

ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général de Procos



Retail de demain : vers un modèle de transformations et d'innovations permanentes

Combien de fois par semaine la question du monde d'avant et du monde d'après se pose-t-elle autour de nous et dans tous les domaines.

Le commerce et ses acteurs n'y échappent pas. Il y aurait un monde d'avant et un monde d'après Covid. Selon moi, c'est effectivement le cas mais non pas que nous soyons passés d'un monde à un autre. Mais, de par ses effets sur la mobilité, le sens de la vie, le rapport au travail... la Covid a accéléré des phénomènes qui seraient intervenus mais beaucoup plus lentement et progressivement.

De ce point de vue, même si cela peut sembler effrayant et paradoxal, compte tenu des paramètres à prendre en compte, **la Covid peut être vécue comme une rupture qui peut générer ou accélérer certaines évolutions salutaires à condition toutefois que les conditions d'une transformation constructive soient réunies.**

L'accélération de la prise en compte des impacts sur la planète sera positive pour les générations futures. Produire avec moins de ressources, moins d'énergie, moins de déchets ne peut être que bénéfique avec une production réalisée en France, en Europe ou en Asie (avec un impact carbone de la production nettement supérieur à celui du transport). Car il serait illusoire de penser que la production serait uniquement effectuée en France. L'écoconception ou l'économie la plus circulaire possible est une piste à développer évidemment dans l'industrie du retail. Une accélération des actions des entreprises dans ce domaine est une bonne chose.

L'enjeu ne se limite pas à faire autrement ce que l'on faisait jusqu'ici, utiliser de nouveaux canaux de vente (market place, social commerce...), il faut inventer de nouveaux business models économes en utilisation de ressources ([lire les enseignements des conférences](#)

[Procos du 8 octobre 2021 « Quels business models pour demain » en cliquant ici](#)). Nous devons raisonner, concevoir et vendre autrement. C'est une démarche individuelle de chaque enseigne, de chaque collaborateur mais également une œuvre collective car cette « révolution permanente » ne sera efficace qu'en multipliant les initiatives, en collaborant, en coconstruisant et, Procos prendra toute sa place dans l'animation de cette dynamique.

Attention, car tout ceci n'est pas seulement économique. Les nouveaux modèles doivent en effet tenir compte des enjeux d'emploi et d'animation de la ville. Mettre en œuvre des modèles « hyperautomatisés » s'appuyant sur la technologie et une livraison de plus en plus efficiente répondrait peut-être aux enjeux économiques mais aucunement aux enjeux sociétaux ([lire par ailleurs l'article « Que faut-il penser des « dark stores » ? Ces acteurs qui n'ont de magasin que le nom » en cliquant ici](#)).

On le sait par ailleurs, résister au développement des grandes plateformes numériques internationales passe par le développement des compétences digitales des commerçants et par une véritable organisation omnicanale efficiente. La Covid n'a pas laissé le choix aux enseignes en générant un coup de fouet aux organisations et investissements digitaux. Une bonne chose car cela crée les conditions de la résilience de celles-ci. Une condition nécessaire même si elle n'est pas suffisante. Les investissements doivent être réalisés pour consolider des avancées omnicanales qui auraient probablement pris trois à cinq années de plus sans crise de la Covid.

Mais la Covid a également créé de l'instabilité et fragilise une grande partie des entreprises de commerce. Cette fragilisation ne doit pas pour autant freiner des transformations impératives.

En effet, l'accompagnement public de crise, les PGE par exemple, peuvent représenter la fragilité de demain. La crise a réduit les fonds propres des enseignes et les durées de remboursement des PGE qui ne sont pas prolongées seront un handicap majeur pour l'investissement, retardant ainsi les transformations omnicanales et responsables, c'est ce qu'il convient d'éviter absolument. Trois mesures sont fondamentales : renforcer les fonds propres en mettant en place un dispositif efficace (le dispositif des prêts participatifs actuels ne fonctionne pas), l'allongement du remboursement des PGE pour redonner de la capacité d'endettement et mettre en place un dispositif de suramortissement pour les investissements omnicanaux, l'écoconception et la baisse de consommation d'énergie des magasins.

En même temps, l'Insee a annoncé l'évolution de **l'Indice des Loyers Commerciaux**. + 2,6 % d'augmentation pour les loyers de magasins qui sont indexés au 1er janvier 2022 ! **Compte tenu des deux années difficiles vécues par le commerce en 2020 et 2021, un tel mécanisme d'indexation présente deux défauts majeurs :**

- **Aujourd'hui, son application serait totalement déconnectée de la vie réelle du commerce.** Une augmentation automatique des loyers en 2022 serait complètement hors de propos compte tenu de la situation des commerçants profondément impactés par une crise qui n'est pas terminée.
- **Par ailleurs, nous ne pouvons que constater que les évolutions récentes de l'ILC sont sans aucun lien avec celles des chiffres d'affaires des magasins.** En conséquence, son fonctionnement entretient une rente immobilière sans aucune justification et lien avec l'usage du bien. Un dysfonctionnement évident dont il faut vite sortir. La composition de l'indice ne permet pas une évolution en phase avec l'activité des magasins. Il faut donc soit mettre un terme à une indexation qui n'a pas de justification, soit changer l'indice. ([lire par ailleurs l'article «L'indexation des loyers commerciaux, un mécanisme du passé»](#)).

Le commerce, comme le reste de la société française, sera confronté à des transformations profondes mais devra également en être un acteur engagé. Il va falloir penser autrement. Les obstacles sont nombreux, la course est longue car elle n'aura probablement pas de fin. Il faut faire des choix car tout ne sera pas possible en même temps.

Cependant, cela suppose de créer un environnement favorable aux engagements de ces acteurs et d'analyser les blocages qui pourraient ralentir ou rendre impossibles ces évolutions souhaitées.

Il faut également prendre en compte les externalités de différents axes de travail. Par exemple, affronter les impacts très importants du numérique sur la consommation d'énergie, un sujet dont il est peu question car en parler vous classe parmi les acteurs du passé. Il faut pourtant avoir le courage et l'honnêteté d'avoir une vision globale.

De même, il faut mener des analyses prospectives sur les conséquences de la mobilité des produits et des hommes. Ici aussi, l'économie doit être prise en compte mais dépassée. Privilégier les modèles de livraison des produits à domicile (ou sur le lieu de travail voire dans certains points de retrait) aura d'importants impacts sur la mobilité des hommes, leurs déplacements vers certains lieux de vie, de commerce, magasins. C'est mathématique. Les impacts sociaux et sociétaux des différents modèles ne sont pas comparables. Nous n'abordons pas ici la simple concurrence équitable entre des acteurs privés mais dans les conséquences anticipables du développement de tel ou tel modèle sur la qualité de vie et de l'animation des territoires, élément fondamental du bien-être des citoyens.

Nous n'allons pas passer d'un modèle A à un modèle B mais nous engageons dans une dynamique de mouvement permanent et d'innovations. Pour autant, toute innovation n'est pas obligatoirement souhaitable. Si la course à la disruption, la vitesse et la désintermédiation peut apporter un bénéfice au consommateur par exemple, elle peut également avoir des impacts très destructeurs sur les acteurs en place. Ces derniers ne présentent évidemment pas toutes les vertus. C'est pourquoi, ils doivent se transformer. Il est bien entendu beaucoup plus aisé de mettre en œuvre un nouveau modèle dans le cadre d'une entreprise récente que dans un réseau plus grand de plusieurs centaines de magasins. Pour autant, la comparaison n'a pas de sens, leur rôle social et leur responsabilité ne sont pas comparables. Les enseignes se transforment plus rapidement que jamais. Le modèle économique actuel est indispensable au financement des transformations à venir. Il faut en avoir conscience et ne pas laisser croire que tout peut intervenir en quelques mois. Il y aura encore de nombreuses DNVB (Digital Native Vertical Brand), des centaines de start-ups. Certaines prospéreront, d'autres non, et cela créera des bouleversements, des innovations et de nouveaux chemins.

Pour les enseignes, l'enjeu est d'avoir de l'ambition, de faire les bons choix, définir les priorités, dégager les moyens financiers et humains et créer l'état d'esprit pour avancer vers ce commerce plus responsable et rentable. ■