



LE LIVRE BLANC

# QUEL COMMERCE EN 2040



Sommaire

*Pages 4 à 5*

**EDITO**

*Pages 6 à 7*

**PRÉFACE**

*Pages 8 à 12*

**RETAIL  
RESPONSABLE**

*Pages 13 à 18*

**COMMERCE &  
TERRITOIRES**

*Pages 19 à 27*

**CONCEPTION &  
AGENCEMENT DU  
POINT DE VENTE**

*Pages 28 à 33*

**ATTRACTIVITÉ DU  
POINT DE VENTE**

*Page 35 à 39*

**EXPÉRIENCE  
CONNECTÉE**

*Pages 40 à 45*

**FORCE DE VENTE**

*Pages 48 à 49*

**CONCLUSION**



# EDITO

**Ce livre Blanc porté par le CACTus - Club des Acteurs du Commerce naît d'un constat simple et partagé : le commerce n'est plus un décor de nos vies ; il en est l'architecture.**

Il raconte ce qu'une société valorise depuis des années - la proximité ou la vitesse, la sobriété ou l'abondance, la relation ou l'automatisation. Et surtout, il révèle la façon dont une économie se tient : par le local, par le service, par la confiance.

Le CACTus est un club réunissant des décideurs et des acteurs engagés du secteur du commerce. Sa vocation est de favoriser les échanges, les partenariats et l'innovation, en permettant à ses membres de partager leurs meilleures pratiques, d'anticiper les tendances et de contribuer à l'évolution durable du marché.

**Sa conviction première s'est construit avec une idée forte : un commerce performant ne s'oppose pas à un commerce responsable. Il devient responsable parce qu'il veut durer - et il dure parce qu'il sait être utile, juste, et désirable.**

**Ce livre Blanc a donc une ambition claire : mettre en récit, et surtout rendre lisibles les nouveaux modèles du commerce.**

Ceux qui ont émergé parce qu'ils répondaient à des besoins réels et pas à des ambitions théoriques. Ceux qui ont trouvé le bon équilibre entre la performance et la justesse. Ceux qui ont transformé le point de vente en lieu de service, le merchandising en langage, la logistique en promesse, la force de vente en pilier stratégique, la technologie en outil discret, la responsabilité en standard, et le territoire en allié.

**Nous assumons une ligne : la prospective n'est pas un exercice de style.** Elle doit être actionnable. Elle doit permettre, dès aujourd'hui, d'identifier des décisions, des méthodes, des arbitrages.

**Ce livre Blanc ne se contente pas de dire "il faudrait". Il montre "comment" - comment un commerce devient plus sobre sans devenir triste, plus digital sans devenir froid, plus local sans devenir fermé, plus circulaire sans devenir complexe, plus humain sans devenir fragile.**

**Notre parti pris : En 2040, le commerce ne se résume plus à vendre. Il sert, il relie, il régule, il rassure, il prouve. Il est devenu un marqueur de société.**

Alors oui, il fallait l'écrire. Non pas pour figer une vérité, mais pour donner une boussole. Et pour rappeler, au passage - ce qui nous rassemble depuis le début : le CACTus - Le Club des Acteurs du Commerce soutient un commerce juste - pas juste le commerce !

# Un commerce performant ne s'oppose pas à un commerce responsable.

Pendant douze mois, le CACTus a réuni des organisations professionnelles, des experts, des acteurs opérationnels et des décideurs autour d'un enjeu simple à formuler, plus difficile à traiter :

- Comment faire émerger des modèles de commerce qui tiennent, qui s'exécutent, et qui passent à l'échelle sans se trahir ?
- Comment concilier l'exigence d'impact avec la réalité des contraintes terrain ?
- Comment rendre désirables des trajectoires responsables. Comment remettre l'humain au centre sans romantiser le métier ?
- Comment faire de la technologie un outil discret, et non un bruit de fond ?
- Comment reconnecter le point de vente à son territoire, sans l'enfermer.

Ce travail s'est structuré autour de plusieurs comités, chacun consacré à un prisme du commerce à l'horizon 2040. Au fil des sessions, les sujets se sont mis à dialoguer entre eux :

- ce que l'on décide sur un territoire modifie les formats ;
- ce que l'on exige en magasin modifie l'organisation ;
- ce que l'on promet au client modifie la chaîne de valeur ;
- ce que l'on automatise modifie le rôle des équipes.

C'est précisément cette cohérence - et non la somme de contributions isolées - qui donne sa colonne vertébrale au livre Blanc.

Ce livre Blanc est donc un travail collectif qui ne prétend pas dire "la" vérité. Il propose une lecture structurée de ce que nous avons vu émerger, de ce qui a basculé, de ce qui tient, et de ce qui doit encore se construire pour que le commerce reste un pilier - économique, social, territorial - et pas seulement un canal.

Nous tenons enfin à nommer celles et ceux qui ont nourri cette année de travail : organisations professionnelles, experts et professionnels de terrain.

- Frédérique AMMELOOT - SORAP
- Karine BARBIER - SHOP Expert Valley
- Roméo CHABROUX - Urbaniste
- Marion COUPRY - Experte Retail
- Philippe DANCOURT - VALDELIA
- Luc DOL - Club Enseigne et Innovation
- Manon DUPEYROUX MICHELI - AXE ESG
- Marion ELISE - VALDELIA
- Laurence FARENC - Digital Signage Club
- Dr Nabila JAWADI - Ipag B. School
- Emmanuel LE ROCH - Expert Retail
- Frédéric PERODEAU - Expert Retail
- Julie SALORD - SURICATS
- Myriam TRABELSI - CMCV
- Gonzalo VALDES - VALDELIA



# Préface

## 2040 : QUEL COMMERCE ?

**Le commerce est l'un des miroirs les plus fidèles de nos sociétés. Il traduit nos modes de vie, nos aspirations, nos contraintes économiques et environnementales, mais aussi la manière dont les territoires se transforment et dont les citoyens consomment, travaillent et se rencontrent.**

À chaque époque, il se réinvente pour répondre à de nouveaux équilibres entre proximité et mondialisation, innovation technologique et relation humaine, performance économique et responsabilité collective.

À l'horizon 2040, ces équilibres sont en profonde recomposition. La transition écologique, les mutations numériques, l'évolution des attentes des consommateurs et la redéfinition du rôle des centres-villes et des territoires obligent l'ensemble des acteurs du commerce à repenser leurs modèles.

Les points de vente ne sont plus seulement des lieux de transaction : ils deviennent des espaces d'expérience, de services, de conseil et de lien social.

La technologie ne remplace pas la relation humaine, elle l'augmente et la rend plus pertinente. La performance ne peut plus se dissocier de la durabilité.

**Fruit d'un travail collaboratif entre experts, organisations professionnelles et acteurs de terrain, ce livre Blanc offre une vision riche et nuancée des défis et des opportunités qui attendent le secteur. En croisant les regards - stratégiques, opérationnels et territoriaux - il contribue à rendre ces évolutions lisibles et actionnables pour les décideurs, les professionnels et les chercheurs.**

L'ouvrage s'ouvre sur une réflexion consacrée au retail responsable, soulignant que le commerce ne peut plus se limiter à la simple transaction. Il doit désormais incarner une promesse durable, intégrant la fin du « jetable », la raréfaction des ressources et une exigence accrue de preuve et de cohérence dans la consommation. Ce socle du retail responsable irrigue l'ensemble du livre Blanc et rappelle l'impératif d'une transformation éthique et écologique.

Le chapitre Commerce & Territoires analyse ensuite les liens étroits entre activité commerciale et dynamiques territoriales. Il met en lumière la manière dont le commerce peut contribuer à la vitalité des centres-villes, à l'équilibre des territoires et à la création de nouvelles formes de proximité avec les consommateurs.

Le troisième chapitre, consacré à la conception et à l'agencement du point de vente, montre comment l'architecture commerciale, le merchandising et les choix d'aménagement deviennent des leviers stratégiques pour traduire l'identité des enseignes et répondre aux nouvelles attentes des clients.

Le chapitre 4 s'intéresse à l'attractivité du point de vente. Il examine les stratégies permettant de faire du magasin un lieu de destination, capable de générer de l'engagement, de la fréquentation et une expérience différenciante dans un environnement concurrentiel et omnicanal.


La réflexion se poursuit avec l'expérience connectée, qui explore l'intégration des technologies numériques dans le parcours client. L'enjeu n'est pas seulement technologique : il s'agit de comprendre comment le digital peut enrichir l'expérience en magasin, fluidifier les interactions et renforcer la pertinence de la relation commerciale.

Le chapitre 6 est consacré à la force de vente, pilier souvent sous-estimé de la transformation du commerce. Il met en avant l'évolution des compétences, des rôles et des pratiques des équipes en magasin, appelées à devenir des acteurs clés de l'expérience client et de la performance commerciale.

**Plus qu'un exercice de prospective, cet ouvrage constitue une invitation à penser le commerce comme un levier de transformation économique et sociétale.**

Car derrière chaque innovation commerciale se joue une question plus large : comment concevoir des lieux et des expériences qui répondent aux attentes des consommateurs tout en renforçant la vitalité des territoires et la responsabilité des entreprises ?

**Ce livre Blanc est ainsi une invitation à repenser le commerce dans toutes ses dimensions : éthique, territoriale, technologique et humaine. Il offre des pistes concrètes pour construire un commerce désirable, cohérent et durable, à l'écoute des attentes des consommateurs et des territoires.**



***Plus qu'un exercice de prospective, cet ouvrage constitue une invitation à penser le commerce comme un levier de transformation économique et sociétale.***

**LE CAC**tus

CLUB DES ACTEURS  
DU COMMERCE

*Ouverture*



# RETAIL RESPONSABLE : LA NOUVELLE NORME DU COMMERCE

## ***Au commencement : la preuve***

Ouvrir ce livre Blanc par le retail responsable n'est pas un choix "thématique", c'est un choix de réalité.

**Entre 2025 et 2040, le commerce a changé de statut : il ne s'agit plus seulement de vendre, mais de tenir une promesse dans le temps - sur les territoires, dans les magasins, dans l'expérience, dans l'exécution.**

Or, cette promesse ne tient que si l'on assume, dès le départ, ce qui a basculé en profondeur : la fin du "tout jetable", la raréfaction des ressources, l'importance de la traçabilité, l'accélération des évolutions réglementaires, et la demande d'une consommation plus cohérente, sans culpabilisation.

**Ce chapitre d'ouverture est rédigé par Valdélia, éco-organisme pionnier de l'économie circulaire dans le domaine du mobilier professionnel, pour poser d'emblée le socle du retail responsable qui irrigue l'ensemble de ce livre Blanc.**

# 2040 : les fondamentaux du retail responsable

## Changement de statut : du "choix" à la condition d'existence

**À l'horizon 2040, la responsabilité n'est plus un positionnement différenciant : elle est devenue une condition d'existence. Modèle économique, réputation et conformité sont désormais indissociables.**

La création de valeur intègre pleinement les impacts environnementaux, sociétaux et sociaux, tandis que la conformité réglementaire guide les décisions stratégiques.

Ne pas intégrer ces exigences expose directement à des risques économiques et réputationnels.

**Le retail responsable n'est donc plus une option : c'est la norme.**

## Le cadre qui structure le jeu

Les cadres réglementaires (Loi AGEC, filières REP, réglementations européennes) ont profondément redéfini les règles du jeu : il s'agit désormais d'avoir le réflexe systématique de réemployer, réutiliser, recycler les différents produits, et d'intégrer dès leur conception les principes d'éco-conception afin de limiter leur impact tout au long de leur cycle de vie.

Ils ont aussi structuré des coopérations entre acteurs (metteurs sur le marché, entreprises et structures de l'économie sociale et solidaire), avec des responsabilités partagées, plaçant au coeur du dispositif la coopération et l'économie d'usage.

## Ce qui change dans la définition de la performance

La performance ne se mesure plus uniquement à travers le coût d'acquisition ou le chiffre d'affaires.

Elle s'apprécie désormais sur l'ensemble du cycle de vie : coût d'usage, durée de vie, réparabilité et capacité à valoriser le produit en fin de vie.

Dans ce contexte, les arbitrages deviennent structurants : concilier sobriété et désirabilité, rechercher l'efficacité sans générer de complexité excessive, standardiser tout en tenant compte des réalités locales.

**La performance prend ainsi une dimension globale et systémique, à la croisée des enjeux économiques, environnementaux et sociaux.**



# Nouvelles chaînes de valeur circulaires

## De la fin de vie au "cycle de vie piloté"

La notion de fin de vie s'efface au profit d'une logique de cycle de vie piloté. Les produits ne sont plus pensés pour être jetés, mais pour circuler dans des boucles successives de création de valeur : réemploi, reconditionnement, recyclage.

**Chaque étape est désormais anticipée, structurée et pleinement intégrée au modèle économique, dans une logique de continuité plutôt que de rupture.**

## Les rôles : qui fait quoi, et pourquoi ça tient

Les fabricants et metteurs en marché sont sensibles et responsables face aux choix de conception, tandis que les enseignes structurent les usages et les flux de reprise.

**Autour de ce socle, un écosystème d'acteurs - de collecte, tri, transport et traitement des différents produit - intervient.**

La robustesse de l'ensemble repose sur une clarification des rôles, des cadres contractuels solides, des standards partagés et d'une traçabilité maîtrisée.

## Le passage à l'échelle : conditions de réussite

Trois conditions structurantes permettent le passage à l'échelle : la massification des flux, la qualité des matières et une organisation efficace des retours.

**Lorsqu'elles sont réunies, les modèles circulaires gagnent en fiabilité, en efficacité opérationnelle et deviennent pleinement performants à grande échelle.**



# L'agencement responsable, standard du point de vente

## Le magasin comme "espace circulaire"

**Le point de vente est désormais conçu comme un espace circulaire : pensé pour durer, être démonté, réparé et réemployé dans le temps.**

Les matériaux qui composent les aménagements intègrent les principes d'éco-conception : recours à des matières recyclées, recyclables et compatibles avec les filières REP, afin de garantir leur bonne valorisation.

**Le magasin s'inscrit ainsi dans la durabilité, il est conçu pour évoluer plutôt que pour être remplacé.**

## Le mobilier et l'équipement : de l'achat au modèle d'usage

La fonction achats des entreprises et des collectivités évoluent vers des approches intégrant la logique de seconde vie (réemploi, reconditionnement), des critères RSE ou encore des concepts d'économie industrielle et territoriale (EIT) ou d'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

Dans ce cadre, la maintenance, la réparabilité et la modularité s'imposent comme des standards. Les équipements sont désormais envisagés comme des ressources à piloter et à optimiser dans la durée, plutôt que comme des biens à remplacer.

## L'agencement circulaire déjà à portée de main: le cas de Damart Refresh

Accompagné par Valdélia et Atelier 41 Agencement, Damart a démontré la faisabilité et l'efficacité d'un agencement circulaire de ses points de vente en réutilisant les mobiliers déjà présents en boutique pour concevoir de nouveaux aménagements.

Testé dans 15 magasins, ce projet pilote a permis d'atteindre

- 90 % de réemploi du mobilier,
- de réaliser 40 % d'économies?
- et d'éviter 3 tonnes de déchets,

tout en maintenant la qualité de l'expérience client et l'adhésion opérationnelle des équipes.

Cet exemple illustre que l'agencement éco-responsable est techniquement réalisable, accepté, performant et organisable à grande échelle à date, ouvrant la voie à un modèle d'aménagement durable et répliquable dans tout le réseau Damart.

En définitive, le retail de 2040 n'est pas une rupture mais l'aboutissement logique d'un mouvement déjà engagé : celui d'une responsabilité intégrée aux modèles économiques, aux organisations et aux pratiques d'aménagement.

Les cadres réglementaires, les nouvelles chaînes de valeur circulaires et les premiers retours d'expérience, comme celui de Damart et bien d'autres, montrent que les conditions de succès sont réunies.

La transition vers des points de vente durables est donc moins une projection lointaine qu'une réalité opérationnelle en construction. Le défi n'est plus de savoir si ce modèle est possible, mais de décider à quelle vitesse le généraliser.



**LE CACtus**

CLUB DES ACTEURS  
DU COMMERCE

# Chapitre 1



## COMMERCE & TERRITOIRES

### ***Le centre-ville redevient un lieu de vie***

Ce chapitre pose un parti pris clair : en 2040, on ne “relance” pas un centre-ville à coups d’animations commerciales - on le rend d’abord habitable, accessible, désirable.

**Le commerce suit la vie, et la vie revient quand l’habitat, les services, la mobilité et la gouvernance locale se réaccordent.**

**Nous remercions chaleureusement les experts ayant nourri ce comité, et tout particulièrement Emmanuel Le Roch, dont le regard précis sur les dynamiques du retail et des centralités a été déterminant pour structurer cette lecture et en garder l’exigence opérationnelle.**

# La vie des Français a connu de profonds changements depuis les années 2025, bousculant durablement le commerce, les territoires et nos façons de consommer.

## En 2025, les Européens faisaient alors face à des tensions internationales :

- repli des États-Unis sous la présidence Trump,
- guerre en Ukraine et en Iran,
- ambitions russes,
- tandis que la Chine, confrontée au ralentissement de sa consommation intérieure, devait écouler davantage de produits sur le plus vaste marché de consommation : l'Europe.

Les plateformes chinoises (Shein, Temu, AliExpress...) ont cherché à inonder les marchés européens de produits peu chers, souvent bas de gamme, afin de gagner rapidement des parts de marché, face aux acteurs européens comme face à Amazon.

## Pour le commerce européen, cette période a été violente.

En France, de nombreux exploitants de magasins ont été fragilisés ; dépôts de bilan et fermetures se sont multipliés, notamment dans le commerce de détail, y compris alimentaire.

## Sur le territoire, cela s'est traduit par une hausse marquée des locaux vides, appelée alors vacance commerciale.

Pour les habitants, le choc a été réel : sentiment de paupérisation, impression de « décomercialisation », centres-villes désertifiés.

Bien sûr, le commerce de détail a dû absorber d'autres transformations :

- plateformisation rapide,
- montée du digital, apparition de nouvelles concurrences (seconde main),
- et prise de conscience croissante de la nécessité d'économiser les ressources.

## Ces évolutions ont impacté la surface des points de vente, l'organisation de l'offre, le positionnement des acteurs et l'exécution en magasin, comme on le verra dans les chapitres suivants.

Mais elles ont aussi transformé les territoires et les lieux.

Consommer est resté un élément fondamental de la réalisation individuelle et collective : **nous ne sommes pas entrés dans un monde de non-consommation, mais dans un monde où le souhait - et la nécessité - de consommer autrement se sont accélérés.**



# Le centre-ville des villes moyennes : un poumon de la vie territoriale française en 2040 grâce à une action globale et coordonnée ces dix dernières années

## En 2040, le commerce occupe une place centrale dans la qualité de vie territoriale.

On le pensait en grand danger il y a quinze ans, avec la plateformisation internationale, l'exigence de réduire l'impact environnemental et la baisse de fréquentation.

Rien n'a été simple : des entreprises ont disparu, et certaines villes restent en difficulté. **Mais, d'une manière générale, l'action combinée des commerçants, des élus locaux, de l'État, des propriétaires immobiliers et la prise de conscience des consommateurs ont permis des adaptations majeures.** Elles ont remis la relation commerce-territoire sur de bons rails, pour construire la société et les territoires vers des décennies à venir.

Comme il est impossible de décrire tous les aspects du commerce et tous les contextes géographiques, nous faisons ici un focus sur ce qui semblait le plus menacé dans les années 2020-2025 : les centres-villes des villes moyennes, et le rôle du commerce dans celles-ci.

Transformer un centre-ville (habitat, mobilité, commerce, services publics...) est plus complexe que dans des quartiers récents ou des zones périphériques : rigidité immobilière, faible foncier disponible, rues plus étroites, immobilier ancien sous contraintes.

## L'augmentation de la vacance commerciale en 2025 a été un électrochoc :

l'État et les pouvoirs publics locaux ont pris conscience de la nécessité de collaborer, de définir un cadre assoupli, et de laisser une large place à l'initiative locale, à condition d'une concertation forte entre acteurs publics, propriétaires privés, acteurs économiques (dont les commerçants) et citoyens.

Dès 2027 - 2028, les choses ont commencé à bouger : simplification réelle, évolution de la démocratie locale.

L'État a fixé de grandes lignes ; aux collectivités de les déployer et d'adapter les projets - souvent mixtes (logement, immobilier économique, donc commerce) - aux évolutions permanentes de la société et aux attentes.

## Pourquoi les villes moyennes ?

Parce qu'elles recouvrent des réalités très diverses (démographie, situation géographique, éloignement d'une métropole...), tout en affrontant des difficultés de mise en œuvre spécifiques, souvent plus fortes que dans les métropoles, et différentes de celles des villes immédiatement proches d'une grande agglomération.

**Dès 2027 - 2030, les choses ont commencé à bouger : simplification réelle, évolution de la démocratie locale.**

# 2040 : le centre-ville redevient un lieu où l'on choisit de vivre.

En 2040, l'élément fondamental est que le centre-ville a retrouvé son attractivité résidentielle. Une part importante des Français, jeunes et moins jeunes, veut aujourd'hui y habiter, parce que la vie y est plus simple et plus agréable.

Après plus de cinquante ans d'étalement urbain et de construction d'un habitat pavillonnaire s'appuyant sur l'automobile et sur de faibles coûts fonciers, citoyens et élus ont changé de priorités.

**1 - On a commencé à prioriser l'habitabilité et l'attractivité résidentielle des centres-villes :** proposer des logements répondant au vieillissement de la population, mais aussi accueillir des familles.

Cela s'est fait par la réhabilitation d'immeubles existants - parfois devenus insalubres - mais aussi par des démolitions-reconstructions.

**2 - On a créé des lieux d'habitat multigénérationnel,** au sein desquels déménager devient plus aisé selon les étapes de vie et les besoins de surface.

Ce vaste programme a reposé sur une ambition nationale forte et sur la mobilisation de fonds publics et privés, via des foncières d'initiatives locales.

Depuis quinze ans, le centre-ville n'est plus appréhendé sous l'angle unique des activités (commerce, services, restauration...) mais comme un lieu de vie, où l'on a d'abord envie d'habiter, inversant ainsi la spirale qui avait fait fuir les habitants vers les périphéries.

Ce changement a demandé des moyens importants et un assouplissement du cadre réglementaire et fiscal, pour accélérer la transformation : davantage d'espaces verts en ville, des parties communes favorisant le lien social et le partage de certains équipements (laverie...), une qualité d'usage pensée dans la durée.

La place des enfants a été mieux prise en compte : crèches, écoles, salles de jeux, de sport. Il ne s'agissait pas seulement de réinstaller des équipements, mais de permettre aux enfants de s'épanouir en centre-ville avec une liberté et une sécurité comparables à celles des zones moins denses.

Il reste des endroits où les moyens sont plus faibles et où l'activité économique demeure fragile, mais le principe s'est imposé : **un centre-ville ne redevient désirable que s'il accueille vraiment toutes les générations.**

En quinze ans, les centres-villes ont changé d'aspect : végétation et espaces verts, places redevenues des lieux de rencontre et d'animation régulière, parfois des parcs à la place d'immeubles vétustes démolis.

## **un centre-ville dynamique doit accueillir ses habitants et des personnes venant de l'extérieur, qu'elles vivent dans les environs ou qu'elles soient touristes.**

**La mobilité a été un sujet de débats tendus : pacification, mobilités douces, accessibilité, livraisons.**

Les échecs ont appris ; la coopération locale a permis d'installer des solutions plus équilibrées et moins dogmatiques.

Certaines villes ont piétonnisé à l'extrême dans les années 2020-2030, avec des effets négatifs ; il a fallu ajuster, mixer les solutions (piétonnisation partielle ou permanente, stationnement proche, plans de circulation simplifiés).

**Par ailleurs, notre rapport au temps a changé.** La recherche de déplacements rapides et fréquents a laissé place à une envie de se faire plaisir et de vivre des expériences près de chez soi.

**On part encore, mais moins souvent.** L'offre locale s'est modifiée : loisirs, sport, culture. De nouveaux lieux ont émergé au cœur des villes, souvent financés en public/privé, multi-activités, mêlant offres physiques et virtuelles.

Cette attractivité dépend d'une bonne accessibilité : malgré des améliorations majeures, la moindre difficulté d'accès suffit à modifier rapidement les habitudes.

**Aujourd'hui, les habitants-consommateurs ont compris l'importance d'équilibrer leurs achats en tenant compte des impacts sur le tissu commercial local.**

La livraison s'est imposée comme un véritable service - donc avec un coût - et cette évolution a redonné de la valeur au déplacement vers les lieux, donc vers les magasins.

**Le commerce alimentaire en a été le premier bénéficiaire** : l'augmentation des habitants a renforcé les besoins en métiers de bouche et en proximité. L'hypermarché existe toujours, mais il est plus petit qu'il y a quinze ans, et on s'y déplace moins souvent.

La condition principale de cette réussite a été la collaboration active et permanente entre les élus et tous les acteurs publics et privés de la ville: la prise de conscience de l'impact du collectif.



**LE CACtus**

CLUB DES ACTEURS  
DU COMMERCE

# Chapitre 2



## AGENCEMENT & AMÉNAGEMENT DU POINT DE VENTE

### ***Agencement & aménagement : le magasin devient un service***

**En 2040, l'agencement n'est plus une mise en scène : c'est une architecture opérationnelle.**

Il traduit, dans l'espace, ce que l'enseigne promet réellement : une expérience simple, un service fluide, une exécution fiable.

Le point de vente se pense comme un lieu vivant, capable d'évoluer au rythme des usages - modularité, réversibilité, démontabilité - et de tenir la durée sans se réinventer à chaque saison.

**Nous remercions l'ensemble des contributeurs de ce comité. Mention spéciale à Luc Dol du club enseigne et innovation, dont les apports ont été particulièrement précieux pour traduire les enjeux d'innovation retail en choix d'aménagement clairs, durables et réellement opérables.**

# Les mètres carrés retrouvés ne se décorent pas : ils s'organisent pour servir, réparer et faire revenir.

Spectateur depuis une quarantaine d'années du développement et de l'essor économique et commercial de la Chine, par suite de réformes et son ouverture fin 1978, sans omettre le Sud Est asiatique, le monde occidental constate rapidement que ces puissances exportatrices prennent de plus en plus de parts de marché jusqu'à inonder nos points de vente de produits à bas cout dans le textiles et l'habillement, la chaussure, l'électronique, les ustensiles du quotidiens et les jouets.

## **Ces marchands répondent pertinemment à un besoin, confère la paupérisation d'une partie de nos sociétés.**

Fort de ce constat ayant tant mis à mal les moyens de production français et européens, et le commerce, le Législateur et l'Exécutif local se sont donnés les moyens de rebattre les cartes et de redistribuer le jeu pour des mains équitables à l'attention de leurs entrepreneurs nationaux.

Des tarifs douaniers miroirs de nos contraintes à l'exportation, sans cheval de Troyes contournant les règles par l'implantation de ville entrepôt dans l'espace Schengen, et une qualité de production idoine, sont autant d'outils efficaces à destination des fabricants et des distributeurs extérieurs et donc finalement du consommateur local.

## **Bienvenue en 2040 !**

**Dans un univers mondialisé, l'économie circulaire supplante un monde linéaire. La notion de circuit court dans nos choix quotidiens impacte favorablement nos emplois ; notre pouvoir d'achat se traduit par notre vouloir d'achat induisant notre mode de vie et donc notre qualité de vie.**

Le centre-ville est plus que le centre géographique d'une cité où sont implantés de nombreux commerces, des services de proximité et les institutions. Les transports en commun convergent en ce point névralgique, le centre-ville est un biotope.

Cet environnement spécifique se caractérise par un habitat dense organisé par un réseau de voies, irradiant vers la périphérie, agrémenté de places, de lieux de loisirs et de jardins.

## **Quel que soit son échelle, le centre-ville uni des quartiers où il fait bon vivre, où tout un chacun souhaite étudier, travailler, échanger, créer, consommer et se divertir.**

Un point de vente n'est pas un centre de profit isolé mais le maillon d'un écosystème dynamique faisant partie intégrante de vie de la cité et du réseau marchand global de l'agglomération. Le centre-ville a été redéfini comme une polarité importante de la vie économique par sa mitoyenneté, son immersion dans l'habitat et donc la facilité d'usage qu'il représente.

Si la recherche et la commande à toute heure et n'importe où est l'avantage indéniable d'Internet, le conseil par l'échange reste le privilège du magasin physique incarné par la boutique. Les deux approches commerciales sont complémentaires surtout quand le point de vente est également un point de livraison et de retour potentiel d'un achat non satisfaisant.

Tous ces acteurs du commerce développent la même notion de service efficace en adéquation avec l'unité de besoin c'est-à-dire un ensemble de références substituables entre elles et répondant au même besoin d'achat d'une cible de clientèle.

# Le magasin comme système vivant

**Si un concept est avant tout une idée au service d'un produit, il est surtout le fruit d'une réflexion, d'une démarche intellectuelle organisée, pragmatique ou pas, pour créer et concrétiser un espace reconnaissable, clairement identifiable par son design avec une ambiance propre à l enseigne qui porte ce projet commercial.**

Une expérience multisensorielle incite à être renouvelée si, naturellement, la promesse commerciale est bien au rendez-vous.

Par sa qualité d'objet architectural le 'Commerce' se doit de séduire. Il ne doit pas être vide de contenu. Il doit matérialiser la demande de ses clients, actuels ou futurs, faute de quoi il est irrémédiablement voué à l'échec. Tant d'énergie et d'investissement pour rien !

Un point de vente se doit d'être un lieu exprimant l'identité de l'Enseigne avec en filigrane les valeurs de la Marque, en cohérence avec sa promesse commerciale.

Que ce concept soit éphémère, fonctionnel, minimaliste, spectaculaire ou même baroque, un magasin reste un espace de vente, un commerce conçu, construit et opéré pour faire du chiffre d'affaires et dégager une rentabilité suffisante pour vivre et se déployer.

Tout espace commercial est un organisme vivant qui s'adapte au temps des consommateurs de plus en plus volatiles. Ces mêmes consommateurs totalement décomplexés, armés de leurs cartes de fidélité, papillonnent et butinent çà et là les meilleures opportunités de la toile à l'étales.

**Le magasin physique est donc nécessairement multimodal, même polymorphe, pour augmenter ses chances de réussite et donc de survie.**

Une enseigne de service, d'alimentation et même de restauration saura parfaitement relier ses messages entre Internet et ses 'boutiques' pour conserver ses clients, toujours les séduire.

Un consommateur est un client qui achète. Si le magasin devient un musée, il ferme boutique car sa destination n'est pas là. L'enjeu est d'importance.

**Le point de vente quand il devient 'boutique' regroupe aujourd'hui toutes les fonctionnalités.**

- Entre deux rendez-vous, sans entrer dans le magasin muni de mon code, j'ouvre le casier du point relais pour récupérer ma commande dématérialisée. **Rapidité.**
- Peut-être taiseux ou timide, la borne de commande me guide dans mes achats ; mon seul point de contact sera le guichet de retrait. **Discrétion.**
- Mes références en poche, plutôt enregistrées dans mon smartphone, je me dirige vers un vendeur patenté qui fort de ses conseils avisés guidera mon choix et m'accompagnera tout au long de mon acte d'achat. **Rassuré.**

**Pour mettre en œuvre ses différents parcours client, très certainement la même personne mais à des moments distincts de sa vie de consommateur, la mise au point d'un concept ne se résume donc pas à la décoration d'un espace avec quelques couleurs à la mode, un nouveau sol et l'habillage tendance de quelques murs pour étaler des babioles.**

# Des espaces pensés pour l'usage et la simplicité

**La création d'un point de vente, quel que soit son secteur d'activité ou sa surface, reste complexe et intègre deux principaux paramètres : le confort d'achat et une ambiance accueillante.** Ce 'Concept' avec ce petit temps d'avance fait la différence face à une concurrence effrénée.

L'attractivité commence dès la porte d'entrée et la façade sert d'appel avec sa signature visuelle repérable comme une destination incitative.

L'univers du digital est aujourd'hui présent partout. Tout est numérique, de plus en plus intelligent pour nous assister dans ces tâches définies comme subalternes ou non valorisante. **Outre Internet et tous ses supports compagnons mobiles de notre quotidien, le digital s'inscrit dans l'univers du magasin pour faciliter le parcours client.**

Interfacé avec les applications communautaires de navigation et d'alertes de trafic, notre boutique préférée nous a réservé une place de stationnement. Il nous reste à entrer le choix d'un arrêt minute à la boulangerie, la pharmacie, la banque ou d'un stationnement prolongé pour des courses, une coupe chez le coiffeur ou profiter d'un restaurant.

La voiture a trouvé sa place dans le centre-ville via des 'silos' de stationnement par la reconversion, techniquement complexe, d'anciens plateaux de bureaux. Dès l'entrée du parc dégagée de la voirie, des automates sécurisés savent réceptionner et stocker votre si précieux véhicule, optimisant ainsi l'espace et le temps.

**La façade interactive s'adapte à la saisonnalité et répond aux exigences tant énergétiques que de pollution lumineuse respectant ainsi la nuit.**

Des publicités s'affichent sur grand écran et vous accueillent dès l'entrée libre d'accès. Sachant vous scanner, dans les limites de la RGPD, pour mieux vous cibler, pardon, ces promotions vous conseillent avec la bienveillance d'un commerçant attentif sachant parfaitement mailler les informations qu'incidemment nous lui confions.

Les étiquettes de prix fluctuent au gré des négociations entre fournisseurs et centrale d'achats tout en informant précisément le chaland.

Des bornes toujours plus 'intelligentes' vous précisent la composition du produit, sa provenance, son empreinte carbone, son nutri-score, sa DLUO, les éventuels allergènes, des produits associés ou signifie qu'il existe une écorecharge. Connectée à votre assistant personnel, cette borne salvatrice vous indique si l'achat est opportun.

Cette praticité d'usage se développe quand la voiture particulière n'est plus décente dans l'hyper centre. Ces besoins débouchent sur des métiers de service souples et décarbonés, très adaptés à la topographie d'un centre-ville réanimé.

La désimperméabilisation par la végétalisation des sols urbains permet au centre-ville de répondre à divers enjeux, depuis la lutte contre la surchauffe urbaine en ombrageant les rues jusqu'à la gestion intégrée des eaux pluviales. Cet urbanisme repensé améliore le cadre de vie.

# Un design durable, modulable et contextualisé

Une cellule de centre-ville n'est assurément pas ou alors que très rarement, configurée comme une coque de retail parc ou de centre-commercial.

La modularité et la souplesse d'utilisation sont donc importantes dans l'optimisation et la commercialité d'un lieu de vente.

Dans un pied d'immeuble surmonté d'autres locaux professionnels ou d'habitation, le règlement de copropriété définit les activités qu'il est possible d'implanter. Ceci est une contrainte significative pour tous les types de restauration, les bars et la boulangerie, qui induisent d'éventuelles nuisances sonores et olfactives. Dès l'origine du projet voir du choix d'emplacement, tous les éléments techniques liés à l'exploitation sont impérativement intégrés : gestion des effluents, extraction, isolation par rapport aux tiers.

Deux écoles de conception s'opposent et se complètent. Celle qui emboîte une boutique intégralement préfabriquée parfaitement normée, ce qui ne veut pas dire stérile, dans une coque quitte à dégager un espace minime en périphérie. L'autre, tout aussi calibrée et conceptualisée, habite le lieu en laissant certaines traces du passé comme une reconnaissance, un héritage.

**L'industrialisation responsable ne vient pas brider le concept, elle oriente le projet pour en optimiser le déploiement, elle favorise son adaptabilité au site.**

**Le projet de centre-ville puise dans le cahier des charges développé comme une boîte à outils reprenant tous les items architecturaux et techniques, le circuit opérationnel aussi.**

**Cette duplication permet une réelle maîtrise des coûts par l'organisation d'appels d'offres pour contracter avec des partenaires selon un volume échelonné dans le temps du déploiement.**

Ces partenaires référencés maîtrisant de mieux en mieux le projet, viendront le nourrir de leur retour d'expérience de chantier.

Cette approche est probante avec des fabricants, des installateurs, des assembleurs, des poseurs de proximité, nationaux voir européens mais beaucoup plus difficile, voire impossible avec des faiseurs lointains ne visant qu'à tirer les prix vers le bas.

La proximité se paie certes mais elle propose du service, de la compréhension et de la réactivité surtout pour les opérations de maintenance visant la pérennité de l'exploitation.

Ces partenaires référencés savent également démonter et remonter ailleurs, valorisant ainsi un actif d'agencement qui aura une seconde vie pour rénover à moindre frais un autre site de la chaîne en attendant de bénéficier intégralement du nouveau concept.

**Une autre forme d'industrialisation responsable est de ne pas jeter mais de réemployer pour soi-même ou d'en faire bénéficier un tiers via un éco collecteur. Donner c'est être responsable !**



# Matériaux circulaires, biosourcés, réparables

**Si l'économie est circulaire et imbriquée, l'agencement d'un point de vente l'est tout autant dès sa conception.**

Être vertueux repose sur cinq piliers : la proximité, le reconditionnement, le biosourcé, le réemploi, la pérennité.

- **La proximité tant pour limiter le transport que pour faire travailler les entreprises locales** qui sont aussi les clients des commerces qu'ils concourent à créer.
- **Le reconditionnement pour la réduction de l'emprunte carbone** mais également pour réutiliser en le transformant en matériaux de base, bruts, d'anciens produits via des filières de valorisation.
- **Le biosourcé n'est pas nécessairement composé intégralement de produits naturels** et sans impact sur l'environnement. C'est un produit dont la transformation est Responsable, limite les additifs nocifs et il n'est pas transporté sur de longues distances
- **Le réemploi** en offrant une seconde jeunesse à des ensembles, du mobilier, des installations à des sites ou des entreprises qui n'auront pas l'investissement nécessaire pour du neuf.
- **La pérennité par la mise en place dès la réception des travaux**, simultanément à l'ouverture du point de vente, d'un protocole de maintenance des équipements techniques, si possible prédictive c'est-à-dire de remplacer avant que cela ne tombe en panne et donc pénalise le chiffre d'affaires.

Dans cette approche maîtrisée, le designer imagine le montage, l'usage et le réemploi du mobilier, de l'agencement de tout ou partie de l'ambiance du point de vente, en optant pour des systèmes robustes non collés, aisés à manœuvrés, modulaires.

**Durable ne vient pas contredire une évolution conceptuelle, une rénovation nécessaire tout les cinq ou sept ans, elle préfigure simplement une seconde vie, éviter de jeter pour créer une ressource.**

## **Conception adaptée au territoire et à l'identité locale**

L'adéquation au territoire valorise l'ancrage local, spécifie les particularités architecturales sans galvauder les régionalismes.

Le commerçant souhaite toujours être aisément repérable, surtout dans une rue piétonne étroite cadrée par des fronts bâtis de cinq niveaux tous différents souvent vernaculaire, architecturés ou simplement tels des immeubles de rapport.

Mais l'adéquation au territoire représente aussi la taille et donc le niveau d'achalandage du point de vente toujours en rapport avec cette nécessaire unité d'usage liée au périmètre d'influence. Dans le déploiement des leurs magasins, les enseignes maillent le territoire et hiérarchisent les formats



# L'impact environnemental et logistique au cœur du concept

## Bâtiments intelligents & auto-régulés

Chacun à sa notion d'une qualité d'ambiance, de confort ; pour certain il fait chaud pour d'autre froid, l'espace est sombre non, l'éclairage est tamisé, l'espace est encombré ou organisé. Autant de critères d'évaluation justifiés que d'individu définissant un univers accueillant.

La technique nous assiste pour calibrer au mieux le confort d'un point de vente selon l'environnement sensoriel et émotionnel enrichissant l'expérience client et les interactions entre consommateurs et commerçants.

L'éclairage de la surface de vente combine mise en scène, mise en valeur des produits et confort visuel des clients et des commerçants. **La lumière est un agent naturel qui stimule la vue, facilite la perception des volumes et permet d'identifier les objets.**

- Un maillage des différentes sources lumineuses découpe en zones précises le volume commercial et adapte son intensité et sa température pour qualifier des ambiances selon les phases de la journée, la saisonnalité ou le taux d'occupation.
- En dehors des heures d'ouverture, un éclairage technique sera suffisant et confortable pour mettre en rayon, nettoyer ou réaliser les interventions de maintenance prédictive.
- Les nouvelles générations de diodes électroluminescentes (LED) permettent de réduire considérablement la consommation d'électricité et de piloter finement les sources selon le rendu souhaité dans une optique de confort optimum.

Des automates de gestion assujettis à des capteurs extérieurs offrent la température ad hoc à la surface de vente, règlementaire ou induite par la nature du commerce.

Une halle primeur ou une poissonnerie ne répondent pas aux mêmes critères qu'un espace de service, un restaurant, une friperie ou une chocolaterie.

**Avec la frugalité énergétique, les industriels développent des pompes à chaleur air-air qui régule la température souhaitée en se servant des calories extérieures, même en hiver les matériels étant de plus en plus efficaces, et rejetant à l'extérieur la chaleur accumulée à l'intérieur l'été.**

Quand le restaurant utilise un point de cuisson, un grill une friteuse, le capteur de hotte récupérant les fumées grasses peut également convertir les calories en énergie pour produit de l'eau chaude pour la plonge.

L'éolien est plus complexe à déployé en ville car plus encombrant et légèrement bruyant pour une production de masse. Des solutions domestiques à axe vertical type Savonius ou Darius sont plus appropriées dans un environnement urbain de par leur faible volume et leur silence de fonctionnement.

**Reste le volet esthétique à opposer à une production d'électricité verte et durable.**

# Intégration du dernier kilomètre dans l'agencement & Sobriété des chantiers & Réversibilité urbaine

Dans ce système vertueux, la quatrième façade, le toit, s'équipe de panneaux photovoltaïques pour produire de l'électricité en autoconsommation ou de panneaux solaires pour une production d'eau chaude sanitaire. Des installations qui seront à usage individuel ou partagés.

**Au même titre que les rues et les esplanades se végétalisent et retrouvent des arbres tant pour l'agrément que pour leur fraîcheur estivale ou leur faculté de capter le carbone grâce à la photosynthèse, les toits non techniques se recouvrent d'une toundra isolante.**

Les eaux de pluie via le système séparatif, sont récupérées pour arroser les espaces verts ou après filtration servir de chasse dans les sanitaires ou l'entretien de grande surface.

La construction durable privilégie le bien-être environnemental et social tout au long du processus de conception. Cette approche pluridisciplinaire tend à limiter l'impact des activités humaines dans le développement économie et de plus particulièrement en centre-ville.

Outre une définition appropriée de tous les espaces, respectant les usages, une conception durable prend en compte le choix des matériaux, une recherche de sources d'approvisionnement éthiques, une efficacité énergétique, la durée de vie des composants et leur facilité d'entretien et de réemploi.

**La réversibilité urbaine définit la faculté des espaces bâti à évoluer dans le temps en fonction des usages, en intégrant dès l'origine une logique d'anticipation des besoins, de requalification des lieux, d'évolution des fonctions ou de changement de destination.**

La qualité patrimoniale est au centre par la capacité programmée d'un ouvrage, d'une coque, à changer facilement de destination car sa conception initiale aura anticipé le coût d'éventuelle adaptation grâce à une plus grande polyvalence de l'espace et des réseaux de fluides et effluents en attente.

**L'industrialisation intégrée au projet favorise un chantier propre par l'utilisation de d'éléments préfabriqués directement assemblés sur site limitant ainsi les déchets primaires non réutilisables et encombrants ditto la noria de bennes nécessaires pour les évacuer.**

Le flux logistique est alors prépondérant dans l'organisation du chantier, dans la juxtaposition des tâches.

La différence de temps passée sur le chantier est significative entre une charpente fabriquée sur site et le montage technique d'éléments usinés précisément, même en bois. Le léger surtout est amplement compensé par le gain de temps et la sérénité de tous les acteurs, une ouverture avancée.

***Le commerce de centre-ville en 2040 est économiquement efficient, écologiquement soutenable et socialement équitable. Sa conception, son exploitation et sa reconversion respectent un certain équilibre entre ces trois piliers sans perdre son originalité et sa destination qui est de satisfaire des consommateurs et d'offrir un cadre de travail agréable aux commerçants.***



**LE CAC**tus

CLUB DES ACTEURS  
DU COMMERCE

# Chapitre 3



## ATTRACTIVITÉ DU POINT DE VENTE

### ***Agencement & aménagement : le magasin devient un service***

**Ce chapitre défend un parti pris simple : en 2040, un point de vente n'est pas attractif parce qu'il "fait le show", mais parce qu'il tient sa promesse.**

L'attractivité se construit dans la fréquentabilité du lieu, la clarté des preuves, et la qualité de l'attention - autrement dit, dans ce que le client ressent quand il entre... et dans la raison pour laquelle il choisit de revenir.

**Nous remercions l'ensemble des contributeurs de ce comité. Un remerciement tout particulier à Sandrine JEAN du CACTus et à Karine Barbier de SHOP Expert Valley, dont l'animation a permis de structurer les échanges, d'aller au fond des sujets, et de garder ce chapitre résolument ancré dans le réel du terrain.**

# L'attractivité commence à la porte

Après les territoires et les formats, il reste la question décisive : pourquoi choisit-on, concrètement, d'entrer dans un point de vente plutôt qu'ailleurs ?

En 2040, l'attractivité n'est plus une affaire d'effet waouh.

En 2040, un point de vente n'attire plus parce qu'il brille. Il attire parce qu'il tient sa promesse, jour après jour, sans que le client ait à négocier avec l'organisation, les files d'attente, les ruptures, le bruit, l'éclairage agressif, les messages contradictoires et les "désolés, ce n'est pas ici".

L'attractivité, on l'a longtemps confondu avec le spectaculaire ; mais elle ressemble désormais à une forme de fiabilité :

- on y revient parce qu'on sait qu'on y sera bien,
- qu'on y sera compris,
- qu'on n'y perdra pas son temps.

La première chose qui saute aux yeux, c'est que les magasins les plus attractifs ne se définissent plus comme des "lieux d'achat", mais comme des lieux de résolution.

La promesse, en 2040, ne s'annonce pas : elle se prouve. Les enseignes ont appris à parler moins et à montrer davantage.

- L'origine n'est plus un storytelling, c'est une information.
- L'impact n'est plus un slogan, c'est un repère.
- La seconde vie n'est plus un coin du magasin, c'est une option normale, accessible, assumée.
- Et, surtout, on ne culpabilise plus : on éclaire le choix.

La désirabilité s'est déplacée vers une forme de sobriété rassurante. **Le client ne cherche pas une morale ; il cherche une trajectoire simple, un compromis cohérent, une décision qu'il pourra expliquer.**

L'attractivité commence aussi par une chose très ancienne, presque embarrassante tant elle a été oubliée : l'hospitalité.

Aujourd'hui, on ne tolère plus l'accueil approximatif. **Le commerce a réappris à recevoir.** Les magasins qui attirent ne font pas "plus" : ils font "juste".



# Des formats vivants, des usages concrets

**Le point de vente attractif de 2040 n'a pas une forme unique. Il existe comme un système, modulable, capable d'absorber une saison, une crise, une météo, une tendance, un quartier qui change.**

Le magasin n'est plus une photo figée prise par le siège social ; c'est une composition qui bouge. Les surfaces "intouchables" ont reculé, les zones reconfigurables ont grandi. Non pas pour faire joli, mais pour rester pertinent.

On ne scénarise plus pour impressionner, on scénarise pour aider. Le magasin attractif organise le monde au lieu de l'encombrer. Il simplifie les comparaisons. Il rend visibles les alternatives. Il raconte des solutions complètes plutôt qu'un empilement de produits.

On voit apparaître, au centre, ces "lots d'usage" qui changent sans cesse :

- préparer une rentrée à moindre impact,
- équiper un logement temporaire,
- gérer une canicule,
- réparer avant de remplacer,
- composer un cadeau sans déchets inutiles,
- faire durer un équipement, s'initier à un geste.

Le point de vente ne se contente plus d'exposer : il accompagne.

Ce qui attire, surtout, c'est que **le magasin devient une plateforme de services, et que ces services ne sont plus tolérés comme des options annexes :**

- La réparation, l'entretien et la seconde vie deviennent des piliers, pas des bonus.
- L'accompagnement s'installe : on prend rendez-vous pour être conseillé, configuré, orienté, sans que ce soit réservé au luxe.
- La logistique se fluidifie : collectes rapides, retours propres, consignes, livraison locale,
- mutualisation du dernier kilomètre, tout cela devient invisible - et c'est précisément parce que c'est invisible que c'est attractif.

Et en 2040, **un magasin attire aussi par sa place dans le territoire.** Les points de vente les plus désirables ne sont pas des objets posés sur une carte : ce sont des nœuds. Ils savent travailler avec les artisans, l'économie sociale et solidaire, les associations, les écoles, les acteurs de mobilité, parfois même certains services publics.

**Ils deviennent des repères. Un lieu où l'on passe parce que cela facilite la vie. Un lieu qui ressemble au quartier au lieu de lui tourner le dos.**

**L'attractivité, ici, ne tient pas à un "concept", elle tient à une impression très simple : "ici, ils ont pensé à moi".**

**Pas au client abstrait. À moi, dans ma situation, dans ma ville, avec mes contraintes et mon quotidien.**

**Le magasin devient une plateforme de services**

# Le moteur invisible : une attractivité humaine, soutenable, durable

**Le secret le mieux gardé de l'attractivité en 2040, c'est qu'elle se fabrique dans les coulisses.**

On peut investir dans les matériaux, les parcours, les dispositifs. On peut perfectionner la fluidité. **Mais si l'équipe est en tension, si le magasin tourne sur l'épuisement, si le terrain subit une accumulation de micro-tâches absurdes, le lieu perd sa chaleur.**

**L'hospitalité devient donc une discipline, pas une intention.** On la forme. On la travaille. On la mesure. Ce n'est pas une question de "personnalité", c'est une question de standards partagés :

- comment on accueille ?
- comment on oriente ?
- comment on gère un irritant ?
- comment on accompagne un public fragile ?
- comment on respecte la vie privée ?
- comment on conclut une interaction sans pression ?

**Cette qualité relationnelle devient la signature du point de vente, et c'est elle qui transforme une visite en habitude.**

Les outils, eux, ne disparaissent pas - au contraire. **En 2040, le magasin est instrumenté, connecté, optimisé. Mais les enseignes les plus attractives suivent une règle extrêmement simple : automatiser ce qui fatigue, humaniser ce qui compte.**

L'IA sert à enlever la pénibilité cachée :

- rechercher une information,
- retrouver une commande,
- confirmer une compatibilité,
- anticiper une rupture,
- organiser un service,
- préparer une réparation,
- gérer une reprise.

**L'objectif n'est pas de "remplacer l'humain" ; il est de rendre l'humain disponible.**

**Dans les magasins attractifs, on voit une chose rare : des équipes présentes. Pas physiquement présentes - mentalement présentes.**

Et puis il y a la dignité du travail, enfin assumée comme un facteur d'attractivité. Le commerce de 2040 accepte que la performance et l'accueil reposent sur des conditions très concrètes :

- un plan de charge réaliste,
- des compétences alignées,
- un management outillé,
- une autonomie encadrée,
- une reconnaissance réelle.

Les magasins attractifs ne se contentent pas d'exiger des résultats ; ils construisent un cadre qui permet de les tenir sans s'user. On comprend alors quelque chose de fondamental : **l'attractivité client et l'attractivité employeur finissent par ne faire qu'une.**





**LE CAC**tus

CLUB DES ACTEURS  
DU COMMERCE

# Chapitre 4



# EXPÉRIENCE CONNECTÉE

## *Digital média, IA & Services*

**Ce chapitre affirme un parti pris clair : en 2040, le digital n'est plus une couche ajoutée au commerce, il en est l'infrastructure invisible.**

Il ne cherche plus à capter l'attention, mais à la libérer. L'expérience connectée devient une continuité fluide - entre préparation, passage en magasin, service, retour, seconde vie - au service de la clarté, de la confiance et de l'exécution.

**Nous remercions l'ensemble des contributeurs de ce comité. Un remerciement tout particulier à Laurence FARENC du Digital Signage Club, dont l'expertise et la lecture fine des écosystèmes digitaux ont permis d'ancrer ce chapitre dans une vision à la fois stratégique et pleinement opérationnelle.**

# le digital est partout... et presque invisible

Si l'attractivité repose sur la confiance, la clarté et l'attention, elle exige une continuité irréprochable. **En 2040, cette continuité ne s'oppose plus entre magasin et digital : elle les relie.**

**L'expérience ne se fragmente plus ; elle se prolonge. Le numérique cesse d'être un décor pour devenir une infrastructure silencieuse - celle qui fluidifie, sécurise et rend la promesse réellement tenable.**

Le client arrive avec ses repères, ses habitudes, ses historiques, ses préférences - et le point de vente sait les respecter sans les envahir. On n'entre plus dans un magasin comme on "se déconnecte" : on entre dans la continuité d'une vie quotidienne déjà organisée.

Dans les années 2020, on a multiplié les écrans, les QR codes et les dispositifs parfois gadget, jusqu'à fatiguer le client et encombrer l'espace.

**Aujourd'hui, l'objectif est inverse : réduire la friction, pas ajouter du bruit.**

Quand le client veut du silence, le magasin sait se taire. Quand il veut comprendre, le magasin sait répondre.

Cette invisibilité est rendue possible par une interconnexion plus propre des systèmes. Le magasin est synchronisé avec la supply chain, le SAV, la reprise, le reconditionnement, la livraison locale.

**Le point de vente devient aussi un point de service connecté : prise de rendez-vous, diagnostic, atelier, retour, échange, reprise.**

Les équipes ne naviguent plus entre dix outils : elles disposent d'un environnement unifié, qui leur permet d'être rapides et justes.

Le digital, ici, ne remplace pas l'humain : il enlève les micro-tâches qui l'épuisent - rechercher une référence, vérifier une compatibilité, retrouver un historique, remplir des formulaires, "chasser" une information.

**On ne gagne pas seulement du temps, on gagne de la qualité : moins d'erreurs, moins d'agacement, moins de renvois de comptoir en comptoir.**

Enfin, l'expérience connectée est devenue un langage de service :

- Une garantie n'est plus un papier qu'on perd : elle suit le produit.
- Un entretien n'est plus un souvenir flou : il est tracé.
- Un retour n'est plus une bataille : il est prévu.

Les points de contact se sont multipliés, mais ils sont mieux hiérarchisés. Le smartphone reste un pivot : c'est le carnet de bord du client.

Mais l'expérience connectée ne se limite pas au téléphone. Elle s'appuie sur une constellation de devices qui rendent le magasin plus fluide :

- étiquetage intelligent,
- assistants discrets,
- dispositifs d'aide à la configuration,
- paiement sans rupture,
- tickets et garanties dématérialisés,
- suivi de réparation,
- notifications utiles.

# Des points de contact augmentés, au service de l'attention

**La grande différence, c'est que ces points de contact ne cherchent plus à capter l'attention : ils cherchent à la libérer.**

**On a cessé de confondre modernité et sollicitation permanente.**

Les magasins qui fonctionnent ont appris à doser : un signal simple au bon endroit vaut mieux qu'un flux continu d'informations. **Les dispositifs deviennent "calmes" : ils attendent qu'on leur pose une question.**

L'intelligence artificielle est devenue un assistant de décision plutôt qu'un show-room technologique :

- elle aide à formuler un besoin (« je cherche une solution pour... »),
- à éviter l'erreur (« ce modèle n'est pas compatible »),
- à choisir le bon niveau de qualité, à estimer un coût d'usage,
- et à proposer des alternatives responsables sans culpabiliser.

L'IA n'est pas là pour parler à la place des équipes ; elle est là pour les rendre plus pertinentes, et parfois plus sereines, dans un moment où le client attend une réponse claire.

**Les magasins attractifs ont compris que l'expérience connectée devait protéger le temps relationnel.** Le digital prend en charge ce qui peut être automatisé : recherche d'information, gestion de stock, planification, formalités.

**Et il libère du temps pour ce qui ne se standardise pas :** écouter, expliquer, rassurer, arbitrer, accompagner. Dans un monde saturé d'offres, l'attention devient la vraie valeur.

**Le commerce de 2040 est un continuum :** préparation à domicile, passage en point de vente, usage, entretien, réparation, seconde vie. Le client n'a plus l'impression de « sortir du système » après l'achat : il est accompagné, mais sans intrusion.

**Le service devient une prolongation naturelle du point de vente, et le point de vente devient, parfois, un atelier, une conciergerie, un lieu de reprise, un point d'apprentissage.**



# Sobriété, éthique, confiance : les conditions de l'expérience connectée

En 2040, trois exigences se sont imposées.

1

## La sobriété numérique.

### Les enseignes ont cessé de confondre innovation et multiplication des dispositifs.

Les solutions sont plus légères, plus durables, plus réparables, moins énergivores. On évite de renouveler des équipements pour « faire moderne ».

On privilégie l'interopérabilité, la maintenance, la modularité : un device se remplace par module, une interface se met à jour sans tout casser, un magasin ne se retrouve pas obsolète à chaque cycle technologique. **Le digital est évalué comme un investissement d'usage, pas comme un décor.**

2

## L'éthique des données.

**La confiance est devenue un actif stratégique.** Le client accepte de partager certaines informations s'il comprend pourquoi, s'il peut choisir, et s'il garde le contrôle.

Les magasins qui réussissent ont instauré des règles claires : transparence, consentement simple, minimisation, sécurité, et surtout **bénéfice tangible en échange**. La donnée n'est plus un gisement à exploiter ; c'est une relation à gérer.

3

## La gouvernance et les compétences.

Une expérience connectée ne fonctionne pas si elle repose sur quelques experts isolés ou sur un prestataire lointain. **Elle exige une culture commune** : équipes formées, référents terrain, processus simples, droit à l'initiative encadré.

Elle exige aussi une capacité à tenir la promesse sur le long terme : mises à jour, support, qualité de service, gestion des incidents.

**En 2040, la technologie ne pardonne pas l'approximation !**

L'expérience connectée, au fond, n'est pas l'histoire d'un commerce devenu numérique.

**C'est l'histoire d'un commerce devenu plus simple, plus fluide et plus digne de confiance - parce que la technologie s'est enfin mise à sa place : au service de l'usage, et au service de l'humain.**



**LE CACtus**

CLUB DES ACTEURS  
DU COMMERCE

# Chapitre 5



# FORCE DE VENTE PILIER STRATÉGIQUE DU COMMERCE

## *L'humain, premier levier de croissance !*

**Ce chapitre pose un parti pris clair : en 2040, la performance du commerce ne se construit pas uniquement depuis un siège - elle se concrétise et elle se gagne sur le terrain.**

Aujourd'hui la force de vente devient un chef d'orchestre local du commerce ; elle est un levier stratégique, capable d'arbitrer, d'adapter et de faire tenir la promesse au quotidien. C'est dans l'action que se joue l'alignement entre stratégie, expérience et impact.

Nous remercions l'ensemble des contributeurs , dont les entreprises adhérentes au SORAP : Nathalie Andrieu (CPM), Michael Cuennet (IDAL), Jérémie Adam (MARVESTING), Pierre Guillou (MGS), David Lautier (ORA Groupe), Sophie Gras (SIG), Michel De Beauregard (VIRAGE).

**Un remerciement tout particulier à Frédérique AMMELOOT (Déléguée Générale du SORAP), dont l'engagement et la connaissance fine des enjeux de la force de vente ont permis d'ancrer ce chapitre dans la réalité des équipes terrain et des organisations.**

# Le retour du commerce vivant, et la revanche du terrain

**En 2040, la force de vente est devenue un capteur stratégique du terrain**, capable d'interpréter les signaux faibles, d'arbitrer localement et d'ajuster l'exécution commerciale en temps réel.

La décision reste humaine, car la donnée, même prescriptive, ne connaît ni le quartier, ni les habitudes locales, ni les micro-dynamiques de consommation.

La force de vente devient l'interface intelligente entre la stratégie des marques et la réalité du terrain.

**On aurait pu croire, quinze ans plus tôt, que le métier s'effacerait derrière les plateformes, que les écrans finiraient par avaler les échanges, que la vente deviendrait un bouton. Il s'est passé l'inverse : plus le commerce s'est technicisé, plus il a eu besoin d'humain.**

Non pas d'un humain décoratif - celui qu'on met à l'entrée pour sourire - mais d'un humain compétent, outillé, décisionnel, capable de tenir une promesse dans le réel.

- **En 2025, on parlait déjà d'omnicanal, de data, d'IA. Mais sur le terrain, les équipes vivaient surtout des ruptures**, des retours mal gérés, des consignes changeantes, des injonctions de vitesse, des outils multiples qui ne se parlaient pas.
- **La décennie 2030 a tranché : la technologie est devenue utile** le jour où elle a cessé de demander de l'énergie. Quand elle a commencé à en rendre.

**Ce basculement a rehaussé le rôle de la force de vente : elle n'est plus un "bras" de l'organisation, elle en est le système nerveux.** Elle capte, elle arbitre, elle ajuste, elle fait tenir l'expérience - et, surtout, elle évite que la stratégie ne reste une affiche.

**Une force de vente experte, augmentée et décisionnelle**

La force de vente de 2040 ne se résume pas à "faire appliquer" un plan. Elle pilote. Elle ne se contente pas d'exécuter : elle comprend, elle décide, elle assume. **Les meilleurs réseaux ont cessé de traiter le terrain comme une simple surface de déploiement ; ils l'ont reconnu comme une intelligence.**

On le voit dans les gestes ordinaires. Un matin, une responsable de secteur reçoit une alerte : une rupture probable sur un produit critique, dans un magasin précis, à cause d'un événement local et d'un retard d'approvisionnement.

**L'IA propose des scénarios - substitution, réallocation, activation alternative - mais ce n'est pas elle qui connaît le quartier, le public, les habitudes**, les contraintes de stockage, la capacité de l'équipe à absorber une opération supplémentaire.

**La décision reste humaine, parce que la donnée - même prescriptive, ne sait pas tout : elle éclaire, elle ne vit pas.**



# Nouveaux rôles, nouveaux comportements

Ce mouvement a changé la nature des compétences :

- On a cessé de former uniquement “produit” et “argumentaire”.
- On forme “usage” et “situation”.
- On apprend à lire un signal faible, à comprendre ce que le client cherche vraiment, à traduire un choix responsable en solution désirable.

**La force de vente devient un interprète du commerce réel : elle traduit la stratégie des marques en expériences concrètes pour les magasins et les consommateurs.**

**On apprend à lire un signal faible, à détecter les usages émergents, à comprendre ce que le client cherche vraiment et à transformer ces observations en décisions opérationnelles.**

**En 2040, on vend moins des objets et davantage des trajectoires.**

Une vente n'est plus seulement une transaction : c'est l'ouverture d'une relation durable entre la marque, le point de vente et le client. **La force de vente est devenue la gardienne de cette continuité.** Elle sait expliquer sans alourdir, proposer sans culpabiliser, orienter sans forcer. Elle ne “pousse” plus : elle aide à choisir juste.

Cette évolution se voit aussi dans la façon d'animer les lieux.

**L'animation commerciale devient une programmation utile »**

la disparition des frontières physiques du commerce

En 2040 :

- commerce physique
- e-commerce
- social commerce
- commerce conversationnel

seront mélangés.

Le commerce n'a plus de frontières fixes.

**Le magasin, le digital et le service se superposent.**

**En 2040, la force de vente ne sera pas un bras exécutant du commerce. Elle en sera le système nerveux, capable de relier stratégie, terrain et expérience client.**

Le commerce se déploie en formats hybrides : corners temporaires, hubs de proximité, co-boutiques, événements hyperlocaux, services embarqués.

**La force de vente devient une capacité de présence mobile, capable d'emmener l'enseigne là où les usages se déplacent - sans multiplier indéfiniment des surfaces fixes coûteuses. Le terrain ne se réduit plus à une adresse : c'est un réseau de points de contact, et la force de vente en maîtrise la cohérence.**

**Le grand changement des années 2030 a été d'oser enlever la pénibilité.**

Automatiser les tâches répétitives, oui - mais pour rendre du temps humain, pas pour disparaître.

Inventaires, saisies, contrôles, relevés : tout ce qui épuisait sans créer de valeur a été progressivement absorbé par des outils plus stables. **Résultat : une équipe davantage présente, une relation plus juste, une exécution plus fiable.**

**Les indicateurs ont suivi.** On mesure toujours la performance - disponibilité, conversion, marge - mais on a cessé de croire que ces chiffres racontaient tout.

En 2040, un magasin peut être “bon” parce qu'il a réduit les ruptures et le gaspillage, augmenté la qualité d'exécution, amélioré le service, stabilisé ses équipes. **La force de vente est au centre de cette nouvelle lecture : elle fait le lien entre des résultats et les causes réelles.**

# Une force de vente inclusive performante

**Cette évolution a aussi ancré la RSE au bon endroit : dans l'exécution.** Moins de dispositifs inutiles, plus de modularité, une PLV plus sobre et plus utile, des activations pensées avec des filières responsables, une preuve visible plutôt qu'un slogan.

**La bifurcation ne se décrète pas depuis un siège :** elle se réussit en rayon, en réserve, en atelier, sur une tournée. La force de vente en est l'accélérateur discret.

**Dans le commerce de 2040, l'inclusion n'est plus un sujet périphérique ni une simple politique RH :** elle est devenue un véritable levier de transformation des forces de vente.

Les entreprises les plus performantes ont compris qu'une équipe diverse, représentative et accessible est aussi une équipe plus innovante, plus agile et plus proche des réalités du terrain.

**Les outils et les environnements de travail se sont progressivement adaptés pour permettre à chacun de contribuer pleinement : interfaces vocales, dispositifs de transcription en temps réel, assistance cognitive, équipements réduisant la pénibilité ou facilitant la mobilité.**

**Les outils et les environnements de travail se sont progressivement adaptés pour permettre à chacun de contribuer pleinement : interfaces vocales, dispositifs de transcription en temps réel, assistance cognitive, équipements réduisant la pénibilité ou facilitant la mobilité.**

Cette évolution n'a pas seulement amélioré les conditions de travail ; elle a élargi le champ des talents et renforcé la qualité de service en magasin comme sur le terrain.

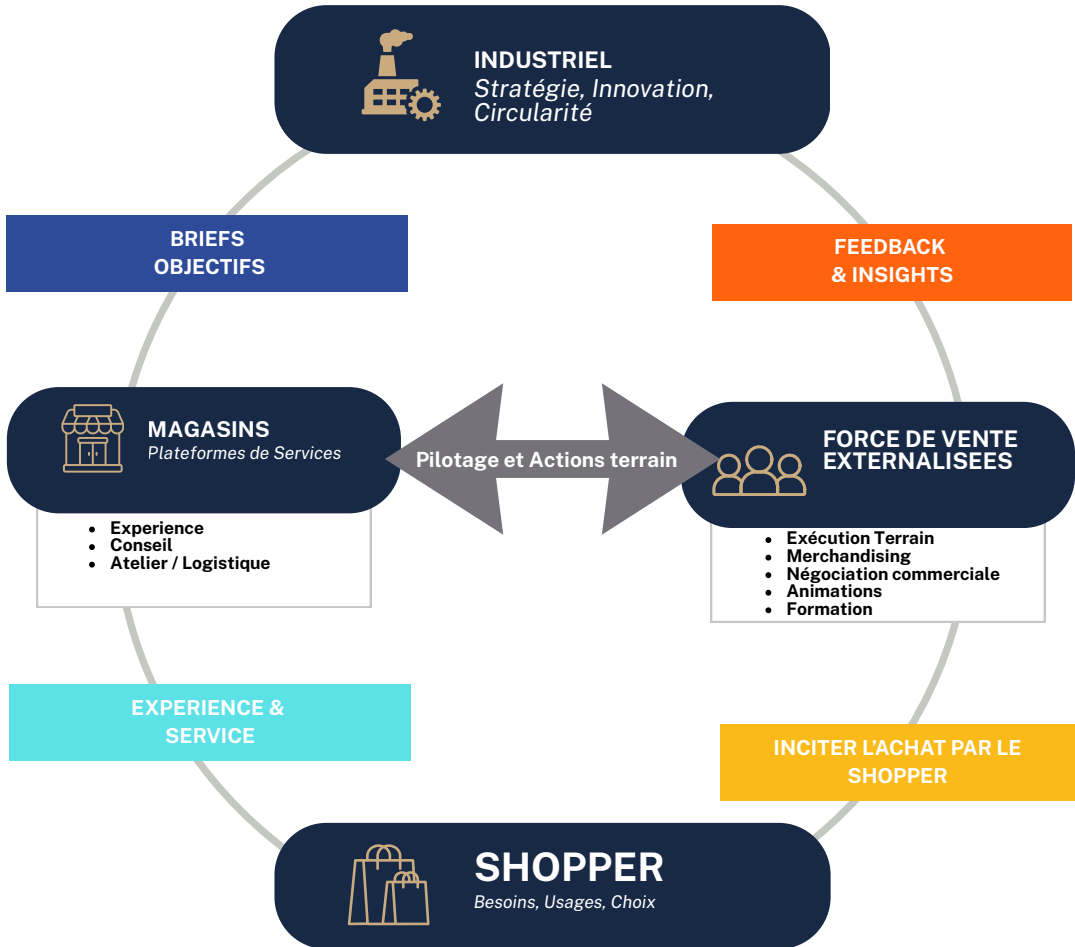
Dans un commerce où la relation humaine reste décisive, la capacité à accueillir des profils variés et à valoriser des compétences différentes est devenue un avantage compétitif. L'inclusion permet ainsi aux forces de vente de mieux comprendre la diversité des clients, de mieux répondre aux usages et de créer une relation plus authentique et plus durable.

**En 2040, une force de vente inclusive n'est pas seulement plus juste : elle est aussi plus performante.**

Enfin, l'organisation s'est rééquilibrée. La pyramide a reculé au profit de cellules locales autonomes, où merchandising, vente, logistique et marketing travaillent ensemble!



# Le terrain.. là où tout se connecte



# Conclusion

## Le commerce face à ses responsabilités : une durabilité devenue structurelle

À l'horizon 2040, le commerce n'a pas simplement évolué : il a changé de statut.

Longtemps pensé comme un secteur d'intermédiation entre production et consommation, il a subi de plein fouet les évolutions de notre société. L'idée à travers ce livre blanc était de vous proposer une autre voie, plus prospective, pour que progressivement, le commerce devienne **acteur structurant de la transition économique, sociale et environnementale**.

Les transformations proposées dans ce Livre Blanc -centres-villes, les formats de magasins, l'expérience connectée ou le rôle de la force de vente - ne relèvent pas d'une succession d'innovations isolées, mais traduisent un changement plus profond : celui d'un commerce qui a intégré la durabilité non plus comme une contrainte, mais comme une **condition de sa légitimité et de sa pérennité économique**.

**En croisant les analyses issues des différents propositions des comités, plusieurs enseignements structurants apparaissent.**

1

### La responsabilité est devenue un standard.

Performance économique, sobriété et proximité des ressources, circularité des équipements (robustesse, modularité, ...), qualité de service et ancrage territorial ne s'opposent plus : ils forment désormais les composantes d'un même modèle robuste. L'organisation spatiale même des points de vente se veut pensée dès sa conception comme modulaire, agile.

2

### Le point de vente s'inscrit dans des chaînes de valeur plus circulaires,

prolongeant la relation au-delà de l'acte d'achat : réparation, entretien, reprise, seconde vie. Le magasin devient une plateforme de services et d'expériences qui correspond désormais aux nouveaux besoins et mode de vie des consommateurs.

### Le commerce a toujours été et sera de plus en plus le lien social d'un territoire,

un repère de proximité, au cœur d'écosystèmes locaux plus coopératifs, et dans lesquels l'humain reprend une place centrale et son hospitalité est repositionnée comme une discipline indispensable pour donner envie de franchir le pas de la porte.

3

### **Cette transformation repose aussi sur un facteur décisif : l'humain.**

Plus les systèmes se sont digitalisés, plus la qualité de l'exécution et de la relation est devenue essentielle. La force de vente, mieux outillée et davantage reconnue, incarne désormais la capacité du commerce à tenir ses promesses - économiques, sociales et environnementales - dans le réel. La force de vente ne répond plus à un besoin d'acquisition mais répond à un besoin d'usages (lieu de résolution), et vend désormais des trajectoires plutôt qu'uniquement des objets.

Dans un environnement plus complexe - combinant exigences environnementales, multiplicité des services et attentes clients plus informées - les équipes terrain deviennent les garantes de l'exécution responsable du commerce.

**La technologie, l'intelligence artificielle et les systèmes connectés n'ont pas remplacé l'humain mais ils lui ont libéré du temps afin de permettre aux vendeurs de recentrer leur activité sur leur valeur ajoutée**, à savoir : le sens de l'écoute, l'accompagnement, la pédagogie et la capacité d'arbitrage.

Les commerces de 2040, sont des acteurs de la société avec des infrastructures sobres avec **des organisations internes plus justes et plus soutenables pour celles et ceux qui les font vivre.**

Au fond, la question posée par ce Livre Blanc - comment le commerce peut-il rester désirable en 2040 ? - appelle une réponse simple dans son principe : un commerce reste désirable lorsqu'il est utile.

- Utile aux personnes, en facilitant des choix plus éclairés.
- Utile aux territoires, en contribuant à leur vitalité.
- Utile au futur, en conciliant performance et responsabilité.

La durabilité n'est donc plus une trajectoire parallèle du commerce. Elle en est devenue la condition de confiance, et à long terme, sa meilleure promesse de prospérité économique.

**La durabilité n'est donc plus une trajectoire parallèle du commerce.**

**LE CAC**tus

CLUB DES ACTEURS  
DU COMMERCE

*Les partenaires*



## LE COLLECTIF COMME MÉTHODE

### ***Quand les organisations professionnelles font émerger une vision commune du commerce 2040***

Ce livre Blanc n'est pas l'expression d'une seule voix. Il est le résultat d'un travail collectif mené sur un an, au croisement d'expertises complémentaires et parfois contrastées.

**Les organisations professionnelles et les experts ont joué un rôle décisif dans cette construction : elles ont apporté le terrain, la complexité, les arbitrages réels - loin des postures théoriques.**

Leur contribution a permis de dépasser les constats pour entrer dans les conditions d'exécution.

Derrière chaque projection 2040, il y a eu des échanges, des débats, des désaccords parfois, et surtout une volonté commune : rendre le commerce plus robuste, plus cohérent et plus lisible.



# VALDELIA

---

**Valdelia propose une solution complète pour la collecte, le réemploi et le recyclage des déchets issus des produits mis sur le marché par ses adhérents (éléments d'ameublement, produits et matériaux de construction du secteur du bâtiment), auprès de tous les professionnels de tous les secteurs d'activités.**

Valdelia incarne la réponse à la Loi du 15 juillet 1975 relative à l'élimination des déchets et à la récupération des matériaux qui impose aux fabricants, distributeurs et importateurs d'assurer la prise en charge de leurs produits en fin de vie. Son existence répond donc à la fois à des enjeux environnementaux, économiques, sociaux et sociétaux stratégiques, ainsi qu'à une obligation légale.

Acteur engagé de la filière REP (Responsabilité Élargie du Producteur), notre éco-organisme accompagne les professionnels du secteur de l'ameublement et du bâtiment dans la gestion responsable et circulaire de leurs produits et matériaux en fin de vie.

Nos principales missions visent ainsi à :

- Informer sur les enjeux réglementaires et environnementaux
- Collecter les produits et matériaux en fin de vie à coût maîtrisé
- Favoriser le prolongement de la durée de vie des produits et matériaux
- Transformer la contrainte réglementaire en levier de croissance
- Garantir la traçabilité complète des produits et matériaux pris en charge



# VALDELIA

Accélérateur de secondes vies

# NOTRE MISSION

## COLLECTE, RÉEMPLOI ET RECYCLAGE DE VOS PRODUITS

**Valdelia joue un rôle central en tant que chef d'orchestre et animateur de la filière, et mobilise l'ensemble des parties prenantes autour de l'économie circulaire – metteurs sur le marché, partenaires de l'économie sociale et solidaire, prestataires de collecte et de traitement.**

Tous partagent avec Valdelia la conviction qu'il est aujourd'hui essentiel de réinventer les façons de concevoir, produire, distribuer et consommer. Ensemble, ils s'engagent dans une dynamique collective pour imaginer de nouveaux modèles plus durables.

### **Accompagner les détenteurs professionnels pour l'évacuation de leurs déchets**

La gestion des produits en fin de vie s'inscrit dans la continuité du tri des cartouches d'encre, du matériel informatique, du papier ou encore des piles. Elle permet aux entreprises (détenteurs) de s'engager activement dans une démarche d'économie circulaire et d'appuyer leur démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

En remettant leurs déchets à la filière agréée, elles encouragent des activités tournées vers l'économie circulaire et contribuent au développement d'une industrie respectueuse des enjeux environnementaux, éthiques et économiques.

### **Des missions rendues possibles grâce à l'éco-contribution**

L'éco-contribution est la somme reversée par les fabricants et les distributeurs à l'éco-organisme auquel ils adhèrent. Affichée sur le prix de vente de tout produit neuf, elle révèle aux consommateurs le coût de la fin de vie des produits qu'ils achètent ; et finance les moyens humains et techniques nécessaires au bon fonctionnement de la filière (collecte, traitement, R&D, innovation, communication, etc.).

L'éco-contribution n'est pas versée aux pouvoirs publics, il ne s'agit donc pas d'une taxe.



# LE CLUB ENSEIGNE ET INNOVATION

---

Le Club Enseigne & Innovation est l'association des Chefs de projets, Responsables travaux, Directeurs techniques, concept ou maintenance des enseignes de la distribution.

La vocation du Club est de fédérer ses Membres avec pour objectif :

- S'informer sur leurs métiers et confronter leurs expériences
- Echanger des données pour maîtriser les coûts
- Réfléchir à des solutions techniques
- Découvrir des innovations
- Suivre les concepts
- S'entraider et se former pour progresser et grandir

Les valeurs du Club capitalisent sur l'Humain :

- Echange
- Professionnalisme
- Convivialité.

Lieu privilégié lors de ses réunions mensuelles, via La Lettre du Club tous les mois et par quinzaine avec L'Echo de la Lettre, le Club enseigne & innovation offre à ses adhérents un cadre convivial tourné vers l'innovation, l'efficacité et le partage d'expériences.



# NOTRE MISSION

## CAPITALISER SUR L'HUMAIN

Le Club Enseigne & Innovation est le Club des responsables travaux, chefs de projets, directeurs techniques, concept ou d'agencement des enseignes de la distribution.

Une philosophie :  
partager pour progresser,  
échanger des expériences,  
se transmettre de l'information,  
échanger des données pour maîtriser les coûts.

Un but : **capitaliser sur l'humain et le dynamisme de ce secteur, fédérer tous les professionnels de l'architecture commerciale. Lieu privilégié pour évoquer des problématiques de mise en œuvre, développer des solutions techniques, mener une réflexion, ouvrir son carnet d'adresses...**

**le Club offre à ses adhérents un cadre professionnel et convivial tourné vers l'innovation, l'efficacité et le partage d'expériences.**



# LE DIGITAL SIGNAGE CLUB

---

**Le Digital Signage Club est l'association française qui regroupe l'ensemble des professionnels de la communication sur écrans, qu'il s'agisse de Digital Out-of-Home (DOOH) ou de Digital Signage.**

Il réunit toutes les expertises nécessaires pour mener à bien un projet de digitalisation, que ce soit la digitalisation des espaces physiques ou de l'expérience client et collaborateur. Créé en 2005, le Digital Signage Club compte aujourd'hui une soixantaine d'entreprises, qui vont des fabricants et éditeurs de logiciels jusqu'aux régies publicitaires, en passant par les intégrateurs et distributeurs.

Les membres du Club sont actifs sur l'ensemble des secteurs où la digitalisation est possible : retail, entreprises, lieux de passage, restauration, lieux culturels, loisirs, administration, enseignement, événementiel, etc...

**Le Digital Signage Club a pour vocation de fédérer une communauté de professionnels, de faire progresser leur expertise et de participer au développement du marché.**



# NOTRE MISSION

## CAPITALISER SUR L'HUMAIN

### **Cultiver**

Eduquer le marché et faire progresser les expertises

- Etudes et Observatoires
- Veille marché France et Monde
- Ateliers juridiques et réglementaires
- Accompagnement sur les actions d'écoresponsabilité

### **Animer**

Dynamiser et fédérer une communauté de professionnels

- Afterworks
- Speed meeting
- Plateforme emplois
- Partenariats inter-associatifs
- Ouverture à l'international

### **Communiquer**

Développer le marché et promouvoir ses membres

- Salons professionnels (tarifs préférentiels et conférences)
- Blog
- Newsletters
- Réseaux sociaux

# LE SORAP

Le SORAP est le syndicat professionnel qui fédère en France les entreprises spécialisées dans l'externalisation de la force de vente et de la relation commerciale. Il rassemble les principaux acteurs d'un secteur devenu essentiel à la performance commerciale des marques et des industriels.

Les entreprises membres du SORAP interviennent au cœur de la stratégie commerciale des industriels. Elles déploient des équipes spécialisées capables d'accompagner les marques sur l'ensemble du cycle de vente : développement commercial, négociation en points de vente, merchandising, animation commerciale, pilotage de la performance et analyse des données terrain.

Grâce à leur expertise et à leur capacité de déploiement rapide, ces entreprises permettent aux marques d'accroître leur présence sur le terrain, d'optimiser leur couverture commerciale et d'accélérer leur développement dans des environnements de distribution toujours plus compétitifs.

En représentant ces acteurs, le SORAP contribue à structurer et à valoriser une profession devenue stratégique pour la croissance des entreprises. Le syndicat agit pour promouvoir des standards élevés de professionnalisme, d'éthique et de transparence, tout en accompagnant les évolutions du secteur face aux nouveaux enjeux commerciaux, technologiques et organisationnels.

À travers ses travaux, ses prises de position et les échanges entre ses membres, le SORAP participe activement à la reconnaissance et à la modernisation de l'externalisation commerciale en France.

## NOS GROUPES





# NOTRE MISSION



*En savoir plus  
sur le SORAP*

## STRUCTURER L'AVENIR DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Dans un contexte économique marqué par l'accélération des cycles commerciaux, la transformation des modes de consommation et la multiplication des canaux de distribution, les entreprises doivent renforcer leur capacité d'exécution commerciale.

**L'externalisation de la force de vente s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique permettant aux marques de gagner en agilité, en expertise et en efficacité opérationnelle.**

**Le SORAP agit pour accompagner cette évolution et structurer un écosystème professionnel solide, innovant et responsable. Le syndicat fédère ses membres autour d'une ambition commune : promouvoir l'excellence commerciale, encourager l'innovation dans les modèles de vente et contribuer à la professionnalisation continue du secteur.**

Les entreprises adhérentes partagent un engagement fort en faveur de pratiques professionnelles exigeantes, fondées sur la transparence, la qualité des opérations et le respect des cadres sociaux et réglementaires. Cette dynamique collective renforce la crédibilité du secteur et permet d'apporter aux marques des solutions commerciales toujours plus performantes.

En favorisant les échanges entre les acteurs de la filière et en portant la voix du secteur auprès des institutions et des partenaires économiques, le SORAP contribue à construire une profession structurée, innovante et durable.

Parce que la performance commerciale repose aujourd'hui sur l'expertise terrain, l'agilité organisationnelle et la capacité d'exécution, le SORAP s'engage chaque jour à accompagner l'évolution d'un secteur au service de la croissance des entreprises.

***Le SORAP fédère les experts qui transforment la présence commerciale des marques en véritable avantage compétitif.***

***En 2025, plus de 250 industriels ont signé un contrat de prestation de services en force de vente B to B / B to C et c'est plus de 3000 commerciaux sur le terrain***

A photograph of three young people, two men and one woman, looking at a smartphone together. They are in a casual setting, possibly a classroom or library. The woman has curly hair and glasses, and the man next to her has a red beanie and glasses. The background is slightly blurred, showing other people and a bright indoor environment.

# IPAG BUSINESS SCHOOL

**Créée en 1965, l'IPAG Business School a déjà formé près de 16 420 managers et entrepreneurs, occupant des fonctions diverses dans de nombreux secteurs et sur toutes les zones géographiques.**

Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG), l'IPAG Business School revendique son indépendance. Très largement financée par les frais de scolarité, l'école ne sert aucun actionnaire et consacre les marges qu'elle dégage à la réussite des étudiants.

Le projet pédagogique de l'école se distingue par les éléments suivants :

- des campus à Paris, Nice et Thionville, localisés en centre-ville, permettant nos étudiants de bénéficier d'une vie économique, culturelle et artistique de premier plan ;
- des promotions à taille humaine permettant à chaque étudiant de disposer de toutes les chances de réussir et de s'épanouir grâce à un accompagnement personnalisé ;
- une forte professionnalisation de ses cursus, tant dans la conception des programmes que dans les contenus des cours, leur animation et dans les nombreux stages et périodes d'apprentissage proposés ;
- une ouverture à l'international grâce à une exposition régulière et répétée à des contextes académiques et culturels différents, tant sur nos campus que chez nos partenaires universitaires ;
- les nombreuses possibilités offertes aux étudiants de s'engager dans des projets humanitaires, sociaux ou citoyens ;
- une recherche de premier plan menée par notre corps professoral, au plus proche des préoccupations des organisations, qui vient enrichir et actualiser les enseignements.



# NOTRE MISSION

## FORMER DES MANAGERS AGILES, POLYVALENTS ET RESPONSABLES.

La mission de l'IPAG Business School est de préparer des managers à un monde globalisé en mutation rapide et de produire une recherche de qualité avec une visibilité nationale et internationale.

À cette fin, l'IPAG s'appuie sur :

- Une recherche de premier plan qui lui permet d'enrichir sa pédagogie de manière continue,
- Une grande proximité avec le monde de l'entreprise,
- Une ouverture des étudiants à la diversité des cultures et des savoirs,
- Une préparation des étudiants aux grands enjeux contemporains et à l'éthique.

### Nos Valeurs

- **Excellence** : Nos cursus reposent sur une politique de recherche ambitieuse et accordent une place essentielle au terrain.
- **Agilité** : Nous transmettons à chaque étudiant les clés qui lui permettront de se réinventer tout au long de sa vie.
- **Ouverture** : Nos enseignements pluridisciplinaires apprennent à penser de manière globale, au-delà des cadres, et favorisent la découverte de l'altérité.
- **Engagement** : La RSE et l'éthique constituent des axes forts de notre politique de recherche et résonnent avec les valeurs fondatrices de l'école.

L E L I V R E B L A N C

# QUEL COMMERCE EN 2040

