

PROCOS

FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION
DU COMMERCE SPÉCIALISÉ

79

JANVIER 2025

Agir pour un commerce qui donne envie

NEWSLETTER

SOMMAIRE

Édito

Développons avec réalisme et créativité les réponses visant à satisfaire les envies de nos clients
par **André TORDJMAN**, Président de Procos et Président de Du Bruit dans la Cuisine.

Questions à...

Véronique LEGER

Directrice développement France Bénélux,
Yves Rocher
Vice-présidente de Procos

Agir pour un commerce qui donne envie

*Le comité immobilier vous présente tous ses meilleurs Vœux pour 2025 pour vous et vos proches**

À la une

Reconstruire la ville sur la ville, rénover les espaces, les questions spécifiques posées dans les lieux à forte densité commerciale

Études & Clubs

*Pau : un centre-ville résilient**

** Réservé aux adhérents Procos*

ÉDITO

Par **André TORDJMAN**,
Président de Procos
Président de Du Bruit dans la Cuisine



Développons avec réalisme et créativité les réponses visant à satisfaire les envies de nos clients

J'ai accepté de prendre la présidence de Procos en juin 2024 pour mettre en œuvre la nouvelle raison d'être de Procos « **Agir pour un commerce qui donne envie** ». Au cours de la dernière décennie, les commerçants ont beaucoup investi dans l'efficacité opérationnelle, l'optimisation de l'offre, la formation des collaborateurs. Ils ont résisté aux crises qui ont menacé leurs exploitations et ils ont ajusté leurs modèles commerciaux pour limiter l'érosion de leurs performances économiques. Cela est toujours nécessaire, car les coûts augmentent plus rapidement que les marges. Mais cela ne sera pas suffisant pour construire le commerce pérenne de demain. Il faudra également un commerce qui réponde en même temps au besoin de sens et aux nouvelles envies des consommateurs. **Qu'il soit physique ou digital, l'enjeu pour le commerce et les commerçants demain est de toujours proposer une offre qui stimule l'envie, avoir des collaborateurs motivés par l'envie et des lieux de commerce qui font envie.**

C'est pourquoi Procos a mis en œuvre au cours des derniers six mois un plan d'actions qui nous aura permis de :

- Nommer **trois comités** pilotés par des administrateurs de Procos : le premier sur l'offre de produits et service ; le second sur les collaborateurs actuels ou futurs et le troisième sur les lieux de ventes sans oublier le comité RSE qui poursuit son activité.

- Engager **deux études** avec des partenaires sur la rentabilité des différents modèles commerciaux et sur l'impact à venir de IA sur nos activités,
- Élaborer des **démarches avec des bailleurs** pour agir ensemble sur un commerce qui donne envie,
- Proposer des **petits déjeuners dirigeants** pour partager nos réflexions sur le commerce,
- Travailler sur une **nouvelle charte graphique**.

Bien entendu, Procos conserve ses axes de travail habituels, qui sont au cœur de son expertise sur les lieux de commerce, les enjeux immobiliers et d'urbanisme commercial. Il nous faudra continuer de mobiliser tout l'écosystème du commerce pour qu'ensemble nous agissions **pour un commerce qui aura les moyens de sa croissance profitable. Et toutes les bonnes volontés et les idées sont les bienvenues.**

Je souhaite donc au commerce et aux commerçants une excellente année 2025 et ce, quel que soit le contexte et les surprises à venir. Je formule le vœu que nous développiions avec réalisme et créativité les réponses adaptées pour toujours mieux satisfaire les envies de nos clients. ■

QUESTIONS À...

Véronique LEGER

**Directrice développement France Bénélux, Yves Rocher
Vice-présidente de Procos**



PROCOS

Véronique LEGER

**Directrice développement France Bénélux,
Yves Rocher
Vice-présidente de Procos**

Véronique, pouvez-vous nous rappeler les principales étapes de votre parcours professionnel ?

Avant de parler de mon parcours, j'aimerais dire quelques mots sur le métier de développeur immobilier.

Quand on sort des études, encore aujourd'hui, on ne connaît pas bien ce métier. Il reste méconnu, voire inconnu. Est-ce du commerce ? De l'immobilier ? Un peu (ou beaucoup) des deux ? Et pourtant, c'est un métier passionnant, exigeant, et qui offre des expériences incroyables.

Aujourd'hui, il n'existe pas de parcours tout tracé pour devenir développeur immobilier. C'est donc à chacun de le construire au fil de ses expériences, tout en gardant toujours un fil conducteur : le commerce. C'est en tout cas l'approche que j'ai adoptée.

Cela fait plus de 25 ans que je travaille dans ce secteur. J'ai eu la chance de mêler diverses expériences dans le retail, côté Bailleur chez Rodamco et Unibail et côté Enseigne chez Auchan, Petit Bateau, Inditex, et aujourd'hui Yves Rocher.

Ces années ont été marquées par une passion pour le commerce et de nombreuses négociations immobilières très enrichissantes.

Aujourd'hui, le parc de magasins Yves Rocher en France compte environ 650 magasins. Quels sont les principaux enjeux pour les années à venir afin d'adapter ce réseau aux évolutions du commerce, mais aussi aux transformations des lieux comme les centres-villes et les centres commerciaux ?

Le maillage d'Yves Rocher est effectivement mature, et c'est une véritable force. La marque est présente dans les grandes villes, au sein de centres commerciaux, dans des villes plus petites, et dans des gares. Nous sommes particulièrement attachés à la proximité offerte par notre réseau.

L'enjeu principal est de maintenir un maillage suffisant en France tout en assurant la rentabilité de nos magasins. Nous devons répondre aux attentes de nos clients en leur proposant des points de vente accessibles et proches d'eux, mais ceux-ci doivent être et rester rentables. Aujourd'hui et plus que jamais, la rentabilité est une condition essentielle à la pérennité du commerce, notamment dans un contexte économique et social en perpétuel mouvement. Chaque jour, nous faisons face à de nouveaux défis. La ligne n'est jamais droite : nous devons constamment nous adapter aux crises et aux imprévus.

Cependant, l'adaptation ne concerne pas uniquement que les commerçants. Tous les acteurs y sont soumis ou doivent l'être rapidement : les élus locaux, les bailleurs, et bien d'autres comme les « managers de centre-ville ». Il est crucial de travailler collectivement et en synergie sur l'accessibilité, l'attractivité des lieux, leurs sécurité et transformation afin d'offrir la meilleure expérience à

nos Clients, Visiteurs, et Administrés. C'est la question clé au cœur de toutes les problématiques, elle doit **permettre de «ré-enchanter» et d'adapter le commerce aux nombreux défis de demain.**



© DDM, Frédéric CHARMEUX

Alors, bien sûr, lorsque l'on est en charge du développement immobilier d'une enseigne avec un maillage aussi dense, il est essentiel d'être en veille permanente sur tous ces sujets. Nous observons en continu notre environnement et restons attentifs à tous ces aspects, pour anticiper et réagir au mieux.

L'immobilier reste un enjeu central dans le modèle économique du retail. Il représente une part importante des coûts d'exploitation. Quels sont les principaux enjeux pour une enseigne comme la vôtre et quelles difficultés rencontrez-vous pour y faire face ?

Le poids des loyers et des charges constitue une préoccupation constante et croissante pour les commerçants. C'est une problématique complexe, car ces coûts ne peuvent être entièrement maîtrisés.

Pendant les périodes de crise, notamment durant le COVID et après, les commerçants ont sollicité leurs Bailleurs pour des aides ponctuelles afin de surmonter ces difficultés. Certains bailleurs ont répondu favorablement, mais d'autres sont restés inactifs. Aujourd'hui encore, les discussions avec nos Bailleurs portent essentiellement sur la question des coûts locatifs, qui ne cessent d'augmenter, notamment en raison de l'indexation. Et cela ne s'arrête pas là !

Pourtant, **nos magasins doivent être rentables.** Cette tâche, bien que récurrente, reste rude. Certains Bailleurs montrent de l'écoute et du soutien, mais d'autres semblent ignorer les réalités concrètes du commerce.

Il est crucial de souligner qu'un Centre Commercial sans boutiques n'est plus une fiction improbable. Les chiffres de la vacance commerciale en France parlent d'eux-mêmes et reflètent cette évolution préoccupante.

Le retail est un écosystème composé d'acteurs aux intérêts parfois divergents, mais ceux sont avant tout les commerçants qui interagissent directement avec le consommateur final. Les discussions avec les propriétaires immobiliers et gestionnaires de lieux devraient avant tout se concentrer sur les moyens de mieux satisfaire la clientèle, et sur les besoins des enseignes, plutôt que sur la simple capacité à payer un loyer. La constructivité des échanges et l'attention portée au business modèle des commerçants est la base d'un véritable partenariat.



Yves Rocher est très engagé depuis toujours sur la RSE, avec une offre naturelle et responsable. Aujourd'hui, la tendance est que de plus en plus d'acteurs adoptent cette approche. Cela a-t-il des impacts sur le positionnement, le format des points de vente ou encore sur leurs emplacements ?

Yves Rocher a toujours inscrit cet engagement environnemental et social au cœur de ses actions et de sa raison d'être. Ces enjeux de RSE ont bien évidemment des développements concrets dans notre groupe mais également pour le commerce de détail en général.

En ce qui concerne l'immobilier, la meilleure illustration réside dans les objectifs collectifs déterminés par « la réglementation du Décret Tertiaire ». Je dirais que de nombreux commerçants ont déjà anticipé cette évolution, notamment pour réaliser des économies.

Par exemple, l'éclairage des boutiques : l'utilisation de LED permet de réduire significativement la consommation énergétique. Chez Yves Rocher, tous nos magasins sont équipés d'un éclairage LED depuis plusieurs années, et nous ne sommes pas les seuls à avoir pris cette initiative.

Un autre exemple concret est celui de nos vitrines équipées de « LEDBOX ». Yves Rocher a d'ailleurs été distingué lors de la 60^e édition des SHOP ! AWARDS pour cette innovation. La « LEDBOX » est réutilisable pour toutes les campagnes de la marque, ce qui illustre parfaitement notre engagement vers une approche plus responsable du commerce de détail. Cet outil permet de réduire l'impact environnemental tout en conservant l'attractivité de nos vitrines.

En juin dernier, vous avez été élue vice-présidente en charge de l'immobilier et avez constitué un comité immobilier avec trois autres administrateurs (Alain GIRAUD – King Jouet, Nathalie CERDAN – McDonald's, et Anne ALIX – Thom Group). Quels sont vos objectifs et quelles actions envisagez-vous, par exemple ?

L'objectif principal est de donner envie aux acteurs de l'immobilier commercial de proposer des lieux de commerce toujours plus attractifs.

Cette idée, qui a été exprimée lors de la dernière Assemblée générale, est notre point de départ. Pour réussir, **nous avons besoin de la collaboration de tous les acteurs de l'immobilier commercial : commerçants, bailleurs et élus locaux.**

Le comité immobilier a défini un plan d'actions qui sera progressivement mis en œuvre. Nous en dévoilerons certains aspects lors de la matinale des adhérents Procos du 14 janvier. Les premières mesures sont en phase avec les préoccupations principales de nos adhérents : la question des loyers, l'indexation, la mensualisation, les charges, ou encore la mise en conformité avec le décret tertiaire, pour n'en citer que quelques-unes.

Par ailleurs, une boîte à idées vient d'être mise en place pour permettre à tous les adhérents de partager leurs questions, projets et suggestions.

Accessible via une adresse mail dédiée – comite.immobilier@procos.org, cet espace d'échange vise à enrichir notre réflexion. Chacun peut nous faire part de ses questions, projets, idées et préoccupations concernant les sujets immobiliers. Au-delà des différences existantes entre les réseaux, des stratégies de chacun nous sommes collectivement confrontés en tant qu'acteurs du Retail aux mêmes sujets. ■



À LA UNE

Reconstruire la ville sur la ville, rénover les espaces, les questions spécifiques posées dans les lieux à forte densité commerciale

l'immobilier nouvelle aire

partenaire institutionnel

PROCOS siMi

Reconstruire la ville en intégrant le commerce, densifier, réhabiliter, rénover

Animé par

- Emmanuel Le Roch**
Délégué Général
Procoss, fédération pour la promotion du commerce spécialisé
- Bruno Filippi**
Directeur des relations extérieures
Immo Mousquetaires
- Benjamin de Aranzo**
Directeur du développement
Altarea Commerce
- Marie Krier**
Directrice de la stratégie et de l'attractivité
Paris Sud Aménagement
- Luisa Badía**
Directrice Générale
Architecte Associée Senior
L35 Architectes

Du fait des conséquences du zéro artificialisation nette (ZAN), des enjeux environnementaux (artificialisation, renaturation, infiltration...), d'intégration urbaine (mobilité, architecture, multifonctionnalités...), **il n'a jamais été autant questions de reconfiguration des lieux, de densification, des lieux et, notamment des zones commerciales.**

Tout naturellement, beaucoup voit dans ces lieux, de grands espaces occupés par des parcs de stationnement, une opportunité naturelle et facile à première vue de mettre en œuvre une approche de densification, en particulier pour construire des logements dont de très nombreux territoires manquent cruellement aujourd'hui.

Mais est-ce si aisé ?

En premier lieu rappelons que **ce sujet des zones commerciales n'est absolument pas homogène**, certaines sont situées à proximité de métropoles, d'autres de villes plus petites, voire une partie d'entre elles reste très distante des habitations ce qui les rend peu éligibles, à court terme en tout cas, à la construction de logements.

Seconde hétérogénéité majeure, la santé économique des zones car, en effet, il ne faut les appréhender comme des territoires majoritairement en déprise. Notons, par exemple, que la vacance commerciale (locaux non exploités) est quasi absente des soixante plus grandes zones

commerciales en France (4 % de taux de vacances). Il existe même un début de pénurie et une tension sur certaines zones où des porteurs de projets ne trouvent pas de locaux à louer, le niveau des loyers, voire des droits d'entrée, sont de fait sous une tension inconnue jusqu'ici.

Rappelons que ces lieux représentent plus de 70 % du chiffre d'affaires du commerce de détail alors que 15 % est réalisé dans les centres villes (hors Paris).

Il s'agit donc de lieux très importants pour l'activité économique. Pour les acteurs du commerce en premier lieu puisque les modèles économiques y sont plutôt performants grâce à deux paramètres majeurs (l'accessibilité donc la largeur de la zone de chalandise, et un coût immobilier raisonnable et le plus souvent en phase avec la réalité de l'activité commerciale (ce que l'on appelle les taux d'effort (rapport entre chiffre d'affaires et coûts immobiliers) y sont donc assez cohérents). **Fondamentaux également pour les territoires** puisque ces acteurs du commerce de périphérie, de manière cumulée, représentent un poids très important de l'emploi local, souvent le plus gros employeur privé.

La question est donc, que peut-on faire et comment s'y prendre ?

Un premier lieu, rien de tout ceci n'est généralisable, il faut travailler zone par zone pour établir un projet de transformation et un projet de lieu de vie.

Bien entendu, travailler sur une zone très performante économiquement, avec des enjeux d'exploitation et de valeurs immobilières des murs est très différent de se préoccuper de l'avenir d'une zone en déprise avec un taux de vacance actuel ou à venir élevé.

Que faire ? quel projet mettre en œuvre ? Là encore, la réponse locale doit prévaloir et il serait très dangereux de tenter de dupliquer des modes de construction urbaine, en particulier, le commerce en pied d'immeuble sur toutes ces zones, par exemple, ou des boulevards urbains alors **qu'il faut avant tout concevoir des lieux qui combinent au mieux l'activité économique, en particulier le commerce et la vie des habitants.**

Or ceci ne se fait pas toujours dans les meilleures conditions lorsque sont imaginés de longs linéaires commerciaux sur des centaines de mètres ! **La forme urbaine choisie** doit être la plus adaptée aux différents enjeux. Il en va de même de **la mobilité**. Il est inutile de travailler intelligemment pour imaginer et construire le futur d'une zone dans sa composante

commerce, sans s'assurer que celle-ci demeurera accessible (ce qui suppose de prendre du recul et de la hauteur pour analyser ces éléments à une échelle plus grande) et que la fluidité des circulations à l'intérieure de la zone (mobilité douce mais aussi circulation automobile et mouvements logistiques) soit durablement assurée.

Or pour se projeter correctement, pour imaginer le meilleur projet, il faut projeter les besoins des commerçants qui exploitent sur la zone, les surfaces nécessaires, le fonctionnement entre magasins, e-commerce et logistique, car les raccourcis en la matière sont souvent de mauvais conseil. En effet, appréhender les formes immobilières qui répondront aux besoins des commerçants de demain n'est pas aisé.

Par ailleurs, le plus souvent, les évolutions sont lentes et les modèles économiques prennent des virages qui mettent du temps à se concrétiser en termes immobiliers. Seul moyen et réponse possible pour limiter les risques d'échec de conception : **échanger avec les acteurs sous leurs formes diverses** (succursalistes bien entendu mais aussi coopérateur, franchisé, concept unique), et **cet échange doit s'inscrire dans le temps long** car le commerce évolue bien plus rapidement et beaucoup plus souvent que par le passé et considérablement plus vite que la ville dans sa conception (urbanisme, documents) et sa construction. **Les certitudes en matière de formes de commerce sont peu fiables, il est donc fondamental de réfléchir en terme d'adaptabilité, de réversibilité.**

N'oublions pas, ces zones sont pour la plupart d'entre elles, divisée en de très nombreuses emprises foncières, elles-mêmes propriété de nombreux propriétaires différents et de nature variée (foncière, privé, family office, exploitants...). A la difficulté de se projeter dans l'avenir et les besoins des commerçants, il faut ajouter la compréhension de cette diversité de propriétaires dont les intérêts, envies sont parfois très éloignés et les solutions éventuelles pour demain dépendent de multiples facteurs au regard de la valeur de l'actif, du statut fiscal, du niveau d'endettement ... Donc, là aussi, **la diversité est la règle**. Il est illusoire de penser que chaque propriétaire acceptera la même proposition pour se projeter dans l'avenir. **Ici aussi la concertation, l'écoute et la co-construction doit primer pour se donner une chance d'aboutir dans des conditions économiques supportables.**

Car la question est bien celle-ci. Nous ne sommes pas ici dans la situation de terrain plus ou moins abandonnés sur lesquels la collectivité pourrait aisément définir et mettre en place de manière unilatérale son projet.

En l'absence de concertation suffisante, de gouvernance partagée, la probabilité d'aboutir est faible puisque le coût et la valeur des activités en place (fonds de commerce et murs) sont élevés. Donc bien entendu, il existe des outils pour remédier à certains blocages à travers la préemption mais une telle approche ne peut être généralisée sur ce type d'échelle car insupportable pour les moyens des collectivités.

Il faut donc privilégier d'autres approches et y travailler ensemble. De ce point de vue **les 84 zones retenues par l'Etat dans le cadre de l'AMI zones commerciales peuvent être un terrain intéressant d'analyse** pour tenter des méthodes, appréhender les blocages. Mais dans tous les cas, rien de cette ambition ne se fera sans volonté des acteurs publics et privés de travailler ensemble.

De ce point de vue, actuellement, plusieurs facteurs de contexte sont plutôt favorables puisque du côté des propriétaires immobiliers **l'enjeu de l'adaptation thermique des bâtiments est une problématique croissante**, du côté des commerçants, ceux-ci ont conscience qu'il faut **travailler sur l'attractivité future des zones et leur fonctionnement** pour qu'elles demeurent des lieux économiquement efficaces, et côté collectivités, l'enjeu est **d'améliorer la forme urbaine, la qualité de vie et d'apporter de la mixité** dans des lieux auparavant monofonctionnels. Par ailleurs, tous les acteurs ont une certaine conscience de l'obligation de progresser en matière environnementale et RSE.

Point noir toutefois, les moyens financiers car le contexte économique rend tendu tous les modèles économiques, les capacités d'investissement, l'accès au financement.

Créer de la valeur reste l'enjeu des projets à définir localement. Sans création de valeur, financer un projet est très illusoire, d'autant plus que les moyens des finances publiques sont fortement contraints. Donc créer de la valeur et partager de manière négociée la valeur créée. Cette ambition complexe réclame que soit capable de **se parler, s'écouter, de travailler ensemble, de co-construire, des acteurs très différents**, qui fonctionnent selon des objectifs et repaires très différents.

Une priorité, mieux s'écouter et se comprendre, et avoir la volonté de trouver des compromis. La collectivité ne peut acquérir tous les fonciers,

convaincre un commerçant passe souvent par une solution de transferts d'activité dont il faut définir les conditions économiques justes, les propriétaires immobiliers auront des objectifs variés, soit réaliser (vendre) leur actif, soit rester propriétaires pour exploiter eux même ou percevoir des revenus locatifs... Mais, peut-être plus complexe encore, les mondes du commerce doivent parler au monde de l'habitat, de la logistique ou de l'activité économique ; une approche qui réclame d'être prise en compte par l'ensemble de l'écosystème (aménageur, promoteurs, investisseurs, exploitants, collectivités...).

Or nos mondes et nos compétences respectives restent encore très cloisonnés ce qui rend compliquée la compréhension d'un projet global, multi-enjeux, multi-compétences.

C'est pourquoi il faut faire se parler ces univers afin qu'ils s'écoulent et se comprennent mieux, afin qu'ils se respectent.

La table ronde organisée par Procos au Simi en décembre 2024 contribue à cette connaissance et la pédagogie indispensable pour que ces réflexions sur les projets et leurs mises en œuvre aient le plus de chance d'être tout de suite positionnés sur les bons rails, la bonne organisation du dialogue et de la gouvernance.

L'occasion d'avoir l'avis d'acteurs très différents : Marie KRIER, directrice de la stratégie de Paris Sud Aménagement, Bruno FILIPPI, direction développement immobilier Immo Mousquetaire, Benjamin de ARANJO, directeur développement Altaréa Commerce, Luisa BADIA, architecte urbanisme L35.

Une table ronde qui permet d'entrevoir des approches constructives de la réflexion commune, de l'urbanisme négocié, de la prise en compte du commerce dans les réflexions amont et les modalités de montage des projets.

Le commerce qui, en tout cas dans les zones commerciales, apparaît parfois comme un facteur bloquant puisque, évidemment, il défend son exploitation mais **qui peut aussi représenter une véritable valeur ajoutée pour la vie quotidienne des habitants et la qualité de celle-ci.**

Merci aux intervenants, à écouter et à réécouter !

[Pour accéder au replay de la table ronde au Simi : cliquez ici !](#)

PROCOS

31, rue du 4 Septembre - 75002 PARIS
Tél. 01 44 88 95 60 ■ club@procos.org ■ www.procosp.org
Directeur de la publication : André TORDJMAN, Président de Procosp