

QUESTIONS À...

Marlyse MEGELAS

Head of Distribution & Real Estate Manager de SWAROVSKI



Marlyse MEGELAS, vous êtes Head of Distribution & Real Estate Manager de SWAROVSKI pour la France et le Benelux. Pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

En tant que Head of Distribution & Real Estate Manager pour SWAROVSKI en France et au Benelux, je suis heureuse de pouvoir revenir sur les grandes étapes de mon parcours professionnel.

J'ai eu l'opportunité d'évoluer au sein de plusieurs bailleurs, enseignes commerciales ainsi que chez un agent immobilier.

Cette diversité d'expériences m'a permis d'acquérir une vision globale et approfondie de l'immobilier commercial, tant du point de vue de la gestion des actifs que du développement et de l'optimisation des réseaux de distribution.

Au fil de ces expériences, j'ai développé une expertise solide dans la négociation de baux commerciaux, la stratégie d'implantation, ainsi que dans l'analyse de marché et la gestion de portefeuilles immobiliers. Cette compréhension transverse me permet aujourd'hui d'accompagner efficacement SWAROVSKI dans ses ambitions d'expansion et d'optimisation de ses espaces commerciaux, tout en garantissant une adéquation parfaite entre la marque et ses implantations.

Ainsi, mon rôle consiste à contribuer à la visibilité et à l'accessibilité de la marque, tout en veillant à une gestion équilibrée des coûts immobiliers et à la pérennité de nos emplacements stratégiques.

Quel est le périmètre de vos fonctions actuelles ?

Dans le cadre de mes fonctions de Head of Distribution & Real Estate Manager pour SWAROVSKI en France et au Benelux, je suis responsable de la gestion stratégique et



opérationnelle du réseau immobilier commercial de la marque sur ces territoires.

Mon périmètre inclut notamment :

- La définition et la mise en œuvre de la stratégie d'implantation et d'expansion des boutiques et points de vente,
- La négociation et la gestion des baux commerciaux,
- Le suivi et l'optimisation du portefeuille immobilier existant,
- La coordination avec les équipes internes (marketing, ventes, opérations) et les partenaires externes (bailleurs, agents immobiliers, prestataires, partenaires distributeurs SWAROVSKI) pour assurer une cohérence et une performance optimale des sites,
- L'analyse des tendances du marché immobilier commercial afin d'anticiper les opportunités et les risques,

- La supervision des projets d'aménagement et de rénovation de nos boutiques.

Pouvez-vous nous rappeler qui est propriétaire de votre enseigne ?

SWAROVSKI est une entreprise familiale autrichienne, fondée en 1895, qui reste aujourd'hui encore détenue majoritairement par la famille SWAROVSKI. Elle est reconnue mondialement pour ses cristaux de haute qualité et ses produits de luxe. En tant que marque, SWAROVSKI appartient donc à cette entité familiale indépendante, ce qui lui permet de conserver une vision à long terme et un fort engagement en matière d'innovation et d'excellence. En 2022, la famille SWAROVSKI a nommé Alexis NASARD au poste de CEO de SWAROVSKI, premier non-membre de la famille à prendre les rênes.



Comment votre enseigne se positionne-t-elle ? Quelles sont ses spécificités et ses forces sur le marché français ?

SWAROVSKI se positionne sur le marché français comme une marque iconique dans l'univers du luxe accessible, en combinant créativité, savoir-faire artisanal et innovation autour du cristal.

Notre enseigne se distingue par son héritage unique, qui fêtera cette année ses 130 ans d'histoire, et par sa capacité à renouveler en permanence son offre pour rester en phase avec les attentes des consommateurs.

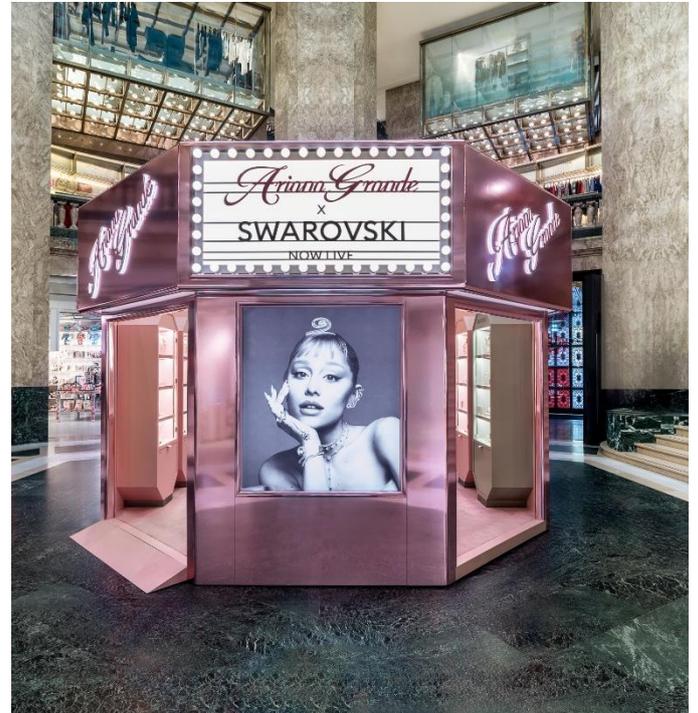
Nous proposons une large gamme de produits – bijoux, montres, accessoires de mode, lunettes, art de la table, articles de décoration et collaborations artistiques – qui séduisent une clientèle diverse, à la recherche de raffinement, d'éclat et d'originalité. Et depuis cette année, nous avons lancé une nouvelle collection de bijoux réalisés en métaux précieux, en or et en argent, et sublimés par des diamants de synthèse de haute qualité.

Cette initiative marque une étape importante dans **l'évolution de notre offre, en associant l'excellence du savoir-faire SWAROVSKI à des matériaux nobles**, tout en répondant aux attentes croissantes de nos clients en matière de durabilité, de transparence et d'élégance contemporaine.

Parmi nos principales forces sur le marché français, on peut citer :

- **Une forte notoriété de marque**, soutenue par une identité visuelle distinctive et un storytelling puissant,
- **Un réseau de distribution multicanal solide** (boutiques en propre, corners grands magasins, boutiques partenaires, réseau de distributeurs multimarques, e-commerce),
- **Une stratégie retail innovante**, avec des boutiques au design immersif et expérientiel,
- **Un engagement croissant envers la durabilité et l'éthique**, qui résonne fortement avec les attentes des consommateurs d'aujourd'hui.

Grâce à ces atouts, SWAROVSKI occupe une place unique à la croisée du luxe et de la mode, en alliant accessibilité et désirabilité.



Quelle est l'étendue de votre parc de magasins en France ? Dans quels types d'emplacements et sur quels formats sont-ils exploités ? Tous vos magasins sont-ils exploités en succursales ?

En France, SWAROVSKI dispose d'un réseau solide de 64 boutiques « succursales », comprenant des boutiques, des corners au sein de grands magasins ainsi que des implantations dans des outlets.

Nous avons également 41 boutiques partenaires et 292 distributeurs multimarques.

Nos magasins sont principalement situés dans des emplacements stratégiques à forte visibilité et fort trafic :

- Centres commerciaux régionaux majeurs,
- Centres-villes premium,
- Zones touristiques à forte affluence,
- Grands magasins parisiens emblématiques (tels que Galeries Lafayette, Printemps...),

- Centres outlet de premier plan.

Nous déployons différents formats selon le contexte commercial et le profil de la clientèle :

- Boutiques traditionnelles (entre 40 et 80 m²),
- Corners au sein des grands magasins,
- Formats outlets
- Pop-up stores ou concepts éphémères à des fins événementielles ou de tests de marché.

Sur le plan du parc immobilier, quelles sont vos ambitions et enjeux majeurs pour les années à venir (développement, maillage de magasins...)? Quelles sont les conditions pour y parvenir ?

Sur le plan immobilier, nos ambitions pour les années à venir s'articulent autour de plusieurs axes stratégiques.

Tout d'abord, nous poursuivons un objectif de consolidation et d'optimisation de notre parc existant, avec une attention particulière portée à la

performance commerciale, à l'adéquation des emplacements avec notre positionnement de marque, et à la qualité de l'expérience client. Cela passe notamment par des rénovations ciblées, le déploiement progressif de notre nouveau concept, ainsi qu'une gestion fine des baux pour accompagner les évolutions de fréquentation et de consommation.

En parallèle, nous restons à l'écoute des opportunités de développement sélectif, en ciblant des emplacements à fort potentiel – notamment dans des zones urbaines premium, des quartiers touristiques stratégiques ou des centres commerciaux à fort trafic. L'objectif est de renforcer notre maillage territorial tout en maintenant un niveau d'exigence élevé sur l'image et la rentabilité.

Par ailleurs, nous accordons une attention croissante à la flexibilité des formats et à la diversification des modes de présence physique, afin de répondre aux mutations du commerce et aux attentes omnicanales des clients.



Pour atteindre ces objectifs, plusieurs conditions sont clés :

- Un dialogue étroit et de qualité avec nos partenaires bailleurs et agents immobiliers,
- Une capacité à anticiper les mutations du retail et à s'adapter rapidement,
- Une exigence constante en matière d'emplacement, de design et de rentabilité,
- Et enfin, une cohérence entre notre stratégie immobilière et notre identité de marque, pour garantir une expérience client homogène et premium sur l'ensemble du réseau.

On parle beaucoup de tensions sur le marché français, comment voyez-vous votre marché ? Est-ce plus complexe ou différent des problématiques des autres marchés européens ?

Le marché français traverse effectivement plusieurs tensions, liées à un contexte économique complexe, à l'évolution des comportements d'achat, mais aussi à des facteurs spécifiques tels que les attentats et les mouvements sociaux fréquents, notamment les grèves, qui impactent la fréquentation des zones commerciales et la dynamique du retail.

Les coûts d'exploitation élevés et la fréquentation parfois en deçà des attentes constituent des défis majeurs.

La fréquentation de certains centres-villes ou centres commerciaux reste encore en dessous des niveaux pré-Covid, tandis que les arbitrages budgétaires des consommateurs se font sentir, même sur le segment du luxe accessible.

Cela dit, la France reste un marché clé en Europe grâce à son attractivité touristique et à l'attachement des consommateurs à des marques fortes comme SWAROVSKI.

Comparé à d'autres marchés européens, le cadre réglementaire français est plus contraignant et les

négociations locatives plus complexes, ce qui demande une expertise pointue.

Malgré ces défis, nous sommes convaincus que le marché français offre de belles opportunités pour les enseignes capables d'allier rigueur opérationnelle et flexibilité locale.

Quelles sont vos attentes vis-à-vis des partenaires que sont les bailleurs en centre-ville et en centres commerciaux ? Y a-t-il des aspects qui devraient mieux fonctionner aujourd'hui et lesquels ?

Nos attentes vis-à-vis de nos partenaires bailleurs, qu'ils soient en centre-ville ou en centres commerciaux, sont guidées par un objectif commun de performance durable et d'adaptation aux évolutions du retail.

Nous attendons d'eux avant tout une relation fondée sur le dialogue, la transparence et la co-construction. Dans un environnement économique tendu et en mutation rapide, il est essentiel que bailleurs et enseignes travaillent main dans la main pour maintenir l'attractivité des sites, dynamiser la fréquentation et optimiser les performances commerciales.

Plus concrètement, nous souhaitons :

- Une meilleure flexibilité dans la gestion des baux (durée, indexation, clauses d'adaptation),
- Une plus grande réactivité face aux besoins opérationnels des enseignes, notamment en termes de travaux, de rénovation ou d'accès logistique,
- Une vision partagée sur les investissements marketing et les actions de dynamisation, en particulier en centres commerciaux,
- Une approche plus équitable du partage de la valeur, prenant en compte les réalités du terrain et les évolutions du comportement des consommateurs.

Il serait également souhaitable que certains bailleurs adoptent une posture plus collaborative, notamment dans les périodes de tension ou de transition (fermetures, travaux, crises sociales ou sanitaires). Une plus grande souplesse contractuelle et une ouverture à l'innovation (formats hybrides, pop-up stores, périodes test) seraient des leviers précieux pour accompagner l'évolution du commerce physique.

En résumé, nos attentes portent sur une relation de partenariat réelle, tournée vers l'agilité, la performance partagée et l'adaptation continue aux nouvelles réalités du marché.

Vous le savez, Procos s'est choisi une nouvelle raison d'être « Agir pour un commerce qui donne envie ». Est-ce un choix qui vous parle ? Et si oui, que faut-il faire en priorité selon vous pour que nos enseignes donnent toujours envie demain ? Quelles sont les priorités ?

Oui, la nouvelle raison d'être de Procos — « Agir pour un commerce qui donne envie » — résonne tout à fait avec notre vision et les défis auxquels nous faisons face. Dans un contexte de transformation rapide des habitudes de consommation, il est plus que jamais essentiel de redonner du sens, de l'attractivité et de l'émotion à l'acte d'achat en point de vente.

Pour que nos enseignes continuent de « donner envie » demain, plusieurs priorités s'imposent selon moi :

1. **Renforcer l'expérience client** : les consommateurs attendent plus qu'un simple lieu de transaction. Il faut leur offrir une expérience mémorable, immersive, cohérente avec l'univers de la marque, où l'humain, le service et l'émotion ont une vraie place.
2. **Réenchanter les lieux de vente** : cela passe par des concepts de magasins innovants, des environnements qualitatifs, et une mise en scène qui valorise à la fois les produits et l'identité de la marque.
3. **Adapter les formats et les implantations** : pour rester pertinents, il est essentiel de repenser la

présence commerciale en fonction des flux, des usages et des attentes locales, que ce soit en centre-ville, en centre commercial ou en retail park.

4. **Accélérer l'engagement RSE** : un commerce qui donne envie est aussi un commerce responsable. Transparence, durabilité des produits, éthique sociale et environnementale sont devenus des critères d'attractivité incontournables.
5. **Favoriser la coopération entre acteurs** : enfin, bailleurs, enseignes, collectivités et fédérations comme Procos doivent agir ensemble pour repenser le commerce comme un levier d'animation et de lien social dans les territoires.

En somme, redonner envie passe par une approche centrée sur le client, vivante, responsable et connectée aux attentes contemporaines.

C'est un beau défi, mais aussi une formidable opportunité de redonner toute sa force au commerce physique.

