

QUESTIONS À...

Frank LE BALC'H, Directeur des Affaires Immobilières M F Brands Group International



M F BRANDS
GROUP

Frank LE BALC'H,
Directeur des Affaires Immobilières
M F Brands Group International

Pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre parcours personnel ?

Je suis depuis vingt ans dans le groupe, ex MFIS devenu récemment M F Brands Group international. Avant de travailler côté enseigne, j'ai passé sept ans chez Unibail en tant que commercialisateur puis directeur d'opérations.

Je suis entré en 1999 au sein du Groupe Maus frères pour le développement de l'enseigne Parashop puis je me suis occupé progressivement des autres enseignes à leur entrée dans le groupe : Aigle en 2003, Gant en 2008, Lacoste à partir de 2010 (mais nous étions propriétaire de la licence textile et distribution depuis 1998) et plus récemment en 2019, The Kooples.

J'ai eu la chance de voir le portefeuille grandir avec de très belles marques. Nous avons revendu Parashop en 2014 car l'enseigne ne correspondait plus à notre spécialisation pour des marques Premium de prêt à porter.

Pouvez-vous nous rappeler votre périmètre d'intervention et vos fonctions ?

J'interviens pour toutes les enseignes en France où nous exploitons 300 magasins en succursales et en franchises ou affiliations. Par ailleurs, dans mon périmètre je couvre également les entrepôts et les bureaux.

J'ai notamment en 2019 participé au déménagement du nouveau siège de Lacoste sur 15.000 m² dans le 16^e afin de regrouper les équipes qui étaient réparties sur deux sites. De même début 2020, j'ai eu l'opportunité de déménager le siège d'Aigle sur 1.700 m² situé à 100 m du siège de Lacoste.

Autre exemple, en ce moment nous mettons en œuvre une extension pour passer notre entrepôt de Troyes de 18.000 à 60.000 m² à proximité de notre usine troyenne, entrepôt qui devient très mécanisé et qui a vocation à couvrir l'ensemble de nos besoins en Europe et une partie du monde pour les 15/20 prochaines années.

C'est d'ailleurs une classe d'actifs très étudiée par tous les investisseurs car elle se pérennise désormais dans le temps compte tenu de la montée en puissance du e-commerce notamment.

Partout dans le monde, sauf en Suisse, nous sommes locataires de nos actifs immobiliers. En France, seules nos usines de Troyes (Lacoste) et de Châtellerauld (Aigle) sont en pleine propriété.

Vos entreprises et vos équipes sortent d'une longue période de confinement et de fermeture des magasins, quels sont les enjeux principaux des toutes prochaines semaines pour vos enseignes ?

L'enjeu a été de rouvrir les magasins le plus rapidement possible dès lors que cela était autorisé.



www.aigle.com

Malheureusement, une partie de ces ouvertures a été différée notamment dans les grands centres commerciaux parisiens.

Ce point a été très difficile à gérer car nous avions très peu d'informations. Elles nous parvenaient au compte-goutte, souvent sans réelle confirmation officielle... Tout ceci a dû se faire sans anticipation, dans la précipitation, et sans souvent tenir compte de la difficulté opérationnelle notamment avec les nouvelles règles sanitaires. Il n'est pas réaliste d'ouvrir du jour au lendemain un point de vente compte tenu des éléments à mettre en place en termes d'effectifs, d'organisation physique avec des mesures barrières...

Aujourd'hui, il est toujours compliqué d'assurer des plages horaires importantes d'ouverture des points de vente compte tenu des difficultés d'organisation avec les collaborateurs, et malheureusement certains bailleurs font encore la sourde oreille à ces difficultés opérationnelles.

Comment s'est passée la réouverture des magasins ? Quels sont les éléments les plus importants, les plus grandes difficultés, les bonnes surprises ?

Dans notre secteur d'activité, l'application de certains dispositifs sanitaires est complexe et a des conséquences. Par exemple, la mise en quarantaine pendant 24 heures de tout vêtement essayé et son passage au « steamer » complique et alourdit le travail quotidien des équipes magasins. Il est à souligner que celles-ci sont admirables et s'adaptent afin d'offrir la meilleure expérience client possible malgré toutes ces contraintes.

C'est une gestion opérationnelle complexe qui remet en cause de nombreux process. Ainsi la gestion des queues à l'extérieur du point de vente en faisant respecter la distanciation et le nombre maximal permis de clients à l'intérieur du magasin et selon les points de vente n'est pas aisée et plutôt inhabituelle pour nos collaborateurs.

Depuis que nos magasins ont rouvert en France, nous constatons de fortes baisses de fréquentation, par rapport à 2019, comprises entre - 30 % et - 90 % selon les sites, notamment ceux directement impactés par l'absence de touristes étrangers. Heureusement, le taux de transformation s'avère pour le moment plus élevé de même que le panier moyen, ce qui permet de compenser en partie la baisse de flux.

L'activité des magasins reste toutefois en fort recul par rapport à la même période de l'an passé avec une baisse de chiffre d'affaires se situant selon les marques et les magasins entre - 70 % et - 30 %. Nous n'avons cependant que très peu de recul sur ces chiffres.

Aujourd'hui, nous manquons également de visibilité sur le démarrage des soldes, qui restent une période cruciale pour notre activité. Le Gouvernement n'a pas encore fait part de sa décision finale. C'est à nouveau très difficile à organiser.

Aujourd'hui, notre seul sujet n'est pas le chiffre d'affaires. Nous avons énormément de stock et nos marges se sont très fortement dégradées par les promotions nécessaires après ce déconfinement afin d'attirer de nouveau notre clientèle.

Notre grosse difficulté est l'absence de visibilité et l'impossibilité de prévoir les ventes, de se projeter. Nous faisons des hypothèses sur la fin de l'année mais nous allons raisonner par trimestre afin de nous permettre de nous adapter à la situation. Comme tous les acteurs, le maître-mot va devoir être l'agilité et ceci pour tous les services de l'entreprise : l'exploitation bien entendu mais également le marketing, la communication, les finances, le service juridique... et l'immobilier.

Nous sommes confrontés à de nombreuses zones de flou ainsi qu'aux mesures barrières dont les impacts sont très difficiles à appréhender dans le temps, les repères habituels ayant totalement disparus.

50 % environ du parc de nos magasins en France se situent en région parisienne, dont beaucoup sont situés dans les grands centres commerciaux qui ouvrent avec beaucoup de retard.

Nous verrons quelle sera la situation quand tout sera ouvert. Nous parlons toujours de deux mois de fermeture entre le 15 mars et le 12 mai, mais, de fait, c'est davantage car une partie non négligeable de notre parc n'a rouvert que début juin, et d'autres sites restent toujours en attente d'accord préfectoral. Tout ceci contribue à la difficulté de concevoir des scénarios fiables et des « forecasts » sans visibilité réelle.

Bien entendu, comme tous les acteurs, nous avons constaté un accroissement très rapide de nos ventes web, mais qui ne couvre pas les pertes d'exploitation de nos magasins.

Enfin, aujourd'hui, nous sommes très inquiets pour les lieux dont l'attractivité est très dépendante des touristes étrangers qui ne sont pas là et ne reviendront pas avant de nombreux mois. La fréquentation au Carrousel du Louvre est en baisse de - 90 % et sur les Champs-Élysées, la baisse est de 75 %, c'est le cas aussi de certains sites tels que la Vallée Village, par exemple.

La situation a-t-elle été différente à l'étranger par rapport à la France ?

En réalité, c'est assez proche de ce que nous avons vécu dans d'autres pays tels que l'Autriche ou l'Allemagne qui ont ouvert quelques semaines avant la France. L'expérience de l'Allemagne nous a bien aidés pour préparer la réouverture en France. La gestion des mesures barrières, ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans la gestion des flux, dans les mesures d'accompagnement des collaborateurs et des clients ; nous avons gagné du temps et de l'efficacité en nous permettant d'anticiper.



www.journaldutextile.com

La fermeture des magasins pendant plusieurs semaines est une première, quels problèmes cela vous a-t-il posés en tant que directeur immobilier et comment voyez-vous les enjeux des prochaines semaines ?

Il nous faut gérer l'ensemble de notre parc dans un contexte jamais rencontré. Le premier sujet est bien entendu les relations avec nos bailleurs qui se divisent en trois catégories.

Les petits propriétaires de centre-ville, environ 25 % des magasins, avec lesquels nous menons des discussions de gré à gré en nous adaptant à la situation de chacun.

Les gros bailleurs institutionnels de centre-ville, environ 25 % des sites.

Enfin, les bailleurs de centres commerciaux majeurs et d'outlets (50 % des magasins).

Nous avons mené des discussions dans le monde (hors Asie) au niveau du groupe et de toutes nos marques avec les plus importants d'entre eux, la France restant cependant notre plus gros marché hormis pour l'enseigne Gant.

La complexité résulte du manque de visibilité. Certains bailleurs ont rapidement fait des avancées significatives (Compagnie de Phalsbourg, Ceetrus...), ce qui a, bien entendu, été très bien perçu par les enseignes qui ont apprécié la logique partenariale.

Pour le reste, chaque semaine depuis près de trois mois, nous avons beaucoup de discussions, peu productives pour l'instant. Une proportion très importante de bailleurs n'a toujours pas de position claire.

Nous avons besoin d'avoir une visibilité au 30 juin au plus tard, et à ce jour, j'estime qu'elle est de 50 % environ. Malheureusement, on peut regretter qu'à date de très gros bailleurs institutionnels ne jouent pas du tout le jeu, à se demander s'ils ont bien pris conscience du contexte. Le partage du risque n'est pas pris en compte par beaucoup d'entre eux. Nous nous réservons bien entendu la possibilité de contentieux dans le cas d'absence de solutions amiables.

C'est le même problème pour les pertes d'exploitation avec les assureurs qui n'ont pas apporté leur contribution à un sujet gravissime pour leurs clients.

Il est clair qu'à date les grands perdants restent les commerçants.

Pour les prochains mois, quels seront selon vous les principaux changements à mettre en place pour adapter vos missions, vos priorités à la situation actuelle (distanciation...)

Le développement va bien entendu être fortement perturbé. Notre priorité est de préserver la trésorerie, nous allons déplacer nos projets prévus en 2020 sur 2021 ainsi que tous nos « refits ». Le développement à court terme sera inmanquablement très réduit. Sur le plan des partenaires, il est certain que nous privilégierons ceux qui auront su nous accompagner pendant cette période de danger absolu pour nous. Il n'est pas impossible que nous soyons même amenés à fermer des points de vente en fonction des échéances triennales à venir si le bailleur ne veut comprendre la situation et s'adapter. Les résultats des magasins seront tellement dégradés que ces décisions deviendront incontournables.

En France, la réaction du Gouvernement a été remarquable avec la mise en place du chômage partiel massif et des Prêts Garantis par l'Etat, ce qui a permis pour l'instant de ne pas laisser le taux de chômage exploser comme dans d'autres pays tels que les Etats-Unis.

Il faut désormais que tout le monde s'adapte à la situation, une flexibilité nécessaire à la réalité de l'activité de 2020 afin de réduire les risques de développement d'un chômage de masse.

Bien entendu, il y a un risque majeur pour les sites qui n'étaient pas les meilleurs, mais les problèmes peuvent également toucher les très bons sites en cas d'adaptation insuffisante des coûts locatifs permettant de traverser cette période difficile.

Comme l'a très justement évoqué Laurent DEPINOY, directeur immobilier d'Okaïdi/Jacadi durant nos conférences Procos, certains de nos gros bailleurs institutionnels sont devenus des colosses aux pieds d'argile.

Le modèle Big is Beautiful a montré ses limites.... Sans la restauration et les loisirs (cinémas notamment), seuls les hypermarchés et les services (pharmacies, opticiens, tabacs...) ont assuré la survie de leurs centres commerciaux.

La réouverture progressive de nos activités dites « non essentielles », Prêt à porter, beauté, équipement de la maison... vont permettre de relancer progressivement la machine.

Mais, nous constatons que l'absence des trafics drivers d'aujourd'hui, comme la restauration et les loisirs impactent directement le trafic dans nos magasins.

Voyez-vous de nouvelles opportunités créées par cette crise ?

De telles périodes génèrent toujours des opportunités. Il y en aura en développement par la libération de locaux par les acteurs qui n'auront malheureusement pas pu surmonter les difficultés.



www.galerieslafayette.com

Ces opportunités pourront être saisies par ceux qui auront réussi à sauvegarder des capacités de trésorerie. Ce développement devrait par ailleurs se faire dans de meilleures conditions car il est fort probable que l'on constatera rapidement une baisse des valeurs locatives immobilières.

La crise générera-t-elle selon vous des transformations importantes de votre métier, de ses priorités ? Si oui, lesquelles ?

A court terme, nous aurons un énorme travail juridique, de rédaction d'avenants à la fois pour préciser les conditions d'accompagnement pendant la période de crise mais également parce que, sur le plan des clauses contractuelles, la Covid ne peut être sans conséquence. Il est bien évident que nous ne parlons plus d'un événement hypothétique mais bien d'un événement grave et que nous avons vécu avec des conséquences commerciales et économiques très lourdes. En tant que commerçant, il est de notre responsabilité de nous protéger et d'imaginer les réponses au cas où cela se reproduirait. Il est évident que nous ne pourrions pas signer les mêmes accords qu'avant. Ce débat, ces négociations, vont être complexes mais c'est un impératif et cela relève de notre responsabilité afin de protéger nos entreprises dans le futur.

Les autres modifications proviendront de l'accélération résultant de la crise actuelle avec le développement des ventes en ligne et du click & collect par exemple. Il est très probable que nous chercherons à avoir moins de magasins, mais plutôt des emplacements plus beaux, plus grands, très bien situés et répondant à l'ADN de nos marques.

La plupart des réseaux vont probablement se contracter et accroître leurs investissements sur le digital. Le e-commerce pèse déjà 15 % de notre chiffre actuel au niveau mondial mais nul doute que cette part est appelée à croître dans les prochaines années. Il faut s'y préparer et en tenir compte dans la relation globale avec nos clients.

Dans les magasins, d'autres rôles interviendront pour nos enseignes. La pandémie a montré que certaines solutions pouvaient marcher, elle a permis aux consommateurs de les tester.

Je pense par exemple au « re-commerce » (je vous invite à découvrir sur LinkedIn l'intervention en février 2020 de Lucie SOULARD de Place2swap - 50 Days 2020) avec des applications comme Vinted qui permettent à des consommateurs, notamment beaucoup de millennials, d'échanger des produits de marque de seconde main. Pour des marques comme les nôtres, nos magasins peuvent devenir un point de passage pour la récupération des produits achetés en ligne en permettant au client de se garantir de l'authenticité du produit. Même si nous ne générons pas de chiffre d'affaires sur cette transaction entre particuliers, nous pouvons contribuer à remercier ce client pour le choix de notre marque, son passage dans notre boutique et lui offrir par exemple des avantages futurs s'il souhaite se rendre à nouveau dans nos magasins. Par ailleurs, la dimension environnementale et écoresponsable de ce type d'achat doit nous permettre de prendre conscience du changement de comportement des jeunes consommateurs notamment, mais également d'aligner valeurs auprès de cette nouvelle clientèle. ■



lehub.laposte.fr