

LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ

#29 ■ JUIN 2020

- Rester solidaire et collectif
Édito par Emmanuel LE ROCH, Délégué Général de Procos
- Procos a tenu son Assemblée Générale le 3 juin 2020 en visioconférence
- Le commerce non-alimentaire face à la Covid :
un appel aux bailleurs et aux élus locaux
- Consommateurs, quelles perceptions ? Quelles attentes ? Comparaison entre les Français et leurs voisins européens
- Parole de dirigeant d'enseigne...
Grégoire DUFOREST, Président directeur général d'IDKIDS
Jean-Christophe GARBINO, CEO de Fashion Cube
- Questions à..
Frédéric GENDRON, Directeur Immobilier Groupe OMNIUM
(enseignes Burton, Devred, Bouchara)
Yves GORY, Directeur développement France Groupe Delineo
(enseignes La Croissanterie, Roberta, Maison Pradier)
Frank LE BALC'H, Directeur des Affaires Immobilières
M F Brands Group International
- Et après ? Quel chemin parcouru par les enseignes implantées à l'étranger depuis le 11 mars 2020 et quels sont les principaux challenges à venir pour maintenir un parc résilient à l'international ?
- *Quelles réponses juridiques apporter aux bailleurs concernant le règlement des loyers dans le contexte de Covid-19**

* réservé aux adhérents Procos

Version non adhérents Procos.



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

ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général de Procos



Rester solidaire et collectif

Poursuivre la solidarité. La crise Covid 19 et sa longue période de fermeture des magasins a été génératrice d'une très grande solidarité entre les enseignes, un élan collectif inhabituel, alors que le secteur est, dans son fonctionnement normal, plutôt celui de la compétition voire de l'individualisme.

La multiplication des échanges entre les dirigeants et les différentes fonctions, en particulier développement/immobilier, RH, juridiques... a généré un état d'esprit particulier face à l'adversité. Echanges sur les bonnes pratiques, réflexions communes... ont été plus ouverts que dans les périodes « normales » lors desquelles chacun pense avant tout à être meilleur que l'autre. Face à la fermeture généralisée, peu d'avantages concurrentiels, peu de possibilités de faire mieux que le voisin.

Ce besoin de collectif, cet esprit de solidarité pourrait malheureusement s'étioler avec le « retour » à une situation plus normale. Pourtant, cela mérite d'y réfléchir. Ne pensons-nous pas que cette crise, cette période particulièrement difficile, aura pu démontrer au plus grand nombre l'importance de l'échange, du partage, de la co-construction de solutions en commun ...

Chacun pensait que face à toute situation il s'en sortirait seul sans problème, au mieux en échangeant avec quelques relations directes. Cette période exceptionnelle aura, nous l'espérons, démontré à beaucoup cette importance de l'échange entre pairs, la force que génère le fait d'être ensemble face à une difficulté et à l'adversité... L'importance de la créativité collective. **En fait, la perception qu'on est plus fort et meilleur ensemble que tout seul.**

Dans les mois et années qui viennent, le commerce et ses acteurs vont être confrontés à une multitude de changements, de nombreuses et importantes transformations. Certaines tendances déjà initiées en matière de consommation et de comportement des consommateurs se seront sans doute accélérées avec le confinement. Il va falloir aller encore plus vite, faire des choix stratégiques importants, arbitrer pour affecter les capex... Les lieux de vie et de commerce, les rapports au bureau et au télétravail, aux transports collectifs... vont nous obliger à analyser autrement les tendances prospectives, à nous créer de nouveaux repères. Autant de sujets sur lesquels il est très ambitieux de se faire un avis seul, sans échanger avec les autres enseignes, les autres acteurs de l'écosystème (bailleurs, élus locaux, activité de loisir...), les autres secteurs, sans tirer profit des meilleures pratiques déjà mises en place et avoir de la hauteur dans les analyses...

Poursuivons et faisons vivre ce collectif, ce partage, ces échanges... Nous avons su le faire pendant la crise, sachons poursuivre ces approches car c'est ensemble que nous serons plus forts, plus intelligents, plus agiles. C'est ensemble que nous anticiperons mieux. C'est ensemble que nous convaincrions le mieux que les secteurs du commerce spécialisé méritent d'être considérés comme secteurs essentiels pour la vie de demain, pour les territoires et leurs emplois, pour la qualité de vie des Français.

Par ailleurs, le modèle économique accélérera ses changements. Le canal internet, même avec retrait des produits en magasin (click & collect) voit son poids croître très rapidement compte tenu des difficultés de déplacement.

ses acteurs, la co-construction entre élus locaux, promoteurs immobiliers et commerçants... Autant de sujets qui demeureront d'actualité dans les prochaines années.

Le début de l'année 2020 a été fortement marqué par la crise de la Covid 19 et ses très lourdes conséquences sur les commerçants. Procos s'est beaucoup investi avec ses adhérents sur la recherche de solutions concernant la difficile question des loyers (**cf. article en cliquant ici**).

Lors de toutes les crises, en 2018, 2019 et 2020, Procos a participé activement aux différentes cellules mises en place par le Gouvernement pour mesurer les impacts sur le commerce spécialisé et rechercher des mesures d'accompagnement pour aider les acteurs à franchir ces étapes difficiles.

Ayant engagé de nombreuses réflexions sur le sujet, Procos a également sollicité le Gouvernement pour la mise à plat de la fiscalité du commerce afin que celle-ci soit adaptée à la réalité du commerce omnicanal et ne soit plus défavorable, comme c'est le cas aujourd'hui, au commerce physique. Un sujet non résolu et qui demeure d'actualité.

Depuis le début de la crise de Covid, l'équipe Procos a su s'adapter pour donner les meilleures informations aux enseignes, faciliter les échanges au cours de conférences téléphoniques hebdomadaires pour la France, l'international avec Eurelia et le club Espagne-Portugal.

Vous pouvez prendre connaissance de manière plus complète de l'activité de Procos en 2019 en téléchargeant le rapport moral annuel de l'association (en cliquant ici).

Olivier de MALEZIEUX, Trésorier de Procos, Chief Retail Office L'Oréal Group France Bénélux, a présenté l'arrêté des comptes de 2019 et les grandes lignes du budget 2020.

Olivier de MALEZIEUX a successivement donné lecture des recettes de et des dépenses de fonctionnement. Dépenses comme recettes sont légèrement inférieures au budget initial. L'exercice 2019 clôture en quasi-équilibre à - 1.727 € alors que la prévision tablait sur un déficit plus conséquent tenant compte de l'intégration de l'ensemble de l'activité du club Eurelia Espagne/Portugal au sein de Procos.

Les comptes ont été certifiés par Pascal LECLERC du cabinet Grant Thornton, commissaire aux comptes.

L'Assemblée Générale a alors introduit le processus visant au renouvellement des membres de son conseil d'administration ; les administrateurs se présentant au renouvellement de leur mandat et les nouveaux candidats se sont présentés à l'assemblée...

Les votes sur les différentes résolutions et l'élection des administrateurs se faisant par voie électronique, les résultats seront connus après le 8 juin.

Par ailleurs, le conseil d'administration se réunira dans sa nouvelle composition le 11 juin pour élire son bureau et le nouveau Président de Procos.

Emeric BAYART, CEO de Qualimétrie a fait part aux participants des principaux résultats de plusieurs études consommateurs portant sur leurs perceptions pendant le confinement et après celui-ci, leurs attentes vis-à-vis des enseignes, des soldes, et ceci en comparant les consommateurs français avec ceux de plusieurs pays d'Europe (lire article à l'aide **en cliquant ici**).

Le Président Francois FEIJOO dans son intervention de clôture de l'assemblée générale a tenu à remercier les adhérents Procos mais également l'équipe pour tout le travail réalisé en 2019 et depuis le début 2020. Il a tenu à rappeler à l'issue de ses mandats de Président l'importance, pour lui, de l'esprit Procos, de son ADN, de sa capacité d'expertise et de la volonté d'être un acteur constructif pour l'avenir du commerce, la transformation des acteurs du retail. Il a rappelé combien la crise de la Covid avait rappelé à tous, l'importance du commerce dans la société, pour le lien social, pour l'emploi et a appelé chacun à se souvenir de l'importance du collectif, de la solidarité entre enseignes, en appelant à ce que celle-ci se poursuive après la crise. ■

À LA UNE

Procos a tenu son Assemblée Générale le 3 juin 2020 en visioconférence

Compte tenu de la situation particulière rendant impossible les rassemblements, l'Assemblée Générale de Procos s'est déroulée en visioconférence le mercredi 3 juin avec 110 participants.

François FEIJOO, président a, dans son intervention introductive, remercié l'ensemble des adhérents et a rappelé combien la période que nous vivons met en exergue l'importance des échanges entre les enseignes. Les changements sont multiples, nous vivons un choc très violent, de très nombreux changements, et jamais nos échanges et l'expertise de Procos n'auront été aussi importants pour les transformations à venir de nos entreprises.

« Cette Assemblée Générale est empreinte d'émotion pour moi puisque c'est la dernière pour moi en tant que Président après 4 ans. Je suis ravi d'avoir pu travailler, tout d'abord avec Michel PAZOUMIAN et ensuite avec Emmanuel Le ROCH. Je remercie toute l'équipe Procos pour tout le travail qu'elle fait et son investissement au service des adhérents de l'association. »

Emmanuel LE ROCH, Délégué Général a énoncé les principales activités et actions de Procos pour l'année 2019 en présentant le rapport moral de l'association ainsi que les nombreux outils, club, services à la disposition des adhérents ainsi que les prestations réalisées (formation, études ad hoc, expertises...).

2019 a été une année riche compte tenu de la conjoncture fortement marquée par les actions des Gilets jaunes et par les grèves dans le cadre du projet de loi sur les retraites.

15 nouvelles enseignes ont rejoint Procos au cours de l'année 2020.

Un bilan de l'activité des différents clubs à l'attention des dirigeants et de différentes fonctions des enseignes a été présenté. Autant de moments d'échange de bonnes pratiques, de confrontation d'idées, de prises de paroles d'experts et de cas pratiques mis en œuvre par les retailers.

Un nouveau club « alimentaire spécialisé » a été créé. Par ailleurs 2019 a été l'objet d'un cycle d'ateliers sur les sujets relatifs aux stratégies de marque dans le retail.

2019 a été l'occasion de la mise en place d'un partenariat avec le Club Génération Responsable afin de collaborer à l'accélération de l'engagement des enseignes dans les différents domaines de la RSE.

Pour la France comme pour l'international, les équipes Procos et Eurelia ont mené de nombreuses études de territoires pour appréhender la qualité des polarités commerciales, anticiper les éventuelles évolutions (nouveaux projets urbains...) et permettre aux enseignes d'échanger sur leur vision, leur stratégie, leur appréciation de tel ou tel lieu de commerce. De riches échanges qui permettent d'étoffer les réflexions stratégiques de chacun.

Procos s'est associé à de nombreux partenaires dans le cadre de salons, conférences, afin de faire mieux appréhender les évolutions du commerce, de ses acteurs, et de toujours mieux intégrer le commerce dans les territoires. La loi Elan et le plan Action Cœur de Ville ont été l'occasion de nombreuses contributions dans les échanges avec les pouvoirs publics et les parlementaires dans le cadre de la définition du vote de la loi et des réflexions sur le commerce dans la ville, l'urbanisme commercial, la modernisation du commerce et de

ses acteurs, la co-construction entre élus locaux, promoteurs immobiliers et commerçants... Autant de sujets qui demeureront d'actualité dans les prochaines années.

Le début de l'année 2020 a été fortement marqué par la crise de la Covid 19 et ses très lourdes conséquences sur les commerçants. Procos s'est beaucoup investi avec ses adhérents sur la recherche de solutions concernant la difficile question des loyers (**cf. article en cliquant ici**).

Lors de toutes les crises, en 2018, 2019 et 2020, Procos a participé activement aux différentes cellules mises en place par le Gouvernement pour mesurer les impacts sur le commerce spécialisé et rechercher des mesures d'accompagnement pour aider les acteurs à franchir ces étapes difficiles.

Ayant engagé de nombreuses réflexions sur le sujet, Procos a également sollicité le Gouvernement pour la mise à plat de la fiscalité du commerce afin que celle-ci soit adaptée à la réalité du commerce omnicanal et ne soit plus défavorable, comme c'est le cas aujourd'hui, au commerce physique. Un sujet non résolu et qui demeure d'actualité.

Depuis le début de la crise de Covid, l'équipe Procos a su s'adapter pour donner les meilleures informations aux enseignes, faciliter les échanges au cours de conférences téléphoniques hebdomadaires pour la France, l'international avec Eurelia et le club Espagne-Portugal.

Vous pouvez prendre connaissance de manière plus complète de l'activité de Procos en 2019 en téléchargeant le rapport moral annuel de l'association (en cliquant ici).

Olivier de MALEZIEUX, Trésorier de Procos, Chief Retail Office L'Oréal Group France Bénélux, a présenté l'arrêté des comptes de 2019 et les grandes lignes du budget 2020.

Olivier de MALEZIEUX a successivement donné lecture des recettes de et des dépenses de fonctionnement. Dépenses comme recettes sont légèrement inférieures au budget initial. L'exercice 2019 clôture en quasi-équilibre à - 1.727 € alors que la prévision tablait sur un déficit plus conséquent tenant compte de l'intégration de l'ensemble de l'activité du club Eurelia Espagne/Portugal au sein de Procos.

Les comptes ont été certifiés par Pascal LECLERC du cabinet Grant Thornton, commissaire aux comptes.

L'Assemblée Générale a alors introduit le processus visant au renouvellement des membres de son conseil d'administration ; les administrateurs se présentant au renouvellement de leur mandat et les nouveaux candidats se sont présentés à l'assemblée...

Les votes sur les différentes résolutions et l'élection des administrateurs se faisant par voie électronique, les résultats seront connus après le 8 juin.

Par ailleurs, le conseil d'administration se réunira dans sa nouvelle composition le 11 juin pour élire son bureau et le nouveau Président de Procos.

Emeric BAYART, CEO de Qualimétrie a fait part aux participants des principaux résultats de plusieurs études consommateurs portant sur leurs perceptions pendant le confinement et après celui-ci, leurs attentes vis-à-vis des enseignes, des soldes, et ceci en comparant les consommateurs français avec ceux de plusieurs pays d'Europe (lire article à l'aide **en cliquant ici**).

Le Président Francois FEIJOO dans son intervention de clôture de l'assemblée générale a tenu à remercier les adhérents Procos mais également l'équipe pour tout le travail réalisé en 2019 et depuis le début 2020. Il a tenu à rappeler à l'issue de ses mandats de Président l'importance, pour lui, de l'esprit Procos, de son ADN, de sa capacité d'expertise et de la volonté d'être un acteur constructif pour l'avenir du commerce, la transformation des acteurs du retail. Il a rappelé combien la crise de la Covid avait rappelé à tous, l'importance du commerce dans la société, pour le lien social, pour l'emploi et a appelé chacun à se souvenir de l'importance du collectif, de la solidarité entre enseignes, en appelant à ce que celle-ci se poursuive après la crise. ■

À LA UNE

Le commerce non-alimentaire face à la Covid : un appel aux bailleurs et aux élus locaux



Après deux mois d'arrêt, voire plus pour certaines activités, nous espérons vous trouver en bonne santé. Nous vivons vraiment une période exceptionnelle ; en quelques semaines, nous avons perdu de nombreux repères.

Beaucoup ont malheureusement perdu des proches, d'autres ont poursuivi leurs activités pour nous soigner ou nous nourrir, nous les en remercions à nouveau. Enfin, les plus nombreux d'entre nous ont vécu cette période comme suspendus, confrontés à une situation à laquelle nous n'étions pas préparés.

Dans le commerce, si l'on excepte les commerces alimentaires et les pharmacies, 90 % des magasins ont fermé du jour au lendemain, et ceci pendant deux mois. 2 mois et voire davantage sans aucune activité, sans chiffre d'affaires, du jamais vu ! Et du jamais imaginé !

La plus grande partie des commerces ont rouvert le 11 mai à l'exception de ceux situés dans les plus grands centres commerciaux en Ile-de-France et à Lyon. Les restaurants, cinémas, salles de sport sont restés fermés encore plus longtemps.

Quels sont les constats depuis l'ouverture ?

La fréquentation, les entrées dans les magasins, sont très faibles à 50 %/60 % en dessous de ce qui se passait avant Covid. Cette situation sera certainement durable. Nous ne retrouverons pas un environnement normal avant de nombreux mois à cause des dispositifs de distanciation mis en place.

Les commerçants ont adopté tous les dispositifs permettant le respect des mesures barrières. Ces mesures limitent fortement le nombre de personnes par magasin et réduisent ainsi le potentiel de chiffre d'affaires.

Ne parlons pas de la restauration qui, par exemple en zone orange, ne peut uniquement exploiter ses terrasses. Souhaitons que le beau temps soit présent le plus possible. Mais dans tous les cas, l'activité ne permettra pas de couvrir les coûts d'exploitation habituelle. Car, on l'a bien tous compris, ce qui a été perdu ne se rattrapera jamais. Il faut l'acter, c'est une certitude. Or aujourd'hui, les enseignes du panel Procos ont un chiffre d'affaires cumulé de janvier à mai 2020 à 30 % en dessous de celui de 2019 sur la même période, 30 % de 5 mois de chiffre d'affaires, un gouffre.

Les différents secteurs d'activité rencontrent des situations diverses. Certains bénéficient d'un report d'achats que les Français n'ont pas pu réaliser pendant le confinement. C'est le cas par exemple de l'habillement pour les enfants, du matériel de sport ou des coiffeurs.

Mais pour d'autres activités, les chiffres d'affaires réalisés sont compris entre 30 % et 50 % de ceux d'avant la crise. C'est le cas de l'habillement homme et femme, de la parfumerie et des cadeaux, par exemple.

La période qui commence maintenant est en fait la plus dangereuse pour le commerce non-alimentaire.

Lorsque les magasins étaient fermés, les commerçants ont bénéficié du chômage partiel, ce qui a réduit ponctuellement les risques.

Aujourd'hui, après ouverture, les risques augmentent considérablement car il faut payer les salaires avec de mauvais chiffres d'affaires. Pour l'instant, les mesures de chômage partiel sont maintenues mais le coût pour l'entreprise s'accroît. Salaires, coûts des mesures barrières, baisse de la productivité...

Par ailleurs, l'ampleur des stocks contraint les entreprises à viser un déstockage massif pour reconstituer une trésorerie très affaiblie. Cette obligation va générer la multiplication des actions promotionnelles qui trouveront leur terme à compter des soldes reportés au 15 juillet. Mais ces actions sur les prix, encore plus nécessaires que les autres années, seront dans certains domaines, très destructrices de marge même si le chiffre d'affaires est au rendez-vous.

Un modèle économique très fragile, subissant un effet ciseau très défavorable entre accroissement des coûts d'exploitation et écrasement des marges.

Pour les secteurs actuellement plutôt dynamiques, nous estimons qu'il s'agit en grande partie de reports d'achats qui n'ont pas pu avoir lieu pendant le déconfinement. Les consommateurs qui se déplacent ont un besoin réel, les taux de transformation sont exceptionnellement bons, de même que les paniers moyens.

Mais, les faibles flux vont perdurer à cause des mesures barrières. Or, l'énergie qui fait vivre les magasins, c'est le trafic. Sans trafic, le risque est présent tous les jours, le moindre grain de sable (météo...) est le chiffre se dégrade.

Nous avons eu la chance de rouvrir avec une météo favorable. Espérons que le soleil demeure très présent dans les prochaines semaines.

L'hypothèse la plus probable est que les chiffres d'affaires des magasins seront difficiles, à minima très instables pendant plusieurs mois. La visibilité des acteurs est faible.

On le voit, les réseaux en grande difficulté se multiplient : La Halle, Conforama, Camaïeu, Naf Naf, Un Jour Ailleurs, Verywear etc.



Certains chercheront à se rassurer en rappelant qu'il s'agit d'enseignes déjà en difficulté avant la Covid.

C'est vrai, mais il faut aussi comprendre la réalité. L'erreur serait de penser que les réseaux et les commerçants, grands ou petits, qui étaient en bonne santé avant mars sont à l'abri de ces difficultés. Le danger serait que le risque soit sous-estimé et que l'écosystème (pouvoirs publics, bailleurs ...) pense que, comme il a réussi à le faire par le passé, le commerce va franchir en s'adaptant à minima à une telle conjoncture exceptionnelle.

Après deux mois de fermeture, sans chiffre d'affaires, les choses peuvent aller très vite si certains enjeux sont sous-estimés.

Les problèmes de trésorerie insurmontables pourraient intervenir rapidement. On le voit les banques tergiversent encore pour accorder un PGE à tel ou tel acteur alors que la crise est commencée depuis bientôt trois mois ! Or, il ne faut pas jouer les apprentis sorciers, tous les acteurs sont fragilisés, l'urgence absolue est qu'ils passent le cap de ce moment d'exception. Il nous semblait que c'était la volonté clairement affichée par le Président de la République et le Gouvernement en début de confinement.

Dans ce contexte, il est aisé de comprendre que les coûts d'exploitation doivent s'adapter à la réalité de l'activité. Le pire serait un déni.

Après des semaines de débats sur le sujet, de mobilisation des fédérations de commerçants dont Procos, des patrons des grandes enseignes non-alimentaires, et après l'échec de la médiation des loyers, deux appels solennels doivent être faits.

Le premier appel aux bailleurs propriétaires de locaux de commerce partout en France.

En tant que bailleur, il est évident que votre enjeu pour les semaines à venir n'est pas d'obliger votre locataire commerçant quelle que soit sa taille à payer le loyer alors qu'il n'a pas fait de chiffre d'affaires pendant des mois ! Votre enjeu n'est pas de regarder le bail !

Votre véritable enjeu est de savoir si vous aurez encore un locataire pour votre local en 2021 et 2022 !

En tant que bailleur, vous avez une partie importante de l'avenir de votre locataire entre vos mains. Mais, en fait, il s'agit aussi de votre avenir.

Vous allez devoir vous positionner rapidement. Vous aurez compris, qu'à l'évidence, il faut en priorité sauver les magasins quels qu'ils soient et ne pas jouer le censeur en jugeant du besoin d'accompagnement... Le temps n'est pas aux décisions mièvres.

Vous pouvez rester obsédés par vos revenus, vos résultats à court terme, les rendements promis à vos épargnants, mais vos risques pour demain seront alors très élevés, de même que ceux que vous ferez prendre, en réalité, à votre modèle.

L'immobilier ne peut être un placement sans risque et ce risque est largement financé par les loyers. Or, beaucoup trop l'ont cru y compris les petits épargnants ou les petits bailleurs. Cette crise ne fera que des perdants mais il faut savoir privilégier d'acter une petite perte aujourd'hui plutôt de devoir en affronter une beaucoup plus grosse demain.

A chaque fois, qu'un bailleur décidera de ne pas accorder les mois de franchise nécessaire et l'adaptation du loyer à l'activité réelle des mois à venir pour que son locataire survive, il fragilisera les autres bailleurs. C'est la logique du château de cartes.

La fermeture d'un commerce, c'est l'augmentation de la vacance commerciale. Cette fois, elle sera durable. Elle entraînera de nouvelles fermetures de points de vente et il n'y aura pas de successeurs pour exploiter les lieux avant de nombreux mois.

Une spirale qui entraînera très vite une baisse d'attractivité des centres-villes, centres commerciaux et zones de périphérie. Très rapidement, la phase suivante sera la chute des loyers et des valeurs de patrimoine.

C'est une grande responsabilité. Ne privilégiez pas le court terme. Ce serait mauvais pour votre locataire, bien entendu, mais ce serait également mauvais pour vous et un mauvais choix aussi pour la société en contribuant au développement du chômage et à la fragilisation des lieux de commerce et des territoires.

Comprenez que quelle que soit leur taille, les commerces sont fragiles et en danger et que le sujet du loyer est fondamental dans cette survie. Il est frappant de voir combien certains croient encore que le modèle du retail est solide, génère des niveaux de rentabilité suffisants pour franchir de telles étapes. Les prochaines semaines pourraient nous montrer combien c'est faux.

On entend certains dire qu'il y a trop d'acteurs dans certains secteurs, qu'un phénomène aussi violent assainira le marché. Mais à ceux-là, il faut dire combien de tels raisonnements sont dangereux et prétentieux, combien le contexte a été bouleversé en quelques semaines, combien certains secteurs, la restauration par exemple, semblaient en plein essor et vont se trouver fragilisés. Nous n'avons jamais connu une telle situation, une telle crise généralisée. L'heure n'est plus de savoir qui a raison ou tort dans l'interprétation d'un bail commercial. L'heure est à la survie, pour les deux parties. Or, la survie du bailleur passe par la survie de ses locataires.

Le second appel est destiné aux élus locaux, aux nouvelles équipes municipales. Votre mandat commence dans un contexte très particulier et aux problèmes multiples.

Mais, il vous faut faire dès aujourd'hui de la survie des commerces de toute taille, centre-ville comme périphérie, une priorité absolue.

Le développement de la vacance de locaux commerciaux est un risque majeur pour votre ville et votre territoire. Car c'est un marqueur visible, indélébile, de difficulté d'un territoire. Ayez-en conscience et mettez tout en œuvre pour que la vacance ne s'étende pas.

Vous me direz : que peuvent faire les élus ? Et bien deux choses au moins !

La première est en relation avec les bailleurs : il faut vous engager pour motiver les propriétaires de locaux dans votre ville afin qu'ils accompagnent leur locataire en annulant au maximum les loyers pendant la fermeture et en les réduisant pour les adapter à l'activité des mois à venir. Le poste loyer pèse lourd dans le compte d'exploitation. Rien ne sert de faire des efforts sur le reste si celui-ci n'est pas solutionné. Appuyez-vous sur les propriétaires attachés à votre territoire...

C'est l'intérêt de tous et de chaque habitant. Le commerce est un bien commun local précieux mais fragile. Protégez-le, les petits commerces autant que les magasins tenus par des enseignes ou des franchisés.

La seconde idée est la fiscalité locale. Soyez volontaristes pour alléger les taxes et impôts payés par les commerces. Cela représente bien entendu un effort budgétaire mais si les fermetures se multiplient, les recettes fiscales seront durablement affectées.

Tout commerce qui ferme aura beaucoup de difficultés à trouver un successeur. Pour le territoire, la ville, cela veut dire des problèmes durables, très compliqués à résoudre, soyez volontaristes sur le sujet.

Reste l'Etat. Les PGE vont accroître le niveau d'endettement des enseignes, pénaliser leurs capacités d'investissement. Or, il faut un plan commerce pour accompagner la transformation du retail, son adaptation à la consommation et à la société de demain. Il faut rapidement s'en donner les moyens et octroyer au commerce le même niveau de priorité que celui donné avec moins de retenue aux grands secteurs et acteurs de l'automobile ou de l'aéronautique.

Nous verrons dans les prochaines semaines si l'urgence de la situation a été comprise. Espérons-le car c'est essentiel pour le commerce et les territoires. ■

À LA UNE

Consommateurs, quelles perceptions ? Quelles attentes ? Comparaison entre les Français et leurs voisins européens



Emeric BAYART, CEO de Qualimétrie, a présenté le résultat d'études consommateurs lors de l'assemblée générale Procos qui s'est tenue en visioconférence le 3 juin dernier.



Les données présentées montrent, notamment, que 83 % des consommateurs français envisagent de changer leur comportement à l'issue du confinement, en particulier pour leurs achats alimentaires (68 %), le transport, l'hygiène beauté. 32 % indiquent vouloir changer pour leurs achats d'habillement et 23 % pour l'équipement de la maison.

Ils sont également plus nombreux que par le passé à affirmer être prêts à payer plus cher mais seulement entre 5 et 10 % plus cher !

Les résultats montrent également les attentes vis-à-vis des marques et des enseignes : en premier lieu, la production française ou locale (73 %) viennent ensuite ; un meilleur rapport qualité/prix (67 %), un label certifiant l'engagement de l'enseigne en matière de RSE (49 %)...

Le confinement a permis le test de nouveaux canaux de commandes pour les consommateurs au profit du drive, de la commande par internet avec livraison et 8 Français sur 10 indiquent qu'ils continueront à utiliser ces canaux.

Qualimétrie a interrogé des consommateurs de différents pays pour apprécier les éventuelles différences dans le cadre de la crise Covid.

- Il apparaît que 61 % des Français se disent inquiets par rapport à la Covid. C'est beaucoup plus que les Belges ou les Anglais par exemple.
- 60 % des Français craignent le déconfinement contre 55 % des Allemands mais 78 % des Espagnols.
- 39 % des consommateurs français affirment qu'ils attendent que la situation sanitaire soit sûre avant de fréquenter les magasins contre seulement 15 % des Allemands.
- Les Français jugent les mesures sanitaires en point de vente bonnes à 87 %.
- 63 % des Français ont la perception d'avoir fait des économies pendant le confinement.
- 33 % seulement des Français vont réaliser des achats plaisir dès leur première sortie shopping contre 60 % des Allemands, 43 % des Italiens...
- A 76 % les Français indiquent que leurs premiers achats concernent l'équipement de la personne, suivent le bricolage à 58 % et 35 % l'équipement de la maison.
- En ce qui concerne les soldes, 21 % des Français les attendent avec plus d'impatience que les autres années. C'est beaucoup moins qu'en Allemagne (45 %) ou en Pologne (57 %).
- 50 % des Français disent avoir l'intention de faire les soldes.

Enfin, Emeric BAYART a présenté les premiers éléments d'une application mise en œuvre avec certaines enseignes pour apprécier la satisfaction des clients lors de leur sortie d'un magasin. Les consommateurs paraissent rassurés (9,3/10) par les mesures sanitaires et, surtout, affirment que leur prochain achat se fera en magasin physique (97 %). Un trait bon potentiel dont commerçants, marques et enseignes doivent se saisir pour capitaliser dans les prochaines semaines.

Cet article ne présente qu'une partie des résultats des enquêtes Qualimétrie. **[Vous pouvez télécharger la totalité de la présentation ici](#)** et contacter Qualimétrie pour des éléments plus détaillés concernant le profil des consommateurs ou votre secteur d'activité.

Un grand merci à Qualimétrie d'avoir accepté de partager ces éléments avec les adhérents Procos.

Contact Qualimétrie : Antoine VILAIN, Directeur Commerce & Partenariats
avilain@qualimetrie.com – 06.47.82.61.72

PAROLE DE DIRIGEANT DE MARQUE

Grégoire DUFOREST, Président directeur général d'İDKIDS



Grégoire DUFOREST,
Président directeur général d'İDKIDS

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

Après des études de gestion, j'ai eu une première expérience en Web agency qui m'a permis de vivre la première vague de la transformation digitale. J'ai ensuite eu la chance de réaliser un parcours très enrichissant chez Leroy Merlin combinant contrôle de gestion, en centrale d'achats et en magasin, et responsabilité de centre de profit comme responsable de rayon. Cette expérience de plus de 6 ans m'a permis d'aiguiser mon regard et mon ressenti client afin de comprendre ce qu'il cherche, regarde et éprouve concrètement dans sa relation avec une marque et ses produits. J'ai rejoint la communauté İDKIDS en 2009 pour une mission à l'international, en Belgique. J'ai ensuite porté le développement de notre nouveau concept store multimarques İDKIDS à l'origine du concept de la communauté pour permettre de créer du lien entre toutes nos marques pour et avec nos clients.

A l'issue de ces 5 années et depuis, j'ai le plaisir d'accompagner l'ensemble de la communauté en représentant les actionnaires familiaux.

Les enjeux sont passionnants dans leur transformation au service de nos clients en révélant pleinement la force de nos Marques.

Pouvez-vous nous rappeler les enseignes de votre périmètre ?

İDKIDS rassemble une communauté de marques de produits et services bénéfiques et militants pour les enfants de 0 à 12 ans :

- Okaidi, Obaïbi, Jacadi (prêt-à-porter, chaussures, accessoires),
- Oxybul – Eveil et jeux (jeux, jouets, produits culturels),
- Rigolo Comme La Vie (crèches),
- N'Joy (animations),
- Bubble (magazine parental),
- ConsoBaby (guide d'achat puériculture online),
- JoyVoX,
- Cmabulle.

Elle comprend également un fonds de dotation, le Fond'actions İDKIDS.COMMUNITY, qui intervient partout dans le monde au service de la fragilité de l'enfance.

Tous partagent le même engagement d'agir pour que le monde progresse au service de l'enfant qui grandit : WE ACT FOR KIDS. Ils s'appuient pour ce faire sur une politique RSE intitulée la RHESSEME : Responsabilité Humaine, Entrepreneuriale, Sociale, Sociétale et

Environnementale de Marques au service de l'Enfant qui guide au quotidien l'ensemble de leurs actions.



IDKIDS.COMMUNITY

L'entreprise et vos équipes sortent d'une longue période de confinement et de fermetures des magasins, quels sont pour vous les enjeux principaux des toutes prochaines semaines pour vos différentes enseignes ?

Prérequis absolu : sécuriser nos équipes et nos clients. Nous avons pour cela travaillé avec le Bureau Veritas à la mise en place de protocoles sanitaires adaptés aux diverses situations de travail et contact de nos équipes (magasin, entrepôts, sièges, crèches...). Nous avons équipé et formé l'ensemble des équipes. Nous les accompagnons au quotidien dans le respect de ces gestes barrière pour accueillir dans la durée nos clients dans des conditions optimales.

Tout cela nous permet d'être en mesure de répondre aux besoins de nos clients pour leurs enfants. Ils n'ont pas attendu 2 mois pour grandir ! Il a donc fallu accompagner la montée en puissance forte qu'ont été les réouvertures de nos sites Web dès mi-avril, puis de de la grande majorité de nos magasins depuis le 11 mai.

Et dans le même temps, il a fallu accélérer les ponts entre nos 2 canaux. Parce que le réflexe Web s'est fort développé depuis 2 à 3 ans et notre clientèle a une moyenne d'âge de 30 ans.

Comment s'est passée la réouverture des magasins ? Quels sont les éléments les plus importants pour vos collaborateurs ? Pour vos clients ?

Les équipes ont fait un formidable travail de préparation en amont qui a permis d'offrir, dès le 11 mai, un accueil à la fois sécurisant et chaleureux à nos clients. La réouverture s'est donc très bien passée pour l'ensemble de nos marques compte-tenu du contexte, car même si le trafic remonte plus lentement en textile, les taux de transformation et les paniers moyens progressent.

Quand les clients se déplacent, c'est vraiment pour acheter !

Il y a eu pour cela en amont un magnifique travail d'information pris en charge par nos équipes internes pour maintenir le lien et leur donner à voir ce que nous préparions pour leur donner confiance. Nous avons également mis en place un parcours de formation, tutoriels à l'appui, pour transmettre les nouveaux réflexes sanitaires à adopter.

Nous nous apprêtons à déployer #MAGIK, un ambitieux parcours de formation visant à transformer profondément l'expérience client chez IDKIDS. Il avait débuté mi-janvier. Nous l'avons aménagé pour contourner les problématiques de distanciations sociales.

Son objectif reste inchangé : instaurer une relation personnalisée, en vérité et singulière afin de développer nos preuves et nos liens de confiance avec nos clients.

Nos clients consomment différemment ! Ils ont totalement intégré le digital dans leur parcours d'achats et le confinement a amplifié cette mutation. Nous devons être au rendez-vous de ces attentes, avons radicalement accéléré notre travail dans ce sens durant les 2 derniers mois et comptons évidemment poursuivre.

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

Nous allons poursuivre le mouvement vers l'omnicanalté, c'est à dire la suppression des barrières entre digital et physique.

Okaïdi et Jacadi ont mis un coup d'accélérateur sur le sujet pour être en mesure de proposer un service de drive piéton dès fin avril. Jacadi l'a complété début mai avec la mise en place du service de livraison à domicile par coursier dans les grandes villes de France, et prochainement à l'international.

Nous déployons cette semaine chez Okaïdi dans 9 magasins la prise de RV pour un conseil personnalisé en magasin avant de le déployer plus largement.

Et ça bouge aussi beaucoup à l'international : en Chine, le social selling s'installe. Jacadi fonctionne très bien via WeChat, l'Italie a commencé à tester les ventes par Whatsapp, et nous avons lancé le ship from store aux Etats-Unis le 21 mai.

Ce sont autant de solutions qui répondent aux attentes et besoins de nos clients !

Quelles sont vos principales préoccupations pour les prochaines semaines ?

Nous voulons vivre dans le rebond sur ce que nous avons expérimenté durant ces 2 mois de confinement.

Continuer à nous développer dans l'esprit d'innovation, de transformation et de réactivité qui a animé nos équipes pendant toute cette période : chacun a pu travailler en mode projet, étant à la fois ultra solidaire, rapide, agile, concentré, au plus près du terrain et en osant.

Voyez-vous des opportunités nouvelles créées par cette crise ?

Oui : plus qu'une simple reprise, nous avons là une formidable chance de rebondir. En réalisant ce fameux « digital », mix du digital et du retail, dont nous parlons depuis longtemps.

En réinventant notre métier de commerçant pour faire de nos responsables magasin de véritables animateurs de communautés locales.

En améliorant notre connaissance client pour mieux l'accompagner grâce à la data.

Et en rendant plus visibles et multipliant les preuves concrètes de l'engagement de nos marques en matière de RSE, dont l'écologie (quelle planète voulons nous laisser à nos enfants ?) et l'éducation (quels enfants permettrons-nous pour la planète demain ?) constituent les piliers.

La crise aura-t-elle accéléré la nécessité de transformation de votre entreprise, de ses manières de travailler, et si oui lesquelles ?

Elle est effectivement un accélérateur de changement radical. Notre chance, c'est que nous avons dans notre culture d'entreprise et avec notre projet WE ACT FOR KIDS à la fois les bonnes valeurs et le bon cap. Ce sont nos équipes qui feront la différence. Et au vu de l'énergie et de l'enthousiasme dont elles font preuve tous les jours, je suis confiant ! ■



www.pagesjaunes.fr

PAROLE DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

Jean-Christophe GARBINO, CEO de Fashion Cube



Jean-Christophe GARBINO,
CEO de Fashion Cube



Vous dirigez Fashion Cube, pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre parcours personnel ?

J'ai passé 22 années chez Kiabi dont sept ans en tant que CEO de 2007 à 2014. Je suis ensuite parti en Afrique du Sud diriger Truworths Inc. avant de prendre la direction de Fashion Cube

Quelles enseignes sont dans le périmètre de Fashion Cube ?

C'est un écosystème de sept marques de mode autonomes, plateformes et interconnectées : Jules, Brice, Bizzbee, Pimkie, Orsay, RougeGorge, Grain de Malice. Ces enseignes exploitent 2.400 magasins dans 48 pays, dont 1.200 en France, pour un chiffre d'affaires de près de 2 milliards d'euros.



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

En premier lieu, bien entendu, veiller à assurer les meilleures conditions de santé et de sécurité pour nos collaborateurs et clients. C'est la condition sine qua non de la relance de nos activités.

Le Covid est un terrible accident qui va changer beaucoup de choses. On peut prendre l'exemple de la Formule 1 : après un accident, le safety car sort et chaque acteur se retrouve derrière. Et là, ce sont ceux qui se sont le mieux préparés pour repartir qui ont les plus grandes chances de succès. Pas forcément ceux qui étaient devant avant.

A nous de faire en sorte de repartir mieux lancés que les autres et de gagner cette toute nouvelle course.

Comment s'est passée la réouverture des magasins ? Quels sont les éléments les plus importants pour vos collaborateurs ? Pour vos clients ?

Bien et je dirais de mieux en mieux à mesure que la confiance revient. Confiance en nous et en les autres. Bien sûr, il y avait du stress et de l'appréhension à la reprise. Nous avons mis tout en œuvre pour garantir à la fois la sécurité et l'activité. L'attitude des clients a été globalement très respectueuse et celle de nos équipes, exemplaire.

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

De la même façon que nous nous sommes habitués au confinement, je pense que nous allons nous habituer aux nouvelles règles de distanciation et de port du masque. Au fil des jours, on constate que le trafic remonte en magasin et que nous acquérons assez vite ces nouvelles compétences et habitudes. Les règles ont changé mais notre objectif reste le même quelle que soit la marque ; il s'agit toujours de surprendre et enchanter nos clients.

En magasin, on voit moins les sourires de nos équipes derrière le masque, alors il faut faire sourire les yeux et chanter les mains.

Quelles sont vos principales préoccupations pour les prochaines semaines ?

Nous avons tous un énorme enjeu de trésorerie à reconstituer. La crise va nous faire perdre énormément cette année.

Déconfinement ou pas, les impacts négatifs vont encore durer 4 à 5 mois minimum - et pour être réaliste, je ne vois pas un retour à « la normale » avant 6 mois.

Le Gouvernement a pris sa part avec des mesures de soutien de l'emploi exceptionnelles. C'était absolument nécessaire mais ça ne sera pas suffisant si les bailleurs ne prennent pas leur part à la hauteur des enjeux. On ne peut pas accepter de payer les loyers alors même que nous n'avons plus aucune recette en magasins. C'est critique pour maintenir à flot nos entreprises et les emplois.

La crise aura-t-elle accéléré la nécessité de transformation de votre entreprise, de ses manières de travailler, et si oui lesquelles ?

Cette crise est un accélérateur de tendances.

Elle nous engage à accélérer encore plus les transformations en cours dans nos marques et au niveau global Fashion Cube.

En premier lieu l'accélération de la digitalisation de nos marques et écosystème.

Ensuite, l'intégration de la data via notre startup Fashion Data pour améliorer l'efficacité de nos décisions et actions sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Enfin, notre industrie consomme des ressources naturelles en abondance pour les transformer in fine en déchets.

Le modèle actuel de la fast fashion consiste à suralimenter le marché, de fait, nous produisons tous plus d'offres qu'il n'y a de demandes d'où des promotions et des stocks résiduels à n'en plus finir et donc énormément de ressources et de valeur détruites. Et cela s'amplifiera dramatiquement cette année avec la crise de la Covid.

Nous voulons changer de paradigme et au travers de notre démarche Zero Waste, nous travaillons à la transformation de notre modèle pour ne produire que ce que nous aurons la capacité de vendre sans gâcher ni brader. Jules a été pionnier dans cette voie en 2019 et a réussi à générer beaucoup plus de résultats en produisant 1,2 M de pièces en moins qu'en 2018.

En parallèle, sur la partie approvisionnement et produit, nous gardons et accélérons nos projets de réindustrialisation locale qui étaient déjà dans les tuyaux avant cette crise. Ces initiatives sont cruciales. ■

QUESTIONS À...

Frédéric GENDRON, Directeur Immobilier Groupe OMNIUM (enseignes Burton, Devred, Bouchara)



Frédéric GENDRON,
Directeur Immobilier Groupe OMNIUM
(enseignes Burton, Devred, Bouchara)

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

J'ai débuté comme juriste immobilier dans le groupe que l'on appelait Eurodif en 1992 et qui se nomme aujourd'hui Omium. Très vite mes fonctions se sont étendues au domaine de la gestion immobilière des enseignes tout en gardant la partie rédactionnelle des actes immobiliers et des cessions des droits incorporels. La gestion m'a permis de développer des contacts avec des profils de bailleurs très différents, ceci dans le cadre de la négociation des baux ou des renouvellements. C'est une activité qui est restée essentielle dans mes fonctions. Depuis 2006, j'occupe les fonctions de directeur immobilier du groupe Omium.

Pouvez-vous nous rappeler votre périmètre d'intervention et vos fonctions (enseignes...)

Mon activité porte sur l'immobilier des enseignes du groupe et sur celui des foncières détenues par le même actionnaire.

Omium est constitué de trois enseignes que sont Devred, Burton et Bouchara, le tout représente plus de 500 magasins dont une centaine en affiliation Devred sur le territoire national et une vingtaine de magasins Devred à l'international.

Mon activité porte sur l'arbitrage du développement des enseignes, la gestion immobilière, le juridique lié à l'immobilier, la négociation des renouvellements avec l'analyse des valeurs locatives et des valeurs des droits incorporels.

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

L'enjeu pour toutes les prochaines semaines va être de préserver notre trésorerie et pour ce qui concerne l'immobilier, il nous faut mener une politique de limitation des règlements des loyers et des charges en fonction de notre activité pour traverser la crise covid19.

La suspension des règlements s'est avérée la seule solution possible pendant le confinement. Tous nos magasins ont fermé pratiquement deux mois et notre activité a repris mais le chiffre d'affaires est loin d'être revenu à ce que l'on peut qualifier de normal. Nous avons sollicité l'aide de nos bailleurs pour aider notre trésorerie.

Depuis la reprise nous avons sollicité les bailleurs pour une diminution des loyers au-delà de la période de fermeture.

Tous les bailleurs ne peuvent être soumis aux mêmes demandes dans ce cadre d'adaptation des loyers à la réalité de l'activité économique réelle, chaque cas est un cas particulier suivant essentiellement le niveau du loyer contractuel et le poids de ce loyer dans les comptes.

C'est la raison pour laquelle il nous faut échanger avec tous nos bailleurs, il faut expliquer nos problématiques, il nous faut leur montrer nos indicateurs sur la fréquentation des magasins sur l'évolution des chiffres de l'activité, il nous faut convaincre chaque bailleur dans les cas où une diminution nous semble légitime.

Il nous semble nécessaire de justifier notre demande. Tous les gestionnaires de l'équipe sont concentrés sur cet effort de prise de contact et d'explication pour maintenir des échanges constructifs avec nos 350 bailleurs. Si les propriétaires des centres villes nous écoutent, nous constatons un refus pour l'instant de la part de nombreuses grosses foncières.

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

Au moment de la réouverture, les personnels des magasins ont ressenti une véritable attente d'une partie de la clientèle déterminée pour reprendre des habitudes normales de consommation dans nos commerces physiques. Mais la fréquentation reste faible.

Tout cela nous amène à constater une forte baisse d'activité pour les enseignes de prêt-à-porter et essentiellement dans le rayon homme « city » certainement en raison du télétravail qui risque de durer et d'autre part de la suppression des cérémonies et autres manifestations festives. En revanche, nos magasins d'équipement de la maison retrouvent un niveau de CA comparable voir légèrement supérieur à l'année précédente. Depuis la réouverture et pour le prêt-à-porter, les centres des petites villes et des villes moyennes ont de meilleurs résultats en comparaison avec les autres magasins. L'effet des « 100km » doit jouer.

En raison de la fermeture des pôles commerciaux de + de 40.000 m², les magasins situés à proximité semblent en profiter. Il y a aura donc des évolutions en fonction des décisions du gouvernement pour gérer cette crise et nous découvrons au jour le jour les conséquences sur nos commerces. La grande difficulté est de faire des prévisions sur nos chiffres d'affaires.

Une autre difficulté tient aux annonces souvent tardives du gouvernement pour annoncer les mesures ce qui ne facilite pas la gestion opérationnelle des entreprises du commerce.

Enfin on peut admettre que le monde du commerce a su adapter rapidement aux règles sanitaires pour rouvrir les commerces à la date autorisée par le gouvernement. Ce qui tend à démontrer que c'est un secteur où l'on sait toujours s'adapter.



www.ouest-france.fr

La situation a-t-elle été différente à l'étranger qu'en France ?

Avec nos affiliés à l'étranger nous avons des situations très différentes selon les pays. La Suisse performe largement. La Belgique et le Luxembourg sont comparables à l'activité en France voir encore plus dégradée. Au Maroc et en Algérie, nos magasins ont dû fermer puis rouvrir puis ensuite refermer, cette instabilité a constitué une difficulté supplémentaire. Donc des situations variables en fonction des pays.

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

Après la phase d'organisation des équipes dans le cadre du confinement puis de la prise de conscience de l'état de sidération général, le questionnement sur le règlement du loyer du 2T a été ma préoccupation pour rechercher quelle bonne attitude adopter à la fois pour préserver le groupe, sa trésorerie en l'absence de recette et sans se mettre en difficulté sur le plan contractuel et sur le plan relationnel vis-à-vis des bailleurs.



www.atlantis-nantes.com

L'absence de mesures uniformes de la part du gouvernement pour statuer sur l'annulation ou sur la suspension des loyers des commerces a constitué, et constitue, toujours un vrai problème puisque c'est tout le secteur de l'immobilier commercial qui voit s'opposer dans des circonstances sans précédent le camp d'une majorité de propriétaires et de l'autre côté, les locataires de tous les secteurs du commerce.

Nos propriétaires, essentiellement ceux du centre-ville, nous répondent qu'ils attendent les mesures gouvernementales pour appliquer une règle commune à tous les locataires. L'absence de position du gouvernement est un réel problème créant nécessairement un climat de tension et d'incertitude tant pour les locataires que pour les bailleurs.

La médiation permettra-t-elle d'apaiser le débat ? Il semble que non et je n'y crois pas de mon côté.

Les parties seront rapidement dans une situation de confrontations sur des arguments juridiques. Dans tous les cas, nous privilégions une solution résultant d'une négociation dans l'intérêt de tous.

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

Le suivi des nombreuses négociations entraîne un nombre important de contacts journaliers qu'il va falloir gérer par écrit, par mail, par téléphone.

Cela ne nous pose aucun problème, le service est habitué à gérer ses dossiers depuis Brest. Il faudra bien respecter cette contrainte inhabituelle qui oblige à négocier sans rencontre, même les dossiers importants. Le télétravail restera la priorité et la limitation des déplacements imposée et nécessaire.

Quelles sont vos principales préoccupations pour ces prochaines semaines ?

Je crains des fermetures de magasins dans les zones déjà impactées par la vacance déjà trop importante dans certains centres-villes ou complexes commerciaux.

La rigidité du comportement de certains bailleurs fait partie de mes préoccupations.

Cela conduira à des contentieux juridiques nombreux et des blocages.

La progression des géants du secteur de l'e-commerce qui ont bénéficié de la crise du confinement et vont poursuivre une progression. Leurs nouveaux clients vont faire évoluer leurs habitudes de consommation au détriment de nos commerces physiques.

Dans les toutes prochaines semaines la fréquentation des grands centres risque d'être impactée encore plus qu'ailleurs puisque les clients pourraient bien fuir les risques des concentrations de personnes en un même lieu. Ceci est très inquiétant puisque c'est dans ces centres où les loyers sont les plus élevés.

Voyez-vous des opportunités nouvelles créées par cette crise ?

Des fermetures de boutiques engendreront des opportunités. Chaque crise engendre une redistribution des cartes, cette crise n'échappera pas à ce principe.

Devred aura sans doute l'occasion de poursuivre sur son format habituel son plan de développement et Bouchara pourra sans doute trouver des opportunités, compléter son réseau avec des magasins de 400 voire 500 m².

Mais l'effet covid19 aura une influence sur certaines valeurs locatives qui étaient certainement trop élevées déjà avant la crise. Le taux d'effort immobilier est devenu anormalement trop élevé pour certains magasins en raison des mouvements sociaux mais aussi des autres facteurs que nous connaissons tous tels que le développement du e-commerce mais surtout les évolutions des priorités des ménages en matière de consommation.

La crise va être l'occasion de discuter de tous les loyers.

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

Moins de déplacement mais nécessairement davantage d'échanges avec nos bailleurs.

Le recours à des comptages de fréquentation par des sociétés spécialisées pour des analyses plus précises me semble souhaitable mais également par l'exploitation des compteurs de fréquentation de nos magasins. Nous pourrions tirer davantage en mutualisant entre plusieurs enseignes ces données sur les évolutions des fréquentations de toutes nos boutiques.

Nous allons devoir être très attentif à tous les changements certainement massifs et brutaux qui vont s'opérer autour de nos magasins afin d'utiliser ces informations sur l'évolution de la vacance dans le cadre de la négociation des loyers et de l'attractivité de tel ou tel lieu de commerce ou rue.

A ce titre, je poursuivrai une politique régulière de sondage systématique des équipes commerciales pour connaître les informations venant directement du terrain.

Je crois que nous allons continuer à faire notre métier certainement dans un cadre où les évolutions et les incertitudes vont être nombreuses. Nos expertises seront forcément importantes et nous allons devoir nous habituer à négocier en gardant nos distances, sans rendez-vous, ce qui est a-culturel !... ■



www.orange-lesvignes.com

QUESTIONS À...

Yves GORY,

**Directeur développement France Groupe Delineo
(enseignes La Croissanterie, Roberta, Maison Pradier)**



Yves GORY,
Directeur développement France Groupe Delineo
(enseignes La Croissanterie, Roberta, Maison Pradier)

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

J'ai débuté ma carrière dans l'audit et la finance au sein du cabinet Arthur Andersen.

Ma première expérience Retail a été chez Beaumanoir, en participant en particulier à l'ouverture de succursales Cache-Cache en Chine du côté financier.

Ensuite j'ai rejoint Jennyfer pour l'animation commerciale de la zone Méditerranée/Moyen-Orient, puis Pizza Hut en tant que développeur du réseau franchisé en Europe. J'ai rejoint le groupe Delineo depuis deux ans en tant que Directeur du Développement France.

Pouvez-vous nous rappeler votre périmètre d'intervention ?

Je travaille au développement des trois enseignes La Croissanterie, Maison Pradier et Roberta à la fois pour l'immobilier en ce qui concerne nos succursales mais également pour la recherche de partenaires franchisés et en support de leur développement immobilier.

La croissanterie est très présente en France et en Afrique avec 300 points de restauration dont 70 en succursales. Nous sommes présents en centre commercial et en travel retail (stations-service, gares, aéroports...).

Maison Pradier (une vingtaine d'unités essentiellement en succursales) et Roberta (5 unités) sont présents en centre-ville parisien et en travel retail.

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

Dans notre métier de restaurateur, notre premier enjeu est de mettre en place et de réussir l'ouverture de nos points de restauration à partir du 2 juin. Il faut ouvrir mais pas n'importe comment. Nous devons mettre en place beaucoup d'adaptations matérielles ainsi que pour nos collaborateurs, rassurer ceux-ci ainsi que nos clients.

Il nous faut nous adapter pour ouvrir rapidement tout en trouvant un équilibre économique difficile à mettre en œuvre dans le cadre des mesures de distanciation.

Dans notre domaine, c'est compliqué. Nous allons devoir adapter les coûts de main-d'œuvre à la réalité de l'activité en poursuivant l'utilisation du chômage partiel lorsque c'est nécessaire. L'autre poste qui doit s'adapter est celui des loyers. Le sujet reste essentiel car impossible pour nous de supporter des loyers normaux dans le cadre de l'activité réduite actuelle.

Compte tenu des difficultés de mobilité, le travel retail est très impacté. La libération de la règle des 100 kms maximum va recréer de l'activité dans les stations-service et les gares mais pour l'instant l'activité est très limitée.

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

Nous avons décidé de rouvrir en vente à emporter quelques sites 13, pour La Croissanterie en centre-ville et centre commercial ainsi que 5 concernant la Maison Pradier en centre-ville de Paris.

Le constat a été très mitigé. En centre-ville dans Paris nous avons malheureusement dû refermer rapidement. Les gens sont largement restés en télétravail, les touristes sont absents. La déception a été très forte.

En centre commercial, nous avons un peu mieux résisté avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 50 % en moyenne par rapport au chiffre d'affaires normal. Les performances ont été très fortement impactées par la faible fréquentation des centres et la limitation de l'activité à la vente à emporter.

Compte tenu de ces grosses difficultés, nous n'avons pas lancé la seconde vague d'ouvertures qui était prévue.

La situation a-t-elle été différente à l'étranger ?

Comme je l'ai dit nous sommes présents en Afrique en travel retail. Le Maroc et le Congo ont fermé intégralement. Les autres pays sont ouverts en vente à emporter et la situation est plutôt meilleure qu'en France même si elle est fortement dégradée également. Nous réalisons environ 50 % du chiffre d'affaires habituel.

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 ?

A court terme, l'enjeu est de trouver des solutions avec nos bailleurs sur la période de fermeture. Economiquement, nous n'avons pas d'autre solution que l'annulation des loyers après onze semaines de fermeture et donc d'absence de tout chiffre d'affaires !



www.missionreconversion.fr

Ensuite, il nous faut également trouver les modalités de l'adaptation de nos loyers pendant la période de redémarrage car les mesures de distanciation vont fortement impacter nos chiffres d'affaires et en Ile-de-France, nous ne pouvons qu'exploiter les terrasses, si nous en avons, et si cela a un sens économique ! L'accompagnement de nos bailleurs est indispensable pendant cette période qui risque d'être longue.

Pour les prochains mois, quels seront selon vous les principaux changements à mettre en place ?

A moyen terme, nous devons redéfinir une vraie relation avec nos différents bailleurs. Il faut reconstruire un nouveau partenariat, une nouvelle relation, profitable aux deux parties. Il n'est plus possible de poursuivre une situation dans laquelle le propriétaire des locaux gagne davantage que l'exploitant qui supporte les emplois et prend les risques notamment liés au stock. Ce modèle économique doit changer.

Il serait préférable pour tout le monde que cette redéfinition ne passe pas par un affrontement juridique qui serait inévitablement généralisé à beaucoup d'enseignes et donc massif. Tentons plutôt, ensemble, de rechercher et de construire une relation pérenne et profitable à tous.

Ce que nous vivons nous obligera à remettre en cause beaucoup de choses en particulier dans notre métier d'immobilier commercial, dans la relation avec les bailleurs et les clauses contractuelles. L'imprévision n'est plus une notion virtuelle, la force majeure non plus... Il n'est pas envisageable que certains de nos bailleurs aient encore la volonté à l'avenir de ne pas tenir compte de tout événement qui mettrait en danger nos entreprises.



www.bercyvillage.com/restaurants/roberta

C'est le moment de s'interroger, de mettre à plat le modèle actuel et de le remettre en cause, un modèle de fonctionnement en termes de coût locatif qui nous mène « dans le mur » à moyen terme !

Il faut profiter de ce traumatisme de la crise actuel pour en prendre vraiment conscience et en tirer enseignement.

A plus long terme, demandons-nous si le modèle économique consumériste qui part du principe que la consommation augmente à l'infini, et que donc les profits augmentent et peuvent supporter des charges qui augmentent mécaniquement comme les loyers actuels, n'est tout simplement pas possible.



www.linkedin.com/company/maison-pradier/

La crise va-t-elle selon vous générer des transformations importantes dans les relations entre les enseignes

Pour moi, l'un des enseignements très fort de cette période difficile est l'importance du collectif, des échanges entre les enseignes. Les difficultés dans lesquelles nous nous sommes tous retrouvés a rendu vital le fait de se parler, d'échanger. Procos a beaucoup contribué à mettre en œuvre ces échanges, la diffusion d'informations essentielles pour chacun d'entre nous. Nous avons pu parler de nos difficultés, des questions que nous nous posons, et nous avons pu former un front commun...

C'est un point très fort, il faut tout faire pour le conserver et poursuivre cette plateforme d'échanges dont nous oublions parfois l'importance lorsque tout va bien.

Merci à Procos pour cela. ■

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 Châtelleraut (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.galerielafayette.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

À PROPOS DES CLUBS

Et après ? Quel chemin parcouru par les enseignes implantées à l'étranger depuis le 11 mars 2020 et quels sont les principaux challenges à venir pour maintenir un parc résilient à l'international ?

Article écrit par

eurelia
International division of
PROCOS retail federation



https://www.canva.com/photos/MAD8Ob_mtXs-store-closed-due-to-pandemic/

En Europe, l'Italie a été le premier pays confronté à la fermeture des commerces. En effet, alors que le scénario chinois semblait loin de l'Europe, les commerçants italiens ont traversé une journée du 11/03/2020 pleine de doutes avant que le Gouvernement ne prenne officiellement la décision de fermer tous les commerces le soir même. C'était le début de nombreuses questions et problématiques que le monde de l'immobilier commercial international allait se poser.

Les gouvernements du monde entier ont adopté des approches différentes face à la pandémie de la Covid-19 : alors que les Pays-Bas, la Hongrie, la Biélorussie, la Lettonie... n'ont jamais obligé les commerces à fermer, les laissant dans une impasse face au manque de flux en magasins, aux charges excédentaires par rapport aux très faibles chiffres d'affaires réalisés ou même aux difficultés d'être livrés, d'autres pays ont apporté plusieurs mesures de soutien. Parmi lesquelles : le chômage partiel ou les subventions à l'emploi (ex. : France, Suisse, République Tchèque, Pays-Bas, Danemark...), des allègements pour les locataires commerciaux en interdisant aux propriétaires de résilier le contrat de location en cas de non-paiement du loyer (ex. Allemagne, Angleterre) ou encore des prêts garantis par les gouvernements pour aider les entreprises (ex. : France, Etats-Unis, Canada, Emirats arabes unis)...

C'est en matière de paiement des loyers que la réflexion est la plus complexe. Les relations bailleurs/preneurs se tendent dans l'ensemble des pays, ce qui a poussé la France par exemple à nommer une médiatrice pour tenter de donner un cadre aux négociations de gré à gré et en décidant la gratuité de trois mois de loyers pour les toutes petites entreprises. La République Tchèque est le pays le plus interventionniste puisqu'il a récemment annoncé une subvention concernant les paiements des loyers sur la période du 1er avril au 30 juin 2020.

La proposition comprend le paiement d'un maximum de 50 % du loyer total pour la période d'avril à juin 2020 (un maximum de 20 millions CZK). Pour obtenir cette subvention, l'entrepreneur doit soumettre une confirmation du propriétaire sous la forme d'un avenant au contrat de location, indiquant qu'il a accordé au locataire une remise de 30 % sur le loyer. Ainsi le bailleur abandonnerait 30 %, l'Etat en paierait 50%, le preneur 20 %. Le deal ne tient que si le bailleur accepte de perdre les 30 %.

Et alors que la question du paiement des loyers n'est toujours pas réglée pour la période de fermeture, d'autres difficultés viennent encore fragiliser les enseignes au moment de la réouverture des commerces : taux de change de l'euro (affaiblissement du rouble), menace de la fin des mesures d'accompagnement des différents gouvernements, changement d'habitudes des consommateurs (crainte pour des raisons sanitaires de se rendre physiquement en magasins, montée du online, limitation du consumérisme, consommation locale...), date de tenue des soldes...

Aussi, dans ce contexte, les enseignes multiplient les actions pour faire entendre raison aux gouvernements et aux bailleurs et trouver des compromis. Elles maintiennent leurs positions quant au non-règlement des loyers tant qu'un accord ne sera pas obtenu avec les bailleurs.



Image : <https://www.canva.com/photos/MADyQzAyRFs-hanged-clothes/>

D'ailleurs, Unibail-Rodamco-Wesfield dans son rapport financier du premier trimestre 2020 indique avoir « *perçu au 24 avril environ 20 % du loyer de détail d'avril, bien qu'il ait prolongé les conditions de paiement pour la plupart des loyers d'avril et mai sans appliquer de pénalités* ». Certains bailleurs proposent des délais de paiement, d'autres 50 % pendant la fermeture, mais comment payer les loyers quand on ne réalise aucun chiffre d'affaires ? Bien que de grands groupes comme Adidas, H&M, A.S. Watson se soient vus malmenés dans la presse, par les partis politiques ou certains bailleurs intransigeants pour leur refus de payer les loyers malgré la puissance de leurs enseignes, le groupe leader international LPP (Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay) a adopté une position très offensive en Pologne et menace de se retirer de certains centres commerciaux (~ 29,5 % de leur parc) justifiant sa démarche par le fait que les galeries marchandes ne respectent plus leur engagement initial de générer des trafics importants. En parallèle, l'enseigne -tout comme ses homologues internationaux- entame des discussions avec les centres commerciaux sur de nouveaux contrats contenant des conditions adaptées aux nouvelles circonstances. Aux vues des nouvelles normes liées à la sécurité sanitaire des clients et des commerçants (port du masque et parfois de gants limitant l'essai des marchandises, nombre de clients réduit au même moment dans le magasin...), la réalité commerciale sera tout à fait différente. Cela justifie selon LPP son retrait des contrats existants d'un point de vue juridique.

Loin de se lamenter sur leur sort, les enseignes pour se réinventer mettent en œuvre de nombreuses initiatives : Kiabi vient de lancer son drive piéton gratuit en moins de 24 h en Belgique, déploie des corners dans 40 hypermarchés Carrefour belges, une enseigne conseille ses clients par téléphone et les accompagne dans leurs achats en ligne en Pologne, le groupe polonais LPP intensifie sa présence en ligne en mettant en place un partenariat avec Google et en parallèle, le groupe a ajusté son centre logistique principal pour envoyer la commande directement aux clients. Avant la pandémie, 100.000 pièces de vêtements étaient envoyées par jour, et maintenant ce sont 400.000 pièces par jour pour LPP.

Et dans ce contexte de crise inédite, saluons la responsabilité et la réactivité des enseignes qui ont su réagir très vite pour assurer la sécurité de leurs clients et de leurs équipes : fermetures instantanées des magasins et restaurants, confection de masques en urgence...

**Pour s'inscrire en tant qu'enseigne au CONF CALL
INTERNATIONALE EURELIA EMEA
(division internationale de Procos) :**
cecile.walter@eurelia.com

eurelia
International division of
PROCOS retail federation



© sudouest.fr

PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75001 PARIS

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

Directeur de la publication : François FEIJOO, Président de Procoss