

- Edito par Laurence PAGANINI, Présidente de Procos,
- Pourquoi la fermeture des magasins non-alimentaires devient-elle un vrai risque pour les réseaux de magasins ?
- Quelles sont les priorités pour le commerce non-alimentaire selon Procos ?
- Le Plan de Relance ne peut pas oublier le commerce
- Questions à...
Les quatre nouveaux administrateurs de Procos nous présentent leurs visions, leurs motivations, et leurs priorités pour le commerce des prochaines années et pour Procos.
- *Assemblée Générale de Procos**
- *Webinar - Décret tertiaire**
- *Le commerce spécialisé en 2020 pour les managers du commerce et des territoires**
- *Actualité juridique**

**réservé aux adhérents Procos*

Version non adhérents Procos.

REPRÉSENTER | PARTAGER | S'INFORMER | PROMOUVOIR
RASSEMBLER | VALORISER | FORMER | SE FORMER | DÉVELOPPER

ÉDITO



Par Laurence PAGANINI,
Présidente de Procos

Alors que l'assemblée générale de Procos s'est tenue en visioconférence pour la seconde année consécutive,

Alors qu'un nouveau confinement vient fermer une grande partie des magasins non-alimentaire,

J'ai envie de placer cet éditorial sous le signe de l'espoir.

Un espoir appuyé en premier lieu, sur la conviction que les lieux physiques sont plus que jamais des vecteurs de lien social, et que le monde, la vie ne peut se résumer au distanciel.

Notre secteur a fait preuve d'une incroyable résilience dans une période extrêmement difficile et au cours de laquelle nos entreprises ont beaucoup donné à la société toute entière subissant plusieurs périodes de fermetures de des magasins.

Nous avons su, avec nos équipes, mettre en œuvre les adaptations nécessaires à la continuité de nos activités. Une confirmation pour les prochaines années ; notre survie passe par des organisations centrées sur les clients.

Avec la crise de la Covid, les citoyens, les consommateurs ont profondément perdu leurs repères et leurs habitudes. Ils ont un besoin accru de relations vraies, authentiques et sincères. La question du lien, déjà centrale, doit inspirer dorénavant toutes les initiatives de nos enseignes.

L'innovation en termes d'expérience client va devenir l'affaire de tous les collaborateurs avec pour objectif principal d'apporter des solutions aux problèmes des consommateurs et de créer de la valeur.

Ces expériences redonnent du sens et génèrent un sentiment d'appartenance à une communauté. Les boutiques physiques gardent toute leur pertinence, toute leur puissance et demeurent le cœur de la relation avec nos clients tandis que l'expérience digitale apporte de manière complémentaire de la nouveauté, de la sécurité, du dynamisme. Y parvenir suppose pour chacun de nous une véritable attention à nos équipes sur le terrain et de leur donner de véritables pouvoirs, des pouvoirs d'autonomie.

Le commerce a souffert et continue de souffrir. Pourtant, il a su être très innovant pendant toute cette période. Cette crise est longue, trop longue, l'absence de visibilité sur ce qui va se passer dans les prochaines semaines génère beaucoup d'angoisse et d'inquiétude. L'annonce d'une nouvelle phase de confinement dans une grande partie de notre pays ne fait qu'accroître le sentiment de découragement au moment même où nous passons le cap d'une année entière de crise sanitaire.

Mais, nous allons sortir de cette crise.

Bien entendu, il faut que le gouvernement confirme rapidement et massivement les aides promises et que la période de fermeture soit la plus courte possible mais nous en sortirons. Nous pourrons enfin nous concentrer sur l'avenir, sur la transformation de nos modèles économiques et commerciaux.

Mon second espoir est collectif. Cette année a été l'une des pires jamais rencontrées par nos entreprises. **L'un des enseignements principaux est qu'elles ont su faire preuve d'une énorme solidarité.**

Procos a été le support d'échanges permanents entre les enseignes sur les problèmes rencontrés au cours des différentes phases. Les adhérents ont su échanger, réfléchir ensemble et partager les meilleures pratiques. Autant de moments qui ont permis à chacun de se rassurer et de prendre des décisions en fonction des meilleures informations. Un collectif qui a également permis d'agir dans l'intérêt des enseignes et du commerce dans les échanges permanents avec les pouvoirs publics.

Cette solidarité, ce besoin d'être ensemble a mis en évidence la force de notre collectif qu'il nous faudra garder en mémoire lorsque la situation sera normalisée, lorsque l'intérêt individuel aura tendance à nous le faire oublier.

Procos continue ses actions à court terme pour la négociation des aides et son combat pour que le commerce soit reconnu par les pouvoirs publics comme une chance pour la France, comme un secteur majeur de notre économie et de la relance, créant du lien social et des emplois.

Mon message aujourd'hui est celui de l'espoir d'une sortie de crise qui se traduira par un fort rebond de la vie économique, de la vie culturelle et de la vie sociale : un très fort rebond de la vie ensemble. Ce n'est donc pas le moment de relâcher nos efforts. Je crois que nous sommes enfin proches de la sortie de cette crise grâce aux vaccins, que l'économie redécollera fortement et j'espère qu'il y aura beaucoup d'impatients pour revenir en magasin.

Nos enseignes sont agiles et seront prêtes pour la reprise. Car, nous n'avons rien fait de plus important ces derniers mois que de nous concentrer sur la transformation de nos modèles, l'accélération et la concrétisation de nos projets ; client mais aussi humain et sociétal.

Plus que jamais le commerce a un rôle immense à jouer, nous y contribuerons à la fois individuellement et en demeurant unis pour impulser l'énergie collective indispensable à la transformation du commerce et à la promotion de ses rôles positifs dans la société... ■

À LA UNE

Pourquoi la fermeture des magasins non-alimentaires devient-elle un vrai risque pour les réseaux de magasins ?



Le gouvernement vient à nouveau de fermer pendant quatre semaines la quasi-totalité des magasins non-alimentaires partout en France.

Une décision qui résulte des évolutions sanitaires bien entendu mais également d'un choix politique pour limiter d'une part, l'impact sur la vie des Français -qui conservent une plus grande liberté que lors d'un confinement strict- et d'autre part, les conséquences sur le reste de l'économie.

Un choix donc qui doit être totalement assumé par le gouvernement qui devra donc aider toutes les entreprises touchées, petites ou grandes en mettant en œuvre des dispositifs d'aides à la hauteur des conséquences de la décision.

Qu'en est-il aujourd'hui et quels sont les risques ?

Depuis le début de la crise, les TPE ont, et c'est normal, été très accompagnées par l'Etat grâce au fond de solidarité. Les entreprises plus importantes ont quant à elles, bénéficié du chômage partiel, et des PGE. Mais, ce dernier n'est pas une aide mais une dette.

L'Etat sait que le virus ne se diffuse pas dans les magasins, de nombreuses études de l'Institut Pasteur, l'ont démontré, mais il décide tout de même de fermer les magasins pour réduire les déplacements des Français. **Une fermeture des commerces donc parce que les autres mesures de réduction de déplacement des Français sont trop impopulaires ou insuffisamment respectées.**

Depuis le début de la crise Covid, il a été beaucoup question des petits commerçants et de leurs difficultés face à la crise. Aujourd'hui, les réseaux de magasins, notamment ceux qui sont présents dans les centres commerciaux ont des magasins fermés depuis le premier février. Déjà deux mois de fermeture de 30 à 75 % du parc pour de nombreuses enseignes d'habillement, de beauté-santé et de bijouterie. Des secteurs déjà fortement impactés en 2020 avec 20 à 25 % de chiffre d'affaires sur l'année.

Aujourd'hui, tout le monde reparle de la fermeture des magasins car tout est fermé en France depuis le 3 avril.

Cela redevient un sujet de société car la France entière est touchée. Mais jusqu'ici peu se souciait des 30.000 magasins déjà fermés dans les centres commerciaux ou plus récemment en Ile-de-France et Haut-de-France.

Cette nouvelle période de fermeture est inquiétante et dangereuse.

Elle l'est à court terme. Chacun comprendra que les conséquences seront d'autant plus importantes (fermeture de magasins, restructuration), si cette nouvelle fermeture dure. Cette nouvelle phase est prévue pour quatre semaines soit jusqu'au 3 mai. La réouverture de tous les magasins doit impérativement s'effectuer entre le 3 et le 15 mai.

Elle l'est à moyen terme. Chaque jour de fermeture érode les investissements indispensables des enseignes dans leur transformation face au e-commerce et aux nouveaux modes de consommation. Les enjeux d'emplois et de présence des enseignes dans les territoires sont là : la capacité d'investissement dans l'avenir. Or, plus la fermeture est longue, plus l'impact sur le modèle économique est fort : niveau d'endettement, augmentation du poids des stocks...

Plus la fermeture sera longue, plus l'impact sur les partenaires des enseignes sera fort : les fournisseurs, les start-ups dont les enseignes sont l'un des principaux clients, les bailleurs et les villes (impôts locaux).

Depuis le départ de la crise Covid, beaucoup surestiment la solidité des réseaux enseignes. En partie parce que les réseaux ont fait preuve d'une grande capacité de résilience, se sont adaptés, et mis en place de nouveaux services pour leurs clients (click & collect...) et ont essayé de faire face quel que soit le contexte.



© www.choletvitrines.fr

Rappelons également que la période du premier confinement a été l'objet d'un conflit très fort entre bailleurs et locataires et qu'un tel exercice ne peut se renouveler. Les contreparties dont disposaient les commerçants (allongement des baux...) ont été données en 2020 ; elles n'existent plus aujourd'hui.

Mais cette perception de solidité est aussi un leurre. De nombreux réseaux ne sont en fait qu'une consolidation de petites exploitations que sont les magasins. Or, chacune de ces exploitations doit être contributive, chacun de ces points de vente réclame des investissements... **Par ailleurs, le modèle du commerce est très consommateur de trésorerie** car il s'appuie sur la réalisation d'une marge sur les produits vendus. Dès lors que le chiffre d'affaires est affaibli voire nul, les besoins de trésorerie restent importants pour financer les fournisseurs, les loyers, rembourser les emprunts, payer les salariés qui ne sont pas en chômage partiel. Chaque période de fermeture appauvrit l'entreprise et fragilise le réseau entier.

Ceci n'est pas visible mais quelles en sont les conséquences :

- **Les résultats des entreprises en 2020 ont été réduits voire inexistant.** Or, ceux sont eux qui constituent la capacité d'investissement pour financer l'avenir, les innovations, les transformations.
- **La trésorerie de l'entreprise a été en grande partie gaspillée** non pas pour construire l'avenir mais pour éviter de mourir.
- **Les capacités d'endettement pour demain sont très fortement réduites :** niveau d'endettement élevé, capacité de développement faible avec des conséquences sur plusieurs années ; rembourser les PGE, ce n'est pas investir sur l'avenir, c'est payer demain la survie d'aujourd'hui.
- **Plus la période dure, plus l'impact sur les réseaux sera lourd :** obligation de restructuration du parc, de fermetures de magasins pour reconstituer une situation financière et économique saine.

Beaucoup ne veulent pas l'entendre mais de nombreux réseaux seraient très fragilisés et en grande difficulté si les aides de l'Etat ne sont pas en adéquation. Elles ne pourront jamais être à la hauteur des conséquences des décisions de fermeture prises par l'Etat.

Impossible en effet pour les entreprises de réaliser des résultats corrects en 2021 après un début d'année aussi désastreux mais les aides doivent éviter au maximum la mise en danger de réseaux entiers et les contraintes de restructuration lourdes.

Le « *Quoi qu'il en coûte* » est aussi indispensable pour les enseignes. Pourtant, ce n'est toujours pas le cas aujourd'hui après plus d'un an de crise.

Ces aides sont un investissement sur l'avenir. Les enjeux en termes d'emploi et de vie territoriale sont considérables. **Sous-dimensionner aujourd'hui ces accompagnements aurait un coût énorme pour la société :**

- La fermeture de magasins représente des pertes d'emplois partout en France, des pertes de recettes fiscales pour les collectivités...
- La fermeture de magasins, c'est la multiplication des traumatismes durables dans les territoires : centres-villes mais aussi centres commerciaux,
- La réduction de la taille des réseaux aurait également des impacts sur les sièges sociaux, mais également les fournisseurs et prestataires.

C'est un investissement sur la transformation de la société car les enseignes ont un rôle très important à jouer dans celle-ci pour un commerce et une consommation plus responsables demain. Alors que les acteurs sont très fragilisés, de très nombreuses obligations sont générées par de multiples dispositions législatives et réglementaires nouvelles. Mais pour mettre en œuvre ces nouveaux objectifs, il faut investir lourdement, ce qui suppose d'en avoir les moyens. Ceux-ci ne pourraient être dérogés par des enseignes trop paupérisées par cette crise. Les enseignes doivent rester des acteurs positifs de la transformation sociétale. Elles jouent un rôle majeur car elles sont en contact direct avec le consommateur final. Elles jouent un rôle majeur car leur action se situe entre l'industrie et le citoyen. Elles jouent un rôle majeur car présentes partout en France dans tous les types de territoires sans possibilité de se délocaliser ; cela en fait un partenaire fiable et durable des collectivités territoriales.

Mais encore faut-il créer les conditions de cette situation. C'est maintenant que cela se joue. Alors que la crise sanitaire entre en phase terminale grâce aux vaccins, l'Etat est l'acteur majeur de ces conditions de transformation.

Deux conditions : réduire au maximum la durée de la fermeture actuelle, verser les aides rapidement et à la hauteur des promesses faites.

Le dispositif EBE/charges fixes répond en partie à cet objectif. Malheureusement, la plupart des enseignes n'en bénéficieront que pour la période mars-avril car il faut avoir perdu plus de 50 % de son chiffre d'affaires sur deux mois. Et cette aide ne sera perçue qu'en mai. En attendant, la trésorerie continue sa réduction infernale.

Mais qu'en est-il pour février et mars ? La confirmation de l'aide sur les loyers et charges locatives est très attendue ? Quand sera-t-elle confirmée à l'issue des discussions avec Bruxelles ? Nul ne le sait ? Les magasins en centres commerciaux seraient couverts mais qu'en est-il des autres magasins fermés déjà depuis plusieurs semaines en Ile-de-France ou dans les Hauts-de-France ? Qu'en sera-t-il pour la période de fermeture générale du non-alimentaire qui commence le 3 avril ? Qu'en sera-t-il des enseignes qui dépasseront le plafond maximum de 10 millions d'euros dans le cadre du dispositif charges fixes ?

Quelles que soient les périodes de fermetures, il est impératif que l'aide pour les loyers et charges locatives vienne compléter le fond de solidarité et le dispositif charges fixes dès lors que ceux-ci ne s'appliquent pas ou que les plafonds sont dépassés pour telle ou telle enseigne.

C'est à ce prix que l'objectif poursuivi depuis le début de la crise sera atteint : sauver un maximum de magasins. Les magasins et leurs emplois ne peuvent être les sacrifiés par des décisions de fermetures prises pour sauver la société et impacter le moins possible le reste de l'économie.

Si ces dispositifs sont sécurisés, les aides perçues et la fermeture des magasins réduite, alors de nombreux réseaux devraient pouvoir poursuivre leurs activités et s'engager dans la relance. Restera le sujet du surendettement et des moyens d'investissement mais une étape très importante aura été franchie.

Par contre, si les dispositifs d'aide promis sont minorés, si des exclusions devaient être découvertes en termes de périmètre, de taille d'acteurs, alors les conséquences sociales seraient importantes car la fragilité des enseignes de nombreux secteurs du commerce spécialisé ne pourrait y résister sans réorganisation lourde.

Le gouvernement a conscience de la situation ; faisons-lui confiance pour la sécurisation et le versement des aides. Il ne reste que quelques semaines à tenir pour s'engager dans une période plus joyeuse et pleine de nouveaux espoirs. ■

À LA UNE

Quelles sont les priorités pour le commerce non-alimentaire selon Procos ?



© www.lavoixdunord.fr

Des aides à la hauteur des conséquences de la fermeture actuelle et une réouverture de tous les commerces dès que possible.

Un an après le premier confinement, plus de 150.000 magasins non-alimentaires sont encore aujourd'hui fermés, certains depuis le 1^{er} février. Fin avril cela fera trois mois, pire que lors du premier confinement !

Ce confinement très impactant pour les commerces qualifiés toujours plus ou moins de « non-essentiels » intervient après une année 2020 et un début d'année 2021 très difficiles pour de nombreux secteurs du commerce spécialisé (textile, beauté-santé, bijouterie, restauration...).

Bien entendu, l'Etat a amélioré son accompagnement. Il y a un an, les réseaux n'avaient que le chômage partiel. En novembre, les enseignes jusqu'à 5.000 salariés ont pu s'appuyer sur le crédit d'impôt pour ne payer qu'une partie de leurs loyers.

Aujourd'hui, alors que les magasins en centres commerciaux sont fermés depuis deux mois dans l'ensemble de la France, aucun euro d'aides n'a encore été versé. Toutefois, le gouvernement vient de confirmer les aides sur les coûts fixes pour une partie des entreprises. Un complément devrait être apporté à ce dispositif pour qu'il permette de prendre en compte les problèmes de dépréciation de stocks pour les enseignes. Les discussions sont en cours.

Enfin, tout le monde attend avec impatience et angoisse la confirmation du dispositif de prise en charge par l'Etat des loyers et charges locatives des magasins fermés pour les périodes et les cas pour lesquels le dispositif coûts fixes ne s'appliquerait pas ou ne serait pas suffisant pour des motifs d'aides plafonnées. Toute la profession attend l'issue des discussions avec la communauté européenne sur ce dispositif. Ce qui permettrait à l'Etat français de respecter les engagements qu'il a pris en apportant à chacun les compensations suite aux décisions de fermetures prises et afin d'impacter le moins possible le reste de l'économie pour sortir au plus vite de cette crise sanitaire et économique

Il est essentiel que ces dispositifs d'aides soient opérationnels le plus rapidement possible pour soulager ces réseaux face à de graves difficultés qui les mettent en danger : risques d'arbitrage, de fermeture de magasins, de perte d'emplois...

Deux axes d'actions sont donc indispensables :

- accélérer le versement des aides, et particulier celle portant sur les loyers et les charges locatives,
- et travailler au plus vite à une réouverture dès que possible des magasins dans les différentes régions de France sans attendre le pic sanitaire soit redescendu dans toutes les régions.

Ne surestimons pas la solidité des réseaux de magasins. Chaque semaine de fermeture ampute les trésoreries, les fragilise pour le court terme et réduit la capacité des futurs investissements.

Pour les prochains mois, attention à ne pas mettre un terme à toutes les aides trop prématurément. Les douze mois suivants la réouverture présentent de nombreuses inconnues. Des groupes fragilisés seraient dans l'obligation d'arbitrer l'avenir de certains de leurs magasins si les conditions d'exploitation (retour de l'activité d'avant crise et/ou adaptation rapide des loyers) n'étaient pas ajustées assez rapidement. Car, un retour « à la normale » sera plus ou moins long selon les lieux de commerce et les secteurs d'activité.

Après la crise sanitaire, faire du commerce un pilier du plan de la relance

C'est lorsque les magasins seront rouverts, lorsque nous reprendrons une vie plus normale que les véritables enjeux apparaîtront.

Or, malheureusement, le commerce n'est que très peu présent dans les priorités du plan de relance.

Le commerce doit être placé au cœur de la transformation de la société. Il en est un acteur majeur et pas seulement les TPE ou PME.

Le commerce est au centre de la consommation donc de la transformation de celle-ci et de la vie des Français. Il est essentiel de s'appuyer sur les enseignes pour transformer, avancer progressivement vers une consommation plus responsable. Comment le faire sans les acteurs les plus concernés ?

Cela réclame d'assurer les capacités d'investissement. L'endettement généré par la Covid ne doit pas amputer les capacités d'investissement des ETI et grandes enseignes du commerce spécialisé qui doivent être les leaders de ces évolutions : l'accès des retailers aux financements, aux prêts participatifs sera déterminant.

Par ailleurs, les liens entre le commerce et les territoires sont centraux pour assurer le lien social et la qualité de la vie locale. C'est un axe sur lequel les pouvoirs publics nationaux et locaux doivent consolider bien au-delà des centres-villes pour faire du commerce un acteur positif des évolutions de la société. Pour y parvenir, les enseignes du commerce spécialisé doivent investir 6 % de leur chiffre d'affaires tous les ans dont 3 % pour la transformation omnicanale. C'est cet objectif qui doit être visé et dans ce sens que le plan de relance doit agir. ([lire par ailleurs « Le plan de relance ne peut pas oublier le commerce » en cliquant ici](#)).



© www.modeintextile.fr

Soutenir et redéclencher la consommation

La consommation restera déterminante pour l'économie française. Si la consommation devait fléchir, les autres moteurs de l'économie ne pourraient empêcher le développement de la crise économique, du chômage... spirale dangereuse...

Soutenir la consommation sera un des enjeux majeurs du gouvernement. Bien entendu, il doit avant tout rétablir la confiance. Mais, il doit également être prêt à la soutenir en aidant les populations les plus impactées par la crise économique mais également en incitant les Français à consommer.

Le gouvernement n'est pas favorable à une action sur la TVA. Mais, peut-être devra-t-il s'y résoudre, en particulier dans certains secteurs tels que la restauration, avec des modalités qui restent à définir et qui permettraient à la fois d'inciter les Français à consommer et aux entreprises de reconstituer une partie de leurs moyens financiers perdus en 2020 et début 2021.

La consommation est un moteur immédiat de l'activité. Les impacts de l'investissement réclament plus de temps. Le gouvernement devra en tenir compte pour donner les meilleures chances de relance à l'économie française.

Ne pas mettre en place des réglementations que l'on regrettera amèrement.

Loi Elan, loi anti gaspillage, loi climat et résilience, chaque création législative actuelle impacte les activités de commerce, avant même souvent que nous ayons eu le temps de mettre en place la précédente.

Impossible de revenir ici sur tous les sujets. Mais prenons quatre exemples des débats actuels sur la loi climat.

En premier lieu, ce projet de loi s'appelle « Climat et résilience » : à quel moment, dans cette loi, prend-t-on en compte le maintien de l'emploi et/ou les conséquences dans les territoires des différentes conséquences de certains aspects de la loi sur l'activité économique commerciale ?

Ensuite, la loi prévoit, pour des raisons qui n'ont pas grand-chose à voir avec l'écologie, que les maires puissent réglementer directement ce qui se passe dans la vitrine d'un commerçant ! Un magasin, c'est proposer une offre à des consommateurs et inciter ces derniers à entrer dans le magasin. Malgré les smartphones, la vitrine reste l'outil de communication N° 1 du commerçant, surtout en centre-ville. Comment prendre le risque d'impacter cette liberté de commercer, d'attractivité, en permettant un élu aussi brillant soit-il d'agir sur l'outil de travail et l'attractivité du point de vente ?

L'article 52 vient ensuite, pour d'excellentes motivations initiales concernant la réduction de l'artificialisation des sols, contraindre les mouvements futurs des zones commerciales, leur adaptation aux évolutions du commerce, leur meilleure intégration dans les autres fonctions de la ville. Persévérer dans cette voie serait mettre la périphérie commerce (70 % de l'activité du commerce en France) dans un carcan inextricable. Tout ceci au moment où, sans doute, il n'a jamais été aussi indispensable de s'adapter vite, de se moderniser pour atteindre l'excellence d'un modèle omnicanal tout en continuant à donner envie aux Français de se rendre dans les lieux de commerce. Moins les lieux seront attractifs, plus rares seront les raisons de s'y déplacer. Autant faire le lit du e-commerce et de la livraison à domicile. Toutefois, avant de le faire, les élus doivent réfléchir aux conséquences futures sur les lieux de vie partout en France.

Dernière idée, réduire autant que possible la création d'entrepôts. On le voit ici l'objectif est de contrecarrer Amazon. Attention à ce que les conséquences ne soient pas l'inverse. Tous les acteurs du commerce doivent accélérer la mise en place de leur modèle omnicanal. La logistique en fait partie bien entendu. Le besoin d'entrepôts, de plateformes logistiques, n'émanera pas d'Amazon mais des enseignes ou des prestataires qui accompagneront le développement omnicanal des commerçants, y compris des petits. Bloquer les entrepôts ferait le jeu d'Amazon. Plus efficace sera le modèle omnicanal, meilleure sera la résistance du commerce dans les territoires. Nous devons avoir davantage et de meilleurs entrepôts, (sur plusieurs niveaux par exemple). Mais, si nous bloquons leur développement, nous empêcherons la transformation indispensable du commerce physique/omnicanal.

Faire face aux difficultés de fonctionnement du marché de l'immobilier commercial

De nombreux lieux de commerce sont confrontés à de profondes modifications des flux de consommateurs.

Par ailleurs, le modèle omnicanal se sera imposé de manière accélérée dans le cadre de la Covid. Davantage d'activité pour le canal e-commerce, donc moins pour le magasin lui-même. Une accélération des modifications du modèle économique. Les coûts immobiliers doivent décroître au profit des coûts digitaux et logistiques. De nouveaux équilibres dans la chaîne de valeur.

Ces évolutions, auxquelles s'ajouteront les problématiques de baisse d'attractivité ponctuelle ou durable de certains pôles, vont générer des tensions sur les valeurs locatives et les loyers avec, comme toujours sur ce marché, des rigidités dans l'adaptation des coûts locatifs qui pourraient générer un accroissement significatif de la vacance commerciale dans de nombreux lieux et, ce faisant, l'inscription de ceux-ci dans la spirale négative de la baisse tendancielle de l'attractivité commerciale ...

Certains sujets tels que l'indexation annuelle des loyers sur la base d'un indice devront également être réinterrogés. Il n'est pas envisageable dans un monde qui subit de telles modifications dans ses équilibres, qu'un indice tel que l'ILC puisse générer des accroissements annuels des loyers comme nous l'avons vécu ces dernières années. L'effet ciseaux combinant baisse tendancielle des chiffres d'affaires magasins et augmentation tendancielle des loyers n'est pas supportable.

Le commerce à horizon 2025 : un véritable plan commerce

Les acteurs du commerce sont divers et le secteur est confronté à de profondes transformations. Le canal internet se développe mais les magasins réalisent encore plus de 80 % du chiffre d'affaires du commerce de détail. Le commerce omnicanal est le nouveau modèle pour tous.

Ces évolutions ont été accélérées par la crise de la Covid. Et, aujourd'hui, il est nécessaire de préciser rapidement le cadre réglementaire et les équilibres dans lesquels le commerce exerce ses activités.

Cela réclame de :

- réformer la fiscalité du commerce, et
- s'interroger sur l'attractivité des lieux de commerce, les relations entre commerce et immobilier commercial mais aussi entre villes et commerce, dans les centres-villes mais également les périphéries...
- étudier les transformations en cours et leurs conséquences potentielles et de chercher à en corriger les externalités les plus négatives

Le commerce n'est pas une activité passive. Ses acteurs agissent sur la société, sont moteurs dans les évolutions et la vie des Français. Il existe une véritable industrie du commerce en France, des enseignes innovantes qui font vivre tout un écosystème.

Il faut sortir de vision dépassée voyant le commerce comme un « fourre-tout » sans importance moins noble que d'autres activités comme l'industrie, la banque ou les nouvelles technologies. Regardons la réalité des acteurs, regardons l'impact territorial du commerce, l'impact sur le quotidien des Français. Il y a urgence ! ■

À LA UNE

Le Plan de Relance ne peut pas oublier le commerce



© Radio France - Stéphanie Perenon

Alors que nous sommes encore préoccupés par les impacts de la crise sanitaire et son issue, que des milliers de magasins non-alimentaires sont toujours fermés, certains depuis le 1^{er} février, la question du rôle du commerce, de ses acteurs dans la société de demain et de sa transformation doit être de nouveau posée.

Bien entendu, le court terme a une emprise très forte sur la décision politique. La question des aides est évidemment fondamentale pour permettre la survie du plus grand nombre. Pourtant il est indispensable et urgent d'aller plus loin dès à présent.

Depuis un an, nous parlons du plan de relance. Même si le débat est souvent repoussé au lendemain, tant que la crise sanitaire est présente, les décisions dans ce domaine n'en sont pas moins urgentes.

L'analyse du plan de relance de 100 milliards présenté par le gouvernement révèle que le commerce n'a pas été considéré comme un secteur d'avenir. Pourtant, c'est un acteur économique majeur, directement en relation avec les Français, leurs aspirations et leurs comportements, un secteur central si l'on veut transformer la société.

On y parle beaucoup d'industrie, de nouvelles technologies, d'écologie mais de commerce vraiment très peu.

Le commerce apparaît dans le plan sous **trois axes** :

- **Un axe fiscal** ; les impôts de production ; décision que nous saluons, qui bénéficie en priorité à l'industrie mais également à hauteur de 13 % au commerce. C'est un premier pas intéressant dans le bon sens.
- **Un axe TPE/PME**, en termes de transformation numérique et d'accompagnement des économies d'énergie des bâtiments tertiaires,
- **Un axe centre-ville**, dans le cadre du Plan Action cœur de ville, fonds friche et foncière commerce.

La consommation est en profonde transformation. Le développement du canal internet oblige tous les commerces à investir dans un modèle omnicanal différent avec des équilibres économiques à pérenniser et des acteurs nouveaux tels Amazon... qui viennent fortement modifier les rapports, les équilibres et les repères de marché.

Le commerce, dans la diversité de ses composantes est, incontestablement, au cœur de nos changements sociétaux. Il subit ces changements mais en est également l'un des acteurs majeurs.

Malheureusement, le commerce est divers. Il se compose à ses deux extrêmes de la grande distribution et du commerçant « indépendant » sans enseigne. Entre les deux, des réseaux d'enseignes organisés, spécialisés dans le non-alimentaire. Cette diversité, qui fait la force du secteur, sa résilience et qui assure la présence de points de vente dans tous les territoires à travers la France, fait sa faiblesse lorsqu'il s'agit de l'action publique.

Les différentes formes de commerce sont complémentaires mais elles n'en sont pas moins concurrentes. Pour l'Etat, cela représente une difficulté pour son appréciation et son action. Mais n'a-t-on jamais essayé de mener une vraie réflexion sur ce secteur pourtant fondamental pour :

- L'emploi en France,
- L'économie française tant la consommation reste centrale pour la dynamique de celle-ci,

- La relation directe entre ce secteur et le consommateur final donc la vie des citoyens mais également les transformations sociétales auxquelles il nous faut aspirer,

- Les territoires et leur résilience puisque l'emploi dans les magasins physiques n'est pas délocalisable,

- La vie dans chaque territoire tant les acteurs du commerce sont des contributeurs majeurs de la vie territoriale.

Lorsque des réflexions ont été menées par le passé sur le commerce, le prisme d'analyse a rarement été le secteur lui-même, sa dynamique, les conditions de son développement ou de sa transformation. Ces sujets sont souvent limités à la protection des plus petits et aux impacts sur le territoire.

Mais, n'avons-nous jamais mené une réflexion sérieuse sur les rôles du commerce et de ses acteurs dans nos projets de société ?

Avons-nous fait l'effort de partager une vision commune de la société de demain et de mettre en avant combien les acteurs du commerce pouvaient en être des contributeurs majeurs ?

Nous sommes-nous interrogés sur nos objectifs sociétaux et le rôle du commerce, sur les plans économiques, sociaux mais aussi sociétaux ? Avons-nous partagé une vision entre pouvoirs publics, élus locaux, acteurs du commerce issus du physique, e-commerçants, acteurs de l'immobilier... nous n'en avons pas le sentiment.

De ce fait, le commerce est appréhendé par touches successives, sans cohérence, sans considération d'impacts.

D'un côté, on se préoccupe des centres-villes : Action Cœur de Ville,

De l'autre, on tente de réduire le développement des projets de commerce et des zones de périphérie : loi Elan, loi Climat...

Plus encore, on imagine une multitude de dispositions qui impacteront fortement les activités de commerce dans le cadre du projet de loi Climat & Résilience, on se préoccupe par ailleurs du développement des entrepôts...

Sans faire cet exercice, sans avoir la volonté de mettre le commerce et ses acteurs au sein des transformations sociétales, impossible de définir ce qui peut être attendu de l'Etat et des autres acteurs de l'écosystème (bailleurs, partenaires financiers...).

Il faut travailler sur la fiscalité, le fonctionnement du marché immobilier, en particulier les évolutions de loyers et le fonctionnement des baux commerciaux, les externalités des différents modèles en termes de volume et qualité d'emplois pour dégager des moyens et faire évoluer les formations au sein des modèles économiques, d'attirer et motiver des personnels essentiels pour l'avenir du commerce physique. Il faut travailler sur de nouvelles collaborations entre industrie et commerce. Il faut lancer des expériences de transformation / modernisation des zones commerciales...

Il faut faire cette analyse prospective pour lever les freins à une transformation indispensable, mettre en œuvre dans le cadre d'un plan de relance ou d'un plan commerce, les moyens permettant aux acteurs de se transformer vite pour éviter des situations telles que celles vécues en Grande Bretagne ou aux Etats-Unis avec des centaines de milliers d'emplois détruits et des lieux de commerce moribonds.

Il faut accompagner la transformation omnicanale et responsable, permettre aux entreprises d'investir massivement aussi bien dans le digital, les entrepôts, les magasins que dans les économies d'énergie des parcs de magasins par des mécanismes de crédit d'impôt, d'amortissements accélérés... Il est donc indispensable d'accélérer la transformation de nos enseignes.

La France a la chance de posséder de très nombreuses enseignes du commerce non-alimentaire, leaders européens voire mondiaux. Nous devons nous appuyer sur eux pour transformer la société. Ces acteurs ont leur centre de décision en France, font vivre des centaines de partenaires, dont des start-ups, investissent des centaines de millions d'euros annuellement sur le territoire français. Il faut s'appuyer sur ces enseignes ; **c'est une chance pour la France.**

Il y a urgence, le commerce français sort d'une année de traumatisme ; les acteurs sont fragilisés. L'Etat doit les aider à investir dans une transformation accélérée.

Et, c'est maintenant ! Le commerce et ses entreprises doivent devenir les piliers de la relance et de la transformation de la France. Ne laissons pas passer cette chance. ■



© officielde lafranchise.fr

QUESTIONS AUX NOUVEAUX ADMINISTRATEURS DE PROCOS

Le conseil d'administration de Procos a le plaisir d'accueillir quatre nouveaux administrateurs. Nous avons souhaité leur donner la parole pour qu'ils nous fassent part de leurs priorités, leur vision sur les enjeux de commerce et leur souhait d'engagement au sein de notre organisation.

Vous venez d'être élu(e) au conseil d'administration de Procos, dans une période compliquée pour le commerce. Pourquoi avez-vous souhaité vous impliquer davantage dans votre association ?



Nihel MOULOUA

Directrice Générale
en charge des opérations



Procos a joué pour nous un rôle déterminant depuis le début de cette crise, d'une part en portant la voix du commerce spécialisé auprès du gouvernement, d'autre part, en créant un espace sécurisé et sécurisant d'échange entre enseignes.

La fédération a toujours eu à cœur de conseiller, d'accompagner et de promouvoir notre métier.



© www.pylones.com

Partageant pleinement les objectifs que porte la fédération, il m'est apparu naturel de m'impliquer davantage au sein de son Conseil d'Administration. Je souhaite y apporter un regard opérationnel et mettre à disposition ma compréhension des problématiques que vivent les entreprises de notre taille et de notre secteur.



Pierre COURSIERES

Président Directeur Général



Parce que quand c'est compliqué, on a besoin de travailler ensemble sur des sujets qui nous réunissent. Nous sommes à un moment important de l'évolution du commerce et de nos rapports avec les bailleurs. *« Si je peux aider à défendre nos positions, je le ferai. »*



Laurent BONNET

Directeur Immobilier et
Expansion



Depuis ma première expérience professionnelle chez DECATHLON, j'ai toujours été très proche du monde du retail, directement à l'intérieur, chez SEPHORA, DECATHLON, FNAC, occupant des missions opérationnelles et stratégiques, mais aussi juste à côté, chez CEETRUS et EUROPACITY.

Cette double expérience de commerçant et de bailleur, ce double regard me permet d'appréhender dans son ensemble le fonctionnement et les enjeux que doivent relever ces deux secteurs d'activités dont l'histoire et le futur sont intimement liés.

Nous venons tous de vivre une période sans précédent, avec un commerce physique à l'arrêt, qui révèle et accélère de **nouvelles tendances comportementales et consuméristes que nous allons devoir apprivoiser, exploiter avec un commerce plus omnicanal et digital, plus en proximité, plus serviciel et plus durable** : moins mais mieux, ce sont mes convictions.

Pour autant, l'immobilier est « une matière » par définition « immobile » alors que nos enseignes devront être plus agiles, **repenser et optimiser leurs réseaux, rééquilibrer « leurs surfaces physiques et digitales »**, afin d'établir une relation client toujours plus personnalisée, tout en continuant un développement maîtrisé et ciblé. C'est un énorme défi.

Ce défi est d'autant plus important que sans convictions et engagements partagés avec les bailleurs, sans **volonté de coopération forte et rapide de transformation en profondeur de la relation contractuelle**, d'un juste réajustement de la valeur loyer, donc sans l'invention **d'un nouveau système de création et de partage de valeur**, nous serons plus difficilement en capacité de réinventer le commerce physique sinon à prendre un temps que nous n'avons plus.

Dans ce contexte, je pourrai donc apporter ma contribution à l'équipe d'experts déjà en place pour relever ensemble les défis qui nous attendent, **porter fièrement les valeurs de Procos** et soutenir les intérêts du commerce spécialisé auprès des acteurs privés et publics.

C'est pour toutes ces raisons qu'aujourd'hui, je souhaite participer activement, en rejoignant le conseil d'administration.

Car, plus que jamais je suis convaincu que Procos doit jouer un rôle majeur dans l'accompagnement des entreprises du retail, dans les changements majeurs qui transforment notre secteur d'activité et ses parties prenantes. L'année que nous venons de vivre en a apporté la meilleure preuve.



© www.ecommercemag.fr



Matthieu DUQUESNOY
Directeur Immobilier et
Travaux



« L'action de Procos lors de cette crise sanitaire a été exceptionnelle. Nous avons tous pu nous rendre compte lors de ces événements à quel point il est bon de se sentir soudés et solidaires. Les enjeux à venir pour le commerce sont immenses et appellent pour moi, le même front commun et la même solidarité. »

Pour ces deux raisons, j'ai souhaité m'engager encore plus dans l'association afin d'apporter mon expérience et savoir-faire au service de tous. Nous avons devant nous des tâches imposantes, nombreuses et complexes. Plus nous serons impliqués et solidaires, plus les résultats seront au rendez-vous. »

Si vous deviez définir les priorités des prochaines années, quels seraient pour vous, les axes de travail prioritaires sur lesquels Procos doit chercher à agir pour accompagner les enseignes et/ou convaincre les pouvoirs publics dans le cadre de l'avenir des acteurs du commerce spécialisé ?



Matthieu DUQUESNOY
Directeur Immobilier et
Travaux



« Les axes de travail sont très nombreux, cependant, si je ne devais en dégager que deux ou trois, je dirais :

- L'équilibre bailleur/preneur dans la relation contractuelle,
- Le décret Tertiaire en particulier et la démarche de développement durable en général,
- Le sujet des travaux et de la maintenance des magasins pour lequel il y a beaucoup à faire selon moi et avec de réelles économies à la clef. »



Laurent BONNET
Directeur Immobilier et
Expansion



Procos est historiquement une fédération pour la **promotion du commerce spécialisé**, c'est sa raison d'être.

Les prochaines priorités devraient, entre autres, se porter sur :

- La modification de la **fiscalité des pure players** (uniformité avec le commerce physique),
- **Une meilleure reconnaissance de la filière du commerce spécialisé** comme une industrie à part entière, créatrice de valeur et porteuse d'innovation y compris en termes de RSE,
- La **révision de l'indice des loyers** dont la composante n'est plus équilibrée (ICC + IPC = 75 % de l'indice, 25 % pour ICA),
- La **transformation de la relation contractuelle** enseigne/bailleur (révision du bail commercial) pour plus de souplesse et un partage équilibré de la création de valeur,
- L'accompagnement des enseignes sur **l'application du décret tertiaire et plus largement sur leur engagement RSE**,
- Un **rassemblement plus large** et la création de **nouvelles alliances** externes,
- L'influence : création d'un **« think tank »** du commerce spécialisé.

Et avant tout, **maintenir le collectif** parce que Procos, c'est la volonté de promouvoir le commerce dans son rôle d'animateur des territoires.

C'est accompagner les enseignes dans un développement pérenne. C'est une culture de l'innovation, une exigence de qualité, de services et surtout **une communauté d'hommes, de femmes et d'actions qui agissent pour l'intérêt commun.**

C'est un lieu d'échange d'expérience et de connaissance du secteur.

Ces valeurs ont un écho très puissant. Elles doivent le rester et s'amplifier.



Nihel MOULOUA

Directrice Générale
en charge des opérations



Nous sommes toujours au cœur d'une crise sans précédent. L'exercice est périlleux pour les entreprises de notre secteur. La survie dépend de notre capacité à se projeter dans un environnement en mutation, à continuer d'investir et d'innover.

Or, nous sommes encore enlisés dans des négociations avec des bailleurs qui refusent d'être à l'écoute de la réalité et face à des aides gouvernementales qui tardent à venir.

Procos devra continuer d'accompagner les adhérents dans cette longue course, en aiguillant le gouvernement sur la bonne destination des aides et en apportant les clés de lecture des innovations permettant d'anticiper les évolutions du commerce.



Pierre COURSIERES

Président Directeur Général



Le commerce spécialisé est en pleine mutation, nous devons être un lobby important et respecté par les pouvoirs publics mais aussi des acteurs du CNCC et autres fédérations de commerçants.

C'est pour cela que l'on doit :

- Continuer d'accompagner les adhérents dans leur rapport avec les bailleurs,
- Travailler en collaboration étroite avec les autres acteurs du commerce spécialisé,
- Travailler avec les pouvoirs publics sur les sujets de fond tels que les revitalisations des centres-villes, les inégalités de charges et de fiscalité avec les pure players... »



© actu.fr

La société connaît de nombreux changements vers plus de responsabilité, avec de nombreuses conséquences sur la consommation, donc le commerce. Quelles sont pour vous les principaux risques pour le commerce spécialisé dans le cadre de ces évolutions ?



Pierre COURSIERES

Président Directeur Général
FURET DU NORD



Les deux points sont une et même question. Le sujet est de s'adapter à l'évolution des consommateurs en analysant et intégrant les changements sociétaux, et en transformant nos commerces en mode « phygital ».

Cette pandémie a démontré l'appétence des gens pour nos enseignes en transformation, au-delà de l'excellence logistique des pure players.



Matthieu DUQUESNOY
Directeur Immobilier et
Travaux



« Le risque le plus important est celui de rater le coche. En effet, nous constatons tous les jours les évolutions comportementales de nos clients. Il serait aujourd'hui suicidaire d'aller à contre-courant de cela. Il est important que tous les acteurs se saisissent de ce sujet dans le meilleur timing possible afin de profiter des opportunités que cela générera au niveau exploitation, logistique et financier. Les espoirs et opportunités sont nombreux, et nous n'avons pas encore une idée très précise du futur, mais pour l'heure :

- **D'un point de vue économique :** investir dans l'économie et la réduction des coûts énergétiques ne peut être que vertueux sur le long terme (amélioration de son parc, diminution des charges).
- **Au niveau exploitation :** la seconde main est un business important et générateur de marge. De plus, il correspond à un réel besoin de nos clients.
- **En transversalité :** toute la démarche RSE que les acteurs sont en train de mettre en place produira des effets qu'il est encore difficile de quantifier mais qui seront à coup sûr des atouts pour le futur. »



© actu.fr



Nihel MOULOUA
Directrice Générale
en charge des opérations



Cette crise aura eu un effet amplificateur d'une transformation déjà existante : mieux consommer !

Mieux consommer pour l'environnement et pour nous-mêmes : cette démarche englobe tellement de sujets à enjeux ; développement durable, circuit court, made in France, utile, écoresponsable, engagé...

La démarche est extrêmement louable, les principaux risques que j'y vois sont de tomber dans des extrêmes et dans la dérive de la sur-communication des enseignes aux « bonnes » actions.

Cette transformation nous pousse à être encore plus novateurs et à prendre nos responsabilités sociétales.

Cette quête de sens est gratifiante pour les dirigeants, les collaborateurs et pour les consommateurs. C'est aussi la preuve de l'impact d'une action individuelle sur le collectif.

C'est là l'espoir de meilleurs lendemains pour tous !



Laurent BONNET
Directeur Immobilier et
Expansion



La société a changé. Profondément. Durablement.

Pendant des années, la demande des consommateurs a été celle de l'accès aux produits et services associés.

Désormais, leur exigence va bien au-delà. De nouveaux critères guident leurs comportements de consommation : leur désir de parvenir à **faire le « bon choix »** pour leurs besoins **à l'ère de l'hyperchoix** et donc de **« l'hyperdoute »**, leur **préoccupation profonde pour l'environnement** et leur **volonté de privilégier l'usage** à la possession.

Les « zones de risques » auxquelles les acteurs du commerce vont devoir faire face pourraient être entre autres :

- La difficulté à faire revenir les consommateurs dans les magasins,
- Le développement de nouveaux comportements plus radicaux (déconsommation, alimentation végan, l'abandon de la propriété, les nouvelles mobilités, la recherche du prix avant tout...),
- L'abandon par les clients de certains sites commerciaux au profit de nouveaux,
- L'impact du télétravail sur les habitudes et les lieux d'achats,

- La nécessité d'ajuster les loyers commerciaux au chiffre d'affaire et au flux,
- Les mouvements migratoires des grandes villes vers les villes de plus petites tailles,
- Un changement des méthodes d'approvisionnement,
- L'adaptation des formats et des surfaces physiques, sinon la probable fermeture de nombreux points de ventes, phénomène déjà observable dans les centres-villes et les centres commerciaux depuis plus d'un an...

Mais, le désir d'acheter est toujours présent ; ce qui a changé, c'est qu'il est différent durablement.

L'espoir et les opportunités sont immenses.

« **L'incertitude est un progrès scientifique, la certitude est un arrêt de la pensée** », c'est ainsi que Boris CYRULNIK, médecin psychiatre, spécialiste de la résilience, évoque avec philosophie la période que nous vivons.

D'ailleurs, dans cette période de forte incertitude, les enseignes ont su réagir, s'adapter et se transformer : elles sont résilientes.

Elles vont apprivoiser, exploiter et bénéficier de ces nouvelles tendances comme une opportunité de mettre en place **un commerce totalement omnicanal à la fois humain et digitalisé**, s'engager pour **un commerce plus durable** avec des services permettant aux clients de **mieux utiliser et mieux consommer. Vers un commerce plus citoyen.**

Dans le cadre de ces transformations, avec une vision prospective, quels sont les sujets sur lesquels vous souhaitez vous engager personnellement au sein de Procos pour contribuer à la collectivité du commerce spécialisé ?



Nihel MOULOUA
Directrice Générale
en charge des opérations



Sans hésiter. Les sujets d'innovation et de transformation digitale.

Véritable enjeu du commerce de demain : mettre l'innovation au service de nos équipes, de nos clients et des villes où nous nous implantons.



Laurent BONNET
Directeur Immobilier et
Expansion



De l'immobilier, un défi me paraît essentiel : celui de la **transformation en profondeur de la relation contractuelle**, d'un **juste réajustement de la valeur loyer**, donc de l'invention **d'un nouveau système de création et de partage de valeur entre enseigne et bailleur** pour accélérer la transformation du commerce physique.

Ce sont des convictions que je porterai avec une volonté de coopération avec les bailleurs.

Soyons optimiste, combatif, audacieux et coopératif.



Pierre COURSIERES
Président Directeur Général



Mon engagement sera fonction des besoins et objectifs décidés par le conseil d'administration. Mais, j'estime que le nécessaire rapport de force entre bailleurs et preneurs est un sujet de long terme dans lequel Procos doit rester investi.



Matthieu DUQUESNOY
Directeur Immobilier et
Travaux



« *Le sujet qui me tient le plus à cœur est le retour à un équilibre contractuel bailleur/preneur.*

J'aimerais également travailler dans ce cadre à une meilleure compréhension des business models par peut-être la création d'ateliers à l'attention des bailleurs.

Enfin, je souhaiterais développer la coopération entre les directions travaux et maintenance afin d'éviter les nombreux pièges que ces fonctions peuvent générer, échanger les bonnes pratiques et surtout être mieux armés contre les directions techniques des foncières chez qui nous pouvons constater quand même pas mal d'abus dans ce domaine. » ■

PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75002 PARIS

Tél. 01 44 88 95 60 ■ club@procos.org ■ www.procoss.org

Directeur de la publication : Laurence PAGANINI, Présidente de Procoss