

REGARDS CROISÉS...

Anne ALIX

Directrice de l'immobilier, de l'affiliation et des services généraux
Thom Group



Christophe BERTEAU

Directeur
développement
Etam



Laurent DEPINOY

Head Of Real Estate
Id Group



Gaëtan d'HALLEWIN

Directeur développe-
ment et immobilier
Bouygues Télécom



Comment votre parc de magasins en France a-t-il évolué en 2024 (ouvertures, fermetures, nouveaux formats, nouveaux concepts...)?

Christophe BERTEAU (Etam) : le parc Groupe Etam s'est enrichi de 25 ouvertures et de 2 transferts, majoritairement pour l'enseigne Maison 123. Il y a eu en parallèle 19 fermetures.

Il est à noter que 50% des ouvertures se sont réalisées avec des partenaires affiliés, soulignant donc la confiance qu'ils ont dans le retail physique et dans nos marques.

Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) : Notre marché, longtemps en conquête, est devenu mature entraînant naturellement une baisse de notre parc pour atterrir à 510 magasins à fin 2024. Cette baisse s'est malgré tout accompagnée d'ouvertures tant sur des sites majeurs comme Nantes Atlantis ou Rennes Alma que dans des villes moins denses comme, entre autres, Auray, Saint-Amand-Les-Eaux ou Pont-

Audemer avec l'objectif d'être présent au plus près de nos prospects et clients.

Laurent DEPINOY (Id Group) : l'année dernière a été une année importante pour notre groupe, nous avons décidé de stopper les réseaux déficitaires que représentaient les parcs des magasins OXYBUL EVEIL & JEUX et ID KIDS. Nous avons recentré donc notre positionnement sur les enseignes JACADI et OKAIDI, avec également le lancement d'OKAIDI +, un grand magasin OKAIDI avec un beau corner jouets. Ce nouveau concept de 300 m2 permet de rendre l'activité du jouet pérenne en association avec notre activité du prêt à porter pour enfant.

Anne ALIX (Thom Group) : Thom Groupe a ouvert massivement des bijouteries Histoire d'Or en France en 2024, en succursale et en affiliation. Nous avons aussi rationalisé nos points de vente. En dépit de quelques fermetures, nous avons augmenté notre parc français d'une quinzaine de points de vente en

2024, pour compter aujourd'hui 420 bijouteries Histoire d'Or, dont une soixantaine de magasins affiliés. Notre stratégie de développement est l'affiliation, pour compléter le maillage du territoire et être au plus proche de nos clients.

Si vous deviez lister les enjeux principaux de votre action pour vos enseignes pour les trois prochaines années (développement, maillage, arbitrage, réduction des coûts...), quels en seraient les 3 axes les plus importants ?

Anne ALIX (Thom Group) : chez Thom, nos enjeux principaux sont :

- **Premiumiser notre marque Histoire d'or, tout en conservant l'accessibilité de notre offre ; et en garantissant le confort de nos bijouteries pour nos collaborateurs et nos clients,**
- **Optimiser le parc de magasins** : positionner la bonne enseigne au bon endroit, au bon format et évidemment au bon prix pour garantir une rentabilité assurant la pérennité du point de vente,
- **Gérer la rentabilité de nos magasins**, en contenant la hausse drastique des charges et surtout des matériaux (l'or notamment).

Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) : les maîtres-mots seront : **transformation, arbitrage et renégociation.**

L'enjeu principal de l'année 2025 est la montée en puissance de la transformation de nos magasins par l'évolution de notre concept. Testé et validé en 2024, nous ciblons la mutation de l'ensemble du parc à fin 2028.

Le 2^{ème} axe concerne les arbitrages pour adapter le nombre de boutiques au contexte de notre marché. Le 3^{ème} axe est celui des renégociations de loyers et charges pour défendre nos résultats et garantir notre pérennité.

Laurent DEPINOY (Id Group) : dans le contexte d'une activité tendue actuellement, **la recherche de la rentabilité site par site est essentielle.** Cela se traduit par une optimisation du parc qui peut nécessiter quelques fermetures, mais aussi des déménagements sur des sites et/ou des surfaces plus adaptées à nos concepts (avec souvent une baisse substantielle du niveau locatif) et évidemment pour le parc existant, l'adaptation sans cesse du loyer et des charges au niveau du chiffre d'affaires.

Christophe BERTEAU (Etam) : avec une progression, avouons-le, compliquée de la top-line, **l'enjeu majeur est la réduction des coûts, qu'ils soient locatifs ou d'exploitation : c'est le focus des années à venir.**

En parallèle, nous menons une réflexion active sur l'optimisation du parc en France et sur le développement international que nous nous devons d'intensifier.



On parle beaucoup du décret tertiaire aujourd'hui et des inconnus en particulier des coûts qu'il faudra peut-être supporter. Quel est votre état d'esprit sur ce sujet ? Avez-vous des inquiétudes ou au contraire appréhendez-vous ce sujet comme une façon de s'améliorer ?

Laurent DEPINOY (Id Group) : la réduction de la consommation d'énergie est essentielle pour la planète que nous voulons laisser à

nos enfants. Cette démarche est cohérente avec nos valeurs d'entreprise, WE ACT FOR KIDS, et nous permet de plus sur du long terme des gains d'énergie. Mais, le coût des investissements doit être pris en considération et pouvoir se lisser sur plusieurs années. Il est essentiel que les bailleurs soient très impliqués financièrement dans la démarche.

Christophe BERTEAU (Etam) : nous n'avons pas attendu la loi Elan pour réduire nos consommations énergétiques en magasin. Nos Directions RSE et Travaux travaillent main dans la main depuis plusieurs années afin de les optimiser tout en maintenant le confort de travail de nos équipes de vente en magasin.

Il faut néanmoins rester très vigilants afin que ces objectifs chiffrés n'entraînent pas des désagréments pour nos clientes en périodes de forte chaleur ou de froid intense, dans les parties communes des centres commerciaux. La qualité d'accueil de nos clientes et clients est primordiale.

Anne ALIX (Thom Group) : le décret tertiaire est une opportunité pour nous améliorer et nous encourager vers des pratiques plus responsables. Toutefois, nous sommes inquiets sur nos réelles marges de manœuvre pour baisser nos consommations, une fois que les bonnes pratiques ont déjà été établies en magasins (gestion des clim, éclairages LED déployés...). Par ailleurs, nous nous interrogeons aussi sur les re-facturations par les bailleurs des préconisations issues du décret tertiaire dans les centres commerciaux.

Un juste partage des coûts est nécessaire, au risque pour les enseignes d'une double peine en payant à la fois l'amélioration des magasins et des parties communes.

Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) : l'idée d'imposer aux acteurs une baisse de consommation de 40% en 2030, 50% en 2040 jusqu'à 60% en 2050 est indispensable dans ce contexte de crise climatique et la traduction de cette idée par le décret tertiaire fixant les objectifs, l'étape la plus facile. Nous entrons cependant dans la partie la plus sensible qu'est la définition du cadre et des prérogatives de chacun. Si les intentions sont louables et l'objectif final commun, les moyens pour y parvenir sont plus flous. C'est tout l'enjeu des mois qui viennent et il faut

impérativement que les enseignes s'emparent du sujet pour garantir un juste équilibre des efforts. Mon côté optimiste me pousse à croire que le sens des responsabilités de chacun permettra d'aboutir à cet équilibre mais nous devons rester vigilants.

On parle de plus en plus de magasins vertueux, moins consommateurs d'énergie, plus écoconçus. Est-ce un sujet important pour vous et si oui, quels éléments priorisez-vous ? Y Rencontrez-vous des difficultés, si oui, lesquelles ?

Gaëtan (Bouygues Télécom) : concevoir des magasins plus économes est un objectif crucial non seulement en raison du cadre légal du décret tertiaire mais aussi et surtout dans la recherche permanente de baisse de coûts d'exploitation. **L'évolution du concept Bouygues Telecom par exemple allie non seulement une recherche d'efficacité dans la relation avec nos clients par du mobilier plus adapté mais également une baisse de consommation énergétique** grâce par exemple à une nouvelle génération de LED qui consomme 30% de moins que la précédente ou par, lorsque le bailleur le permet, l'installation de portes battantes pour éviter la déperdition de calories dans les malls de CC.

C'est un travail de minutie où chaque poste de coût est décortiqué pour optimiser la performance

Anne ALIX (Thom Group) : Thom travaille sur le sujet depuis plusieurs années, avec notamment le déploiement d'éclairage LED, le mobilier « Made in France » sur l'ensemble de notre parc de magasins français. Nous avons aussi lancé depuis l'année dernière une démarche de gestion des déchets lors des travaux de rénovation des magasins, avec un tri spécifique pendant le chantier. C'est un travail supplémentaire, et si les bailleurs jouent le jeu, ça fonctionne !

Nous avons besoin de travailler main dans la main avec nos fournisseurs et nos bailleurs.

Par exemple si nous faisons des efforts pour réduire la consommation d'énergie en magasin, la température du mail doit rester aussi « raisonnable » pour éviter que le magasin consomme deux fois plus pour chauffer le mail et son magasin.

Laurent DEPINOY (Id Group) : le magasin reste un ensemble de murs, sol, éclairages, chauffage / climatisation et mobilier : notre capacité d'évolution est donc finalement assez limitée.

Le travail depuis dix ans est essentiellement la réduction de la consommation d'énergie, en particulier avec l'évolution forte des techniques d'éclairage. Ceci est doublement vertueux car il a permis également de réduire la nécessité de climatiser. Nous travaillons aussi sur des matériaux plus écoresponsables, le recyclage des matériaux est devenu un axe important.

Christophe BERTEAU

(Etam) : l'ensemble de nos travaux intègre réflexions

et mesures en faveur d'un impact environnemental le plus réduit possible : concepts sobres, utilisation de matières biosourcées/naturelles, recyclées et recyclables, mise en œuvre d'équipements techniques performants et faiblement consommateurs.

Cette transformation, nécessaire, est réalisée au fur et à mesure des besoins de travaux de nos points de vente.

Malgré les difficultés (budgets et timings serrés, parc étendu et hétéroclite, dépendance aux conditions offertes par nos bailleurs dans les mails), nous pouvons affirmer que **tout notre parc est aujourd'hui équipé de luminaires Led et nous étudions la solution GTB** (gestion technique de bâtiment) pour équiper 150 sites en 2025. Ces dispositions nous ont permis de diminuer de plus de 30% nos consommations entre 2019 et 2024

Pendant des années, le développement très fort du digital a fait que, sans doute, le poids de la fonction immobilière avait perdu une partie de son positionnement stratégique. Qu'en est-il aujourd'hui ? Quelle est la place actuelle de l'immobilier dans votre enseigne ?

Laurent DEPINOY (Id Group) : nous raisonnons de plus en plus dans le ET. C'est-à-dire le digital ET le

physique. Les consommateurs en digital aime aussi la consommation physique : le service, le relationnel, le toucher du vêtement... Donc la fonction immobilière n'est pas dévalorisée, elle garde une fonction stratégique au service du commerce global.



Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) : par l'essence même de notre métier, le digital a été, est et restera un moyen efficace de communication avec nos clients. En revanche, **c'est en boutique que nous pouvons délivrer une véritable expérience** par un échange entre nos coéquipiers et nos prospects ou clients, par la démonstrations de nos produits ainsi que par l'immédiateté de l'achat. C'est également en magasin que nous observons le plus de ventes 'haut de marché' tant sur les terminaux que sur les forfaits. Les points de vente sont donc un maillon essentiel dans la création de valeur de notre activité.

Christophe BERTEAU (Etam) : l'analyse des projets d'ouvertures se fait désormais en intégrant tous les canaux de distribution et notamment la part du digital (réalisé) dans un potentiel global de chiffre d'affaires (réalisable).

Il incombe à la Direction Immobilière du Groupe Etam d'apporter tous les éléments d'information aidant à la bonne prise de décision, aidée en cela par les remontées terrain de nos Directeurs Régionaux.

Anne ALIX (Thom Group) : l'immobilier est toujours stratégique chez Thom, car on travaille l'omnicanalité.

Aujourd'hui, les magasins réalisent plus de 90% du chiffre d'affaires du groupe. Sur la part du chiffre

d'affaires du site internet, nous réalisons 30% de click & collect grâce au maillage de magasins en France, ce qui rassure nos clients.

L'Immobilier chez Thom se concentre donc sur le maillage du territoire, avec le développement massif de l'affiliation et l'optimisation du parc.

Pendant des années, la priorité a été d'ouvrir des magasins, l'immobilier c'était surtout le développement vu sous l'angle des ouvertures. Quels sont les métiers et fonctions centrales aujourd'hui dans l'activité immobilière ? Quel sens donne-t-on aujourd'hui au mot développement ?

Anne ALIX (Thom Group) : comme je l'ai indiqué, l'Immobilier chez THOM se concentre avant tout sur l'expansion en affiliation pour continuer à mailler le territoire. C'est aussi la bonne gestion du parc de magasins, avec la bonne enseigne au bon endroit, au bon format et évidemment au juste prix. **Les renouvellements sont donc travaillés avec beaucoup d'attention et souvent avec des renouvellements de concept. La participation des bailleurs aux travaux de rénovation et d'amélioration RSE est devenue incontournable dans nos échanges.**

Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) : c'est une fonction qui a toujours su évoluer en rapport avec l'état de maturité de l'enseigne. Certaines, matures et bien installées sur leur territoire, ont ralenti leur développement il y a longtemps alors que d'autres se développaient à marche forcée. Ces dernières années, sous l'assaut de la succession de crises et du développement du commerce en ligne, la ruée vers le nombre a laissé place à l'analyse fine de la rentabilité par point de vente. Si le contrôle de gestion et l'analyse de la data ont pris une place

importante dans le métier, la connaissance terrain du développeur immobilier est cependant indispensable pour défricher de nouveaux lieux de commerce, interpellé sur le bien-fondé de telle ou telle implantation et apporter une expertise qui dépasse celle de la simple analyse chiffrée.

Laurent DEPINOY (Id Group) : tout dépend de la maturité et du niveau de développement de chaque enseigne par pays : quand la copie est vierge, pendant des années la priorité sera l'ouverture de nouveaux magasins. Quand le parc est développé et le maillage important, comme les enseignes de notre groupe OKAIDI et JACADI, la priorité sera la gestion du parc : déménagement sur des sites plus porteurs, (car les lieux de commerce évoluent), renouvellement des baux, entretien physique du parc, renégociation des loyers... **La fonction immobilière évolue donc mais elle est tout aussi importante au service du commerce et de la réussite de l'entreprise. Il faut toujours idéalement être dans les meilleurs emplacements, avec le meilleur format et le meilleur loyer.**

Christophe BERTEAU (Etam) : le chiffre d'affaires du groupe est très majoritairement réalisé par les magasins, le digital demeurant complémentaire (environ 18% du CA total).

Le développement c'est : être garant des bonnes décisions sur le parc actuel, anticiper les mouvements des enseignes locomotives pour tout nouveau projet d'ouverture et se projeter à 5/10 ans sur les futurs lieux de commerce, tout en composant avec le e-commerce.



Cela réclame-t-il d'accéder à de nouvelles compétences et recruter de nouveaux profils de collaborateurs ? Est-il facile de trouver ces profils ?

Christophe BERTEAU (Etam) : la polyvalence est certainement une qualité indispensable aux futurs développeurs, afin de pouvoir conjuguer ouvertures et optimisation des performances des magasins existants.

Des aptitudes d'analyse juridique des baux et un goût prononcé pour la négociation sont bien entendu des qualités fortement appréciées pour tout recrutement.

Anne ALIX (Thom Group) : les compétences recherchées en immobilier commercial sont évidemment **une forte appétence pour le terrain**, connaître les lieux de commerce, **comprendre le business model de l'affiliation et enfin avoir de bonnes connaissances juridiques.**

Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) : le socle reste le même. Ce poste réclame de la **vision stratégique, de la finesse de négociation, de la persévérance, du relationnel, de la curiosité....** Je vois cependant une évolution essentielle : initialement plutôt solitaire et en recherche de discrétion, le rôle d'un développeur est aujourd'hui celui d'un chef d'orchestre, d'un coordinateur. A l'intersection de beaucoup de fonctions dans l'entreprise, il met en partition les compétences des directions financières, commerciales, travaux, marketing, juridiques ou RH pour maximiser l'efficacité et minimiser les risques liés à l'exploitation.

Laurent DEPINOY (Id Group) : il est clair qu'aujourd'hui, **la vision immobilière est beaucoup plus globale** : on ne raisonne plus uniquement ouvertures de magasins.

Je dirais donc deux axes majeurs dans les profils recherchés : **la capacité relationnelle de négociation et la vision stratégique et financière** de l'entreprise pour connaître les enjeux, afin de mener au mieux les orientations et les négociations.



L'ouverture au monde est également essentielle.

Mais, il reste toujours le côté passion de l'immobilier au service du commerce, passion qui joue beaucoup dans la fonction et qui fait la différence dans le métier.

Que diriez-vous aux jeunes qui voudraient se lancer dans l'immobilier retail aujourd'hui ? Est-ce toujours passionnant ? Quelles sont les difficultés principales et les qualités qu'il faut avoir pour réussir dans ces métiers aujourd'hui et demain ?

Anne ALIX (Thom Group) : c'est un **métier passionnant !**

La connaissance terrain est indispensable. Il faut accepter de se déplacer très régulièrement pour appréhender les flux, l'offre, les freins au commerce. C'est un métier de terrain où l'on construit. Quelle satisfaction de voir nos réalisations et les collaborateurs heureux dans leurs nouveaux écrans !

Il faut aussi faire preuve d'abnégation, car les projets sont très longs. Il faut être patient et agile dans ce secteur en constante mutation. Enfin, il faut souvent échanger avec ses pairs, pour être à l'affût des bonnes affaires ou des dernières informations.

Laurent DEPINOY (Id Group) : le métier est certainement moins ouvert qu'avant car le secteur vit un développement plus restreint. Le web a pris de la place et le « gâteau » se partage entre le digital et le physique.

Il y a de moins en moins de création de nouveaux lieux de commerce.

Mais, le magasin restera toujours un lieu de vie et d'échanges.

Le métier de l'immobilier dans le retail est devenu un métier plus exigeant, ou tout va plus vite, mais certainement plus passionnant car les défis à relever sont encore plus essentiels pour nos entreprises.

Les interlocuteurs dans notre métier sont des personnes passionnées et passionnantes et donc travailler dans ce secteur est très riche humainement.

Il faut savoir allier le financier et la relation, travailler en équipe avec les différentes expertises de l'entreprise, être rigoureux car un investissement hasardeux peut être destructif de valeur.

La capacité de maillage avec les interlocuteurs d'autres enseignes est également essentielle pour donner des repères. Il est important d'avoir une vision vers l'avenir, une démarche marketing car l'investissement dans un nouveau magasin est consommateur de cash et nécessite de la pérennité pour rentabiliser l'investissement.

Christophe BERTEAU (Etam) : pas un seul instant en trente ans de carrière, je me suis ennuyé, que ce soit lorsque l'on ouvrait 50/60 magasins par an ou lorsque nous négocions les loyers dans la période post-covid ! Le métier est riche, chaque jour est différent du précédent, et quel plaisir de construire un réseau ou de l'optimiser !

A tout problème, il y a une solution et si vous aimez le mixte terrain-bureau, la négociation, le relationnel, ce métier est fait pour vous !

Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) : c'est avant tout un métier de passion où chaque projet est un défi mêlant stratégie, négociation et créativité.

La relation entre bailleurs/preneurs n'est pas toujours équilibrée ce qui nécessite de la persévérance et le sens du compromis.

Ce métier est aussi exigeant que stimulant et c'est, à mon sens, autant la capacité à créer du lien et des relations solides que de défendre ses convictions qui font une vraie différence.

On parle beaucoup des relations et des échanges avec les bailleurs, de recherche de compromis qui ne sont pas toujours faciles à trouver. Comment cette relation se passe-t-elle aujourd'hui ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? Les échanges sont-ils équilibrés ?

Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) : la relation avec les bailleurs repose sur un équilibre délicat entre négociation et collaboration : créer du lien et préserver nos intérêts respectifs sont donc indissociables. Mais plus que jamais dans la période tendue que traverse le retail, **nous devons travailler en plus grande transparence, faire preuve d'une meilleure flexibilité dans les discussions et prendre conscience de notre interdépendance** et de l'importance de construire des deals qui assurent un équilibre dans la rentabilité de chacun. Les négociations réussies ne sont pas celles où l'un gagne et l'autre perd mais celles où chacun trouve son bénéfice...

Christophe BERTEAU (Etam) : le post covid a été âpre en renégociations de loyers et l'asset management des bailleurs a intégré l'impossibilité de maintenir des valeurs de loyers sans corrélation avec nos performances. Les échanges sont effectivement redevenus équilibrés.

Je demande seulement que nos contacts « commerciaux » puissent être des décisionnaires ou force de propositions et non de se cantonner à un rôle d'intermédiaires entre les marques et les asset managers.

Anne ALIX (Thom Group) : avec les bailleurs, il faut favoriser la communication. Par ailleurs, les baux doivent tenir compte de la réalité du commerce d'aujourd'hui, et s'adapter aux nouvelles réalités économiques (coûts des matières premières, contraintes sociales...).

Un juste équilibre des rapports enseignants-bailleurs serait bénéfique ainsi qu'une simplification des baux, à ce jour très lourds. Plus de simplicité permettrait de gagner tous en efficacité.

Laurent DEPINOY (Id Group) : il est clair que dans une négociation, **nos intérêts financiers divergent. Mais, nous cherchons ensemble des moyens pour que l'un comprenne l'autre, afin de trouver des compromis.**

Tout dépend comment nos concepts sont perçus. Il est pour cela important de répondre à un besoin pour le marché mais aussi d'être différentiant.

Certes la présence d'investisseurs créant des lieux de commerce est essentielle pour notre réussite. Mais néanmoins, on peut regretter que dans notre secteur du commerce physique, il y ait parfois une décorrélation entre la finance et le commerce.

En particulier, **l'indexation automatique des loyers parfois à des taux annuels de plus de 5 %, ne correspond plus à la réalité de l'évolution des chiffres d'affaires et fait monter inexorablement les taux d'efforts** d'année en année. Également ; le niveau des charges dans les centres commerciaux est devenu trop élevé. De ce fait, l'activité bailleur est certes un métier à risque important, et à vision long terme, mais semble globalement aujourd'hui plus lucrative que le métier du retailer. **L'équilibre entre les deux parties est pourtant essentiel, l'un ne peut pas réussir sans l'autre...**

Etes-vous en charge de marchés à l'international pour votre enseigne ? Si oui, quels en sont les enjeux et les difficultés ? Cela réclame-t-il des compétences autres et si oui, lesquelles ?

Laurent DEPILOY (Id Group) : le métier s'est complexifié et nécessite je pense de plus en plus une connaissance très fine du marché local, de la culture et des spécificités de chaque territoire. **Plus que jamais, il est nécessaire de s'entourer de spécialistes du pays**, pour assurer le développement au bon endroit et au bon niveau locatif. C'est la démarche que nous avons prise pour nos enseignes dans les différents pays, aussi bien en succursale, qu'en franchise, en étroite collaboration avec la direction générale de l'entreprise et la direction de chaque pays.

Christophe BERTEAU (Etam) : outre la France, je gère le développement et la gestion locative de six autres pays européens. **L'enjeu majeur est de maîtriser la législation des baux commerciaux, unique pour chaque pays et ne pas oublier des deadlines.**

Le groupe vient de signer un partenariat avec la solution « Lease up » pour gérer le parc monde avec un vrai outil de gestion locative.

Anne ALIX (Thom Group) : je ne gère pas l'international.

Gaëtan d'HALLEWIN (Bouygues Télécom) : nous ne sommes présents qu'en France métropolitaine.