



«L'inaction et la non-modernisation ont un coût énorme aussi (...) qui se manifeste par une lente érosion du chiffre d'affaires au fil des années.»

## «Se rappeler que le client n'est pas qu'un numéro»

Nicolas Henckes est le nouveau directeur de la Confédération luxembourgeoise du commerce (CLC), qui entend accompagner les entreprises dans leur nécessaire transformation.

**Il y a des commerçants traditionnels qui se retrouvent un peu perdus face aux nouvelles exigences des consommateurs, d'autres qui ne savent pas par où commencer pour négocier le virage de la digitalisation, et quelques-uns qui sont encore hermétiques au changement. La CLC veut tous les aider à trouver leur voie.**

*Entretien avec notre journaliste Geneviève Montaigu*

**Vous passez de l'UEL à la CLC. Vous exercerez le même travail de lobbyiste?**

Nicolas Henckes: Oui, et encore plus qu'avant car je suis plus proche du terrain, en contact direct avec les chefs d'entreprise, ce qui était moins le cas à l'UEL où, en tant qu'organisation faitière, on travaillait plus sur des sujets "macro". À la CLC, je me retrouve dans des discussions sectorielles beaucoup plus concrètes, parfois, même si je n'ai pas complètement quitté le giron de l'UEL où je suis membre du comité exécutif en tant que directeur de la CLC.

**Le secteur commercial est en pleine mutation. Est-il le plus touché par la digitalisation?**

Je ne sais pas s'il est le plus atteint, mais il est en tout cas atteint par les nouveaux modèles de commercialisation induits par la digitalisation. C'est aussi un secteur où il y a beaucoup de petites entreprises, des propriétaires de magasin traditionnel qui se retrouvent un peu perdus dans ce nouveau monde commercial installé depuis plusieurs années maintenant et qui pratique des codes qui ne sont pas les leurs. Ils ont été pris de vitesse, ils doivent se mettre à la page et tout le travail qu'il est nécessaire de faire au niveau de la CLC en direction des entreprises membres, c'est de leur faire prendre conscience qu'ils doivent changer. S'ils refusent, leurs difficultés vont croître très probablement.

**Quels sont ces nouveaux codes que les anciens n'ont pas assimilés?**

Les habitudes des consommateurs en premier lieu. Le commerçant du coin n'est plus leur seule source de subsistance. Ils ont le choix, ils ont des exigences en termes de service, de rapidité et une compétition s'est installée entre les vendeurs sur le marché pour améliorer cette qualité du service au consommateur. Le temps où le vendeur attendait patiemment dans son échoppe que le client passe la porte est révolu. Certains résistent encore et se reposent sur leurs lauriers, mais sentent au quotidien que leurs clients se dirigent au fur et à mesure vers d'autres revendeurs.

**Il n'y a que les "petits" qui souffrent de ces nouveaux comportements du consommateur?**

Non, la grande distribution est touchée également car tout aussi concurrencée par les plateformes internet, les livraisons à domicile. Donc elle se demande comment offrir le même type de service à ses clients ou au contraire offrir un service que ces plateformes ne peuvent pas offrir. Ce sont des questions de

personnalisation, de customisation, car il faut se rappeler que le client n'est pas qu'un numéro et essayer d'en tirer un avantage compétitif. Les grandes plateformes ont encore du mal à servir les clients de manière individualisée, mais c'est en train d'arriver très fortement.

**Comment les commerces de ville peuvent-ils s'en sortir et comment la CLC peut-elle les aider?**

Il faut réussir à trouver sa voie. La seule certitude, c'est que ne rien faire c'est l'échec assuré. Avec le ministère de l'Économie, la Chambre de commerce et la CLC, nous avons signé le "pacte pro-commerce" qui est censé accompagner les acteurs locaux, communes d'un côté, commerçants de l'autre, dans l'analyse et l'amélioration de leur environnement commercial. En tant que CLC on veut s'assurer de la prise de conscience d'un besoin d'adaptation et ensuite avoir une démarche auprès des pouvoirs publics, je pense aux communes, pour qu'elles aient une attitude positive par rapport aux commerces de ville. Ce n'est pas toujours naturel et notre travail est d'essayer de faire participer les communes plus réticentes à nos réunions Erfa (NDLR: *Erfahrungsaustauschgruppe*, groupe d'échange d'expérience) pour qu'elles se rendent compte de ce qu'elles sont en train de perdre.

**Justement, la prochaine rencontre ERFA doit avoir lieu vendredi à Grevenmacher. En quoi consiste-t-elle?**

Ces rencontres nous permettent d'avoir des acteurs communaux qui se retrouvent pour s'informer autour d'un sujet et ensuite, si possible, aboutir à la définition de mesures spécifiques à chaque ville. Par exemple, des conférenciers décrivent l'expérience d'une ville à l'étranger qui a tenté quelque chose avec plus ou moins de succès. On y parle communication de la ville, gestion des statistiques de la ville, etc. Le thème pour la prochaine Erfa sera la ville digitale justement.

**Comment le commerçant se sert-il d'un outil comme la gestion des statistiques?**

Quand un commerçant veut s'établir dans la ville, on doit pouvoir le renseigner sur les taux et les horaires de passage, le profil socioéconomique de la clientèle du secteur, bref des renseignements qui lui permettront de prendre de suite la stratégie la plus adaptée possible. Ne pas commencer par exemple avec des produits trop bas de gamme quand la clientèle est huppée ou l'inverse. Pour les commerces existants, cela peut leur permettre d'améliorer leur offre, leur service et leurs horaires d'ouverture. On espère pouvoir fournir ces données grâce au pacte pro-commerce, via un cadastre commercial qui livrera des indicateurs de pilotage aux entrepreneurs actifs dans les villes du pays et aux communes.

**Le pacte pro-commerce, comment l'animez-vous?**

Grâce à une subvention de l'État, des consultants vont pouvoir ac-



Photos : Isabelle Inzi

«La digitalisation des entreprises n'est pas très avancée, et des outils comme les logiciels de type CRM ne sont pas encore complètement démocratisés.»

compagner les patrons qui le souhaitent vers une évolution de leur business model et de leur service à la clientèle. C'est le projet Fit 4 Service actuellement en phase pilote. Par exemple, cela permettra de voir si l'assortiment de produits qui est proposé doit être réévalué, si un service de livraison à domicile ou un service de commande en ligne feraient sens. On peut aussi voir si un horaire d'ouverture différent apporterait un plus au commerçant. Et surtout, il faut trouver un moyen d'informer le client de l'offre qu'il peut trouver chez un commerçant. La communication en ligne est loin d'être généralisée.

**La communication semble être un aspect que vous jugez important. Comment doit-elle s'organiser pour le commerçant ?**

Il s'agit par exemple de créer l'événement dans son commerce avec les collègues qui sont autour. Les communes ont leur mission d'animation, mais les commerçants aussi. On peut imaginer des offres commerciales complémentaires, faire venir pourquoi pas des pop-up stores (NDLR : magasins éphémères), des artistes, bref des choses qui peuvent attirer le client qui n'a pas cette offre sur internet ni en grande surface. Il faut amener du divertissement dans l'expérience shopping en ville. Il y a des locomotives, mais il faudrait que tous

les wagons suivent. Les commerces du centre-ville ont un défi, c'est certain.

**Quid de la plateforme commerciale mutualisée ?**

Cela fait partie du pacte pro-commerce. Les magasins de centre-ville vont pouvoir bénéficier d'une plateforme qui gère la vente en ligne de

la Commission européenne nous renseigne sur le sujet. La digitalisation des entreprises n'est pas très avancée et les outils de type CRM (NDLR : logiciel de gestion relation client, en français) ne sont pas encore complètement démocratisés dans les entreprises, alors que ce sont des outils stratégiques pour leur développement qui leur permettent de

lente érosion de leur chiffre d'affaires au fil des années.

**Pourquoi un tel retard, une telle inaction ?**

Pendant longtemps, la perte de chiffre d'affaires a évolué comme une lente érosion et personne ne s'est réellement alarmé. Mais aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Beaucoup de

cela n'arrange pas les affaires du centre-ville. Il faudrait songer à la transmission de l'entreprise, par exemple. Ensuite, il y a tous ceux qui veulent bien changer mais qui ne savent pas par où commencer. Ceux-là il faut les former et les accompagner. Nos premiers succès vont entraîner les autres.

**Le commerce au Luxembourg a-t-il ses spécificités ?**

Sa principale spécificité c'est la concurrence de la proche Grande Région. Mais c'est aussi une chance de pouvoir attirer la Grande Région dans nos commerces.

**Et les dizaines de milliers de travailleurs frontaliers aussi...**

Si on avait de meilleurs transports régionaux plus tard le soir, cela permettrait à un certain nombre de frontaliers d'aller dîner dans un restaurant et de rentrer plus tard en train sans être dans le rush. Mais il y a un projet des CFL d'organiser des trains plus tard. Cela motiverait aussi les commerces du centre-ville à rester ouverts un peu plus tard. Tout cela sera un changement progressif. En tant que CLC, nous prôtons une libéralisation totale des heures d'ouverture dans le respect du droit du travail. Dans l'optique d'un commerçant individuel, ce doit être son choix le plus libre. Ce serait pour le bien de tout le monde.



**Il faut amener du divertissement dans l'expérience shopping en ville**



leurs produits. Les commerçants ne seront pas obligés de mettre en place leur propre plateforme.

**Le Luxembourg est-il très en retard dans la digitalisation de ses commerces ?**

Il est en retard dans les PME d'une manière générale, des statistiques de

connaître leurs clients. Ils doivent voir où est leur intérêt stratégique d'investir dans ces solutions. Souvent on entend les patrons dire que c'est cher, mais c'est faux, certains types d'outils restent très accessibles. En tout cas, l'inaction et la non-motivation ont un coût énorme aussi. Ils ne le sentent pas tout de suite, mais cela se manifeste par une

commerces sont tenus par des commerçants propriétaires de leurs murs et on constate souvent que s'ils devaient se facturer eux-mêmes un loyer, leur affaire ne serait plus rentable depuis longtemps. C'est parfois une question de génération aussi. Certains se disent qu'ils vont tenir encore quatre ou cinq ans comme ça jusqu'à la retraite et ce sera bon. Mais

## Repères

**Formation.** Nicolas Henckes, 42 ans, suit une double formation HEC Paris et droit. Il obtient le prix Ernst & Young du meilleur mémoire HEC consacré à la lutte contre le blanchiment d'argent en Europe.

**Avocat.** Après son DESS de juriste d'affaires et son CAPA, il s'inscrit au barreau de Paris.

**Patron.** Il sera directeur général non associé de Legitech, une PME de 36 personnes spécialisée dans l'édition juridique et fiscale.

**Secrétaire général.** Après avoir occupé la fonction de chef de cabinet du président de la Banque centrale du Luxembourg, Nicolas Henckes rejoint l'Union des entreprises luxembourgeoises en 2013 en tant que secrétaire général.

**Directeur.** Nicolas Henckes occupe le poste de directeur de la Confédération luxembourgeoise du commerce depuis le 1er juin dernier.