

LA NEWSLETTER DE LA FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION DU COMMERCE SPÉCIALISÉ

#28 ■ MAI 2020

- Après la survie des hommes vient la survie économique
Édito par Emmanuel LE ROCH, Délégué Général de Procos
- Le casse-tête de la réouverture
- Vacance commerciale
- Parole de dirigeant d'enseigne...
Philippe JAMBON, Président Fondateur de Jeff de Bruges
- Parole de dirigeant d'enseigne...
Stéphane SOLINSKI, Directeur Général de Sport 2000
- Europe : les commerces débutent le déconfinement



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

ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général de Procos



Après la survie des hommes vient la survie économique

Alors que se prépare le déconfinement, chacun d'entre nous mesure le nombre d'inconnues vers lesquelles nous allons.

A toutes celles et ceux qui ont travaillé depuis le début de la crise dans les hôpitaux, les commerces indispensables, les entreprises de transport, les entrepôts, **nous disons à nouveau : merci et bravo !** Merci aussi à tous ceux qui, par leurs initiatives, individuelles ou collectives ont apporté de la chaleur aux autres, les ont aidés à répondre à leurs besoins vitaux, ont produit des masques, du gel, financé ou pas, donné du temps à telle ou telle initiative, un grand merci et bravo.

La grande majorité d'entre nous a, soit télé-travaillé, soit, dû être en chômage partiel mais dans tous les cas, vécu deux mois en confinement.

Tous, nous aurons, forcément été marqués par cette période. Nous verrons demain à quel point, ce qui sera durable et ce qui n'aura été qu'éphémère. Nous ne savons pas à quel point nos comportements individuels ou collectifs auront été modifiés, mais ils l'auront été.

Nous entrons dans une période sans doute encore plus compliquée parce qu'en fait, être confiné, c'était peut-être frustrant, mais c'était sécurisant. Nous avons eu un nouveau rapport au temps, aux déplacements, aux autres. Je ne sais pas ce que sera le monde en 2021, 2022... mais chacun d'entre nous aura probablement changé, plus ou moins, revu quelques-unes de ses priorités. Pourtant notre égoïsme sera-t-il moindre au moment où l'appel à la solidarité devient permanent ?

Maintenant, nous entrons dans une nouvelle phase, avec une perception d'insécurité, d'angoisse à la fois personnelle (rapport aux autres, peur du Covid-19...) et collectif (peur du chômage, difficultés des entreprises...) : les inconnues sont très nombreuses.

Que peut-on tirer comme enseignement principal de cette période ? Pour faire face à cette grave crise, **le monde a choisi de protéger la vie humaine y compris en mettant en danger l'économie. C'est important, quelle suite allons-nous donner à cet événement exceptionnel ?**

Après la survie humaine, nous nous engageons dans une phase de survie économique. En effet, l'enjeu des mois à venir est sans aucun doute encore plus risqué que la période de fermeture, en particulier pour les acteurs du commerce, de la restauration... et donc pour les lieux de commerce quels qu'ils soient.

En effet, le gouvernement français, donc la société, a protégé le plus grand nombre pendant la phase du confinement : chômage partiel, prêts garantis de l'Etat, report de charges...

La période qui commence mettra de nouveau chaque entreprise en face des charges à payer (salaires, charges...) tout en ayant une très forte probabilité de réaliser durablement des niveaux d'activité beaucoup plus faibles qu'avant la crise. Bien entendu, nous ignorons la durée et l'ampleur de cette situation. Mais, il faut s'y préparer pour permettre au plus grand nombre de franchir cette étape.

Le gouvernement sera forcément moins présent même s'il doit impérativement rester très engagé si l'on veut assurer la survie économique du plus grand nombre

Après le déconfinement, nous allons devoir reconstruire au plus vite le collectif, le vivre ensemble avec de nouvelles règles, certaines provisoires, d'autres plus durables. Notre responsabilité est de laisser le moins possible d'entreprises et de personnes sur le côté de la route, de protéger les plus faibles... Nous devons éviter la tentation de se refermer sur nous-mêmes.

Notre ambition doit être de passer d'un sentiment de peur à une volonté collective de franchir ce cap et de ressortir plus forts pour construire ensemble une société que l'on peut espérer meilleure, construite davantage autour de l'homme que de la finance. Mais bien entendu, rien n'est gagné et ne soyons pas naïfs, nous n'allons pas vers un autre monde mais nous pourrions espérer améliorer celui que nous connaissons, corriger fortement ses défauts.

Le Covid-19 a montré la fragilité de notre monde, nous a rappelé notre fragilité humaine, l'interdépendance mondiale... Mais, elle nous a démontré aussi l'importance de la relation aux autres, de la proximité, des lieux de convivialité...

Allons-nous pouvoir construire autour de cela ? Comment pouvons-nous en faire un projet qui a du sens et qui devienne collectif ? Ou, au contraire, dans quelques années aurons-nous tout oublié pour de nouveau un monde toujours aussi financiarisé, aussi mondialisé...

Sur le plan du commerce, le recours au drive modifiera-t-il profondément le comportement des Français ? La peur des transports en commun redonnera-t-elle de la force aux modes de déplacements individuels ? Les grandes sociétés du numérique (Amazon, Netflix...) auront-elles pris une place encore plus importante et mis davantage en danger les autres acteurs : commerçants, cinémas...

En ce qui concerne la filière du commerce, on mesure bien le danger des mois à venir pour les enseignes, pour beaucoup déjà fragilisées par l'action des Gilets jaunes et des grèves. Nous ne savons pas encore, malheureusement, alors que l'ouverture des magasins est dans dix jours, comment les bailleurs vont accompagner leurs clients commerçants dans cette période de tous les dangers.

Mais ce danger est pour tous, pour le commerçant bien entendu mais aussi pour le propriétaire immobilier dont l'avenir dépend beaucoup de l'existence d'un locataire solvable pour les prochaines années.

Une médiation a été engagée entre représentants des bailleurs et des preneurs pour tenter de définir les conditions d'une relation adaptée pendant cette période. Espérons qu'elle puisse prospérer dans le bon sens. Procos y contribuera au maximum pour que ce soit le cas.

A ce stade, nous ne pouvons que saluer et remercier, les bailleurs, petits et grands, qui ont affiché rapidement leur prise de conscience de la situation. Ils ne peuvent être tous cités : Compagnie de Phalsbourg, Ceetrus, Retail et Connections, Barneoud, Sebban, LSGI, Teychené, Frey... sont autant d'entreprises qui ont dès à présent **affiché que l'important était la survie de leurs locataires.** Espérons que nombreux sont ceux qui en ont conscience mais qui n'ont pas encore souhaité communiqué. **Espérons que la prise de conscience sera la plus globale possible, que l'impérative variabilité des loyers pour les adapter à l'activité réelle sera la plus générale possible.**

Car, c'est le moyen de préserver l'emploi dans le commerce, et surtout pour ceux qui ne seraient pas sensibles à ce premier élément, **d'éviter de voir l'explosion de la vacance partout.**

C'est un premier objectif collectif à court terme, une condition impérative pour s'engager et coconstruire ensemble le monde d'après Covid-19. ■

À LA UNE

Le casse-tête de la réouverture des lieux de vente : urgences et priorités des prochains mois ?



© lenouveleconomiste.fr

Après le choc de la fermeture des points de vente pendant plusieurs semaines, l'heure est à la préparation de la réouverture. Or, autour de celle-ci de nombreuses questions se posent.

Nous avons deux sentiments contradictoires : le plaisir de rouvrir, d'un côté, et la mesure de l'ampleur de la tâche et des difficultés opérationnelles et économiques à venir, de l'autre.

Le premier sujet, bien entendu, est celui de la protection des collaborateurs et des consommateurs. Il en est beaucoup question. Nous ne reviendrons pas sur ces aspects qui réclament le respect des mesures barrière, la distanciation, ainsi que la mise en œuvre de ce qui est imposé à chacun par le gouvernement dans le plan de déconfinement et dans les guides de bonnes pratiques.

Au-delà des éléments qui, de manière évidente, vont fortement limiter la densité des consommateurs donc mathématiquement les potentiels de chiffre d'affaires, de nombreux facteurs vont poser de très importants problèmes de gestion et de rentabilité des commerces alors même qu'ils seront ouverts : aménagement des horaires d'ouverture, augmentation des coûts d'exploitation (matériel de protection...), recherche d'adaptation des coûts d'exploitation à la réalité de l'activité (horaire, gestion des effectifs...)...

Cette période, de plusieurs mois, réclamera de la flexibilité, de l'agilité, de l'adaptation pour faire face à la progressivité du déconfinement, aux difficultés rencontrées par les collaborateurs (transport, école...), aux flux de consommateurs...

Dans cette phase de préparation sont prioritaires en plus de l'approvisionnement en masques et autre gel hydro alcoolique, plusieurs points :

- **Le premier est la confiance des collaborateurs.** Reprendre le travail, se rendre sur des lieux où l'on croise du monde après deux mois sans contact est forcément anxiogène. La sécurisation des équipes est donc la priorité. En magasin particulièrement, le sentiment de sécurité des consommateurs passe, en premier lieu, par le fait que les collaborateurs se sentent eux-mêmes en sécurité.
- **Le second, bien entendu, est celui de rassurer le consommateur,** de le mettre en situation de confiance, qu'il se sente le plus possible en sécurité.

Pour y parvenir, l'important n'est pas seulement de mettre en place les mesures barrières mais également de communiquer, de lui faire savoir ce qui est fait par l'enseigne, et dans le point de vente de montrer ce qui est mis en place, exemple : les phases de nettoyage... La confiance passe par la preuve, et la preuve par la visualisation.

- **Une approche plus individuelle de l'acte d'achat.** Le respect de la distanciation sociale va réduire très fortement la logique de l'approche collective du déplacement dans un lieu de vente, dans un magasin. Pendant une longue période, le déplacement individuel va primer. Quelles conséquences dans l'attitude des équipes en point de vente, sur le conseil, l'accompagnement, les attentes des consommateurs qui ne seront pas en capacité d'avoir l'avis immédiat, de leur ami, de leur famille près d'eux... On prend conscience ici de l'importance de la réassurance pour certains actes d'achat impliquants ...
- **Les implications en termes de stratégie et de management sont multiples,** notamment au regard des flux clients en magasins :
 - **Par exemple, en matière de communication et de plan d'action commercial,** l'objectif habituel est de chercher à générer le plus de flux possible, de combiner le web et le magasin dans une dynamique de création de trafic. Le contexte est tout autre puisqu'il va falloir séduire, inciter à se déplacer, répondre aux attentes, tout en gérant un flux d'entrées limité dans les magasins. Impossible de créer de la frustration en créant un flux magasin que celui-ci ne saurait traiter ou qui générerait des flux d'attente non acceptables pour le client.



© la-croix.com

- **L'enjeu : une communication rassurante, mais également séduisante... C'est le moment de capitaliser sur la valeur de marque et la crédibilité des engagements pris vis-à-vis des clients.** Les clientèles fidèles devront sans doute être prioritaires compte tenu de la crédibilité préexistante du discours de l'enseigne ou de la marque. Il est bien évident que les réseaux sociaux peuvent jouer un rôle majeur dans les prochaines semaines, aussi bien en positif car être rassuré par ses pairs sera fondamental, mais également en négatif pour tout acteur qui ne prendrait pas suffisamment au sérieux ces attentes de sécurisation.
- **Pour les équipes magasins, l'organisation, l'habitude, le management** habituel visent à créer la capacité de traiter un maximum de clients, en un minimum de temps, tout en assurant la promesse de service vis-à-vis du client et l'expérience attendu par celui-ci. Le contexte ici est tout autre puisqu'il va sans doute falloir, dans un certain nombre de cas, gérer des files d'attente avant d'entrer en magasin (gérer la patience, informer sur le temps d'attente ...), empêcher l'entrée à des groupes y compris d'une même famille ou d'amis pour respecter la distanciation sociale. **Cette gestion du flux, ce comptage, cet arbitrage d'entrée en magasin est un rôle inhabituel pour les équipes qui, culturellement, sont surtout prédisposées à l'accueil du plus grand nombre.** Ce nouveau rôle de « contrôle à l'entrée », la préparation d'un message d'attente positif, l'acceptabilité de cette nouvelle mission pour les équipes de vente est un enjeu essentiel car elle ne doit créer de tension ni avec les clients ni avec le reste de l'équipe...

- **La réussite de cette étape de reprise passe par la diffusion des bonnes pratiques dans tout le réseau**, qu'il soit succursaliste ou avec des partenaires (franchisés, adhérents coopérateurs...). Elle passe aussi par un management différent de la part des directeurs de magasins mais aussi des directeurs régionaux.

Que faut-il prioriser ? Les habituels critères de productivité, de chiffres d'affaires ...doivent être réinventés durant cette période pour combiner confiance, agilité, engagement, sécurité, rémunération... Autant de sujets sur lesquels les enseignes vont devoir être créatives mais aussi échanger entre elles pour inventer de nouvelles pratiques, fixer le bon curseur entre cadre rigide descendant (sécurité...) et autonomie locale (adaptation à l'environnement, adaptation aux flux, gestion des plannings des collaborateurs ...).

A très court terme, bien entendu, compte tenu de toutes les inconnues auxquelles il va falloir faire face, il semble que **quelques éléments doivent être priorités** :

- **Le click & collect**, car il permet de répondre aux besoins identifiés de certains clients et quand c'est possible, de gérer un flux différent de celui de l'acte d'achat en magasin.
- **Le paiement** : la gestion de la file de caisse reste l'un des éléments les plus complexes à résoudre car il est anxiogène pour les clients et les collaborateurs donc tous les dispositifs et solutions permettant de fluidifier le paiement devront être favorisés par les acteurs dans les prochaines semaines : paiement sans contact, paiement mobile, self scanning, ... Même si le cash ne peut être légalement refusé, les moyens de paiement sans contact seront privilégiés.



© harmonie-nature.fr

Très vite, d'autres dossiers deviendront rapidement des priorités pour les enseignes.

En premier lieu, la « repriorisation » des projets : le retail a débuté cette crise en phase de réinvention, de transformation profonde : transformation numérique, consommation plus responsable, combinaison entre magasins et supply chain, recherche de solutions à la baisse de trafic magasins... dans une approche omnicanale.

Bien entendu, ces évolutions réclament des investissements, des moyens financiers et humains.

La crise aura de très importants impacts sur les moyens disponibles qui étaient déjà souvent insuffisants suite aux crises des Gilets jaunes et des grèves SNCF.

Nous allons devoir réfléchir aux conséquences de la crise que nous vivons, son ampleur est inédite et mondiale, elle touche tous les pans de l'économie. Quelles seront les conséquences dans le comportement de chacun d'entre nous ? Comment auront changés nos rapports aux autres, nos rapports aux lieux, aux déplacements ? Nos priorités auront-elles changées, en matière de consommation par exemple ?

On sait que l'épargne des Français a augmenté de 55 milliards depuis le début du confinement ! Autant d'argent qui représente un potentiel de dépenses de consommation, donc pour le commerce.

Mais par ailleurs, l'augmentation du chômage est inéluctable, une partie des Français vont se retrouver rapidement dans une situation de précarité importante. Malgré les moyens importants mis en œuvre de manière massive par le gouvernement sur le chômage partiel, plus que partout ailleurs dans le monde, le pouvoir d'achat de très nombreux consommateurs sera fortement impacté.

Du côté des entreprises, les priorités vont devoir être réétudiées non seulement au regard des moyens disponibles, des possibilités de capex, mais aussi en s'interrogeant sur la liste des sujets prioritaires pour inscrire l'entreprise dans un environnement qui aura changé. Une relecture des plans stratégiques, des ambitions, voir des missions de l'entreprise est indispensable pour beaucoup d'acteurs. Les relations entre les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, fournisseurs, clients, ...) vont devoir être revisitées pour partager les priorités des prochaines années.

Pour le commerce, il est évident que la sécurité, la provenance des produits, l'information sur le contenu de ceux-ci, aura pris un poids plus important. Travailler sur les approvisionnements, la sécurité de la chaîne logistique, une plus grande proximité était déjà un axe engagé, il va s'accélérer et prendre une nouvelle ampleur.



© capital.fr

La période de confinement aura fait prendre conscience à chacun d'entre nous de l'importance du lien social, de la proximité physique avec les autres, des lieux où l'on se rencontre. C'est une chance pour les lieux de vie, les centres-villes, les centres commerciaux, les magasins, restaurants, cinémas... mais comment travailler ensemble pour que le retour de la confiance soit le plus rapide possible tout en assurant la perception de sécurité impérative et la réalité de celle-ci

C'était compliqué avant le Covid-19, cela le sera encore davantage après. Seule l'intelligence collective, le partage d'objectifs sociétaux communs, la collaboration entre les acteurs permettra au plus grand nombre de s'en sortir, de recréer de la valeur économique mais aussi sociétale. Le chemin sera long. Nous devons l'affronter avec réalisme mais également optimiste car il y aura évidemment un avant et un après Covid-19.

Les transformations engagées par le retail et les commerçants ne peuvent être interrompues par cette crise car celles-ci représentent l'impératif de survie pour demain. Le pire serait de tout stopper maintenant par manque de moyens.

La transformation du commerce et des lieux de commerce doit se poursuivre pour être en phase avec les transformations et les ambitions sociétales mais à quel rythme, et comment revoir les priorités ?

Par ailleurs, les commerçants n'y parviendront pas seuls et devront impliquer avec eux tout leur écosystème : les banques et les financiers qui devront s'engager, **les bailleurs** qui ne peuvent ignorer la profondeur des changements, **les collectivités locales** pour lesquelles vitalité du commerce physique veut dire animation de la ville, qualité de vie, attractivité territoriale... Sur ces sujets, notamment le traitement du sort des loyers pendant la période, d'importantes questions se posent encore aujourd'hui alors que la réouverture approche.

Quelle aura été la solidarité pendant la crise ? Dans quel état les lieux de commerce sortiront de cette phase difficile ? Quel sera le taux de vacances ?...

Car bien entendu, tous les esprits resteront marqués par cette période exceptionnelle et la capacité de collaboration, de co-construction de l'avenir ne sera pas indépendante de la manière dont chacun aura assumé ses responsabilités et sa part de solidarité pendant la crise. **Car, c'est aujourd'hui que l'on construit l'univers des possibles pour demain.**

Le commerce et ses acteurs vont devoir, après une période de sauvetage impérative qui est la première urgence, construire un nouvel environnement dans les prochains mois et années. Cela peut paraître une tâche infranchissable aujourd'hui pour beaucoup d'entre nous. **Alors faisons nôtre, cette devise de Victor Hugo « L'impossible est une frontière toujours reculante ».** ■



© orleans-metropole.fr

À LA UNE

La vacance commerciale, l'ennemi numéro un de toute une filière et des villes



© lechocommerces.fr

Après deux mois de fermeture de la quasi-totalité des magasins non alimentaires, des restaurants, des cinémas et alors que nous allons progressivement entrer dans la période de réouverture, **l'enjeu du commerce et des villes est de savoir quelle sera la situation à la fin de l'année 2020.**

Ces trois dernières années ont été l'occasion de très nombreux débats relatifs au développement de la vacance commerciale, ce pourcentage de locaux commerciaux vides, et ceci dans tous les lieux de commerce, centres-villes, bien entendu, mais aussi centres commerciaux, zones périphériques. La vacance était alors perçue comme le signe d'une paupérisation, d'un sentiment d'abandon, de dépréciation des différents lieux de commerce et de vie.

Nombreuses ont alors été les réflexions sur les actions à mettre en œuvre, localement, inverser cette tendance d'augmentation du taux de vacance constatée depuis près de dix ans, notamment par Procos. Ces réflexions ont donné lieu, notamment au plan Action Cœur de Ville, en faveur des centres-villes des villes moyennes par exemple.

Aujourd'hui, nous avons tous compris l'ampleur des risques de voir se multiplier les fermetures définitives de nombreux commerces, petits comme grands, compte tenu de la gravité de la situation inédite à laquelle le commerce est confronté après deux mois de fermeture et que s'annoncent plusieurs mois de très grande difficulté d'exploitation du fait des mesures de distanciation sociale qu'il va falloir respecter durant les mois à venir.

Comment, en effet, revenir rapidement aux chiffres d'affaires d'avant covid-19 alors que le flux de clients dans les points de vente sera fortement régulé ? Impossible. C'est donc certain, et c'est ce qui se passe dans les autres pays ayant déjà rouvert (Chine, Autriche, Allemagne...), les chiffres d'affaires restent très faibles.

Dans cette période à fort risque, il nous semble que l'ennemi commun à combattre est celui de la vacance commerciale car celle-ci, si elle était amenée à exploser dans les prochains mois, serait une trace indélébile et durable des conséquences sociales et sociétales du Covid-19. Nous ne parlons plus d'un seuil d'alerte à 10 %, mais de risque de passer partout en France à 25 %, 30 % ! Un magasin sur trois ou sur quatre !

Les locaux vides dans les lieux de commerce et les villes rappelleraient alors durablement aux citoyens, aux habitants, cette épidémie et ses conséquences, comme le marqueur durable des effets économiques et sociaux de cette crise.

Mais la vacance commerciale est également l'ennemi de toute une filière. Pour le commerçant de toute taille, elle sera la trace de son impossibilité à franchir cette crise, soit parce que, petit commerçant, il n'aura pas réussi à supporter les charges auxquelles il aura eu à faire face alors que son chiffre d'affaires était nul ou très faible. Pour l'enseigne, elle sera la résultante de l'obligation, pour sauver son réseau, d'avoir été acculée à fermer certains de ses points de vente pour sauver le reste des magasins.

Pour le commerce en général, la vacance est aussi le marqueur d'un cercle vicieux. La réduction du nombre de commerces dans un lieu entraîne la baisse d'attractivité pour le consommateur, donc la baisse de trafic, elle-même génératrice de fragilisation des commerces encore ouverts et à terme des nouvelles fermetures, une augmentation de la vacance, un cercle vicieux infernal...

Pour les propriétaires de locaux commerciaux, où qu'ils soient situés, l'augmentation de la vacance est le début de la baisse de valeur des actifs. On le sait, les commerçants français comme étrangers vont tous sortir affaiblis d'une telle crise. C'est inéluctable, car tous les pays rencontrent les mêmes difficultés en même temps. Donc une augmentation forte de la vacance serait le signe que de nombreux bailleurs auront perdu leur locataire, avec dans une grande majorité des cas, l'absence d'espoir de relouer rapidement leur bien, et encore moins au même niveau de loyer qu'auparavant. Si l'on n'y prend pas garde, si les conséquences de la crise sur la fragilité des commerçants de toute taille sont sous-estimées, aucun site n'est donc à l'abri compte tenu des changements profonds et des déséquilibres économiques créés par la période actuelle et à venir, au moins jusqu'à fin 2020.

Bien entendu, le développement de la vacance représentera rapidement la préannonce des baisses des valeurs locatives et de celles des actifs immobiliers de commerce situés à proximité : résultante immédiate de la loi de l'offre et de la demande.



© Justine Bartolomei / France 3 Provence-Alpes

On pourrait penser que c'est une bonne nouvelle pour les commerces de voir les loyers baisser fortement. C'est sans doute vrai pour les commerces qui seront encore là. En réalité, ce serait surtout le signe que les fermetures se sont multipliées, donc que nos lieux de vie se sont paupérisés et sont moins attractifs pour les commerçants encore ouverts.

Pour les villes enfin, la vacance est l'ennemi mortel à multiples conséquences. La première, la fermeture de magasins, restaurants, cinémas... c'est le développement du chômage local, des baisses de recettes fiscales, et, une destruction partielle de l'attractivité, de l'animation du territoire et de la qualité de vie offerte aux habitants.

Bref, on peut toujours se rassurer en espérant que l'avenir sera à de nouveaux concepts, au développement de la proximité. On peut toujours espérer que la disparition de tel ou tel commerce trouvera demain un remplaçant... Mais, dans combien de temps ? Et, dans quelle proportion si les fermetures de magasins sont nombreuses ? **Conserver les commerçants actuels est beaucoup plus efficace que faire le pari sur la création demain de nouveaux acteurs compte tenu de la situation.**

C'est beaucoup moins destructeur de valeur sociale, sociétale et économique.

On le voit bien, l'intérêt commun est de réduire au maximum les risques de fermeture, chacun à son niveau, chacun selon ses responsabilités, de privilégier le moyen terme et ne pas être obsédé par le court terme.

Cette réussite sera collective ou ne sera pas. Mais chacun doit avoir en tête dans ses réflexions, dans ses décisions, cet objectif de réduire au maximum le risque d'augmentation du taux de vacance.

Chaque commerce, chaque bailleur, chaque ville, chaque territoire doit, dans son propre domaine, avoir clairement cette priorité en tête à chaque moment aujourd'hui et dans les mois qui viennent.

Lutter collectivement contre la vacance commerciale, **c'est contribuer ensemble à la défense d'un bien commun** : la qualité de vie des Français dans les territoires pour lesquels le commerce, les services, les cinémas, les restaurants sont de très forts contributeurs de lien social. ■

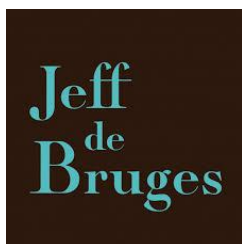
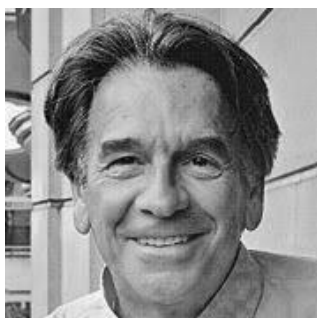


© decathlonvillage.com

PAROLE DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

Philippe JAMBON,

Président fondateur de Jeff de Bruges, vice-Président de Procos



Philippe JAMBON,
Président fondateur de Jeff de Bruges,
vice-Président de Procos

Vous êtes Président Fondateur de Jeff de Bruges, pouvez-vous nous donner quelques éléments sur votre parcours personnel et sur votre entreprise ?

Tombé très jeune dans le pot de la « confiserie-chocolaterie » car mon père dirigeait une entreprise de gros sur ce secteur, j'ai vite été gagné par l'amour du chocolat que je trouvais magique. Le métier de commerçant, c'est en Amérique du nord que je l'ai appris.

Après sept ans d'une expérience canadienne riche où j'ai pu expérimenter la vie d'un réseau de points de vente spécialisés dans le chocolat et la crème glacée, j'ai eu envie de revenir en France pour y créer un lieu de commerce qui, selon moi, manquait : un univers à la fois gourmand et de proximité, où la qualité serait accessible au plus grand nombre, et où l'on se sentirait bien, car il conviendrait à toute la famille.

Jeff de Bruges est né comme cela. A cette époque, le modèle de la franchise était en plein essor, et cette idée qui consistait à associer un savoir-faire et un concept, à l'envie d'entreprendre de partenaires, s'est imposée comme une évidence, surtout lorsque l'on ne dispose pas des fonds indispensables pour monter un réseau qui compte aujourd'hui 500 magasins, qui est n° 1 sur le marché du chocolat et de la glace et dont le maillage se répartit quasi à équivalence entre centres-villes et centres commerciaux.

Si vous deviez résumer la manière dont vos équipes, vos adhérents et leurs propres équipes vivent cette période de fermeture de points de vente, que diriez-vous ?

Je pense qu'émotionnellement, nous vivons tous les choses d'une façon qui nous est très personnelle, et variable en fonction de nos tempéraments. Cependant, si nous devons faire émerger un trait commun à tous, je pense que ce serait la stupéfaction, ce mélange de choc profond et d'étonnement un tantinet naïf, qui nous a laissé un moment KO. Il nous a fallu un temps pour encaisser les mesures parfois floues, les nouvelles règles qui en découlent, du temps pour prendre la mesure terrible de leurs conséquences et des chantiers que nous aurons à mener et pour nous adapter, car, même si tout cela est provisoire, cela laissera des cicatrices.

Aujourd'hui, nous retrouvons petit à petit le regain d'énergie et surtout l'envie indispensables pour affronter cette phase « intermédiaire » dont nous ignorons la durée.

Vous êtes présent dans d'autres pays, cette période est-elle vécue différemment qu'en France ?

Nous sommes effectivement présents dans d'autres pays Espagne, Italie, Angleterre où les situations sont comme vous le savez terribles également, mais aussi au Moyen-Orient, en Afrique du Nord ou en Amérique du Sud. Pas une de ces régions n'est épargnée mais je dois dire qu'aujourd'hui, plus que jamais, nous pouvons être en mesure d'apprécier l'aide et la protection apportées par l'Etat français. Le gouvernement a, très vite, réagi et mis en place des mesures afin d'accompagner les entreprises et leurs salariés, nous donnant le privilège précieux de faire passer notre santé en premier.

Avez-vous pu rester en contact avec vos clients pendant la fermeture et si oui sous quelle(s) forme(s) ?

A destination de nos premiers clients qui sont nos partenaires franchisés, locataires-gérants, nous avons immédiatement mis en place un plan de soutien financier et un moratoire sur les factures, accompagné de communiqués et recommandations deux à trois fois par semaine pour l'ensemble du réseau ainsi qu'une newsletter hebdomadaire pour « accompagner dans le confinement » notre personnel. Au niveau régional, nous avons des échanges quotidiens via des groupes WhatsApp animés par nos directeurs régionaux.

Pour nos clients-consommateurs, il a fallu, au travers de notre base de données et de notre site internet annoncer la fermeture des magasins, puis la réouverture juste avant Pâques des magasins de centre-ville tenus par des franchisés qui ont proposé des services de Click & Collect et de livraison au domicile de leurs clients « embasés ».

La réouverture des magasins se rapproche enfin : quels sont les points inquiétants et les espoirs ?

Pour nous chocolatiers, mais j'imagine que c'est le cas pour d'autres commerces, l'inquiétude est forte car, en nous touchant en plein mois de mars, la crise sanitaire nous a, non seulement, privés du chiffre d'affaires de Pâques qui représente 25 % de l'année, mais à un moment où nos magasins sont également gorgés de stocks à durée de vie limitée qui n'ont pu être écoulés et ne le seront pas non plus en mai.

Les trésoreries sont fortement fragilisées et sans les aides apportées, bon nombre de magasins n'auraient pu faire face.

La réouverture inquiète également car nous avons bien conscience que le « déconfinement gouvernemental » n'annonce pas pour autant un déconfinement des esprits ou des comportements ; nos clients seront coincés entre envies et prudence (voire peur) et les ventes mettront du temps à redémarrer. Il n'y a qu'un remède au Covid-19 qui « guérira complètement le commerce ».

« Et pour l'espoir et le moral, je vous propose du chocolat... »



© jeff-de-bruges.com

Comment vos équipes préparent-elles cette réouverture ?

Pour le moment, l'heure est à l'adaptation de nos commerces, donc aux charges supplémentaires : acquérir les équipements nécessaires et les bons réflexes, dans l'alimentaire bon nombre d'entre eux existent déjà heureusement ; mettre en place les gestes barrières et la distanciation, non culturelle pour nous, mais indispensable pour assurer la protection et la tranquillité d'esprit de nos équipes et celle de nos clients.

Faire ensuite en sorte de « charter » tout cela et de le communiquer en amont pour que chacun soit opérationnel à partir du 11 mai.

Plusieurs semaines de fermeture, une réouverture qui se présente très compliquée en matière de chiffres d'affaires, quels sont les sujets principaux à résoudre pour que vous-même et vos adhérents franchissiez cette période sans mise en danger des emplois et des magasins ?

La priorité a été la prise d'emprunt et les démarches d'accompagnement à valider auprès des banques, la réduction et la stabilisation des charges grâce au chômage partiel ; nous devons, chacun à notre niveau, mettre en place des plans de trésorerie sur des hypothèses réalistes avec dorénavant des remboursements d'emprunts supplémentaires. Il est clair que si nous voulons sécuriser nos entreprises et les emplois qui vont avec, nous aurons des économies à trouver.

Il reste un point encore à traiter, c'est celui des loyers des magasins ; quand une charge représente à elle seule plus de 20 % du compte d'exploitation et que cette exploitation a été stoppée durant deux mois, la légitimité d'un maintien de loyer se pose. L'espoir réside donc dans une attendue médiation entre bailleurs et commerçants afin de trouver une solution entre les mois de fermeture et ceux de la reprise, qui nous verront amputés d'une partie du chiffre d'affaires habituel. L'objectif est un accord qui soit gagnant-gagnant et qui ne lèse personne, ni petits, ni gros propriétaires, ni petites, ni grandes enseignes. Il ne faudrait pas que les efforts appréciables du gouvernement ne puissent aboutir au sauvetage escompté parce que nous aurons manqué d'ouverture, de dialogue et de compréhension mutuelle.

Il faut que nous reprenions avec optimisme. Y-at-il selon vous des raisons de l'être et en ce cas quel message aimeriez-vous faire passer ?

Nous sommes vivants, c'est super ! Nous aurons un traitement dans quelques mois, c'est merveilleux !

Nous serons contents de retrouver nos clients et ils seront contents de nous retrouver, car nous nous serons manqués durant toutes ces semaines.

Nous aurons envie d'échanger, de partager, de plus nous apprécier... et comme c'est dans ces échanges que le commerce prend tout son sens, nous pouvons être optimistes. ■



© jeff-de-bruges.com

PAROLE DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

Stéphane SOLINSKI, Directeur Général de Sport 2000



Stéphane SOLINSKI,
Directeur Général de Sport 2000



Vous êtes Directeur Général de Sport 2000, pouvez-vous nous donner quelques éléments sur votre parcours ?

Depuis 1995, mon parcours professionnel s'articule autour de trois axes : les marchés de biens d'équipements durables et de la personne (Renault, Caradisiac.com, les opticiens Atol Optic 2000, Sport 2000), avec une forte composante retail et presque toujours dans un environnement réclamant une forte conduite du changement (croissance forte ou retournement). En 1999, j'ai quitté mes fonctions au marketing de Renault pour participer à la création d'un spin-off du constructeur au losange : caradisiac.com. On a inventé dès 1999 le parcours d'achat omnicanal pour la voiture d'occasion. Sympa. J'ai eu la chance d'accompagner une très grande diversité d'organisations (multinationale industrielle, startup en création, société coopérative ou détenue par un fonds d'investissement), mais toujours avec composante forte de réseaux de distribution. Alors, je connais Procos depuis de nombreuses années !

Si vous deviez résumer la manière dont vos équipes, vos adhérents et leurs propres équipes vivent cette période de fermeture de points de vente, que diriez-vous ?

Sport 2000 est une coopérative. Le conseil d'administration et son Président Thierry LAVIGNE, ont été bien entendu en première ligne pendant cette période.

Les administrateurs sont des élus mais aussi des adhérents et exploitants qui sont concernés à titre personnel, comme tous les autres adhérents, par la fermeture de leurs magasins.

Pour une enseigne, cela facilite la communication avec un réseau... La fréquence de cette communication a suivi l'actualité de la crise. Elle fut forte juste après le confinement et elle s'accélère à nouveau depuis l'annonce de la réouverture à partir du 11 mai.

La coopérative est une organisation réputée pour sa formidable résilience. Et cette fois encore, les adhérents Sport 2000 ne feront pas mentir la réputation de leur organisation.

Pour ce qui concerne le siège, nous avons maintenu une équipe de 20 personnes en télétravail. En mode commando.

Avez-vous pu rester en contact avec vos clients pendant la fermeture et si oui sous quelle(s) forme(s) ?

Nous avons souhaité prendre la parole pour apporter quelque chose de concret à nos clients en lien direct avec le métier et la mission que nous opérons depuis la création de Sport 2000 en 1966 : promouvoir aux quatre coins de la France les valeurs et la pratique de l'activité physique et sportive.

Pour continuer à le faire autrement pendant le confinement, nous avons adapté notre Livret Sport aux contraintes de nos clients.

Le Livret Sport repose sur un principe simple : récompenser la pratique sportive de nos clients encartés en créditant leur carte de fidélité. En quelques jours, nous avons recentré la récompense sur les activités physiques d'intérieur avec une très forte adhésion par les membres du programme.

La réouverture des magasins se rapproche enfin, quels sont les points inquiétants et vos espoirs ?

Nous sommes confiants dans les mesures prises par le Gouvernement pour endiguer cette pandémie et relancer l'économie.

Nos 400 adhérents et leurs 3.500 salariés, sous enseigne Sport 2000 plaine ou montagne, S2 Sneakers Specialist, Mondovelo, Espace Montagne et WAS We are select, vont prendre part à l'effort national sur ces deux sujets.

Comment vos équipes préparent-elles cette réouverture ?

On a vécu et géré un scénario qu'aucun expert n'aurait osé soumettre à une équipe pour la faire travailler en mode « worst case » lors d'un séminaire de direction !

L'époque que nous traversons depuis mi-mars nous impose de faire cohabiter plus que jamais créativité dans la recherche de solutions et une très grande rigueur dans la construction des hypothèses. C'est dans ces moments qu'il importe d'avoir un beau panel de sensibilités au sein de l'équipe ainsi, bien entendu, qu'un processus décisionnel bien en place.

Plusieurs semaines de fermeture, une réouverture qui se présente très compliquée en matière de chiffres d'affaires. Quels sont les sujets principaux à résoudre pour que vous-même et vos adhérents franchissiez cette période sans mise en danger des emplois et des magasins ?

Il y aura un trou de deux mois dans nos exploitations sans même augurer de la vitesse (lenteur ?) avec laquelle l'activité va reprendre. Il va falloir que les commerces puissent l'absorber en dimensionnant leurs charges au plus juste tout en dynamisant autant que possible leur chiffre d'affaires.

Un très grand nombre de nos adhérents nous ont fait savoir qu'ils allaient faire appel à l'esprit de solidarité de leurs partenaires. Le loyer pèse très lourd dans les exploitations de nos magasins. Les bailleurs sont donc bien entendu invités à rejoindre le mouvement de solidarité nationale. Cette solidarité n'est pas uniquement d'ordre moral ou philosophique. Elle a vocation à maintenir l'intégrité de l'écosystème du retail tout entier dans lequel chacun des acteurs est interdépendant. Des millions d'emplois coté distributeurs sont dans la balance. A chacun de prendre ses responsabilités.

Il faut que nous reprenions avec optimisme ; y-a-t-il selon vous des raisons de l'être et en ce cas quel message aimeriez-vous faire passer ?

En premier lieu, comment ne pas commencer en ayant une pensée pour tous nos concitoyens victimes de cette pandémie ainsi qu'à leurs proches. C'est une terrible tragédie humaine qui marquera notre histoire et notre mémoire.

On devra vivre avec mais comme vous m'y invitez, inventer aussi notre futur avec élan et optimisme.

Je dirais que cette crise a tout d'abord révélé qu'elle était l'extraordinaire capacité d'adaptation de nos organisations grâce à un engagement total des femmes et hommes qui les composent.

Elle a aussi fait éclore des mutations tout juste bourgeonnantes. Nous avons ainsi découvert que nous disposions d'un fort potentiel de productivité à portée de main, une productivité conciliant parfaitement intérêt individuel et collectif.

Enfin, elle a opéré une révision de l'échelle des valeurs, des priorités, assortie d'une appréciation différente des rôles de chacun au sein du collectif.

Tout cela en quelques semaines...

Je suis convaincu que ces mouvements serviront de catalyseur pour une croissance plus durable que jamais.



© sport2000

À PROPOS DES CLUBS

Europe : les commerces débudent le déconfinement

Article écrit par
eurelia
International division of
PROCOS retail federation



© sudouest.fr

Plusieurs pays d'Europe ont autorisé la réouverture de certains commerces, avec comme condition le respect de normes sanitaires importantes telles que : nombre limité de clients dans le magasin simultanément, distanciation sociale, port du masque obligatoire pour le personnel, pose de plaques en plexiglas en caisse. De nombreux commerces doivent proposer du gel hydroalcoolique à l'entrée des magasins.

Dans le cas des enseignes de l'équipement de la personne, les cabines d'essayage doivent également mettre du gel hydroalcoolique à disposition des clients, les cabines sont désinfectées après chaque utilisation et les vêtements sont replacés dans l'assortiment du magasin un jour après l'essayage.

C'est dans ces conditions que l'**Allemagne** a autorisé la réouverture de la plupart des commerces d'une surface inférieure à 800 mètres carrés depuis le lundi 20 avril, tandis que les coiffeurs pourront rouvrir le 4 mai. Les magasins qui ont rouvert reportent cependant sur la première semaine des chiffres de vente très bas pour le moment, de l'ordre de - 70 % à - 90 % par rapport à la même semaine de l'année 2019. La première semaine de réouverture, moins de 50 % des commerces dans les centres commerciaux étaient ouverts car tous ne sont pas équipés pour assurer la sécurité des employés et des clients ou manquent de personnel. La plupart des centres commerciaux acceptent d'ouvrir sur des amplitudes horaires réduites entre 10 h – 18 h ou 11 h – 17 h.

Les lieux culturels, les bars, les restaurants (sauf livraisons), les aires de jeux et les terrains de sport restent fermés pour le moment. Les grands rassemblements de type concerts et compétitions sportives, resteront interdits au moins jusqu'au 31 août.

En **Autriche**, les commerces de moins de 400 m² ainsi que les parcs et les jardins ont rouvert leurs portes depuis le 14 avril. Les centres commerciaux, les coiffeurs et les grands magasins pourront quant à eux rouvrir le 1er mai, puis les hôtels et les restaurants suivront mi-mai. Comme pour l'Allemagne, les ventes des magasins depuis la réouverture sont très en dessous des chiffres habituels, tout comme les fréquentations. Les enseignes communiquent sur des ventes inférieures de 40 à 60 % lors des premiers jours de la réouverture par rapport à la même période N-1.

En **Suisse**, certains commerces ont rouvert le lundi 27 avril, il s'agit des coiffeurs, physiothérapeutes, médecins, salons de massage, fleuristes, jardinerie, ainsi que les crèches.

Au **Danemark**, les salons de coiffure, les instituts de beauté, les tatoueurs et les auto-écoles ont aussi pu reprendre leurs activités depuis le 20 avril. Mais les bars, restaurants et centres commerciaux restent clos et les rassemblements de plus de 10 personnes ne sont toujours pas autorisés.

La **Slovaquie** a lancé la phase I de son déconfinement le 22 avril avec la réouverture des magasins d'une surface de vente maximale de 300 m² ainsi que la plupart des entreprises de services, les marchés en plein air, les concessionnaires automobiles et les terrains de sport. Les salons de coiffure ou les salons de beauté pourront a priori rouvrir début mai en phase II, puis les magasins de moins de 1.000 m² mi-mai et enfin les écoles, les centres commerciaux, les espaces de divertissement et de sport pourront normalement rouvrir en phase IV, début juin.

Le gouvernement **de République Tchèque** a, pour sa part, décidé d'accélérer le calendrier de réouverture des commerces et autres services et établissements. Lundi 27 avril, les commerces d'une surface inférieure à 2.500 m² ont pu rouvrir leurs portes à condition de posséder une entrée indépendante et qu'ils ne se trouvent pas dans un centre commercial.

Les bars et restaurants possédant une terrasse, les musées et galeries, châteaux ou encore les salons de coiffure devraient pouvoir rouvrir le 11 mai, tandis que les restaurants et l'ensemble des institutions culturelles devraient pouvoir reprendre une activité normale le 25 mai.

Aux **Pays-Bas**, les magasins ne sont pas concernés par les mesures de confinement et de fermeture obligatoires imposées, même chose en **Pologne** pour les magasins de centre-ville (les centres commerciaux eux restent fermés). Ceux-ci ont ainsi pu rester ouverts pendant le pic de l'épidémie à partir du moment où les consignes sanitaires étaient respectées (bien que dans les faits la plupart des enseignes ont fermé faute de clientèle).

En **Italie**, les secteurs où le risque de contagion est faible, comme l'industrie ou les commerces de gros, pourront être autorisés à rouvrir dès le 4 mai. Les commerces de détail reprendront leurs activités le 11 mai et les bars et restaurants le 18 mai, sous de strictes conditions. Les écoles resteront fermées jusqu'en septembre.

Dans le reste du monde, **Israël** a rouvert ce dimanche tous les commerces, à l'exception des centres commerciaux. **L'Arabie saoudite** a partiellement allégé son confinement. Il sera assoupli de 9 h à 17 h et les centres commerciaux et commerces de détail seront autorisés à rouvrir à partir 13 mai. Seules certaines zones, dont La Mecque, resteront soumises à un confinement total.

Alors que les annonces de déconfinement et de réouverture des magasins se multiplient en Europe, les chiffres du secteur retail en **Chine** où l'épidémie a atteint son paroxysme en janvier et en février constituent un indicateur de ce que pourrait être la reprise du secteur en Europe. 90 % des magasins et 80 % des restaurants ont effectivement rouvert début avril dans le pays. Là-bas, les ventes du secteur retail ont baissé de 20 % dans l'ensemble en janvier et en février par rapport à l'an dernier. Les ventes ont même été inférieures de 30 % à 70 % sur l'ensemble du 1er trimestre 2020 pour 60 % des centres commerciaux du pays.

Les ventes du groupe H&M ont notamment baissé de 63 % au plus fort de la crise, avec un minimum à - 89 % en semaine 7 et -84 % sur l'ensemble du mois de février, Decathlon a vu ses ventes baisser de 60 % et Adidas de 80 %.

La situation n'est cependant pas revenue à la normale avec la réouverture des magasins. Dans les premières semaines du déconfinement à Shanghai fin-mars, le trafic des centres commerciaux était en effet en baisse de 50 % par rapport à l'année précédente, les ventes du groupe H&M étaient quant à elles, en baisse de 79 % en semaine 10 (2-8 mars) alors que 89 % des magasins avaient rouvert.

Du point de vue de la relation bailleurs / preneurs en dehors de France, très peu de bailleurs ont annoncé l'annulation totale des loyers sur la période de fermeture, en dehors d'Ikano (Ikea) ou de Value Retail. Et les enseignes relèvent la difficulté impliquée par des mesures gouvernementales pour négocier comme par exemple en Italie où 60 % de crédits d'impôts sont concédés à une partie des enseignes par le gouvernement limitant les discussions avec les bailleurs ;

En **Espagne**, où la fin du confinement était initialement prévue pour le 15 avril et a été repoussé au 9 mai, le gouvernement a émis dans un premier décret royal en date du 21 avril permettant aux locataires indépendants ainsi qu'aux PME d'étaler le paiement du loyer sur 24 mois pour la durée de la fermeture et a décidé de laisser les « gros » locataires ainsi que les propriétaires négocier directement entre eux afin de gérer leur relation contractuelle.

Procos, présent en Espagne avec son département Eurelia qui regroupe 45 enseignes sur la péninsule ibérique, a décidé afin d'accompagner et d'aider ses enseignes adhérentes dans la traversée de cette crise sans précédent, de s'unir à d'autres associations du commerce espagnol (ANCECO, AMICCA, ACOTEX et COMERTIA). L'action principale conjointe repose sur le fait de faire entendre aux propriétaires mais surtout aux pouvoirs publics la situation extraordinaire dans laquelle se trouvent les enseignes, de l'urgence à agir pour le maintien des commerces et des emplois.

La situation en Espagne est tout aussi difficile qu'elle peut l'être en France. Déclaré le 14 mars, l'état d'urgence s'est accompagné de la fermeture de tous les commerces (hors alimentaires et biens de première nécessité) sur l'ensemble du territoire. Depuis, à l'instar de la France, s'est engagé un long bras de fer avec les propriétaires afin d'annuler les loyers pendant la période de fermeture et renégocier les contrats lors de la réouverture.

Le premier communiqué du groupement d'associations dont Eurelia fait partie réclamait la condamnation des loyers et des charges pour toute la durée de fermeture des magasins.

L'ensemble des enseignes et des associations estiment que ce décret royal en date du 21 avril n'est pas satisfaisant car il laisse tout le pouvoir de négociation aux propriétaires et ne protège pas les enseignes qui se retrouvent toutes en grande difficulté.

Les enseignes attendent bien plus qu'un moratoire sur le commerce.

Parmi leurs dernières demandes :

- l'étalement du paiement des loyers et non l'annulation va provoquer la fermeture de nombreux magasins et la destruction de milliers d'emplois.
- L'annulation des loyers pour toute la durée de fermeture ainsi que l'adaptation progressive lors de la réouverture qui nous le savons sera très lente.
- La non-application des garanties bancaires
- une plus grande flexibilité des conditions de travail lors de la réouverture (maintien du chômage partiel, horaires flexibles...)
- Sur le long terme, une révision de la relation et des contrats entre bailleurs et locataires afin de l'adapter au nouvel environnement du commerce.

L'ensemble de ces revendications sont portées par tout le secteur du commerce de détail en Espagne, tant l'avenir du secteur et celui de nombreux acteurs est en jeu.

eurelia
International division of
PROCOS retail federation

Contact : **Cécile WALTER**, Directrice Division Internationale

cecile.walter@eurelia.com / europe@eurelia.com

Standard : 01.44.88.56.90

PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75001 PARIS

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

Directeur de la publication : François FEIJOO, Président de Procos