

# « Faire comprendre aux élus ce qu'est la réalité du commerce »

**François Feijoo**, dirigeant d'Éram, vient d'être réélu pour deux ans président de Procos, la Fédération représentative du commerce spécialisé. Avec son délégué général, **Emmanuel Le Roch**, il détaille ses ambitions pour son second mandat.

**LSA - Vous venez d'être réélu pour un deuxième mandat. Quel bilan faites-vous du premier ?**

**François Feijoo** - Lorsque j'ai pris la présidence, je souhaitais pacifier les relations avec nos bailleurs. Nous avions du mal à évoquer des sujets sur lesquels nous pouvions travailler ensemble. Aujourd'hui, les tensions s'apaisent, et nous avons réussi à signer un accord sur les ouvertures dominicales. Bien sûr, des sujets importants restent à résoudre. Sur la feuille de route, nous avons un défi à relever : celui de la transformation numérique de nos entreprises. Il fallait aller vite et expliquer à nos adhérents que nous pouvions les aider par des groupes de réflexion et des échanges entre enseignes. Autre sujet, je trouvais que nous avions perdu l'esprit club avec des débats et des partages entre dirigeants. Aujourd'hui, ils passent plus de temps ensemble et intègrent leur comité de direction.

**Vous avez aussi travaillé sur la vacance commerciale...**

**F. F.** - Oui, pendant longtemps, nous avons pointé du doigt la désertification des centres-villes et, plus largement, des villes moyennes. Et quand je suis arrivé à la tête de Procos, nous avons souhaité arrêter d'alerter sur ces villes qui vont mal. Il est maintenant plus important de montrer celles qui s'en sortent le mieux et comment elles résistent. C'est pourquoi nous avons créé les Prix Procos. En janvier 2017, pour primer les meilleurs centres-villes (Strasbourg, Saint-Malo, Saint-Lô), et, en janvier 2018, pour mettre en avant les villes qui ont le mieux dynamisé leur centre-ville grâce à leurs actions : Tours, Le Havre et Pontarlier. Nous obtenons ainsi un catalogue des bonnes pratiques et nous voyons que peu ou prou les mêmes choses ont été faites, par exemple la création d'un poste de manager de centre-ville, qui fait la différence. On retrouve

toujours les mêmes sujets, comme ceux liés au stationnement, aux flux, à la collaboration avec les acteurs locaux et, bien évidemment, des moyens financiers mis sur la table.

**Emmanuel Le Roch** - Nos chiffres étaient uniquement exploités pour parler négativement des villes. Bien entendu, nous ne sommes pas dans la négation du problème. Il existe bel et bien des difficultés dans des villes moyennes particulièrement. Mais dans d'autres agglomérations, cela se passe bien, donc la prise de conscience et la mobilisation peuvent donner des résultats. C'est le sujet d'aujourd'hui.

### **FRANÇOIS FEIJOO, PRÉSIDENT DE PROCOS**

Salué par Procos comme « *grand professionnel de l'univers de la chaussure* », François Feijoo a débuté 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 PDG 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, il a été nommé à la direction du pôle Éram Centre-Ville par Xavier Biotteau, président du groupe Éram, fonction qu'il occupe toujours.

**Quid de vos objectifs pour votre second mandat ?**

**F. F.** - Nous voulons nous rapprocher des écoles et du monde universitaire. Nous devons réfléchir à la transformation du métier de vendeur pour que les écoles sachent le profil qu'elles doivent former, imaginer de nouvelles formes de formation continue, et donner aux jeunes l'envie de travailler dans le commerce. Il y a aussi le sujet du partage de la valeur avec les bailleurs. Nous ne pouvons pas continuer à voir le trafic baisser en centres-villes ou en centres commerciaux sans revoir les paramètres du modèle économique. Sur cinq ans, il a chuté de 19 % ! Quant au taux de transformation, s'il s'améliore, il ne nous permet pas d'endiguer la baisse du chiffre. Nous perdons des ventes et les rendements au mètre carré décroissent. Amazon prend une partie du marché et nos adhérents développent leurs ventes digitales. La question est de savoir quel est le modèle économique rentable ?

Amazon n'a pas besoin d'être rentable sur le retail. De plus, il innove fortement, par exemple dans le service client. Et nous sommes obligés de suivre ce rythme imposé par un acteur qui n'a pas les mêmes impératifs économiques. Mais à quel prix ? Nous devons investir dans la supply chain, le service client... Le coût magasin doit vite décroître, et cela pose la question des loyers adaptés aux situations locales et de la fiscalité appuyée sur les magasins.

**Mais que pèse l'e-commerce ?**

**F. F.** - Sur le marché de la chaussure, la part de l'e-commerce est de 17 %. Nous sommes en

train d'aller vers les 20 % de part de marché. Dans la chaussure, l'e-commerce peut représenter 10 % du chiffre d'affaires des enseignes traditionnelles. Ce qui est déjà important. Et, en 2017, les enseignes physiques affichent une croissance de leurs ventes digitales deux fois supérieures à celles des pure players (+ 20 % contre + 10 %). Le *click & mortar* reprend des parts des marchés ! Aujourd'hui, les boutiques deviennent des pourvoyeurs de produits avec des stocks unifiés. Avec des magasins qui servent de *hub* ou de dépôt, l'avantage devient réel. D'une manière générale, dans la grande majorité des enseignes, une partie croissante des produits commandés sur le web sont retirés en boutique et pèsent plus de 50 % des commandes web.

**Qu'en est-il des loyers ?**

**F. F.** - Les loyers évoluent toujours plus vite que les chiffres d'affaires. Il y a un début de mouvement dans les zones fragilisées. Les bailleurs se rendent compte des risques, mais rien ne bouge dans beaucoup d'agglomérations. Ils doivent comprendre que l'environnement est instable. Nous avons besoin d'eux et ils ont besoin de nous. Mais, demain, nous ne pourrons plus supporter les mêmes coûts. Parce que nous ne faisons plus le même chiffre d'affaires au mètre carré, mais aussi parce que nous devons remettre de l'argent dans nos points de vente pour améliorer l'expérience client. Pour faire face aux augmentations permanentes des coûts immobiliers depuis plus de dix ans, nous avons dû ajuster la masse salariale, ce qui n'est pas bon pour l'expérience client. Si rien ne change, cela veut dire fermetures de magasins et moins d'emplois. Alors que, bien au contraire, nous devrions préparer nos vendeurs à affronter les défis de demain. Les consommateurs veulent passer moins de temps en magasins tout en étant mieux servis. Le rôle du vendeur sera donc plus important que jamais. Les nouvelles technologies doivent permettre aux équipes de passer plus de temps au service du client. Il faut recruter, fidéliser et former et, pour cela, il faut plus de moyens.

**Comment comptez-vous vous y prendre ?**

**E. L.-R.** - Pour les loyers, à part espérer que les bailleurs rectifient le tir avant que les magasins ferment, nous ne pouvons pas faire grand-chose sauf alerter, expliquer. Dans tous les cas, quand on parle de vacance de commerces dans les villes moyennes ou dans les centres commerciaux, ce problème ne peut être occulté. En attendant, nous pouvons juste réduire les surfaces, fermer les sites ou les déplacer. Et n'oubliez pas que le succès des retail-parks s'explique aussi par des coûts d'exploitation plus faibles. Il faut également aborder la question de la fiscalité. Que doit payer un magasin ? Le loyer, les charges, les taxes et les impôts. Or un produit vendu sur internet et le même vendu



**EMMANUEL LE ROCH,**  
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE PROCOS

Il est aux manettes de Procos, la Fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé, depuis le 1<sup>er</sup> février 2017. Économiste de formation, Emmanuel Le Roch cumule quatre ans d'expérience dans l'enseignement et la recherche. Il prend ensuite la direction marketing et communication des pôles de congrès et d'exposition (Cnit, Bercy-Expo). Après avoir exercé comme directeur adjoint de l'expansion et de l'immobilier de Darty, en 2000, il se lance alors dans la promotion immobilière en dirigeant Bouygues Immobilier commerce, sept ans plus tard. En 2009, il fait son retour chez Darty en qualité de directeur immobilier.

© PIERRE VASSAL

■■■■ dans un magasin ne supporte pas la même fiscalité. Soit nous revoyons la fiscalité du commerce avec moins de fiscalité assise sur le local pour équilibrer la logique entre le Net et le magasin. Soit le commerçant ne paie plus la taxe foncière qui incombe alors au bailleur. Et sur cette question du bail, le gouvernement préfère laisser les acteurs s'arranger entre eux. Avec la loi Pinel, qui est mal ficelée, nous devons payer des charges qui ne devraient pas nous incomber, comme certaines mises aux normes et travaux d'embellissement de centres commerciaux qui, par nature, profitent avant tout à la valeur de l'actif immobilier.

**F. F.** - Le vocabulaire utilisé est souvent révélateur. Pour le bailleur, le loyer et les charges ramenés au chiffre d'affaires s'appellent un «taux d'effort». Ce terme devrait être banni ! Dans tous les cas, il n'est pas le signe d'une approche partenariale de la relation.

### Êtes-vous favorables à un moratoire des ouvertures de centres commerciaux ?

**F. F.** - Nous rejoignons la majorité des analyses actuelles. Nous considérons d'abord que le commerce doit être analysé à partir d'un bassin de vie et non du centre-ville face ou contre la périphérie. Deuxièmement, le commerce de périphérie doit aussi s'adapter. Il doit se moderniser pour répondre aux nouvelles attentes du consommateur. Il ne faut pas confondre transformation du commerce et transformation des territoires et des villes. Le diagnostic doit être local et prospectif : quel commerce demain dans le bassin de vie ? Mais il n'est pas contestable que dans certains endroits il y ait trop de mètres carrés de construits. Pour s'en sortir, nous ne devons plus raisonner en stocks de mètres carrés. Hélas, nous ne savons pas détruire des surfaces de vente. Nous ne savons que les additionner. Ceux qui ouvrent des magasins ou des centres commerciaux doivent aussi avoir des obligations de destructions ou de restructurations. Il y a plein d'endroits où il faut faire autre chose que du commerce. *In fine*, le moratoire national, nous sommes totalement contre. Cela n'a aucun sens économique et local.

## LE POIDS DES CHARGES ET LA BAISSÉ DES FLUX

	Poids des loyers et charges en % du CAHT	Poids des frais de personnel en % du CAHT	Évolution en % des flux entre 2013 et 2017	TOTAL
Tous magasins	12,5	18	-19,1	
Magasins de grands centres commerciaux	18,7	18,15	-20,7	Centres-villes
			-16,7	Pôles de périphérie

Pour les adhérents de Procos, le jugement est sans appel : les charges ne cessent de croître alors que le trafic en magasins ne cesse de baisser (notamment en raison de la poussée des ventes e-commerce). Il est donc urgent de trouver des solutions.

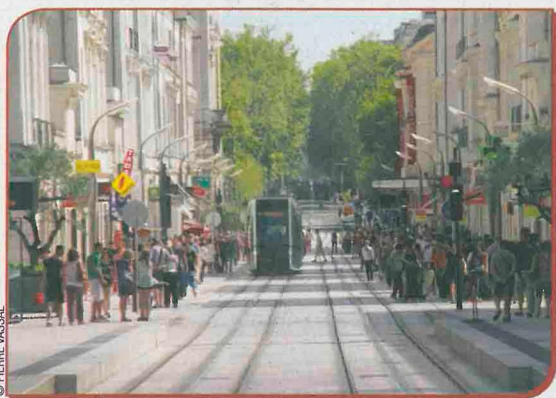
Source : Procos

### Et que pensez-vous de la loi Élan (Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique) ?

**E. L.-R.** - Elle sera débattue à l'Assemblée et au Sénat en mai et juin. Elle traite du logement et du commerce. Avec ce qu'on appelait au départ le plan Mézard, qui est devenu «Action cœur de ville». Ce plan, avec un budget de 5 milliards d'euros, se focalise avant tout sur les villes moyennes. Ce projet pose des interrogations sur la gouvernance, l'organisation public-privé, l'établissement des diagnostics, la mise en place d'actions et les critères de mesures d'efficacité. Nous pensons qu'il ne faut pas mesurer que la vacance commerciale. Il faut aussi regarder les flux dans les rues. La vacance est un mauvais indicateur si on le prend isolément, car il faut peut-être réduire le périmètre commercial de demain par rapport à celui d'hier afin de concentrer les moyens et les efforts sur un potentiel réaliste. Des villes peuvent donc afficher des indicateurs de vacance négatifs alors que leur politique est la bonne. Il faut aussi mesurer les évolutions de chiffre d'affaires, d'emplois et des flux. Les débats risquent d'être importants et nombreux autour de cette loi.

### Et au sujet de la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) ?

**E. L.-R.** - Là aussi il y aura des débats avec, par, exemple, la prise en compte de la spécification de territoires dans l'application des normes. Les grandes agglomérations disposent de moyens publics et privés que les territoires fragiles n'ont pas. Il faut trouver des allègements et des dérogations pour certaines zones et activités économiques. Nous réclamons des règles plus souples pour réaménager les magasins. Prenez le cas des locaux vides en centre-ville. Si vous vous voulez y implanter une boutique éphémère pendant un mois, il vous en faudra quatre pour instruire un dossier ! Nous pensons aussi que notre rôle est de faire comprendre aux élus ce qu'est la réalité du commerce, comment raisonnent les acteurs, et de le faire en continu car les adaptations devront être permanentes dans notre nouvel environnement numérique. ■



Tours fait partie des villes primées par Procos en janvier pour ses actions qui ont dynamisé son centre-ville.