

## LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ

#22 ■ OCTOBRE 2019

- Quels seront les échanges lors du Mapic ?  
Édito par Emmanuel LE ROCH, Délégué Général
- « Pour les enseignes, la RSE, c'est maintenant »
- Parole de dirigeant d'enseigne...  
Laurent MILCHIOR, Co-gérant, Groupe Etam
- Questions à... Caroline BOTTIN,  
Responsable RSE, Kiabi
- Trophées meilleure chaîne de magasins
- *Clermont-Ferrand, isolée mais puissante : les secrets de la plus volcanique des métropoles françaises\**
- Colloque International Etienne Thil
- *Club Périphérie*  
*Quand les grandes surfaces s'installent en centre-ville\**
- *Veille juridique\**

\* 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



## Mapic 2019, l'occasion d'échanges prospectifs et constructifs ?

Le mois de novembre est traditionnellement celui du salon Mapic à Cannes (du 13 au 15 novembre).

Le Mapic reste un grand rendez-vous annuel pour les acteurs de l'immobilier commercial. Pourtant, nombreux sont ceux qui se sont interrogés sur l'opportunité de s'y rendre ou non cette année compte tenu de la réduction du nombre de projets à découvrir, de l'absence de tel ou tel exposant, de la stratégie prudente des enseignes en matière de nouveaux projets, ...

**Que doit être le Mapic ?** Selon moi, un moment un peu hors du temps, hors des relations quotidiennes et habituelles entre des acteurs qui, pour la plupart, se connaissent très bien. Ne le cachons pas, voilà plusieurs années déjà qu'une grande partie des visiteurs ne s'attend plus à découvrir de nombreux et nouveaux projets. Donc, ce n'est pas la raison pour laquelle la profession s'y rend à l'exception de quelques nouveaux acteurs en phase de développement important sur le marché français (restauration...).

**Si ce n'est pas pour découvrir de nouveaux projets, pourquoi est-il important d'y participer ? Parce que le Mapic est un moment que les acteurs de la filière devraient mettre à profit pour aborder réellement l'avenir avec un peu plus de recul et de hauteur, un moment d'écoute et d'échange dans le but de définir les conditions des relations partenariales de demain...** Le commerce d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier, tout le monde le sait. Certains laissent croire, ou semblent encore croire eux-mêmes, que nous sommes dans une simple phase de transition et que de légères adaptations suffisent. Pourtant, ce serait sous-estimer les changements indispensables.

**Chacun doit réellement se réinventer pour co-construire les lieux du commerce de demain, que ce soit les magasins ou les lieux de commerce.**

Rien n'est perdu, les sources d'espoir sont nombreuses, les transformations en œuvre pour un commerce omnicanal fonctionnent et l'avenir du magasin n'est pas en cause dans le modèle...

Bien entendu, le Mapic est un moment propice aux négociations qui visent à régir le très court terme. On gagne du temps en concentrant les rendez-vous... mais les échanges ne devraient pas se limiter à ce laps de temps court.

**En quelques années, ce qui a changé, c'est l'état d'esprit, la perte d'un optimisme qui a toujours régi ce secteur du retail, même dans les moments difficiles car les solutions étaient recherchées ensemble, un espoir de croissance à venir était toujours pendant.**

Aujourd'hui, on a le sentiment d'une fuite. Pourtant, **il n'est pas suffisant de « regarder ailleurs »** vers les activités de loisir, la restauration ou le retailtainment, pour se convaincre que la solution pour construire durablement l'avenir des lieux de commerce est trouvée. Renforcer la présence des loisirs et de la restauration est une bonne idée mais cela ne solutionne en rien le socle indispensable sur lequel demain doit s'approprier. Parler de lieux de vie, de mixité, en lieu et place de lieux de commerce est une piste de travail mais nous n'échapperons pas à la création d'un nouveau modèle dans lequel tout le monde s'y retrouve, à défaut d'autres pistes seront privilégiées par l'un des deux partenaires. **Ne plus utiliser le mot commerce ne signifie pas que la solution a été trouvée !**

**Nous ne traitons pas avec réalisme, transparence et une volonté suffisante les conditions de cette réinvention** que tout le monde appelle de ses vœux dans le discours sans réellement en définir les paramètres ou les grands équilibres. Cela donne le sentiment d'un report d'échéance.

**Or, c'est maintenant que l'écosystème du commerce doit engager cette réelle transformation en ayant un regard prospectif et en retrouvant un optimisme et une confiance dans l'avenir.** Peut-on regarder avec passivité les fréquentations diminuer ? Peut-on accroître les coûts d'exploitation en pensant que cela n'aura pas de fin ?

**Pense-t-on que les rustines imaginées pour solutionner la vacance seront suffisantes ?** Peut-on imaginer que les propriétaires de centres commerciaux trouveront seuls les solutions alors que ce sont les enseignes qui assurent au moins 80 % de l'expérience client et des motivations de fréquentation ? Peut-on imaginer que le fait que chaque retailer soit performant individuellement dans un lieu de commerce suffise à réinventer le « centre commercial » sans les bailleurs ? ... Bien sûr que non et dit ainsi cela paraît absurde.

**Pourtant, regardons ce qui se passe.** Est-il crédible de penser que chaque partie trouvera seule la solution dans son coin ? Est-on capable d'avoir un vrai regard prospectif mais aussi co-construire un projet dans lequel chacun trouvera son compte sans demeurer dans une attitude qui semble avant tout donner priorité au maintien d'une situation sur des paramètres du passé le plus longtemps possibles ?

La consommation, et donc le commerce, est entrée dans une phase de profonde transformation. La question posée est « **Comment créer de la valeur dans une phase de consommation différente, voire, pour une partie des consommateurs, de dé-consommation ?** ». **Et, que cela signifie-t-il pour les acteurs de la filière ?**

**Chacun sait que le modèle économique de demain n'est pas celui d'hier.**

Les enseignes cherchent à se réinventer, innover et testent de nouveaux formats. Les pistes de travail sont multiples car elles touchent aussi bien à la nature même des produits et services vendus qu'à la transformation du modèle dans un nouvel équilibre entre points de vente, e-commerce, digital, réseaux sociaux... Les enseignes ont à nouveau pris conscience que le magasin, le lieu physique, demeurera le facteur de différenciation fondamental pour l'expérience client. Elles sont engagées car elles n'ont pas le choix, à défaut la sanction du quotidien est présente.

**Sur le papier, ce rôle central du magasin est une excellente nouvelle pour tout le monde.** Encore faut-il dégager les moyens pour s'engager à fond dans cette voie, s'appuyer sur l'humain, les équipes magasins. Ne nous laissons pas aveugler par les sujets de data, de digital... ils sont essentiels et indispensables mais la valeur finale sera l'humain.

**Construire la réinvention du commerce autour des relations humaines au sein du point de vente et du lieu de commerce semble être le point commun naturel de construction des futures relations entre bailleurs et preneurs de locaux commerciaux.**

Je suis convaincu que le commerce, comme les lieux où il s'exerce à de belles heures devant lui car il est constitutif de la vie des gens.



La seule question est celle de la volonté des acteurs d'engager une transformation assez rapide pour que les multiples changements actuels soient absorbables par la grande majorité des partenaires historiques dans une volonté commune.

**Bien entendu, il nous faudra en premier lieu convaincre ensemble de la nécessité de construire la société de demain sur une approche du « mieux consommer »** et ne pas laisser se développer une thèse qui a une écoute croissante, celle « d'arrêter de consommer comme le prônent certains. »

**C'est une dimension sociétale pour laquelle nous devons agir ensemble** et démontrer qu'un commerce plus responsable s'appuyant sur les points de vente sera vertueux et bénéfique pour les territoires, et beaucoup plus qu'un monde prioritairement régi par la logistique. Encore faut-il reconstruire le lien entre centre commercial et territoire local qui reste encore souvent trop artificiel.

**Pourtant, si nous sommes convaincus qu'il faut construire notre avenir commun autour du magasin alors analysons avec transparence les conditions dans lesquelles ce magasin sera efficient pour l'expérience client demain.** Quels moyens doit-il dégager pour assurer cette expérience, être en capacité de financer des investissements mais également d'assurer la bonne expérience collaborateur pour une bonne expérience client, donc une capacité à supporter des frais de personnel suffisants pour réduire le turnover, avoir des collaborateurs engagés...

**Or, ces conditions ne sont souvent pas réunies aujourd'hui.** Comment pourraient-elles l'être avec un indice des loyers commerciaux qui évolue encore à + 2,5 % par an, comme si rien ne se passait ? Les taux d'effort qui ne cessent de croître suivant une règle dépassée encore appliquée par certains selon laquelle un loyer de renouvellement ne pourrait qu'augmenter ! Comment pourraient-elles l'être alors que les modalités des relations entre bailleurs et preneurs manquent encore de transparence et d'équilibre ? Comment pourraient-elles l'être alors que le gouvernement refuse de remettre à plat une fiscalité du commerce défavorable aux magasins ? ...

**L'évolution de l'ILC n'est pas cohérente avec la réalité du commerce. Pourquoi ne pas prendre la décision contractuelle d'en bloquer l'évolution à 1 % en 2020 dans l'attente d'un travail sérieux et partenarial sur le sujet ?**

**Le Mopic** devrait pour moi être le moment de ces échanges, de cette transparence, **un moment mis à profit pour regarder la réalité en face et prendre conscience de l'importance de permettre aux acteurs de se transformer plus rapidement** pour se préparer à affronter dans les meilleures conditions possibles les transformations inéluctables que générera l'accroissement du poids du e-commerce...

Les acteurs de la filière de l'immobilier du commerce ont toujours prétendu être assez matures pour trouver, seuls ou ensemble, les solutions face aux difficultés rencontrées. Pourtant, ils n'ont malheureusement pas toujours fait la preuve de cette capacité, ce qui a provoqué alors des interventions législatives ou réglementaires pas toujours heureuses. Il en sera de même cette fois encore si l'on n'y prend pas garde. Initiations ces échanges prospectifs lors du Mopic, en plus du travail habituel bien entendu, et personne n'aura perdu son temps.

Pouvons-nous parler d'avenir avec optimisme et volonté de co-construire en confiance ? J'ai la volonté d'y contribuer et je suis certain de ne pas être pas le seul à défendre ces idées. Il faut sortir d'une spirale d'opposition pour engager la co-construction indispensable de l'avenir et il faut maintenant agir rapidement.

Se satisfaire de voir se développer quelques nouvelles marques, regarder Amazon avancer, s'occuper des seuls centres-villes même si c'est important, attendre des réponses de l'Etat... n'est pas à la hauteur des enjeux.

**Les partenaires historiques ont leur destin en main pour réduire l'impact des transformations actuelles de la société et leurs répercussions sur les modèles de commerce,** encore faut-il qu'ils démontrent leur capacité à partager une vision et un projet commun équilibré. ■



@rawpixel.com

## À LA UNE

---

### « Pour les enseignes, la RSE, c'est maintenant »



De gauche à droite : Caroline BOTTIN, responsable RSE de Kiabi, Anne-Danièle FORTUNATO, Leader Développement Durable de Norauto et Jocelyne LEPORATTI, Présidente du club Génération Responsable

Lors de sa réunion mensuelle d'octobre, Procos accueillait **Jocelyne LEPORATTI, Présidente du club Génération Responsable**. Au programme, la RSE pour les enseignes, de quoi parle-t-on ? Comment impliquer son entreprise et ses équipes ?

Depuis 2009, le club construit avec ses enseignes adhérentes, ses partenaires, prestataires et parties prenantes du commerce, une démarche structurée d'amélioration continue. Créé en 2007, le club regroupe aujourd'hui 70 enseignes.

Forte de l'expérience du club Génération Responsable, Jocelyne LEPORATTI a insisté sur l'importance de considérer la RSE comme une démarche d'engagement de toute l'entreprise portée par la direction générale.

Génération Responsable a créé un label « Enseigne responsable » qui permet de structurer une démarche et fixer des objectifs mesurables en fonction des spécificités de chaque enseigne.

Mesurer est une condition essentielle et mobilisatrice pour l'engagement des équipes. Par ailleurs, structurer la démarche permet d'engager tous les métiers, de donner de la cohérence et d'en faire un véritable projet d'entreprise.

Actuellement, le club expérimente également un label « Point de vente responsable » qui permettra de raisonner au niveau du point de vente, niveau important dans l'entreprise de commerce dans la mesure où il s'agit à la fois du point de contact essentiel avec les consommateurs et du lien principal entre l'enseigne et les territoires.

Deux enseignes ont également témoigné et partagé leurs expériences.

**Anne-Danièle FORTUNATO, Leader Développement Durable de Norauto** s'est exprimée sur son enseigne qui a reçu le Label Enseigne Responsable en novembre 2018.

Elle a rappelé que « *Norauto est une enseigne historiquement très engagée qui se veut clairement partie prenante de la transition écologique, génératrice de solutions, en innovant et développant une diversité de services, de produits, au-delà de l'automobile, en contribution à une mobilité de plus en plus « décarbonée ».*

L'approche RSE est devenue centrale pour l'engagement des collaborateurs et pour leur recrutement. Impliqués au cœur de la stratégie de l'entreprise et premiers ambassadeurs de la marque, les collaborateurs Norauto évoluent dans une Great Place To Work (certification obtenue en septembre 2018) aux pratiques managériales innovantes.

**Caroline BOTTIN, responsable RSE de Kiabi** a présenté les éléments de la démarche de son enseigne en matière de RSE. Elle a notamment exposé les vertus de l'analyse en cycle de vie qui permet d'appréhender le produit (mais cela pourrait s'appliquer également à un point de vente) de sa conception à sa fin de vie.

Par exemple, pour le produit, les différents éléments pris en compte sont la fabrication et les matières premières, la logistique, la vente, l'usage client et la fin de vie. Cela permet de mettre en évidence les phases sur lesquelles les impacts sont les plus importants en matière de consommation d'eau, de pollution de l'eau et de consommation d'énergie par exemple. Dans le cas présent, la fabrication/matières premières et l'usage client (lavage...) sont les deux phases les plus « impactantes » pour les ressources.

Prenez connaissance de l'interview de Caroline BOTTIN dans le Procos Infos [en cliquant ici](#).

La dernière partie des échanges a été consacrée aux réflexions menées par Procos sur les sujets à investiguer en priorité par la fédération pour accompagner ses adhérents dans leur transformation/démarche RSE. **Emmanuel LE ROCH**, Délégué Général a annoncé la création d'un groupe de travail « RSE et développement responsable » dans les toutes prochaines semaines en précisant que, naturellement, l'un des sujets sur lesquels les enseignes seraient amenées à réfléchir dans le cadre de Procos serait la relation entre enseignes et territoires, magasins et territoires. La réflexion est ouverte pour définir ensemble les thématiques en mesure d'apporter de la valeur ajoutée collective et sur lesquelles Procos et Génération Responsable pourront unir leurs compétences et connaissances respectives. ■

### Le club Génération Responsable regroupe à ce jour 70 enseignes



\* Enseignes labellisées Enseigne Responsable

## PAROLE DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

---

### Laurent MILCHIOR, Co-gérant, Groupe Etam



**Laurent MILCHIOR,**  
Co-gérant  
Groupe Etam



**Laurent, pouvez-vous nous rappeler quelles sont les enseignes du groupe Etam, leur positionnement, leur nombre de points de vente en France et leur présence à l'international ?**

Nous sommes un groupe familial qui bénéficie d'une longue histoire puisque fondé en 1916.

Le groupe est composé de trois marques, Etam, notre marque généraliste de lingerie et prêt-à-porter qui exploite plus de 450 magasins en France et 430 à l'international, Maison Cent-Vingt Trois, notre marque de mode life style et responsable avec 170 points de vente en France et 140 à l'international, et depuis 2007, Undiz, notre marque de lingerie accessible dédiée aux jeunes générations avec 140 magasins en France et 70 à l'étranger.

Par ailleurs, nous avons cocréé la marque de lingerie Livy en 2017 avec Lisa CHAVY, directrice de création Undiz et le Groupe Vog (Bash). Livy exploite aujourd'hui 18 lieux de vente, dont 6 magasins, les autres étant des corners ou des sites web.

Récemment, nous avons acquis une participation majoritaire dans Ysé, pure player de la lingerie moyen et haut de gamme, Clara BLOCMAN, sa co-fondatrice restant aux manettes avec une grande autonomie.

**Vous avez été contraint de vous retirer de Chine, quels sont vos gros enjeux à l'international pour les prochaines années ?**

Ce qui nous est arrivé en Chine est très instructif car il éclaire sur ce qui se passe aujourd'hui. Nous étions présents dans le pays depuis longtemps au sein des grands magasins chinois classiques. Avec le développement du e-commerce, de l'omnicanal et des centres commerciaux, ces grands magasins ont commencé à perdre de l'attractivité et du flux. Nous nous sommes développés sur ces deux canaux e-commerce et centres commerciaux qui ont atteint près de 30 % du CA mais pas assez vite et nous avons préféré vendre cette activité à un opérateur local.

Notre principal enjeu à l'international repose sur Etam et a pour objectif prioritaire de consolider les territoires à potentiel. C'est le cas du Mexique, nous y exploitons 50 magasins ainsi que la Russie où nous avons racheté notre franchisé (37 magasins). La Pologne est également un pays intéressant pour nous et qui fonctionne, même si le potentiel y est plus faible et que nous devons donc être attentifs à rester sur les meilleurs emplacements. Actuellement, nous sommes également en pourparlers pour entrer aux Etats-Unis. Undiz a démarré son aventure plus récemment, avec un développement en succursales en Espagne et en Belgique principalement et de bons démarrages au Moyen-Orient en franchise. Quant à Maison 123, sa présence en Allemagne au travers de 70 corners est importante, aux côtés de la Belgique et d'un certain nombre de partenaires franchisés comme au Maroc ou au Liban pour ne citer qu'eux.

Notre obligation dans ces pays est d'être bons dans l'omnicanal. Cela suppose de choisir la bonne organisation pour être performants en e-commerce car la complémentarité réciproque avec les magasins est, pour la cliente, la clé d'une relation globale avec la marque, comme celle qu'elle entretient en France.

**Votre marque 1.2.3. est devenue Maison 123 en 2019, quels sens et orientations voulez-vous donner avec un tel changement ?**

Notre ambition est de recruter de nouvelles clientes. Notre clientèle est très fidèle mais nous devons recruter en restant sur notre cliente de 50 ans. Devenir Maison Cent-Vingt Trois, c'est mettre en avant un savoir-faire, la qualité, l'histoire... Le nouveau magasin est plus multi-expériences, plus chaleureux, plus déco, avec davantage de services et nous voulons porter encore plus attention envers la cliente. Nous développons une offre autour de matières plus nobles et recyclées... et souhaitons aller vers une qualité plus élevée tout en réduisant notre empreinte écologique. Nous avons fait une campagne avec Marie GILLAIN pour le lancement de la marque.

Nos magasins sont presque tous passés au nouveau concept et le changement a obtenu un très bon accueil puisque nous avons constaté une amélioration des flux de 10 %.



**Votre groupe investit régulièrement dans de petites marques, que visez-vous à travers cette démarche ?**

Nous avons effectivement créé Livy et avons investi dans Ysé. Pour cette dernière, nous laissons toute liberté à Clara BLOCMAN. L'objectif est de capitaliser sur nos savoir-faire et de rester leader. Cela vient effectivement s'inscrire dans la stratégie amorcée par le groupe depuis plusieurs années de renforcer notre activité lingerie, capitaliser sur le développement de marques fortes, innovantes et digitales en France et à l'international.



Par ailleurs, cela nous permet d'être présents sur des segments de marché plus haut de gamme. Nous nous apportons mutuellement : le groupe ; sa taille, son expérience... et ces marques ; leur approche entrepreneuriale. Ysé est une marque digitale à l'origine et nous apprenons beaucoup avec l'équipe.



Par ailleurs, ces marques sont devenues très rapidement internationales, ce qui est important. Livy est présente dans cinq pays après seulement deux ans et demi.

Mais ce sont surtout des marques fortes.

**Si vous deviez résumer les cinq enjeux majeurs des cinq prochaines années, quels seraient-ils ?**

Le premier enjeu est celui d'avoir des marques fortes et différenciantes. C'est vital dans le monde d'aujourd'hui. Cela suppose une culture et un discours de marque bien entendu, retrouver notre essence créative et disruptive et surtout que cela se transcrive dans plus d'expérience en magasin et de relation avec nos clientes.

Le second enjeu est le développement du chiffre d'affaires sans se cannibaliser en France. Les coûts ne cessent de croître et portent sur l'immobilier, la supply, l'IT, les équipes... La pression sur les marges est croissante avec le développement durable et les évolutions des bassins de production. Pour y parvenir, il nous faut accélérer l'international, d'une part, et accroître le poids du digital de manière significative, d'autre part. L'e-commerce contribue à notre visibilité sur le marché, à l'attachement de nos clientes, et donc au réflexe de venir vers nous. L'activité des magasins et du digital s'auto-entretiennent.

Bien entendu, notre troisième point essentiel est la planète et le développement durable. Tout s'accélère dans ce domaine et nous devons travailler sur la production, les déchets... l'ensemble de notre chaîne de valeur et notre organisation.

Nous nous engageons dans le label écoresponsable « We Care ». En 2025, nous visons 80 % de produits éco conçus dans tout le groupe. Il faut à la fois s'engager avec volontarisme dans une démarche de progrès ainsi que sur la transparence.



Notre quatrième enjeu mais j'aurais pu le mettre en premier, c'est l'humain. Il nous faut donner envie aux équipes de faire ce métier, donner du sens à nos collaborateurs, particulièrement dans les métiers de la vente.

Le dernier enjeu relève de l'environnement de notre métier ; la lingerie. Quelle est sa place dans la société d'aujourd'hui et de demain ? Cela rejoint la place et l'image de la femme, avec l'importance des mouvements tels que Me Too ou Body Positive. Nous sommes au cœur de ces évolutions, il nous faut être en phase avec elles, s'adapter aux évolutions des jeunes filles et des jeunes femmes, voire les anticiper et prendre des engagements.

Notre environnement concurrentiel est important, de nouveaux acteurs internationaux se développent en France tels Calzedonia, Intimissimi, Victoria Secret... Nous devons garder une longueur d'avance malgré ces nouveaux entrants.

**Vous êtes connus pour être très dynamique dans la transformation digitale, mais pas seulement, qu'est ce qui est le plus compliqué à mettre en œuvre ?**

Nous testons beaucoup de choses, la réelle difficulté est le déploiement de ces transformations. Le plus difficile est donc de modifier le management, la culture et mettre en place des fonctionnements davantage bottom-up.

Il faut donc apprendre à déployer dans tout un réseau aussi bien les transformations managériales, les technologies que les modèles d'entreprise.

Compte tenu de l'évolution de nos modèles, il faut sans doute, comme le fait le monde des start-up, raisonner en valeur générée par la relation qui s'inscrit dans le temps avec nos clientes plutôt que sur la seule transaction et le taux de marge ponctuelle, ce qui était la règle dominante jusqu'ici. Mais tout ceci réclame des changements dans les indicateurs, les modes de raisonnement, la gestion des priorités et donc un changement de culture. C'est tout l'enjeu. ■

© Jean-Christophe MARMARA/JC MARMARA / Le Figaro ■ [stores.maison123.com](http://stores.maison123.com) ■ [www.intima.fr](http://www.intima.fr) ■ [www.altavia-pallas.com](http://www.altavia-pallas.com) ■ [www.yse-paris.com/fr](http://www.yse-paris.com/fr)

## QUESTIONS À...

---

### **Caroline BOTTIN,** Responsable RSE, Kiabi



**KIABI**  
la mode à petits prix

**Caroline BOTTIN, Responsable RSE, Kiabi**

#### **Caroline, Bonjour. Vous êtes leader RSE au sein de l'enseigne Kiabi, quel est votre parcours personnel ?**

Après mon diplôme d'ingénieur, j'ai fait un troisième cycle à l'Institut Français de la Mode. J'ai commencé ma carrière dans le domaine de l'offre, du produit textile enfant et adulte, successivement aux 3 Suisses, chez Monoprix puis Sergent Major avant de rentrer chez Kiabi.

Ensuite, j'ai été responsable organisation chez Kiabi pendant cinq ans, ce qui m'a permis d'acquérir une connaissance transverse et multi-métiers dans l'entreprise.

J'ai pris le poste de Responsable RSE dès sa création voici cinq ans. Nous sommes aujourd'hui deux dans le service, bientôt trois, et nous nous occupons de la RSE aussi bien dans ses aspects stratégiques que dans la mise en œuvre opérationnelle.

#### **Quel est le contour de vos missions actuelles ?**

En m'appuyant sur la stratégie RSE de l'entreprise mon rôle est d'informer, de coordonner les projets dans ce domaine, de reporter et de représenter l'entreprise sur les multiples sujets couverts par ce domaine.

Je suis rattachée au membre du comité de direction dont dépendent la RSE et l'éco-circularité.

En ce qui concerne les métiers, nous nous occupons de tous les métiers de l'enseigne dont notre foncière Etixia.

#### **Tout le monde parle de RSE aujourd'hui, les choses se précipitent, par où commencer ? Quels conseils donneriez-vous à une enseigne qui souhaite s'engager dans une démarche RSE ? Quel est le plus important selon vous ?**

L'enjeu principal au départ est de mobiliser l'ensemble du comité de direction afin d'aligner les énergies sur les enjeux majeurs et non sur des aspects qui intéresseraient en priorité tel ou tel service de l'entreprise.

L'autre aspect, est de bien identifier en amont l'ensemble des parties prenantes, de cartographier celles qui peuvent être facilitatrices et celles qui, à l'inverse, peuvent être source de difficultés. Ces parties prenantes sont multiples et diverses : clients, collaborateurs, pouvoirs publics, concurrents, fournisseurs, consommateurs d'une zone de chalandise ...

Personnellement, je vais très régulièrement en magasin afin de bien identifier les sujets mais aussi pour 'être proche des magasins et des clients.

#### **La RSE apparaît comme un sujet central pour les collaborateurs. Comment faites-vous pour que ceux-ci s'approprient la démarche et s'engagent ?**

En premier lieu, nous informons lors des grands rendez-vous de l'enseigne tels que le lancement de l'année, les réunions mensuelles d'information, les demi-journées annuelles des actionnaires salariés... et également grâce au réseau social de l'entreprise. Bien entendu, chaque Business Unit informe aussi ses équipes pour les projets qui les concernent.

Au niveau de l'enseigne, l'enjeu est reconnu mais il faut toujours encourager les réflexes afin que cette priorité s'impose d'elle-même à chacun, salariés comme fournisseurs.

### **Kiabi, c'est la mode, quels sont les sujets les plus prioritaires pour vous dans les prochains mois et années ?**

Dans la mode, le premier enjeu est le produit compte tenu de son impact environnemental qui représente à lui seul environ 80 % du bilan carbone d'une enseigne comme la nôtre. Bien entendu, nous ne parlons pas ici uniquement d'impact environnemental mais également d'impact social.

Le second élément prioritaire est notre impact en matière de ressources : énergie, matériel, ... tout ce qui relève des achats non marchands.

Le troisième point essentiel est compliqué. Il s'agit de donner les informations aux collaborateurs afin que chacun ait connaissance de l'impact durable de ce qu'il fait dans le cadre de son métier.

### **Avec le recul, quels éléments vous semblent les plus difficiles à mettre en place en matière de RSE et les conditions pour que ce soit possible et efficace ?**

Je vois deux sujets.

Le premier est de parvenir à diffuser avec un même niveau les informations à 100 % des 10 000 collaborateurs de l'enseigne et ceci, afin de parler d'une seule voix au client.

Le second est d'enlever l'idée préconçue selon laquelle faire de la RSE coûte cher alors qu'en utilisant le cycle de vie du produit, de sa conception à sa fin de vie, il est possible d'innover, de générer des gains et de créer de la valeur.

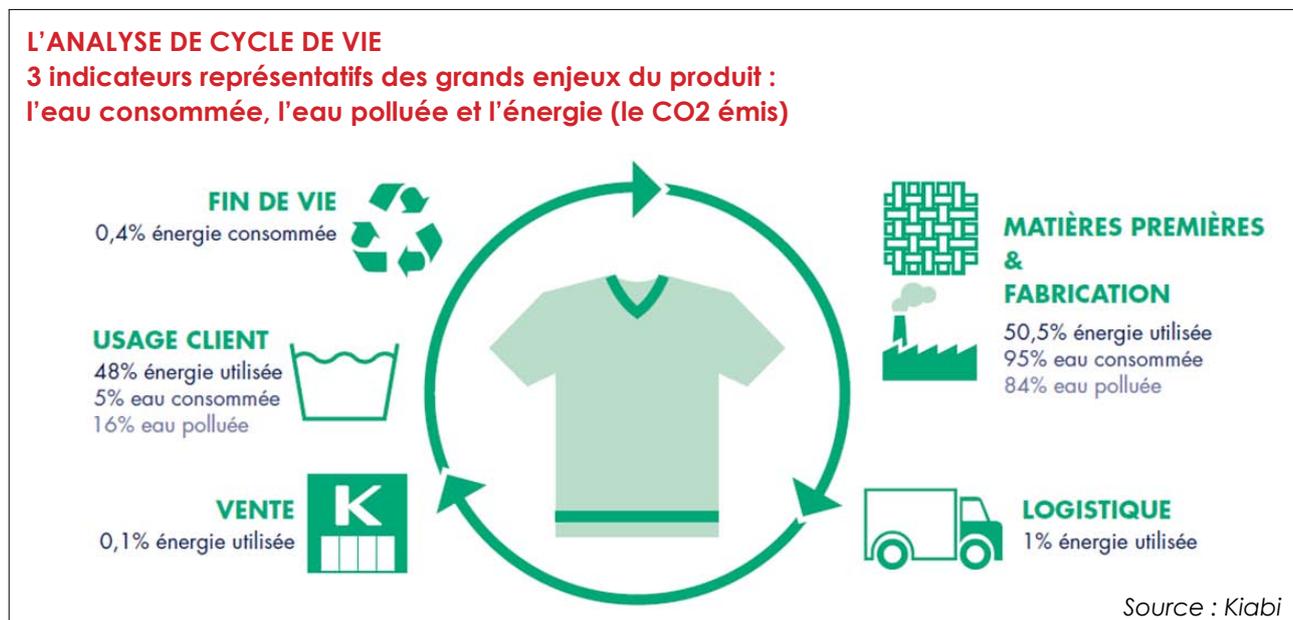
Ce qui est appliqué au produit pourrait également l'être pour le point de vente qui lui aussi pourrait être peut-être appréhendé dans une approche de cycle de vie.

### **Vous le savez Procos est un lieu de partage entre les enseignes. Quels sont les sujets sur lesquels selon vous Procos pourrait s'engager pour aider les enseignes à avancer rapidement et plus efficacement ?**

Contribuer à un benchmark des meilleures pratiques dans les points de vente pourrait générer un réel apport, y compris en regardant ce qui se passe à l'étranger. J'ai en tête par exemple un magasin Adidas en Inde qui était totalement démontable.

L'autre objet d'analyse qui apporterait de la valeur ajoutée serait celui de l'avenir des zones commerciales, des cellules vides et des friches. Là aussi, il s'agit d'intégrer cet aspect comme la fin de vie d'un lieu ou bâtiment. Or, celle-ci doit être mieux appréhendée compte tenu de l'impact sur le territoire.

Dernier sujet, la fin de vie des produits, des invendus en recherchant des synergies entre les enseignes. C'est principalement vrai pour les déchets dont le volume par magasin est parfois faible mais qui devient conséquent lorsque l'on prend en compte toutes les enseignes présentes. L'objectif est de parvenir à mutualiser les volumes entre enseignes afin de prendre en charge les déchets tels que : plv, les cartons, les palettes... ■



## QUESTIONS À...

---

### **Cidaline LEMOINE,** Chief Digital Officer, BOTICINAL



Cidaline LEMOINE, Chief Digital Officer, BOTICINAL

#### **Pouvez-vous nous présenter votre enseigne et son activité ?**

Boticinal est un groupement de 12 pharmacies intégrées et en cours de développement sur l'affiliation. C'est un groupe qui comprend deux sites web, un site marchand Powersanté.com créé en 2011 et un site corporate créé en 2016.

#### **Quels sont les particularités de votre secteur ?**

Le secteur de la pharmacie/parapharmacie est très réglementé et fait l'objet de nombreuses contraintes légales, même si la partie parapharmacie laisse plus de liberté. Le secteur vit aujourd'hui ce que la GMS a vécu il y a quelques années. D'ailleurs, on peut retrouver de nombreux codes inspirés du retail désormais en pharmacie (mécaniques promotionnelles, mise en avant des produits, têtes de gondoles, code couleur...). La pharmacie aujourd'hui est un point de vente à part entière, avec des promotions toute l'année et de l'animation.

#### **Quelle est votre mission au sein de l'entreprise ?**

Je suis en charge de la transformation digitale du groupe à travers deux axes, le développement du site marchand et la digitalisation des pharmacies du Groupe. De plus, je définis et mets en œuvre le plan stratégique digital global de l'entreprise qui passe par la stratégie commerciale et marketing (acquisition, e-commerce, animation commerciale et pricing), la gestion du P&L e-commerce, le développement de nouvelles fonctionnalités...

#### **Depuis combien de temps la démarche digitale est initiée ? Pourquoi ? Dans quel objectif ?**

J'ai intégré le groupe, il y a moins de deux ans. Mon recrutement s'inscrit dans la volonté d'accélérer la mise en place des outils digitaux au service des pharmacies et de développer l'activité du site web. L'un des objectifs majeurs est de faire en sorte que Boticinal devienne une marque d'enseigne multicanal, où le web côtoie les points de ventes et inversement. Notre volonté est que le client sache qu'il entre chez Boticinal et non pas dans une pharmacie lambda ; et qu'il y trouvera du service et du conseil, ainsi que toutes les informations nécessaires à son achat.

#### **Quels sont les freins à sa mise en place en interne ?**

La mise en œuvre peut parfois être plus longue que prévue, car elle fait appel à de nouvelles compétences pas ou peu présentes au sein de l'entreprise. Les besoins informatiques et technologiques sont parfois spécifiques. Ces profils, très sollicités, sont chers, ce qui induit des investissements importants pour une rentabilité non immédiate.

Une pharmacie moyenne référence environ 25 000 produits et le site internet plus de 11 000. La complexité de la gestion tient également dans le manque d'harmonisation des outils de pharmacies avec ceux d'un site web (beaucoup plus agiles). Les laboratoires ne sont pas structurés pour fournir toutes les informations dont nous avons besoin et l'enseigne doit les constituer par elle-même. Il faut noter que pour mettre en place une base de données produits par exemple, une enseigne comme Auchan, s'est fait aider de spécialistes, et malgré cela il a fallu quasiment six ans de travail.

### Quels sont les freins à l'utilisation du site e-commerce par la clientèle ?

Comme dans tous les secteurs d'activité, les freins à la conversion sont et restent les frais de livraison, les délais de livraison et les manquants dans les commandes.

### Quels sont les nouveaux services proposés à la clientèle et aux collaborateurs ?

De nombreux projets sont en cours pour simplifier la vie des clients, leur apporter du confort tout au long du parcours pour que l'expérience d'achat chez Boticalnal soit la plus belle possible.

En e-commerce, plusieurs services sont en développement, l'essentiel étant de proposer du conseil bien-être et santé, de mettre en valeur le rôle et la compétence du pharmacien.



Pour les collaborateurs, nous travaillons également sur des outils qui améliorent leur quotidien, car le bien-être de nos équipes est aussi une priorité (affranchissement en un clic...). Nous sommes encore au début du développement de nouveaux services et n'avons pas encore suffisamment de recul.

### Acquisition, fidélisation de la clientèle : quels sont les principaux axes de vos actions ?

Nous sommes principalement concentrés sur la fidélisation de notre clientèle. Les coûts d'acquisition sont très chers dans un secteur où les prix et les marges sont faibles avec, de plus, des coûts de préparation et logistique qui impactent fortement la rentabilité. Nous avons mis en place avec des partenaires un outil d'attribution des ventes qui nous permet un pilotage plus fin de nos canaux d'acquisition. Cet outil permet d'optimiser nos campagnes en ciblant mieux la clientèle et en rémunérant nos prestataires à la hauteur de l'efficacité de leur action.

### Comment voyez-vous l'évolution de votre métier ?

Il est difficile d'imaginer l'évolution de ce métier, les technologies ne cessent de se développer. Il est certain que nous avons de nombreux tests à mener pour construire ce que sera la pharmacie 2.0. La gestion de la donnée aura certainement une place prépondérante dans le développement de ce métier car c'est à partir de là que nous pourrons mettre en œuvre des outils (quels qu'ils soient) adaptés aux besoins de chaque client. Nous allons vers un commerce de plus en plus personnalisé, avec une prépondérance de l'immédiateté, avec des clients de plus en plus exigeants mais aussi volatiles. Le vainqueur sera celui qui saura apporter à son client l'affect d'une marque et les services dont il a besoin pour s'épanouir dans son expérience d'achat. ■

## VIE DES ENSEIGNES

---

### Trophées meilleure chaîne de magasins

Pour la seconde année consécutive, Procos est partenaire des trophées « Meilleure chaîne de magasins », « Meilleur e-commerçant ».

Vous pouvez prendre connaissance du **Livre Blanc préfacé par Procos analysant les principaux résultats des votes de plus de 344 000 consommateurs cette année. [Téléchargez-le ici.](#)**

Même s'ils ne prétendent pas découler d'une étude scientifique, les éléments mis en évidence sont intéressants, ils peuvent **orienter les enseignes dans la définition de leurs priorités** et les aider à affecter les moyens aux éléments manifestement perçus comme les plus importants par les consommateurs.

Ces résultats dressent également une photographie des différents secteurs du commerce aux yeux des consommateurs qui, bien entendu, apprécient les acteurs au sein d'un secteur d'activité vis-à-vis des concurrents directs, d'une part, mais également en comparaison des autres secteurs, d'autre part.

**En ce qui concerne les magasins, la distribution spécialisée est le secteur pour lequel les consommateurs donnent la meilleure note** en satisfaction client mais beaucoup seront sans doute surpris de noter que c'est le secteur du jouet, pourtant en difficulté auquel est attribuée la meilleure note. **On ne manquera pas de féliciter les acteurs du jouet pour ce résultat.**

Notons également que l'expérience d'achat est perçue comme meilleure en point de vente que sur les sites e-commerce et cette satisfaction s'accroît dans les magasins alors qu'elle stagne en e-commerce.

En ce qui concerne les critères de choix et de satisfaction des consommateurs dans les magasins, le rapport qualité/prix ressort devant la qualité des produits/services et les promotions/offres spéciales.

**Le Livre Blanc présente une grille d'analyse intéressante sur ce qu'il convient d'améliorer en priorité, ce qu'il faut surveiller ou poursuivre...**

Pour le e-commerce, le rapport qualité/prix apparaît comme la priorité mais juste devant les promotions/offres spéciales, ce qui est cohérent avec le positionnement d'internet au regard des magasins. Une analyse croisée des points à améliorer en priorité est aussi proposée dans le Livre Blanc.

**La fidélité est également analysée. Cette analyse fait ressortir une plus grande fidélité vis-à-vis des enseignes que des sites e-commerce particulièrement dans les secteurs de la distribution spécialisée.**

Nous vous souhaitons une bonne lecture de ce Livre Blanc et tenons à féliciter les enseignes lauréates, particulièrement les nombreux adhérents Procos encore primés cette année.

**[Accédez au Palmarès 2019 en cliquant ici.](#)** ■



*François FEIJOO, Président de Procos remet le prix de la meilleure relation client (décerné pour la première fois) au réseau d'agences immobilières Laforêt.*

# OBSERVATOIRE PROCOS DU COMMERCE

## Colloque International Etienne Thil

Procos est partenaire de l'édition 2019 du colloque Etienne Thil qui présente chaque année les recherches universitaires réalisées sur le commerce et la distribution.

Cette manifestation, organisée à l'ESCP Europe les 10 et 11 octobre, a le grand intérêt de contribuer, chaque année et depuis plus de vingt ans aux échanges entre le monde universitaire et celui des entreprises du commerce dans le but d'améliorer les connaissances, imaginer de nouvelles pistes de recherche et engager les meilleures collaborations possibles entre chercheurs et entreprises.

L'an passé, Procos était partenaire de l'étude « L'image des enseignes auprès des Millennials », en 2019, Procos a présenté les résultats de l'étude réalisée cette année « Millennials et expérience client » (cf. résultats infographie page 3) qui ont mis en évidence l'importance centrale, avant tout autre critère, de la qualité de la relation avec les équipes magasins condition à la fois d'une bonne expérience magasin et cause principale d'une expérience négative. Cette attente relationnelle arrive très sensiblement devant l'offre produit et l'environnement du point de vente.

### L'expérience en magasin physique et sur un site e-commerce



#### Une expérience positive en magasin physique, c'est quoi ?

- 1 | RELATION DE QUALITÉ (78%)**
  - > Accueil (28%) Bon / Chaleureux / Agréable
  - > Conseil et Compétence (26%)
  - > Attitude des vendeurs (25%)  
Agréables / Sympathiques / Gentils / A l'écoute
- 2 | OFFRE (42%)**
  - > Essayer /toucher > Prix intéressants
  - > Absence de rupture > Produits de qualité
- 3 | ENVIRONNEMENT MAGASIN (27%)**
  - > Ambiance
  - > Agréable
  - > Chaleureux



#### Une expérience négative en magasin physique, c'est quoi ?

- 1 | Des vendeurs désagréables, (57%)**  
méprisants, insistants, oppressants, mauvais conseillers, absents
- 2 | Du monde (38%)**  
Trop, beaucoup
- 3 | Un magasin en désordre, (29%)**  
mal agencé, sale, sans ambiance
- 4 | Un déficit produits (23%)**  
pas de choix, des ruptures de stock
- 5 | Trop d'attente (20%)**  
en cabine, en caisse



#### Une expérience positive sur un site de E-commerce, c'est quoi ?

- 1 | ERGONOMIE DU SITE (43%)**
  - > Facile d'usage, design, intuitif, clair, simple, fluide, coloré, agréable
- 2 | AIDE À LA DÉCISION (38%)**
  - > Description, photos, fiches produit, commentaires clients
- 3 | RAPIDITÉ DE LA LIVRAISON (34%)**



#### Une expérience négative sur un site de E-commerce, c'est quoi ?

- | AU MOMENT DE L'ACHAT :   | APRÈS L'ACHAT :   |
|--|---|
| <b>1   Mauvaise ergonomie (48%)</b><br>site désordonné, peu fluide, lent, incompréhensible | <b>1   Déception produit (40%)</b><br>non conforme à la commande, différent des photos, endommagé |
| <b>2   Pop up/publicité (12%)</b>  | <b>2   Délai de livraison (22%)</b>   |
| <b>3   Ruptures Produit (11%)</b>  | <b>3   Coût global (18%)</b><br>frais d'envoi, de transaction, de retour                          |

Source : Colloque Etienne Thil

Par ailleurs, l'expérience recherchée par ces jeunes est prioritairement de découvrir de nouveaux produits, des innovations... et ceci bien avant une attente d'apprentissage, de convivialité ou d'esthétique par exemple.

L'enseignement principal est donc que cette génération a probablement des attentes assez proches de celles des autres générations de consommateurs. Avant de leur prêter des attentes spécifiques et d'imaginer des comportements fondamentalement différents, les enseignants doivent réellement écouter ce qu'ils ont à dire et comprendre ce à quoi ils accordent une importance fondamentale, au-delà d'attentes éphémères ou peu essentielles, gadgets...

**Cette année, l'évènement a également accueilli le colloque du Cercle de l'ObSoCo « Utopies et Consommation »** au cours duquel le professeur Philippe MOATI a présenté les principaux résultats de l'étude de l'Observatoire des perspectives utopiques.

2 000 personnes de 18 à 70 ans ont été interrogées sur leurs rapports à différentes utopies.

Les répondants ont été classés selon trois catégories :

- l'utopie écologique,
- l'utopie sécuritaire
- et l'utopie techno-libérale.



C'est l'utopie écologique qui séduit le plus (55 %), devant l'utopie sécuritaire (29 %) et l'utopie techno-libérale (16 % seulement). L'utopie écologique séduit encore davantage les jeunes (61 % des 18-24 ans) que les plus âgés (51 % seulement des 65-70 ans).

De nombreux autres enseignements sont intéressants à analyser notamment par les acteurs du commerce et de la distribution. Par exemple, 53 % des sondés pensent que la vie de leurs enfants sera pire que celle de leur génération, révélant ainsi leur faible confiance en l'avenir.

79 % ont confiance dans les petits commerçants. 61 % des acteurs attendent en premier lieu de l'entreprise qu'elle « permette de gagner sa vie et subvenir à ses besoins » loin devant les critères « atteindre le bonheur » (14 %) ou « aider à la réalisation de soi » (12 %).

**56 % aspirent à consommer mieux, c'est-à-dire en prenant davantage en compte les impératifs écologiques, sans forcément consommer moins.** 36 % désirent « consommer moins mais mieux » contre 21 % seulement qui souhaitent « consommer plus ».

**58 % des personnes désirent ralentir leur vie quotidienne** contre 32 % qui trouvent que la vitesse à laquelle tout change est enthousiasmante.

Autant d'éléments très intéressants, parfois intrigants, qu'il vous sera possible d'approfondir en accédant à l'étude complète [en cliquant ici](#).

Merci à l'équipe organisatrice du colloque Etienne Thil. Dans l'attente de l'édition 2020 !



## PROFIL DES RÉPONDANTS

287 étudiants de 18 à 28 ans

### Niveau d'études :



77% de femmes

23% d'hommes



## L'EXPÉRIENCE EN MAGASIN PHYSIQUE

### Une expérience positive en magasin physique, c'est quoi ?

- RELATION DE QUALITÉ (78%)**
  - > Accueil (28%) Bon / Chaleureux / Agréable
  - > Conseil et Compétence (26%)
  - > Attitude des vendeurs (25%)
  - Agréables / Sympathiques / Gentils / A l'écoute
- OFFRE (42%)**
  - > Essayer / Toucher
  - > Prix intéressants
  - > Absence de rupture
  - > Produits de qualité
- ENVIRONNEMENT MAGASIN (27%)**
  - > Ambiance
  - > Agréable
  - > Chaleureux

### Une expérience négative en magasin physique, c'est quoi ?

- Des vendeurs désagréables, (57%)**
  - méprisants, insistants, oppressants, mauvais conseillers, absents
- Du monde (38%)**
  - Trop, beaucoup
- Un magasin en désordre, (29%)**
  - mal agencé, sale, sans ambiance
- Un déficit produits (23%)**
  - pas de choix, des ruptures de stock
- Trop d'attente (20%)**
  - en cabine, en caisse

### Le top 3 des meilleures expériences en magasin physique



## L'EXPÉRIENCE SUR UN SITE DE E COMMERCE

### Une expérience positive sur un site de E commerce, c'est quoi ?

- ERGONOMIE DU SITE (43%)**
  - > Facile d'usage, design, intuitif, clair, simple, fluide, coloré, agréable
- AIDE À LA DÉCISION (38%)**
  - > Description, photos, fiches produit, commentaires clients
- RAPIDITÉ DE LA LIVRAISON (34%)**

### Une expérience négative sur un site de E-commerce, c'est quoi ?

- AU MOMENT DE L'ACHAT :**
- Mauvaise ergonomie (46%)**
    - site désordonné, peu fluide, lent, incompréhensible
  - Pop up/publicité (12%)**
  - Ruptures Produit (11%)**
- APRÈS L'ACHAT :**
- Déception produit (40%)**
    - non conforme à la commande, différent des photos, endommagé
  - Délai de livraison (22%)**
  - Coût global (18%)**
    - frais d'envoi, de transaction, de retour

### Le top 3 des meilleures expériences sur un site de E-commerce



## L'EXPÉRIENCE RECHERCHÉE PAR LES MILLÉNIELS EN FONCTION DES PRODUITS

### > L'EXPÉRIENCE D'APPRENTISSAGE

« J'apprends / Je gagne en compétences »

### > L'EXPÉRIENCE D'ÉVASION

« Je m'évade / Je fais mon quotidien »

### > L'EXPÉRIENCE DE DÉCOUVERTE

« Je fais des trouvailles, je trouve des idées »

### > L'EXPÉRIENCE DE CONVIVIALITÉ

« Je fais des rencontres / j'échange avec des gens »

### > L'EXPÉRIENCE DE SIMPLICITÉ

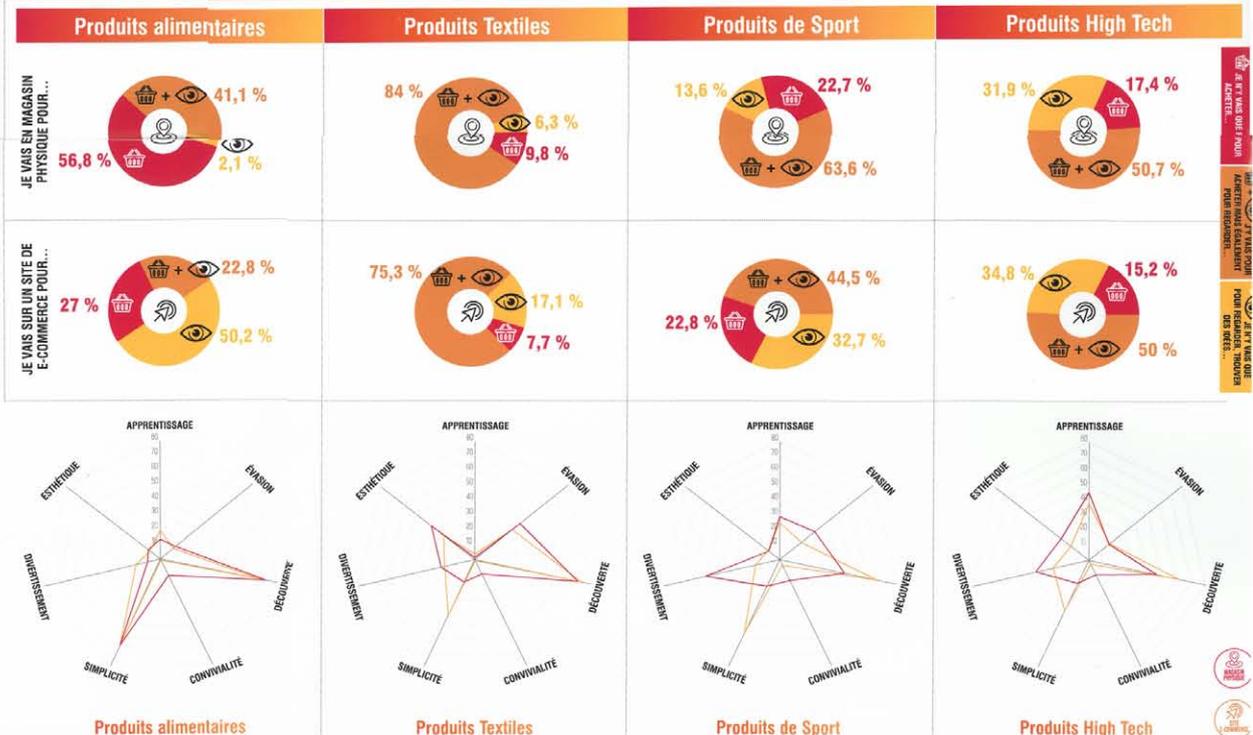
« Je trouve que tout est simple, facile »

### > L'EXPÉRIENCE DE DIVERTISSEMENT

« Je m'amuse »

### > L'EXPÉRIENCE ESTHÉTIQUE

« Je suis émerveillé.e »



L'expérience de découverte plébiscitée quel que soit le canal et le produit !

Expérience en ligne : Une expérience de simplicité recherchée quel que soit le type de produit !

**PROCOS**

31, rue du 4 Septembre - 75002 PARIS

Tél. 01 44 88 95 60 ■ [club@procos.org](mailto:club@procos.org) ■ [www.procosp.org](http://www.procosp.org)

Directeur de la publication : François FEIJOO, Président de Procosp