

QUESTIONS À

« Gérer pour exceller ou comment redevenir conquérant autrement »*

Interview de Carole ETIENNE, Real Estate Manager France Belgique Suisse Luxembourg, Claire's



Carole ETIENNE,
Real Estate Manager
France Belgique
Suisse Luxembourg

claire's

Le rôle du directeur immobilier a-t-il changé ?

Nous étions des découvreurs, nous sommes devenus des gestionnaires au service de la finance. Au début de ma carrière, l'objectif prioritaire d'un réseau était d'ouvrir le plus de magasins possible, il fallait saisir le meilleur emplacement et prendre des parts de marché. Nous nous préoccupions moins des risques de cannibalisation, nous avions les moyens d'investir et davantage de marge de manœuvre concernant l'investissement et le compte d'exploitation. Le e-commerce n'existait pas. Le bras droit du directeur général était souvent le directeur immobilier. Il portait le développement de l'enseigne qui allait de pair avec la notoriété de la marque. Cette stratégie suivie par la plupart nous a amenés à proposer une offre commerciale standardisée dans les centres-villes et les centres commerciaux. Personne ne se posait alors la question de savoir si nous allions laisser nos clients.

Depuis, le métier a beaucoup évolué, le marché s'est durci et le directeur financier a pris le « lead » auprès de la direction générale. Dans les réseaux matures, nous ouvrons avec parcimonie. Il nous arrive même de fermer si la rentabilité n'est plus au rendez-vous.

* Philippe LEHARTEL

Négociation de loyers à la baisse, demande d'expertises, transfert de magasins font partie de notre quotidien. **Fin de la conquête de nouveaux territoires, début de la gestion du parc existant, dorénavant nous devons optimiser le maillage du réseau, en rationalisant les investissements. Le P&L est devenu roi et la maîtrise des coûts, notre priorité.**

Parallèlement, les contraintes administratives, réglementaires et légales s'alourdissent. Le métier est maintenant soumis à de nouvelles obligations juridiques, techniques, et écoresponsables.

Quelles sont ces nouvelles contraintes ?

Elles sont nombreuses, par exemple, en termes de performance énergétique, les nouveaux bâtiments doivent être passifs, c'est-à-dire créer autant d'énergie qu'ils en consomment, la RT (Réglementation Thermique) 2012 puis 2020 et 2022, les conditions d'accessibilité, le tri sélectif, les matériaux garantis ignifuges dans les magasins, les directives européennes ... sont autant d'obligations qui s'ajoutent sans qu'aucune ne soit retirée. Les réglementations se multiplient et la mission de Thierry MANDON pour la simplification administrative qui était portée à l'époque par un proche de notre secteur, Guillaume POITRINAL, n'a malheureusement pas eu de répercussion sur le terrain.

Sur le plan contractuel, la situation n'est pas plus simple. La loi Pinel et la réforme du droit des contrats ont permis des avancées comme l'obligation d'appliquer l'ILC, le lissage des loyers et la limitation de la durée ferme de 6 ans du bail mais n'ont pas permis de maîtriser les charges.

A contrario, n'importe quel entrepreneur malin peut créer une société sur le net et s'affranchir de toute obligation.

Est-ce la fin des magasins ?

Mon intime conviction est que le magasin ne disparaîtra pas. Certes, il y en aura moins mais ils devront être de plus en plus qualitatifs et responsables dans le sens où les jeunes générations ne sont plus dans la consommation et la possession comme l'étaient leurs aînés. Il existe un mouvement de fond vers une consommation éco-citoyenne. La protection de la planète qui, pendant de longues années, était une revendication de marginaux, est passée dans les préoccupations des générations futures. Dans ce contexte, les consommateurs deviendront de plus en plus sélectifs, les marques et les enseignes devront défendre des valeurs.

J'ai lu récemment une interview de Jeff BEZOS qui m'a interpellée, il disait **« La question la plus courante que l'on me pose est : qu'est-ce qui va changer dans les 5 prochaines années ? C'est la mauvaise question. La bonne question est : qu'est-ce qui ne va pas changer dans les 5 ou 10 prochaines années ? Toute l'énergie que vous investissez dans ces choses aujourd'hui rapporteront toujours des dividendes dans 10 ans »** et de répondre **« Les clients voudront toujours des prix bas, être livrés rapidement, avoir le choix le plus vaste »**. C'est à cela que devra répondre le magasin de demain en devenant de plus en plus agile... en inventant la vente hors stock.

Autrefois la règle d'or pour garantir le succès était « L'emplacement, l'emplacement, l'emplacement » maintenant il faudrait la remplacer par « Le parcours client, le parcours client, le parcours client ». Le magasin doit s'inscrire dans un écosystème qui intègre le web. Là encore, je partage l'analyse qui dit que **« la révolution du e-commerce a bien eu lieu et pourtant 90 % des ventes de détail se font toujours en boutique, 78 % des 18-24 ans disent vouloir des magasins physiques, l'utilisation du click & collect est passée de 31 % à 64 % en peu de temps et toutes les enseignes s'accordent à dire que l'ouverture d'un magasin favorise l'augmentation des ventes digitales. »**

La grande bataille du digital va donc se jouer dans les magasins.

« Le directeur immobilier se trouve dorénavant au cœur d'approche et questionnement différents : Comment adapter son réseau de magasins existants pour démultiplier les services et la personnalisation client ? Comment intégrer le magasin dans une expérience omnicanale sans aucune couture ? Comment transformer le magasin en expériences fluides ». Les trois piliers de la différenciation d'un magasin seront de mon point de vue, les valeurs de la marque, les services et le respect de l'environnement.

Comment la marque s'est-elle développée à travers le monde ? Quels seront les invariants de Claire's dans les 10 prochaines années ?

La marque connaît une très forte notoriété spontanée et reste une référence sur le marché de l'accessoire de mode. **L'invariant de la marque est la couleur violette qui a perduré à travers les années. En revanche, la gamme de produits a su évoluer avec les attentes de la clientèle.** Claire's Store a été créée en 1961 sous le nom de *Fashion Tress*, l'enseigne fabriquait alors des perruques, accessoires de cheveux et bagages. Elle a changé de nom à l'occasion du rachat d'une chaîne d'accessoires de mode *Claire's Boutiques*, qui vendait alors des chapeaux, sacs à main, écharpes et perruques. Peu à peu, les bijoux et accessoires ont représenté une part de chiffre d'affaires de plus en plus importante et l'enseigne est devenue ce qu'elle est aujourd'hui. Pour son développement mondial, la stratégie de l'enseigne a été de racheter des réseaux locaux existants et de les mettre à l'enseigne *Claire's*. En France, le point d'entrée a été le rachat du réseau *Cléopâtre*, au début des années 2000, puis, nous sommes passés de 42 à 232 magasins aujourd'hui. La clientèle cible de l'enseigne est très jeune 13 à 18 ans, ce qui nous oblige à une adaptation permanente de l'offre : cosmétiques, percement d'oreilles et à recourir au service de bloggeuses qui valorisent nos produits... car, entre-temps, la concurrence s'est également fortement renforcée.

De votre propre expérience, quels conseils donneriez-vous à un débutant ?

Ce métier est très riche et très complet. Il allie échanges avec des interlocuteurs très différents, analyse financière et technique, déplacements, négociations....

Ma fonction chez Claire's me donne l'opportunité de travailler dans plusieurs pays avec des personnes d'origine différente. L'enseigne est américaine, le management est en Angleterre, je couvre la France, la Belgique, la Suisse et le Luxembourg. Cette ouverture sur le monde est une vraie valeur ajoutée. Je conseillerai à un débutant de ne pas hésiter à commencer sa carrière par une expérience dans une structure internationale.

Bio express

Depuis 2014 : Real Estate Manager France Belgique Suisse Luxembourg Claire's
2009-2014 : Directeur immobilier
The Phone House
2000 – 2009 : Responsable immobilier
France Loisirs – Chapitre.com
1990-1999 : Développeur immobilier
France Loisirs