

## QUESTIONS À...

---

### **Carole ETIENNE,** **Responsable Immobilier & Architecture Retail, Nespresso**



**Carole ETIENNE,**  
**Responsable Immobilier & Architecture Retail,**  
**Nespresso**

**Carole, vous êtes responsable immobilier et architecture retail de Nespresso depuis quelques années, une spécialiste de l'immobilier des enseignes, pour quelles enseignes avez-vous travaillé auparavant ?**

J'ai commencé ma longue carrière dans le secteur du livre (France Loisirs puis Chapitre.com) ensuite dans la téléphonie (The Phone House) puis dans l'accessoire de mode (Claire's) et actuellement dans le secteur de l'alimentaire pour le compte de la très belle enseigne Nespresso dont le produit phare est un de mes péchés mignons : le café.

Que ce soit au niveau national ou européen, chacune de ces entreprises a apporté une brique à mon expérience, par la spécificité de son histoire, son secteur, ses équipes, la taille de son réseau de magasins, les marchés et/ou pays concernés.

Quitter le secteur de la librairie pour me tourner vers la téléphonie devait être un mouvement vers une technologie d'avenir... pour autant, contre toute attente, le retournement du marché de la téléphonie, lié à l'arrivée des opérateurs sur internet, m'a amené à fermer le réseau de boutiques The Phone House en France. L'imprévisibilité se cache aussi dans l'évolution de nos carrières.

**Beaucoup de choses ont changé ces dernières années sur le marché, dans la relation avec les partenaires, notamment les bailleurs, quels sont les principales modifications selon vous ?**

L'évolution du contexte économique a modifié le rapport de force. Notre monde s'est beaucoup financiarisé et les grandes années du retail physique sont derrière nous. Les enseignes doivent raisonner plus large, intégrer de nouveaux systèmes de vente pour satisfaire leurs clients en boutique mais également à distance.

Les investissements sont lourds et les boutiques moins rentables. Il faut rechercher les moyens de réduire les coûts d'exploitation (loyer, personnel) qui s'alourdissent mécaniquement mais le dialogue avec les bailleurs et les partenaires sociaux a changé car au fil du temps les bailleurs ont transféré aux locataires la quasi-totalité des charges : ce qui était exceptionnel auparavant devient la norme aujourd'hui et les enseignes ont perdu de nombreux leviers de négociation amiable.

La mutation de la structure financière des foncières mais aussi des enseignes fait passer en priorité la satisfaction des actionnaires des banques et/ou des assurances.

Les négociations se tendent car les marges de manœuvre de part et d'autre se sont fortement réduites.

L'argument de « fermeture » n'est parfois même plus entendu par les bailleurs qui préfèrent maintenir la valorisation d'un actif vide plutôt que celle d'un actif occupé avec un loyer à la baisse...

**La période Covid a marqué tout le monde avec de vraies difficultés de trouver des solutions à des problèmes exceptionnels tels que la fermeture des magasins, quels enseignements peut-on en retirer ?**

J'aime un principe de vie dicté par Sénèque : « *la vie n'est pas d'attendre que l'orage passe, la vie c'est apprendre à danser sous la pluie* ».

Ce virus nous a tous surpris par ses conséquences sur nos vies professionnelles comme personnelles, sorte d'électrochoc et de prise de conscience forcée du « tout peut arriver » qui nous a obligé à revenir à l'essentiel et à retrouver une faculté d'adaptation vitale.

Les boutiques Nespresso ont été fermées au premier confinement seulement, ensuite les boutiques et surtout les équipes de vente se sont transformées, adaptées aux réglementations fluctuantes (distances, jauges) et surtout aux nouvelles attentes des clients, plus exigeants.

Cette crise inégalée a accéléré le phénomène de « sélection naturelle » sur un marché commercial très concurrentiel en surfant sur les fragilités de tous les business modèles jusqu'à achever les plus faibles.

Il est temps maintenant de redéfinir nos enjeux d'avenir et de faire le tri entre ce que nous devons arrêter de faire et ce que nous devons faire pour reprendre l'avantage dans cette nouvelle donne économique qui place l'omnicanalité au centre de tous nos business modèles.

Plus positivement, cette « rupture » a accéléré notre prise de conscience de l'urgence climatique et remis au centre de nos préoccupations les priorités de la planète, que nous avons perdues de vue. En 2022, Nespresso a obtenu la certification B-corp, ce qui confirme que l'enseigne a toujours été précurseur dans ce domaine.

**Après le Covid, tout doit être plus simple, est-ce le cas ? et sinon quels sont les difficultés et enjeux principaux auxquels il faudrait trouver des solutions ?**

Le monde a changé... brutalement. Nous n'avons pas retrouvé nos vies là où nous les avons laissées en mars 2020.



Les lieux de consommation (télétravail), le comportement et les habitudes d'achat de nos clients, leurs attentes ont changé : la relation humaine a repris sa place dans le process de vente mais des priorités différentes émergent et déplacent le curseur de l'exigence du client. Ce n'est pas plus compliqué, c'est différent et il faut le temps de poser et comprendre les enjeux à tous les niveaux de l'entreprise.

Après 2 années « suspendues », la reconfiguration de l'économie et le renforcement de la concurrence obligent à repenser un positionnement marché qui devra s'adapter à ces nouvelles règles.

Par ailleurs, certaines entreprises n'ont pas eu d'autre choix que de prendre les PGE et s'endetter. Elles doivent intégrer les conséquences de cette charge financière exceptionnelle... ce n'est pas le cas de Nespresso, filiale du groupe NESTLE, qui n'a accepté aucune mesure d'accompagnement proposée par le gouvernement.



**Le gouvernement pense que les enseignes ont la capacité de fixer avec les bailleurs des cadres contractuels équilibrés ? Est-ce le cas selon vous ? Est-ce avant tout dépendant de l'enseigne pour laquelle on travaille ?**

Il n'y a jamais eu d'équilibre dans les relations bailleurs et locataires et c'est ce sur quoi PROCOS tente d'intervenir dans ses échanges avec le gouvernement et le CNCC (qui a mis au goût du jour son acronyme mais n'a pas changé de cap).



A chaque nouvelle jurisprudence ou mise à jour réglementaire, les bailleurs adaptent la rédaction de leurs baux afin de déroger aux nouveaux dispositifs qui pourraient être en faveur des locataires.

Le bail commercial se déséquilibre de plus en plus car la liste des clauses que les locataires doivent négocier s'allongent sans pour autant que nous obtenions de nouvelles contreparties.

Evidemment, en fonction de la notoriété, de l'image, de la désirabilité ou de l'attractivité de l'enseigne, la négociation est facilitée, car comme disait Coluche « *Nous sommes tous égaux mais ce sera toujours plus difficile pour certains* »...

Nespresso, enseigne de destination premium au concept léché et à la clientèle fidèle présente quelques garanties de qualité encore appréciées par les bailleurs.

**Quand cela ne se passe pas bien que faut-il faire, demander au juge de trancher ?**

Tenter la négociation amiable est un point de départ essentiel de construction de la relation enseigne/bailleur et je pense qu'il faut toujours aller au bout de l'échange même si cela prend du temps.

Pour autant, si un deal équilibré n'émerge pas, il ne faut pas hésiter à utiliser l'outil contentieux car nous avons en France une arme solide qui est le droit au renouvellement.

La procédure est longue mais structurée et s'appuie généralement sur une expertise qui permet au juge des loyers de trancher. Les décisions alimentent les références en valeur locative et participent à la jurisprudence. Les premières décisions (appel) COVID étaient favorables, les suivantes (cassation) ne l'étaient pas mais il ne faut pas oublier que le droit est une matière vivante qui évolue avec et grâce à nos usages, donc il faut continuer à utiliser cet outil/atout encore et encore.

**Le commerce bouge beaucoup, l'équilibre d'un modèle omnicanal n'est pas toujours aisé à trouver, quels sont selon vous les sujets sur lesquels il faut trouver des solutions pour que le commerce physique soit pérennisé et contribue demain à l'animation de la ville, des lieux de commerce et à la qualité de vie des citoyens ?**

Les modèles off line et on line sont indispensables l'un à l'autre mais la cohabitation n'est pas toujours facile. La complémentarité des objectifs de chaque réseau et la sensibilité du modèle à construire est propre à chaque enseigne.

Le produit, les moyens matériels et humains mis en œuvre doivent converger vers un seul objectif : la satisfaction du client final qui doit rester au centre de la problématique.

Il faut toucher tous les publics. Notre population vieillit et la visibilité de l'enseigne passera davantage par la boutique physique pour la clientèle senior et par les réseaux sociaux pour la clientèle plus junior.

Le COVID nous a aussi appris qu'il est essentiel de préserver nos boutiques en centres-villes, que la proximité avec nos clients passe évidemment par nos équipes de vente et que les clients qui utilisent plusieurs canaux dépensent davantage. L'ouverture d'une boutique développe le chiffre d'affaires d'une zone sur tous les canaux de distribution. Nos critères d'implantation ont beaucoup évolué en 10 ans et aujourd'hui l'accessibilité client et la logistique sont au centre de toute notre attention.

En effet, la schizophrénie de notre société s'accroît, alimentée par nos attentes contradictoires et cette recherche permanente de tout et son contraire : des circulations douces mais un accès immédiat, du temps libre et des boutiques ouvertes jour et nuit et tous les jours de la semaine comme un site web.



Nos centres-villes doivent rester un lieu de vie et d'échanges... pourtant les contraintes réglementaires, urbanistiques et d'accessibilité, les projets d'aménagement écologiques en plus de l'augmentation continue des coûts d'exploitation dans les villes (loyer, travaux, entretien, recrutement) favorisent le développement des périphéries.

**Pour les prochaines années, la mise en œuvre du décret tertiaire visant à baisser la consommation d'énergie des magasins est un dossier majeur et complexe, comment l'appréhendez-vous ? Est-ce clair pour les opérationnels ?**

Non, ce n'est absolument pas clair pour les opérationnels qui, souvent, découvrent le sujet depuis peu et mélangent sobriété énergétique et décret tertiaire. Beaucoup de bailleurs de centre-ville ne savent même pas si leurs bâtiments sont concernés ou pas. Par ailleurs, il n'est pas simple de récupérer les historiques de consommations énergétiques auprès des directions achat en interne ou celles concernant les parties communes auprès des syndic ou des bailleurs en externe. Il faut également définir les bonnes surfaces de référence (GLA ou totale demandée par OPERAT).

Aujourd'hui il n'est pas aisé de se projeter dans l'avenir en anticipant des plans d'action sans aucune visibilité sur ce qui sera atteignable puisque pour le moment nous n'avons pas de valeurs de référence (consommation/m<sup>2</sup> objectif dite « valeur absolue ») par activité.

Depuis des années, nos boutiques font l'objet de travaux d'entretien permettant l'optimisation de notre consommation énergétique (Éclairage Led/clim/ éclairage réduit), de fait, les objectifs de baisse de consommation (-40/50/60%) sont inatteignables car les arbres ne montent pas jusqu'au ciel.

Nous attendons donc avec impatience les valeurs absolues par secteur d'activité qui sont actuellement en discussion avec le ministère de l'écologie.

A date nous avons complété la plateforme OPERAT à 50% environ.

**Vous êtes très impliquée dans le collectif que représente Procos, pourquoi ? Est-ce que cela apporte encore à quelqu'un d'aussi expérimenté que vous ?**

J'ai l'habitude de dire « *qu'il y a plus de choses dans 2 têtes que dans 1* » donc plus on échange et on partage nos expériences plus on s'arme pour trouver des solutions adaptées à nos enseignes.

C'est, selon moi, un des fondamentaux de Procos.

Notre métier est multiple et vivant, il évolue en fonction de la réglementation, des acteurs et des contextes, c'est ce qui en fait la richesse. Notre RV mensuel à Procos est un bon moyen de se croiser et de ne pas se sentir désarmé face à des problématiques qui ne st pas tjrs bien comprises en interne.

Par ailleurs, il est aussi essentiel d'apprendre que de transmettre.

A l'époque de la formation Négocia j'ai formé 5 jeunes dans le cadre du programme « développeur d'enseigne ». Cette expérience a été très riche, et je continue par le biais de formations que j'anime avec Gilles HITTINGER-ROUX sur le renouvellement de bail.

Comme le chantait Jean GABIN, j'ai compris qu'« *on ne sait jamais le bruit ni la couleur des choses* » pourtant il est aussi passionnant et enrichissant de chercher à comprendre que de trouver des solutions. ■

