

- Le commerce spécialisé en danger : priorité à une réouverture la plus rapide possible et à un vrai plan d'accompagnement pour toutes les enseignes
Édito par Laurence PAGANINI, Présidente de Procos
- Marc GOGUET, une très grande personnalité du commerce vient de nous quitter.
- Commerce spécialisé : les très gros enjeux de la fin de l'année
- Questions à... Noël MOUSSALI, Directeur Immobilier, Vivarte
- Meilleure chaîne de magasin 2020 : bravo aux adhérents Procos primés
- *Le commerce parisien en 2020 : neuf mois catastrophiques**
- *Club Périphérie**
- Que signifie « donner du sens à sa consommation » chez les millennials ?
Les points clés à retenir de l'étude Procos/Etienne Thil 2020.

* réservé aux adhérents Procos

Version non adhérents Procos.

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

ÉDITO

Par Laurence PAGANINI,
Présidente de Procos



Le commerce spécialisé en danger : priorité à une réouverture la plus rapide possible et à un vrai plan d'accompagnement pour toutes les enseignes

Le commerce est entré dans l'une des périodes les plus dangereuses qu'il ait connues.

Après un premier confinement, une fermeture de deux mois des magasins, la plupart des secteurs du commerce spécialisé enregistre une baisse de chiffres cumulée, depuis le début de l'année 2020, de - 20 % pour l'habillement, les cadeaux, la beauté santé, jusqu'à - 25 % pour l'alimentaire spécialisé et - 40 % pour la restauration.

A la veille des achats de Noël, le gouvernement a décidé de fermer à nouveau les points de vente pour lutter contre la prolifération du virus. Ce choix n'est pas lié à la diffusion du virus par les magasins eux-mêmes. Le gouvernement lui-même reconnaît que les mesures mises en œuvre par les commerçants ont été efficaces. Ce choix de fermer les boutiques n'a donc rien à voir avec les magasins du commerce spécialisé. Cette décision répond à la volonté d'éviter un trop grand nombre de déplacements. Mais, est-ce normal de privilégier le travail de tous, sauf celui des commerçants spécialisés, de la culture ou des salles de sport... ?

Les enseignes ont conscience des enjeux sanitaires et des choix difficiles auxquels est confronté le gouvernement. **Elles sont responsables** et espèrent que le confinement portera ses fruits et permettra de rouvrir les magasins dès que possible.

Responsabilité oui mais à la condition que les conséquences des décisions prises soient réellement bien appréhendées en termes économique et social.

Les prochaines semaines seront cruciales et la décision de rouvrir rapidement ou non tous les commerces (peut-être dès le 12 novembre) aura de lourdes conséquences.

Ne pas faire de chiffres d'affaires ou avoir une activité fortement réduite mettra en danger de défaillance des milliers d'entreprises et des réseaux entiers de magasins. **Plus tard les magasins ouvriront, plus grand sera le danger.** Gouvernement et commerçants doivent travailler ensemble sur les mesures qui permettront la réouverture la plus rapide possible afin d'étaler les achats de Noël et réguler les flux.

Dans un premier temps, le gouvernement a mis en place des mesures importantes telles que le chômage partiel. Il a renforcé le fond de solidarité pour les plus petits commerçants, imaginé un premier dispositif pour les loyers des TPE et PME. **Mais, c'est très loin du plan de sauvetage indispensable face à la catastrophe qui se prépare.** Car les entreprises de plus de 250 salariés, les ETI du commerce sont exclues à ce jour du dispositif d'aides ! Le chômage partiel ne suffira pas... Le gouvernement a bien en tête le soutien aux plus petits commerçants et c'est indispensable.

Mais, il ne faudrait pas qu'il sous-estime la fragilité des plus grands réseaux, dans tous les secteurs, en cas de chiffre d'affaires nul ou faible durant la période la plus importante de l'année. Un risque majeur pour la survie et la poursuite de l'activité en 2021. Il faut porter des stocks, payer les frais fixes et la trésorerie s'épuise très vite, sans parler des résultats.

Les moyens actuellement prévus pour soutenir les commerçants de toute taille en cas d'activité faible sur cette fin d'année sont largement insuffisants et entraîneraient de nombreux licenciements et défaillances. Le premier ministre a dit « *Les mesures d'indemnisation les plus larges seront mises en place car les commerçants n'y sont pour rien, c'est une question d'éthique.* » et « *Nous ne laisserons tomber personne.* »... Qu'est-il prévu pour nos ETI du commerce spécialisé ? Pour nos champions français combattifs et innovants mais si durement touchés ?

Il faut mettre en place un véritable plan de sauvetage à la hauteur des enjeux sociaux, du risque de fermeture de milliers de magasins et de défaillance de réseaux entiers.

C'est ce à quoi le gouvernement, le commerce, les bailleurs, les banques et les assureurs doivent travailler. On ne pourra pas permettre la relance d'acteurs qui auront déposé le bilan. La fermeture des magasins représente la paupérisation des territoires, des villes et le chômage généralisé en France. Les entreprises du commerce spécialisé sont des acteurs sur lesquels le gouvernement doit s'appuyer pour relancer l'économie et maintenir l'emploi partout, sur tous les territoires.

- Il faut dès maintenant traiter du remboursement des PGE dans le cas où les entreprises déjà endettées se retrouveraient dans l'impossibilité de faire face à leurs engagements, et n'auraient plus les moyens d'investir sur l'innovation et la transformation. Après un premier PGE, de très nombreux acteurs n'auront pas accès à un second. Et si c'est le cas, l'étalement des remboursements sur une longue durée ou la conversion en fonds propres seront impératifs.
- Il faut mettre en place d'urgence des mesures automatiques d'adaptation des loyers à la réalité des chiffres d'affaires. Il n'est plus temps de se demander s'il faut protéger une rente immobilière, car si le commerce s'écroulait, elle s'écroulerait avec. L'intérêt des bailleurs et des locataires est le même.
- Il faut tout de suite se préparer à supprimer des charges sociales et fiscales

Responsabilité, solidarité, oui, avec conviction pour les Français, pour nos collaborateurs, mais **les commerçants de toute taille n'accepteront pas d'être les sacrifiés de cette crise sanitaire avec laquelle nous allons devoir apprendre à vivre au plus vite.**

[Lire le communiqué de presse « CONFINEMENT : LES COMMERÇANTS REFUSENT D'ÊTRE SACRIFIÉS ! » en cliquant ici](#) ■

À LA UNE

Marc GOGUET, une très grande personnalité du commerce vient de nous quitter



Fondateur de Procos mais aussi de la Fédération Française de la Franchise (FFF), de l'IREF (Fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise) et l'Institut pour la Ville et du Commerce (IVC), Marc GOGUET a été toute sa vie un homme qui a cherché à fédérer tous les acteurs du commerce, à créer des lieux d'échanges et de réflexions, à mettre en place des outils au service des commerçants et des lieux de commerce.

Marc possédait un sens très affuté des priorités, du bien commun et du collectif.

Alors que le commerce s'apprête à affronter l'une des périodes les plus difficiles de son histoire à cause de la Covid 19 et que les changements de société bouleversent de nombreux paramètres de la consommation, nous devons durablement nous poser la question : comment Marc aurait-il analysé la situation ? Qu'aurait-il considéré comme essentiel ? Avec qui nous aurait-il conseillé de travailler pour fédérer, co-construire et être efficace ?

Marc GOGUET a créé l'esprit Procos, entretenu par les présidents qui lui ont succédé, Jean-Luc BRET, François FEIJOO et aujourd'hui Laurence PAGANINI. Il a toujours été près de nous, toujours à l'écoute de nos actions, de nos orientations, toujours passionné et prêt à donner un conseil avisé.

A ses côtés, en qualité de délégué général, Michel PAZOUIMIAN pendant une vingtaine d'années a vécu de très nombreux combats pour défendre les intérêts des enseignes du commerce spécialisé mais également œuvré pour la mise en place de nombreux outils d'analyse des sites de commerce, notamment des centres-villes qui le passionnaient mais aussi des centres-commerciaux dont il était l'un des acteurs.

Avant d'être délégué général, j'étais adhérent Procos en tant que Darty et j'ai eu la chance de rencontrer Marc Goguet, il y a 20 ans. Je reconnais que son parcours était impressionnant. Infatigable, impliqué, toujours aimable, il était toujours à l'écoute, même des adhérents plus jeunes.

En tant que délégué général, mon chemin près de Marc fut court et notre proximité moins quotidienne mais elle restait très régulière. Il restait à l'écoute des actions et activités de l'équipe. Il était très attentif aux évolutions de Procos et à ses adaptations au commerce d'aujourd'hui. Il en était, je le crois vraiment, satisfait, voir rassuré.

Aujourd'hui, je n'ai qu'un souhait, en plus de lui rendre hommage, c'est que les plus jeunes d'entre nous, dirigeants, équipes immobilières d'enseignes, se souviennent pour franchir au mieux les étapes difficiles qui nous attendent, combien l'action de Marc trouve encore tout son sens aujourd'hui, peut-être encore plus qu'hier. Que ferions-nous si nous n'étions pas ensemble ? Que ferions-nous si nous n'étions pas capables de nous parler malgré les difficultés ? Que ferions-nous si nous n'avions pas préalablement construit notre besoin d'échanger ? Si n'avions pas dépassé les postures de concurrence, d'intérêts individuels ?

Avancer, c'est respecter l'autre, c'est avoir envie de partager, de co-construire, savoir écouter, comprendre les intérêts divergents, prendre de la hauteur et avoir la volonté sans faille de trouver des solutions. Nous en aurons besoin, pensons-y aussi souvent que possible, **Marc Goguet nous a ouvert la voie, nous serons garants de la poursuite de sa philosophie et sa volonté de fédérer.**

Emmanuel LE ROCH, Délégué Général de Procos

À LA UNE

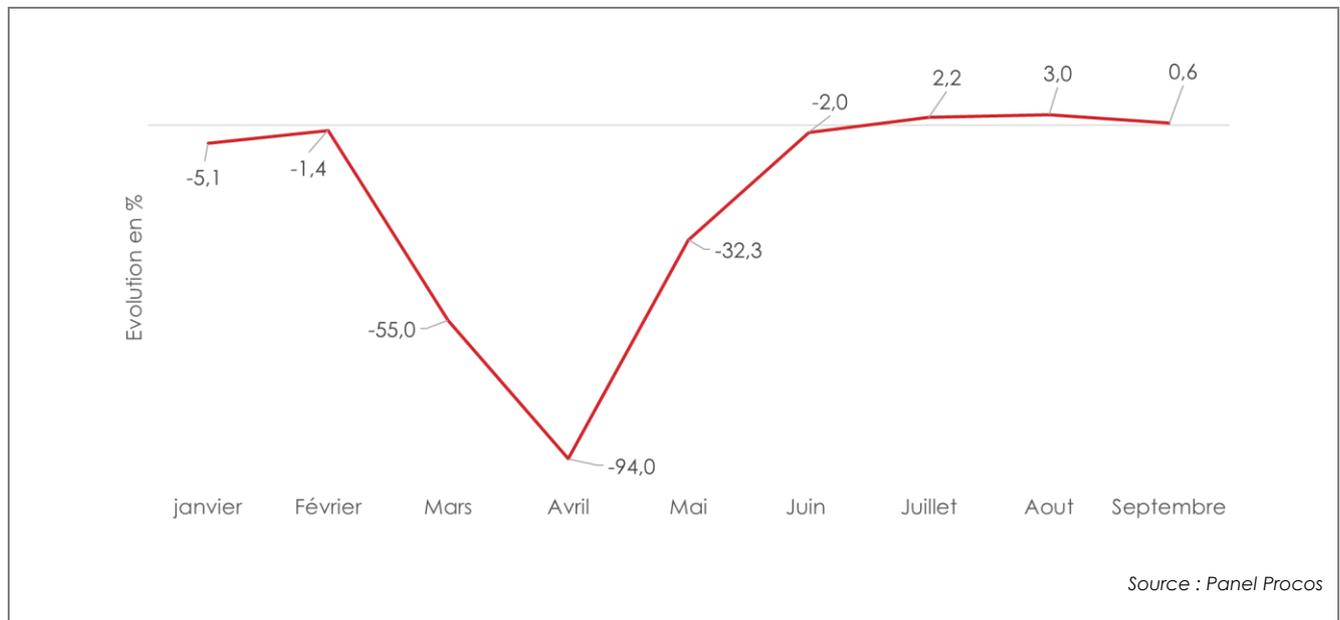
Commerce spécialisé : les très gros enjeux de la fin de l'année

Procos a tenu une conférence de presse sur la conjoncture le 22 octobre 2020. Nous reprenons ici quelques éléments des analyses présentées. Le lecteur intéressé pourra accéder au dossier complet [en cliquant ici](#).

Notons que le présent article a été écrit avant la nouvelle décision de confinement prise par le gouvernement du 29 octobre au 1^{er} Décembre et la fermeture des magasins des secteurs considérés comme « non essentiels ». Comprendre la situation avant le début du quatrième trimestre est d'autant plus importante pour connaître le point de départ de cette fin d'année à haut risque.

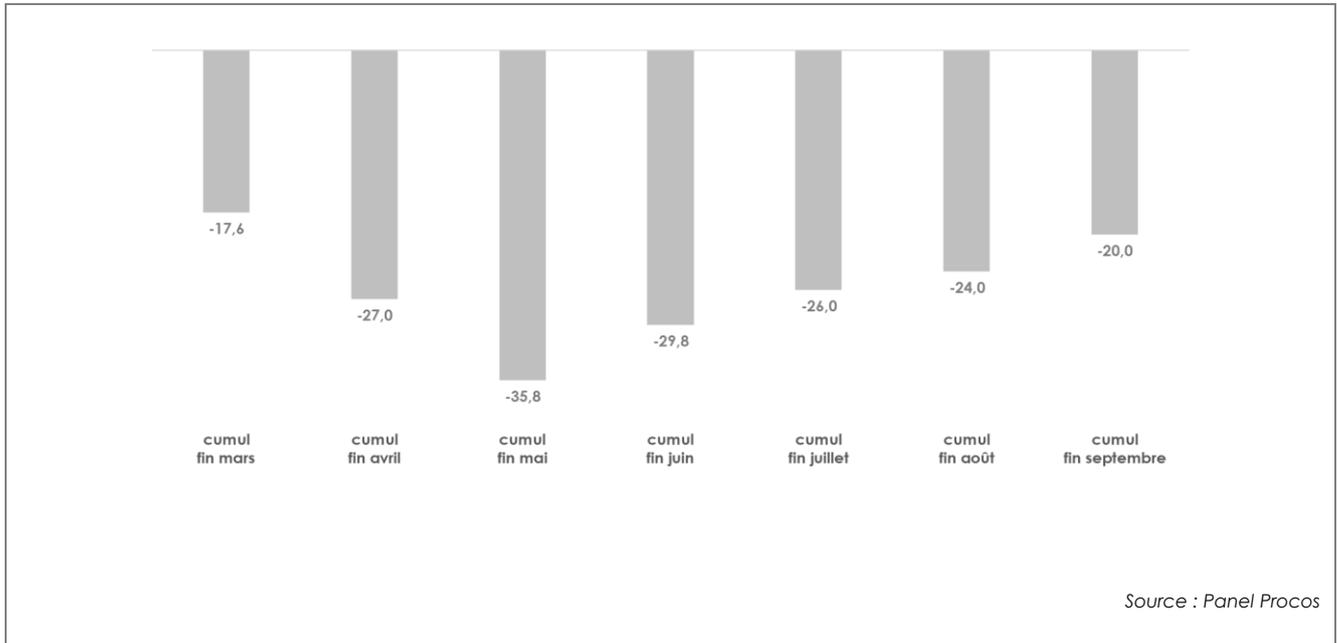
En moyenne, les magasins ont connu une activité légèrement supérieure à celle des mêmes mois en 2019 (juillet à septembre). Toutefois, la reprise reste faible si l'on tient compte de l'énorme creux consécutif aux fermetures de mars à mai.

Évolution du chiffre d'affaires mensuel magasin en % en 2020 vs même mois en 2019



En moyenne, malgré cette reprise, les chiffres d'affaires magasins cumulés de janvier à septembre sont inférieurs de - 20 % à ceux de 2019.

A fin septembre, le chiffre d'affaires magasins est encore à - 20 % en moyenne versus même période en 2019

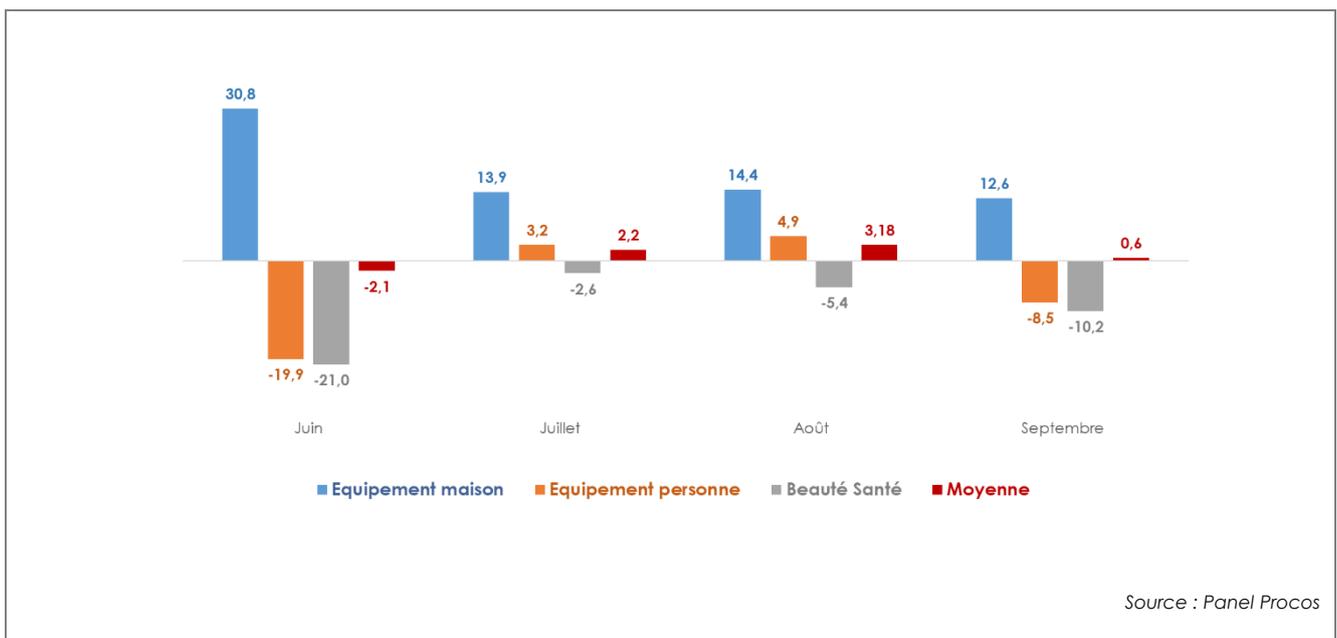


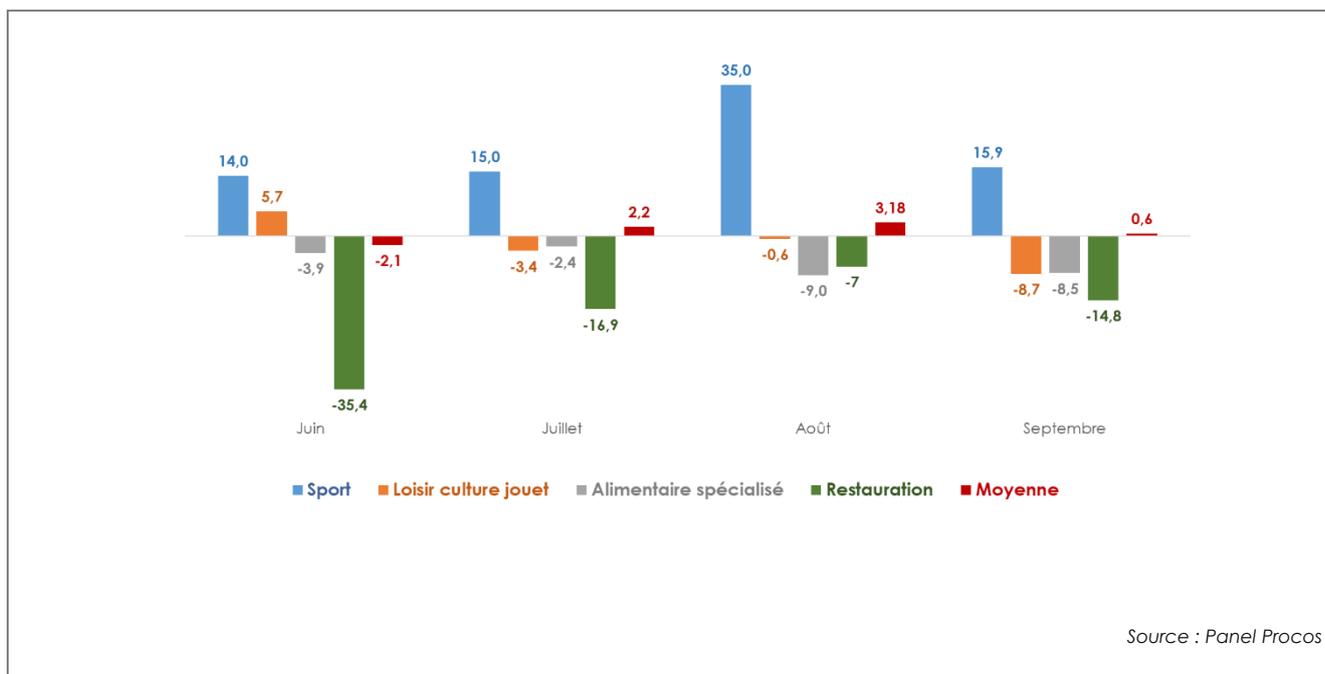
Mais, cette moyenne cache une grande hétérogénéité sectorielle comme le démontre les graphiques ci-dessous.

Depuis le déconfinement, l'activité des secteurs du commerce spécialisé est très hétérogène.

Sport et équipement de la maison représentent les secteurs les plus dynamiques. La restauration, le loisir et l'équipement de la personne sont en grande difficulté.

Évolution comparée des chiffres d'affaires magasins par secteur de juin à septembre 2020





Les moyennes surfaces de périphérie, les retail parks sont beaucoup moins impactés par les mesures de distanciation.

Accessibles en voiture, leur exploitation est moins contrainte par l'utilisation des transports en commun ou l'accès dans un mail fermé qui peut générer une perception plus anxiogène chez certains consommateurs.

Par ailleurs, les secteurs actuellement dynamiques tels que le sport ou l'équipement de la maison sont surreprésentés dans la typologie moyennes surfaces de périphérie alors que les centres-villes et les centres commerciaux sont handicapés par les difficultés rencontrées par la mode.

La fréquentation des plus gros centres-villes et des grands centres commerciaux est très pénalisée par le développement du télétravail, les blocages de la mobilité et les mesures de distanciation.

Les ventes web des enseignes explosent.

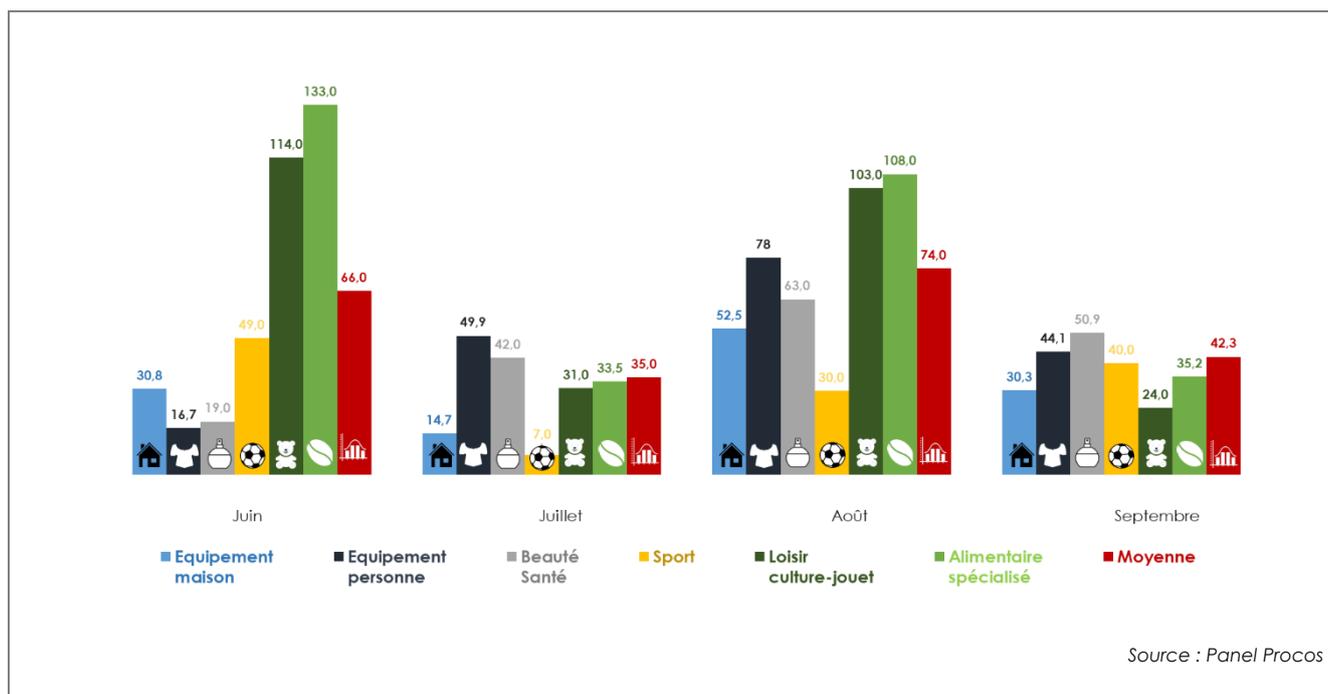
Alors qu'avant la Covid, les évolutions des ventes étaient en moyenne de + 16 %, celles-ci ont connu des croissances très nettement supérieures depuis la crise sanitaire, en particulier le click & collect (retrait des produits dans les magasins) et les drives. Notons que ces évolutions de ventes web des enseignes du commerce spécialisé sont nettement supérieures à celles des pure players.

Télétravail, difficulté de déplacement, crainte de l'autre... sont autant de paramètres qui ont accéléré les recours au e-commerce par une partie de la population, notamment les plus âgés, qui n'en ressentaient pas le besoin par le passé.

Le e-commerce a augmenté son taux de pénétration pendant la crise. Qu'en sera-t-il à l'issue de celle-ci ? Nous savons que nous ne reviendrons plus à la part de marché d'avant la crise. Une part de marché de 9 % en moyenne en 2019 qui devrait passer à 13 ou 15 % en 2020 en fonction du déroulement de la fin de l'année.

Pour autant le poids du e-commerce se situe, selon les secteurs, entre 5 % à 20 % du CA total d'une enseigne. En conséquence, le modèle demeure celui de l'omnicanal. Le magasin conservera toute sa place mais les modèles se seront adaptés beaucoup plus vite que prévu. Les modèles économiques devront être stabilisés ; par exemple, le poids de l'immobilier devra décroître.

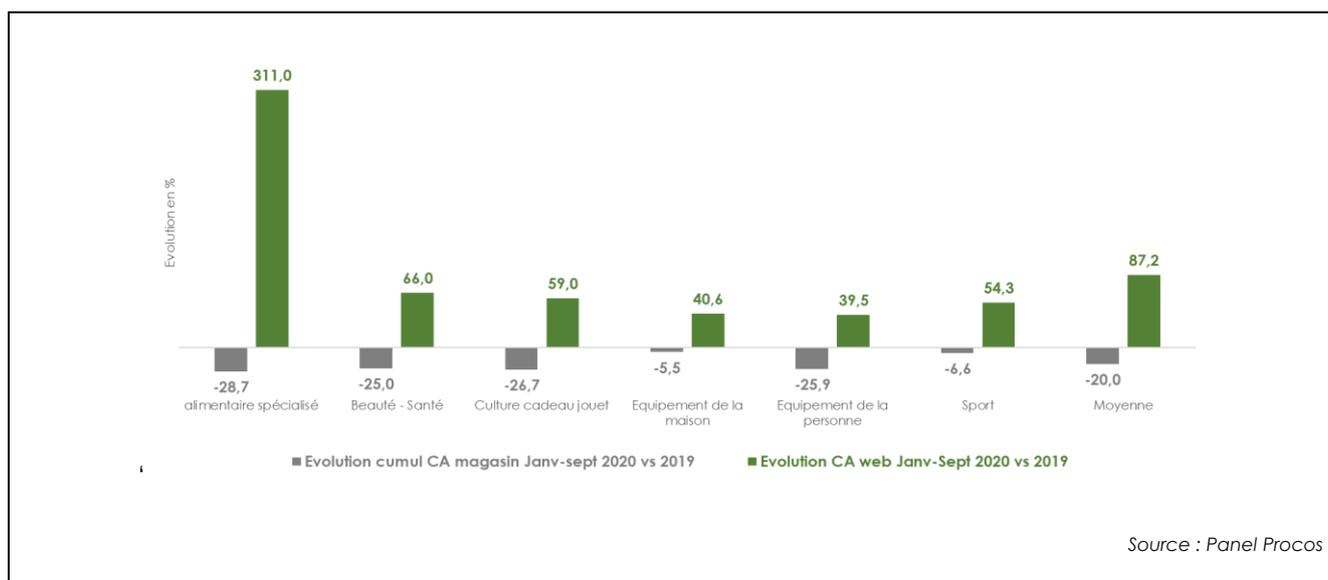
Évolution comparée des évolutions du chiffre d'affaires internet mensuel par secteur en juin et septembre 2020 (vs mêmes mois en 2019)



Depuis le début 2020, la baisse cumulée des ventes magasins tous secteurs confondus du commerce spécialisé est de - 20 % tandis que les ventes internet augmentent en moyenne de 87 % durant la période.

Alors que certains secteurs tels que l'équipement de la maison et le sport ont quasiment rattrapé le retard pris durant le confinement, d'autres restent très négatifs en cumul depuis le début de l'année.

Évolution du chiffre d'affaires magasins et web en cumul janvier à septembre 2020 vs même période 2019



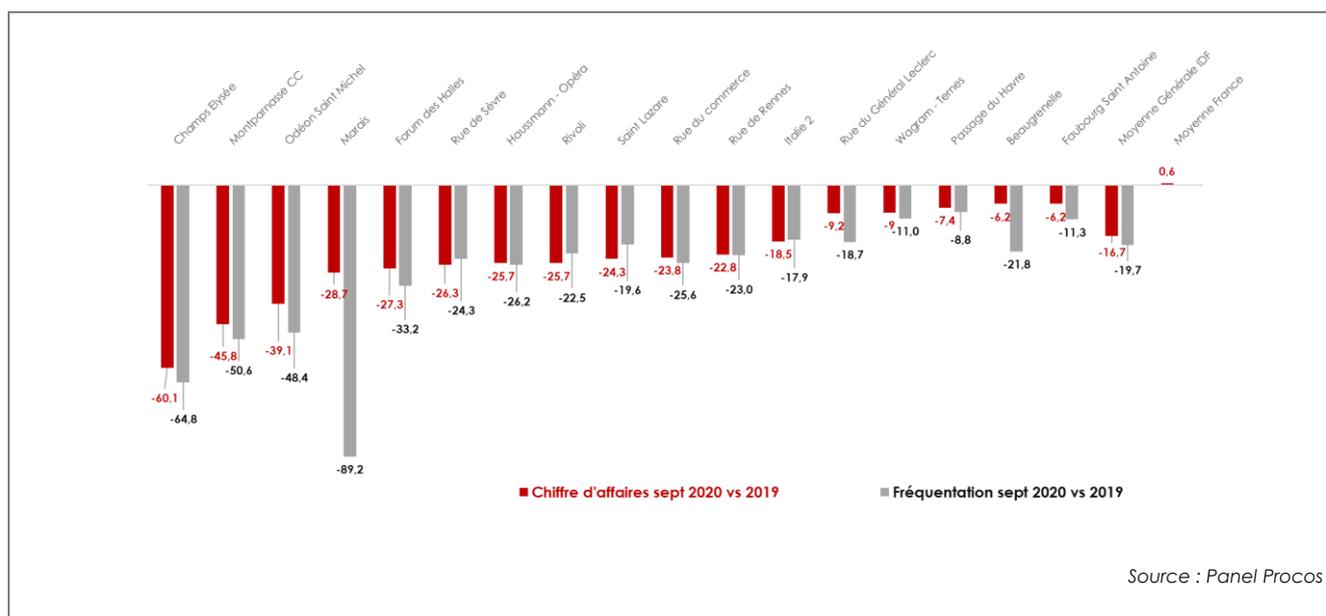
Paris et l'Ile-de-France en situation particulièrement difficile

Paris, en particulier ses grands pôles de commerce et de tourisme, sont très affectés par trois phénomènes résultant de la crise sanitaire : l'absence de touristes internationaux, le maintien d'un niveau très fort de télétravail et la méfiance vis-à-vis des transports en commun.

Par ailleurs, certaines activités, théâtre, cinéma... sont à l'arrêt et ne génèrent plus les flux habituels pour les activités de restauration par exemple.

Les grands lieux de commerce parisiens sont impactés fortement en fréquentation et les chiffres d'affaires sont en très forte baisse. Ci-dessous, l'exemple du mois de septembre.

Paris intra : chiffre d'affaires et fréquentation magasins / septembre 2020 vs 2019

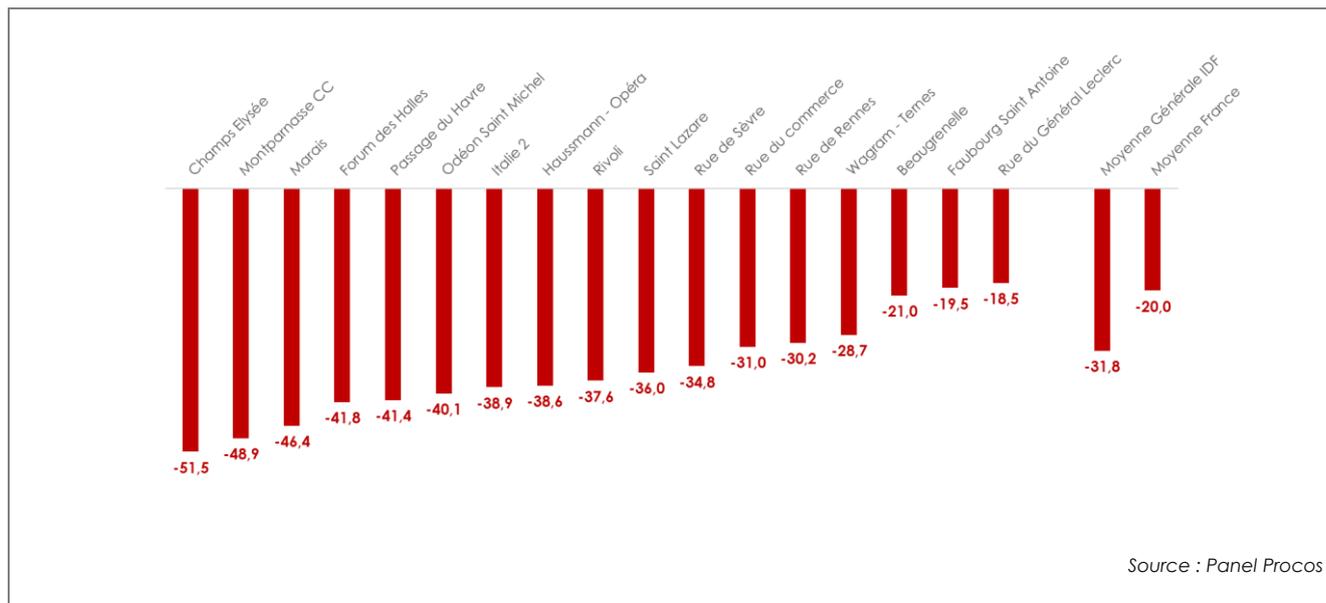


Par ailleurs, l'impact sur l'activité du commerce est durable et depuis le début de l'année, très inquiétant, sensiblement supérieur à celui de la moyenne française.

Plusieurs questions auxquelles il faut apporter des solutions urgentes :

- Comment adapter très rapidement les coûts des loyers à la réalité des chiffres d'affaires pour réduire les fermetures de magasins ?
- Comment travailler avec la ville de Paris pour éviter que les mesures considérées comme prioritaires sur la place de la voiture, du vélo... soient adaptées en tenant compte de la fragilité exceptionnelle des commerces ? **A défaut de coordination et de concertation, la fermeture des commerces risque de se multiplier dans les prochains mois.**

Paris intra : cumul chiffre d'affaires / janvier-septembre 2020 vs 2019



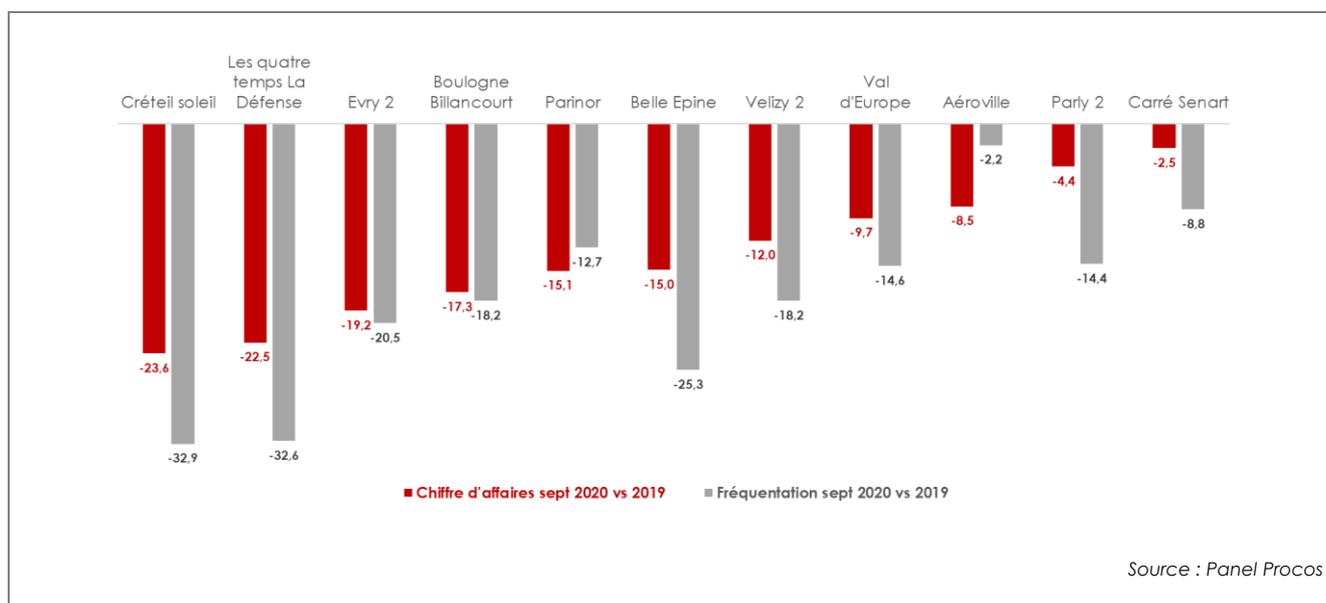
Même constat pour les grands centres commerciaux.

La situation réclame une concertation rapide entre les acteurs de l'immobilier commercial, l'Etat et les commerçants pour adapter en urgence les coûts d'exploitation à la réalité d'une activité durablement affectée.

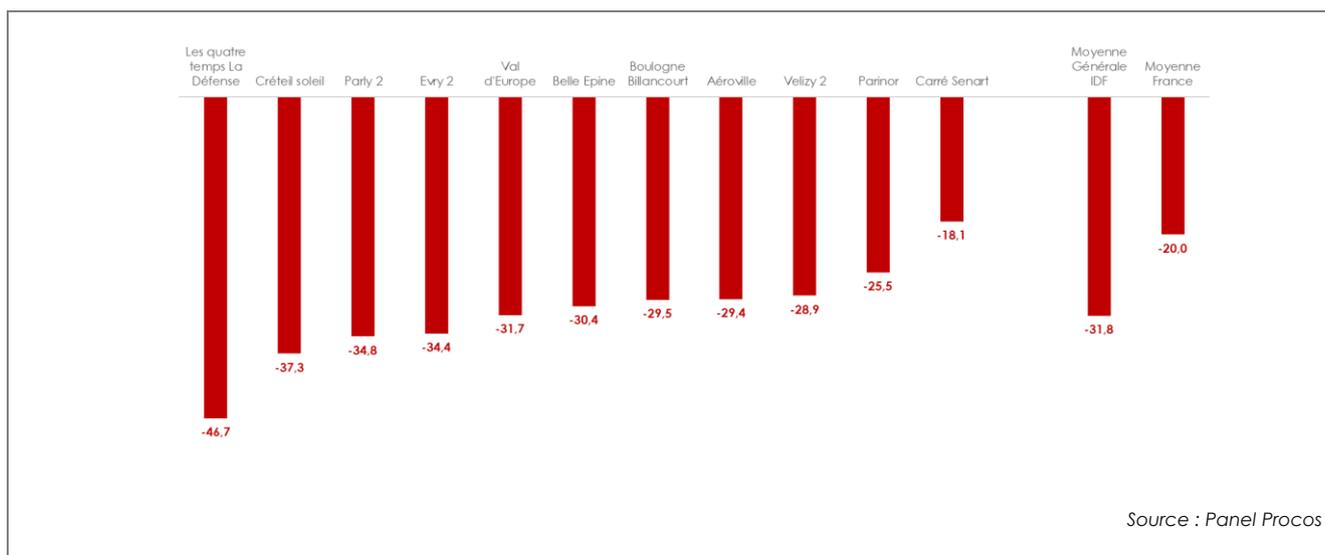
Là également, si cette approche n'est pas mise en œuvre par les bailleurs, les fermetures de magasins risquent de se multiplier, de même que les tensions fortes entre les propriétaires de sites et les commerçants. La filière saura-t-elle gérer cette période mieux que lors du confinement ? On le souhaite. Mais rien n'est certain malheureusement.

Comment travailler ensemble pour traverser ces crises dans les moins mauvaises conditions et au profit du plus grand nombre ?

Centres commerciaux d'Ile-de-France : évolutions de chiffre d'affaires et de fréquentation septembre 2020 vs 2019



Centres commerciaux d'Ile-de-France : évolution de chiffre d'affaires cumulés des magasins janvier-septembre 2020 vs 2019



Les prochains mois ne seront pas favorables à la consommation : d'où la nécessité d'être réactifs, agiles et solidaires.

Les trois derniers mois de l'année présentent beaucoup de risques pour les réseaux et les lieux de commerce.

Ces mois pèsent très lourds pour une grande partie des commerçants et l'impact des mesures de mobilité pourrait être très important en fonction des choix gouvernementaux et de l'évolution du virus.

Cette situation ne peut être qu'anxiogène pour les commerçants.

A la crise sanitaire, il convient d'ajouter les conséquences de la crise économique (baisse du pouvoir d'achat pour une partie de la population, forte augmentation du chômage ...) qui vont durablement impacter la consommation générale. Bien entendu, tous les consommateurs ne sont pas touchés de manière homogène. Une partie épargne, l'autre est confrontée aux difficultés pour les besoins essentiels.

Il est donc important :

- Que le gouvernement soit prêt à soutenir la demande, en particulier celle des plus défavorisés (chèque consommation ...).
- Que les enseignes soient le plus agile possible et en capacité, grâce au numérique, de « sauver » une partie du chiffre d'affaires.
- Que les bailleurs soient réactifs et adaptent les loyers à la réalité de l'activité avec un accompagnement de l'Etat pour ainsi sauver un maximum de magasins.

Pour les consommateurs, une multi-polarisation des comportements s'imposera certainement dans les prochains mois.

D'un côté, les consommateurs ayant perdu du pouvoir d'achat et qui seront très attentifs à la variable « prix ». Les acteurs du discount profiteront de cette situation durant les prochaines années. Il est également probable que ces aspects génèreront à nouveau une guerre des prix dans la grande distribution.

De l'autre, une partie des consommateurs très sensibilisés à l'écologie et la planète seront encore davantage impliqués suite à la crise sanitaire. Il est probable qu'une part croissante de la population sera impliquée dans cette démarche : mieux consommer voire moins consommer, consommer « sans » (viande, gluten...).

Entre les deux, une partie des consommateurs souhaitera retrouver la situation d'avant crise et oscillera en fonction de ses actes d'achat entre comportement prix et comportement plus vertueux.

Pour l'avenir, de nouveaux sujets émergent :

Le télétravail génère des situations favorables à la proximité.

La notion de mobilité est fortement remise en cause (domicile/travail mais également déplacements nationaux et internationaux), impactant fortement les lieux de flux.

Les transports en commun, anxigènes, sont en danger.

Le poids des métropoles vs les villes moyennes dans l'attractivité et les envies des Français.

La concentration urbaine de toutes les activités est-elle remise en question ?

Les villes moyennes peuvent-elles réellement profiter durablement de ce nouvel environnement et à quelles conditions ?

Le fonctionnement et l'attractivité des grands pôles de bureaux.

Les questions de logement reflètent le vécu des Français pendant le confinement, d'une part ainsi que le nouveau poids donné au télétravail, d'autre part :

- Besoin d'espace (télétravail...),
- Besoin d'espace extérieur.

Une urgence : trouver les modalités de transformation des PGE en prêts à très long terme ou créer des dispositifs de fonds propres.

La crise de la Covid, au-delà des aspects commerciaux et opérationnels, aura également accru le niveau d'endettement d'une grande partie des acteurs du retail qui ont certes bénéficié de PGE mais qui devront être remboursés. Tout l'enjeu se mesure encore aujourd'hui sur la durée et les solutions qui permettront aux enseignes de dégager les moyens indispensables pour financer les capex de transformation (digital, magasins, logistique ...). Rappelons que Procos et EY ont estimé à 5/6 % du chiffre d'affaires, les besoins annuels pour financer les transformations omnicanales et le commerce responsable.

Le gouvernement a annoncé sa garantie à hauteur de 20 milliards pour des prêts longs de type fonds propres. 120 milliards, cela suffira-t-il ? Mais, c'est déjà une avancée notable.

L'accompagnement de la transformation numérique du secteur du commerce doit prendre une autre dimension.

Le plan prévoit un accompagnement de la transformation numérique pour les seules TPE et PME. Bien entendu, cette approche est utile mais reste insuffisante.

La transformation omnicanale est urgente et indispensable pour tous les acteurs du commerce. Procos et EY ont estimé le besoin d'investissement dans le Livre Blanc présenté en juin 2020 en préparation du plan de relance à 3 % du CA chaque année. **Des besoins d'investissements considérables (IT, logistique, digital...).**

A date, le plan réserve à certaines entreprises industrielles la possibilité de sur-amortir leurs investissements numériques (robotisation...). C'est insuffisant. Il faut élargir cette approche aux entreprises du commerce de toute taille. C'est l'une des conditions pour que les commerçants quelle que soit leur nature soient en capacité de résister au commerce de demain et aux offres des plateformes numériques.

La transition écologique des acteurs du commerce n'est pas suffisamment accompagnée.

30 milliards d'euros y sont consacrés dans le plan à la transition écologique : consommation énergétique des bâtiments, industrie et agriculture.

Le commerce physique utilise de très nombreux magasins dont il faut assurer la transition vers une moindre consommation d'énergie. L'accompagnement dans le domaine est prioritairement prévu pour les bâtiments publics et le logement. Par ailleurs, quelques aides (100 millions sur 30 milliards) sont réservées aux TPE/PME ; une partie sera sans doute accessible aux petites entreprises du commerce.

Ce n'est malheureusement pas suffisant si l'on veut créer une véritable impulsion pour la modernisation du parc de magasins à travers tout le territoire français. Or, ce serait un excellent moyen pour impulser une dynamique forte dans laquelle engager les acteurs du commerce dans les centres-villes et les périphéries.

Pour un véritable « Plan Commerce »

Les nombreuses modifications sociétales actuelles doivent être l'occasion de mettre enfin en place un véritable plan commerce qui prenne tous les enjeux en considération.

Procos milite depuis deux ans sur la nécessité d'avoir une vision plus globale, plus systémique qui seule pourra mettre un terme aux oppositions stériles, excellent prétexte pour ne rien faire et retarder les transformations impératives et urgentes des acteurs de toute taille. Il en va de l'avenir du commerce physique et il en va de la vie dans les territoires.

Partager une vision commune en ce qui concerne la place des activités du commerce dans la société d'aujourd'hui et celle de demain.

Partager les éléments d'une trajectoire qui permettent à tous les acteurs d'accélérer les transformations en cours (omnicanal, commerce responsable).

Engager les entreprises du commerce en tant qu'acteurs positifs des transformations sociétales et territoriales mais aussi de la vie des habitants.

La consommation est une question de confiance en l'avenir, dans les acteurs ... Comment travailler ensemble sur les éléments de celle-ci pour assurer à la fois ses indispensables améliorations et la pérennité économique des acteurs ?

S'accorder sur les éléments fondamentaux des liens entre commerce et territoires (lieux de vie...) et définir la politique publique permettant d'atteindre les objectifs : fiscalité, réglementation, équité entre les acteurs...

Transformer le commerce, ses acteurs, ses lieux, représente un enjeu de cohésion territoriale au moins aussi fort que l'industrie avec des résultats plus immédiats.

Ceci suppose de partager une vision sur la place du commerce dans la société française de demain.

Il s'agit de contrer la « plateformisation » et ses impacts territoriaux : France des lieux de vie ou France de l'efficacité logistique.

Ce qui suppose d'assurer l'équité fiscale entre les canaux de commerce.

Dans les territoires, des objectifs doivent être fixés localement afin d'orienter dans une direction commune les actions de politique publique et celles des acteurs privés.

A court terme, il faut de la compétence locale. Ce qui suppose d'être beaucoup plus ambitieux sur le nombre de managers de commerce.

La décision de mettre en place 100 foncières est une initiative intéressante afin que les acteurs locaux puissent, être acteurs, disposer d'un véhicule pour rénover des locaux de commerce et les remettre sur le marché à des coûts supportables par les commerçants ou artisans. Cette approche est une bonne première étape mais il faut aller au-delà en mobilisant les investisseurs privés, en mettant en place un dispositif de type « Pinel » au profit des locaux commerciaux dans des périmètres à déterminer...

Enfin, le centre-ville et sa dynamique doivent rester les objectifs territoriaux prioritaires. Mais, il faut également se préoccuper rapidement de la modernisation des périphéries.

Un « moratoire » est une mauvaise idée. Il faut impulser la transformation de ces zones et donner aux acteurs l'envie de s'y engager.

Nous sommes collectivement face à deux choix possibles :

- **bâtir une France de lieux de vie attractifs** et agréables avec du commerce,
- **ou préparer une France de l'excellence de la livraison à domicile.** ■

QUESTIONS À...

Noël MOUSSALI, Directeur Immobilier, Vivarte



vivarte

Noël MOUSSALI,
Directeur Immobilier, Vivarte

Noël MOUSSALI, vous êtes Directeur Immobilier de Vivarte. Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ?

J'ai rejoint Vivarte il y a deux ans et demi pour reprendre la Direction Immobilière et intégrer le Comex du Groupe.

Juriste de formation, j'ai commencé dans l'immobilier commercial au sein de la direction juridique de Klépierre. J'ai assez rapidement intégré la partie commerciale en passant par la « task force renouvellement » qui m'a permis de bien appréhender les négociations financières et les problématiques des retailers, taux d'effort par exemple, tout en poursuivant le sujet juridique. Après un passage chez Cushman & Wakefield qui m'a donné une vision plus panoramique du marché et notamment en centre-ville, j'ai pris la direction immobilière de Micromania avec la gestion/optimisation d'un parc de 430 magasins, le lancement de l'enseigne Zing Pop Culture (qui a obtenu un MAPIC Awards en 2016) et le pilotage de la partie travaux/maintenance qui était une nouvelle facette des projets pour moi.

J'ai ensuite intégré Amazon pour prendre en charge la partie bureaux pour la France, la Belgique et le Luxembourg (siège EMEA Amazon). Cette expérience a renforcé mes capacités de management et de pilotage de projets, de surcroît dans un contexte international.

La nostalgie du retail et mes échanges avec Patrick Puy, m'ont incité à accepter le challenge Vivarte où j'ai donc repris la Direction Immobilière Groupe constituée d'une équipe de 18 personnes (direction juridique immo. / gestion locative / expansion) et un patrimoine d'environ 1.500 magasins (France + proche Europe).

Le fait d'être passé par une foncière, un broker et une enseigne me permet aujourd'hui d'avoir une vision globale et d'appréhender les enjeux de chacun.

Depuis cette prise de fonction vous êtes confronté à de nombreuses turbulences à la fois liées à la réorganisation du groupe mais aussi à l'environnement : Gilets jaunes, grèves, et aujourd'hui, la crise sanitaire. Quelles sont les conséquences de ces différents évènements sur les fonctions d'un directeur immobilier ?

En effet, je suis arrivé dans un groupe encore très affecté par les différents PSE de La Halle en 2015 et de La Halle aux chaussures en 2017. J'ai toutefois été très positivement surpris par l'attachement des collaborateurs au groupe et par leur investissement. Le département immobilier est composé de personnes maîtrisant parfaitement leurs domaines que ce soit en gestion locative, au sein du département juridique ou en matière d'expansion.

Depuis mon arrivée en 2018, les turbulences, aussi bien internes (cessions Besson – San Marina – Cosmo Paris – Fiducie – procédure collective La Halle) que les phénomènes exogènes de la crise dans le secteur de l'équipement de la personne – Gilets jaunes – mouvements sociaux fin 19/début 20) ont nécessité et nécessitent encore de la part des équipes une grande faculté d'adaptation et d'ajustement de nos stratégies immobilières.

De même en termes de développement international, nous devons être particulièrement prudents. Nous avons ouvert deux Minelli en Belgique le mois dernier à Louvain-La-Neuve et Anvers et devrions ouvrir au centre de Madrid dans quelques mois. S'agissant de nouveaux pays pour l'enseigne Minelli, seulement présente avec un magasin en Belgique, nous devons être encore plus attentifs aux emplacements mais également aux timings d'ouverture compte tenu des restrictions budgétaires consécutives à la crise de la Covid. En effet, des ouvertures décevantes sur ces « nouveaux pays » généreraient inévitablement des questions sur la suite de la stratégie d'expansion.

La crise sanitaire a eu un double effet sur le groupe :

- La gestion de la procédure collective de La Halle implique un important travail administratif pour les équipes immobilières sur un parc de 830 magasins (constitution de la data room, analyse des offres de reprise, suivi des paiements avant/après ouverture de la procédure, interaction avec les AJ, etc...)
- La gestion de crise de la Covid pour Caroll et Minelli a entraîné un pilotage de la trésorerie au quotidien avec pour conséquence pour la Direction immobilière, le sujet de l'exigibilité des loyers pendant la période de fermeture administrative avec négociation de loyers en France mais également en Belgique, Suisse, Luxembourg, Espagne et Portugal sur des fondements juridiques différents. Une période et des démarches qui réclament une parfaite communication entre exploitation et immobilier.



© fashionnetwork.com

Dans le cadre de réouverture de certains centres commerciaux, en particulier les plus conséquents, les dates ont changé plusieurs fois en quelques jours ! Cela a réclamé des relations constantes avec le réseau pour s'adapter et faire preuve de réactivité pour le déploiement d'opérations « outlet coup de poing » pour Carroll sur Promenade de Flandre à Roncq et d'opportunisme par exemple pour la reprise de quatre magasins Un Jour Ailleurs auprès du tribunal.



© facebook.com/CCPromenadeDeFlandre

Après la période de confinement, notamment ses conséquences en matière de loyers, quelles sont vos priorités ? Vos enjeux pour les mois à venir ?

A court terme, la priorité a été et, est toujours le pilotage du cash. Au niveau immobilier, cela se traduit par un fort enjeu de négociation des loyers de la période du confinement. Cela représente environ six millions d'euros pour Carroll et Minelli et l'ajustement de nos budgets développement. Par ailleurs, nous avons accompagné nos enseignes pour trouver de nouveaux canaux d'écoulement des stocks résiduels

A moyen terme, nos enjeux sont multiples mais si je devais mettre en avant une priorité ce serait l'adaptation des valeurs locatives à la conjoncture et à une baisse importante et probablement durable des fréquentations de nos magasins.

Quoi qu'en disent les bailleurs en mettant en avant la hausse des taux de transformation, la fréquentation en berne se traduit par de fortes baisses de chiffre d'affaires.

En conséquence, les taux d'effort ont atteint des niveaux jamais rencontrés et difficilement supportables. Il est donc indispensable de revoir les valeurs locatives même si j'ai bien conscience que c'est une évolution délicate à mettre en œuvre pour nos partenaires bailleurs notamment pour ceux cotés en bourse.

Mais, à mon sens, il en va de la pérennité d'un certain nombre d'enseignes et par effet domino de certaines foncières.

Soit l'ajustement des valeurs se fera en bonne intelligence, dans la négociation, soit, il découlera de l'explosion du taux de vacance et du faible nombre d'enseignes en capacité de se développer. Nombreux sont les acteurs qui mènent des stratégies d'arbitrage plus agressives sans parler des procédures collectives qui risquent de se multiplier. Etant plutôt favorable à une gestion proactive, je préconise l'option de la discussion et de la solution négociée qui permettrait d'ailleurs de sauver des magasins, des emplois et par voie de conséquence bon nombre de galeries commerciales et de centres-villes.

En second lieu, le vaste sujet du footfall et de la fréquentation.

En centre-ville, la politique anti-voiture et de réduction des stationnements est une sanction supplémentaire pour les commerçants et est totalement en contradiction avec le plan d'Action cœur de ville. Citons pour exemple, l'annonce récente de la ville de Paris de supprimer 70.000 places de stationnement d'ici 2024. Il est indispensable qu'une concertation sérieuse sur le sujet soit organisée afin de concilier préoccupation environnementale et survie du commerce en centre-ville.

En centre commercial, il est temps que le critère du footfall devienne l'élément principal de l'adaptation de nos loyers en cours de bail. La fréquentation des sites est en baisse depuis maintenant plusieurs années alors que concomitamment nos loyers continuent d'être indexés à la hausse sur la base de l'ILC, ces dernières années. Ce n'est ni acceptable ni en phase avec les fortes évolutions du commerce que personne n'ignore. Il y a une opacité sur le sujet et une incapacité pour les enseignes d'obtenir les footfalls précis des centres commerciaux alors même que les outils de mesure sont souvent financés par les charges payées par les enseignes.

C'est incompréhensible et ne peut plus durer. Les outils actuels permettent de connaître avec précision les zones chaudes et les zones froides de chaque galerie. Ces éléments doivent être transmis aux enseignes. Cela doit être le corollaire de l'obligation qui nous est faite de transmettre nos chiffres d'affaires certifiés. C'est sur la base de cette fréquentation que nos loyers devront être appréhendés en travaillant les flux utiles à nos activités commerciales. Les indices ILC ou ICC ne sont plus représentatifs des évolutions réelles du commerce.

La période actuelle est compliquée. Quels enseignements en retirez-vous pour votre métier ? Quelles sont les qualités nécessaires qu'il faut pour l'exercer ?

Le premier élément bien entendu est une appétence pour l'immobilier commercial et pour le retail, ses fondamentaux et les lieux de commerce en général. Pour reprendre le slogan de la NBA « I love this game ». C'est en tout cas de cette manière que je vois notre métier passionnant.

Au-delà des qualités de négociation et de pragmatisme qui me semblent être des prérequis, il est aujourd'hui impératif d'avoir une capacité d'adaptation afin d'être en mesure de modifier la stratégie immobilière en fonction de paramètres exogènes parfois impossibles à anticiper tels que la crise que nous traversons actuellement.

Par ailleurs, depuis plusieurs années il est indispensable d'avoir une gestion proactive du patrimoine immobilier. Plus que jamais, les échanges avec mes homologues des autres enseignes sont indispensables pour benchmarker, anticiper les sites qui risquent de péricliter, avoir une posture commune forte et nécessaire dans le cadre d'une période aussi exceptionnelle que la crise sanitaire de la Covid.

En ce sens, l'apport de Procos et de ses différentes commissions, notamment la commission juridique, les échanges sur les rapports bailleurs-preneurs, est un vrai plus et permet une interaction plus forte entre enseignes.

De plus en plus, il est indispensable d'avoir une bonne connaissance juridique. Très régulièrement, nous passons de longs moments à échanger avec la Directrice Juridique Immobilier du groupe afin de déterminer ensemble la meilleure stratégie à adopter sur un dossier.

On ne peut pas ne pas parler des bailleurs, partenaires essentiels des enseignes. Qu'attendez-vous d'eux ? Comment imaginez-vous des relations bailleurs/preneurs adaptées au commerce de demain ?

Nous attendons des bailleurs qu'ils agissent comme de véritables partenaires. C'est dans les moments difficiles que nous avons besoin du soutien de nos partenaires. La situation actuelle, qui vient après des mois au cours desquels les crises se sont succédées, a été un vrai test et il me semble que certains bailleurs ont failli. Certaines contreparties demandées sont totalement démesurées. La renonciation d'une triennale de 2022 en échange d'un mois de gratuité est exorbitant et ne peut être compris par un locataire.

Une question reste posée : nos « partenaires » ont-ils tous bien pris la mesure de ce que nous traversons ? Je ne le pense pas. Ont-ils justement apprécié leur niveau d'exposition à moyen terme en cas d'explosion du taux de vacance dans les prochains mois ? Je ne le pense pas.

A contrario, certains d'entre eux, notamment Ceetrus ou la Compagnie de Phalsbourg de Philippe JOURNO, ont annoncé sans attendre l'annulation des loyers pour la période de fermeture administrative sans contrepartie.

Il est temps de revenir à plus de bon sens et moins de management par les tableaux Excel d'assets n'ayant pour certains jamais échangé avec un commerçant et ne souhaitant pas comprendre réellement le modèle économique du retail.

Par ailleurs, et comme évoqué précédemment, l'analyse précise du footfall et des flux est une piste à creuser. Pas uniquement en termes de corrélation du loyer au footfall mais également afin que chaque enseigne soit en capacité d'analyser une baisse ou une hausse de sa fréquentation afin, par exemple, de déterminer si c'est la galerie dans son ensemble qui souffre ou si c'est notre magasin qui ne séduit pas les clients, pourtant attirés jusqu'au centre par le bailleur. Une telle analyse peut d'ailleurs permettre à l'enseigne de se questionner sur son offre, l'adaptation de celle-ci à la clientèle locale et éventuellement l'inciter à investir davantage dans certains points de vente. ■

VIE DES ENSEIGNES

Meilleure chaîne de magasin 2020 : bravo aux adhérents Procos primés

Procos était associé pour la quatrième année à « Meilleure chaîne de magasin ».

Chaque année, les consommateurs votent sur internet pour désigner leur meilleure chaîne dans des catégories sectorielles de même que le meilleur e-commerçant.

Les questionnaires sont administrés par Qualimétrie et, au-delà de la désignation des lauréats, un livre blanc est publié. Ce dernier permet d'analyser dans le détail les réponses des consommateurs ([accédez au Livre Blanc à l'aide en cliquant ici](#)).

Cette année 222.344 votes de consommateurs ont été recueillis. Les femmes sont surreprésentées parmi les votants (72 %).

De nombreux adhérents Procos ont été désignés « Meilleure chaîne de magasins » ou « Meilleur commerçant » en 2020 dans leur secteur et nous les félicitons pour cette reconnaissance de leur travail par les consommateurs finaux : Brico Dépôt, Chaussée, Décathlon, Flunch, Gêmo, Gifi, Ludendo, Maison de la Literie, Yves Rocher.



chaussea.

DECATHLON



GÈMO



Ludendo

MAISON de la LITERIE



Quelques exemples de résultats

[\(Accédez aux résultats complets du Livre Blanc à en cliquant ici\)](#)

La satisfaction des consommateurs : le secteur qui obtient la meilleure note est la beauté/santé devant la restauration et l'alimentaire spécialisé.

Les secteurs les moins bien notés sont la distribution et les services.

Les éléments les plus importants pour la satisfaction du consommateur sont, dans l'ordre :

- Le rapport qualité/prix (en hausse par rapport à 2019),
- La qualité des produits et des services.

Notons que sur les 9 items, l'amabilité, la compétence des équipes et le sens du service de celles-ci arrivent en 5^e, 6^e et 7^e position)

L'ambiance est positionnée en avant-dernière position.

Et la récompense de la fidélité en 9^e et dernière position : ce qui représente sans doute une surprise pour beaucoup d'acteurs.

L'analyse croisée des critères met en évidence qu'il faut être particulièrement attentif au sens du service des équipes et à la récompense de la fidélité.

Les points à améliorer en priorité sont : le choix des produits/services, la qualité du SAV et l'ambiance magasin

En matière de e-commerce, les éléments à surveiller pour la satisfaction du consommateur sont les suivants :

- La récompense de la fidélité,
- L'efficacité du service d'aide à l'achat,
- La qualité des livraisons,
- Les promotions et offres spéciales.

Le point à améliorer en priorité : la qualité du service après-vente.

En termes de comportement d'achat, les priorités qui ressortent sont les suivantes :

- Des achats rapides et efficaces,
- Je suis généralement fidèle à une enseigne,
- J'aime innover et essayer de nouveaux produits/services...

Sont également en hausse, les comportements suivants :

- **Avant de me décider, je fais des recherches sur internet, je consulte des avis clients.**
- **J'aime partager mes expériences sur internet et les réseaux sociaux.** ■



© freepik

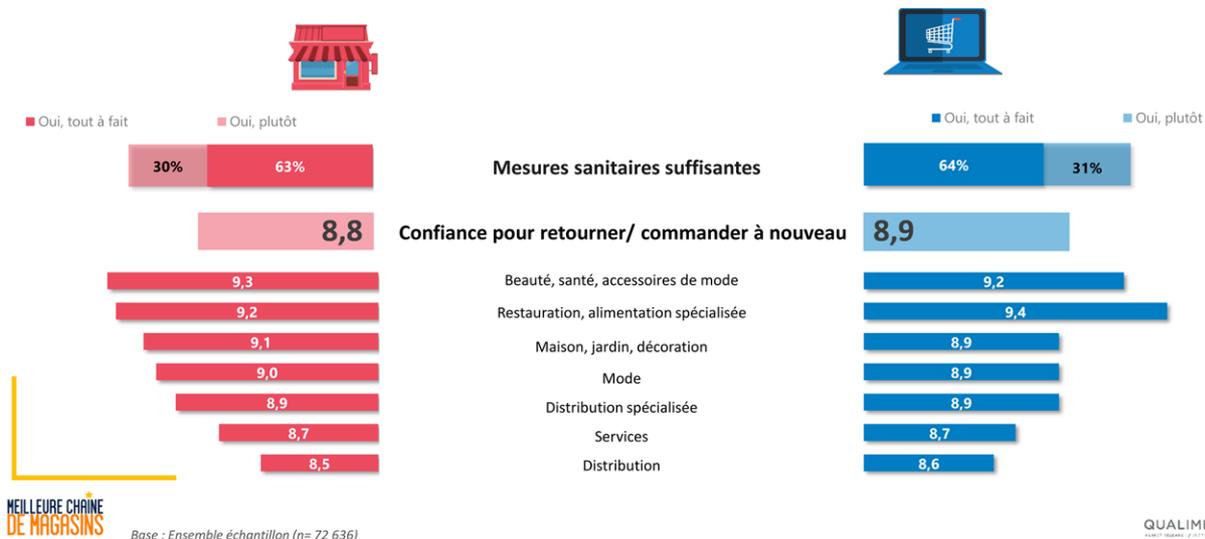
Si vous le souhaitez, vous pouvez acquérir des éléments par enseigne et secteur auprès de « Meilleures chaînes de magasins » et de « Qualimétrie » auprès de :

- **Meilleure chaîne de magasins**
Pascal LESCOUZERES
contact@meilleurechainedemagasins.fr
+ 33 (0) 7.86.49.57.03
- **Qualimétrie**
Jouila DAL MAGRO
jdalmagro@qualimetrie.com
+ 33 (0) 6.67.59.06.03

Dans le cadre de la Covid 19, les mesures sanitaires prises par les enseignes paraissent suffisantes.

COVID 19

Cette année, nous avons demandé aux consommateurs leur ressenti quant aux mesures sanitaires prises par les enseignes suite à la crise covid 19. Plus de 9 consommateurs sur 10 s'en déclarent satisfaits. Toutefois, les Secteurs Services et Distribution doivent encore donner davantage confiance à leurs clients pour revenir en boutiques ou commander à nouveau sur leurs sites.



ÉTUDES & CLUBS

Que signifie « donner du sens à sa consommation » chez les millennials ?

Les points clés à retenir de l'étude Procos/Etienne Thil 2020



© travel.earth

Depuis trois ans, l'étude Procos/Etienne Thil décrypte les comportements de consommation des millennials.

Etienne Thil est une association d'enseignants-chercheurs dans le domaine du commerce et de la distribution.

Pour cette édition 2020, la thématique de l'enquête a porté sur le sens que 741 jeunes interrogés par internet donnent à leur consommation. Les résultats de cette étude ont été présentés le 15 octobre 2020 à l'occasion du 23^e Colloque Etienne Thil.



La troisième position d'Amazon paraît plus surprenante sous l'angle de la consommation responsable. C'est, par nature, le modèle opposé à Biocoop. Pour nos jeunes consommateurs, sa place est justifiée par les gains financiers qu'elle permet aux millennials d'obtenir ainsi que la réduction des déplacements vers les magasins. Nous retrouvons ici la facette d'optimisation d'achats.

Notons aussi l'impact pris par Amazon dans la société en général et le réflexe numérique de la population la plus jeune.

Donner du sens à sa consommation, un travail de tous les instants

Chercher à donner du sens à sa consommation est source de divers bénéfices. Pour autant, cette quête de sens n'est pas exempte de coûts. Préserver sa santé, favoriser le commerce local ou encore adopter un comportement citoyen représente non seulement des coûts financiers non négligeables mais également temporels et cognitifs. Les millennials ont le sentiment qu'il est compliqué de mieux consommer car cela peut prendre du temps de comparer les différentes alternatives sur le marché ou de devoir se déplacer dans plusieurs types de commerce spécialisé et qu'il est parfois difficile de s'y retrouver pour éviter de faire les mauvais choix.

Effet de la Covid-19 sur la consommation

Les millennials qui semblent chercher le moins à donner du sens à leur consommation sont ceux qui estiment le plus que la Covid-19 n'a que peu d'effet sur leurs comportements de consommation. Ils sont également les moins hésitants à fréquenter des espaces commerciaux bondés. Pour autant, ils sont 40,6 % à déclarer qu'ils commandent désormais davantage sur internet.

A l'inverse, chez ceux qui sont le plus en quête de sens, ils sont autant à considérer que le principal impact de la crise sanitaire sur leur consommation est l'augmentation de leurs achats en ligne (24 %) davantage que celle de leur fréquentation de lieux où l'affluence est moindre (24 %).

Par ailleurs, plus les millennials ont le sentiment que la Covid-19 a changé leur manière de consommer, plus le fait qu'une enseigne adopte une posture responsable influence leurs comportements (fréquentation ou bouche-à-oreille).



© Freepik

Notons ici que les millennials ont, sur ces sujets, une perception proche de celle du reste des consommateurs, c'est à dire un accroissement net des commandes internet compte tenu des mesures de distanciation et, dans la situation actuelle, une attirance dégradée vis-à-vis des grands lieux de commerce plus anxiogènes.

Attentes vis-à-vis des enseignes : un magasin qui respecte l'environnement en première position

40,5 % des millennials estiment que la première initiative que les enseignes doivent mettre en œuvre pour donner plus de sens à leur consommation **réside dans le développement d'un parc de magasins plus respectueux de l'environnement (par exemple ; recyclage de leurs déchets, réduction des transports pour leur approvisionnement, écoconception des bâtiments).**

La lutte contre le gaspillage et le développement d'une meilleure gestion des invendus arrivent en seconde position, et ce, quel que soit le profil de millennials.

Petite surprise, proposer des produits en location, être plus transparentes sur leurs actions en faveur de l'environnement et aider les consommateurs à faire eux-mêmes, semblent à l'inverse les actions les moins urgentes à mettre en œuvre par les enseignes.

Il est étonnant de constater l'importance accordée à l'impact du point de vente sur son environnement par nos jeunes répondants. Un enseignement pour les enseignes qui devront y consacrer les moyens nécessaires. Le travail sur l'offre n'est pas suffisant. De même, accompagner le Do It Yourself ne semble pas une priorité pour cette jeune population. Peut-être serait-ce une nécessité pour certaines enseignes de revoir les priorités.

Les enseignes comme source d'inspiration

A l'exception des « indifférents », les trois autres groupes de millennials identifiés estiment que les enseignes qui cherchent à donner du sens à leur consommation les incitent à devenir eux-mêmes responsables en rapportant leurs produits usagers en magasin dans leurs propres contenants et voire en adoptant davantage de gestes (éco)responsables dans la vie de tous les jours. Il en ressort que les enseignes ont un rôle pédagogique indéniable à jouer vis-à-vis de leurs clients, qu'elles se doivent d'honorer en montrant l'exemple et en les responsabilisant.

Plus que jamais, les consommateurs, et plus particulièrement, les millennials sont en quête de sens. Répondre à cette exigence est une nécessité pour les enseignes si elles souhaitent continuer à tisser du lien avec leurs clients.

Quelques éléments de conclusion

- Sans surprise ; consommer responsable est important pour une majorité de millennials.
- L'appétence pour des produits d'occasion est la tendance fortement renforcée de ces derniers mois. Vinted ayant été un vecteur fort de diffusion.
- L'attachement des jeunes à l'impact du magasin sur son environnement sera sans doute une surprise pour beaucoup d'enseignes qui devront considérer cet aspect comme prioritaire, davantage que des solutions de type location, faire soi-même...
- La place d'Amazon est très importante : absence de déplacement, image prix, habitude comportementale...

[Les résultats complets de l'étude sont accessibles à l'aide du lien en cliquant ici.](#) ■



© www.sobreal.fr

PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75002 PARIS

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

Directeur de la publication : Laurence PAGANINI, Présidente de Procoss