

PERSONNEL
Gestion évolutive et souple. P03

GESTION DE FILES
Un plus innovant. P05

CHOIX DE CONTRATS
Points légaux. P10

Retail

Table ronde :
les grands défis
du retail vus par
six experts.

© COVERPHOTO : KRIS VAN EXEL



Améliorer votre productivité
passe par une gestion optimale
de votre capital humain.

Téléchargez
gratuitement notre guide
« Le contrôle de gestion sociale »
www.protime.be/guide



Gestion des temps



Planification



Accès



Collaboration

DANS CETTE ÉDITION

**Franchising**

La vision de Pierre Demolin sur l'importance des informations précontractuelles.

P10**Réseau de distribution**

Geneviève Baus nous explique comment faire le bon choix entre les différents types de contrats.

P11**ONLINE****Logiciel**

Optimisation de gestion des temps et du personnel.

LISEZ-EN PLUS SUR : WWW.INFOSENTREPRENDRE.BE

INTRODUCTION

Le retail belge en pleine crise d'hystérie

Les secteurs de la distribution et de l'industrie de la consommation, jadis définis comme des secteurs « défensifs » par les financiers pour leur stabilité économique, sont aujourd'hui en pleine crise d'hystérie. Explications par Pierre-Alexandre Billiet general manager chez Gondola.

En effet, ils tentent de réagir aux symptômes de causes antérieures, entretemps bien connues depuis des années ; la digitalisation, la connectivité, la mobilité... Alors que tous les signaux de base sont au vert (confiance du consommateur, hausse des dépenses ménagères...), la distribution connaît une croissance nette tout à fait plate en Belgique (voir négative pour certains sous-secteurs)

Le client est-il toujours roi ?

La réponse du secteur de la distribution à ces changements : la « Customer centricity », c'est-à-dire mettre le consommateur au cœur de sa stratégie. En d'autres termes, c'est le client qui décide et qui est roi. Mais ce modèle marketing est dépassé aujourd'hui :



Pierre-Alexandre Billiet

General manager chez Gondola

C'est l'être humain, et non le consommateur uniquement, qu'il faut intégrer à l'écosystème, sans le placer au centre.

en effet, le consommateur ne demande pas à être roi. Il veut faire partie d'un monde, d'un écosystème où sa consommation a du sens pour lui-même et pour son entourage : ses proches, sa famille, ses pairs... Il veut un environnement où il peut pleinement exprimer ses paradoxes : il veut des produits durables, mais en toute saison, il veut du bio, mais pas à n'importe quel prix, il veut de réductions pour sa loyauté, mais à peine 8 % des consommateurs sont loyaux...

Se différencier

De deux choses l'une : c'est l'être humain, et non le consommateur uniquement, qu'il faut intégrer à l'écosystème, sans le placer au centre. En mettant le consommateur au centre de leur stratégie, le retailer, les marques et l'e-commerce se déresponsabi-

lisent, et perdent leur pouvoir de différenciation. Il faut que le consommateur, le fournisseur et l'employé soient sur un même pied d'égalité. En intégrant l'être humain à son écosystème, le retailer peut se différencier, et créer une valeur ajoutée plus importante. De cette manière, la rentabilité basse du secteur retail serait peut-être comblée par un apport différent : un sens à la consommation, une perte de clients moins importante...

1,5%

Si l'ampoule électrique a été interdite par la Commission Européenne en 2007 pour son rendement trop bas de 5 %, que penser de la distribution qui a un rendement net 1,5 % ? Néanmoins, la déperdition d'énergie de l'ampoule électrique induit la production de chaleur... Est-ce que le retail peut en faire autant ?

SUIVEZ-NOUS

/MediaplanetBelgique



@MediaplanetBE



Mediaplanet Belgium



Mediaplanetbe



Mediaplanet Belgium

RETAIL SEPTEMBRE 2017 • **Managing Director:** Leoni Smedts • **Head of Production:** Daan De Becker • **Business Developer:** Nicolas Mascia

• **Project Manager:** Sandro Akrapovic - Tel: +32 2 325 66 60 - E-mail: sandro.akrapovic@mediaplanet.com • **Rédaction:** Philippe Van Lil, Maria-Laetitia Mattern, Jacqueline Remits

• **Lay-out:** i GRAPHIC - E-mail: info@i-graphic.be • **Print:** Roularta • **Distribution:** Trends-Tendances • **Mediaplanet contact information:** Tel: +32 2 421 18 20 - E-mail: info.be@mediaplanet.com • D/2017/12.996/37

Up Monizze

Les avantages extra-légaux :
une formule win-win pour
l'employeur et ses employés !



repas



éco



cadeau

Vous souhaitez en savoir plus et recevoir une offre ? Contactez-nous au 02/891.88.00 ou par e-mail à info@monizze.be !



Un logiciel performant d'aide à la gestion des ressources humaines

La société Be Burger, chaîne de restaurants de burgers créatifs, a fait appel aux services de be.wan, éditeur de logiciels et applications business, afin de se doter d'une solution d'aide en gestion des ressources humaines et du payroll. Non seulement l'application répond aux attentes escomptées, mais les résultats opérationnels sont également ultra positifs. Témoignage de Chantal Verbinnen, manager RH chez Be Burger.



Chantal Verbinnen
Manager RH
chez Be Burger

La facilité offerte par le logiciel dans le cadre du suivi et du calcul des prestations permet, à mon département RH, un meilleur accompagnement des managers.

Quelles problématiques connaissait Be Burger au niveau de la gestion du personnel ?

Chantal Verbinnen : « Le problème venait de la complexité de la planification des prestations. Nos restaurants sont ouverts 7 jours sur 7, ce qui génère des besoins en planification importants par restaurant. Nous en comptons 4 aujourd'hui et nous allons encore en ouvrir 2 dans le courant de cette année. Nous avons besoin d'un logiciel pour gérer les planifications, centraliser les informations relatives à la gestion des employés et des fiches de paie, simplifier

la remontée et le contrôle des heures prestées, et s'assurer que la productivité est bonne en faisant des liens avec les chiffres d'affaires réalisés. »

En quoi le logiciel iLeoTime a-t-il été utile pour répondre à ce problème ?

Ch. V. : « Le métier de l'HoReCa est particulier avec des contraintes qui n'existent pas dans les autres entreprises, par exemple, les temps partiels, le turnover, la flexibilité, les prestations de nuit, les services coupés. Par rapport à la situation d'avant, le logiciel a facilité, d'une part, la planification des ressources, d'autre part, le contrôle des prestations, la connexion vers le secrétariat social (évitant toutes erreurs manuelles) et la productivité. Cela nous apporte une valeur ajoutée au siège central. »

Quels sont les résultats obtenus ?

Ch. V. : « Le logiciel nous a permis de gagner directement en productivité en permettant au manager de chaque restaurant de pouvoir mettre la bonne personne au bon endroit au bon moment et de gagner du temps et de l'argent en simplifiant le côté administratif. »

Comment la gestion RH se porte-t-elle actuellement grâce au logiciel ?

Ch. V. : « La facilité offerte par le logiciel dans le cadre du suivi et du calcul des prestations permet, à mon département RH, un meilleur accompagnement des managers. »

Que reprenez-vous de vos contacts avec la société be.wan ?

Ch. V. : « Il faut souligner la disponibilité, l'écoute, l'implication dans notre métier, le suivi et la réactivité de l'entreprise. Dotée d'une dynamique, elle n'est pas rigide. Je trouve fabuleux leur système de pointage digital. Dans ma carrière, c'est la première fois que je rencontre ce système de pointage. En tant que manager RH, je le trouve idéal. »



WWW.BEWAN.BE

Jacqueline Remits

redaction.be@mediaplanet.com



Vous rêvez d'être votre propre patron et de proposer des produits design à prix bas ?

Ouvrirez-vous bientôt votre propre magasin Kvik dans votre région ?

- Vous avez quelques années d'expérience en management ?
- Vous êtes un véritable teamleader ?
- Vous avez une âme d'entrepreneur et n'avez pas peur de nouveaux défis ?
- Vous souhaitez travailler pour votre propre compte tout en bénéficiant du soutien d'un groupe européen ?
- Vous disposez de fonds propres et souhaitez vous lancer dans un nouveau défi ?
- situation idéale
- Un aménagement « clé sur porte » pour votre magasin Kvik
- Un soutien marketing et commercial avant, pendant et après le lancement

Kvik dispose de 22 magasins en Belgique. Ne ratez pas l'occasion de devenir propriétaire d'un des derniers nouveaux magasins.

Kvik est à la recherche de franchisés pour Arlon, Bruxelles, Louvain, Liège, Oostende, Roeselare et Hasselt.

Dans ce cas Kvik vous aidera d'en faire un beau succès...

Kvik vous propose :

- Un produit innovant, un concept en perpétuel développement
- Une formation approfondie au sein de
- notre Business Academy au Danemark
- Un emplacement commercial avec une

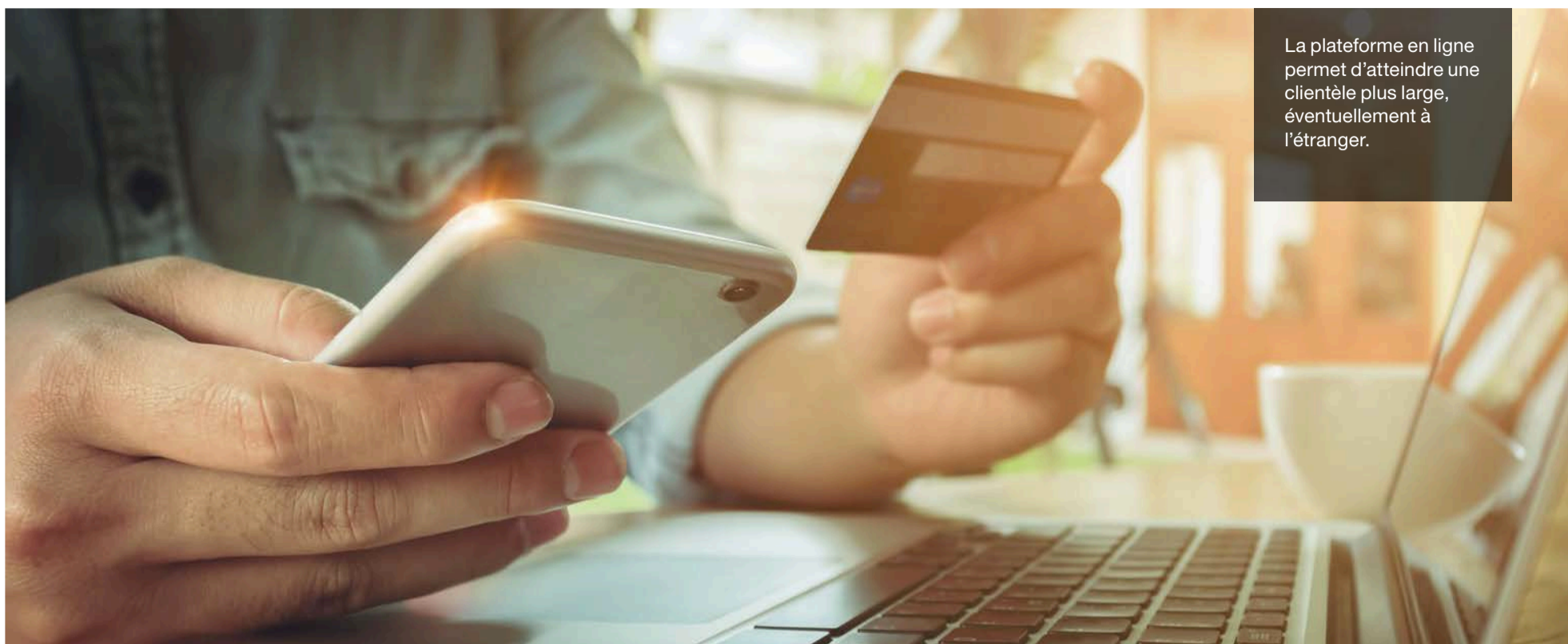
Réagissez vite et envoyez votre candidature à M Kurt Heyvaert, Country Manager Belgique, kuh@kvik.com, tél. 0493 89 00 47.

Plus d'informations sur franchises.kvik.be

Kvik fait partie du groupe suédois Ballingslöv Int. AB. Ce groupe est l'un des leaders dans le domaine des cuisines et salles de bains en Scandinavie. En 2016, Kvik a réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 1,1 milliards de DKK par l'intermédiaire de ses magasins en franchise. Actuellement, on compte plus de 135 magasins Kvik au Danemark, aux Iles Féroé, en Islande, en Suède, en Norvège, en Finlande, aux Pays-Bas, en Belgique, en Espagne, en France et en Thaïlande.

CUISINE SALLE DE BAIN PENDERIE





La plateforme en ligne permet d'atteindre une clientèle plus large, éventuellement à l'étranger.

Des solutions innovantes pour le paiement en ligne

En Belgique, un achat sur six se fait désormais via l'e-commerce. Le secteur affiche une croissance impressionnante. Vous pensez vous lancer dans l'aventure ? Découvrez comment démarrer avec des solutions simples et innovantes.

L'e-commerce est bien ancré dans les habitudes. Selon les chiffres de BeCommerce du 2e trimestre de 2016, 76 % de la population belge fait des achats en ligne. Avec un chiffre de ventes cumulé de 2,17 milliards d'euros sur la période, l'e-commerce représente 16 % du total des achats. L'an dernier, sa part de marché a progressé de 10 % quasiment. Le montant moyen d'un achat s'élève à 109 €.

Certains secteurs sont particulièrement concernés par l'e-commerce, tout spécialement les services, qui représentent 64 % des volumes d'achat. Ainsi, 84 % des réservations de billets d'avion, 71 % des tickets d'entrée à des événements ou attractions, 67 % des réservations de vacances et 44 % des achats de multimédia et de loisirs s'effectuent via le commerce à distance. Si les biens matériels sont moins représentés, l'usage de l'e-commerce commence malgré tout



Avant de se lancer dans le commerce en ligne, il faut aussi assurer la logistique de l'opération. Le choix d'un produit mis en vente doit être bien étudié.

aussi à s'y implanter. Les ventes de produits alimentaires, par exemple, ont explosé durant le 2e trimestre de 2016... avec 175 % de croissance !

Plus de visibilité, plus de vente

Toute entreprise peut profiter des opportunités de croissance du secteur et lancer sa propre activité en ligne à côté de son business « en dur ». Dans bien des cas, la plateforme en ligne donnera d'ailleurs plus de visibilité à ce dernier. Elle permet aussi d'atteindre une clientèle plus large, éventuellement à l'étranger. Même s'il convient d'établir un plan financier solide avant de créer sa boutique en ligne, le lancement lui-même peut être rapide. Il existe des solutions cloud - pratiquement clé sur porte - de systèmes de gestion de contenu. Il suffit de personnaliser la boutique selon la charte graphique de l'entreprise et de définir le catalogue, sans recours à des compétences techniques spécifiques. Le prestataire prend en charge la sécurisation du site et, dans certains cas, la supervision des transactions. De son côté, le vendeur doit bien sûr respecter le Code de droit économique belge. Ce dernier impose diverses obligations aux professionnels concluant des contrats à distance avec des

consommateurs, comme des obligations additionnelles d'information. Il prévoit aussi un droit de rétractation pour le consommateur.

Des paiements sans soucis

Avant de se lancer dans le commerce en ligne, il faut aussi assurer la logistique de l'opération. Le choix d'un produit mis en vente doit être bien étudié : mieux vaut qu'il ne soit pas trop fragile et qu'il soit facile à stocker, expédier et livrer. Idéalement, ce produit doit aussi être unique. Si l'on en retrouve des équivalents chez les mastodontes du secteur, tel Amazon, ou dans les grandes surfaces, il y a peu de chance qu'une PME puisse gagner une guerre de prix. Enfin, il faut en assurer la promotion, le marketing et la publicité pour attirer le client. Ici, les canaux de communication possibles sont nombreux : bannières publicitaires, réseaux sociaux, blogs, etc.

Selon BeCommerce, les moyens de paiement les plus populaires dans l'e-commerce sont les cartes de crédit, Bancontact et PayPal. Il n'est pas toujours simple pour un vendeur de déterminer lesquels sont les plus appropriés à ses besoins.

Philippe Van Lil

redaction.be@mediaplanet.com

Jost Group
We care about your goods & food



**Anytime,
anywhere,**

The quality at the right time

La file d'attente intelligente

Adieu les files d'attente désorganisées où l'on ne comprend pas quand est notre tour : les systèmes de gestion de files sont de plus en plus innovants et efficaces. Aperçu d'une tendance en pleine expansion.

Les systèmes de gestion de files d'attente se développent de manière générale en Belgique. Boulangers, bouchers, supermarchés, hôpitaux, administrations sont nombreux à adopter ce genre de dispositifs. Leurs fonctionnements varient du simple bouton relié à un générateur d'étiquette qui indique au client quand est son tour, à la télécommande permettant au personnel d'appeler le client suivant quelle que soit sa position dans le magasin. De nouvelles imprimantes permettent en outre une personnalisation du ticket : un moyen facile pour les retailers de communiquer leurs publicités, actions spéciales ou nouveautés en rayon.



De nouvelles imprimantes permettent en outre une personnalisation du ticket : un moyen facile pour les retailers de communiquer leurs publicités, actions spéciales ou nouveautés en rayon.

ment plutôt que de devoir guetter son tour. Il peut se détendre, penser à autre chose ou déjà consulter ce dont il a besoin dans le magasin. Une situation qui profite également au retailer qui ne doit plus se soucier du bon déroulement de sa file de clients. Résultat ? Un gain de temps, une augmentation du chiffre d'affaires et une fidélisation du client.

Ce type d'innovation marque l'importance croissante d'expérience positive pour le client en magasin. Le consommateur d'aujourd'hui est plus exigeant qu'hier et a plus que jamais besoin de facilité lorsqu'il fait ses courses.

Des produits personnalisés et de qualité

Les outils de gestion de files doivent avant tout être de qualité, afin d'éviter toute panne et de permettre une utilisation sur le long terme. Une seconde priorité est l'adaptation aux besoins du

client : adapter les écrans ou les tickets aux couleurs du magasin représente par exemple une réelle plus-value. En la matière, la société Turn-o-Matic, spécialisée en gestion de files d'attente, bénéficie d'une large gamme de produits adaptables selon le client.

Un système avantageux pour tout le monde

Moins stressantes, plus organisées, les files du futur représentent un avantage pour le client. En effet, lorsqu'il entre dans le commerce, il prend son ticket et attend son tour tranquille-

 **TURN-O-MATIC®**

WWW.TURNOMATIC.BE

Maria-Laetitia Mattern
redaction.be@mediaplanet.com

Nous devons avancer sur la protection des données personnelles, BDO avait une approche pragmatique !

BDO Risk & Assurance Services



Les tenants et aboutissants des GDPR sont incontestablement au cœur de l'actualité. Cependant beaucoup ne savent pas comment aborder la problématique de manière concrète. Le deadline est pourtant bien concret, les sociétés doivent se conformer aux dispositions du GDPR pour le 25 mai 2018.

BDO peut vous aider à mettre en œuvre les dispositions du GDPR avec une approche pragmatique qui intègre les aspects organisationnels (aussi IT, ...) et légaux.

- ▶ Intéressé(e) ? Contactez Koen Claessens via koen.claessens@bdo.be
- ▶ Plus d'info : www.bdo.be

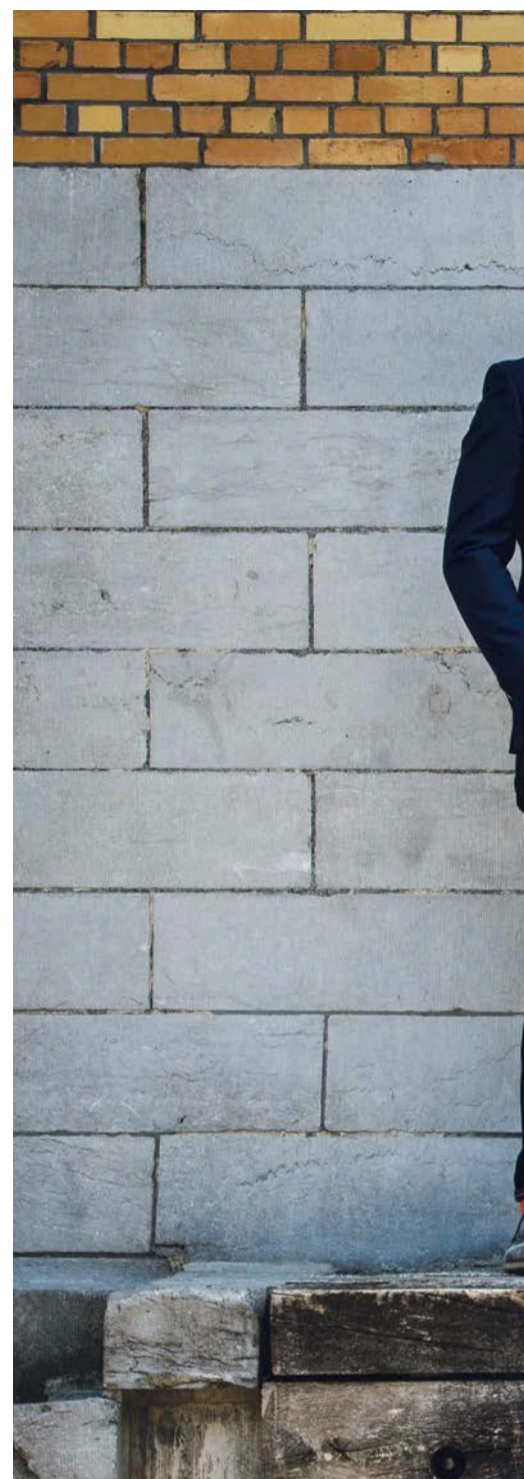
BDO

Lisez-en plus sur la gestion des temps et la planification du personnel sur
www.infosentreprendre.be



Être retailer en 2017 : les défis d'un secteur en pleine mutation

La montée de l'e-commerce, les enjeux du paiement online, les nouvelles réglementations en matière de big data : le retailer d'aujourd'hui doit faire face à une multitude de défis. Table ronde avec six experts du secteur.



En quoi l'e-commerce constitue-t-il un défi pour les retailers aujourd'hui ?

Dominique Michel : « L'e-commerce est aujourd'hui devenu indispensable pour le consommateur ; le commerçant doit donc répondre à ses exigences. Mais le grand défi pour le retailer actuel est d'avoir un digital rentable : comment fait-on pour continuer à investir dans ses magasins tout en misant sur une approche digitale ? Comment imbriquer ces deux aspects ? Le client d'aujourd'hui veut trouver le produit qu'il a en tête aux meilleures conditions et le plus facilement possible, que ce soit offline ou online. En Belgique, le secteur de l'e-commerce est un peu sous-développé : le défi est donc grand pour nos entreprises qui doivent s'adapter. »

David Vandenbrande : « Pour le shopper, il n'y a plus de barrière : il est normal pour lui de passer de manière fluide d'une plateforme à l'autre, sans cloison entre un service online ou offline. Notre vision de l'e-commerce est encore un peu ancienne à ce niveau-là et un changement de mentalité est important pour les retailers belges. »

Jean-Louis Van Houwe : « Quand il est bien développé, l'e-commerce constitue une opportunité géniale pour mieux connaître ses consommateurs et pour améliorer ses

services. Je pense toutefois que la Belgique souffre d'un réel retard en matière de paiement électronique. La technologie est rendue très compliquée pour les retailers qui doivent déployer des solutions de paiement. »

Christophe Colson : « Un des challenges de l'e-commerce est le respect des législations. Que ce soit en matière de TVA/douanes et accises, de pratiques du commerce, de moyens de paiement, de fiscalité directe ou encore de protection des données : le défi du retailer de demain est de pouvoir être rentable tout en respectant l'aspect législatif qui, même s'il évolue, reste toujours quelque peu en retard par rapport à l'évolution des technologies et des pratiques commerciales qui en découlent. »

David Vandenbrande : « Pour le retailer, l'e-commerce représente un changement total de business model et implique un défi complexe et majeur. Le commerce est un milieu très concurrentiel, une nouvelle guerre des prix s'organise et le coût du personnel est le premier frais que l'on coupe. Il faut toutefois miser sur la formation et le service en donnant du sens à son approche client. »

Quentin Mercier : « L'idée de travailler avec les nouvelles technologies fait peur à certains retailers. Même s'ils ont l'habitude d'utiliser



Le grand défi pour le retailer actuel est d'avoir un digital rentable.

Dominique Michel
CEO de Comeos



© PHOTOS : KRIS VAN EXEL



Il y a un important effet de décentralisation de la gestion des ressources humaines, principalement dans les grosses enseignes.

Quentin Mercier

Consultancy manager chez Prottime

Internet pour les réseaux sociaux dans leur vie personnelle, le fait d'utiliser ces outils dans un contexte professionnel les effraie. Ils sont souvent réfractaires au changement et ont peur que les nouveaux dispositifs leur génèrent plus de travail. Ils ne sont pas suffisamment conscients de l'optimisation qu'ils peuvent leur apporter. »

Nicolas Godts : « Il faudra mesurer l'impact de l'e-commerce sur les points de vente physiques. Au niveau de l'immobilier commercial, nous identifions trois segments en Belgique : l'immobilier centre-ville, le commerce de périphérie et les shoppings centers. La tendance actuelle est assez bonne, il y a une légère croissance globale pour ces trois segments. Ce paramètre devra toutefois être évalué avec la montée de l'e-commerce et l'augmentation constante de l'offre commerciale qui devront avoir un impact à moyen terme. On le voit déjà dans certaines villes moins bien localisées dans lesquelles les rues commerçantes sont désertées. »

Quelles sont les attentes du consommateur actuel en matière de solutions de paiement ?

David Vandenbrande : « Les consommateurs ont besoin de fluidité dans leurs achats. Le paiement est un moment désagréable alors autant qu'il se passe le mieux possible !

Il y a toujours une incompréhension du consommateur par rapport au manque de sécurité : il s'agit d'un langage qu'il ne comprend pas, à juste titre, car ce n'est pas son problème. C'est à la banque et au retailer de sécuriser le paiement. »

Dominique Michel : « Ce qu'un utilisateur va de moins en moins comprendre, c'est l'impossibilité d'accéder à des services qui sont disponibles dans d'autres pays. En Chine, par exemple, tous les paiements se font de manière électronique. La Belgique doit pouvoir se mettre au niveau des pays voisins et concevoir un produit de paiement unique et simple que le consommateur peut utiliser partout où il va. »

Jean-Louis Van Houwe : « Le consommateur ne veut pas avoir à se préoccuper du paiement : il fait confiance à un retailer et à sa banque et souhaite que le processus soit facile et rapide. Ensuite, il veut qu'on lui propose une expérience, une valeur ajoutée, des idées. »

Lisez la suite du débat en pages 8 et 9.

Le grand défi pour le retailer actuel est d'avoir un digital rentable. Découvrez-en plus sur www.infosentreprendre.be



Christophe Colson, Partner chez BDO



Jean-Louis Van Houwe, Fondateur & CEO Monizze

Il y a pour l'instant d'importantes évolutions au niveau européen pour protéger le consommateur par rapport à l'utilisation de ses données.

Au 21e siècle, l'e-commerce et les nouvelles technologies impliquent un repositionnement du personnel de magasin, qui doit jouer le rôle d'expert produit.

Quels sont les enjeux actuels des points de vente physiques ?

Nicolas Godts : « Le rôle du magasin physique est très challengé aujourd'hui : il doit continuer à être séduisant auprès du chaland et innover dans la sensation en proposant une expérience à ses clients. Le consommateur est de plus en plus exigeant : quand il entre dans un magasin, il veut de l'innovation. L'offre commerciale en Belgique est énorme et ne fait qu'augmenter, notamment avec l'apparition de nouveaux centres commerciaux. »

David Vandenbrande : « Le problème est qu'il manque cruellement d'une vision stratégique du commerce en Belgique. On oppose le centre commercial au centre-ville plutôt que de les envisager comme un tout. Quelque part, la dualité est la même pour l'online et le digital, il faut les décloisonner et les voir comme un ensemble. »

Nicolas Godts : « Actuellement, nous avons en Belgique un nombre de commerces par milliers d'habitants supérieur à nos pays voisins, ce qui rend l'offre de commerces très concurrentielle dans notre pays. Il est donc important que dans chaque ville, tant les politiques que les investisseurs propriétaires de commerces accompagnent les retailers pour garantir un environnement commercial suffisamment attractif pour les consommateurs. »

Jean-Louis Van Houwe : « Aujourd'hui, le retailer essaye de vendre des expériences, de s'organiser de manière ludique. L'un des enjeux principaux est que l'utilisateur n'a pas envie d'être seul face aux nouvelles technologies qui lui sont proposées : au-delà de l'utilitaire, il cherche l'amusement et apprécie d'être conseillé ou accompagné en magasin tout en consultant une tablette ou un autre outil informatique. Au 21e siècle, l'e-commerce et les nouvelles technologies impliquent un repositionnement du personnel de magasin, qui doit jouer le rôle d'expert produit. »

David Vandenbrande : « Le point de vente physique est de plus en plus important : on voit d'ailleurs un nombre croissant de retailers en ouvrir, car cela a un impact très positif sur les ventes online. Le magasin donne de la crédibilité à l'activité du retailer, joue un rôle d'investissement de communication ou de marketing. Mais d'autre part, la rentabilité de ces magasins physiques est de plus en plus compliquée. »

Nicolas Godts : « Nous travaillons énormément avec des commerces de distribution en centre urbain. La mobilité est devenue tellement cruciale que le consommateur a envie de faire ses courses facilement : de plus en plus de commerces de quartier et spécialisés dans la distribution apparaissent, bio ou autres, pour répondre à la demande du consommateur actuel. Par ailleurs, l'expé-

rience est essentielle. Il n'est d'ailleurs pas anodin de voir l'apparition de pop-up stores en ville : des points de vente éphémères destinés à offrir une expérience au consommateur. Cela offre une autre idée du shopping pour le consommateur et c'est aussi un laboratoire pour les retailers. »

Dominique Michel : « Le grand défi actuel du magasin, c'est le service. Comment va-t-on faire pour pouvoir, en magasin, offrir un service particulier ? C'est sa plus-value : sans cela, demain, les magasins seront morts et n'auront plus aucune raison d'être. »

Quel est l'impact de la livraison sur ces nouveaux comportements d'achat ?

Dominique Michel : « La part de marché de l'online en Belgique est encore trop faible pour que l'on perçoive véritablement l'impact physique et de mobilité qu'aura la livraison. Cela commence à venir dans d'autres pays. En Chine par exemple, certaines personnes reçoivent plusieurs livraisons par jour, avec des conséquences écologiques importantes. Nous n'en sommes pas là chez nous, mais l'impact sera énorme sur le plan environnemental. »

David Vandenbrande : « Tout le monde a pris l'habitude de se faire livrer ses achats, avec pour conséquence un impact écologique immense. Que ferons-nous lorsque nous ne pourrons plus faire appel à la livraison ? Des

villes comme Paris commencent déjà à interdire la livraison par camion. Certains commerces ou concepts essayent de mutualiser la distribution, mais nous tournons un peu en rond, car cela induit la création de nouveaux points de vente. »

Dominique Michel : « Une solution est de mutualiser la livraison : certains grands acteurs y ont déjà réfléchi sans que les résultats ne se concrétisent véritablement. Il y a aussi le système de collectivisation sur des picking point. Tout cela doit être bien envisagé, mais il n'y a malheureusement pas de véritable travail de fond à ce sujet à l'heure actuelle. »

En quoi la formation au digital est-elle un point-clé de la modernisation du commerce ?

Dominique Michel : « Le service est un élément-clé de la survie des magasins et qui dit services, dit personnes. Malheureusement, le contexte actuel coince en matière de personnes : environ 8 travailleurs sur 10 en magasin s'occupent d'autre chose que du service direct au client, ce qui pose un réel problème. Afin de favoriser ce service, le personnel doit être formé aux nouvelles tâches d'accompagnement client. »

Quentin Mercier : « Il y a un important effet de décentralisation de la gestion des ressources humaines, principalement dans



Nicolas Godts, Head of retail chez Bureau Gerard



David Vandenbrande, Senior shopper consultant chez Carré Associates

Actuellement, nous avons en Belgique un nombre de commerces par milliers d'habitants supérieur à nos pays voisins, ce qui rend l'offre de commerces très concurrentielle dans notre pays.

Le point de vente physique est de plus en plus important : on voit d'ailleurs un nombre croissant de retailers en ouvrir, car cela a un impact très positif sur les ventes online.

les grosses enseignes. La responsabilité des RH est de plus en plus attribuée aux magasins eux-mêmes, auprès des responsables de rayon notamment. Mais ces travailleurs proviennent généralement du terrain et n'ont pas été habitués à la gestion des ressources humaines. Non seulement on leur demande donc de faire quelque chose à laquelle ils ne sont pas habitués, mais en plus de le faire avec de nouveaux outils informatiques. La formation est donc primordiale. »

Dominique Michel : « Chaque magasinier devrait être formé à la polyvalence, pour qu'il puisse effectuer différents rôles au sein du magasin plutôt que d'être cantonné à un seul poste. Tout cela implique un accès à ces évolutions pour l'ensemble des commerces belges : un projet difficile à concrétiser dans notre contexte social bétonné. »

Jean-Louis Van Houwe : « La Belgique manque cruellement de profils IT et l'accès à la formation n'est pas du tout adéquat. Nous constatons que le point de départ est une éducation qui n'est pas apte à stimuler ce genre de vocations. Le problème est également managérial : certains managers sont trop peu enclins à se moderniser au niveau du digital. Il s'agit donc d'un enjeu de société, pour lequel un vrai changement de mentalité est nécessaire. »

Dominique Michel : « Notre système d'enseignement manque cruellement d'un

apprentissage aux nouvelles technologies. Les cours sont donnés aux enfants pratiquement comme ils l'étaient il y a vingt ans et nos jeunes entrepreneurs sont ensuite mis en compétition avec des Américains ou encore des Chinois, bien plus avancés dans ce domaine. Il y a donc un énorme travail à effectuer dans l'enseignement afin d'intégrer le phénomène digital dans les cours et de rester compétitifs à l'échelle mondiale. »

Quelles sont les tendances actuelles en matière de réglementation et d'utilisation des données des utilisateurs ?

Christophe Colson : « Il y a pour l'instant d'importantes évolutions au niveau européen pour protéger le consommateur par rapport à l'utilisation de ses données, avec l'entrée en vigueur du GDPR qui impose la mise en place de mesures de protection d'ici mai 2018. Le GDPR comporte huit principes de base qu'il convient de traduire sur le terrain en mesures concrètes et pragmatiques. Il n'existe pas encore véritablement de règles précises pour tous les principes, et nous devons mettre en place un cadre d'utilisation en "bon père de famille" avec toutes les dérives que cela peut engendrer... Mais en cas de plainte d'un consommateur, il faudra pouvoir démontrer que ce cadre a été mis en place. Cette législation impose aux retailers de respecter certaines normes et nous mesurerons la réalisation de cet objectif en fonction des plaintes. »

David Vandenbrande : « La difficulté principale de l'utilisation des données réside dans la compréhension fine des attentes des consommateurs à certains moments de leur vie, pour certains profils, dans certaines conditions d'achats afin de s'adapter réellement à leurs attentes. L'époque où l'on vendait quelque chose à quelqu'un sans qu'il le veuille vraiment est révolue. Il faut à présent être là au bon moment, au bon endroit avec la bonne offre. »

Christophe Colson : « Il est probable que certains comportements d'e-marketing agressifs soient restreints à l'avenir. Un des aspects importants de la nouvelle législation touche l'acceptation du consommateur quant à l'utilisation de ses données : cette acceptation se fait aujourd'hui souvent de manière implicite, mais elle devra demain faire l'objet d'une autorisation explicite et consciente de la part du consommateur. »

Jean-Louis Van Houwe : « De manière générale, si l'utilisateur a un avantage à confier ses données parce qu'il gagne quelque chose en échange, il n'hésitera pas à le faire. Le défi actuel pour les retailers est de pouvoir prouver l'intérêt du tracking ainsi que l'acceptation ferme de l'utilisateur. Le deep learning et l'intelligence artificielle permettent de corréler énormément de données. Tous nos mouvements sur le net sont traçables et le deep learning permet de les contextualiser afin de rendre les services commerciaux bien plus pertinents et avantageux pour le consommateur. »

Dominique Michel : « Il est clair que le big data est l'un des combats essentiels pour les grandes chaînes. Dans les années 70, elles étaient les seules détentrices des données de leurs utilisateurs. Aujourd'hui, ceux qui connaissent les clients sont Google et Facebook. Il est essentiel de transformer ces données en outils efficaces, avant qu'elles ne valent plus rien à force d'avoir été analysées par d'autres sources. »

David Vandenbrande : « Le problème n'est pas la quantité d'informations, mais plutôt l'opacité de l'utilisation de cette information. Demain, être une marque impliquera une meilleure gestion de ces données, davantage de transparence afin de gagner la confiance du consommateur. »

Dominique Michel : « Ce qui me frappe également en matière de privacy est le point de vue culturel. Aux États-Unis, l'approche sur la vie privée est totalement différente. Ici, notre conception de la vie privée est bien plus restrictive. S'ouvrira-t-elle dans les futures années ou les nouvelles réglementations agiront-elles comme un effet boomerang dans la protection des données ? Il est impossible de le prédire. »

Pas de franchise sans information préalable



Maître Pierre Demolin

Avocat au sein du cabinet DBB Law

Avant de signer un contrat avec une enseigne, tout candidat franchisé doit pouvoir s'engager en toute connaissance de cause. C'est l'objet du document d'information précontractuelle. Maître Pierre Demolin, avocat au sein du cabinet DBB Law, nous en résume les points essentiels.

Quelles informations le document d'information précontractuelle doit-il contenir ?

Pierre Demolin : « Selon la loi insérée dans le Code de droit économique, elles sont de deux types. La première série d'informations concerne le franchiseur et son réseau : combien de franchisés compte-t-il ? Combien de franchisés l'ont quitté l'année précédente et pour quelles raisons ? Le but est de permettre au candidat de savoir dans quel milieu il va tomber en signant un contrat. La deuxième série d'informations concerne le contrat lui-même. Quels engagements et obligations le franchisé doit-il prendre ? Est-il soumis à des exclusivités ? Quelle rémunération directe ou indirecte va-t-il devoir payer pour l'usage du nom, de l'enseigne, du savoir-faire du franchiseur, etc. ? Sur la base de ces infos, le candidat

établira le plan financier de son entreprise. Si elles ne sont pas justes, ce plan sera inexact. Les erreurs ou fautes dans la communication sont sanctionnées : soit par la nullité pure et simple du contrat si le document n'est pas communiqué, soit par la nullité des clauses manquantes dans le document. »

Le but de la loi est de fournir au futur franchisé un document « didactique » pour comprendre ses futurs engagements.

Ce document est-il négocié ou s'agit-il d'un document type ?

P. D. : « En principe, c'est un document type, mais la loi impose un délai d'un mois de réflexion durant lequel les parties peuvent négocier. Le candidat peut proposer des modifications. Un contrat type peut être complété par un avenant donnant des avantages à certains franchisés : par exemple, pas de droit d'entrée ou une manière différente d'utiliser l'enseigne. »

Ces documents sont-ils en général bien rédigés ?

P. D. : « Le but de la loi est de fournir au futur franchisé un document « didactique » pour comprendre ses futurs engagements. Or, un contrat de franchise est souvent un peu obscur quand on n'est pas juriste. Au sein de la commission d'arbitrage que je préside auprès du SPF Economie, nous avons l'intention d'en clarifier certains éléments pour rendre son application plus facile. Par ailleurs, signalons l'existence d'un Code européen de déontologie édicté par la Fédération européenne de la franchise. Bon nombre de réseaux importants adhèrent à ce code de bonne conduite qui, facultatif au départ, fait dès lors partie intégrante des contrats. »

DBB

WWW.DBBLAW.EU

Philippe Van Lil

redaction.be@mediaplanet.com

« Un partenariat win-win »

Carine Janssens, corporate relations manager de la Fédération belge de la Franchise, nous aide à comprendre les arcanes du contrat de franchise en Belgique.



Carine Janssens

Corporate relations manager de la Fédération belge de la Franchise

Aux yeux du code européen de la déontologie de la franchise, comment cette dernière est-elle définie ?

Carine Janssens : « La franchise est définie comme un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies. Il est basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés. Le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et

impose l'obligation, d'exploiter une entreprise en conformité avec son concept. En échange d'une contribution financière, le franchisé peut utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale, dans le cadre d'un contrat de franchise. »

Le contrat de franchise fait-il l'objet d'une réglementation spécifique en Belgique ?

C. J. : « Non, toutefois, depuis 2006 la loi relative à l'information précontractuelle dans les accords de partenariat commercial permet aux candidats franchisés d'obtenir, un mois avant la conclusion du contrat, toutes les informations utiles sur ce dernier ainsi que le franchiseur, son concept et son réseau. Ainsi, il peut analyser l'opportunité de la collaboration. Pour le reste, le contrat de franchise reste soumis au droit des obligations clas-

siques et au droit de concurrence. Les cours et tribunaux belges ont développé le régime applicable au contrat de franchise. »

Le contrat de franchise offre un outil contractuel flexible, parfaitement adaptable aux besoins de chaque réseau et de chaque candidat franchisé.

Quelles sont les caractéristiques principales du contrat de franchise en Belgique ?

C. J. : « Elles sont les mêmes que partout en Europe. Le franchisé peut utiliser la formule commerciale du franchiseur pour l'appliquer dans son entreprise. Les parties s'engagent à

collaborer pour la réussite de la formule commerciale. »

Quels avantages juridiques le franchisé a-t-il par rapport à une entreprise commerciale lambda ?

C. J. : « Son avantage réside dans l'accès immédiat à une formule commerciale qui a fait ses preuves. Sur la base de son contrat de franchise, il bénéficie, en outre, de l'assistance permanente de son franchiseur. Le contrat de franchise offre un outil contractuel flexible, parfaitement adaptable aux besoins de chaque réseau et de chaque candidat franchisé. Par exemple, les investissements en stock et en aménagement des points de vente peuvent être répartis équitablement entre le franchiseur et le franchisé. »

Jacqueline Remits

redaction.be@mediaplanet.com

**Cécile Staudt**

Avocate associée chez KMS Partners

Le Code de droit économique permet, en outre, aux distributeurs d'agir devant les tribunaux belges, ce qui est souvent préférable pour eux.

Choix de l'application du droit belge

Les distributeurs belges ont tout intérêt à veiller à ce que leurs contrats leur permettent de bénéficier de la protection prévue par la législation belge. Analyse de Cécile Staudt, avocate associée chez KMS Partners.

« En droit belge, il existe une protection particulière pour les distributeurs (Code du droit économique) qui protège plus spécifiquement les agents commerciaux, les contrats de partenariat commercial et les contrats de concession, notamment en fin de contrat. Cette protection est impérative, de telle sorte que les parties ne peuvent, en principe, pas y déroger à l'avance. »

L'Union européenne

« Le Code de droit économique permet, en outre, aux distributeurs d'agir devant les

tribunaux belges, ce qui est souvent préférable pour eux. En effet, le fait de devoir aller à l'étranger constitue généralement un obstacle à l'introduction (ou à la défense) d'une procédure judiciaire. Cependant, en vertu de la primauté du droit international, celui-ci prime sur le droit interne. Tel est notamment le cas des règlements européens, au sein de l'Union européenne, qui concernent les tribunaux compétents et le droit applicable. Pour les tribunaux, le règlement Bruxelles Ibis permet généralement aux parties de désigner un tribunal compétent dans leur contrat par une clause écrite. Le tribunal choisi aura une compétence exclusive. Les distributeurs devront donc être vigilants au moment de la signature de leur contrat et, dans la mesure du possible, obtenir la désignation de tribunaux belges plutôt que celle des tribunaux d'un état étranger. »

Rome 1

« En ce qui concerne la loi applicable, un autre règlement européen, "Rome 1", permet de choisir la loi applicable aux contrats. Ce choix ne peut pas porter atteinte aux lois de police du juge saisi qui sera donc éventuellement un juge étranger si les parties l'ont prévu. Ici aussi, il est donc préférable de choisir dans le contrat l'application du droit belge. »



WWW.KMSPARTNERS.BE

Jacqueline Remits

redaction.be@mediaplanet.com

**Stijn Claey**

Avocat chez Racine Avocats

Aujourd'hui, les franchisés sont de véritables entrepreneurs sachant lire et négocier un contrat avec l'assistance de conseils juridiques.

« La flexibilité des contrats est une aubaine »

Le contrat de franchise est un outil flexible adaptable aux besoins des parties. C'est ce que souligne Stijn Claey, avocat chez Racine Avocats.

« Aucune loi ne régit le contrat de franchise en tant que tel. Seule la phase précontractuelle a été réglementée pour tous les accords de coopération. Cela permet d'adapter le contrat aux besoins réels des deux parties. Celles-ci peuvent ainsi gérer et partager certains risques financiers. »

« En principe, le franchisé achète le stock et en supporte les risques. Les produits peuvent pourtant être donnés en consignation. Le franchiseur préfinance le stock et le franchisé ne paie qu'au moment de la revente à son client (commission affiliation). Ou le franchiseur peut s'engager à racheter le stock. »

Location-gérance

« Le franchiseur étend son réseau géographiquement via des franchisés qui portent l'investissement (de l'aménagement) des points de vente. Un franchiseur peut pourtant partager cet investissement, par exemple en mettant à disposition un magasin tout fait, que le franchisé loue, avec ou sans option d'acheter le fonds de commerce après un certain temps (location-gérance). »

« Dans le passé, il y a eu certains dérapages de contrats déséquilibrés. La Fédération de la franchise a pourtant réussi à rehausser l'image de la franchise. La loi Laruelle assure que les candidats adhérents sont mieux informés avant la conclusion du contrat. Le législateur pense pourtant que le franchisé ne peut pas comprendre le contrat qui lui est proposé. Aujourd'hui, les franchisés

sont de véritables entrepreneurs sachant lire et négocier un contrat avec l'assistance de conseils juridiques. C'est précisément la flexibilité de la franchise qui permet une réelle négociation. Il faut bien sûr toujours tenir compte du droit de la concurrence, qui apporte certaines limites. »



WWW.RACINE.EU

Philippe Van Lil

redaction.be@mediaplanet.com

**Geneviève Baus**

Avocat associé chez Lambert & Baus

Il est essentiel de bien choisir le type de contrat avant de développer un réseau de distribution.

Un contrat adapté à ses objectifs

Pour une entreprise désireuse de développer un réseau de distribution par l'intermédiaire de sociétés indépendantes, il est essentiel de bien choisir le type de contrat adapté à son mode de fonctionnement et à ses objectifs. Analyse de Geneviève Baus, avocat associé chez Lambert & Baus.

« Souvent présenté comme le contrat idéal, le contrat de franchise peut cependant ne pas se révéler adéquat, notamment en raison des moyens matériels et humains importants à mettre en œuvre par le franchiseur pour assurer une transmission correcte du savoir-faire et l'animation de réseau. De plus, la liberté doit être laissée au franchisé de fixer les prix de vente au public. Le contrat de franchise impose au franchisé d'acquiescer ses stocks, ce qui constitue un poids en matière de trésorerie. »

« D'autres types de contrats que la franchise peuvent être envisagés dans le cadre desquels la transmission de savoir-faire sera moins importante, et donc moins coûteuse. En outre, certains types de contrats permettent à l'entreprise de demeurer propriétaire des produits et, dès lors, d'en fixer le prix et au distributeur de ne pas devoir faire l'acquisition du stock. »

Des règles strictes

« Chaque type de contrat répond à des définitions et des règles strictes. Il faut impérativement les rencontrer sous peine de prendre le risque que le contrat soit requalifié et que de nouvelles règles aux conséquences non prévues soient appliquées. Dans le cadre d'un cabinet d'avocats spécialisé comme le nôtre, qui participe

régulièrement à la création, à la restructuration et au suivi de réseaux de distribution commerciale, la première démarche est de guider les clients dans le choix du type de contrat à mettre en œuvre pour ensuite établir des contrats correspondant exactement aux objectifs définis. »



WWW.LAMBERT-BAUS.BE

Jacqueline Remits

redaction.be@mediaplanet.com



CARRÉ ASSOCIATES
RETAIL - SHOPPER - STRATEGY

**NOUS SOMMES D'INFATIGABLES
PASSIONNÉS DE RETAIL!**

Ce qui nous anime chaque jour c'est ce sentiment de fierté que nous partageons avec nos clients lorsque nous créons une success story ensemble. Cette sensation de fierté nous donne la motivation d'aller toujours plus loin et de nous surpasser chaque jour un peu plus.

Pour y arriver, nous nous appuyons sur notre pôle d'expertise et sur des méthodologies ethnocomportementales uniques, qui nous offrent une connaissance approfondie et "omnicanal" du Shopper et de ses différents profils comportementaux lors de l'acte d'achat. Au-delà des intuitions, des recettes toutes faites et des clichés sur le consommateur, suivre de façon permanente l'évolution comportementale du Shopper en Europe nous permet de mettre en place des leviers d'action pour l'attirer, le fidéliser et ainsi augmenter significativement le chiffre d'affaires de nos clients.

Vous vous posez des questions pour votre marque ou votre enseigne, contactez-nous :

SUCCESS@CARREASSOCIATES.COM

WWW.CARREASSOCIATES.COM

GO FOR SUCCESS.



**BUREAU
GERARD**
Anno 1932
BY **STRUCTURA.BIZ**

COMMERCE A CEDER , A LOUER OU A VENDRE?

FAITES APPEL A L' EXPERTISE DE BUREAU GERARD BY STRUCTURA.BIZ,
EXPERT DANS L'IMMOBILIER COMMERCIAL DEPUIS 1932.

02/513.77.00 - info@bureau-gerard.com - www.structura.biz