

- Le commerce est un acteur engagé des transformations sociétales et doit être enfin reconnu comme tel
Édito par Emmanuel LE ROCH, Délégué Général
- Moratoire, une très mauvaise idée pour impulser l'indispensable modernisation des périphéries. Donnons-nous plutôt une ambition !
- Paroles de dirigeant d'enseigne... Hubert DESSAINT, Président Directeur Général, Coffea
- Questions à... Renaud MARET, Directeur immobilier & technique, Naturalia
- Caviste Inter Caves - communiqué du 7 octobre 2020
- « Sites fragiles » : identifier les lieux de commerce les plus vulnérables à la crise COVID*
- Foncières et grands projets commerciaux : que deviennent-ils ?*
- Innovation & Omnicanal en marche :
quels enseignements de la COVID dans le monde ?
- Raison d'être, entreprise à mission, quelle démarche pour une enseigne ?

* réservé aux adhérents Procos

Version non adhérents

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

ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général de Procos



Le commerce est un acteur engagé des transformations sociétales et doit être enfin reconnu comme tel.

Le gouvernement a présenté son plan de relance et le projet de loi de finances est en cours de discussion au Parlement.

Il n'aura échappé à personne que le commerce n'est pas au cœur du plan de relance, ni même à sa frange.

Les maîtres-mots sont industrie et écologie.

Nous pouvons toutefois noter avec satisfaction la baisse des impôts de production de 10 milliards dont 1,5 milliard pour les entreprises de commerce. C'est un bon début à une demande des entreprises de commerce et de Procos depuis des années. Malgré tout, cela reste insuffisant et ne règle pas le sujet de la mise à plat de la fiscalité actuellement défavorable au commerce physique et qui permettrait de construire un environnement de concurrence équitable entre les canaux. **La suppression de la Tascom** portant sur les magasins, outil de production par nature du commerçant serait un pas important pour le commerce dans le cadre du plan de relance, Procos s'est associé aux principales fédérations du secteur pour la demander.

Bien entendu, quelques mesures sont prévues en faveur des TPE-PME (économie d'énergie des bâtiments et appui à la transformation numérique, par exemple). Les entreprises du commerce correspondant à ces tailles pourront donc en bénéficier mais cela ne couvre ni les ETI, ni les entreprises plus grandes qui transforment leurs organisations et leur parc de points de vente.

On regrettera notamment, et il nous semble essentiel de corriger cette insuffisance, **l'inexistence de dispositif puissant visant à accélérer la transformation numérique** au-delà des TPE (suramortissement comme dans l'industrie, par exemple) **et d'incitation forte en faveur des investissements et dépenses de baisse de consommation d'énergie des bâtiments de commerce**. De nouvelles obligations seront mises rapidement en place (décret tertiaire) mais aucune incitation n'est prévue pour engager les acteurs dans une démarche positive. **Normes et sanctions mais pas de dynamique !**

Même si nous le comprenons car les ménages ont été les principaux bénéficiaires des mesures d'accompagnement (chômage partiel...), nous notons qu'aucune mesure ne vient soutenir la consommation contrairement aux choix fait par l'Allemagne. En fonction des évolutions de la consommation des prochains mois, notamment des personnes les plus impactées par la crise, il nous semble que le gouvernement devra intervenir car cela peut devenir indispensable à la survie de nombre de commerçants. Nous pouvons espérer que les Français désépargnent les 85 milliards épargnés depuis la crise mais ils ne feront qu'après le retour de la confiance. Or, le besoin de consommation pour sauver les acteurs et soutenir l'économie risque de faire cruellement défaut dans les neuf mois qui viennent.

Nous partageons bien entendu le choix de privilégier la protection de la planète comme fil rouge du plan de relance. L'urgence fait loi.

Mais pour être efficace cela ne peut se limiter à quelques secteurs. Il faut embarquer tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprise.

Or, la situation du commerce est connue. Les entreprises quelle que soit leur taille ont vu leur situation financière dégradée par la Covid.

Si les ventes de l'été ont été meilleures qu'anticipées, si certains secteurs (sport, équipement de la maison...) ont connu une activité dynamique, d'autres se trouvent dans une situation beaucoup plus tendue (équipement de la personne, restauration, cinéma, salle de sport...).

Autre source de préoccupation, la fréquentation des points de vente qui a connu une baisse très marquée après la rentrée scolaire. Espérons que celle-ci ne soit pas le premier signe d'un fléchissement de la consommation qui, nous le savons, sera impactée par le retour de mesures de restriction plus fortes et consécutives au développement du virus.

Les derniers mois de l'année seront déterminants. Nous devons apprendre à vivre durablement avec la Covid mais de nombreux aléas compliquent la visibilité.

Avant même de parvenir à la mise en œuvre du plan Relance en 2021 et à ses premiers résultats, il faut rester très attentif à la situation des commerçants. Objectif : en sauver un maximum en cas de difficulté dans les prochaines semaines. En cas de complications consécutives à de nouvelles mesures liées à la Covid, ou de baisse forte de la consommation, **le gouvernement devra réagir très vite comme il a su le faire depuis le confinement** en remettant en place des mesures de chômage partiel, de suppressions de charges sociales et fiscales dès que cela sera nécessaire. C'est de cette réactivité et de ce pragmatisme que dépendent encore la survie de nombreux magasins.

Si la consommation résiste sur la fin de l'année, de nombreux commerçants seront en bonne voie pour franchir cette étape difficile. Restera l'année 2021 en fonction de la crise sanitaire sur le premier semestre. Il faut rester flexible et franchir les étapes une à une.

Si la consommation fléchit d'ici fin 2020, au contraire, la fragilité des entreprises réapparaîtra immédiatement appelant des accompagnements indispensables : aides, baisses de loyer ...

Une période de tous les dangers donc, un manque de visibilité et une impuissance car le déroulement des prochaines semaines dépend beaucoup de la Covid et des décisions gouvernementales ou préfectorales. Par exemple, réduire à 1000 personnes la capacité d'accueil d'un centre commercial comme cela a été fait à Marseille n'a pas de sens au regard de la surface totale d'un centre commercial.

Le remboursement des PGE et ses conséquences sur l'endettement est un autre point déterminant sur lequel il faut trouver des solutions. Nous l'avons dit dans notre Livre Blanc, le commerce spécialisé doit investir 5 à 6 % de son chiffre d'affaires chaque année dans ses transformations : digital, omnicanal et commerce responsable.

Le remboursement actuel des PGE sur un maximum de six ans présente un très fort risque pour les commerces. En effet, cela suppose de consacrer 3 à 5 % du CA au remboursement en fonction du niveau de PGE souscrit. Un tel remboursement annuel ne permettrait pas de dégager les capacités d'autofinancement pour les transformations omnicanales et responsables du secteur ni d'accéder aux emprunts d'investissements correspondants.

Le commerce est indispensable à la vie dans les territoires, c'est un acteur fondamental de l'emploi local.

Comment transformer l'économie, la consommation, les territoires, sans générer une dynamique de transformation des acteurs du commerce de toute taille ?

Malheureusement, le commerce n'est encore une fois pas affirmé comme un secteur d'avenir.

La communication a un sens ; réaffirmer le caractère central des acteurs du commerce pour la société de demain aurait permis de générer une réassurance. Les commerçants et enseignes ont fait preuve de résilience mais il est indispensable que ceux-ci soient soutenus en étant identifiés comme essentiels pour la construction de la société de demain. Aujourd'hui, ils ont trop souvent le sentiment d'être catalogués parmi les activités du passé !

Mieux, lorsqu'il est question de traiter de l'artificialisation des sols dans les territoires, une seule activité est stigmatisée : le commerce de périphérie.

Au lieu de tout mettre en œuvre pour faire du commerce un acteur dynamique et positif de la transformation sociétale, on cherche à lui appliquer des contraintes et des difficultés spécifiques : mauvaise piste et mauvais message ([lire par ailleurs l'article « Moratoire, une très mauvaise idée pour impulser l'indispensable modernisation des périphéries. Donnons-nous plutôt une ambition ! en cliquant ici »](#)).

Mettre en place un plan de relance ne peut se limiter à ses aspects financiers.

Le gouvernement doit chercher à motiver et à entraîner les acteurs économiques de tous secteurs et les citoyens pour qu'ils s'engagent dans une trajectoire partagée en donnant envie à chacun d'y contribuer.

La relance, pour être efficace doit être mobilisatrice. Les enseignes et tous les commerçants y sont prêts. Ils savent le parcours à accomplir, sont déjà engagés mais ils ont également besoin d'être reconnus, considérés et accompagnés.

La mise en œuvre d'un véritable plan commerce et territoire doit demeurer un objectif, faire l'objet d'une mobilisation avec un engagement gouvernemental. Cela relève d'un choix de société et non seulement d'arbitrages financiers. Veut-on construire une France dans laquelle le commerce et ses acteurs contribuent à la qualité de vie des habitants dans les territoires, à l'animation des lieux de vie ?

Répondons à cette question. Et si oui, tirons-en les conclusions sur les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir, les priorités et la prise en compte des externalités positives et négatives de chaque modèle de commerce. ■

À LA UNE

Moratoire, une très mauvaise idée pour impulser l'indispensable modernisation des périphéries. Donnons-nous plutôt une ambition !



© www.lesechos.fr

La Convention Citoyenne pour le Climat, à propos de la lutte contre l'artificialisation des sols écrit « prendre immédiatement des mesures coercitives pour stopper les aménagements des zones commerciales périurbaines très consommatrices d'espace » !

De quoi est-il question au juste ?

À la lecture de la circulaire de juillet du Premier ministre Jean Castex intimant aux préfets de mettre tout en œuvre pour faire d'éventuels recours contre les CDAC ou CNAC de projets artificialisant des sols, on voit combien le sujet est porté au plus haut niveau.

Car, en effet, les règles visant à privilégier les projets sur des friches existent déjà depuis la loi Elan, notamment la possibilité pour les préfets de bloquer l'instruction des dossiers de CDAC pendant trois voire quatre années.

En fait, il est étonnant de parler de commerce à propos de ce problème important de la réduction de l'artificialisation des sols qui est un objectif important pour réduire les impacts de l'urbanisation sur la planète.

Il est très surprenant, en effet, de ne parler que des zones commerciales.

En effet, alors que les activités de commerce impactent pour moins de 5 % l'artificialisation, l'habitat en génère plus de 50 %.

On parle de moratoire, mais le terme est impropre car, dans la démarche il ne s'agit pas de mécanismes ponctuels, ciblés et limités dans le temps mais bien d'inscrire une nouvelle règle dans le projet de loi qui doit être débattu début 2021.

Le commerce est en crise, chacun le sait. Il doit s'adapter à un environnement profondément modifié du fait de la concurrence de nouveaux acteurs, de plateformes internationales... Il doit construire un nouveau modèle omnicanal... et construire une trajectoire vers un commerce et une consommation plus responsables...

Tout le monde le comprend bien. Et, il ressort clairement, par exemple, du plan Relance que l'industrie doit se transformer, qu'elle doit être accompagnée, que les règles doivent être assouplies pour tenter d'aller plus vite dans ces adaptations sectorielles indispensables et urgentes. Chacun comprend également l'urgence des enjeux écologiques. **Alors, et le commerce ? !**

Le commerce semble bénéficier d'un traitement de faveur. La solution serait de bloquer certaines de ses transformations, de rigidifier les règles !

Sur le thème de l'artificialisation, les zones commerciales sont des victimes expiatoires car un tel mécanisme de blocage des zones aurait un impact marginal sur son bilan comme le soulignent les éléments d'impact présentés suite à l'analyse des propositions de la Convention Citoyenne pour la Climat.

De ce point de vue, il n'y a donc de sujets spécifiques concernant les zones commerciales, donc aucune raison objective d'imaginer un traitement particulier à leur encontre.

Bien entendu, il n'est pas question de poursuivre ce qui a été fait depuis des années en matière de commerce de périphérie. Personne ne le souhaite, ni les commerçants promoteurs ou propriétaires immobiliers ni les territoires.

En matière de commerce comme d'habitat, d'industrie, de logistique, il faut reconstruire au maximum sur l'existant, densifier, être plus vertueux sur le plan environnemental.



© www.rue89strasbourg.com

Il est nécessaire de fixer des objectifs ambitieux, privilégier le travail sur les friches à condition que l'emplacement de celles-ci s'inscrive dans un schéma de positionnement géographique cohérent à la fois avec la vision du commerce à quinze ans dans le territoire mais également avec les conditions de fonctionnement de l'activité commerciale. Car le commerce ne s'implante pas partout. Il faut aussi inciter les acteurs à densifier, mieux partager l'espace, réfléchir à la mixité de fonctions dès lors que cela a un sens localement... Tout ceci s'impose.

Mais bloquer le commerce ne résoudra en rien le problème de l'artificialisation galopante, alors ne mettons pas en place une mesure qui pourrait le laisser penser.

Il semble que nous soyons face au retour de vieux débats basés sur une croyance stérile selon laquelle bloquer la périphérie sauverait le commerce de centre-ville. Nous pensions ce raisonnement dépassé, que chacun avait compris que l'environnement du commerce a profondément changé et que celui-ci est confronté à des formes de concurrence très différentes, délocalisables, à travers les plateformes internet, les grands acteurs du numérique.

Pour la vente de produits et de services associés, un nouveau modèle omnicanal s'impose, combinant magasin et internet pour la grande majorité des acteurs.

Les commerçants originaires du physique y ont tout à fait leur place mais à condition de mener à bien rapidement leur transformation digitale, numérique et responsable.

On est loin du seul enjeu entre centre-ville et périphérie. Nombreux sont les territoires où le centre-ville est en difficulté et la périphérie également. Bien entendu, il faut continuer le travail engagé sur les centres-villes. Nous pensons même qu'il faut lui donner une dynamique et des moyens plus puissants. C'est essentiel pour la qualité de vie des habitants.

Mais, ce travail sur le centre-ville projet n'exclut aucunement l'impérative transformation et modernisation du commerce de périphérie, qu'il faut engager et accélérer. C'est de commerce sur les territoires qu'il faut traiter. L'Etat a lancé « Territoires d'Industrie », il faut engager « Territoire et commerce » en intégrant évidemment la périphérie et son intégration améliorée dans ces territoires.

Rappelons à nouveau, qu'en France, le commerce de périphérie réalise 70 % du chiffre d'affaires du commerce de détail contre 15 % en centre-ville.

Ce n'est pas en figeant la périphérie que les activités réintégreront le centre-ville, encore moins dans les villes moyennes ou petites. Le croire ou le faire croire serait une grosse responsabilité et une perte de temps. Le centre-ville doit créer autre chose, capitaliser sur une démarche globale ; donner envie d'habiter, de faire du tourisme, de vivre, et de consommer.

Nous savons tous que l'enjeu n'est pas de créer des millions de mètres carrés supplémentaires partout. Personne ne le souhaite.

En cumul, sur tout le territoire français, il y a sans doute assez, voire trop de mètres carrés de commerces existants compte tenu des évolutions démographiques et de consommation.

Mais un tel raisonnement n'a que peu de sens :

- **en premier lieu, parce que la moyenne sur la France ne prend pas en compte la réalité de chaque territoire, échelle sur laquelle, il nous faut raisonner.** Certains territoires, par leur dynamique démographique, réclameront de nouveaux équipements commerciaux.
- **en second lieu, et surtout, parce que le stock de mètres carrés de commerce existants ne prend aucunement compte de la qualité de ceux-ci et leur adaptation au commerce de demain.**

La France comprend 1500 zones commerciales. Certaines fonctionnent très bien. D'autres sont en déprise et la vacance commerciale y est déjà développée. Mais, toutes doivent se transformer et se moderniser pour rester attractives dans le monde de demain et mieux s'intégrer dans les évolutions de la ville et des territoires.

L'instauration d'un « moratoire » sur les zones commerciales comme dictat national serait un très mauvais coup porté à l'avenir du commerce dans les territoires. Pourquoi ?



© www.superprof.fr

Pour survivre, le commerce de toute taille doit se transformer, s'adapter au modèle omnicanal et s'engager vers un commerce plus responsable et investir sur la baisse de consommation d'énergie des bâtiments par exemple.

Or, les enjeux et les difficultés économiques et techniques sont énormes.

Un simple exemple ; reconstruire ou transformer un bâtiment intégrant un magasin en exploitation est très complexe, souvent impossible. Mais, le fermer pendant plusieurs mois suppose de financer des pertes d'exploitation importantes. Ce qui rend la plupart des bilans d'opérations irréalistes. Pour initier la modernisation d'une zone, il est le plus souvent impératif de déplacer des activités vers un autre espace, même si celui-ci était jusqu'ici non bâti.

Ces transferts permettent ensuite de supprimer des surfaces jusque-là commerciales pour y installer des logements, de l'activité, de la logistique en fonction de la nature et du potentiel de chaque territoire. Certaines emprises pourront même être redonnées à la nature si cela s'inscrit dans le projet territorial.

Rien ne sera possible si les règles sont trop strictes, s'il n'est pas possible de rechercher des adaptations locales, des compensations intelligentes pour le bien commun. Et, dans dix ans nous aurons pris dix ans de retard.

Les acteurs du commerce en souffriraient, prendraient un retard irratrapable dans un moment où il faut au contraire se transformer vite.

Mais les principaux perdants seraient les territoires et les habitants, en particulier dans les villes moyennes. En bloquant, en mettant en place des normes inadaptées au contexte local, les situations seront durablement bloquées. Or, vu des territoires, figer la situation de zones dont une partie est qualifiée de « France moche » ne fait rêver ni élus, ni habitants ou commerçants.

N'oublions pas que la proximité de millions de Français installés en périphérie de ville n'est pas le centre-ville mais les différentes formes de commerce exploitées en périphérie ou dans le périurbain.

Si le blocage reste le maître-mot, la dégradation sera palpable petit à petit, les lieux deviendront moins attractifs.

Persévérer dans de telles approches simplistes mais trop réductrices serait faire le lit du e-commerce. Pourquoi des habitants se déplaceraient demain vers des zones non modernisées alors que tout est accessible sur internet.

Plutôt que la perspective d'un blocage, **la politique publique, le cadre réglementaire et fiscal devraient chercher à donner aux acteurs l'envie de s'engager dans cette transformation positive.**

Le plus souvent cela passe par des approches public-privé, donc par un projet de territoire, une trajectoire clairement partagée et qui s'inscrit dans le temps. On ne parle pas ici de règles nationales. On peut travailler par objectif, inciter et diffuser les meilleures pratiques... Mais si l'on ne donne pas envie aux acteurs locaux de s'engager, si les obstacles sont infranchissables, alors seule compte la rente de situation, la vision de court terme, l'attentisme. La dynamique et la transformation ne passent pas par le blocage. Instaurer un « moratoire » serait un très mauvais signal. **L'enjeu doit être de fédérer pour transformer le commerce dans les territoires, d'engager tous les commerçants et de construire des lieux agréables pour les habitants. Simplifions et incitons.**

Nous sommes collectivement face à deux choix : bâtir une **France de lieux de vie** attractifs et agréables avec le commerce ou préparer une **France de l'excellence de la livraison à domicile.**

Cette modernisation de la périphérie est une ambition très complexe à mettre en œuvre. Les acteurs de chaque zone sont très divers et nombreux (propriétaires, exploitants ...). Les intérêts initiaux ne sont pas alignés, le partage d'un projet de transformation sur le moyen/long terme est la première étape. Sans volonté et souplesse dans les outils, rien ne pourra se faire. Les solutions et les acteurs sont différents en fonction des territoires (métropoles, villes moyennes, territoires ruraux...). Aucune règle nationale ne peut en tenir suffisamment compte.

Oublions cette très mauvaise idée de moratoire pour parler d'une ambition : transformer les acteurs du commerce et les intégrer mieux dans le projet territorial et la vie des habitants. ■

PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

Hubert DESSAINT, Président Directeur Général, Coffea



Hubert DESSAINT,
Président Directeur Général, COFFEA

Vous êtes Président Directeur Général de COFFEA, pouvez-vous nous parler de votre enseigne, son histoire, ses actionnaires, ses produits et spécificités ?

Créée il y a 52 ans au Havre, berceau français du négoce de café et de sa torréfaction, Coffea est une enseigne historique de commerce de cafés sous toutes ses formes (grains, capsules...).

Au fil du temps Coffea a évolué pour être aujourd'hui un commerce de proximité autour du café, du thé, des gourmandises chocolatées et des cadeaux gourmands.

Le savoir-faire de Coffea repose désormais sur trois piliers : la vente au poids d'une gamme très large et entièrement renouvelée depuis 2017 (70 cafés dits de spécialités et 140 thés), le service assisté en comptoir et la connaissance affinée de chaque client (valorisation des clients VIP identifiés par les équipes en boutiques).

Pouvez-vous nous rappeler les principales étapes de votre parcours professionnel ?

J'ai travaillé durant seize ans pour le groupe agroalimentaire General Mills à différentes fonctions marketing puis direction de Business Unit Pays en particulier l'activité Boutiques Häagen-Dazs pour la France et le Benelux. Après avoir dirigé les enseignes Au Bureau et Café Leffe au sein du Groupe Bertrand, j'ai pris la direction de Coffea en février 2015. En 2017, j'ai piloté notre changement d'actionnaires et suis devenu Président et Associé.

Comment s'articule le réseau de magasins Coffea en France (nombre de magasins, types d'implantation, surface magasin...) ? Etes-vous présents à l'international ?

Coffea est exclusivement présent actuellement en France à travers son réseau de 36 boutiques et un site e-commerce géré depuis notre siège social havrais où se trouvent notre entrepôt et notre atelier de torréfaction artisanal. Nos boutiques, d'une taille moyenne de 50 m², se trouvent à 40 % en centre-ville et à 60 % en centres commerciaux et emploient en moyenne 2,5 personnes.

Exploitez-vous en succursale, en franchise ?

Coffea exploite 28 boutiques en succursales et le site d'e-commerce. Coffea a ouvert progressivement à la franchise il y a une dizaine d'années. Nous sommes membre de la Fédération Française de la Franchise (Ruban d'Argent en 2013) et comptons désormais huit franchisés exploitants. Sept d'entre eux en sont au moins au second renouvellement de leur contrat de franchise.

Vous avez vécu une période très particulière au moment du confinement. Comment cela s'est-il passé ? Quels enseignements en tirez-vous ? Quels sont les conséquences et les problèmes non résolus ?

A l'instar de l'ensemble des commerçants, nous avons fait face dès le 17 mars 2020 à la fermeture de nos boutiques. Après avoir sécurisé l'approvisionnement de gels, masques et outils permettant la sécurité sanitaire de nos équipes et de nos clients, nous avons ouvert progressivement une dizaine de boutiques courant avril, situation grâce à laquelle nous avons maintenu le contact avec nos clients et aussi appris pour être prêts à 100 % à partir du 11 mai 2020.

Comment se passe l'activité depuis la réouverture ? Est-elle identique pour tous les magasins ?

Nous observons trois phénomènes importants : une reprise d'activité en deux phases distinctes et des évolutions différentes en fonction des zones géographiques.



© www.toute-la-franchise.com

Les huit semaines post-confinement ont été positives avec des indicateurs de fréquentation et de panier moyen en hausse à deux chiffres. Depuis mi-août, les indicateurs de fréquentation sont atones en région parisienne qui présente une commercialité en baisse significative : la poursuite du télétravail et la baisse du tourisme impactent la fréquentation générale.

Une partie de notre clientèle fidèle en particulier les plus de 55 ans est légitimement plus sensible à l'aspect anxiogène de l'environnement sanitaire. Ces consommateurs ont besoin d'être accueillis et servis de manière différente avec une exigence de plus de rapidité et fluidité dans le service et dans le même temps, éprouvent le besoin d'échanger sur les nouveautés pour se faire davantage plaisir et sortir de leurs habitudes de consommation.

Quels sont pour vous les enjeux des prochains mois dans le cadre actuel de la crise sanitaire et ses inconnues ?

Face aux inconnues de la crise sanitaire, sociale et économique, je vois trois enjeux principaux pour le commerce en général :

- **Redonner confiance aux consommateurs** pour acheter et particulièrement en vue de la période de fin d'année. Ainsi tous les acteurs de l'écosystème du commerce, commerçants et bailleurs en tête, ont un rôle à jouer avec des actions concrètes visant à communiquer sur la sécurité et le plaisir d'acheter en boutiques. C'est la mission principale que devraient par exemple se fixer les bailleurs de centres commerciaux à travers des plans de communication dédiés et des programmes de labellisation des mesures sanitaires mises en place.
- **Mettre en place une organisation humaine en boutique** qui rende encore plus flexible l'exploitation au quotidien. Nous faisons face aux modifications comportementales des consommateurs induisant par exemple une plus grande variation des heures de pointe, des jours de forte ou plus faible affluence. C'est toute l'organisation du travail qui doit être encore plus flexible.
- **Faire la chasse aux irritants** : certains consommateurs sont durablement sensibles à l'univers anxiogène lié au virus. Ils attendent de leurs commerçants de proximité encore plus de rapidité, de fluidité et d'options de service.

Nous avons ainsi complètement revu nos processus click & collect en lançant une application pour mobile, travaillé de manière plus affinée le phone & collect et enfin entièrement revu notre système de fidélité : celui-ci offre désormais des statuts d'avantages acquis à vie.

La Covid a accéléré le recours au e-commerce et aux solutions basées sur le digital (click & collect, drive...), votre enseigne vit-elle une évolution similaire ?

Suite à un travail structurel réalisé en 2019, nous avons mis en place tout début 2020 de nouveaux outils (informatiques, processus internes) visant à dynamiser plus fortement notre activité digitale. Durant la période du confinement, notre site e-commerce a généré un volume d'affaires jusqu'à dix fois supérieur à l'historique. Grâce à l'agilité de l'équipe, nous avons fait face et n'avons rencontré qu'un seul problème, à savoir l'aléatoire de notre prestataire d'expédition confronté à des enjeux de transport.

Enfin, grâce à cette dynamique e-commerce, nous avons surtout consolidé le relationnel avec notre clientèle qui n'a pas manqué de le dire à nos équipes boutiques. Un véritable cercle vertueux s'est mis en place, permettant ainsi de définitivement convaincre l'hybridation de notre activité.

On a beaucoup parlé de loyer pendant cette période, de la nécessité de faire baisser ceux-ci dans le modèle économique. Est-ce également un enjeu pour vous ?

A l'instar de nombreux commerçants, le loyer chargé représente le 2^e poste de coûts pour une boutique Coffea. La perte mécanique de six semaines de vente a mis de la tension sur les ratios d'exploitation. Nous avons fait face à des attitudes très différentes selon les bailleurs et ce, au sein même de « profils » identiques. Aujourd'hui, 80 % de nos discussions ont abouti à un accord permettant d'ajuster et consolider un partenariat gagnant-gagnant sur le court et moyen terme.



© facebook coffea France



© facebook coffea france

L'un des enseignements majeurs que je retire de ces discussions est en premier lieu, les approches très différentes des profils de bailleurs face à cette situation de crise. Un désaccord fondamental sur un argument qui consiste à dire qu'au sein d'un même réseau, les boutiques contributrices peuvent compenser le déficit temporaire d'autres. C'est un mode de pensée à la fois contre-productif et même dangereux pour la pérennité de l'écosystème du commerce. Je reste persuadé que chaque membre de cet écosystème doit repenser activement sa chaîne de coût et de valeur.

Le lancement récent par Carmilla d'un service permettant le rapprochement de commerçants locaux avec des enseignes franchiseuses en est une illustration positive.

Nous sortirons de cette crise. Quelles sont les ambitions de votre enseigne sur le marché français ? Quelles sont les conditions et les difficultés pour y parvenir ?

Après une année 2019 marquée par une croissance à deux chiffres de nos ventes et l'ouverture de deux nouvelles boutiques, les priorités 2020 sont centrées sur le périmètre organique et l'e-commerce.

Ainsi pour Coffea, notre priorité est double : poursuivre pas à pas le maillage géographique national en nous appuyant d'abord sur les résultats et performances de notre périmètre actuel et notre site e-commerce et apporter toute notre expertise de services et d'offres à nos partenaires franchisés.

Vous êtes adhérent à Procos. Que vous apporte la fédération ? Quelles sont vos attentes ?

L'appartenance à Procos apporte à une PME comme Coffea deux éléments indispensables :

- Une caisse de résonance auprès des acteurs directs et indirects du commerce sur nos enjeux du temps court (coût locatif, opportunités de développement) et du temps long (coût du travail, évolution des impôts...) : à plusieurs nous sommes plus audibles que seul !
- Des éléments d'échange et de partage grâce aux experts internes de Procos et aux experts externes régulièrement invités à partager leurs expériences. ■

QUESTIONS À...

Renaud MARET, **Directeur immobilier & technique, Naturalia**



NATURALIA

Renaud MARET,
Directeur immobilier & technique, Naturalia

Vous êtes directeur immobilier de Naturalia depuis 4 ans. Pouvez-vous nous rappeler les principales étapes de votre parcours professionnel ?

Depuis 2016, je suis directeur immobilier & technique de Naturalia, enseigne spécialisée dans la distribution de produits Bio créée en 1973.

Naturalia est filiale du Groupe Monoprix depuis 2008.

Auparavant, j'étais directeur du développement de Du Pareil Au Même, après avoir été responsable immobilier du Groupe Beaumanoir et préalablement responsable du patrimoine immobilier de Darty pendant plus de 3 ans.

J'ai commencé ma carrière en tant que juriste contrats et partenariats stratégiques puis développement au sein du Groupe Yves Rocher.

J'ai donc eu la chance de travailler avec de belles enseignes, des groupes différents dans plusieurs secteurs du retail.

Quel est votre périmètre ? Et, quelles sont vos principales missions chez Naturalia ?

Membre du comité de direction de Naturalia, je suis en charge de l'expansion succursales et franchises, de la construction et de la maintenance des magasins, de la gestion locative et de la sûreté.

Je dirige une équipe de dix personnes très performantes et pleinement engagées dans le succès de notre Enseigne. C'est une vraie fierté pour moi car l'efficacité dans nos métiers passent par l'engagement et la qualité des collaborateurs.

Nous définissons et mettons en œuvre les axes stratégiques immobiliers. Par ailleurs, nous réinventons et modernisons en permanence nos concepts pour accompagner la montée en puissance de notre réseau et de nos partenaires franchisés.

Pouvez-vous nous communiquer quelques informations sur votre enseigne (groupe, nombre de magasins, succursale ou franchise, présence internationale...) ?

Naturalia est le 2^e acteur de la Bio spécialisée et compte à date 215 magasins en France, DOM-TOM et Luxembourg, dont 35 en franchise. Leaders du Bio de centre-ville à Paris et en région parisienne, Marseille, Nice ou encore Strasbourg, nous ouvrons entre 20 et 35 magasins par an principalement sur des concepts urbains d'épicerie Bio de 250 m² de vente et depuis 2019, des marchés Bio sur plus de 350 m² en péri-urbain.

Nous avons ouvert à la franchise depuis quatre ans avec une véritable structuration et accélération en 2018.

Contrairement à de nombreuses enseignes, vos magasins ont pu rester ouverts pendant le confinement. Comment l'avez-vous vécu et quelles ont été les principales difficultés ?

Naturalia et toutes les équipes du siège et des magasins ont en effet répondu présentes pendant la durée du confinement pour assurer l'approvisionnement de proximité des Français.

Cela a été une période extrême pleine de tensions et d'incertitudes, qui a nécessité d'adapter nos outils et nos méthodes de travail. Nous avons su faire preuve de souplesse et de réactivité. Par exemple, en 72 heures, nous avons dû sécuriser tous les magasins en protections plexiglass, distanciations, gels, masques, au moment où les contraintes d'intervention étaient les plus fortes. Nous nous sommes organisés autour d'une cellule de crise quotidienne pour faire face aux nouveaux problèmes qui survenaient en permanence.

En ce qui me concerne, la gestion à distance des équipes et des priorités, en télétravail avec deux enfants en bas âge, a parfois été assez sportive...

L'une des vraies interrogations pour l'entreprise a porté sur la capacité des filières en amont à pouvoir approvisionner les entrepôts puis les magasins. Pour notre équipe l'enjeu était d'assurer la maintenance des pannes urgentes et prioritaires qui conditionnaient l'ouverture et la tenue des magasins tout en préservant la sécurité permanente de chacun.

Nous avons été littéralement bluffés par la capacité de nos équipes et partenaires historiques (non marchands inclus, comme ceux de la logistique) d'assurer leurs missions quotidiennement et pendant toute la période.

Considérez-vous que la Covid ait été plutôt favorable à votre enseigne (bio, proximité), sur quels aspects et ceux-ci sont-ils durables selon vous ?

La Covid 19 est un désastre humain, sanitaire, économique... incroyable. Mais le confinement généralisé a aussi été un accélérateur incroyable pour le commerce de proximité voire la fidélité à notre enseigne. Nous avons recruté beaucoup de nouveaux clients attentifs à leur santé et à l'écologie.



© www.naturalia.fr

Les mois confinés ont fortement impacté les résultats du réseau, + 40 % de chiffre d'affaires mais également la performance des ventes e-commerce qui ont, à certains moments, été multipliées par cinq.

L'omnicanalité de l'enseigne sera une clé de succès pour les prochains mois, la crise accélérant l'usage de la livraison à domicile.

Enfin, recentrés sur eux-mêmes pendant toute la période, nos consommateurs se redécouvrent dans leurs attentes de vivre mieux, chez eux, en cohérence avec leurs valeurs, avec des pratiques durables dont les effets se voient inévitablement en cuisine autour d'aliments bons et sains. Nous pensons que c'est un mouvement de société qui est en parfaite cohérence avec notre démarche.

Quels sont pour votre enseigne et pour vos missions les principaux enjeux des prochains mois ?

Au-delà du renforcement et de l'amélioration constante des mesures sanitaires, nos principaux enjeux pour les prochains mois, vont être orientés vers la satisfaction clients.

Nous avons ainsi mis en œuvre un NPS Clients que chaque directeur suit et partage avec ses équipes dans une démarche d'amélioration, d'autant plus en période de forte tension sur nos magasins.

Nous développons les services tels que le click and collect qui est désormais disponible aussi pour nos franchisés. Nous déployons également des magasins autonomes le dimanche et un nouveau programme de fidélité.



© www.naturalia.fr

Plus spécifiquement pour ma direction, nous accélérons les projets d'expansion afin d'assurer notre présence sur de nouveaux territoires, en régions et à l'international.

Nous allons continuer de nous donner les moyens de devenir la meilleure enseigne Bio spécialisée tant pour nos clients que pour nos partenaires, en particulier franchisés.

De nombreuses enseignes parlent aujourd'hui d'arbitrage, de fermetures de magasins non rentables, est-ce également une préoccupation pour vous ?

Nous sommes conscients que cette problématique fait partie de la vie d'une enseigne. Fort heureusement, nous sommes peu concernés par ces préoccupations. Naturalia se porte bien.

L'investissement que nous prévoyons au lancement d'un magasin ainsi que son potentiel sont mûrement examinés et réfléchis voire débattus dans l'entreprise afin de poser les bonnes options dès le départ et permettre au magasin un développement serein et pérenne.

Les arbitrages se posent vraiment au cas par cas chez nous et pas nécessairement tous les ans. Très peu de magasins sont d'ailleurs concernés, nous avons une gestion très suivie et saine du parc mais nous savons être responsables lorsque la situation l'exige pour assurer la pérennité de notre enseigne.

Paris et les grandes métropoles rencontrent des difficultés à cause du télétravail, de l'absence de touristes, d'un certain rejet des transports en commun, comment appréhendez-vous ces sujets ?

Globalement, même après le dé-confinement les indices restent très positifs. Etant une enseigne historiquement très parisienne, nous avons en effet ressenti les mouvements des Parisiens notamment l'été. Ainsi, une légère baisse a pu être constatée mais aussi en contrepartie, une croissance plus forte dans nos magasins en région.

Pour compléter, nous sommes très peu implantés dans des quartiers tertiaires et notre clientèle est très largement résidentielle et non touristique. Cela contribue aux résultats positifs de Naturalia.

En revanche, nous sommes très attentifs au retour des résidents de certains quartiers car il nous semble qu'une grande partie des Parisiens restent confinés en régions. Et bien évidemment, nous restons attentifs au retail, apocalypse réelle que le commerce vit depuis quelques semaines et aux grandes difficultés rencontrées par d'autres enseignes.

La Covid a accéléré le recours au e-commerce et aux solutions basées sur le digital (click & collect, drive...), votre enseigne vit-elle une évolution similaire ?

Oui, comme évoqué précédemment, Naturalia connaît une vraie demande des clients et de ses partenaires sur une solution drive pour équiper les magasins péri-urbains. Nous avons dû trouver dans un premier temps des solutions agiles pendant le confinement mais nous nous professionnalisons depuis.

Par ailleurs, Naturalia est la seule enseigne Bio spécialisée à couvrir tous les segments de la commande et de la livraison e-commerce en utilisant de nombreux supports : le Click & Collect dans un grand nombre de magasins, le partenariat Amazon Prime, Monoprix Plus, Epicery...



© www.marieca.com

On a beaucoup parlé de loyer pendant cette période, de la nécessité de faire baisser ceux-ci dans le modèle économique. Est-ce également un enjeu pour vous ?

Nos magasins étant restés tous ouverts pendant la période, nous n'avons évidemment pas dû mener les mêmes actions que les autres retailers à l'égard des bailleurs.



© www.pointsdevente.fr

Mais, nous les soutenons dans leur démarche qui vise à obtenir un véritable accompagnement de la part de leur partenaire bailleur lorsque la situation l'exige. Car aucun chiffre d'affaires n'a pu être réalisé durant cette période exceptionnelle du confinement.

À défaut de prise en compte de ces impacts forts sur l'activité, aucun partenariat ne durera et la capacité de projection des investissements des enseignes, voire même des promoteurs, sera fortement compromise. Les bailleurs ont besoin d'enseignes et inversement, cette relation s'inscrit dans la durée. La violence de ce qui vient de se passer ne peut pas ne pas être prise en compte.

Nous devons savoir, réadapter nos loyers et charges, renégocier nos taux d'effort en bons pères de famille en fonction des événements, en étant le plus transparent possible sur les difficultés de chacun.

En revanche, nous subissons les mêmes difficultés mécaniques liées aux envolées des taxes foncières, des indexations ILC ou des facturations de charges abusives qui nous conduisent à instaurer un strict contrôle et des audits permanents de notre parc locatif. ■



Caviste Inter Caves

un métier passion qui ne craint pas la crise

Inter Caves, l'enseigne de cavistes du Groupe Richard depuis 2011, annonce **une progression de 15% de son CA** sur les huit premiers mois de 2020, alors que le commerce spécialisé enregistre un CA cumulé en forte baisse sur la même période.

Sous l'impulsion de Xavier DETRUIT, Directeur Général, l'enseigne qui a fêté ses 40 ans en 2018 adapte en permanence son modèle en tenant compte du contexte actuel et en répondant aux besoins des consommateurs.

La recherche de proximité et de convivialité, associée aux services développés par Inter Caves pour ses clients ainsi qu'une sélection de produits axée sur une agriculture soucieuse du respect de l'environnement a permis à l'enseigne de voir évoluer sa fréquentation de +14% entre janvier et août 2020.

Fort de cette dynamique de croissance et des dernières ouvertures réussies durant cette période si atypique, Pierre LEBLANC, Directeur du développement, décide d'intensifier l'expansion avec 15 nouveaux magasins prévus en 2021.

Inter Caves rencontre tous les candidats désireux de s'épanouir dans un commerce de proximité par le biais de réunions en visio-conférence afin de respecter le protocole sanitaire en vigueur.

Le profil des futurs partenaires :

Pas besoin d'être un professionnel du vin, il suffit d'apprécier l'univers des vins, bières, spiritueux et d'être sensible à la transmission de la tradition et des savoir-faire des artisans. Dynamique et rigoureux, le futur partenaire doit aussi avoir le sens du commerce, l'esprit d'entreprise et un bon relationnel.

Le Partenariat chez Inter Caves :

Pour accompagner au quotidien ses partenaires, l'enseigne prône l'esprit réseau avec la mise en place d'un conseil consultatif, de réunions régionales régulières, de commissions produits et marketing afin d'impliquer chacun dans les décisions stratégiques.

Un modèle collaboratif gagnant-gagnant basé sur des rapports transparents et constructifs.

Etre partenaire chez Inter Caves, c'est intégrer un modèle qui a fait ses preuves depuis + de 40 ans basé sur une organisation structurée et le partage de valeurs d'authenticité et de proximité.

Vous avez l'âme d'entreprendre dans un métier passion et l'envie de rejoindre un secteur d'activité qui ne craint pas la crise ? Alors rencontrons-nous ou candidatez en ligne sur le site d'Inter Caves dédié au partenariat : franchise.intercaves.fr

Inter Caves, 1^{er} réseau de cavistes développé en partenariat avec 85 magasins sur toute la France

Contact : Pierre LEBLANC – directeur du développement Inter Caves

tél : 01 41 32 16 25 ou email : pleblanc@intercaves.fr

Inter Caves, une société de la maison Richard

Inter Caves, concept original et unique dans le paysage de la distribution des vins, bières et spiritueux, s'est démarqué dès sa création en 1978, par son positionnement atypique : le client est mis en situation dans un univers de plaisir et d'art de vivre.

En avril 2011, la Maison Richard, entreprise familiale, spécialisée depuis 3 générations dans la production et la distribution de vins auprès de la restauration, reprend Inter Caves pour diversifier sa distribution vers les particuliers et professionnaliser ce réseau.

La famille Richard est propriétaire de 8 domaines viticoles illustres en Bordelais, Beaujolais et Vallée du Rhône.

Corinne RICHARD, Présidente Inter Caves, Groupe Richard

Xavier DETRUIT, Directeur Général Inter Caves

LES CHIFFRES CLÉS INTER CAVES

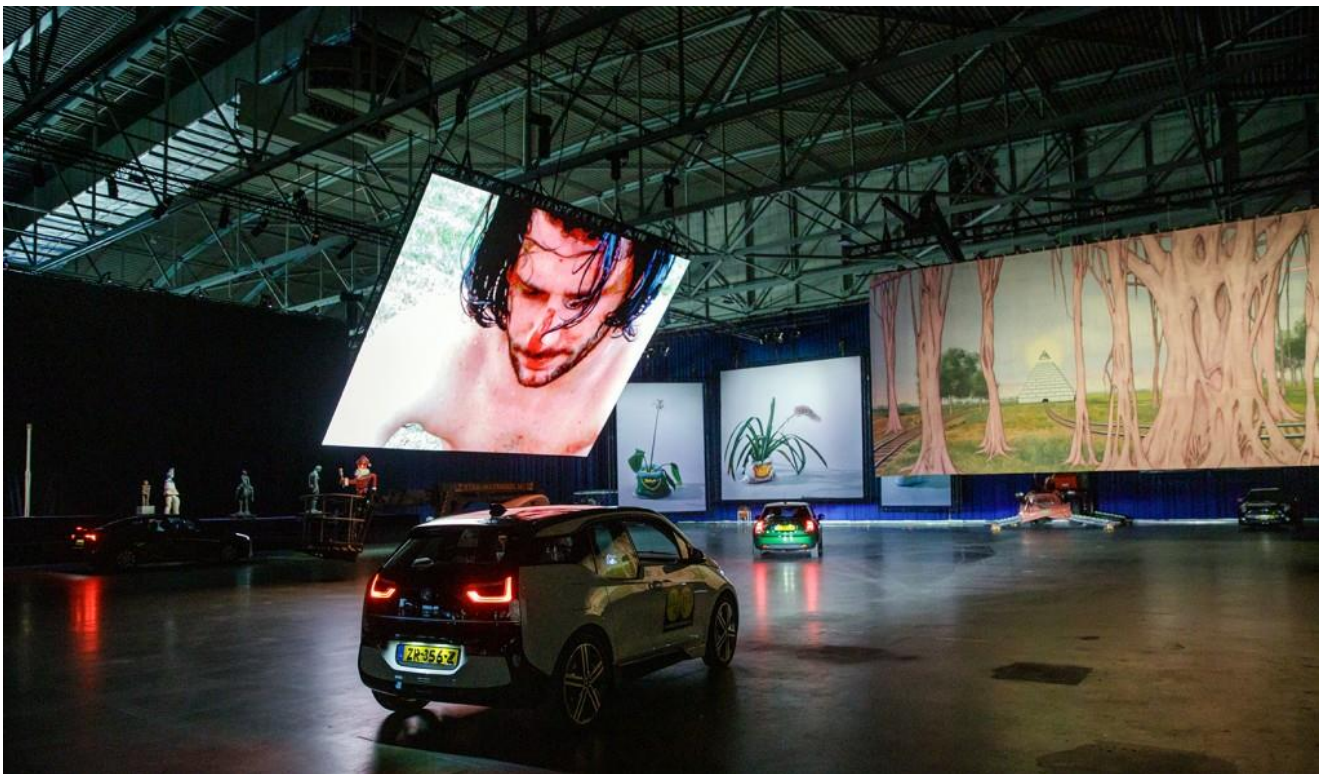
- 80 caves ouvertes
- 2 formats de magasin : 90m² & 140m²
- + 40 ans d'expérience
- 6 univers produits
- + de 1000 références
- CA annuel moyen TTC par magasin : 500K€
- CA TTC annuel du réseau en 2019 : 41 millions €
- +60€ de panier moyen



À PROPOS DES CLUBS

Innovation & Omnicanal en marche : quels enseignements de la COVID dans le monde ?

Article écrit par
eurelia
International division of
PROCOS retail federation



© Musée Boijmans Rotterdam

Le World Retail Congress, la Paris Retail Week, l'Université d'été de l'internationalisation des entreprises, le Mipim... nombreux sont les salons qui ont été annulés ou reportés depuis le début de la pandémie mondiale. Néanmoins, à l'instar des acteurs du commerce qui rebondissent en lançant de nouvelles formes de commerce (drive, achats téléphoniques...), les organisateurs de salons se réinventent pour traiter les sujets qui, ne manquent pas.

Entre création d'avatars pour suivre une journée de conférences, formats courts vidéos, lives... qu'apprend-t-on de la période Covid et quelles sont les perspectives à moyen terme ?

Outre le tourisme et l'aéronautique, une des activités les plus impactées par la pandémie est le commerce. Au début du confinement, tout changeait très vite, les enseignes devaient revoir leurs plans et s'adapter tous les jours face à une situation inconnue : comment fermer un réseau entier ? Comment rouvrir ce même réseau ? Comment sécuriser les équipes et les clients ?... Cette situation était la même pour tous les acteurs, dans les pays et sur tous les sujets.

Désormais des routines se sont mises en place pour guider les équipes et les clients, non plus pour 3-6 mois, mais dans la durée. Les enseignes ne seront pas démunies comme au printemps en cas de nouvelle vague de fermetures.

Elles travaillent sur les nouvelles habitudes enclenchées, parfois précipitées, par les consommateurs. Le e-commerce a certes enregistré des progressions exponentielles pendant le « lockdown » et continue de bien se porter, mais **l'omnicanal est plus que jamais l'enjeu 2021**. Surtout quand on lit que bien que la Covid-19 ait donné un coup d'accélération aux attentes RSE des consommateurs en France, Italie, Allemagne et Royaume-Uni, la chaire « IFM/Première Vision » parle de « revenge shopping » pour consommer ce qui n'a pas pu l'être au cours du confinement. Autrement dit, l'envie de consommer est toujours présente, mais il s'agit de le faire autrement.

En réaction, les webinars de la Paris Retail Week et les chasses de tendances d'INfluencia et **URBAN SUBLIME** osaient la question « Le Retail va-t-il changer le monde ? ».

On voit que certains acteurs ancrés déjà leur marque dans le local, comme *La Ruche qui dit oui*, quand d'autres tirent l'essence de leur concept dans le durable, comme *Nature & Découvertes*.

Parmi les apprentissages et les innovations déjà mis en application, on peut citer par exemple :

- **Starbucks Pick Up** a lancé juste avant la crise sanitaire la **pré-commande** en ligne avant le retrait du café dans son point de collecte.
- Everlane Brooklyn pour gommer les irritants avertit par sms quand une **cabine d'essayage est disponible** afin de limiter l'attente et favoriser la distanciation.
- **Decathlon DX** change **toutes les 10 semaines** sa thématique produits pour faire revenir régulièrement le chaland.

En magasin, le vendeur ne consacre que 5 % de son temps à des tâches qui n'ont pas de grande valeur ajoutée dans la relation client.

- **Muji** a transformé un bus touristique en **magasin mobile** pour accéder à la population non urbaine des montagnes autour de Tokyo.
- **Gémo** à Trignac met à disposition de ses clients des **bornes électriques** pour diminuer l'impact environnemental des déplacements dans son magasin de périphérie.
- **Everytable** à Los Angeles change le business model de la restauration pour être plus engagé et accessible à tous grâce à sa Communauté qui accepte de payer plus cher selon son quartier d'appartenance. Les repas sont sourcés localement et les **tarifs des menus s'adaptent en fonction du pouvoir d'achat** des habitants du quartier où s'installe le restaurant.
- **Oh my Cream!** cherchant à occuper son personnel pendant le « lockdown », a proposé un service de **coaching cosmétique à distance**, très plébiscité pendant la crise et qui se pérennise.
- Le **Musée Boijmans** à Rotterdam a créé l'exposition temporaire « Drive-Thru Museum » cet été en ouvrant le musée aux visiteurs en voiture pour rassurer et regagner des clients.

L'agence Havas Paris explore le futur du retail et imagine qu'en 2030 le commerce aura entre autres facettes :

- Le **Commerce vert** : ce ne sera plus un argument marketing, mais la norme. Le commerce sera responsable ou ne sera pas.
- Le changement des **moyens de paiement** (et la chute voire la suppression du cash).
- La **technologie** (magasins autonomes, livraison par drone, robotisation...).
- L'utilité du **packaging** remise en cause.
- Les **données personnelles** (mail, téléphone, données biométriques...) auront un poids avéré dans la stratégie des entreprises pour comprendre leur client. Au Japon, par exemple, Nestlé a déjà proposé au consommateur de faire des tests ADN pour s'adapter à leurs besoins biologiques avec un régime alimentaire mieux ajusté.

Alors que tous les acteurs cherchent des solutions miracles pour vendre plus (ou juste vendre d'ailleurs), on se rend compte que la crise et le système D ont donné des idées simples, facilement applicables, grâce à l'écoute du consommateur, de ses attentes, de ses craintes et de sa satiété. L'heure où les 4P du marketing (Prix, Produit, Place, Promotion) deviennent les 4C (Client, Coût, Commodité, Communication) est engagée. ■

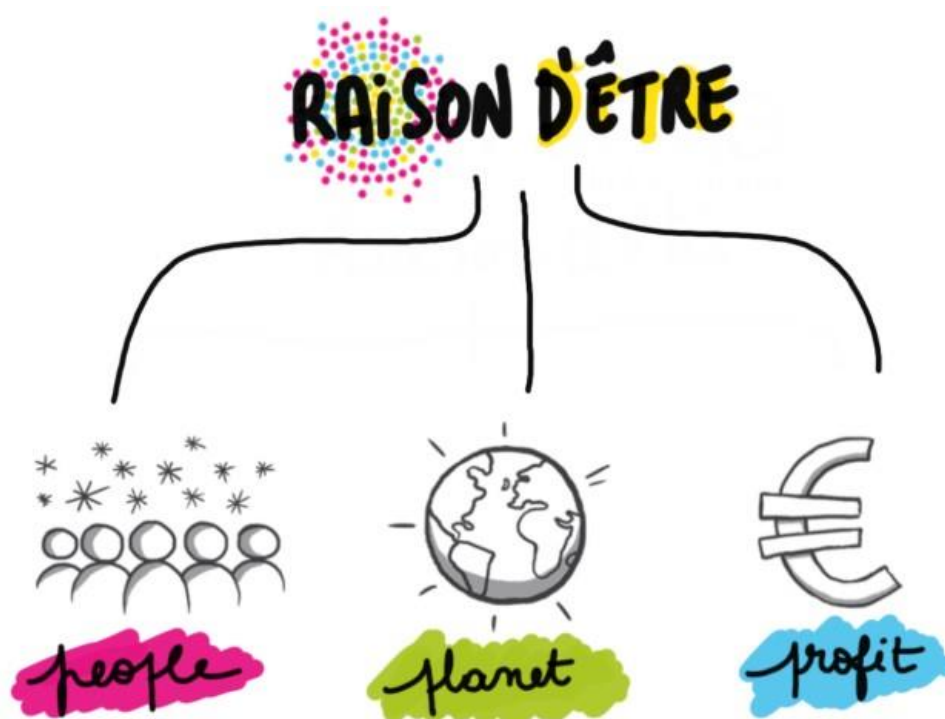


eurelia
International division of
PROCOS retail federation

Contact : **Cécile WALTER**, Directrice Division Internationale
cecile.walter@eurelia.com / www.eurelia.com
Standard : 01.44.88.56.90

À PROPOS DES CLUBS

Raison d'être, entreprise à mission, quelle démarche pour une enseigne ?



Procos organisait le 24 septembre dernier un webinar sur le thème « Raison d'être, ou pas ? Quelle démarche pour une enseigne ? ».



Ecrivain, sociologue des mythes, spécialiste du storytelling, expert de la marque, Georges LEWI a fait part de ses analyses et convictions à propos de ces démarches de définition de « raison d'être » voire de réflexion, de devenir « entreprise à mission » dont il est énormément question depuis quelques mois.

On le sait, la loi Pacte a donné la possibilité aux entreprises d'inscrire une raison d'être, voire une mission, dans leurs statuts.

La crise sanitaire que nous subissons depuis mars dernier a fortement impacté l'environnement des entreprises, leur santé économique et accéléré certaines tendances déjà initiées mais aujourd'hui plus prégnantes : la protection des ressources de la planète, le rapport au local, la sensibilité à la santé... Georges LEWI a fait part de ses convictions mais a également prodigué quelques conseils pour qu'une démarche vertueuse devenue aujourd'hui impérative pour chaque entreprise - définir sa raison d'être - ne devienne pas un risque important ou une démarche contre-productive.

S'appuyant sur de nombreux exemples d'entreprises pionnières et déjà engagées dans ces démarches (Yves Rocher, Macif, Nature et Découvertes, Danone, Carrefour, Patagonia, Michelin...),

Georges LEWI a illustré les impératifs lorsque l'on s'engage dans ces réflexions pour l'entreprise et les parties prenantes de celles-ci. Quelques exemples :

- **Une entreprise doit être utile à la société, à l'humanité.** Quelle est cette utilité ? Quelles seraient les conséquences sur la société si l'entreprise disparaissait ? « *Patagonia existe pour sauver la planète* » (Yvon CHOUINARD).
 - **Être une entreprise à mission ne permet pas d'être de tous les combats.** En ce sens, une entreprise doit faire des choix pour avoir de l'impact. Dans le cas contraire, elle mettrait en péril sa rentabilité. Or, **une entreprise à mission doit être rentable** (Bris ROCHER).
- « *Notre entreprise est prospère parce qu'elle est utile et non l'inverse* » (VEOLIA).
- L'entreprise doit s'engager à avoir un impact sur la société, y consacrer des moyens financiers, et être en mesure d'en faire la preuve.
 - **Il doit y avoir un avant et un après :** par exemple, le choix de la mission du groupe Yves Rocher « **Re**connecter les hommes à la nature ».



Neuf batailles pour une raison d'être et une entreprise à mission selon Elisabeth LAVILLE, fondatrice du cabinet de conseil Utopies :

1. Le financement des causes sociales et environnementales
2. L'égalité femme/homme
3. La diversité et l'inclusion
4. Contre la surconsommation
5. Le développement local
6. Contre la crise du climat
7. Contre les déchets
8. Le bien-être animal
9. Contre la malbouffe

Selon Georges LEWI, une raison d'être :

- Doit être concrète.
- Doit permettre de fournir des preuves irréfutables.
- S'inscrit dans un business model en transformation (supprimer les activités en contradiction avec la raison d'être, modifier les approvisionnements, les produits...).
- Doit permettre des mesures et des contrôles peu contestables (extérieur).
- Réclame une participation de tous et un engagement des dirigeants.

Par ailleurs, la raison d'être :

- Ne peut pas être déconnectée du métier de l'entreprise.
- Doit être différenciante.
- Ne peut être du « charabia ».

Définir sa raison d'être est une démarche impérative.

Aujourd'hui, il faut donner du sens, s'inscrire dans une grande cause et donner une preuve symbolique de l'engagement de l'entreprise et de ses parties prenantes.

La question demeure toutefois posée d'inscrire sa raison d'être dans les statuts de l'entreprise. C'est une démarche engageante. En conséquence, elle expose à des risques vis-à-vis de l'extérieur et de l'intérieur. Il faut donc prendre le temps de la démarche, s'assurer que les choix peuvent avoir du sens dans le temps et ne seront pas contredits par les faits.

Un webinar très riche et qui fait réfléchir.

Pour celles et ceux qui le souhaite, [le webinar est accessible en cliquant ici.](#)

[Lire par ailleurs « De l'enseigne à la marque. Comment regagner en attractivité et en valeur » en cliquant ici.](#)

PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75002 PARIS

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

Directeur de la publication : Laurence PAGANINI, Présidente de Procos