



INTERNATIONAL  
ASSOCIATION  
OF DEPARTMENTS  
STORES

Sharing Retail Management Experience since 1928

Paris, le 30 janvier 2023

## COMMUNIQUE : L'IADS PUBLIE UN NOUVEAU LIVRE BLANC

### **La durabilité, sujet désormais incontournable, représente l'opportunité pour les grands magasins de réinventer leur modèle, à condition qu'ils trouvent comment répondre de façon rentable aux nombreux défis restant à relever.**

Si la question de la durabilité n'est pas nouvelle dans le *retail*, elle devient plus que pressante dans un contexte où les clients, confrontés aux impacts palpables du changement climatique, demandent désormais aux acteurs du marché d'agir et de s'adapter. Le développement durable devient ainsi un facteur majeur guidant décisions commerciales et investissements. Cependant, au grand dam des dirigeants du secteur, le sujet se révèle être une boîte de Pandore, déversant une avalanche de questions complexes. La difficulté réside dans la nature même d'un défi en perpétuelle évolution, faisant de la durabilité "un cadre plutôt qu'une destination".

Les grands magasins, en raison de leur relations avec un grand nombre de fournisseurs, de leur position centrale dans les villes et dans la vie des clients, ainsi que de leur modèle d'entreprise complexe souvent basé sur des pratiques historiques, sont en première ligne. Bien que leur capacité d'adaptation ne soit plus à prouver, ils se trouvent à nouveau confrontés à un problème vital: soit ils parviennent à se réinventer radicalement, soit ils perdent en pertinence.

Dans son nouveau livre blanc intitulé "**Réinventer les grands magasins grâce à la durabilité**", l'IADS explore en détail la situation des grands magasins, là où ils en sont, leurs initiatives et les défis restants à relever. Des questions difficiles sont évoquées, des pistes potentielles identifiées, notamment au prisme de la rentabilité financière. En effet, si la durabilité ne doit plus être vue comme une tendance mais bien comme un changement de paradigme, les solutions élaborées par les grands magasins ne peuvent pas se contenter s'ils veulent survivre d'être seulement cosmétiques.

#### **La diversité des parties prenantes complexifie une question déjà floue : que signifie la durabilité dans le retail?**

Le premier pas semble le plus difficile : par où commencer ? Historiquement, les détaillants ont d'abord défini un cadre général de responsabilité sociale des entreprises (RSE), bientôt complété par des métriques mesurables, compilés dans des rapports environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ad hoc. Cependant, il s'est rapidement avéré que des rapports ou des guides de bonne conduite ne suffisaient pas. Le simple fait de pouvoir suivre les émissions de gaz à effet de serre exige en effet rien de moins que de réorganiser l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. En outre, les détaillants doivent aussi composer en temps réel avec de nombreuses parties prenantes aux points de vue opposés :

- Les clients, qui exigent des actions immédiates et impactantes, sans toujours bien aligner leurs demandes avec leur comportement d'achat, plus particulièrement dans un contexte inflationniste (sans compter que la notion même de durabilité revêt une signification différente selon l'âge ou l'appartenance socio-économique),
- Des gouvernements sous pression, qui accélèrent les efforts réglementaires sans coordination, menant à une diversité de règles auxquelles les détaillants doivent s'adapter, parfois en un temps record (9 mois pour la loi AGEC en France), nécessitant des investissements court-termistes de mise en conformité non incrémentaux,
- Les fournisseurs, poussés par les détaillants à investir pour verdir leur production, en plus d'auditer leurs émissions de carbone pour permettre aux *retailers* de suivre leurs émissions de type III (une tâche titanesque pour qui travaille avec des marques internationales contractant des usines réparties sur toute la planète).

Enfin, les actionnaires et les salariés s'inquiètent de voir les distributeurs payer la facture de la transformation, estimée de 315 à 615 Md€ d'ici 2030, dans un contexte de baisse de la rentabilité (-6,5% ces 6 dernières années en France).

#### **Une route longue et sinueuse : un aperçu des initiatives des grands magasins jusqu'à présent**

Conscients de leur rôle sociétal et voyant une opportunité de transformation face à ce défi désormais incontournable, les grands magasins ont déjà entamé leurs parcours vers la durabilité, même s'ils n'en sont pas tous au même stade d'avancement du fait de situations géographiques et politiques diverses et variées. Pour dresser un tableau dynamique de ces efforts, l'IADS a pu mener trois études grâce à ses liens privilégiés avec ses membres : en mars 2020, en juin 2021, et enfin en 2022.

Lorsqu'il a été question de définir des objectifs de RSE, les détaillants ont répondu à la pression juridique croissante en s'associant et en échangeant des idées et des expériences avec un degré de transparence sans précédent. Cela s'est fait par le biais d'organismes structurés, tels que *the 2030 Breakthrough Initiative*, de diverses associations et fédérations de détaillants, comme l'IADS, favorisant les échanges entre les grands magasins dans le strict respect des directives antitrust, mais aussi en discutant avec de nouveaux acteurs tiers (ONG, syndicats ou associations de consommateurs).

Un tel degré et une telle ampleur d'ouverture et d'échange constituent une véritable nouveauté et se sont avérés essentiels dans la définition des objectifs RSE des grands magasins et leur actualisation en temps réel.

Cette coopération a permis aux grands magasins de prendre rapidement le contrôle de leurs émissions de type I et II, comme le montrent la réduction de 78 % des émissions de type II d'El Corte Inglés entre 2017 et 2021, la livraison neutre en CO2 chez Breuninger ou la consommation d'électricité de l'ensemble du magasin des Galeries Lafayette, 100 % renouvelable. La gestion des émissions de type III (95 % des émissions totales) s'est avérée, elle, plus délicate. Des groupes de réflexion et des think tanks ont analysé les initiatives mises en œuvre, comme la réduction de 50 % de l'utilisation de plastique vierge chez Macy's ou l'objectif que s'est fixé Selfridges de réaliser 45 % de ses ventes grâce à l'économie circulaire à l'horizon 2030. Il est également désormais admis que le prochain domaine d'intervention portera sur la chaîne d'approvisionnement, considérée comme le deuxième terrain d'investissement le plus prometteur après la digitalisation en termes de retour sur investissement.

Les grands magasins développent également leurs marques propres, ce qui soulève l'épineuse question de l'absence de normes mondiales, applicables à toutes les marques et facilement compréhensibles par les clients. C'est pourquoi l'étude de Green Pea en Italie, "le premier grand magasin 100 % durable au monde", peut apporter de premiers éléments de réponse. En plus de trouver de moyens inédits de gérer l'impact environnemental de son empreinte immobilière, normalement estimée à 60 % des émissions totales d'un détaillant, Green Pea éduque ses clients en partageant de manière honnête des informations simplifiées, mais totalement transparentes, sur l'impact de leur propre consommation.

### **Le casse tête vient à peine de débiter**

La collaboration sans précédent entre les grands magasins n'occulte pas le fait que leurs clients et leurs marchés étant par nature extrêmement différents, il n'existe pas de solution unique applicable à tous, faisant ainsi du voyage vers plus de durabilité une aventure à la fois collaborative et solitaire. En outre, chaque grand magasin doit trouver comment gérer les problématiques non environnementales et liées à son propre contexte social, incluant la diversité, l'égalité des chances et l'intégration.

Cela soulève également des questions sur ce qu'il convient de communiquer, comment, et surtout, sur quelle plateforme. La comparaison des actions menées en 2020 et 2022 a montré que les grands magasins, toujours attentifs à ne pas être accusés de greenwashing, ont également découvert qu'une cohérence totale entre les canaux (magasins, e-commerce) et les partenaires (fournisseurs et marques) était nécessaire, mais aussi que les messages devaient être adaptés dans chaque cas pour maximiser la portée et la clarté des informations.

L'autre question concerne la structuration des organisations en charge des efforts concernant la durabilité. Il existe une grande variété d'options, allant du poste de responsable du développement durable à la création d'un comité ESG dédié, en passant par la mise en place de partenariats avec des tiers ou encore la répartition des responsabilités entre différents départements. Quelle que soit l'option choisie, les dirigeants doivent veiller à ne pas ajouter une couche supplémentaire de complexité dans leur organisation, comme cela a été le cas dans les grands magasins par le passé.

Enfin, le sujet le plus urgent est évidemment l'entreprise elle-même et la manière de s'assurer que les efforts durables ne constituent pas un poids financier supplémentaire, mais contribuent au contraire au développement de nouveaux flux de revenus via la nécessaire réinvention du modèle. S'il est relativement facile pour les nouvelles entreprises comme Green Pea de proposer des approches innovantes, la situation est différente pour les entreprises historiques, qui doivent faire preuve de créativité pour aborder l'avenir d'une manière financièrement saine.

### **Loin d'être une contrainte, la durabilité représente une chance à saisir rapidement.**

Même si aborder la durabilité peut être douloureux, coûteux, voire dangereux, les détaillants n'ont pas le choix et doivent suivre la tendance s'ils veulent survivre. Tout comme pour la transformation numérique, ils doivent commencer leur transformation le plus tôt possible, car tout retard pourrait rapidement constituer un désavantage concurrentiel. En outre, l'absence de « plan parfait » ne doit pas inquiéter : le plus important est d'initier le processus, qui sera par définition non-linéaire. Nous identifions deux phases dans l'approche, la première à court terme consistant à se concentrer pleinement sur la transformation durable de la chaîne d'approvisionnement, car la technologie nécessaire est déjà existante, et la seconde à plus long terme consistant à accroître la collaboration entre les détaillants pour accélérer le rythme de l'innovation. Il s'agit là d'une nouvelle preuve, s'il en était besoin, de la pertinence des groupes de collaboration et de réflexion tels que l'IADS, qui aide activement ses membres depuis 1928 à aborder les questions stratégiques les plus sensibles.

### **À propos de l'IADS – International Association of Department Stores**

L'IADS est la plus ancienne et exclusive association professionnelle de grands magasins dans le monde. Son caractère unique tient à la proximité qu'elle génère entre les dirigeants des grands magasins membres, ce qui en fait un puissant levier dans la prise de décision au plus haut niveau.

Fondée en 1928, elle regroupe aujourd'hui les principaux acteurs du secteur au niveau mondial, tous leaders sur leurs marchés, et représente plus de 26Mds€ de CA annuel cumulé, réalisé par plus de 360 magasins et 190 000 collaborateurs dans 19 pays.

Ses membres permanents incluent Centro Beco (Venezuela), Beijing Hualian Group (Chine), Breuninger (Allemagne), El Corte Inglés (Espagne), El Palacio de Hierro (Mexique), Galeries Lafayette (France), Lifestyle International Holding (Hong Kong), Magasin du Nord (Danemark), Manor (Suisse), SM Store (Philippines), The Mall Group (Thaïlande). De nombreuses collaborations avec d'autres entreprises du secteur viennent renforcer les liens entre les grands magasins à l'échelle mondiale.

La diversité de *business models* et de cultures au sein de l'Association lui confèrent une richesse cruciale pour générer des débats et trouver des solutions aux problématiques rencontrées par ses membres. L'Association est extrêmement proche de ses membres d'un point de vue opérationnel, contribuant à la résolution des problèmes et représente ainsi un format clé en main unique dans le monde des associations *retail*.

Le Livre Blanc 2022 est disponible sur demande sur le site de l'IADS ([cliquer ici](#), ou sur [www.iads.org](http://www.iads.org)) ou via mail : [press@iads.org](mailto:press@iads.org)