 ans, alors qu'un commerçant, un distributeur, raisonne à court terme. Comment peut-on rapprocher ce différentiel de temps ?

Il en va de même par exemple de certaines obligations de la loi ELAN. Quelques exemples :

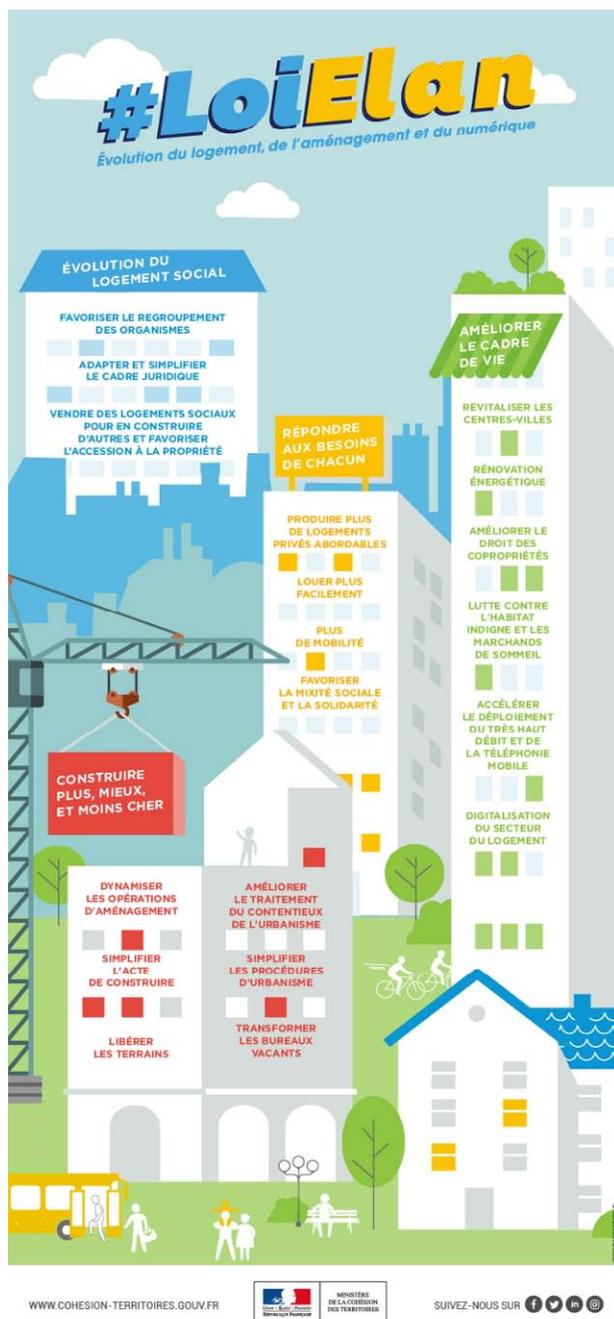
- Le sujet des friches : comment un acteur qui transfère son activité vers un autre site en prenant des engagements, (par exemple, de réaliser une opération de reconversion de son site actuel pour ne pas laisser une friche), pourrait-il faire la preuve un mois avant l'ouverture de son nouveau magasin, que cette opération de reconversion est sécurisée ?!
- De même, comment peut-on croire qu'un projet dont l'instruction est suspendue pendant 3 voire 4 ans, pourrait reprendre son instruction après un tel délai ? Peu probable que le même projet ait encore du sens après ce temps ! Par ailleurs, aujourd'hui, il faut déposer un PC, une CDAC avec étude d'impact. Cela coûte beaucoup d'argent.

Le commerce est un métier économique qui a besoin de sécurité à long terme. A défaut, le risque est de vivre un véritable coup de frein. Certains le souhaitent peut-être mais les effets sur l'économie et les territoires ne seront pas neutres.

De grandes responsabilités donc pour chacun, acteurs publics comme privés, celle de co-construire, partout en France, le cadre de vie des habitants pour demain !

Une indispensable approche collective, qui s'inscrit dans la confiance (celle-ci reste encore à construire dans beaucoup de territoires), la transparence et dans un projet local partagé qui « fait sens et société ».

De grandes ambitions et une réalisation complexe sur le plan pratique qui doivent échapper aux visions en silo, égoïstes, irréalistes et doivent tenir compte du temps des différentes parties prenantes. ■



© Atelier 981, Bien Public, Epamame, Freepik, milesandlove.com, Estelle PUIG

PAROLE DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

Marie-Valérie DUTEL, Directrice Générale de Tie Rack



Marie-Valérie DUTEL,
Directrice Générale de Tie Rack

Marie-Valérie DUTEL, vous êtes directrice générale de Tie Rack, parlez-nous de l'histoire de votre enseigne et de votre famille.

Tie Rack est une enseigne qui propose un large choix d'accessoires de mode de qualité, pour hommes et femmes. Il s'agit de foulards, écharpes, chapeaux, gants...

La chaîne a été créée en 1981 en Angleterre par un entrepreneur sud-africain qui était frustré de ne pas trouver de cravates de qualité à un prix abordable. La cravate était alors l'article iconique de la marque. Tie Rack est un des premiers « niche retailer », ultra-spécialisé, ce qui était une innovation à l'époque. Des enseignes comme Body Shop, Socks shops sont d'ailleurs nées à cette période en Angleterre.

Tie Rack est également un des premiers acteurs de travel retail. De nombreuses boutiques ont été ouvertes dans les différents terminaux d'Heathrow et d'autres aéroports et gares en Angleterre et à l'international. La chaîne possédait jusqu'à 450 boutiques dans le monde entier. Ce maillage a permis à la marque d'acquérir une grande notoriété internationale.

Elle a été un acteur incontournable du retail anglais. Elle sponsorisait l'équipe du Royaume-Uni aux Jeux Olympiques et diverses organisations caritatives, certaines boutiques étaient inaugurées par le Prince Charles ou Lady Diana...

Elle a été cotée en bourse à Londres avec un très grand succès, a ensuite changé de mains à plusieurs reprises pour être finalement fermée sans préavis par un fonds d'investissements début 2014.

Notre famille quant à elle est à l'origine industrielle. Mon grand-père a créé il y a 80 ans une usine textile dans la Loire, reprise et développée par mon père. Nous produisions essentiellement du tissu pour cravates et des écharpes. Nous sommes devenus ainsi un des fournisseurs de Tie Rack à ses débuts. Mon père s'est ensuite associé au fondateur de Tie Rack et a développé la chaîne en France dès 1986.

Il a en parallèle continué à développer l'activité de notre usine avec mon frère, en la réorientant vers la création et production de tissu jacquard, destiné à l'habillement féminin et masculin. Nous créons nos propres collections selon les dernières tendances et produisons en France, ce qui nous permet d'être très réactifs et de répondre ainsi en un temps record aux besoins des designers de différentes chaînes de retail moyen et haut de gamme : nous exportons 80 % de notre production. Nous avons également une autre PME, Logoclub, spécialisée dans la création de vêtements d'image (uniformes reprenant l'identité visuelle d'une marque donnée), portés notamment par de nombreuses équipes de ventes travaillant dans le retail.

Lorsque la chaîne Tie Rack a fermé brutalement en 2014 en Angleterre, nous avons décidé de continuer l'activité de celle-ci en France, portés par les équipes de notre trentaine de boutiques. Nous avons rapidement dû mettre en place une structure pour prendre en charge les activités réalisées auparavant en Angleterre : achats, marketing et informatique.

Cette indépendance a eu un effet positif sur l'offre car elle nous a permis de bien mieux adapter nos collections à la demande des clients français. Nous avons repensé notre concept de boutique avec l'agence stratégie de Saguez puis l'agence Malherbe Design, afin de moderniser notre image, rendre notre offre plus lisible et la valoriser. Nous avons également développé des relations presse et collaborations avec des influenceuses. Enfin, nous avons ouvert notre site internet marchand en avril 2018.

Quelle est l'offre de Tie Rack aujourd'hui ? Qu'apporte l'enseigne sur le marché ? Quel est votre positionnement ?

Tie Rack est aujourd'hui présent avec un positionnement unique : nous sommes les spécialistes de l'accessoire de mode de qualité pour les 30 ans et plus, à un prix abordable. Aucune autre enseigne ne propose un choix aussi considérable pour l'homme et la femme (1 500 articles par saison).

Nous avons fait évoluer notre positionnement de « spécialiste de la cravate » à celui de « spécialiste de l'accessoire de mode pour homme et femme ». Nos collections se sont peu à peu « casualisées » afin de suivre les tendances de la mode. Nous continuons à être exigeants vis-à-vis de la qualité de nos produits : une grande partie de nos articles est fabriquée en France et en Italie.

Nous sommes ainsi très différents de la plupart des enseignes vendant des accessoires à bas prix, bien souvent spécialisées dans les bijoux et sacs pour les adolescentes et jeunes femmes.



Nos boutiques sont gaies, colorées, conviviales et de petite surface, ce qui permet à nos équipes de lier une vraie relation de proximité avec nos clients. Nos équipes sont formées régulièrement afin de bien les conseiller dans leurs choix et heureuses de travailler dans une entreprise « à taille humaine ».

En France aujourd'hui, combien avez-vous de magasins ?

Nous avons une trentaine de boutiques en France, toutes en succursales.

Vous avez besoin de flux et d'un profil de clientèle, cela guide-t-il fortement l'emplacement de vos magasins et votre maillage ?

Nous ciblons principalement les clients de plus de 30 ans « locaux » et les touristes. Nous répondons à des besoins et des moments d'achat très différents :

- les achats d'impulsion mode (ex : foulards, chapeaux...),
- les achats qui rendent service, pratiques (ex : une ceinture, des gants quand il fait froid, parapluie quand il pleut...),
- les achats cadeaux,
- les achats effectués pour des événements particuliers (ex : cravate ou étole d'une couleur bien précise, pour être assortie à une tenue pour un mariage).

Cela nous amène à rechercher des emplacements à fort flux à Paris et en province, dans les villes où nous ne sommes pas implantés (Bordeaux, Metz, Nantes etc.), en gares et aéroports. Nous avons besoin de locaux de 30 à 50 m², avec une réserve attenante.

Nous sommes heureux d'ouvrir l'hiver prochain une boutique à la Gare Montparnasse.

Le marché n'est pas facile aujourd'hui, quelles sont vos plus grosses difficultés ?

Comme tous les acteurs du retail textile, nous sommes affectés par les changements de consommation de nos clients. Nous continuons résolument à ne pas transiger sur la qualité de nos articles, nous nous efforçons d'utiliser de belles matières (soie, laine...) et ainsi répondre aux besoins de tous ceux qui souhaitent acheter « mieux mais moins souvent ».

Nous sommes également heureux de voir que nos articles fabriqués en France et en Italie sont bien appréciés par nos clients. C'est ce qui fait notre différenciation et ce pourquoi les clients nous apprécient.

De plus, les coûts liés à l'immobilier continuent d'augmenter régulièrement alors que, d'une manière générale, la fréquentation a tendance à baisser.

Quels sont les principaux enjeux de votre entreprise dans les mois et années à venir ?

L'accessoire de mode est un secteur dynamique ! Nous devons davantage animer notre image pour la rendre plus attractive, continuer à valoriser nos accessoires, cultiver cette notion de proximité avec nos clients, l'expérience client.

Nous allons par exemple redévelopper des ateliers-événements en boutique (ex : comment nouer son foulard, son écharpe, sa cravate etc.).

Nous cherchons à réaliser des collaborations avec d'autres marques ayant un ADN ou une cible proche de la nôtre.

Nous sommes très météo dépendants : nous sommes heureux quand il fait froid et qu'il pleut car nos ventes progressent dans ces moments-là ! Nous travaillons pour atténuer cette saisonnalité en axant davantage nos collections sur des articles encore plus mode, et en communiquant davantage sur ce point.

Nous allons continuer à développer notre site internet. Le potentiel est important car notre chance est que nos articles n'ont pas de taille et sont faciles à transporter donc à livrer. Par ailleurs, pour étendre notre marché, nous lançons une version anglaise de notre site, afin de capitaliser sur la notoriété de Tie Rack et reprendre ainsi contact avec les clients qui connaissent la marque à l'étranger.



Enfin, nous continuons à déployer notre nouveau concept et recherchons en permanence des emplacements prime.

Dans un monde idéal, qu'est-ce qu'une petite enseigne comme la vôtre attend des bailleurs, des banques, des pouvoirs publics ?

Nous pensons réellement contribuer au mix merchandising des centres commerciaux, à leur différenciation donc à leur attractivité, en proposant des articles originaux, destinés à une clientèle souvent négligée dans l'accessoire.

Mais, nous avons besoin que les bailleurs soient davantage à l'écoute quand nous leur expliquons que les taux d'effort qu'ils exigent sont très difficiles à assumer pour une activité comme la nôtre et une entreprise de notre dimension, surtout dans un contexte de baisse de fréquentation.

Par ailleurs, nous apprécierions davantage de transparence au sujet de la fréquentation des centres dans lesquels nous sommes présents, afin de nous permettre de mieux évaluer nos performances et faciliter nos prises de décision dans les actions à mettre en place dans nos boutiques.

Nous sortons d'un mois de décembre très compliqué suite aux grèves, un mois très important pour vous. Comment cela s'est-il passé ? Quelles conséquences pour les soldes et les prochains mois ?

Le mois de décembre a un poids très important dans notre chiffre d'affaires car nous vendons beaucoup d'articles cadeaux et c'est évidemment une période où les clients s'équipent en gants, écharpes, chapeaux etc.

Après un mois de décembre 2018 peu performant, nous avons été très déçus ne pas pouvoir réaliser ce que nous avons prévu et atteindre notre potentiel en décembre 2019, mais nous continuons à nous battre !

Nous adapterons les remises pratiquées lors des soldes en fonction de notre niveau de stock et de la météo attendue. Nous réalisons quelques promotions ponctuelles mais ne souhaitons pas non plus qu'elles soient trop fréquentes, afin que nos clients comprennent la vraie valeur de nos produits. Il est important qu'ils continuent d'avoir confiance en notre marque. ■

PAROLE DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

Cédric LACOUT,

Directeur Général Expansion du groupe Bertrand



Cédric LACOUT,
Directeur Général Expansion groupe Bertrand

Cédric LACOUT, pouvez-vous tout d'abord, nous rappeler les contours du groupe Bertrand, groupe de restauration familiale ?

Le groupe Bertrand a commencé son histoire en 1997 lorsqu'Olivier BERTRAND a créé un restaurant Chesterfield en partenariat avec le cigarettier du même nom. Il a eu l'idée à l'époque d'associer son savoir-faire de restaurateur avec une marque à forte notoriété. L'idée était de ne pas faire un simple restaurant mais un lieu de vie ouvert 24 h sur 24 avec des concerts tous les soirs et le restaurant le midi. Le lieu était le plus grand débit de boisson de Paris.

Aujourd'hui, le groupe est le second acteur de la restauration en France derrière McDonald's. Il exploite 900 restaurants sous ses différentes enseignes, réalise un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros et emploie 36.000 salariés et crée 3.000 emplois chaque année !

La spécificité et la grande force de notre groupe est la diversité de son offre et des enseignes qu'il possède aussi bien dans la restauration rapide (Burger King, Quick), la sandwicherie, la restauration assise (Au Bureau, Hippopotamus...), les salons de thés Angelina, de grandes brasseries parisiennes (Lipp, La Coupole, Au Pied de Cochon, Le Procope...) et récemment Léon de Bruxelles. Le groupe est présent sur l'ensemble des segments.

Est-ce un groupe totalement familial ?

Le groupe est familial et maîtrisé par Olivier BERTRAND.

Vous êtes Directeur Général de Bertrand Expansion, quels sont vos objectifs ?

Ma mission est de développer le groupe à travers la création de restaurants. Nous ouvrons 100 sites par an, notre objectif est d'accroître le rythme à 150 sites en 2021 et 2022.

Pour réaliser cet objectif ambitieux, j'ai une équipe de 30 personnes dont le travail est d'identifier des lieux, des terrains, d'acheter des locaux... ainsi que de bons candidats à la franchise.

Nous nous développons sous trois modes d'exploitation : succursale, franchise, location gérance.

La restauration a le vent en poupe en ce moment en termes de développement. Quels sont les principaux enjeux pour votre groupe dans les prochains mois ? Quelles sont, à votre avis, les opportunités et risques pour les acteurs de la restauration ? Quelles sont les forces de votre groupe dans ce contexte ?

C'est vrai que de nombreux concepts apparaissent régulièrement, que la restauration connaît un développement qui semble dynamique. Mais de fait, ce n'est pas simple pour tout le monde. Il y a aussi régulièrement des acteurs en difficulté. Nous avons su remettre certains d'entre eux sur les rails en faisant beaucoup de croissance externe en intégrant des groupes en difficulté (Quick, le groupe Flo ...). C'est un secteur compliqué dans lequel il faut toujours évoluer, s'adapter, et ce n'est pas si simple.

Le secteur est marqué par beaucoup de concentration et une partie des acteurs est dirigé par des financiers et non des exploitants, ce qui crée des difficultés dans ce type d'activité très proche du terrain, du restaurant au quotidien.

Aujourd'hui, le consommateur ne pardonne plus rien, il en veut pour son argent. Le niveau d'exposition est très élevé sur les réseaux sociaux avec une présence négative, mais également très positive. En effet, aujourd'hui, les internautes s'expriment aussi pour émettre des avis positifs et conseiller tel ou tel restaurant. Ces avis positifs ont une vraie valeur.

La gestion de ces réseaux sociaux est devenue déterminante. Un community manager est en charge de ces aspects au groupe et chaque enseigne gère ces relations et transmet les avis négatifs à chaque restaurant. Chaque directeur de restaurant doit étudier ces points et une réponse est faite systématiquement.

Dans la partie immobilière, quels sont les principales difficultés et enjeux majeurs ? Comment voyez-vous les conséquences de l'augmentation des coûts et l'évolution de l'environnement réglementaire (loi Elan, loi contre le gaspillage et pour l'économie circulaire...)?

Le gros enjeu est d'accélérer le développement de Burger King. Depuis 2013, nous en avons ouvert 25 à 30 par an. Nous avons concentré une grande partie de notre énergie à la transformation de Quick en Burger King. Ce qui nous a permis d'en ouvrir 80 à 100 par an selon les années.

Cette conversion touche à sa fin ; ce qui va nous permettre d'engager une vraie croissance à surface inégale avec un objectif de 45 ouvertures en 2020 puis 80 à 100 par an à compter de 2021.

L'enjeu est là. C'est compliqué de créer un volume de projets suffisants pour réaliser un tel objectif puisqu'il y a toujours des imprévus, des retards et de l'inertie... cela demande à mes équipes un effort important, une forte mobilisation pour identifier un nombre de projets potentiels suffisants.

Par ailleurs, le contexte réglementaire change, la loi Elan va certainement réduire les opportunités d'emplacements commerciaux, même si nous ne sommes pas concernés en tant que restaurateur, nos capacités de développement vont en être impactées.

Les autres enseignes (Hippo, Au Bureau...) vont continuer leur rythme de croissance normalement.

Vous l'avez dit, le groupe fait régulièrement de la croissance externe. C'est le cas actuellement avec Léon de Bruxelles. Quelles sont les conditions de la réussite d'une telle intégration dans un groupe ?

Il faut repositionner Léon de Bruxelles. Les conditions de réussite, et c'est un vrai savoir-faire du groupe, peuvent se résumer en trois priorités : **l'agilité, la réactivité et la rapidité.**

Une fois les axes définis, il faut que la réalisation soit la plus rapide possible.



Il faut intervenir sur les sites, réaliser des arbitrages afin de ne pas laisser traîner le projet dans le temps. C'est difficile à réaliser bien entendu et réclame une forte mobilisation des équipes.

Quelles sont les autres évolutions qui vont contraindre ou transformer vos activités ?

En premier, la RSE bien entendu. Nous y sommes totalement engagés mais cela a de forts impacts sur de nombreux sujets, à commencer par les déchets a fortiori. Dans mon métier, la préoccupation est celle du très fort accroissement des contraintes urbanistiques (ABF...). Les documents d'urbanisme sont de plus en plus compliqués. On parle beaucoup de simplification or, la réalité est une complexification croissante, même les collectivités qui souhaitent nous aider sont souvent démunies. Résultat, les projets voient leur temps de réalisation croître de manière considérable de même que l'insécurité juridique.

Les autres préoccupations font appel au bon sens des acteurs.

Par exemple, les centres commerciaux cherchent tous aujourd'hui à développer l'offre de restauration, éventuellement avec des food courts. Bien entendu, certaines de nos enseignes sont adaptées à ce type de sites et d'autres ne le sont pas. Mais, il faut que la taille de l'offre créée corresponde aux besoins du marché. Dans le cas contraire, en restauration, cela ne fait pas de cadeau, s'il y a trop d'offres et que tel ou tel acteur ne trouve pas sa clientèle rapidement les difficultés interviennent très vite.

Vous travaillez sur tout le territoire français, le groupe a-t-il vocation à réfléchir à l'international à plus ou moins long terme ?

Ce n'est pas notre priorité aujourd'hui sauf pour Angéline que nous développons avec des partenaires en master franchise. Pour nous, dans tous les cas, l'objectif est de travailler avec des exploitants locaux dans chaque pays en partenariat. Nous regardons le sujet pour quelques-unes de nos marques. ■



À PROPOS DES CLUBS

La Matinale des dirigeants des enseignes Procos



Comme chaque année, plus de trente dirigeants d'enseignes se sont réunis fin novembre 2019 pour faire le bilan de l'année et, surtout, échanger sur les grands enjeux des mois et années à venir. Notons que ces échanges sont antérieurs aux mouvements sociaux qui ont débuté le 5 décembre.

Ces débats demeurent volontairement confidentiels. C'est l'esprit de ces matinées annuelles des dirigeants Procos pour permettre le maximum de transparence dans les échanges mais aussi aborder les vrais sujets de préoccupation et les enjeux.

Nous ne retiendrons donc ici que quelques-unes des thématiques et problématiques discutées, les enjeux pour les enseignes et le commerce pour les prochains mois. Certains sujets feront bien entendu l'objet d'axes de travail au sein de Procos qui souhaite accompagner au mieux ses adhérents.

Les trois axes prioritaires exprimés sont : innovation, formation et marque ; conditions indispensables pour préparer le commerce de demain.

- **La formation et la capitalisation sur le store manager** sont au cœur de la problématique principale du retail actuel : recruter, réduire le turn-over, former des équipes de qualité, travailler sur la relation entre jeunes collaborateurs et clients... La formation au retail suppose d'investir sur « le sens du client » et le fait de donner envie à ses collaborateurs.
- **Les offres innovantes** : l'innovation prend un poids croissant dans le chiffre d'affaires et impacte fortement la différenciation entre les acteurs ainsi que le modèle économique pour échapper à la guerre de prix.

Il ressort que **cette innovation dans l'offre réclame l'implication directe de la direction générale** car la démarche d'innovation permanente suppose d'inscrire l'offre de l'entreprise dans les évolutions sociétales permanentes, traduire les tendances...

Par ailleurs, on le sait, il est fondamental de donner du sens aux équipes, et ceci même pour les enseignes qui disposent de peu de moyens. Or, il apparaît que **le goût du produit demeure l'un des axes moteurs de la motivation des collaborateurs.**

- **Les collaborateurs doivent se sentir ambassadeurs d'une marque** aussi faut-il travailler sur celle-ci, sa notoriété, le sens qu'elle donne, les combats sociétaux sur lesquels elle s'engage ... La marque crée de la valeur et de la différenciation à travers les histoires qu'elle raconte ...

Le commerce, « bien commun » de la société.

Consommation et commerce subissent l'impact de très nombreuses évolutions sociétales (mieux consommer, mieux produire, location, seconde main...) mais également les effets directs et indirects de tous les mouvements sociaux qui fragilisent des commerçants qui, pourtant, sont essentiels à la vie locale et au « faire société ». Ils contribuent activement au lien social dans les territoires. Il est donc nécessaire de capitaliser sur cette notion de commerce « bien commun » qu'il convient de protéger pour la vie des habitants et les générations futures.

Les acteurs du commerce doivent « reprendre la main » sur ce sujet, s'y inscrire résolument et avec honnêteté.

Quant à l'entreprise de commerce, elle doit clarifier ses objectifs, sa mission, sa raison d'être ; un impératif pour donner du sens à ses clients et ses collaborateurs, assurer sa pérennité, les relations avec toutes les parties prenantes ...

Par exemple, les liens entre performance et fierté d'appartenance sont clairement établis dans les entreprises.

La RSE a bien entendu été au centre de ces nombreux échanges. La France est en retard par rapport à d'autres pays dans ce domaine. La question sera de savoir ce que l'entreprise peut faire pour le monde et quels sont ses grands enjeux sociétaux et pas seulement sur le plan économique ?

Quelle action positive l'entreprise met-elle en place pour la nature par exemple ? A quoi sert l'entreprise dans la société ? Aujourd'hui, en France par exemple, le mécénat d'entreprise n'affecte qu'une petite partie (7 %) de ses engagements à l'environnement.

La relation entre commerce et jeunes générations est centrale : comment séduire les plus jeunes qui aujourd'hui pour certains « refusent de consommer » ?

Il est important de raisonner plus globalement et non uniquement magasin en tant que point de vente. Celui-ci doit devenir un lieu de commerce, de rencontre, de vie ... **L'un des enjeux prioritaire du commerce est de « réussir l'urbain », de reconstruire ses liens avec les parties prenantes** (élus, citoyens, associations locales...) et notamment les relations constructives et contributives localement.

D'autres sujets résultants des réflexions des uns et des autres paraissent de nature à lancer un véritable travail de réflexion, de création, ... sous forme de think tank :

- Le consommateur et le citoyen,
- Commerce et consommation,
- Commerce et société ...

Quelques sujets opérationnels ont également émergés de la discussion en fin de matinée tels que :

- La prise en compte de la conscience du client au sein des sièges comme c'est le cas en magasin,
- La direction de l'expérience client,
- La simplification impérative de la vie des équipes en magasin.

Nul doute que ces débats très riches auront permis à chacun de tirer pour sa propre entreprise, l'inspiration pour l'avenir de projets potentiels à mener en tirant enseignement des expériences de chacun, des meilleures pratiques mais également de ce qui n'a pas fonctionné.

Des échanges d'une grande richesse qui offrent également à l'équipe Procos de nouvelles pistes de travail collectif pour permettre aux enseignes adhérentes de se transformer toujours mieux et, sans doute plus rapidement vers le commerce de demain. Par ailleurs, le commerce et sa place dans la société vont également générer des réflexions prospectives à mener dès les prochains mois. ■

PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75001 PARIS

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

Directeur de la publication : François FEIJOO, Président de Procoss