

QUESTIONS À...

Thomas MARCON, Responsable développement immobilier, C&A France



Thomas MARCON,
Responsable développement immobilier,
C&A France

Vous êtes responsable développement immobilier de C&A France. Pouvez-vous nous rappeler le nombre de points de vente de l'enseigne en France et pour le reste de l'Europe ?

Après la seconde vague de PSE en cours jusque fin 2022, nous finissons l'année avec 112 magasins en France. Nous en perdrons trois de plus en 2022 pour atteindre notre objectif de 109 points de vente. Nous sommes parvenus à en sauver deux en 2021 grâce aux efforts conséquents des bailleurs et la volonté de notre directeur général. C&A comptait encore 160 unités il y a cinq ans.

En parallèle, nous ouvrons massivement des corners de 400 m² dans les Géants et Cora. Nous disposons à ce jour de 30 unités et allons les doubler d'ici dix-huit mois. Nous découvrons que, loin de constituer des unités concurrentes, les corners nous aident énormément à faire connaître la marque aux non-clients C&A et qu'au final, les magasins C&A à proximité bénéficient directement de cet accroissement de notoriété. Nous étions les premiers surpris mais cela est finalement assez logique.

Au niveau européen, la flotte C&A a commencé à s'étendre il y a cent vingt-huit ans (premier magasin en 1893 à Amsterdam) et compte aujourd'hui 1370 magasins répartis sur dix-sept pays. L'Allemagne reste le plus gros porteur avec 432 unités, certaines de taille gigantesque. Chaque jour, la flotte C&A accueille dans ses magasins toute la population de Paris intramuros, soit 2 millions de personnes. Nous vendons 338 millions de pièces par an.

Nous disposons également de 2 headquarters en Europe, 10 sièges européens ainsi que 9 bureaux de sourcing internationaux.

Fin 2021, C&A aura embauché 23 468 personnes.

Le commerce textile est confronté à de nombreux changements, en particulier la RSE, démarche dans laquelle votre enseigne est engagée depuis longtemps déjà. Pouvez-vous nous dire sur quels sujets l'entreprise l'est particulièrement et quels sont les enjeux ?

C&A a toujours été en avance sur les questions sociétales de son siècle. Par exemple dès 1911, C&A s'exprimait publiquement pour demander que les femmes aient le droit de vote (pour rappel : obtenu en France en 1945...).

Aujourd'hui, nous distinguons deux canaux principaux de RSE : le sociétal et l'écologique.

Le sociétal : C&A a toujours eu une approche renforcée des personnes souffrant de handicap et traite le sujet de façon globale. Nous venons par exemple de changer de siège social et dans nos critères de choix, la situation des personnes à mobilité réduite a été prise en compte à 100%.

Une attention particulière a été portée aux accès ; transports en commun, cheminement jusqu'au siège, présence de rampe, absence d'escaliers, taille des ascenseurs et largeur des portes, organisation générale du siège, de la cafétaria, mobilier adapté jusque dans les salles de conférences etc.).

Outre une embauche bien présente au sein du siège, cette attention se retrouve également en magasin vis-à-vis de nos clients et nos personnels.

La semaine du handicap donne lieu chez nous à différentes actions/animations/ateliers.

Autre particularité de C&A : 80% de nos salariés sont des femmes.

Nous menons par ailleurs de nombreuses actions envers les plus démunis : nous avons offert plus de 250 000 masques aux hôpitaux lors de la première vague de Covid, donné des vêtements neufs lors des sévères inondations en Allemagne en juillet 2021 etc.

L'écologie : c'est l'important point fort de C&A. Saviez-vous par exemple que C&A est un des plus gros acheteurs de coton bio au monde ? Saviez-vous que nos laboratoires ont créé et développent une ligne de produits dite « cradle to cradle », c'est-à-dire totalement biodégradable (du bouton aux pigments de couleur) ? En gros : vous pouvez totalement composter ces pièces.

Nous utilisons pour cela des fibres naturelles :

- Coton recyclé ou bio,
- Laine recyclée,
- Cachemire recyclé.

Le cas du coton est intéressant car il demeure une des fibres les plus utilisées dans le monde mais moins de 1 % du coton produit dans le monde est certifié biologique. C'est la raison pour laquelle nous déployons des efforts conséquents pour assurer notre approvisionnement et aider nos producteurs locaux à développer leur production. En 2021, nous avons 304 fournisseurs référencés que nous suivons de façon à pouvoir totalement tracer nos produits. Nous utilisons également une technologie révolutionnaire qui nous permet de « marquer » notre production. En effet, dans le cadre de notre projet pilote, nous avons appliqué des traceurs d'ADN synthétique invisibles et fluorescents et des technologies de microbiome en les associant à la technologie blockchain. Nous n'étions pas seuls pour mener à bien cette expérience pour le moins révolutionnaire. Nous avons reçu l'appui de Fashion for Good, de l'Organic Cotton Accelerator et d'organisations partenaires telles que Kering, PVH Corp. et Zalando. Comment savoir si un vêtement est durable ou pas ? La réponse est simple : les logos. Tout notre coton bio est certifié par le label GOTS (Global Organic Textile Standard) ou par la norme OCS (Organic Content Standard). Vous avez ainsi la certitude que l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement fait l'objet d'un contrôle, depuis la source jusqu'au produit final.

Tous les articles présentant une icône Coton bio sont fabriqués avec au minimum 70 % de coton d'origine plus durable.



C&A est également un des leaders sur le denim, produit jusque-là extrêmement polluant. Nous avons donc créé la FIT qui est un laboratoire de recherche et développement uniquement tourné vers le denim pour trouver des solutions novatrices et écoresponsables.

Nos collections intègrent donc de plus en plus de coton bio et c'est un mouvement lourd chez C&A. Mais, nous utilisons également d'autres matériaux écoresponsables :

- Polyester fabriqué à partir de matériaux recyclés. En 2018, nous avons vendu plus de 300 000 pièces en polyester certifiées par les normes Global Recycled Standard (GRS) ou Recycled Content Standard (RCS). La plupart du polyester a été fabriqué à l'aide de bouteilles en plastique recyclées.
- Nylon fabriqué à partir de matériaux recyclés : filets de pêche, tapis, chutes de tissu et même vieux restes de tissu.

Les magasins ne sont pas en reste puisque sur 1 370, 928 unités sont alimentées en panneaux solaires. Nous remplaçons nos lampes à iodes par des leds, limitons les durées d'éclairage inutile (capteurs de présence). Afin de rendre le cycle des produits plus circulaire, nous recyclons nos propres produits : en 2021, 853 tonnes de vêtements C&A ont été collectés en magasin et recyclés par l'entreprise Texaid.

Nous nous dirigeons donc résolument vers un abandon très rapide des productions « ex nihilo » vers une présence de plus en plus marquée de composants recyclés dans les produits que nous proposons à la vente, mais nous n'en sommes qu'au début.

C&A est sur le marché français depuis longtemps, avec de grands magasins, dans les centres-villes et centres commerciaux. Quels sont les enjeux majeurs et objectifs de développement de votre parc pour les prochaines années ?

Notre premier magasin FR-001 est Vélizy (1972), soit un demi-siècle l'année prochaine.

C'est peu de dire qu'entretemps le commerce textile a évolué.

Nos principaux sujets à court terme seront la rationalisation et l'optimisation du parc.

Nous louons actuellement près de 240 000 m², soit l'équivalent d'une fois et demie la totalité des 4 Temps.

La rationalisation, car avec la baisse de la consommation générale, certains points de vente ne sont plus pertinents sur leur zone. Nous avons déjà réduit de façon significative le parc et il est probable que nous ayons à refaire des ajustements en fonction de l'évolution des marchés. Mais, ce phénomène n'est pas d'actualité aujourd'hui. Il ne s'agit pas forcément de réduction numérique mais plutôt de transferts sur des zones plus porteuses.

Le Covid a en partie rebattu les cartes mais il est trop tôt pour tirer des conclusions sur les changements à longs termes induits.

Ce qui semble néanmoins se dégager pour nous en termes d'évolution de chiffres/rentabilité est une avancée des PAC déjà performants, une baisse globale des centres commerciaux de toute catégorie et des centres-villes lorsque les magasins sont de taille importante. Bien sûr, cela est aussi lié à notre taille souvent importante et aux niveaux des loyers et charges. Aujourd'hui, certains actifs sont devenus trop chers pour ce qu'ils sont, d'autant que le digital progresse rapidement et que le circuit faisant coexister les deux, n'est pas encore complètement établi.

Le Covid a plutôt agi comme un accélérateur des tendances déjà présentes.

La rationalisation concernera aussi les surfaces car non seulement nous louons des locaux entre 800 et 8000m², ce qui est assez compliqué à gérer en termes de logistique. Mais, nous avons également hérité des anciennes chaînes logistiques qui stockaient un maximum de produits dans nos réserves immenses qui représentent aujourd'hui un fardeau aussi lourd qu'inutile.

Nous allons donc nous délester autant que faire se peut de ces surfaces quitte à les sous-louer à d'autres enseignes ou aux nouveaux entrants comme les dark stores. C'est l'optimisation.

L'idée est plus que jamais de ne payer que ce dont on a besoin et de trouver le moyen d'allier commerce physique et digital tout en maintenant le client au centre de nos préoccupations.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Les différents interlocuteurs, bailleurs... sont-ils à l'écoute ?

Au niveau des indépendants, on sent une réelle inquiétude face à l'avenir et une forte envie de trouver un terrain d'entente comme lors des épisodes Covid. Je ne pense pas qu'avant ce phénomène il eut été possible de dire à un bailleur qu'on ne lui paierait pas son loyer, tout simplement.

La nouveauté est donc que lorsqu'on pose une question à ce type de bailleur, il répond rapidement même s'il s'agit de ne plus le payer !

La crise nous a finalement rapprochés et nous pouvons donc plus facilement parler de nos projets d'avenir.

De tout cela, il ressort que nous pouvons donc discuter avec ces bailleurs pour tenter de trouver des solutions. Mais, malheureusement les indépendants n'ont pas forcément beaucoup de cartes à jouer car leur patrimoine est souvent modeste.

Au niveau des institutionnels, on sent également une meilleure écoute car le sentiment d'invulnérabilité et la croyance selon laquelle les arbres pouvaient « monter au ciel » a vécu après dix-huit mois de crise majeure.

Aujourd'hui, le départ d'une enseigne telle que la nôtre n'est pas forcément remplacé facilement. Nous restons une marque de destination possédant une clientèle stable et très fidèle, ce qui est plutôt recherché en ce moment.

A date, plutôt qu'un départ sec, nous étudions beaucoup de projets de « resizing » notamment et dans bien des cas, le bailleur est un bon partenaire, compréhensif et proactif.

La stratégie est donc le plus souvent de conclure des partenariats « win/win » en toute transparence et sincérité.

Les différentes périodes de fermeture dans le cadre de la Covid ont créé de grandes difficultés, en particulier dans le domaine des loyers. La période de fermeture du 1^{er} semestre 2021 doit encore trouver des solutions avec de nombreux bailleurs. Quelles sont vos attentes sur ce sujet pour tenter de trouver des accords rapidement et travailler sur le futur ?

Nous avons presque soldé la première et la seconde période Covid en concluant des deals variés avec nos bailleurs. Nous purgeons les derniers cas car je souhaite solder 2020 cette année si possible. Trois périodes de fermeture Covid à gérer en même temps sur 112 magasins de grande taille, cela fait beaucoup mais nous sommes nombreux dans ce cas.

Le fait de ne pas avoir été éligibles en novembre, nous a beaucoup pénalisés car nous embauchons 2300 personnes en France et étions à ce titre largement aussi légitimes que d'autres. Nos emplois sont bien des emplois français avec des taxes et impôts français.

Pour le deuxième trimestre 2021, nous restons en stand-by pour le moment car nous ne savons pas encore précisément quel sera le niveau de l'aide à recevoir.

Pour le moment, nous tenons mais nous sentons vraiment une grosse pression des bailleurs et depuis quelques semaines nous recevons tous les jours des mises en demeure, commandements voire, saisies.

Le souci est qu'à date nous ne pouvons compter sur aucune législation ad hoc et que le contentieux comporte donc une part de risque non négligeable. Dans certains cas, nous n'aurons pas d'autre choix lorsque le dialogue devient impossible.

Pour le moment, j'aimerais que l'on s'accorde sur un dispositif qui permette « d'automatiser » le plus possible la manière de traiter les loyers du deuxième trimestre 2021 selon le niveau d'aide reçue en appliquant un taux unique par mois.

J'ignore si nous y parviendrons car le sujet est complexe mais cela permettrait aux enseignes et aux bailleurs de gagner beaucoup de temps et d'éviter de nombreuses tensions à un moment où nous devrions plutôt consacrer notre énergie à construire un futur commun. ■

