

Tribune Presse

Les centres commerciaux s'essoufflent et doivent vite s'adapter



Emmanuel LE ROCH,
Délégué Général de PROCOS



François FEIJOO,
Président de PROCOS

Chute de la fréquentation, développement de la vacance, baisse des chiffres d'affaires, les centres commerciaux font face à un déficit croissant d'attractivité d'année en année. A ces effets, s'ajoute la hausse constante des coûts d'exploitation qui met aujourd'hui les commerçants des centres au cœur d'un redoutable « effet ciseaux », immédiatement perdant. En l'absence d'une vraie réaction de la part des propriétaires et des gestionnaires des centres, ce modèle est voué à se dégrader rapidement, d'autant que les alternatives aux centres commerciaux ne cessent de se développer : e-commerce, réseaux sociaux, lieux de flux, retail parks, nouveaux quartiers, proximité, tiers lieux...

Les consommateurs changent, les commerçants s'adaptent et les centres commerciaux évoluent peu.

La société de consommation connaît de profondes et nombreuses mutations : volonté des citoyens de consommer autrement, arbitrages entre postes de dépenses au profit des voyages, des loisirs et aux dépens de certains achats tels que la mode ou l'alimentation.

Le smartphone et internet modifient profondément les habitudes et les parcours d'achat et transforment l'acte de consommer.

Pourtant, toutes les études le montrent, les consommateurs quel que soit leur âge, souhaitent se rendre en magasin pour toucher les produits, tester, vivre des expériences, bénéficier de conseils personnalisés...

Les magasins restent donc indispensables mais où les positionner ? Demain, le commerce sera omnicanal ou ne sera pas. 80 à 85 % du chiffre d'affaires doit être réalisé en points de vente mais selon le meilleur maillage géographique et économique. **Les enseignes recherchent les meilleurs flux mais leurs décisions stratégiques dépendent de la rentabilité donc du rapport coûts/chiffres d'affaires, notamment loyer, ce que l'on continue d'appeler le « taux d'effort » (*).**

Il n'est pas question de nier les difficultés des commerçants engagés dans une transformation profonde et accélérée qui réclament d'importants investissements, des compétences nouvelles, au moment où la rentabilité est fortement dégradée... L'équation n'est pas simple, mais la dynamique est en cours : innovations, tests de format, partenariats, un seul objectif : séduire le consommateur et lui assurer la meilleure expérience. Y compris sur le web, la part de marché des enseignes omnicanales ne cesse de croître. Le modèle retail est résilient mais selon de nouveaux équilibres, son environnement doit donc également s'adapter.

Pour les enseignes, il existe de nouvelles manières de rencontrer leurs clients.

La période actuelle offre de nombreuses opportunités, de nouvelles façons d'être en contact avec le client et de réaliser du chiffre d'affaires. Internet, gares, aéroports, outlets, centres-villes, retail parks... sont autant de canaux possibles. L'univers des possibles s'est élargi pour les enseignes. Elles ne raisonnent pas en opposant centre-ville et périphérie, internet et magasins... elles font du commerce là où elles touchent les consommateurs dans les meilleures conditions, territoire par territoire. **Les centres commerciaux ne sont plus un incontournable du développement.**

Tous les propriétaires et gestionnaires de centres ne semblent pas avoir pris conscience de ce mouvement immuable et rapide, les réactions restent insuffisantes et sans proportion avec les enjeux. Les centres-villes engagent leur mutation. Le gouvernement lance un plan d'action en ce sens. Mais, qu'en est-il des centres commerciaux ?

Les bailleurs répondent davantage à une logique financière plus que commerciale et économique.

Selon l'observatoire Procos/Stackr (**), les magasins en centres commerciaux voient leur fréquentation baisser de 5 % par an en moyenne depuis 5 ans. Les chiffres d'affaires par m² se réduisent. Or, à l'exception des centres les plus en difficulté, les loyers continuent de croître tendanciellement, les charges et travaux refacturés aux commerçants, également : une dynamique destructrice à très court terme.

Certaines foncières se félicitent encore de l'accroissement du taux d'effort supporté par les enseignes de leurs centres. Se sont-elles aperçues que mathématiquement, le taux d'effort augmente lorsque les chiffres d'affaires baissent ? Les vieux réflexes résistent.

La gestion financiarisée doit faire place à une approche commerciale et marketing, revenir à la seule raison d'être des centres : créer du flux, combiner merchandising et communication pour être attractifs. Deux obsessions devraient remplacer la valorisation financière : redynamiser les flux et adapter les coûts à la réalité de l'activité des magasins.

Or, aujourd'hui, on parle de digital, d'applications mobiles, de réalité virtuelle, d'accès aux données clients des enseignes... mais quid d'actions profitables au business des commerçants ?

En France, le poids d'internet dans le commerce de détail atteint 9 %. Il est déjà de 17 % en Grande Bretagne où on en mesure les conséquences. C'est maintenant qu'il faut s'adapter, plus tard sera trop tard !

L'existence du flux est la justification de la présence en centre commercial. Le modèle s'est essoufflé.

Les budgets marketing financés par les enseignes, existent : il faut réinterroger les actions menées, les politiques de communication, mesurer l'impact réel sur les commerces. Par ailleurs, la solution ne peut être recherchée systématiquement dans les offres promotionnelles qui impactent le compte d'exploitation. L'organisation centralisée des foncières a coupé la relation avec les responsables des magasins, or les réponses adaptées aux attentes des consommateurs locaux dépendent de la qualité de cette relation et de ces échanges.

Les enseignes se transforment et testent de nouvelles approches. Commerçants et propriétaires de centres ont été des partenaires naturels. Aux centres commerciaux de décider vite s'ils s'engagent dans le mouvement d'adaptation avec des moyens et des approches à la hauteur des enjeux.

(*) Le taux d'effort est le ratio entre les coûts immobiliers supportés (loyer, charges, fiscalités) et le chiffre d'affaires réalisé par un magasin.

(**) L'observatoire de fréquentation des commerces Procos/Stackr cumule les données captées en permanence dans 13.000 points de vente sur 1.800 sites de commerce (centres commerciaux, rues...).

PROCOS, fédération pour la promotion du commerce spécialisé, représente 300 enseignes, 35 % du chiffre d'affaires du commerce spécialisé hors Grandes Surfaces Alimentaires (soit 750.000 emplois et 95 milliards € de chiffre d'affaires).

Spécialisé dans le conseil au développement, PROCOS accompagne les enseignes du commerce en matière d'implantation, d'optimisation et restructuration de parc. Lieu d'échange, la fédération anime des clubs de réflexion entre professionnels et représente leurs intérêts auprès de la filière et des pouvoirs publics.

Biographies

François FEIJOO, Président de PROCOS depuis mars 2016, grand professionnel de l'univers de la chaussure, exerce ses fonctions de Président Directeur Général du pôle Eram, Texto, Staggy depuis 2013 et Mellow Yellow depuis 2018. Il a débuté sa carrière en 1984 en tant que chef de produit chaussures à la société Myrys puis pour l'enseigne San Marina en 1995. Depuis 2002, il a occupé successivement les fonctions de Président Directeur Général au sein des enseignes Minelli et André du groupe Vivarte. En 2013, après une année passée à la présidence de Fosco Zapatos y Accesorios en Espagne, François FEIJOO est nommé à la direction du pôle Eram par Xavier BIOTTEAU, fonction qu'il occupe actuellement.

Emmanuel LE ROCH, Délégué Général de PROCOS depuis 2016, est économiste de formation, diplômé des Universités de Paris Nord et de Paris Dauphine. Après quatre ans d'enseignement et de recherche universitaire en Economie, il devient Directeur Marketing Communication de pôles de congrès et d'exposition (Cnit, Bercy Expo). En 2000, il prend les fonctions de Directeur Adjoint de l'Expansion et de l'Immobilier chez Darty. En 2007, il dirige Bouygues Immobilier Commerce avant de réintégrer Darty en 2009 en tant que Directeur Immobilier.