

CActus Mag

#

SUMMER EDITION



Edito

Donner voix au réseau

Regarder le commerce comme un territoire vivant

Avant d'ouvrir une nouvelle saison, nous avons eu envie de revenir sur les échanges et interviews qui témoignent de la diversité des regards, des parcours et des convictions de celles et ceux qui font vivre et évoluer le commerce au quotidien.

C'est dans cet esprit que nous avons imaginé cette Summer Edition de CACTUS Mag.

Plutôt qu'un nouveau numéro, **nous vous proposons de redécouvrir une sélection de nos interviews marquantes.** Des dirigeants, entrepreneurs, institutionnels et experts qui, chacun à leur manière, partagent leur vision du commerce, leurs convictions, leurs réussites mais aussi les défis auxquels notre secteur est confronté.

Au fil de ces échanges, une même idée se dessine : **le commerce est en mouvement et se transforme sous l'effet des attentes des consommateurs, des innovations, des enjeux environnementaux, des évolutions des territoires et des nouvelles façons de travailler.**



La rentrée s'annonce déjà riche en nouveautés pour le CACTus avec de nouveaux formats de rencontres, de nouvelles opportunités de visibilité pour ses membres, ainsi qu'une offre de formations dédiées à l'impact dans le commerce.

Les travaux des comités se poursuivront, les CACTus Talks accueilleront de nouvelles personnalités du secteur, et nous préparerons activement les **Trophées Impact CACTus 2027.**

Et pour ouvrir cette nouvelle saison, nous aurons l'honneur de donner la parole à Serge Papin, Ministre des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et du Pouvoir d'Achat.

Très bel été à toutes et à tous

Sandrine Jean

Directrice de la rédaction CACTus Mag

Sommaire LES INTERVIEWS

LE CACTus
CLUB DES ACTEURS
DU COMMERCE

#Intégrales



Dominique Schelcher

PDG COOPERATIVE U

Le commerce durable et solidaire porté par la Coopérative U



Franck PONCET

Directeur Général BIOCOOP

Quand le vrac, le local et la traçabilité changent la donne



Bertrand SWIDERSKI

Directeur RSE du Groupe Carrefour

Sobriété, consigne, seconde main : la feuille de route durable de CARREFOUR



Didier ONRAITA

Co-fondateur de "Osmosia" & "day by day"

Co-fondateur et VP de "Réseau Vrac & Réemploi"

Commerce alimentaire : le temps de la recomposition



VERONIQUE LOUWAGIE

Ex Ministre déléguée chargée du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes entreprises et de l'Économie sociale et solidaire

Encadrement légal et mobilisation volontaire : bâtir un écosystème commercial équilibré

Yann Rivoallan

Président de la Fédération Française du Prêt-à-Porter Féminin

Vagues low-cost : la mode française sous pression de l'ultra-fast fashion



Myriam TRABELSI

Responsable de la Promotion Économique et Commerciale à Grand Paris Grand Est Présidente Club des Managers de Centre ville

Commerce local : le moteur oublié de l'attractivité des territoires?



Mike HADJADJ

Founder iloveretail.fr, La Retail Tech & Log on experience

Speaker | Startups Advisor & BA

Entre innovation et expérience client, la clé reste la fluidité



Nicolas MARTINEZ

Directeur général des enseignes Keepcool, Neonest et Metabolik

ICM Wellness applique au fitness les codes du commerce organisé : lisibilité, utilité, cohérence.



Myriam BEN SAAD

Associate Professor at Kedge Business School/ Research fellow in Université Panthéon Sorbonne/ Energy, Trade and Climate Change consultant

Après les taxes, le tournant



CHARLOTTE JOURNO-BAUR

Fondatrice et CEO WISHIBAM

Le meilleur des deux mondes



Sommaire

LES INTERVIEWS

#Extraits

LE CACTus

CLUB DES ACTEURS
DU COMMERCE

LUDOVIC CODAZZI

Directeur Concept, Visual
Merchandising & Communication
Retail

PETIT BATEAU

Un concept doit savoir s'effacer
pour laisser parler le produit

NICOLAS BESNARD

Directeur Retail **HIGH CO**

Du coupon au parcours client :
penser commerce en mouvement

AMAURY SIMON

CEO **CEOS Groupe**

Sublimier l'existant, inventer le
suivant

LEILA RUIZ

Consultante en stratégie retail et
accompagnement au changement

Point de Vente : Pourquoi le futur
passera toujours par la porte
d'entrée

Dirigeant d'**Elevate Soft Skills**

L'efficacité humaine, nouvelle
frontière du management

MIKE HADJADJ

Fondateur de La Retail Tech et
animateur du **Village Start-up**

La Retail Tech : L'accélérateur
collaboratif qui relie retailers, start-
ups et technologies

FRÉDÉRIC PERODEAU

Co-président de l'association **WARA**

Afrique de l'Ouest : quand le
commerce moderne s'ancre dans le
local

MANON DUPEYROUX MICHELI

Accompagner vos transformations
pour un modèle de chaîne de valeur
durable, par adaptation et/ou par
innovations durables

Mesurer, prioriser, agir : passer à
l'impact

CLEMENT MEYNIER

Co-gérant du Flagship de **Maison
Nicolas**

Sous les pierres de la Madeleine,
un écrin pour les grands vins

JOSH BROOKS

Directeur **Paris Packaging Week**

Packaging en mouvement :
pourquoi la Paris Packaging
Week change d'échelle en 2026

FRANCK VISCUSO

Dirigeant d'**Elevate Soft Skills**
L'efficacité humaine, nouvelle
frontière du management

STÉPHANE MAAS

Directeur Transitions **PRO IDF**

Réussir sa reconversion : l'approche globale de Transitions Pro Île-de-France

GHALIA BOUSTANI

Autrice : Understanding Pop-Up Stores through Passion and Practice

Understanding Pop-Up Stores through Passion and Practice

NICOLAS ROVECCHIO

Directeur Général **FROMAGERIE ROVECCHIO**

Quand le commerce de proximité se vit comme un plaisir partagé.

JONATHAN CHELET

Co-fondateur **Petitscommerces**

Commerce indépendant : l'engagement citoyen comme moteur de reconquête

FREDERIC HEIMENDINGER

Président **FAPEC**

De l'atelier d'Illiers-Combray à la PLV de demain : intégration, réactivité et impact mesurable

ELISA SERVAIS

Retail design expert

Quand le magasin devient une épreuve cognitive

ARNAUD DUBIN

CO-FONDATEUR DU **CERCLE D'ALLIES**

Réinventer le papier : quand le prospectus devient média de confiance

LOUIS PICHON

IBM Consulting France Associate Partner / Secteur Distribution

Comment industrialiser l'IA, renforcer l'omnicanal et concilier performance et durabilité

ALEXANDRE FRISTOT

Co-fondateur **ENHANCY**

La technologie qui transforme la circularité en nouvelle source de croissance pour le retail

RON HAANS

CEO **First Impression**

L'art de créer des expériences retail qui marquent



Sommaire

LES DOSSIERS SPECIAUX

LE CACTUS
CLUB DES ACTEURS
DU COMMERCE

#Extraits



TROPHEES IMPACT CACTUS

Célébrons les initiatives
qui font grandir les métiers
du commerce et des services
de l'intérieur comme de l'extérieur !

Valoriser ce qui change la donne, pas juste
ce qui se voit !



Quand le commerce réinvente son
futur avec le digital et l'IA.

Là où le commerce devient plus smart,
plus digital...
et plus humain grâce à l'IA



Le Meilleur Commerce Indépendant
de France : pourquoi le concours fait
vibrer les vitrines de quartier.

Lancement de la 3ème édition du
Meilleur commerce indépendant de
France



PARIS PACKAGING WEEK

Le point de vente comme terrain
d'innovation.
Le packaging comme levier stratégique.

Quand le packaging
rencontre le commerce :
une alliance pour penser plus grand



**LES MATOULONNAIS,
hôtel pour chats à Toulon,
est élu Meilleur commerce indépendant
de France 2025.**

Au terme d'un match très serré, c'est "Les Matoulonnais" à Toulon qui remporte le titre avec la meilleure note du jury.



**Le luxe se touche : quand l'objet
imprimé sublime l'expérience client.**

À l'heure du digital, l'impression haut de gamme impose sa différence



**BS CONGRESS :
Le sommet d'affaires pour la beauté.**

De Cannes à Marrakech, la beauté s'organise en réseau



**Alternance, Commerce et Territoires :
bâtir l'avenir autrement.**

Faire du commerce un métier d'avenir grâce à l'alternance : un engagement humain, local et durable.

LES INTERV



IEWS

= Intégrales



Coopérative U

**Le commerce durable et
solidaire porté par la
Coopérative U**

Interview

DOMINIQUE SCHELCHER

PDG COOPERATIVE U

Ancrée au cœur des territoires, la Coopérative U incarne une vision solidaire et dynamique du commerce local.

Forte de son réseau d'indépendants engagés, elle s'appuie sur la coopération pour offrir à chaque commerçant les moyens d'innover, de se développer et de renforcer ses liens avec la communauté.

Grâce à des actions concrètes — soutien aux producteurs locaux, investissement continu dans la modernisation des points de vente, campagnes de communication et solidarité en période difficile — U transforme les défis en opportunités.

À la tête de la Coopérative U, Dominique Schelcher observe ces mutations de près.

Pour lui, la solution passe par un modèle fondé sur l'indépendance des commerçants, afin de redonner au commerce de proximité toute sa vitalité et trace la voie d'un avenir durable et partagé.



La situation des fermetures de magasins en France : vous avez récemment exprimé votre exaspération face à ces disparitions d'enseignes et en particulier dans le textile. Selon vous, quels sont les facteurs structurels qui poussent aujourd'hui les commerces à fermer et comment la Coopérative U agit-elle pour inverser cette tendance ?

Plusieurs dynamiques se conjuguent pour fragiliser les magasins.

D'abord, la crise inflationniste récente a creusé un fossé de prix significatif entre les leaders du marché et les autres acteurs. Lorsque l'écart peut atteindre vingt points, le client, en période de tension sur le pouvoir d'achat, se détourne naturellement vers l'offre la moins chère, la fréquentation baisse et, inévitablement, certains magasins finissent par fermer ou se vendre.

Ensuite, le manque d'investissement dans les points de vente a pesé lourd : un commerce modernisé et rénové attire, tandis qu'un magasin dont les rayons, la boucherie ou la poissonnerie sont restés en l'état perd progressivement sa clientèle au profit de celui qui a su se rénover.

Chez U, nous avons fait le choix de ne jamais relâcher nos efforts d'investissement : nous restons très bien positionnés en prix, tant en hypermarché qu'en supermarché, avec l'objectif constant de préserver l'attractivité de nos enseignes.

La Coopérative U regroupe des centaines de magasins de proximité. Quels dispositifs concrets mettez-vous en place pour accompagner vos associés face aux difficultés logistiques, digitales, d'attractivité, tout en dynamisant les territoires ruraux et périurbains ?

Nos 1 200 patrons indépendants exploitent près de 1 800 magasins, souvent transmis de génération en génération, ancrés dans leur territoire.

Cette indépendance leur donne la liberté de choisir leurs assortiments, tout en bénéficiant, via la coopérative, d'un appui et d'une solidarité collective.

Concrètement, U fournit un ensemble de services : campagnes de communication nationale, conditions d'achat compétitives pour garantir des prix attractifs, et soutien logistique pour adapter les assortiments aux spécificités locales.



Au-delà de l'approvisionnement, nous encourageons fortement le lien avec les acteurs locaux : partenariat avec producteurs de proximité (maraîchers, artisans, etc.), sponsoring d'équipes sportives et associations culturelles, afin que les magasins participent pleinement à la vie du territoire.

Lorsque surgissent des difficultés financières ou opérationnelles, la coopérative déploie sa solidarité : aide ponctuelle sous forme de soutien financier ou de renfort de main-d'œuvre, mise en relation entre associés pour partager bonnes pratiques ou ressources. **C'est un cercle vertueux : chaque succès local renforce le tissu économique et social de la région.**

Vous insistez sur la nécessité d'une meilleure reconnaissance du rôle social et économique des commerces locaux. Quels changements réglementaires ou dispositifs publics estimez-vous essentiels ? Urbanisme commercial, fiscalité, soutien aux initiatives locales...

Trois chantiers méritent, selon moi, une attention prioritaire

1 - Concurrence déloyale du e-commerce extra-européen.

Les plateformes internationales, notamment de certaines origines, inondent le marché français de colis à bas coût, souvent sans respecter les normes de sécurité ou environnementales.

Il serait urgent de renforcer les contrôles à l'import et de suspendre ou pénaliser les sites qui ne se conforment pas à la réglementation, afin de rétablir des conditions de concurrence équitables pour les commerces physiques.

2 - Simplification administrative.

La suradministration représente un coût colossal pour les entreprises.

Réduire la complexité, notamment dans l'urbanisme commercial (autorisation d'ouverture, rénovations, signalétique...) et dans les procédures fiscales et sociales, libérerait du temps et des ressources pour investir dans l'expérience client et l'innovation au sein des points de vente.

3 - Coût du travail et financement de la protection sociale.

Aujourd'hui, le « super-brut » salariale pèse lourd, avec une part croissante des charges sociales rapportée aux salaires.

Repenser le financement de la protection sociale pour alléger le coût du travail, tout en maintenant la qualité de couverture, serait nécessaire pour préserver l'emploi et la viabilité économique des commerces.



Vous alertez sur un « plan social à bas bruit » dans le commerce, avec plus de 50 000 suppressions de postes en dix ans. Quelles actions concrètes le niveau national devrait-il mettre en place pour enrayer cette érosion silencieuse ?

Le constat est frappant : des milliers d'enseignes emblématiques ont disparu – des enseignes de mode, de décoration... – entraînant la perte de dizaines de milliers d'emplois, souvent sans que cela ne suscite de mobilisation publique comparable à celle provoquée par les fermetures d'usines.

Il est impératif de rendre visible ce phénomène et d'agir à la source : garantir des conditions de concurrence loyale (comme évoqué pour le e-commerce), faciliter l'investissement dans la modernisation des points de vente et alléger les coûts fixes pour préserver la rentabilité et l'emploi.

Par ailleurs, il faudrait soutenir davantage les reconversions et la formation dans le secteur, afin d'accompagner les salariés touchés et valoriser les métiers du commerce.

Vous vous représentez à la présidence de la Coopérative U. Qu'est-ce qui motive cette candidature et quels chantiers prioritaires souhaitez-vous mener dans ce contexte tendu pour le commerce alimentaire ?

J'ai souhaité poursuivre un second mandat car nous avons déjà déployé - lors du précédent, un nouveau projet stratégique à horizon 2030 : atteindre 15 % de part de marché et préparer la nouvelle génération de patrons de magasins.

Aujourd'hui, les associés plus jeunes portent des idées neuves ; mon rôle est de les accompagner vers la prise de responsabilité. Les priorités restent la compétitivité prix pour nos clients, l'investissement permanent dans les points de vente et le renforcement de notre solidarité coopérative.

Dans un contexte tendu, il faut maintenir le cap sur l'innovation locale, la durabilité des exploitations et la montée en compétences des équipes, tout en préservant l'ancrage territorial qui fait la force de la Coopérative U.

Réinventer l'avenir des commerces locaux, ensemble : vers des expériences engageantes et durables



U LOCAL ET ENGAGÉ

115.000

tonnes de matières valorisées
dans les boucles d'économies
circulaires

59

filiales U,
100% origine France ont été créées
depuis 10 ans

100%

des 7 filières animales sont engagées
pour le bien être animal

95%

minimum d'ingrédients naturels pour
les produits d'entretien U nature

Et demain...

Nous poursuivrons cette logique de commerce responsable et de soutien aux filières de proximité, en renforçant nos partenariats avec les agriculteurs et artisans locaux.

L'évolution de nos magasins intégrera toujours plus d'initiatives durables et collaboratives, afin d'offrir aux clients des expériences enrichissantes et respectueuses de l'environnement.

Être « Commerçants Autrement » signifiera continuer d'innover pour mieux répondre à vos attentes tout en préservant les valeurs de solidarité et d'ancrage territorial qui nous définissent.

Rédaction : S&K



**Quand le vrac, le local et la
traçabilité changent la donne**

Interview

FRANCK PONCET

Directeur Général BIOCOOP

Nommé Directeur Général de Biocoop le 18 juin 2024, Franck Poncet succède à Patrick Ribot après avoir dirigé Emova Group.

Sa mission : amplifier la dynamique engagée et renforcer la singularité d'un projet coopératif né du mouvement des consommateurs bio militants.

Plus qu'un réseau de distribution, Biocoop est aujourd'hui le premier réseau de magasins bio spécialisés en France, structuré autour d'un écosystème coopératif qui place l'éthique, la transparence et la coopération au cœur de son développement – de la gouvernance aux activités logistiques, en passant par l'accompagnement des filières.

Inscrite depuis les années 1980 dans l'organisation du bio en France, la marque s'est construite sur une charte fondatrice et un engagement durable en faveur d'une agriculture biologique exigeante et d'un commerce équitable. C'est dans ce cadre que Franck Poncet entend conjuguer performance économique, accessibilité et impact positif.



Vous avez pris la direction générale en juin 2024. Quelle est votre feuille de route 2025 - 2029 ?

*J'ai rejoint Biocoop le 18 juin 2024 pour accompagner la coopérative dans son prochain cycle stratégique (quatre ans). **2024 est une année historique : croissance d'environ+ 8,5 % à 1,8 Md€ de chiffre d'affaires, tirée par la fréquentation en magasin. Pour 2025, on s'inscrit dans la droite ligne de cette performance.***

Nous préparons 2026 sereinement, avec optimisme et prudence dans un contexte économique, social et géopolitique particulier.

Biocoop intervient uniquement en France, avec un fort ancrage territorial (environ 740 magasins) et une gouvernance coopérative qui associe magasins, paysans, salariés et associations de consommateurs.

L'ambition 2026 : un budget à la fois ambitieux et prudent, en capitalisant sur nos forces, nos investissements et notre projet : défendre une agriculture biologique exigeante, soutenir la transition écologique et un modèle coopératif.

En quoi le modèle coopératif fait-il la force de Biocoop ?

- *Nous n'avons pas d'actionnaires ni de pression des marchés. C'est une intelligence collective : échanges, parfois débats animés, mais au service de l'intérêt général.*
- *Nous capitalisons sur un réseau d'entrepreneurs-sociétaires indépendants qui partagent la même ambition pour l'agriculture biologique.*
- *À l'opposé de modèles intégrés ou capitalistiques, l'intérêt collectif, le projet et les valeurs priment ; la gouvernance réunit toutes les parties prenantes (paysans, gérants de magasins, salariés, consommateurs).*

Cela implique co-construction, coordination et partage du pouvoir et de la valeur.



Axes majeurs : reprise d'un développement maîtrisé du parc, accessibilité, communication plus positive, mobilisation des équipes et des sociétaires, nouveaux services et renforcement du plaidoyer.



COMMERCE
EQUITABLE



ensemble

chan

le mo

TRACER
P. Sillon
RIO

Constatez-vous des différences de fréquentation selon les quartiers ? Et que répondez-vous à “le bio n’est pas accessible” ?

La force de Biocoop est de s’adresser à toutes les populations. Dire “le bio est plus cher” dépend de la comparaison. Le vrac, par exemple, coûte moins cher que des grandes marques (on n’achète ni packaging ni marketing).

Les fruits et légumes de saison, qui n’ont pas pris l’avion et sans pesticides, coûtent moins cher ; chez Biocoop, ils sont moins chers que les fruits et légumes bio en grande distribution.

Le “do it yourself” en hygiène-cosmétiques coûte aussi moins cher. **Biocoop est l’enseigne la plus accessible parmi les spécialistes bio et l’inflation y a été moindre ces deux dernières années.**

Acheter français coûte moins cher en transport et en empreinte carbone ; manger bio coûte aussi moins cher si l’on considère les dépenses de santé futures.

L’agriculture biologique est un fer de lance de souveraineté alimentaire : nous travaillons avec producteurs et transformateurs français à 98 %.

Cet écosystème ne coûte pas forcément plus cher, voire moins, et explique nos performances de Seine-Saint-Denis aux quartiers nord de Marseille.

Vous évoquez 740 magasins aujourd’hui. Quels territoires visez-vous pour 2026 ?

- **Le potentiel en France est d’environ 900 magasins.** Notre multiformat permet d’être présents presque partout : villages de 500 habitants comme grandes métropoles de 200 000 habitants.
- Le petit format peut faire moins de 100 m², le plus grand approche 1 000 m² ; le champ des possibles est donc large en formats, implantations et zones.
- Les sociétaires, très dynamiques et fins connaisseurs de leurs territoires, identifient les zones à potentiel, rurales, populaires ou urbaines



La traçabilité et la qualité peuvent-elles coexister durablement avec une forte pression sur les prix ?

Nous parlons de “prix juste” et “prix engagé”. Le meilleur exemple : la marque Biocoop (environ 600 références). Nous sommes très exigeants sur la composition et les recettes.

Nous ne travaillons qu’avec des PME/ETI, en lien avec nos paysans associés. **Si on parle uniquement de la marque de Biocoop** : 98% des produits sont fabriqués en France, avec des ingrédients très majoritairement issus de nos producteurs et disponibles en France ; forte part de commerce équitable.

Nous luttons contre l’ultra-transformation : aucun arôme dans les produits à marque Biocoop, et 500 “artifices” des recettes alimentaires générales sont bannis chez nous.

Nous travaillons aussi les emballages : traçabilité, qualité, composition, plaisir, commerce équitable, réduction des emballages... C’est pourquoi je dis que c’est probablement “la plus belle et la meilleure marque du monde”.

Nous parlons de “prix juste” et “prix engagé”.

Comment faire évoluer la communication et mobiliser l’écosystème ?

Aller vers une communication moins anxiogène et plus militante-jubilatoire, avec des messages positifs pour l’avenir. Mobiliser équipes et sociétaires, proposer de nouveaux services, parler davantage de plaisir, de goût et de convivialité, tout en renforçant notre plaidoyer.

En synthèse pour 2026 : développement, accessibilité, communication et défense de nos projets et valeurs.

Quel regard portez-vous sur les Trophées Impact CACTUS ?

C’est une très belle initiative : on parle d’impact, de visibilité des initiatives internes et externes.

Notre marque travaille la composition, les recettes et la réduction des emballages. Et notre filiale transport : **100 % de nos camions rouleront au bio gaz à fin 2025.**

Ces trophées donnent de la visibilité aux actions en RSE/développement durable et à l’impact social et environnemental.

Exemples : la collecte et le réemploi des bouteilles en verre (lavage et réutilisation) ; avec environ 700 magasins équipés, Biocoop représente déjà 40 % des points de collecte en magasins alimentaires en France.





**Sobriété, consigne,
seconde main :
la feuille de route durable
de CARREFOUR**

Interview

Bertrand SWIDERSKI

Directeur RSE du Groupe Carrefour

Ancien ingénieur agronome passé par l'agro-industrie, Bertrand Swiderski ne se contente pas de proclamer de grands principes : il les convertit en tableaux de bord, en engagements et en actions dans les magasins. Depuis 2013, ce quinquagénaire très actif sur les réseaux sociaux et discret mais déterminé dirige la responsabilité sociétale de Carrefour.

Sous son impulsion, le groupe a gravé dans sa feuille de route des engagements longtemps jugés irréalistes et surtout, a mis tout en œuvre pour les tenir. À l'aise aussi bien dans une conférence, auprès des institutions, avec des équipes en magasin qu'auprès des clients, il navigue entre le pilotage fin des scopes carbone, la recherche de solutions circulaires et la pédagogie grand public.

Son approche : partir des preuves – tonnes de plastique évitées, gigawatt-heures économisés, millions d'euros de protéines végétales redéployés – pour montrer que la RSE n'est pas une contrainte mais un accélérateur de compétitivité.

Bertrand Swiderski incarne ainsi cette nouvelle génération de dirigeants « verts de métier », capables d'orchestrer la transformation d'un géant de la distribution tout en gardant les pieds dans la réalité des magasins et des filières.



Le rôle de la grande distribution dans la transition écologique est régulièrement débattu. Quelle est, selon vous, la responsabilité concrète d'un groupe comme Carrefour face à l'urgence climatique

La grande distribution occupe une place centrale dans les chaînes de production et de consommation, ce qui nous confère un rôle clé.

Nous sommes au carrefour – sans jeu de mots – de deux mondes : celui de la production et celui de la consommation. Cela nous place à un poste d'aiguillage stratégique ; nous pouvons orienter à la fois l'offre et la demande des ménages. Concrètement, notre responsabilité se joue sur plusieurs maillons :

1. **L'amont agricole et industriel** : sécuriser des filières sans déforestation, encourager les pratiques bas-carbones, contractualiser sur la durée pour donner de la visibilité aux agriculteurs.
2. **La logistique** : mutualiser les flux, investir dans le rail, électrifier la flotte, optimiser le taux de chargement pour réduire les kilomètres « vides ».
3. **Le magasin** : accélérer la sobriété énergétique (LED, meubles froids fermés, GTC, installation de nouvelles centrales de froid), déployer la consigne, installer des corners vrac...
4. **L'assortiment** : favoriser le local, le bio, tout en réduisant le plastique en rayon et en favorisant les emballages.
5. **Le client** : rendre les choix durables plus simples, plus lisibles et plus accessibles (signalétique « Act for Food », promotions ciblées, extension de la MDD végétale...)

Parce que nous opérons dans huit pays, nous avons la masse critique pour créer un effet d'entraînement : **quand Carrefour prend un nouvel engagement, cela conduit souvent toute la chaîne de valeur à évoluer, et finit par créer un nouveau standard de marché.**



Vous avez récemment affirmé qu'il fallait "proposer aujourd'hui ce que les clients demanderont demain". Concrètement, comment cela se traduit-il ?

Cette posture d'anticipation structure toutes nos actions. Ensuite, il faut transformer pour mettre l'innovation à l'échelle :

- **Le végétal** : dès 2022 nous avons fixé un cap – 650 M€ de CA d'ici 2026 sur les alternatives végétales. Cela supposait d'accompagner les consommateurs vers ces nouveaux produits, de développer notre assortiment, de repenser les linéaires et la pédagogie en rayon.
- **La consigne** : nous avons lancé nos premiers pilotes en 2018, alors que le sujet n'était pas dans le débat public. En cinq ans, nous avons déployé des solutions de consigne dans près de 400 magasins.
- **Les emballages des fruits & légumes** : nous avons supprimé le sachet plastique sur les bananes, remplacé par une simple étiquette; généralisé le filet lyocell ou carton sur les agrumes...

Ces paris pris avant tout le monde finissent par devenir des exigences incontournables ; mieux vaut avoir un coup d'avance qu'un train de retard.

Les évolutions réglementaires récentes (AGEC, CSRD, scopes 1-2-3) sont-elles des freins ou des accélérateurs de la transformation RSE dans la grande distribution ?

Le cadre légal peut parfois être est d'abord un accélérateur parce qu'il force l'ensemble de la filière à bouger d'un même pas, pour cela il doit être simple et inspiré des bonnes pratiques du secteur privé.

Prenez la déforestation : dès 2010, Carrefour s'est engagé sur un objectif « zéro déforestation ». Nous avons cartographié les matières premières sensibles (soja, cacao, huile de palme, bœuf, bois) puis bâti un plan d'action robuste pour chaque chaîne d'approvisionnement. Mais, tant que tous les maillons ne partagent pas cette exigence, la traçabilité se grippe. C'est précisément ce qu'apporte la nouvelle régulation européenne contre la déforestation importée : elle élève le niveau de transparence exigé, notamment sur le soja, et nous aide à évaluer plus finement les importateurs.

Pour autant, il faut aussi faire confiance aux entreprises : sur de nombreux sujets, elles précèdent la loi. L'exemple le plus parlant est la loi AGEC sur les emballages :

- Nous l'avons anticipée de deux ans : dès 2021, nous avons substitué le plastique par du carton ou des filets souples, et parfois par un simple élastique sur les fruits et légumes.
- Généralisation du lyocell et du carton : ces alternatives sont désormais la norme en rayon, ce qui signifie toujours plus de plastique évité.

Au total, ce sont plus de 5500 tonnes de plastique que nous avons supprimées dans ce rayon depuis 2015.

En somme, la réglementation fixe un socle commun indispensable, mais c'est l'initiative privée – lorsqu'elle va plus vite – qui fait vraiment avancer le marché.

L'un des sujets qui revient souvent dans nos comités est celui de la seconde main et de l'économie circulaire. Carrefour s'engage via plusieurs initiatives (Reeborn, etc.).

Quelle place ces formats occupent-ils dans votre stratégie ?

L'économie circulaire est un pilier à part entière, au même titre que la décarbonation ou la sobriété énergétique. Notre objectif est de passer d'une logique linéaire – produire, vendre, jeter – à une logique de boucle fermée, où les produits peuvent avoir une seconde, voire une troisième vie.

Concrètement :

- **Deuzio, les jouets de seconde main :** Depuis l'automne 2024, nous expérimentons la vente de jouets de seconde main dans certains de nos hypermarchés, avec un partenaire, Deuzio, qui source les jouets, les répare éventuellement, avant de nous les proposer.
- **Résultat :** une offre de jeux de société jusqu'à 50 % moins chère qu'un produit neuf et un succès auprès des parents qui cherchent à conjuguer responsabilité et budget serré.

- **Programme RESTART :** Nous avons créé cette plate-forme pour détecter, accélérer et tester en magasin des start-up qui développent notamment des solutions en faveur de l'économie circulaire. Qu'il s'agisse de textiles reconditionnés, de consigne haute fréquence ou de solutions de réparation express, chaque pilote bénéficie d'un terrain d'expérimentation grandeur nature et, s'il convainc, d'un déploiement national.

En misant sur ces formats, nous répondons à une attente sociétale forte – consommer mieux et moins cher – tout en réduisant la pression sur les ressources.

L'économie circulaire devient ainsi un levier double : impact environnemental moindre et soutien direct au pouvoir d'achat.

En interne, quels sont les leviers les plus efficaces pour embarquer les équipes dans cette démarche de transformation durable ?

La clé, c'est l'appropriation et les succès ! Nous avons déployé des actions de communications régulières des succès, nous valorisons les initiatives locales et avons intégré les écogestes dans les processus des métiers et les formations.

Chaque collaborateur doit comprendre concrètement l'impact de ses gestes, et se sentir acteur. **La transformation durable, ce n'est pas un département RSE isolé, c'est une culture d'entreprise à partager.**



Quels liens faites-vous entre RSE et performance économique ? Peut-on vraiment allier rentabilité et responsabilité à grande échelle ?

Sans la moindre hésitation, oui : les chiffres le démontrent chaque jour un peu plus.

Prenons la sobriété énergétique, un chantier engagé chez Carrefour depuis 2018 :

- **Équipements repensés** : passage à 100 % d'éclairage LED, installation de portes sur l'ensemble des meubles froids, centrales de réfrigération de nouvelle génération, pilotage centralisé et automatique de notre consommation (GTC).
- **Résultat tangible** : Pour la France, nous avons un objectif de réduction de notre consommation d'énergie de 20% d'ici 2024, que nous avons atteint avec 1 an d'avance (soit en 2023). Nous poursuivons dans cette trajectoire. Aujourd'hui, nous sommes à -25% de consommation par rapport à 2019

Intégrée intelligemment, la RSE n'est pas un centre de coût ; c'est un moteur de résilience et de rentabilité durable.

Enfin, si vous deviez donner un conseil à un jeune dirigeant qui souhaite inscrire sa marque dans une trajectoire responsable, quel serait-il ?

- **Commence par écouter** : clients, collaborateurs, fournisseurs, ONG ; c'est là que naissent les vraies priorités.
- **Puis fixe quelques objectifs simples, datés et mesurables** : un indicateur, une échéance, un pilote. Intègre ces objectifs au cœur même du modèle économique ; s'ils restent dans une annexe RSE, ils ne tiendront pas le choc.
- **Enfin, avance avec trois maîtres-mots : sincérité, transparence, patience**. La transition ne se fait pas en un trimestre, mais chaque pas crée de la valeur, de la confiance et du sens.

Et n'oublie jamais : la transformation durable est un sport collectif; entoure-toi, partage tes avancées, accepte de tester et d'ajuster.

Et rien n'est possible sans un dirigeant engagé et déterminé, c'est le cas d'Alexandre Bompard, notre PDG, qui impulse une puissante dynamique de transformation durable





**Commerce alimentaire :
le temps de la
recomposition**

Interview

Didier ONRAITA

Co-fondateur de "Osmosia" & "day by day"

Co-fondateur et VP de "Réseau Vrac & Réemploi"



Co-fondateur du réseau day by day, Didier ONRAITA livre une analyse claire et lucide des grands bouleversements qui redessinent le paysage du commerce alimentaire en France.

Vieillesse de la population, individualisation des régimes de consommation, explosion des modèles logistiques et remise en question des formats massifiés : **tout concourt à une fragmentation accélérée de l'offre comme de la demande.**

Pour lui, les repères traditionnels – du repas commun au foyer unique d'achat – s'effacent au profit d'un commerce plus diffus, plus agile, plus ancré localement.

Dans cette interview, il revient sur les signaux faibles devenus structurants, le rôle des nouvelles générations, les opportunités du digital et la nécessaire coopération entre acteurs, au-delà des logiques de concurrence.

Un plaidoyer pour une économie plus horizontale, et pour un commerce qui ne se contente plus d'optimiser... mais qui cherche à comprendre.

Vous avez co-fondé day by day il y a plus de 10 ans. Quel regard portez-vous aujourd'hui sur l'évolution du commerce alimentaire en France ?

Nous sommes entre deux phases de l'organisation du commerce en France.

A l'inverse de la mutation rapide de la fin des années 1960, l'évolution démographique (vieillesse et chute de la natalité), les fluctuations des coûts de l'énergie (à la hausse dans la durée) et les aléas croissants de disponibilités des matières premières transforment en profondeur les niveaux de besoin, les mobilités et les capacités d'achat, toutes se contractant à vitesse accélérée.

Très logiquement, l'inversion structurelle du commerce se produit avec l'atomisation des propositions liée notamment à l'individualisation des choix et à la diminution de la taille des foyers, la baisse des quantités alimentaires consommées et l'exacerbation, à géométrie variable toutefois, des exigences des consommateurs pour les qualités des produits alimentaires.

Parallèlement, des groupes sociaux se re-polarisent, par les capacités de dépenses mais aussi par les origines culturelles, qui rendent globalement obsolète tout ou partie des offres de la grande distribution généraliste.

Les nouvelles générations semblent jouer un rôle moteur dans ces changements. Vous le ressentez dans vos points de vente ?

Depuis nos débuts, notre clientèle se compose d'un bon tiers de jeunes gens de 25 à 35 ans. Possibilité de quantités réduites, gestion du budget, impact environnemental direct, matières brutes ou peu transformées, offre courte, lien social fort et pérenne, notre proposition répond à une part de plus en plus centrale de leurs attentes. Du moins pour une partie d'entre eux.

En effet, je crois que ce qui caractérise surtout les nouvelles générations est la fragmentation des désirs comme des contraintes et donc des choix.

Elle exprime d'abord la disparition de la classe moyenne née de l'après seconde guerre mondiale et de la standardisation des attentes qui l'accompagnait.

Cette fragmentation est telle que, pour l'alimentaire par exemple, nombre des fameux « GEN Z » dont on parle tant ont renoncé à un plat commun au sein du foyer – quand foyer il y a – pour choisir chacun son plat au regard de ses propres goûts ou de ses choix éthiques.

Le repas familial disparaît donc progressivement et, avec lui, des modalités d'achat qui en dépendaient.

- *Quid d'un lot de 10 steaks hachés lorsque l'on est deux au foyer dont un est végétarien ?*
- *Quid d'un paquet de 500 grammes de corn flakes lorsqu'une seule personne en consomme ?*
- *Quid même de la rentabilité apparente du temps d'épluchage, découpe et cuisson de légumes lorsqu'on ne le mobilise que pour une seule assiette ?*

On parle souvent d'un retour du commerce de proximité. Opportunité ou illusion ?

*Probablement ni l'un ni l'autre mais une nécessité, là encore, liée à l'évolution des **déterminants démographiques et économiques**.*

La diminution continue de la taille des foyers mais aussi l'individualisation des choix de consommation conduisent à des achats de plus petites quantités, plus fréquemment.

Dans ce cadre, un déplacement vers l'hypermarché ou le grand supermarché se justifie de moins en moins.

Dans le même temps la réduction des mobilités individuelles, à la fois par les restrictions réglementaires, le vieillissement de la population, l'augmentation du coût de l'automobile et la poursuite de l'urbanisation, rend plus long, plus pénible et plus coûteux le déplacement vers un commerce de trafic.

L'ensemble conduit inévitablement à devoir rapprocher de plus en plus les produits des clients faute de clients qui pourront se rapprocher des produits.



Quels sont, selon vous, les chantiers urgents pour faire évoluer le commerce en France ?

Les bouleversements précédemment évoqués érodent les piliers d'un développement serein du commerce physique :

- 1. L'archipelisation des acteurs, le resserrement des zones de chalandise, la multiplication des canaux de communication et la remise en cause des figures d'autorité** modifient en profondeur les potentialités de création de confiance par la communication.
- 2. La dé-massification des achats et le retour au diffus logistique réduisent la compétitivité perçue des lieux de vente**, vis-à-vis par exemple de la vente en ligne, ou affectent les marges et donc la pérennité des modèles.
- 3. La compression des équipes et leur trop faible formation à la vente en magasin réduisent la qualité de la relation avec les clients** par des compétences insuffisamment développées et un turn-over élevé.

Reconstruire ces trois piliers suppose de repenser la mutualisation des moyens entre des acteurs peu habitués à le faire.

Comment mutualiser des ressources entre enseignes juridiquement et capitalistiquement indépendantes, notamment à l'échelle d'un territoire de vie ?

Formation, équipes, moyens marketing, logistique, systèmes d'info,...de nouvelles alliances doivent s'organiser qui nécessitent à la fois des évolutions réglementaires (appréhension des notions de concurrence, droit du travail) mais aussi des mentalités et des modes de gouvernance.

Enfin la pression sur les ressources naturelles et l'environnement renforcent ces nécessités d'horizontalisation et de territorialisation des alliances opérationnelles pour mieux appréhender et permettre la mutation vers une part croissante d'économie circulaire.



Le digital, l'IA, les plateformes : alliés ou menaces pour les formats comme le vôtre ?

Les outils digitaux accompagnent l'accroissement de la productivité et de la qualité opérationnelle du commerce depuis toujours.

Pour ce qui nous concerne, nous considérons ces technologies comme des outils devant rester invisibles pour nos clients bien qu'indispensables à plus grande satisfaction de leurs demandes, notamment via une meilleure capacité d'anticipation avec l'IA.

Comme toutes les technologies de la promotion online, les plateformes représentent une ubiquitarisation de l'offre comme de la demande.

Reste toutefois à en garantir la compétitivité systématique dans un monde où les coûts de déplacement des produits augmentent quasi-continuellement.

Dans un cadre de développement amplifié du commerce de proximité, donc de réduction des surfaces de ventes par magasin et donc de réduction des assortiments, les plateformes jouent un rôle essentiel de mise à disposition de grandes profondeurs de gammes pour les biens anomaux, comme pouvaient le faire autrefois les catalogues de contremarque des magasins spécialisés.

Dans ce cadre elles peuvent représenter une formidable complémentarité vis-à-vis des modèles économiques des points de vente, leur permettant de se spécialiser sur des offres courtes, ciblées et à rotation élevée.

Qu'est-ce qui vous inspire dans le retail aujourd'hui ?

Dans la logique de mutualisation évoquée, les points de vente multi-enseigne développées par le Groupe Beaumanoir, ou les hybridations expérimentées notamment dans quelques grandes gares ou les stations-service d'autoroute méritent une attention particulière.

Elles démontrent que sur un même micro-territoire de nombreux clients apprécient de retrouver plusieurs positionnements d'un même secteur ou le cœur de l'offre de plusieurs spécialistes dans les mêmes murs et avec les mêmes personnels.

L'arrivée en centre-ville d'enseigne de périphérie, notamment dans la déco ou le bricolage, avec des adaptations conceptuelles fortes marque également la baisse des mobilités et l'insuffisance du seul canal online.

Enfin le renouveau des boulangeries qui ont su s'adapter très rapidement aux nouvelles habitudes urbaines de consommation hors domicile en proposant à la fois une relative montée en gamme et un snacking porteur de valeurs démontre la possibilité constante de relancer son marché et sa croissance en renouvelant sa proposition tout en conservant toujours les fondamentaux de son cœur de métier.

Rédaction : S&K

Si vous deviez résumer l'avenir du commerce en une phrase ?

Bienvenue dans les 30 refondatrices !

VOS ENGAGEMENTS :

Zéro déchet, zéro gaspillage :

en supprimant les emballages superflus et en proposant la juste quantité, day by day permet à chacun de consommer selon ses besoins, sans surplus ni culpabilité.

Des produits du quotidien, responsables et accessibles :

rigoureusement sélectionnés pour leur qualité, leur origine maîtrisée et leur prix juste, les produits s'inscrivent dans une consommation plus durable... sans compromis.

Un commerce de proximité à taille humaine :

ancré dans les territoires, le réseau défend un modèle relationnel, transparent et convivial, où chaque client retrouve une écoute, du conseil, et une vraie liberté de choix.





**Encadrement légal et
mobilisation volontaire :
bâtir un écosystème
commercial équilibré**

Interview

VERONIQUE LOUWAGIE

Ministre déléguée chargée du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes entreprises et de l'Économie sociale et solidaire

Véronique Louwagie est Ministre déléguée chargée du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes entreprises et de l'Économie sociale et solidaire depuis décembre 2024.

Elle est élue députée dans la 2^e circonscription de l'Orne en 2012, réélue en 2017, en 2022 puis en 2024. Elle est membre de la commission des Finances de l'Assemblée nationale depuis 2014 et vice-présidente de cette même commission depuis 2022.

Composition du cabinet

- Philippe RAMBAL, directeur de cabinet
- Jean-Baptiste BERNARD, directeur de cabinet adjoint
- Alexandre JEAN, chef de cabinet
- Laurent BETEILLE, conseiller spécial en charge du pôle commerce-consommation
- Léa LE GALIARD, conseillère commerce-consommation
- Sophie CHANELET, conseillère artisanat
- Paul-Alexandre SALA, conseiller parlementaire et territoires
- Tess INDYCKI, conseillère communication et presse
- Camille RENARD, conseillère économie sociale et solidaire
- Alexandre FAUCONNET, nommé conseiller entreprises et professions libérales

CREDIT PHOTOS : @GÉZELIN GRÉE



Madame la Ministre, quelles mesures concrètes envisagez-vous pour soutenir et redynamiser les commerces de centre-ville et ruraux, aujourd'hui confrontés à la concurrence des géants du e-commerce et à la baisse de fréquentation ?

Au coeur de nos centres-villes, le commerce de proximité joue un rôle essentiel tant sur le plan économique que social.

Pourtant il fait aujourd'hui face à des défis majeurs, dont la vacance commerciale : elle atteint 14 % dans les rues marchandes des centres-villes en 2024, contre 6 % en 2010.

Pour y répondre, j'ai lancé plusieurs actions :

- création de nouveaux postes de managers de commerce,
- accompagnement de 3 000 commerçants fragiles par les CCI via un plan national dédié à la vacance commerciale,
- travaux de simplification de la taxe sur les friches commerciales,
- et expérimentation de projets innovants comme l'occupation temporaire de cellules vacantes par des commerçants et artisans locaux durant le « mois de l'achat français », qui se tiendra en novembre prochain.

J'ai également lancé un tour de consultations avec les représentants des élus locaux et des différentes branches du commerce autour d'une charte « Ville commerçante ».

Celle-ci, qui devrait aboutir à l'automne, vise à structurer un cadre d'engagements mutuels entre communes, commerçants et associations de commerçants et CCI autour de sept piliers : durabilité, emploi, urbanisme, attractivité...

Le soutien du commerce en milieu rural est également une priorité tant il est essentiel pour la vitalité de nos territoires.

La ruralité représente en effet 88% des communes françaises. Pourtant, 62% des communes en France ne disposent d'aucun commerce.

Pour lutter contre la fracture du « dernier kilomètre », je porte plusieurs mesures fortes.

- Tout d'abord, le dispositif de soutien au commerce rural, déjà déployé dans près de 500 communes, a été reconduit en 2025 et je suis pleinement engagée pour sa prolongation en 2026.
- Le développement du commerce itinérant sera aussi soutenu, notamment pour les zones très isolées. Un seul commerce itinérant dessert en moyenne 8 communes de 2 000 habitants chacune.
- Enfin, le projet de loi sur la simplification facilitera l'implantation de débits de boissons dans les communes de moins de 3 500 habitants.



L'artisanat reste un pilier de notre économie locale. Comment peut-on accompagner les artisans dans leur montée en compétence digitale (prise de commandes en ligne, marketing sur les réseaux sociaux, etc.) tout en préservant leur savoir-faire traditionnel ?

L'intelligence artificielle est un levier indispensable que les entreprises doivent apprendre à maîtriser et à intégrer à leur chaîne de production.

Prenons quelques exemples pour les commerces de proximité. Grâce à des solutions d'IA accessibles, comme la gestion intelligente des stocks ou l'analyse prédictive des ventes, un petit commerçant peut mieux anticiper la demande, réduire ses invendus et proposer une expérience client personnalisée.

Une boulangerie de quartier peut utiliser une application intelligente pour ajuster sa production au fil des jours, et voir son chiffre d'affaires augmenter tout en réduisant son gaspillage.

L'IA permet aussi d'automatiser les tâches répétitives et libérer du temps pour la vente et l'innovation.

Nous avons annoncé cette semaine un grand programme appelé Osez l'IA, avec des objectifs ambitieux pour le déploiement de l'IA dans les PME, des ambassadeurs IA dans différents secteurs d'activité et des outils de financement.

En effet, avec Osez IA, c'est plus de 150 M€ de prêts qui seront garantis par la BPI, pour que les PME passent à l'échelle et valorisent toute la force de l'IA.

La montée en puissance de la « ultra-fast fashion » chinoise pèse lourd sur nos filières textiles durables. Quelles initiatives législatives ou incitatives comptez-vous mettre en place pour protéger nos industriels, promouvoir le « Made in France » et encourager la consommation responsable ? »

L'ultra-fast fashion repose sur des modèles économiques agressifs, souvent opaques et peu respectueux des règles.

Face à ces dérives, l'État agit avec fermeté. Récemment, Shein a été sanctionné à hauteur de 40 millions d'euros pour pratiques commerciales trompeuses.

Ce n'est qu'un début : j'ai demandé à la DGCCRF de tripler ses contrôles et d'adopter une approche à « 360° » pour cibler tous les manquements en même temps. Nos effectifs de contrôle seront renforcés, et nous devons déployer l'IA dans les enquêtes, pour gagner en efficacité.



J'ai également demandé l'étude du déréférencement des plateformes qui ne respectent pas les règles, et je porte ce sujet à Bruxelles : le DSA (Digital Services Act) doit évoluer pour permettre le blocage de sites à risque systémique.

Nous devons en parallèle valoriser nos propres filières. Le « Made in France » est une force, à la croisée de la qualité, de la confiance et de la souveraineté économique. 58% des français considèrent le « fabriqué en France » comme critère prioritaire dans leurs achats. Or, on constate en pratique une profusion d'initiatives privées pour valoriser le Made in France, dont certaines sont frauduleuses. La DGCCRF joue là encore un rôle crucial.

Pour aller plus loin, nous avons confié avec mes collègues Eric Lombard et Marc Ferracci une mission à Yves Jégo, dont le rapport vient de nous être remis. Son objectif : mieux informer les consommateurs sur l'origine des produits et encourager l'achat local.

L'une des premières traductions concrètes de ce rapport sera le lancement en novembre prochain du « Mois de l'achat français », pendant le « Black Friday ».

Les consommateurs sont de plus en plus attentifs à l'impact environnemental de leurs achats. Comment votre ministère prévoit-il de renforcer la réduction des emballages plastiques dans le commerce, tout en maintenant la compétitivité de nos enseignes ?

La réduction des emballages plastiques ne peut reposer uniquement sur les consommateurs. C'est tout un écosystème qu'il faut transformer, en combinant leviers législatifs, initiatives des acteurs économiques et sensibilisation des consommateurs.

D'abord, la loi AGECE prévoit que d'ici 2030, 20 % des surfaces de vente de plus de 400 m² devront être consacrées aux produits non préemballés. C'est un objectif ambitieux, qui suppose que les commerces adaptent leur offre mais aussi leur communication, pour favoriser le réemploi des contenants par les clients. C'est pour cela que nous travaillons avec les acteurs du commerce pour calibrer au mieux le décret d'application.

En parallèle, la directive européenne sur les emballages encourage le développement des formats rechargeables, plus légers et plus durables, qui permettent de prolonger la vie des emballages d'origine.

La grande distribution a un rôle central à jouer dans cette évolution des usages. Je salue à cet égard l'engagement de ses représentants dans le groupe de travail sur le commerce circulaire que nous avons lancé au sein du Conseil national du commerce.

En conclusion, j'insiste sur la complémentarité des dispositifs législatifs et des démarches volontaires, et sur le fait qu'on ne peut pas tout faire passer par la loi, ni non plus tout faire pour peser sur la « responsabilité » des consommateurs. On le sait, les pratiques de consommation résultent autant de facteurs plus systémiques, de l'accessibilité de l'offre, des pratiques commerciales... que de choix individuels.

Si vous deviez dessiner en une phrase l'avenir du commerce et de l'artisanat français à l'horizon 2030, quel en serait le cap ?

Le cap, c'est celui d'un commerce et d'un artisanat ancrés dans les territoires, connectés au monde, et porteurs d'une économie durable, innovante et souveraine.

Pour favoriser l'innovation dans les PME et les TPE, quel rôle stratégique voyez-vous pour les partenariats public-privé (incubateurs, financements co-construits, clusters) dans les années à venir ?

Les partenariats public-privé sont aujourd'hui plus que jamais essentiels pour catalyser l'innovation dans les PME et TPE. Ils permettent de mutualiser les compétences, les financements et les réseaux territoriaux, créant ainsi une dynamique collective.

Dans le cadre de France 2030 par exemple, l'État mobilise ressources et expertise pour sélectionner des projets à fort potentiel, notamment en IA, deep tech ou industrie durable.

Madame la Ministre, le Club des Acteurs du Commerce (CACTus) lance cette année ses « Trophées Impact », un concours visant à mettre en lumière les projets innovants et responsables dans le commerce et les services.

Pensez-vous que ce type d'initiative, qui valorise aussi bien les démarches externes (expérience client, digitalisation) que les projets internes (RSE, gouvernance), peut jouer un rôle utile pour encourager et fédérer les acteurs du commerce français ?



Absolument, je pense que ce type d'initiative est essentiel.

L'expérience avec les « Trophées du Commerce » que nous avons organisés avec les CCI début juillet montre que valoriser l'innovation – qu'elle soit externe (expérience client, digitalisation) ou interne (RSE, management) – crée un véritable élan collectif.

Ce type de concours constitue un levier majeur pour mettre en lumière les initiatives responsables, renforcer l'attractivité de nos territoires et valoriser les acteurs du commerce en général.



Vagues low-cost : la mode française sous pression de l'ultra-fast fashion

Interview

YANN RIVOALLAN

PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DU PRÊT-À-PORTER FÉMININ

Yann Rivoallan, Président de la Fédération Française du Prêt-à-Porter Féminin, s'exprime avec franchise sur les menaces pesant aujourd'hui sur l'industrie textile française, dans un contexte où la surabondance de collections à bas prix transforme en profondeur les habitudes de consommation, la filière textile française se trouve à un tournant décisif.

L'essor spectaculaire des plateformes et marques ultra-fast fashion, souvent implantées hors d'Europe, exerce une pression sans précédent sur les entreprises locales : concurrence de prix agressive, pratiques de production et de distribution opaques, recours massif aux matériaux jetables, conditions de travail non conformes et empreinte écologique considérable.

Dans cet entretien, Yann Rivoallan, Président de la Fédération Française du Prêt-à-Porter Féminin, dresse un constat sans concession du modèle ultra-fast fashion venu de Chine, pointe les failles de la concurrence actuelle et expose les leviers dont dispose la France – et plus largement l'Europe – pour rebâtir une mode durable et solidaire.

Il insiste également sur le rôle de chacun, du consommateur aux pouvoirs publics, pour réorienter les choix d'achat vers la qualité et la durabilité, et sur l'importance d'une action coordonnée à l'échelle européenne.

À travers ses réflexions, c'est toute une filière qui est invitée à repenser son avenir, en reconnaissant que la relocalisation, loin d'être un luxe, devient une nécessité stratégique et éthique.



Vous qualifiez ce modèle d’“ultra-fast fashion” venu de Chine de particulièrement néfaste. Quels facteurs essentiels, selon vous, en font une menace pour la filière française ?

Tout simplement parce que sur toute la chaîne de valeur, ce modèle va à l’encontre de nos normes légales et morales.

- D’abord, *la contrefaçon intensive mine la créativité* et les droits des créateurs.
- Ensuite, *les produits sont massivement en matières plastiques (jusqu’à 80 %), donc jetables et polluants.*
- *Les conditions de travail sont souvent indignes* : exploitation de la main-d’œuvre, absence de respect des droits fondamentaux.
- *Ils utilisent aussi les données clients de manière illégale*, sans consentement véritable.
- Quant à la logistique, c’est un déluge d’avions : *près de 600 vols quotidiens pour faire transiter ces articles* bon marché, un gouffre énergétique et écologique.
- Sur le plan marketing, *ils recourent à toutes les méthodes de manipulation cognitive* pour pousser à l’achat compulsif.
- Enfin, *la gestion des prix flirte avec l’illégalité* : promotions abusives, pratiques de dumping tarifaire.

Et je ne cite pas tout : *il y a d’autres atteintes éthiques et environnementales*. Cela n’a rien à voir avec une concurrence loyale, mais bien une concurrence illégale

Face à la pression exercée par ces acteurs à bas coûts et pratiques opaques, peut-on encore espérer rétablir une concurrence juste et équilibrée pour la mode française ?

La question de la concurrence équitable est aujourd’hui au cœur des préoccupations de notre industrie. Il ne s’agit pas seulement de rivaliser sur les volumes ou les prix, mais de garantir des conditions de jeu qui ne perpétuent pas des pratiques contraires aux valeurs sociales, environnementales et économiques que nous défendons :

Reconnaître la nature du défi :

D’abord, il convient de prendre pleinement la mesure des différences de modèle

Renforcer la régulation et la coopération européenne :

Pour espérer une concurrence plus juste, il est indispensable d’agir collectivement au niveau européen et international.

Valoriser nos atouts et repenser le positionnement :

La concurrence ne se joue pas qu’à armes égales de coût. La France et l’Europe disposent de plusieurs leviers à activer.

Mobiliser les acteurs de la filière :

Isolément, une entreprise aura du mal à concurrencer les modèles à bas coûts extrêmes...mais en se regroupant.

Encourager l’évolution du comportement des consommateurs :

Même si la régulation et l’innovation sont essentielles, l’un des leviers les plus puissants reste la demande !

Repenser la chaîne de valeur

Enfin, il faut revoir l’ensemble de la chaîne, pas seulement la production .

Faut-il nécessairement une action européenne unifiée pour faire bouger les lignes ?

C'est à la fois oui et non.

- **Oui, parce que l'Europe réunie pèse plus lourd face aux géants chinois et aux plateformes hors normes** : un marché intérieur coordonné peut imposer des contrôles plus stricts, des normes environnementales et sociales.
- **Non, dans le sens où la France peut et doit parfois avancer seule en lançant des lois protectrices** ; elle peut ainsi servir d'exemple pour les autres pays européens. Nous sommes tous dans le même bateau : si un pays agit, les autres seront encouragés à suivre. *L'essentiel est d'agir collectivement, mais cela commence souvent par une prise de position forte, même nationale.*

Vous dites que “la Chine ne doit pas gagner”. Que signifierait concrètement une “perte” pour la mode française ?

Concrètement, une « perte » pour la mode française, si le modèle ultra-fast fashion chinois venait à triompher, serait la capitulation d'une filière entière face à une course aux prix bas, au détriment de l'emploi, de l'innovation, de l'environnement, de la culture et de notre autonomie industrielle.

C'est la disparition progressive des ateliers, la désertification des centres-villes, la banalisation d'une consommation jetable, et, in fine, la perte de notre identité et de notre compétitivité sur le plan mondial.

Pour empêcher cette “perte”, il faut mobiliser l'ensemble des acteurs – marques, distributeurs, pouvoirs publics, consommateurs – autour de plusieurs leviers :

- *Réglementation et régulation*
- *Soutien à la filière locale*
- *Innovation et collaboration*
- *Mobilisation collective*

En somme, refuser de laisser la Chine “gagner” revient à défendre un modèle de mode fondé sur la qualité, l'innovation, la responsabilité sociale et environnementale, et la pérennité des emplois et des savoir-faire.

C'est un combat de long terme qui exige cohérence, détermination et solidarité : préserver l'écosystème de la mode française, non seulement pour aujourd'hui, mais pour les prochaines générations.

Quels outils manquent aujourd'hui pour bâtir une réelle indépendance industrielle dans l'habillement ?

En réalité, les outils existent : nous avons en Europe – France, Portugal, Italie, Pologne, Roumanie, Ukraine... – la capacité de produire.

Nous disposons de savoir-faire, des marques fortes dans le luxe et le prêt-à-porter. Il ne manque pas une technologie perdue : il s'agit avant tout de volonté politique, de décisions d'investissement et de priorisation de la qualité.

Les infrastructures, les compétences et les capacités de production sont là. Il faut simplement réorienter les approvisionnements vers des chaînes plus courtes et responsables



Relocaliser signifie souvent une hausse des prix. Comment convaincre le consommateur ?

Oui, le coût de production en Europe est plus élevé que dans certains pays lointains. Mais il faut changer de regard sur la notion de prix : si un vêtement coûte deux fois plus cher mais se porte longtemps, son coût à l'usage est bien plus faible.

Le véritable problème, c'est la culture du jetable : plus on consomme de vêtements éphémères, plus on paie cher au final, tant financièrement qu'écologiquement. Il faut promouvoir l'achat de produits de qualité, durables, réparables, transmissibles, avec une seconde vie via la vente ou l'échange.

Ainsi, la hausse apparente du prix à l'achat est compensée par la longévité, la revente ou le passage en seconde main. C'est un cercle vertueux, bénéfique pour le consommateur, pour l'emploi local et pour l'environnement

Quel conseil donneriez-vous à un jeune consommateur, par exemple un 18-25 ans, confronté aux promotions alléchantes de plateformes low-cost

Je lui dirais d'abord de réfléchir à son besoin réel : a-t-il vraiment besoin de ce vêtement ?

Ensuite, se poser la question de la conformité : ces produits sont-ils aux normes (sécurité, composition, teintures) ? Beaucoup de vêtements importés à très bas prix ne respectent pas ces normes, au risque pour la santé.

Enfin, s'il choisit de soutenir un acteur local, il contribue à la création d'emplois en France et en Europe et agit pour l'avenir de la planète : ses choix d'aujourd'hui déterminent l'environnement de demain.

En résumé : consommer moins, mais mieux et en conscience



Enfin, comment la Fédération Française du Prêt-à-Porter Féminin agit-elle pour soutenir ses adhérents face à ces défis ?

Nous restons très mobilisés pour accompagner nos membres dans plusieurs directions :

- *Sensibilisation et information*
- *Soutien à la qualité et au savoir-faire local*
- *Lobbying et plaidoyer*
- *Encouragement de la consommation responsable*
- *Veille réglementaire et partenariats*

L'objectif est que chaque acteur du prêt-à-porter féminin dispose des outils, des contacts et de l'expertise pour construire un modèle pérenne, fondé sur la qualité, la transparence et le respect des normes. »



**Commerce local : le moteur
oublié de l'attractivité
des territoires?**

Interview

Myriam TRABELSI

*Responsable de la Promotion Économique et Commerciale à Grand Paris Grand Est
Présidente Club des Managers de Centre ville*



Myriam, vous êtes une actrice engagée du commerce local depuis de nombreuses années. Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?

Mon parcours est profondément ancré dans le commerce de proximité et dans la dynamique de terrain.

J'ai débuté ma carrière dans la grande distribution, notamment chez Darty, où j'ai exercé des fonctions de cadre pendant une dizaine d'années.

J'y ai dirigé plusieurs centres de profit à travers toute l'Île-de-France. Cette expérience m'a permis de développer une solide expertise en gestion, en relation client, et surtout un goût prononcé pour le challenge et la performance commerciale.

Forte de cette expérience, j'ai choisi de m'engager dans le secteur public, en mettant mes compétences au service de l'intérêt général. J'ai intégré la fonction publique en tant que Directrice du développement économique de la ville de Sevrans, une commune de plus de 56 000 habitants.

Aujourd'hui, je suis responsable de la promotion économique et commerciale de Grand Paris Grand Est, un établissement public territorial stratégique en Seine-Saint-Denis, 14 communes avec près de 410 000 habitants.

J'accompagne les élus, les maires et le président dans la définition et la mise en œuvre de leur vision stratégique du développement économique, commercial et territorial.



Vous êtes très investie auprès des managers de centre-ville et des élus. Quel est, selon vous, le rôle clé de ces acteurs ?

***Les managers de centre-ville, commerces, développeurs territoriaux jouent un rôle absolument stratégique et de proximité dans l'organisation territoriale.** Ce sont des acteurs de terrain, présents au quotidien auprès des commerçants, des porteurs de projets et des élus. Leur force réside dans leur capacité à comprendre les réalités locales, à identifier les besoins, les potentiels et les freins, et à agir concrètement pour y répondre.*

Ils sont la porte d'entrée incontournable pour tout acteur économique qui souhaite s'implanter, s'installer ou développer son activité sur un territoire. Qu'il s'agisse de trouver un local, de monter un dossier de financement, d'accéder à un réseau ou de comprendre les spécificités administratives locales, le manager est souvent le premier interlocuteur.

*Il incarne le lien opérationnel entre la collectivité et l'écosystème économique, et permet de coordonner les actions, de faciliter les décisions, et d'animer une stratégie d'attractivité commerciale. **En résumé, il est le chef d'orchestre en binôme avec son élu mais essentiel de la dynamique économique locale. En tant que présidente du Club des Managers centre-ville et territoire, il est essentiel de mettre en lumière ces métiers auprès des acteurs privés et publics.***

Quel type de collaboration public-privé vous semble aujourd'hui indispensable pour redynamiser les territoires ?

***La collaboration public-privé est aujourd'hui une clé de voûte de toute stratégie de redynamisation des territoires.** On ne peut plus penser le développement économique et commercial de manière cloisonnée. Chaque acteur a un rôle à jouer, une vision à apporter, et surtout une légitimité à exprimer.*

Quand je suis entrée dans la fonction publique, j'ai immédiatement adopté une approche de terrain, en allant à la rencontre des commerçants, des artisans, des dirigeants locaux. Cette immersion m'a confortée dans l'idée que l'écoute active/mutuelle et l'action conjointe entre les collectivités, les entreprises et les habitants sont essentielles. L'avantage est que parle le même langage, une force due à mon parcours privé.

C'est pourquoi j'insiste toujours auprès des maires et élus que j'accompagne sur la nécessité de rassembler autour d'une même table trois piliers fondamentaux :

- **la municipalité**, pour sa vision stratégique et ses leviers d'aménagement et de soutien,
- **l'acteur économique**, porteur d'initiatives, d'emplois, de services et d'innovation,
- **et l'habitant**, usager final du territoire, dont les attentes doivent être au cœur de toute politique.

Cette triangulation permet de construire une ville plus cohérente, plus attractive et plus humaine. Elle garantit que les projets soient adaptés aux réalités du terrain, qu'ils mobilisent les bons partenaires, et qu'ils répondent à une logique durable, tant sur le plan économique que social.

À l'heure où les modèles urbains et commerciaux sont bousculés, la co-construction public-privé n'est plus un choix, c'est une nécessité structurelle pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

Et demain ? Comment voyez-vous l'évolution des territoires commerciaux dans 5 à 10 ans ?

Au-delà des évolutions technologiques et des nouveaux usages, je pense que les territoires commerciaux de demain devront faire preuve d'une gouvernance territoriale renouvelée, d'une intelligence collective renforcée, et d'une capacité d'adaptation permanente.

Nous allons vers un modèle où le commerce ne sera plus seulement une offre de biens, mais un levier de lien social, d'animation urbaine et de résilience économique. Le territoire commercial ne sera plus une simple zone de chalandise, mais un écosystème vivant, où cohabitent commerces de proximité, tiers-lieux, services publics, artisans, acteurs de l'économie sociale et solidaire. **Mettre l'humain au centre de tout !**

Les élus, les aménageurs et les acteurs économiques devront travailler ensemble à une meilleure gestion des temporalités urbaines : horaires d'ouverture adaptés, logistique urbaine partagée, mutualisation des espaces, modularité des lieux.

On verra également se développer des formes hybrides de commerce mêlant activité économique, formation, inclusion, culture et expérimentations locales.



il faudra repenser la place du commerce dans le projet global de ville : l'intégrer comme un acteur à part entière de la fabrique urbaine, au même titre que le logement, l'espace public ou les équipements.

En quoi votre engagement au sein du CACTus vous semble complémentaire à votre mission au sein de Grand Paris Grand Est ?

Mon engagement au sein du CACTus est une formidable opportunité pour croiser les regards, anticiper les évolutions et surtout proposer des solutions concrètes à l'échelle locale. En tant que membre d'honneur, j'y retrouve une communauté de professionnels passionnés, en prise directe avec les réalités du terrain, mais aussi tournés vers l'innovation et la prospective.

Ce que je porte au sein de Grand Paris Grand Est, c'est justement cette volonté de faire du commerce un levier structurant des politiques territoriales, au même titre que l'emploi, la mobilité ou la transition écologique. Le CACTus me permet d'enrichir cette vision par des retours d'expériences diversifiés, d'identifier des pratiques inspirantes, et de les transposer sur notre territoire.

Mais au-delà du constat, je souhaite que cet engagement soit opérationnel : je milite pour la mise en place de laboratoires territoriaux du commerce, pour tester de nouvelles formes de coopération public-privé, pour renforcer la formation des managers de centre-ville, ou encore pour intégrer les acteurs économiques dans la fabrique de la ville dès la phase de conception des projets urbains.

Le CACTus est un accélérateur d'idées et d'initiatives, et mon rôle est de faire le lien entre ces dynamiques et les besoins concrets des 14 communes que j'accompagne. Cette passerelle entre le terrain et la stratégie, entre l'expérimentation et la mise en œuvre, est aujourd'hui essentielle.

Un message que vous aimeriez faire passer aux décideurs du commerce, qu'ils soient publics ou privés ?

Le message que je souhaite faire passer est clair : la co-construction ne doit plus être un slogan, mais une méthode de travail à part entière. Elle doit s'incarner à tous les niveaux, dans chaque projet, chaque décision, chaque stratégie.

Trop souvent encore, on travaille en silos, chacun dans sa sphère. Or, les enjeux que nous affrontons – vacance commerciale, transformation des modes de consommation, attractivité des territoires – exigent une mobilisation collective et coordonnée.

Il faut savoir écouter, mais surtout agir. L'écoute permet d'identifier les besoins, mais seule l'action permet de répondre concrètement aux attentes.

Il est temps d'accélérer le passage du diagnostic à la mise en œuvre. Les territoires n'attendent plus des intentions, ils attendent des solutions.

Publics et privés doivent avancer ensemble, non pas dans une logique de confrontation, mais dans une culture de la confiance, de l'efficacité et de la responsabilité partagée.

C'est à cette condition que nous pourrions faire du commerce un pilier du nouveau local.

Baromètre des managers de ville et de territoire

59,7%

des managers sont des femmes.
Manager est un métier mixte à tendance féminine : les femmes y sont plus représentées que dans que la population française

54%

des managers possèdent un niveau équivalent ou supérieur à Bac+5

6/10

des managers sont issus de collectivités

76,4%

sont employées principalement dans des villes de moins de 50 000 habitants

Et demain...

Ce baromètre confirme que **le métier de manager de ville et de territoire est à la croisée des enjeux sociaux, économiques et urbains.**

- **Un métier résolument mixte**, incarné par une majorité de femmes.
- **Une profession hautement qualifiée**, exigeant expertise et vision stratégique.
- **Un rôle essentiel, ancré dans les villes moyennes**, véritable moteur de dynamisme local et de lien social.

Demain, leur capacité à innover, fédérer et accompagner les transitions sera au cœur des stratégies territoriales pour bâtir des villes attractives, durables et inclusives.



**Entre innovation et
expérience client, la clé
reste la fluidité**

Interview

Mike HADJADJ

*Founder iloveretail.fr, La Retail Tech & Log on experience
Speaker | Startups Advisor & BA*



Mike Hadjadj connaît le commerce sous toutes ses coutures !

Depuis ses débuts dans la communication jusqu'à ses responsabilités de direction marketing dans la tech pour le retail, *son parcours est marqué par une obsession constante : comprendre les usages, anticiper les mutations et accompagner les transformations.*

Il a été parmi les pionniers en France des révolutions de l'encaissement et de la digitalisation des points de vente, avant de fonder il y a dix ans *iloveretail.fr*, un réseau d'experts qui observe et analyse les grandes tendances du commerce mondial, des comportements consommateurs et des innovations tech liées.

Son engagement dans le retail le conduit à accompagner depuis 8 ans la verticale retail de Business France pour aider les start-up à rayonner à l'international, puis à fonder La Retail Tech, une communauté d'entreprises aujourd'hui forte de plus de 200 membres.

Son regard, à la fois ancré dans la réalité du terrain et sensible à l'innovation utile, fait de lui l'un des meilleurs éclaireurs des enjeux du commerce de demain.

Comment voyez-vous évoluer le commerce aujourd'hui ?

Le commerce, aujourd'hui, est à la fois plus complexe et plus simple qu'avant.

- Plus complexe parce que les attentes des clients se sont fragmentées : certains veulent du tout digital, d'autres du local, certains attendent du service, d'autres du prix.
- Plus simple parce que tout repose finalement sur une chose : tenir sa promesse client.

Le commerce qui marche aujourd'hui, c'est celui qui est lisible et fiable. Celui qui sait dire "voilà ce que je vous propose" et qui le délivre sans couture. Tout le reste — les outils, les effets de mode — ne sont que des moyens. Pas des buts.

Le magasin physique reste-t-il indispensable dans ce contexte omnicanal ?

Loin de là ! Il reste un pilier de l'expérience client. Mais attention : il n'a plus le monopole de l'offre. Il doit donc avoir une vraie valeur ajoutée.

Un bon magasin, ce n'est pas juste un lieu où l'on expose des produits : c'est un lieu d'expérience, de conseil, de réassurance.

À l'inverse, un point de vente qui n'a pas clarifié son rôle est condamné à disparaître.

Quels sont, selon vous, les fondamentaux d'un commerce efficace ?

C'est du bon sens, mais un client ne doit pas venir en magasin par obligation, il doit y trouver son intérêt !

- Si vous vendez du produit courant, soyez rapide et efficace.
- Si vous vendez des produits complexes, vos experts doivent guider le client.
- Si vous vendez du luxe, créez du cérémonial, de l'exception.

Et dans tous les cas, soyez cohérent.

L'expérience phygitale : opportunité ou risque de dilution de la relation réelle ?

Le digital sert la praticité : click & collect, infos produits, comparateur de prix en temps réel, optimisation des stocks, ...

En revanche, le magasin reste le lieu de la rencontre : toucher un produit, discuter avec un conseiller, découvrir une mise en scène.

Le défi, c'est d'articuler ces deux mondes sans heurts : un client qui réserve en ligne doit trouver son produit sans attente, et inversement, un internaute qui scrolle sur Instagram doit sentir l'envie de pousser la porte du magasin.



La technologie, c'est un outil, jamais une finalité

Comment éviter de transformer le magasin en simple vitrine technologique ?

La technologie, c'est un outil, jamais une finalité.

J'ai vu l'arrivée des bornes interactives ou des miroirs connectés : hyper séduisants sur le papier, catastrophiques s'ils n'apportent rien de concret.

Le secret, c'est de se demander à chaque innovation : est-elle au service du client ? Facilite-t-elle la compréhension du produit ? Réduit-elle les temps d'attente ? Augmente-t-elle mes collaborateurs ?



Vous insistez sur la clarté du positionnement. Comment cela se traduit-il en magasin ?

Prenez une enseigne comme Kiabi : elle dit « vêtements à petits prix, disponibles et livrés sans délai ». Point. Pas d'à-côté confus.

Chez Zara, la mode rapide parle de renouvellement permanent. Chaque visite originelle répond à une promesse différente.

Quand une enseigne ne sait plus dire ce qu'elle vend ni à qui, le client se disperse. Sur le terrain, cela se traduit par des mesures très concrètes : lisibilité des linéaires, cohérence des prix, formation très précise des vendeurs.

Quels conseils donneriez-vous aux commerçants qui hésitent à innover ?

Le consommateur doit comprendre en trente secondes s'il est au bon endroit.

Je les inviterais d'abord à observer. Pas en lisant des rapports, mais en allant passer du temps dans d'autres enseignes : voir ce qui marche, noter ce qui dysfonctionne.

Ensuite, à tester rapidement : un pilote de deux semaines, un petit corner interactif, un panel consommateurs. Sans investir des fortunes.

Enfin, à mesurer : nombre de visiteurs, taux de conversion, taux de fidélisation. Si ça ne marche pas, on scale-back et on en tire les enseignements. L'important, c'est d'agir, de ne pas rester paralysé par la peur de l'erreur.

La durabilité va devenir incontournable. Mais attention, pas au sens marketing.

Les enseignes qui comprendront qu'un modèle viable est à la fois rentable et respectueux des ressources sociales et naturelles auront un avantage durable. **Le commerce responsable ne sera pas une option, mais un critère de crédibilité.**

Parlons de l'Intelligence Artificielle !

Il faut arrêter de voir l'IA comme un concept futuriste ou marketing.

Ce qui m'intéresse, ce sont les usages réels, utiles. L'IA permet aujourd'hui d'améliorer la gestion de l'offre, d'éviter les ruptures de stock, d'optimiser les flux. Par exemple, des caméras peuvent surveiller les rayons, repérer les produits manquants et alerter en temps réel pour garantir la disponibilité.

*Là, on parle de valeur pour le client. **C'est simple : si la technologie ne répond pas à un besoin précis et immédiat, c'est un gadget.** L'IA est pertinente quand elle s'inscrit dans le quotidien, quand elle rend le commerce plus fiable et fluide.*

L'IA, c'est aussi un levier pour limiter le gaspillage et fluidifier la vente

Sur les produits alimentaires notamment, l'IA peut avoir un impact immédiat. Prenez les produits en fin de vie.

*En analysant des dizaines de paramètres — météo, jour de la semaine, comportement d'achat — l'IA peut ajuster les prix pour vendre avant que ça parte à la benne. C'est vertueux : moins de gaspillage, de meilleures marges, et un geste pour l'environnement. **On n'est plus dans le gadget : on est dans l'action concrète, dans l'efficacité du commerce au quotidien !***

L'IA, aide aussi l'humain à mieux faire son métier

*L'IA ne doit pas être vue comme un substitut à l'humain. **Un vendeur restera toujours irremplaçable pour le conseil, l'empathie, l'accompagnement.***

*En revanche, l'IA peut soulager les équipes des tâches ingrates ou chronophages : vérifier les stocks, alerter sur les ruptures, ajuster les prix en temps réel. Ça leur laisse plus de temps pour ce qui compte vraiment : s'occuper des clients. **La bonne IA dans le commerce, c'est celle qui permet aux collaborateurs de se recentrer sur leur vraie valeur ajoutée.***

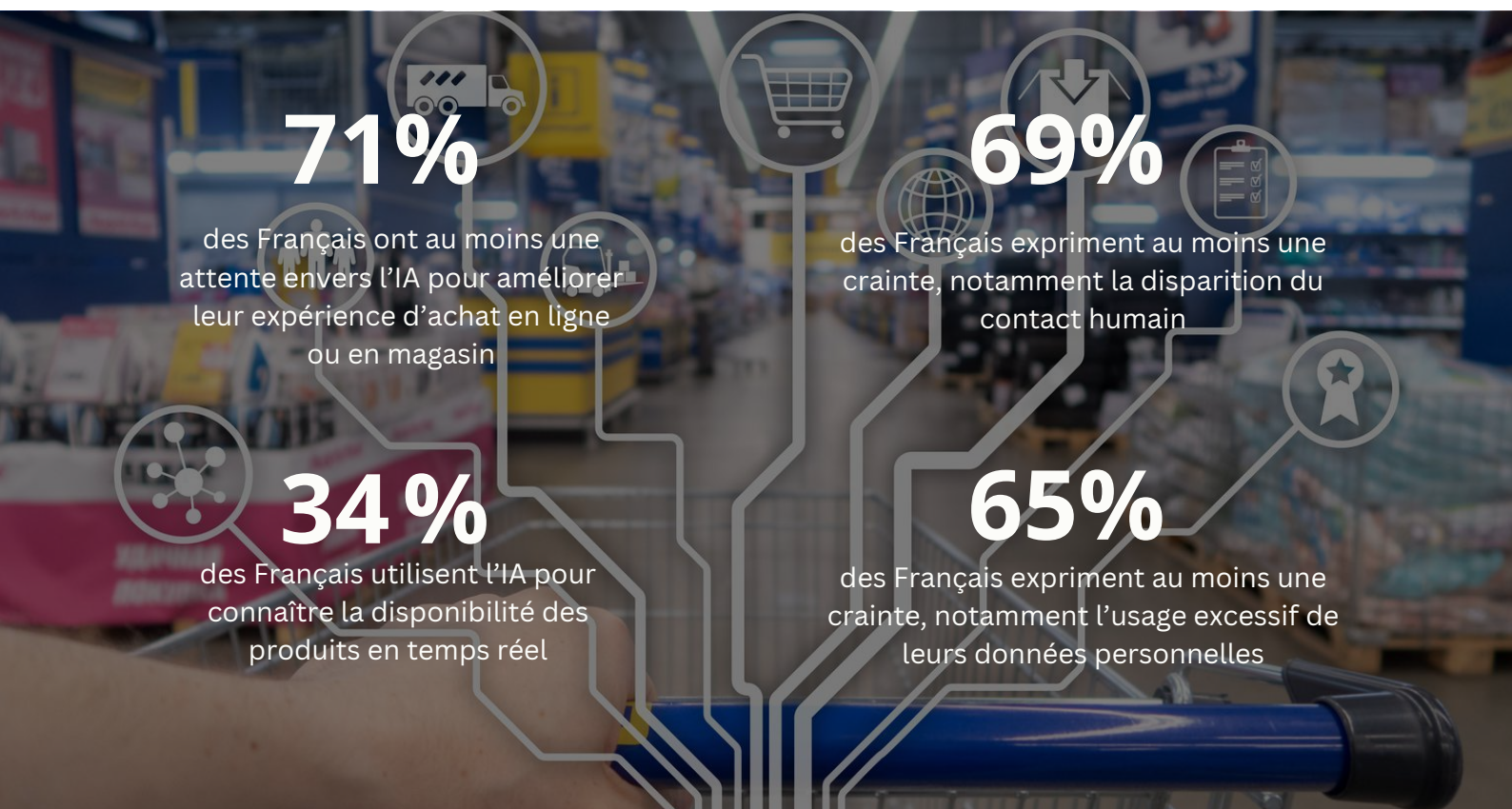
L'IA peut-elle vraiment contribuer à l'éco-conception et à la durabilité ?

***Oui, l'IA peut aider à la durabilité de plusieurs façons.** Par exemple, en optimisant les chaînes d'approvisionnement et en réduisant les trajets de livraison, elle permet de diminuer les émissions de CO2. Elle peut aussi aider à mieux gérer les stocks et éviter les excédents de produits, contribuant à une consommation plus responsable.*

*Certains s'inquiètent des effets de l'IA sur l'environnement, notamment en termes de surchauffe des systèmes. **Cependant, même si l'IA consomme de l'énergie, elle permet de réduire d'autres impacts environnementaux**, comme ceux liés aux trajets en camion, à la gestion des stocks, ou à la réduction du gaspillage alimentaire, ce qui peut finalement rendre le bilan positif.*

L'IA en chiffres

Sondage OpinionWay pour La Retail Tech



Et demain...

Demain, le commerce restera incarné. L'innovation, elle, sera en coulisses.

La technologie, notamment l'intelligence artificielle, jouera évidemment un rôle. Mais pas pour éblouir ou remplacer. Elle viendra en renfort, discrète mais utile, pour simplifier la gestion des stocks, éviter les ruptures, mieux ajuster les prix ou encore libérer du temps

L'enjeu est simple : rendre l'innovation invisible mais précieuse, pour que l'attention revienne là où elle a toujours eu sa place — entre les vendeurs et leurs clients.

Rédaction : S&K



**ICM Wellness
applique au fitness
les codes du
commerce organisé :
lisibilité, utilité,
cohérence.**

Interview

Nicolas MARTINEZ

Directeur général des enseignes Keepcool, Neoness et Metabolik

Nicolas Martinez est aujourd'hui Directeur général des enseignes Keepcool, Neoness et Metabolik, au sein du groupe ICM Wellness.

Il pilote un réseau de près de 300 clubs de fitness répartis sur l'ensemble du territoire français, avec une responsabilité couvrant à la fois la stratégie, le développement et la performance globale des enseignes.

Son parcours s'inscrit à la croisée du retail, de l'immobilier commercial et des services. Cette double lecture lui permet d'aborder le fitness non seulement comme une pratique sportive, mais comme un véritable service du quotidien, structuré autour de marques identifiées, de formats complémentaires et d'un maillage territorial maîtrisé.

À la tête d'ICM Wellness, Nicolas Martinez défend une approche claire : refuser la guerre des prix permanente, privilégier la cohérence de l'offre et construire une expérience en club lisible, accessible et durable.

L'architecture de marques, l'expérience client et la relation de proximité avec les adhérents constituent les piliers de son pilotage.



Vous venez d’être nommé Directeur général des enseignes Keepcool, Neoneess et Metabolik. Quelle est aujourd’hui votre feuille de route ?

La feuille de route s’inscrit d’abord dans une logique de continuité et de structuration.

Les enseignes Keepcool, Neoneess et Metabolik disposent déjà d’un socle solide, avec un réseau d’environ 300 clubs et des positionnements clairement identifiés. **L’enjeu n’est donc pas de bouleverser les modèles existants, mais de les consolider, de les clarifier et de les faire évoluer de manière cohérente, en tenant compte des réalités économiques et des usages.**

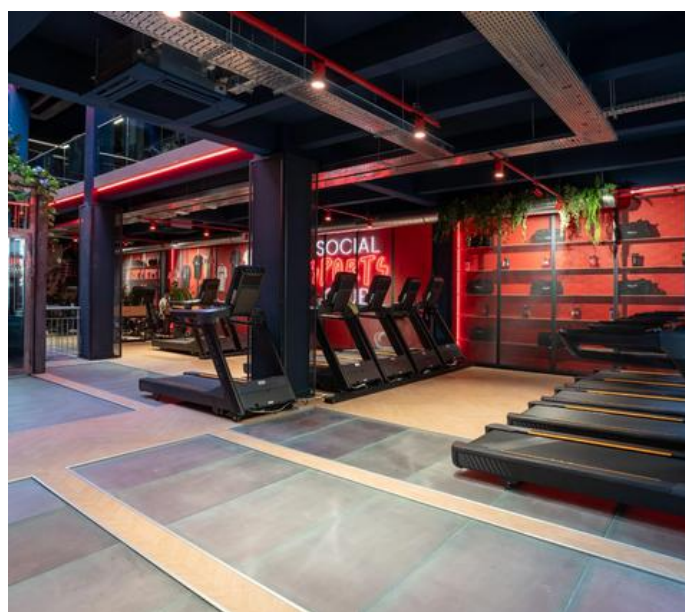
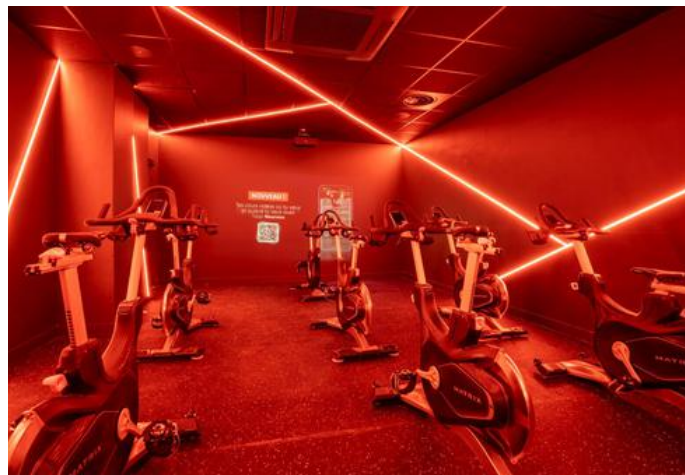
Chaque enseigne répond à des attentes distinctes et s’adresse à des publics différents. Keepcool, Neoneess et Metabolik ne jouent pas le même rôle dans le quotidien des adhérents, ni dans les territoires où elles sont implantées.

Ma feuille de route consiste à préserver ces identités fortes, à éviter toute confusion entre les marques et à renforcer leur complémentarité.

La feuille de route repose également sur une approche pragmatique de la croissance.

Le développement du réseau doit rester maîtrisé, réfléchi et aligné avec une vision long terme. Ouvrir de nouveaux clubs n’a de sens que si cela répond à un besoin réel, si l’implantation est cohérente avec le tissu local et si le modèle économique est pérenne. **La croissance ne peut pas être une fin en soi.**

Enfin, cette feuille de route intègre une dimension opérationnelle forte. Structurer les organisations, accompagner les équipes, renforcer la qualité de l’expérience en club et assurer une cohérence d’ensemble sont des priorités. **L’objectif est de créer les conditions d’un développement durable, au service des adhérents comme des territoires, en s’appuyant sur des marques solides et bien identifiées.**



Comment orchestrez-vous la complémentarité Keepcool / Neoneess / Metabolik pour adresser des “segments clients” distincts, sans cannibalisation, et avec une politique tarifaire aussi lisible que celle d’une enseigne retail (bon, mieux, excellent) ?

Par principe, je structure ICM Wellness autour de deux marques fortes que sont Keepcool et Neoneess. Metabolik existe dans le portefeuille, mais reste aujourd’hui plus anecdotique dans la lecture globale. Cette clarification est essentielle pour garantir la lisibilité de l’offre et éviter toute forme de cannibalisation entre les enseignes.

Keepcool s’appuie sur 25 ans d’histoire. C’est une salle de sport et de bien-être compacte et accessible, avec des surfaces comprises entre 300 et 700 m². Ce format répond parfaitement aux enjeux de maillage territorial. Il est profondément aligné avec l’ADN de la marque, marqué par un esprit familial, inclusif et de proximité.

Chez Keepcool, peu importe votre niveau de pratique sportive : chacun est accueilli tel qu’il est, accompagné à son rythme, sans pression ni jugement.

Neoneess, qui vient de fêter ses 20 ans, est historiquement très ancrée à Paris. Les salles y sont plus grandes, de 700 à 2 000 m², avec une offre sportive plus large et plus complète. Les surfaces au sol permettent d’expérimenter de nouveaux univers, de proposer davantage de disciplines et d’offrir une expérience différente, complémentaire de celle de Keepcool.

*Notre positionnement est volontairement clair. Dans un monde qui accélère, où tout se mesure, se compare et se surpasse, nous avons fait le choix d’une autre voie. **Chez Keepcool et Neoneess, nous croyons que le sport ne doit ni être une contrainte, ni une démonstration. Il doit être un levier d’équilibre, de lien et de santé.***

Nous faisons du sport un service utile du quotidien : utile pour soi, pour se sentir mieux durablement ; utile pour les autres, pour créer du lien et du collectif ; utile pour demain, parce qu’une société qui entretient le mouvement entretient aussi son équilibre.

Dans le commerce, on passe du site au magasin : quel est l’équivalent chez vous (app, réservation, onboarding, coaching phygital) ?

*C’est un sujet que je trouve particulièrement passionnant. La question de fond est la suivante : **Comment prolonger l’expérience vécue dans une salle de sport sur un smartphone, sans la dénaturer ? Comment créer de la différenciation et surtout, comment être réellement utile au quotidien pour nos adhérents ?***

Nous travaillons activement en interne sur ces sujets, avec une ambition claire : devenir leader de l’approche omnicanale dans le fitness. L’application, les outils digitaux, les parcours de réservation ou d’onboarding doivent permettre de fluidifier l’expérience, de renforcer l’accompagnement et de prolonger la relation au-delà du club.

Le digital n’est pas pensé comme un substitut à l’expérience physique, mais comme un prolongement. L’enjeu est d’apporter des services utiles, simples et cohérents, en parfaite continuité avec ce qui se vit dans le club.

Comment “merchandisez”-vous un club comme un magasin : zoning (cardio, muscu, cours), signalétique, moments d’animation, personnalisation ?

Nous avons récemment fait le choix de nommer un Directeur de l’offre sportive.

Ce rôle est stratégique. Il co-construit l’offre avec le Directeur Immobilier & Concept, les équipes marketing et le réseau, afin d’adapter chaque mètre carré à la cible de clientèle que nous souhaitons adresser.

Le club est pensé comme un véritable point de vente. Le zoning, la circulation, la lisibilité des espaces, la signalétique et les usages sont travaillés avec précision.

L’objectif est de rendre l’offre immédiatement compréhensible, intuitive et accessible, tout en valorisant les différents univers sportifs.

L’implantation géographique joue également un rôle déterminant. Une salle située en centre-ville ne se conçoit pas de la même manière qu’une salle en périphérie ou en banlieue.

Les attentes, les rythmes et les usages diffèrent. C’est pourquoi chaque concept est adapté, sans jamais perdre l’ADN de la marque.

Le retail vit au rythme des temps forts (rentrée, fêtes, soldes). Quel est votre calendrier d’animation commerciale (offres, essais, portes ouvertes) et comment évitez-vous la guerre des prix au profit de la valeur perçue ?

Il existe effectivement deux grands pics de saisonnalité dans notre activité : janvier et septembre. Toutefois, ces temps forts sont aujourd’hui moins marqués qu’ils ne l’étaient auparavant. La pratique du sport tend à s’inscrire de plus en plus dans le quotidien des Français.

Notre conviction est simple : le sport doit devenir une véritable hygiène de vie.

À notre humble échelle, nous souhaitons véhiculer ce message. Toutes les études le démontrent aujourd’hui : bien se nourrir, bien s’hydrater et pratiquer une activité physique régulière permet notamment de réduire les maladies cardiovasculaires.

*Dans ce contexte, nous refusons d’entrer dans une logique de course permanente à la promotion. **Nous sommes utiles au quotidien des Français, et cette utilité ne doit pas être dévalorisée par une guerre des prix.** Nos concepts sont puissants, nos équipes sont formées, nos marques ont une valeur. Cela implique un prix juste, cohérent avec le service proposé, et un niveau d’exigence élevé sur la qualité de l’expérience.*



Comme en magasin, l'énergie pèse sur le P&L : quels leviers sobriété/efficacité (HVAC, éclairage, horaires, matériel reconditionné) et quels indicateurs impact suivez-vous pour concilier expérience, coûts et empreinte ?

C'est un sujet qui est aujourd'hui clairement sur la table. Il est relativement récent dans sa structuration, mais il progresse rapidement.

Nous avons notamment démarré une démarche CSRD, dans laquelle plusieurs collaborateurs d'ICM Wellness sont directement impliqués. Pour nous, une marque utile a vocation à faire sa part.

La réflexion porte à la fois sur les coûts d'exploitation, la sobriété énergétique et l'efficacité des équipements, tout en veillant à ne jamais dégrader l'expérience proposée aux adhérents. Il s'agit d'un travail de fond, qui s'inscrit dans la durée. Les leviers sont multiples, mais l'objectif reste le même : concilier performance économique, responsabilité environnementale et qualité de service.

Quelles alliances avec des marques, retailers ou acteurs santé/bien-être (cross-offres, benefits membres, retail media en club) peuvent créer le plus de valeur... et quelles preuves d'impact visez-vous d'ici fin 2026 ?

Le monde d'aujourd'hui, et plus particulièrement le retail, fonctionne désormais comme un véritable écosystème. Une marque est une plateforme, connectée à d'autres acteurs. Dans ce cadre, nous devons nous entourer de partenaires capables de nourrir notre vision de marque utile.

L'enjeu est de sélectionner les bons acteurs, ceux qui peuvent accompagner notre croissance tout en apportant du sens et de l'utilité à l'adhérent. Les partenariats ne doivent pas être opportunistes, mais cohérents avec nos valeurs et notre positionnement.

La création de valeur passe par cette capacité à construire des collaborations qui enrichissent l'expérience, renforcent l'engagement et apportent un bénéfice concret aux utilisateurs.

En tant que membre d'honneur du CACTus, qu'est-ce qui vous séduit dans l'esprit du concours Trophées Impact du CACTUS : la reconnaissance publique des résultats, le benchmark sectoriel, ou la création de nouvelles collaborations ?

J'ai en effet le plaisir d'être membre d'honneur du CACTus. Les Trophées Impact constituent une excellente initiative pour valoriser les nouvelles collaborations et les démarches qui permettent de créer durablement de la valeur.





Après les taxes, le tournant

Interview

Myriam BEN SAAD

Associate Professor at Kedge Business School/ Research fellow in Université Panthéon Sorbonne/ Energy, Trade and Climate Change consultant



Au-delà de ces taxes, y a-t-il une opportunité pour repenser nos chaînes d'approvisionnement ou encourager l'innovation commerciale, afin de réduire la dépendance au marché américain ?

Absolument. Cette crise est un vrai signal d'alerte : elle perturbe profondément les chaînes d'approvisionnement.

Il est temps de repenser en profondeur nos chaînes de valeur et de reconfigurer la supply chain pour la rendre plus résiliente, moins dépendante géographiquement des États-Unis.

Cela signifie notamment rapprocher la production du produit fini, idéalement au sein de l'Union européenne, et diversifier nos fournisseurs pour ne plus être aussi dépendants du marché américain.

C'est d'autant plus stratégique pour des secteurs comme le luxe ou les cosmétiques. Il faut aussi réorienter nos exportations vers des marchés en forte croissance comme l'Inde, l'Asie du Sud-Est, l'Amérique latine... ou même l'Afrique, où, par exemple, le vin français pourrait très bien fonctionner.

On a là une vraie opportunité de développer notre influence commerciale là où la demande monte en puissance et où notre image de qualité a encore beaucoup de valeur.



L'impact a été immédiat, notamment sur les marchés boursiers, très sensibles à la moindre annonce. Après l'annonce de Trump le 2 avril, on a vu les actions de grands groupes comme LVMH ou Hermès plonger de 4 à 6 %. C'est énorme, sachant que les États-Unis représentent environ 15 à 20 % de leur chiffre d'affaires.

Les secteurs les plus touchés sont clairement le luxe, les vins & spiritueux et l'automobile. On a vu Ricard, Moët, Stellantis, Renault, ou encore Volkswagen subir un vrai coup de frein. Les grands indices comme le CAC 40, le DAX ou l'EuroStoxx 50 ont eux aussi enregistré une baisse significative. Et ce que les marchés n'aiment pas du tout, c'est l'incertitude... or, on est en plein dedans.

Les consommateurs ressentiront-ils directement cette hausse des tarifs ?

Si oui, quelles seront les conséquences possibles sur l'expérience client et la relation marque-distributeur ?

Oui, les consommateurs — qu'ils soient européens ou américains — vont être directement touchés. Prenons un exemple simple : un vin vendu 100 dollars va soudainement coûter 120 dollars.

Cette inflation "importée" va créer un désalignement entre le prix perçu et la valeur perçue.

Cela peut entacher l'image de marque : pourquoi payer plus, sans valeur ajoutée visible ?

Les clients risquent de ressentir cette hausse comme injustifiée, ce qui pourrait nuire à leur fidélité.

En clair, cette situation pourrait fragiliser la relation marque-distributeur et altérer l'expérience client, surtout dans les segments haut de gamme où l'attente d'excellence est maximale.

Existe-t-il déjà des initiatives ou des stratégies d'évitement mises en place (relocalisations, diversification des marchés, alliances sectorielles) pour limiter l'impact de ces taxes ?

Oui, on commence à voir des stratégies d'évitement émerger. Cette crise peut jouer un rôle de catalyseur pour que la France et l'Union européenne diversifient leur panier d'exportation.

J'en parle depuis longtemps, même dans ma thèse : on est trop dépendants du commerce transatlantique.

On voit déjà des entreprises françaises qui produisent directement aux États-Unis — comme L'Oréal ou Louis Vuitton avec ses ateliers au Texas — échapper à ces surtaxes. Elles seront même avantagées par rapport à celles qui exportent depuis l'Europe.

À côté de ça, il y a des réorientations vers des marchés plus porteurs : l'Asie, le Moyen-Orient, l'Afrique ou l'Amérique latine. Ce sont des régions où la demande est en forte croissance, notamment pour les produits de luxe ou les cosmétiques. C'est une voie prometteuse pour sortir de cette dépendance.

Comment les entreprises européennes peuvent-elles s'adapter voire riposter sans aggraver les tensions commerciales ?

Il y a deux voies possibles : la riposte agressive — avec des contre-mesures douanières — ou la voie stratégique, diplomatique.

Personnellement, je pense qu'une réponse mesurée, via l'OMC notamment, serait plus pertinente.

Si l'Europe répond par de nouvelles taxes, on risque d'amplifier la volatilité des marchés financiers et de déclencher une crise plus large : boursière, économique, voire mondiale. Ce n'est clairement pas ce qu'on veut.

L'objectif à court terme, c'est de stabiliser les marchés. Ensuite, on peut envisager des stratégies d'adaptation : relocalisation, diversification, alliances sectorielles... Mais tout cela doit se faire dans un climat apaisé.

La France et l'Europe doivent protéger leurs intérêts sans rompre les liens commerciaux avec les États-Unis, qui restent des partenaires essentiels.





**Le meilleur des
deux mondes**

Interview

CHARLOTTE JOURNO-BAUR

Fondatrice et CEO **wishibam**

Charlotte Journo-Baur, fondatrice et CEO de Wishibam, fait partie de cette génération d'entrepreneurs qui ont choisi de mettre la technologie au service du commerce, et non l'inverse.

Diplômée de Sciences Po et issue du conseil en stratégie, elle a fondé Wishibam en 2018 avec une idée simple, presque évidente mais pourtant visionnaire : réconcilier le commerce physique et digital, en redonnant au magasin son rôle central dans l'expérience d'achat.

À la tête d'une entreprise aujourd'hui reconnue par de grands noms du retail — Intersport, Leclerc, BHV Marais — elle déploie des solutions de commerce unifié qui permettent aux enseignes de vendre en ligne les produits disponibles en magasin, d'optimiser leurs stocks, et de simplifier la logistique tout en réduisant leur empreinte environnementale.

Portée par une approche profondément terrain, Charlotte combine exigence stratégique et pragmatisme opérationnel. Convaincue que la technologie n'a de valeur que si elle crée du lien, elle imagine un modèle où le digital devient un accélérateur d'impact, au service des équipes, des clients et des territoires. L'interaction compte — et où le digital ne remplace pas le magasin : il le révèle.



Parlez-nous de Wishibam.

J'ai créé Wishibam en 2018 avec une conviction simple : il était temps de réconcilier le commerce physique et le commerce en ligne.

Notre mission est de permettre aux acteurs du retail de proposer une expérience d'achat unifiée au consommateur final.

Concrètement, cela signifie que nous permettons à une enseigne de vendre en ligne les produits réellement disponibles en magasin, en temps réel, tout en organisant la logistique depuis les points de vente physiques ou les entrepôts.

Nous aidons nos clients à réconcilier leurs données – produits, stocks, clients – afin de construire des expériences d'achat toujours plus personnalisées, fluides et rentables.

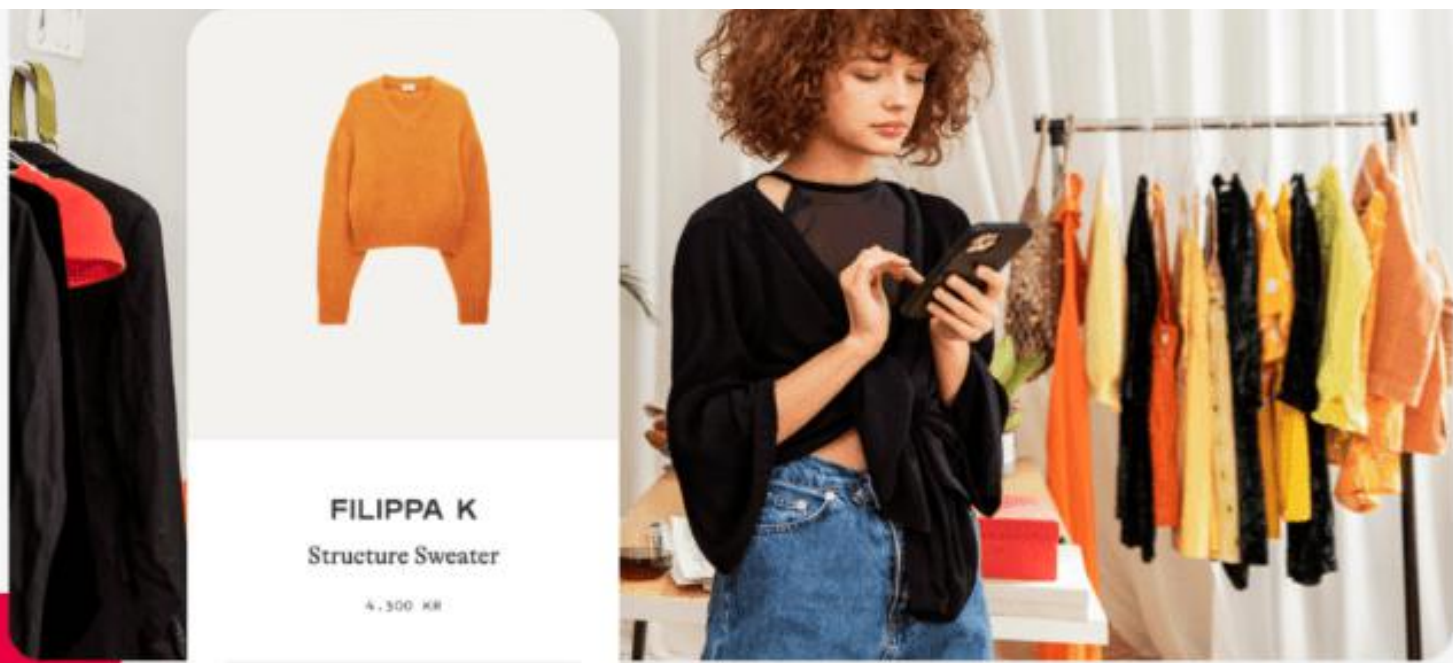
On oppose souvent le commerce physique et le e-commerce. Quelle est votre position ?

Justement, notre raison d'être, c'est de faire le lien entre les deux mondes. Le consommateur n'est plus "physique" ou "digital" : il est les deux à la fois.

Notre rôle, c'est de permettre à nos clients – les enseignes – de s'adresser à leurs consommateurs où qu'ils soient, en leur offrant à chaque fois la meilleure expérience possible.

- *S'il est en magasin, il doit être reconnu, conseillé, accompagné, avec les bons outils à disposition des vendeurs.*
- *S'il est chez lui, il doit pouvoir acheter en ligne les mêmes produits, avec la même cohérence d'offre et de service.*

Notre approche, c'est donc le commerce unifié, qui allie la qualité relationnelle du magasin à la simplicité du digital.



Dans un contexte de coûts élevés, d'exigence client et de durabilité, comment garder un modèle omnicanal rentable ?

C'est une question essentielle. Avant de fonder Wishibam, je travaillais en conseil en stratégie pour des grands distributeurs, notamment Carrefour, sur la rentabilité du e-commerce. Et j'ai constaté que les solutions existantes étaient souvent trop lourdes, coûteuses et déconnectées du terrain.

Avec Wishibam, nous avons conçu une plateforme technique à rebours de ces modèles, pensée pour s'intégrer naturellement au point de vente.

Notre objectif : que le e-commerce ne soit plus un concurrent du magasin, mais un accélérateur de performance, un booster de trafic et de marge.

Nous proposons une solution tout-en-un, modulaire et financièrement efficace. Certains clients activent tous les modules, d'autres seulement ceux dont ils ont besoin.

Et surtout, nous co-construisons avec eux : chaque brique développée pour un client devient ensuite disponible pour l'ensemble du réseau.

C'est une approche évolutive et mutualisée, au service de la rentabilité et du bon sens économique.

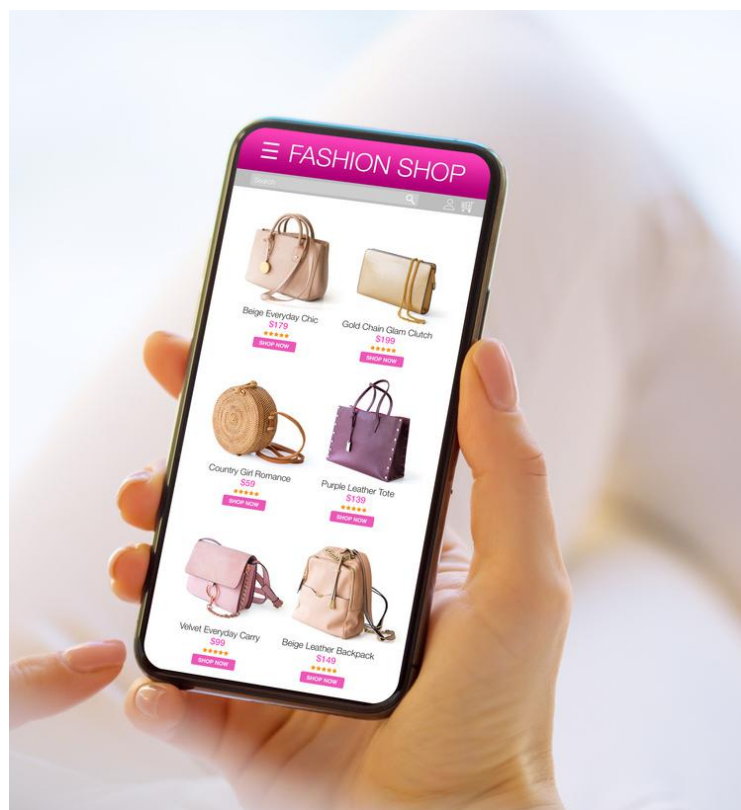
Vous adressez à la fois le B2B et le B2C. Comment s'organisent vos équipes ?

Nous travaillons avec des enseignes majeures du retail comme Intersport, Leclerc ou BHV Marais.

Pour ces clients, nous mettons en place tout l'écosystème du commerce unifié : une expérience fluide, cohérente et optimisée d'un point de vue logistique, économique et environnemental.

Nos solutions servent aussi bien le client final (B2C) que le client professionnel (B2B) — par exemple les clubs, collectivités ou entreprises qui achètent en volume via le réseau Intersport.

Mais notre vraie spécialisation, c'est le retail dans son ensemble. Car qu'il soit B2B ou B2C, le consommateur attend la même chose : une expérience simple, fluide, personnalisée, avec un service fiable et une vraie connaissance client.



L'intelligence artificielle : opportunité ou menace ?

C'est une immense opportunité, à condition de bien l'utiliser.

L'IA permet d'augmenter la productivité et la rentabilité tout en équipant mieux les équipes. Elle automatise des tâches à faible valeur ajoutée pour leur redonner du temps sur l'essentiel.

Et pour le retail, c'est une révolution. Combinée au commerce unifié, elle permet de réconcilier toutes les données physiques et digitales – clients, produits, stocks – afin de rendre l'expérience d'achat plus personnalisée et prédictive.

Et dans cinq ans, où voyez-vous Wishibam ?

Toujours au même endroit... mais plus loin !

Nous continuerons à développer notre vision d'un commerce unifié intelligent, où les enseignes peuvent être performantes partout où se trouve le client : magasin, site web, réseaux sociaux, applications, moteurs de recherche, ou même outils d'IA générative comme ChatGPT ou Perplexity.

En unifiant les données et en intégrant davantage d'IA, nous visons une expérience hyper-personnalisée, comme si chaque consommateur avait son vendeur attitré, partout et tout le temps.

Nous travaillons sur plusieurs projets passionnants :

- **des expériences ultra-personnalisées via WhatsApp**, pour offrir un service “personal shopper” scalable et humain ;
- **des outils d'optimisation de stocks**, afin d'ajuster les assortiments selon les zones géographiques et d'éviter la surproduction et les remises massives ;
- à terme, **des modèles de production locale à la demande**, qui pourraient recréer de l'emploi en France dans de bonnes conditions de travail.

Je trouve cette période fascinante. J'ai souvent regretté de ne pas avoir vécu l'arrivée d'Internet – mais vivre l'arrivée de l'IA, c'est tout aussi extraordinaire.

C'est un moment charnière pour repenser les modèles de production, de distribution et d'achat.

Et notre ambition reste la même : aider les retailers à offrir, eux aussi, la meilleure expérience possible à leurs clients.



**Le retail est en pleine mutation : formats hybrides, commerce local, marketplaces...
Quelle est votre lecture de cette nouvelle cartographie du commerce ?**

Je crois que nous vivons un moment passionnant, mais aussi charnière.

Les lignes bougent partout : entre physique et digital, entre local et global, entre grande distribution et micro-commerce. Les acteurs historiques se réinventent, les pure players ouvrent des boutiques, et les territoires reprennent une place centrale dans les stratégies.

Cette recomposition n'est pas un effet de mode, c'est une réponse à la complexité des attentes consommateurs : ils veulent acheter en confiance, plus près d'eux, mais avec la simplicité et la transparence du digital. Ils veulent des marques qui livrent vite, mais aussi qui prouvent leur utilité.

Je vois émerger des modèles hybrides très inspirants : des marketplaces locales, des alliances entre enseignes et marques, des réseaux mutualisés de stocks et de livraison, et des parcours d'achat où la frontière entre e-commerce et point de vente devient presque invisible.

Chez Wishibam, on observe que la vraie transformation ne vient pas d'un canal ou d'une technologie, mais d'un changement de posture : considérer que le commerce est un écosystème vivant, où la valeur se crée à plusieurs – fabricants, retailers, distributeurs, logisticiens, territoires.



**C'est cette vision coopérative et agile du retail
qui, selon moi, dessinera le commerce des
prochaines années.**

**Les Trophées Impact CACTUS valorisent les initiatives qui font bouger le commerce.
Trouvez-vous utile de récompenser les entreprises pour leurs actions d'impact ?**

Oui, absolument. C'est essentiel de mettre en lumière les initiatives concrètes qui prouvent qu'on peut concilier performance, responsabilité et expérience client.

*Ce type de reconnaissance crée une émulation positive, pousse les acteurs à aller plus loin et favorise le partage de bonnes pratiques. **Le commerce a besoin d'exemples qui inspirent, pas seulement de discours : c'est exactement ce que font les Trophées Impact CACTUS, et c'est ce qui en fait leur force.***

LES INTERV



IEWS

= Extrair



PETIT BATEAU

Maison Française de Qualité depuis 1893



Un concept doit savoir
s'effacer pour laisser
parler le produit

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

LUDOVIC CODAZZI

Directeur Concept, Visual Merchandising & Communication Retail - PETIT BATEAU



Professionnel du retail depuis plus de 20 ans, Ludovic Codazzi a évolué dans des environnements aussi exigeants que variés : du merchandising terrain chez Yves Rocher, où il a piloté de grands chantiers de concept et d'image, à la Directeur Concept, Visual Merchandising & Communication Retail de Petit Bateau, où il accompagne aujourd'hui le repositionnement de la marque à travers un nouveau concept boutique : "Héritage".

Tu as un long parcours dans le retail, notamment chez Yves Rocher avant de rejoindre Petit Bateau. Qu'est-ce qui t'a marqué dans ce changement de secteur ?

Ce sont deux univers très différents. Chez Yves Rocher, on gère des gammes pérennes et des évolutions liées à l'arrivée de nouvelles gammes, des principes merchandising durables et déclinables...

Chez Petit Bateau, c'est un tout autre tempo : on travaille avec des collections, des saisons, des cycles courts, et donc une remise en question permanente. Il faut à la fois valoriser le produit, être agile sur la rotation, tout en gardant une cohérence d'image et assurant le business.

La grande différence, c'est la nature du produit lui-même : dans le textile, on doit composer avec la matière, la taille, le volume, la logistique... Ce sont des contraintes très physiques, très terrain.



**Du coupon au parcours
client : penser commerce
en mouvement**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

NICOLAS BESNARD

Directeur Retail HIGH CO

Depuis ses débuts chez Catalina au début des années 2000, ce sont les évolutions du retail liées à la data et une approche centrée sur les attentes du consommateur qui ont façonné l'expertise de Nicolas.

Au sein de groupes internationaux, des enseignes Intermarché, Netto, Bricomarché ou de startups, les solutions mises en place par ses équipes ont apporté des changements dans la vie des shoppers : coupons ciblés sur l'historique d'achat en sortie caisse, sur le parcours ecommerce, utilisation du self-scanning (scannette + smartphone), DOOH, radio in-store ou diffusion des offres promotionnelles géolocalisées en digital pour accompagner l'arrêt du prospectus papier.

Ces évolutions ou révolutions ont permis aux enseignes de développer de nouvelles lignes de revenus, d'améliorer la fidélité de leurs clients et de renforcer leurs partenariats avec les industriels.

Chez HighCo depuis 3 ans, Nicolas capitalise sur ces expériences pour accompagner les enseignes en synergie avec les équipes dédiées aux marques sur la transformation du commerce, de l'orchestration de l'animation commerciale avec HighCo Merely à l'activation en points de vente & ecommerce pour travailler la fréquence d'achat, la contactabilité et inciter au téléchargement d'app.





**Sublimier l'existant,
inventer le suivant**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

AMAURY SIMON

CEO de CEOS Groupe



Amaury, en quelques mots, comment définiriez-vous l'ADN de CEOS Groupe aujourd'hui ?

L'origine du nom : CEOS, qui, en mythologie grecque, signifie « la voûte céleste », un clin d'œil assumé à la vocation du groupe : éclairer et sublimer chaque parcours client.

Notre identité est restée stable depuis presque cinquante ans et nos piliers solides :

- **Premier pilier** : l'expertise technique. Nos ateliers comptent des compagnons qui ont vu passer trois générations de néons, l'arrivée des LED, puis l'ère du numérique embarqué ; cette culture du « bien-faire » est notre socle.
- **Deuxième pilier** : l'exigence d'une production française. Fabriquer chez nous, c'est d'abord une question de maîtrise : délais sécurisés, contrôles qualité serrés, traçabilité complète.
- **Troisième pilier** : l'innovation permanente. Nous sommes constamment en développement, qu'il s'agisse d'une nouvelle optique LED extra-fine, d'un système de montage sans outillage pour la signalétique ou d'un caisson composite plus léger.

Au-delà des slogans, notre métier est de traduire l'ADN d'une enseigne en volumes, en matières et en lumière pour "Gagnez en visibilité, Valorisez leur identité visuelle".



**Point de Vente :
Pourquoi le futur passera
toujours par la porte
d'entrée**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

LEILA RUIZ

Consultante en stratégie retail et accompagnement au changement

Bonjour Leila, votre nom résonne déjà dans le monde du retail ; pourriez-vous retracer pour nous le fil de votre parcours et les étapes clés qui ont forgé votre expertise ?

Après vingt ans passés à faire battre le cœur des magasins, j'ai créé mon propre cabinet pour accompagner les enseignes dans leur stratégie retail et leurs projets de transformation.

Mon parcours n'a rien d'académique : venue de la restauration, je rejoins le secteur sans diplôme, directement comme chef de secteur, avant de prendre la direction de points de vente dans la mode, le sport, la beauté ou la culture.

S'enchaînent ensuite les fonctions de directrice régionale, puis des responsabilités internationales, jusqu'aux postes de directrice commerciale France et directrice globale monde.

Cette trajectoire, jalonnée de recrutements et de coaching de managers, m'a donné une vision à 360 ° du retail : opérationnel, humain, commercial.

En 2023, j'ai donc fondé RE-START Retail pour transmettre cette conviction.

Je co-construis les stratégies terrain et j'accompagne les comités de direction comme les équipes retail afin de réconcilier vision stratégique et exécution magasin.

Ma boussole : remettre la boutique au centre du jeu.





**La Retail Tech :
L'accélérateur collaboratif
qui relie retailers, start-ups
et technologies**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview



MIKE HADJADJ

*fondateur de La Retail Tech et
animateur du Village Start-up*

Dans cet entretien exclusif, Mike revient sur la naissance et l'ambition de La Retail Tech, une communauté de plus de 200 entreprises créée en 2022 avec une conviction fondatrice : le commerce avance plus vite quand ses acteurs se parlent vraiment.

Dans un écosystème où retailers, start-ups et fournisseurs technologiques évoluaient souvent en parallèle, La Retail Tech a ouvert un espace inédit de dialogue, d'apprentissage mutuel et de mise en relation qualifiée.

À travers ses « Jeudis de la Retail Tech », ses visites immersives en magasin, ses retours terrain sans langue de bois et son travail sur les grands sujets du moment (IA, retail media, data, supply, expérience client...), la communauté est devenue un lieu de référence pour connecter innovation et opérationnel.

Son partenariat avec Tech For Retail s'est imposé naturellement : même vision, même volonté de démocratiser la technologie et de la rendre utile, même approche centrée sur la pédagogie et les résultats concrets.

Ensemble, ils ont fait du Village Start-up un espace vivant, inspirant et fertile, où concours de pitches, démos, collaborations réussies et rencontres spontanées rythment deux jours d'énergie et de transmission.





**Afrique de l'Ouest :
quand le commerce
moderne s'ancre
dans le local**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

Frédéric PERODEAU

Co-président de l'association WARA



La West African Retail Association (WARA) rassemble les acteurs stratégiques de l'écosystème retail en Afrique de l'Ouest : industriels, distributeurs, marques, experts et investisseurs.

L'association œuvre à créer un cadre de réflexion commun sur les dynamiques, les opportunités et les défis propres au marché ouest-africain, dans un contexte de digitalisation et de mutation accélérée des modes de consommation.

À travers une approche collaborative et prospective, WARA s'attache à structurer la formation, favoriser les synergies et impulser une croissance durable du commerce sur le continent.

Trois axes majeurs guident son action :

- *Imaginer et rythmer le parcours client, pour répondre aux attentes d'un consommateur en pleine évolution.*
- *Articuler les visions des industriels et des distributeurs, dans une logique de co-construction pragmatique et innovante du linéaire.*
- *Maximiser la visibilité et le potentiel des marques en point de vente, en les inscrivant dans une expérience retail cohérente et performante.*





**Mesurer, prioriser, agir :
passer à l'impact**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

MANON DUPEYROUX MICHELI

Accompagner vos transformations pour un modèle de chaîne de valeur durable, par adaptation et/ou par innovations durables



Manon DUPEYROUX MICHELI est à l'origine de la conception du parcours transition écologique de l'ESCP Extension School pour laquelle elle intervient également en tant que formatrice

Spécialiste de l'opérationnalisation des démarches durables dans le retail, elle outille les équipes sur la CSRD, la double matérialité, l'ACV (Analyse du Cycle de Vie) et la comptabilité multi-capitaux, et accompagne la mise en place de plans d'action concrets (écoconception, économie circulaire, fin de vie des PLV).

Son credo : passer des intentions aux preuves – mesurer, prioriser, agir.

Selon vous, pourquoi la transition écologique est-elle aujourd'hui un enjeu incontournable pour les acteurs du commerce et de la distribution ?

Les clients ont désormais conscience que leurs achats sont un "vote" : ils encouragent ou récompensent les enseignes pour leur engagement dans la transition écologique.

Le commerce et la distribution sont le dernier maillon de la chaîne – après la production – en contact direct avec le consommateur et ses attentes. Ils décident aussi des modes de transport pour alimenter leurs points de vente et de la fréquence d'approvisionnement, ils sont donc des acteurs qui ont des leviers forts sur la décarbonation.

Au-delà du prix, les clients finaux attendent des preuves d'engagement (baromètre GreenFlex-ADEME 2025).

8 Français sur 10 estiment que « la crise climatique nous oblige à revoir nos modes de vie et de consommation » et une grande majorité affirme se poser les bonnes questions avant d'acheter, s'intéressant à des modèles alternatifs (fabrication, livraison, réparation...).

The image shows a modern wine cellar or tasting room. On the left, a white wall features a grid of small, illuminated display cases, each containing a bottle of wine. Above these cases are labels for 'TRAPPESE' and 'GRANDE'. A long, light-colored wooden counter runs along the left side of the room. In the center background, a digital display shows a bottle of wine with the label 'NICOL'. To the right, a white counter with a glass display case holds more bottles. The floor is made of light-colored wood in a herringbone pattern. In the foreground, several large, dark green wine bottles are lined up on the floor. A small potted plant sits on the counter. The lighting is warm and ambient, with recessed ceiling lights and a central ventilation grille.

**Sous les pierres de la
Madeleine, un écrin pour les
grands vins**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

CLEMENT MEYNIER

Co-gérant du Flagship de Maison Nicolas



Depuis sa création en 1822, l'enseigne aujourd'hui rebaptisée Maison Nicolas a su se réinventer sans renier son patrimoine.

À l'aube de son bicentenaire, elle entame un vaste plan de transformation sous l'impulsion de Cathy Collart Geiger et adopte une nouvelle identité de marque : « Source de convivialité depuis 1822 ».

Cette refonte s'inscrit dans un contexte où la convivialité n'est plus un simple atout commercial mais un véritable enjeu sociétal : face à l'isolement croissant des Français, Maison Nicolas entend faire de chacun de ses 565 caves en France et à l'international - à travers 11 pays, un lieu de partage, d'accueil et de plaisir.

En parallèle, l'enseigne modernise ses services : politique tarifaire revisitée, gammes sans-alcool renforcées, architecture digitale repensée...

Dans ce contexte de mutation, le flagship parisien de la Madeleine se pose comme l'incarnation physicalisée de cette vision : une cave voûtée d'exception, un showroom champagne innovant, un lieu de réception et d'expériences.

Et c'est précisément ce « laboratoire » que nous visitons aujourd'hui.



**Packaging en
mouvement :
pourquoi la Paris
Packaging Week
change d'échelle en
2026**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

JOSH BROOKS

Directeur Paris Packaging Week

Josh Brooks est l'un des visages clés de la Paris Packaging Week, qu'il pilote avec une vision à la fois internationale, structurante et résolument orientée business.

À la croisée des enjeux d'innovation, de design, de durabilité et de performance industrielle, il accompagne depuis plusieurs années l'évolution de l'événement vers un rendez-vous stratégique incontournable pour les marques et leurs partenaires.

Spécialiste des écosystèmes professionnels et des événements à forte valeur ajoutée, Josh Brooks travaille sur la capacité d'un salon à être bien plus qu'un lieu d'exposition. **Sa conviction : un événement doit permettre d'accélérer la compréhension des marchés, de créer des connexions utiles et de donner de la lisibilité à des secteurs devenus complexes.**

Sous son impulsion, la Paris Packaging Week a renforcé son positionnement international et sa transversalité. **L'événement réunit aujourd'hui designers, décideurs, équipes R&D, achats et RSE autour d'un constat partagé : le packaging est devenu une décision stratégique, visible et mesurable, qui engage à la fois l'image de marque, la conformité réglementaire et la performance économique.**

À l'occasion de l'édition 2026, qui marque les 25 ans de la Paris Packaging Week, Josh Brooks porte une ambition claire : aider la communauté à se projeter collectivement vers les prochaines années du packaging.





**L'efficienne humaine,
nouvelle frontière du
management**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

FRANCK VISCUSO

Dirigeant d'Elevate Soft Skills



Depuis 2024, plusieurs baromètres signalent une fragilisation de l'engagement : Gallup fait état d'un taux d'engagement mondial à 21 % en 2024, en repli, avec une baisse marquée côté managers ; en France, la Dares observe des tensions de recrutement toujours élevées (niveau record depuis 2011), et Ayming mesure 23,3 jours d'absence en moyenne en 2024.

Autrement dit : engagement sous pression, difficultés de main-d'oeuvre et absentéisme élevé composent le décor managérial actuel.

Dans ce contexte, que voyez-vous comme fait marquant du côté des équipes ?

Franck

Le fait marquant est un glissement des leviers de l'engagement : les ressorts extrinsèques (primes, avantages) ne suffisent plus à stabiliser l'envie de s'investir.

Les travaux sur la Self-Determination Theory (SDT) montrent que l'engagement durable émerge lorsque trois besoins psychologiques sont nourris : autonomie, compétence et lien aux autres.

Ce cadre, consolidé par des revues et méta-analyses récentes, relie la satisfaction de ces besoins à la qualité de la motivation, au bien-être et à de meilleurs résultats au travail.

La motivation extrinsèque, c'est un feu de paille : elle brille sans durer.



**Réussir sa reconversion :
l'approche globale de
Transitions Pro Île-de-France**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

STÉPHANE MAAS

Directeur Transitions PRO IDF

L'association paritaire Transitions Pro Île-de-France, finance chaque année plus de 5 000 parcours de salariés qui souhaitent changer de métier ou créer leur entreprise.

À travers le Projet de Transition Professionnelle, la Maison de la Reconversion et le Salon Générations Reconversion, les équipes de Transitions Pro Île-de-France offrent un accompagnement global : de l'émergence de l'idée au retour à l'emploi, en passant par la formation, l'immersion en entreprise et la validation de projets entrepreneuriaux.

Dans cet entretien, Stéphane MAAS détaille les secteurs prioritaires (sanitaire-social, numérique, tertiaire...), les mécanismes pour éviter les formations inadaptées, et dévoile les prochaines innovations — plateforme numérique, événements pour toucher toujours plus de Franciliens en quête de sens et de stabilité professionnelle.



Understanding Pop-Up Stores through Passion and Practice



JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

Ghalia BOUSTANI

Autrice : Understanding Pop-Up Stores through Passion and Practice

**Bonjour Ghalia, en quelques mots -
présentez-vous ?**

*Je suis une consultante aux multiples
casquettes, passionnée par les
transformations du retail et animée par une
curiosité constante.*

*Mon parcours s'est dessiné au fil
d'expériences variées : du conseil
stratégique à la curation d'insights, en
passant par la prise de parole en public,
l'écriture et l'animation de podcasts.*

*Tout a commencé en 2005, dans l'univers
effervescent de la mode. Depuis, j'ai eu la
chance de collaborer étroitement avec de
nombreuses marques, à la croisée du retail
et de la gestion, en m'impliquant à la fois
sur le terrain et dans les coulisses.*

*Ce qui m'anime tout particulièrement ? Les
formats éphémères, la mise en scène
d'ambiances en boutique, et la lecture fine
des comportements clients dans des
environnements omnicanaux.*

***J'accompagne les marques dans leurs
phases de transition, en les aidant à
repenser leurs stratégies de
développement.***



*À l'international, j'enseigne depuis 2011 dans
plusieurs écoles de commerce et universités à
Beyrouth, Istanbul, Londres, Bulle et Paris.
J'interviens régulièrement dans des conférences,
webinaires et forums – parmi lesquels le Retail
Focus Forum, la Paris Retail Week ou encore le
HOP! Summit.*

*Ces occasions sont pour moi des espaces
vivants d'échange, où je partage mes
observations de terrain et où l'on pense
ensemble le retail de demain.*



**Quand le commerce
de proximité se vit
comme un plaisir
partagé.**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

NICOLAS ROVECCHIO

DIRECTEUR GENERAL FROMAGERIE ROVECCHIO



Fondateur de la Fromagerie ROVECCHIO, Nicolas ROVECCHIO est issu d'un parcours profondément ancré dans l'artisanat.

Après avoir quitté l'enseignement général public, il se forme au sein d'un CFA spécialisé dans les métiers de la boulangerie, de la crèmerie-fromagerie et de la grande distribution.

Il affine ensuite son savoir-faire pendant douze années auprès d'un Maître Affineur, développant une expertise solide du produit, de l'affinage et de la relation avec les producteurs.

Cette longue immersion dans le métier forge une vision exigeante, fondée sur la qualité, la régularité et le respect du produit.

La création de la Fromagerie ROVECCHIO marque une étape décisive : celle de l'indépendance et de la transmission d'une certaine idée du commerce.

Sélection rigoureuse, relation durable avec les producteurs et prix justes constituent les piliers de l'enseigne.

Aujourd'hui, la fromagerie s'impose comme un commerce de quartier vivant, fréquenté par une clientèle fidèle et intergénérationnelle. Un lieu où le commerce est vécu comme un échange, un plaisir et une reconnaissance mutuelle.



**Commerce indépendant :
l'engagement citoyen
comme moteur de
reconquête**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

JONATHAN CHELET

Co-fondateur Petitscommerces

Depuis trois ans, PetitsCommerces fédère élus, associations de commerçants et fédérations autour d'un objectif : mettre en lumière les boutiques indépendantes qui font la singularité de nos villes et de nos villages.

Cette année, le concours du Meilleur commerce indépendant de France a franchi un cap : plus de 1 700 candidatures, 25 000 votes en sept jours et 78 lauréats répartis sur tout le territoire.

Avec ses 78 gagnants régionaux, son impact médiatique et son réseau de partenaires, le concours montre qu'au-delà du digital, rien ne remplace le lien humain et la chaleur d'une boutique authentique.

Derrière ces chiffres, c'est une véritable envie de soutenir "son magasin d'à-côté" qui s'exprime. Jonathan, fondateur de PetitsCommerces, décrypte pour CACTUS cet engouement inédit et révèle les tendances qui bousculent le commerce indépendant.





**De l'atelier d'Illiers-Combray
à la PLV de demain :
intégration, réactivité et
impact mesurable**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

FREDERIC HEIMENDINGER

Président FAPEC



Pour ses 60 ans, FAPEC transforme sa célébration en expérience de terrain.

Avec l'Atelier du Futur, la visite prend des allures de laboratoire : matières à l'épreuve (recyclées, recyclables, biosourcées, hybrides), démonstrations en ligne, échanges avec les experts matériaux et les responsables d'atelier.

Le FAPEC TOUR du 25 septembre 2025 s'est adressé aux professionnels invités : immersion guidée, focus éco-conception, animations "matière & design", moment de networking.

Deux jours plus tard, le 27 septembre 2025, la Journée Portes Ouvertes a accueillie le grand public pour raconter une histoire rarement montrée : comment se conçoit et se fabrique la PLV qui habille nos magasins.

En filigrane, la conviction de FAPEC : rendre visibles les métiers, partager les exigences industrielles réelles et accélérer la transition par la preuve.

Rencontre avec frederic heimendinger



**Quand le magasin
devient une épreuve
cognitive**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

Elisa SERVAIS

Retail design expert

Le magasin est souvent pensé comme un lieu d'expérience, d'émotion et de stimulation. Pourtant, pour une part significative des consommateurs, il peut devenir un espace de stress, voire d'évitement. Surcharge d'informations, excès de stimuli sensoriels, pression sociale : autant de facteurs qui transforment l'acte d'achat en épreuve cognitive.

Dans cette interview, Elisa Servais, experte en retail design et neurosciences appliquées, éclaire les mécanismes à l'œuvre derrière ces réactions souvent mal interprétées par les enseignes.

À travers une lecture fine des comportements clients et de la neurodivergence, elle invite le secteur à repenser la conception des espaces commerciaux, non pas en ajoutant toujours plus d'"expérience", mais en recherchant davantage de cohérence, de lisibilité et de confort.

Une prise de parole essentielle, à la croisée du design, de l'inclusion et de la performance commerciale, qui questionne en profondeur la manière dont le retail conçoit aujourd'hui ses magasins — et ceux de demain.





**Réinventer le papier :
quand le prospectus
devient média de confiance**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

ARNAUD DUBIN

CO-FONDATEUR DU CERCLE D'ALLIÉS



Créé en mars 2024, le Cercle d'Alliés est le regroupement informel de l'ensemble des acteurs économiques liés à l'imprimé publicitaire et au papier : de la forêt au recyclage, en passant par les papetiers, imprimeurs, distributeurs, mais aussi les annonceurs et les consommateurs.

Il est né d'une volonté collective de préserver une filière et de soutenir les points de ventes français par le biais d'une communication locale juste. L'objectif du Cercle d'Alliés est clair : Rétablir la vérité sur la filière papier, et informer les décideurs publics et le grand public sur le fonctionnement de l'imprimé publicitaire.

Le Cercle d'Alliés a contribué activement aux échanges concernant l'Analyse du Cycle de Vie, les impacts économiques et sociaux avec l'Inspection Générale de l'Environnement et du Développement Durable (IGEDD) et l'ADEME dans le cadre de l'écriture du rapport d'évaluation rédigé par le Commissariat général au développement durable (CGDD) afin de sensibiliser les institutions pilotant l'expérimentation Oui Pub sur les impacts concrets observés dans les territoires.

Il a aussi été partie prenante pour le maintien d'un dispositif juste et proportionné en France de la distribution en boîtes aux lettres de l'information commerciale locale au travers du renforcement du système Stop Pub.

Rencontre avec Arnaud DUBIN, directeur associé de PUB AUDIT, initiateur et porte-parole du Cercle d'Alliés, qui nous explique comment le papier publicitaire peut redevenir un vecteur puissant et responsable de développement pour le commerce de proximité.

A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades. The buildings are reflected in each other, creating a complex geometric pattern. The sky is visible at the top, filled with soft, white clouds. The overall color palette is dominated by the teal and blue tones of the glass and sky.

**Comment industrialiser l'IA,
renforcer l'omnicanal et
concilier performance et
durabilité**

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview



LOUIS PICHON

*IBM Consulting France Associate Partner /
Secteur Distribution*



Dans cette interview exclusive réalisée à l'occasion de Tech For Retail, IBM Consulting dévoile une vision claire et résolument pragmatique de la transformation du commerce.

Cabinet de conseil unique au monde par son intégration directe au sein d'un géant technologique, IBM combine expertise métier, accès privilégié à la recherche et maîtrise des solutions d'IA les plus avancées.

L'entreprise accompagne les acteurs du retail et du CPG avec une ambition forte : passer de l'expérimentation à la transformation réelle, mesurable et rentable.

IBM pointe un constat lucide : les freins ne sont plus techniques, mais organisationnels – l'IA devient un levier majeur seulement lorsqu'elle s'inscrit dans une vision d'entreprise orchestrée au plus haut niveau.

L'entreprise revient également sur ses avancées en supply chain durable, notamment l'IBM Smart Green Pallet, solution co-développée avec Auchan, lauréate France 2030 et validée par l'ADEME, qui allie gains environnementaux et ROI rapides.

À Tech For Retail, la marque souhaite démontrer sa capacité à accompagner les enseignes dans leurs programmes de transformation à grande échelle – avec une conviction forte : un retail plus prédictif, plus résilient, plus personnalisé et plus responsable est déjà à portée de main.



La technologie qui transforme la circularité en nouvelle source de croissance pour le retail

VIDÉO

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

ALEXANDRE FRISTOT

Co-fondateur **ENHANCY⁺**



Dans cette interview exclusive, Enhancy dévoile la technologie qui pourrait faire basculer le marché de la seconde vie dans une nouvelle ère : celle de l'industrialisation.

Alors que toutes les enseignes veulent développer une offre circulaire — seconde main, retours valorisés, stocks dormants — la réalité opérationnelle est rude : articles uniques impossibles à standardiser, coûts de digitalisation trop élevés, workflows manuels, manque de données, difficulté à scaler, et une expérience en ligne souvent en décalage complet avec les standards du neuf.

Enhancy s'attaque précisément à ce problème structurel en proposant une solution intégrée qui digitalise n'importe quel produit en quelques minutes grâce à un studio photo automatisé, une plateforme d'IA générative et une infrastructure micro-services capable de synchroniser automatiquement photos, data enrichies et fiches produit multicanales.

Résultat : la seconde vie gagne enfin en qualité, en rapidité et en rentabilité, avec une complétude data à 100 % et une présentation aussi premium que l'offre neuve.

À Tech For Retail, Enhancy souhaite démontrer une conviction forte : la circularité n'est plus un supplément vert — c'est un nouveau pilier stratégique du commerce moderne, et elle doit être rentable, automatisée, multicanale et qualitative.



L'art de créer des expériences retail qui marquent

1. Take a bag

2. Pick y

£6.50

JE SOUHAITE RECEVOIR
L'INTÉGRALITÉ DE CET ARTICLE



Interview

first impression®
audiovisual 

RON HAANS

CEO First Impression

Dans cet entretien exclusif, Ron Haans, CEO de First Impression, dévoile la vision et la méthode d'un acteur devenu incontournable dans la transformation digitale du retail.

Expert de l'affichage dynamique, du design audiovisuel et des expériences immersives, First Impression conçoit des environnements où technologie, architecture, lumière, son et storytelling s'entrelacent pour donner vie à la marque.

Dès le départ, la démarche est claire : **partir du récit, de l'intention et de l'identité de l'enseigne, puis construire autour d'eux un contenu sur mesure, une mise en scène cohérente et une technologie parfaitement intégrée.**

Cette philosophie "content first", soutenue par une maîtrise complète de la chaîne de valeur — stratégie, création, déploiement international, monitoring proactif, support prédictif — permet à l'entreprise d'offrir à ses clients une signature unique faite de précision, de créativité et d'exigence opérationnelle.

Des projets emblématiques tels que le réseau mondial de Rituals, les espaces immersifs Pink Gellac, la digitalisation massive des clubs Basic-Fit ou encore l'installation spectaculaire de Salomon sur les Champs-Élysées illustrent cette capacité à mêler émotion, efficacité et cohérence globale.



LES DOSSIER



S *SPECIALAUX*

 *Extraits*

Dossier spécial



**Célébrons les initiatives
qui font grandir les métiers
du commerce et des services
de l'intérieur comme de l'extérieur !**

VALORISER CE QUI CHANGE LA DONNE, PAS JUSTE CE QUI SE VOIT !

Quelle est la genèse des Trophées Impact du CACTUS ?

Sandrine : L'idée est née d'une évidence : il manquait un espace de reconnaissance qui valorise l'ensemble des initiatives – celles qu'on voit en vitrine, mais aussi celles qui agissent en profondeur. **Aujourd'hui, les entreprises du commerce ne se limitent plus à la seule transaction. Elles innovent, elles s'engagent, elles transforment.**

Mais trop souvent, ce sont les projets clients qui sont mis en avant, laissant dans l'ombre des démarches internes tout aussi structurantes : politiques RH innovantes, actions RSE concrètes, inclusion, transformation managériale... **Les Trophées Impact du CACTUS viennent réconcilier ces deux dimensions.**

Kristina : Il y avait aussi une volonté forte d'offrir une scène à tous les formats d'entreprises. Les grandes enseignes, bien sûr, mais aussi les indépendants, les réseaux, les prestataires, les agences, les collectifs, les institutions.

Et pour nous, ce qui prime, ce n'est pas la taille, c'est l'impact.

Le nom "Impact" n'est pas un hasard.

Il traduit une conviction : ce sont les démarches sincères, utiles, visibles ou en coulisses, qui font progresser les métiers du commerce et des services.

Qu'est-ce qui différencie les Trophées Impact du CACTUS d'autres concours ?

Kristina : Leur double lecture, d'abord. On y retrouve des projets orientés client : retailtainment, concepts de point de vente, activation shopper... Mais aussi des projets internes : nouvelles pratiques managériales, inclusion, mobilisation des équipes, RSE active.

Cette combinaison est unique !

C'est un miroir fidèle de ce qu'est réellement l'innovation aujourd'hui : transversale, collective et parfois invisible aux yeux du grand public.





**Quand le commerce
réinvente son futur
avec le digital et l'IA**

Dossier spécial

**LÀ OÙ LE COMMERCE DEVIENT PLUS SMART,
PLUS DIGITAL...
ET PLUS HUMAIN GRÂCE À L'IA**

**Rencontre avec
KAREN SERFATY - CEO TECH FOR RETAIL**

Le salon Tech For Retail revient cette année avec une intensité rare et une promesse claire : montrer comment la technologie peut – enfin – servir le commerce, et non l'inverse.

Pour les acteurs du secteur, c'est devenu plus qu'un rendez-vous annuel : c'est un **baromètre**. Celui qui révèle les signaux faibles, les ruptures à anticiper, les innovations prêtes pour le terrain, et les visions qui redessineront la relation entre marques, distributeurs et consommateurs.

C'est précisément pour cette raison que le partenariat entre le CACTus – Le Club des Acteurs du Commerce – et Tech For Retail est une évidence.

Nous partageons la même mission : éclairer, connecter et accélérer le commerce, en donnant de la visibilité aux initiatives à impact, aux innovations utiles, aux transformations culturelles et aux femmes et hommes qui font bouger le secteur.

Ce numéro spécial vous propose un décryptage exclusif du programme, des thématiques majeures et vous invite à découvrir une sélection d'acteurs du commerce.





**Le Meilleur Commerce
Indépendant de France :
pourquoi le concours fait
vibrer les vitrines de quartier**

Dossier spécial

Lancement de la 3ème édition du Meilleur commerce indépendant de France

Le Meilleur commerce indépendant de France est le 1er concours national qui valorise les commerces de proximité indépendants

Quel est l'objectif du concours du Meilleur commerce indépendant de France ?

Clairement valoriser les commerces indépendants et ce qui les rend uniques.

L'énorme succès de l'édition 2024 avec plus de 1 000 commerces participants, 40 000 votes, 1,3 million de personnes touchées et 2 millions de vues sur les réseaux sociaux a montré que, loin des clichés, les commerces indépendants sont bien souvent les commerces les plus dynamiques de nos centres-villes, innovants, et surtout adorés de leurs clients !

C'est un événement national qui met en lumière les commerces indépendants de tous les territoires.

Parce que le commerce de proximité est vivant partout en France, le Meilleur commerce indépendant de France est un concours ancré dans les territoires, avec 1 gagnant par région élu grâce aux votes des habitants.



Jonathan CHELET,
co-fondateur de
Petitscommerces



**Le point de vente comme
terrain d'innovation.
Le packaging comme levier
stratégique.**

Dossier spécial

QUAND LE PACKAGING RENCONTRE LE COMMERCE : UNE ALLIANCE POUR PENSER PLUS GRAND

PARIS
PACKAGING
WEEK

LE
GRAND RDV DU
COMMERCE
RETAIL RESPONSABLE | OMNICALITÉ | AGENCEMENT | MERCHANDISING
by CACTUS

Le 5 février 2026, le Grand Rendez-vous du Commerce (GRC) fera son entrée au sein de la Paris Packaging Week, événement de référence pour les professionnels de l'innovation et du design packaging qui aura lieu les 5&6 février 2026 à la Porte de Versailles.

Organisé par le CACTUS – Club des Acteurs du Commerce, ce temps fort du calendrier retail prendra la forme d'une matinée de débats, de partages d'expériences et de regards croisés autour des grandes transformations du commerce : circularité, agencement, retail média, impact, territoires...

Un partenariat inédit qui reflète une conviction commune : le packaging ne peut plus être pensé sans le point de vente, et le commerce ne peut plus ignorer les enjeux de design, de responsabilité et d'innovation produit.

Dans cette interview croisée, la Paris Packaging Week (*Christelle, Directrice Contenu et Communauté, Paris Packaging Week en haut à gauche* et *Noura, Directrice Marketing Paris Packaging Week - en haut à droite*) et le CACTUS reviennent sur la genèse de cette collaboration, les ambitions du GRC et les signaux faibles d'un secteur qui cherche à se transformer, ensemble.





**Célébrons les initiatives
qui font grandir les métiers
du commerce et des services
de l'intérieur comme de l'extérieur !**

Dossier spécial

LES MATOULONNAIS, HÔTEL POUR CHATS À TOULON, EST ÉLU MEILLEUR COMMERCE INDÉPENDANT DE FRANCE 2025

Au terme d'un match très serré, c'est "Les Matoulonnais" à Toulon qui remporte le titre avec la meilleure note du jury : un concept unique avec un hôtel pour chats et une boutique qui propose des idées cadeaux et accessoires originaux pour les chats et tous les amoureux des chats !

En tant que grand gagnant du concours, "Les Matoulonnais" remporte un portrait digital sur petitscommerces.fr qui lui permettra d'améliorer son référencement et de booster sa visibilité sur le long terme ainsi qu'une campagne média sur les réseaux sociaux d'une valeur de 3 000 euros !

Qu'est ce que ça vous fait d'être le lauréat du Meilleur commerce indépendant de France ?

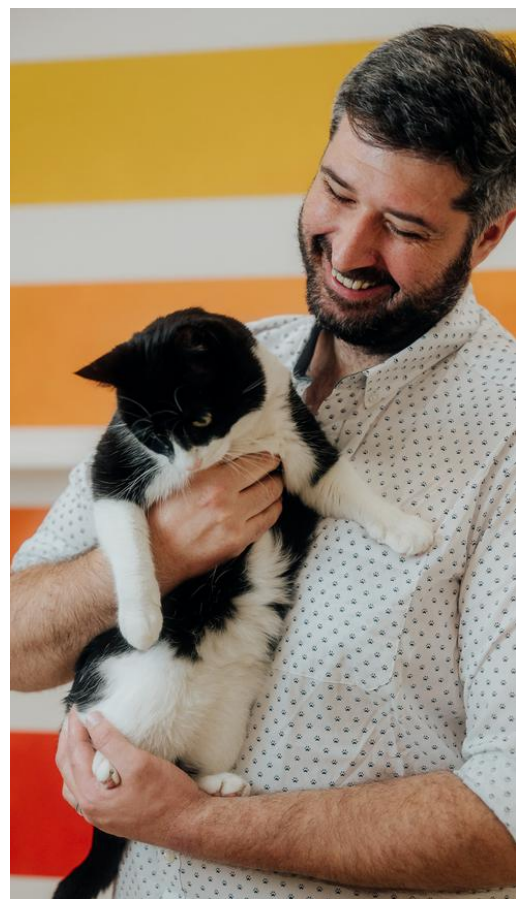
Nous sommes extrêmement heureux de remporter ce concours 2025 du Meilleur Commerce Indépendant de France.

C'est une belle victoire qui vient couronner cinq ans d'efforts et qui nous conforte dans l'idée qu'il ne faut jamais abandonner et toujours continuer à croire en ses rêves.

On ne le dit pas assez souvent, je trouve, mais la vie d'entrepreneur n'est pas aussi facile qu'on pourrait le penser. On met surtout en avant les success stories les plus étincelantes et on n'oublie souvent de parler de ceux qui galèrent au quotidien.

Et nous avons eu notre lot de difficultés, surtout au démarrage de notre activité, entre le COVID et parfois le manque d'ouverture d'esprit de certains acteurs qui n'ont pas cru en nous et ont même tenté de nous décourager.

On est très fiers d'être encore là cinq ans après, et ce prix on ne l'a pas volé !



**À l'heure du digital, l'impression
haut de gamme impose sa
différence**



Dossier spécial

Le luxe se touche : quand l'objet imprimé sublime l'expérience client

**Imprim'Luxe défend l'excellence du print français depuis plus de 10 ans.
Comment décrirais-tu aujourd'hui
l'évolution de ce marché dans un contexte
d'hyper-digitalisation ?**

Le secteur de l'impression couvre un marché très large avec plusieurs segments tels que l'impression commerciale (brochure, flyer, carte de visite, etc...), l'édition, les journaux, le packaging, la PLV, les étiquettes, etc.

L'ensemble de ces segments est impacté par les évolutions technologiques liées à la dématérialisation et à l'IA mais l'intensité de cet impact est très différente en fonction du segment.

Il est clair que lorsque le digital peut se substituer à la fonction première de l'impression (transporter une information simple) alors nous voyons inexorablement le volume baisser.

Inversement, dès lors que l'impression permet de transmettre une émotion, un sentiment de qualité et de différenciation, alors le support matériel résiste beaucoup mieux.

C'est la mission des labellisés d'Imprim'Luxe qui se concentrent sur les marchés haut de gamme du luxe et du premium.



Alban PINGEOT
Président Imprim'luxe



BS CONGRESS :
Le sommet d'affaires
pour la beauté

Dossier spécial

DE CANNES À MARRAKECH, LA BEAUTÉ S'ORGANISE EN RESEAU

Interview :
Christophe Gabreau - CEO chez Standing Events

Dans un secteur beauté en pleine mutation – entre digitalisation, quête de sens et nouveaux modèles de distribution – certains événements deviennent plus que de simples rendez-vous : de véritables plateformes d'influence et de transformation.

C'est le cas du BS Congress, imaginé et porté par Christophe Gabreau, qui a su faire de Cannes un point de convergence stratégique pour les dirigeants du retail, des marques et des prestataires du secteur beauté.

Loin du format traditionnel des salons, le BS Congress se distingue par une sélection sur profil, des rencontres qualifiées et un cadre propice aux échanges de fond.

Ici, la performance se mesure à la qualité des connexions, à la pertinence des discussions et à la durabilité des collaborations qui en naissent.

Entre vision, innovation et humanité, Christophe Gabreau défend une conviction simple : la beauté n'est pas qu'un marché, c'est un écosystème vivant – et son rôle, à travers le BS Congress, est d'en faciliter la respiration collective.



Alternance, Commerce et Territoires : bâtir l'avenir autrement



Dossier spécial

Faire du commerce un métier d'avenir grâce à l'alternance : un engagement humain, local et durable.

L'Opcommerce : au cœur des compétences du commerce français

Acteur central et discret du paysage économique, l'Opcommerce est l'opérateur de compétences des entreprises du commerce. Derrière ce nom sobre, une mission ambitieuse : accompagner les mutations profondes du secteur en renforçant la formation professionnelle et l'emploi durable.

À travers une offre complète de services, l'Opcommerce intervient à tous les niveaux : sensibilisation aux enjeux RH de transition écologique, numérique & IA, démographique ; Diagnostics personnalisés RH ; Catalogue et financement de formation avec un enjeu important d'accompagnement de l'alternance tout au long de la vie.

Il soutient également l'innovation sociale et l'expérimentation, en lien étroit avec les branches professionnelles, les partenaires institutionnels, les CFA et les organismes de formation.

Mais c'est sans doute dans sa promotion de l'alternance que l'Opcommerce déploie toute son énergie.

Grâce à un accompagnement sur mesure, des aides ciblées, et une démarche orientée vers l'action, l'Opcommerce facilite l'intégration de milliers d'alternants chaque année. **En 2024, ce sont plus de 110 000 alternants (90% de jeunes de moins de 30 ans) qui bénéficient de cette dynamique, pour se former tout en travaillant dans un secteur qui recrute.**



JACQUES LEBEAU
Directeur du Réseau
et des Territoires

SUMMER EDITION



Cactus *Mag*

LE MAGAZINE

PUBLICATION : S&K BUSINESS PARTNERS
DIRECTEUR DE LA REDACTION : SANDRINE JEAN
ILLUSTRATIONS : CANVA
CREDIT PHOTO : ©S&K BUSINESS PARTNERS

contact@club-des-acteurs-du-commerce.fr

