

QUESTIONS À...

Frédéric GENDRON Directeur Immobilier, Groupe Omnium



Frédéric GENDRON
Directeur Immobilier, Groupe Omnium

Vous êtes Directeur Immobilier du groupe Omnium depuis de nombreuses années. Pouvez-vous nous parler du groupe Omnium, de ses enseignes et du contour de vos missions au sein de celui-ci ?

Le groupe Omnium est constitué de deux enseignes Devred et Bouchara. Le groupe a cédé la filiale Burton il y a trois ans. Devred exploite les magasins de prêt-à-porter pour homme avec 316 magasins en France et 17 magasins à l'étranger. Bouchara exploite 60 moyennes surfaces quasi exclusivement en centre-ville dans les plus grandes agglomérations avec des emplacements souvent qualifiés de numéro 1. Mes missions sont très variées dans le domaine immobilier commercial puisque nos implantations sont en retail park, centre-ville ou centre commercial avec une exploitation en mode succursaliste principalement ou franchiseur dans le cadre de contrats en affiliation. Ceci m'amène à travailler sur tous les aspects des types d'implantations du commerce physique en traitant des sujets d'expansion, des cessions, de la gestion des baux commerciaux, de l'estimation des valeurs locatives et des valorisation des actifs.

En plus de ces fonctions pour le compte des filiales d'Omnium, j'ai une mission de gestion immobilière des immeubles donnés à bail aux enseignes du groupe et à des commerçants et enseignes externes au groupe. Cette fonction complémentaire me permet de voir les difficultés des différents secteurs du commerce et d'échanger sur des problématiques variées avec des acteurs très divers mais toujours dans le monde de l'immobilier commercial.

Le commerce est bousculé, la consommation est modifiée, de nombreuses enseignes, en particulier de textile ont rencontré des difficultés importantes. Quels doivent être les piliers stratégiques, les fondamentaux qui doivent guider la gestion d'un parc de magasins dans une telle période ?

Le secteur du commerce physique est effectivement particulièrement éprouvé ces dernières années par des difficultés importantes et diverses. L'immobilier doit suivre les impacts de ces difficultés à partir des résultats de chaque magasin et proposer un arbitrage régulièrement sur chacun entre la conservation du point de vente, sa fermeture, son transfert ou sa rénovation. En bref, se poser toujours les mêmes questions, estimer régulièrement les évolutions des valeurs locatives et les jauger par rapport à la qualité de l'environnement commercial. Il faut calculer et anticiper les risques de dégradation de l'environnement commercial dans chaque zone commerciale ou centre-ville. Bref, nous devons faire notre métier toujours plus rapidement et intervenir en même temps sur un nombre de sites plus important compte tenu des crises. A nos connaissances « sur l'immobilier », nous devons pousser plus loin l'analyse des chiffres de nos magasins pour les croiser avec les sources des organisations professionnelles et les banques des données auxquelles nous sommes abonnés.

Nous sommes tenus de faire le calcul des risques plus régulièrement et sur un grand nombre de sites pour piloter le développement sans considérer qu'un grand nombre de magasins pour une enseigne nous permet de nous rendre plus fort mais en considérant d'abord que l'important est de posséder la plus grande quantité voire la totalité de magasins rentables. Et, nous fermons même parfois des magasins rentables en raison de nos estimations des difficultés à venir que nous pressentons. Bien entendu, nos bailleurs sont informés en amont de nos difficultés sur les sites concernés pour voir avec eux si une décision de baisse de loyer de leur part peut amener à changer l'analyse des comptes prévisionnels.

Mais, parfois les difficultés rencontrées sont la conséquence des changements dus aux crises sans que l'immobilier c'est-à-dire l'implantation ou le loyer puisse être incriminé. C'est notre rôle que de le dire puisque cela entraînera un maintien du magasin en attendant de faire les réglages et les actions dans les autres secteurs. Il faut donc fermer ce qui n'est pas adapté au concept de l'enseigne mais maintenir ce qui représente un potentiel.

Au-delà de la liste des magasins impactés durement par les crises ces analyses doivent permettre également de mesurer le potentiel de nos magasins non impactés par les changements. C'est aussi un moyen de repérer ceux qui peuvent encore améliorer leur performance. L'immobilier doit participer à ce travail puisque tout doit être fait pour améliorer la performance dès lors que la fréquentation baisse et que les coûts augmentent.

Augmentation des loyers, taxes et charges, tensions sur les chiffres d'affaires, comment vos réseaux font-ils face à une telle problématique ? Quelles doivent être les pistes de travail ?

Bien naturellement, dans les pistes de travail pour gérer les problématiques, il y a la connaissance indispensable des valeurs locatives pour les comparer aux coûts immobiliers du magasin et il y a la connaissance de l'environnement commercial pour appréhender l'attractivité des pôles commerciaux et le taux de vacance dans l'environnement des points de vente.



©www.mapetitemadelaine.com

Il est donc nécessaire de s'organiser différemment pour glaner rapidement les informations en multipliant les sources et en communiquant davantage avec tous les acteurs concernés de l'enseigne. Ces analyses doivent être menées avec les gens du commerce de l'enseigne, le contrôle de gestion également afin que chaque service amène son expertise dans l'analyse des problèmes tout en respectant les métiers où chacun doit être écouté en qualité de sachant dans son domaine. Toute cette organisation plus collective doit aboutir à mieux diagnostiquer, pour être plus prompt à mener les actions, pour corriger les problèmes ou proposer à la direction de l'enseigne un arbitrage de fermeture, transfert ou rénovation. Quand le concept d'une enseigne sait tirer profit des emplacements présentant de meilleurs critères immobiliers, il faut être mobile sur des sites à plus fort potentiel et saisir les opportunités. Tout ceci conduit à être plus réactif. Pour le suivi du parc, l'immobilier ne peut pas être en visite sur tous les sites à la fois et il faut exploiter les informations des personnels sur place, en priorité ceux des commerciaux sur ce sujet de l'évolution de l'environnement commercial. Toutes ces informations recueillies doivent être croisées avec les données des organismes associatifs professionnels et les bases de données des agences auxquelles les enseignes sont de plus en plus abonnées. Il faut toujours croiser l'information et plusieurs sources sont nécessaires.

En dehors de nos actions internes, je pense que des actions plus collectives sur les sujets des augmentations sont nécessaires. La solidarité est essentielle et fait parfois défaut pour mener à bien une action commune de commerçants... Nous devrions travailler plus en collectif avec des experts dans le domaine des loyers ou des charges suivant les problèmes rencontrés sur différents sites pour agir collectivement et nous aider dans le travail à mener. Nous devons donner la lisibilité à nos services financiers sur l'estimation des dépenses prévisionnelles immobilières mais la prévision est difficile à faire dans certains sites où même les bailleurs nous envoient les factures des charges « sans préavis » et sans information explicative. Plus de transparence, plus d'explication sur le fonctionnement du centre et les réparations exécutées ou à faire, bref un reporting complet sur la technique dont les coûts seront croissants permettrait à tous d'avoir une meilleure lisibilité, pour que celui qui paie soit mieux informé. Nous ne l'obtiendrons que dans le cadre d'une solidarité des enseignes sinon, il nous faudra toujours faire des démarches individuelles longues et souvent infructueuses. En bref, plus de solidarité des enseignes et davantage de collectes de données pour mieux analyser et prévoir.



©<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=66232202>

Comment voyez-vous l'évolution de vos parcs de magasins dans les cinq ans à venir ? Quelles sont les priorités ?

Il n'y a pas de recherche particulière d'un développement de masse du nombre de magasins mais une recherche d'accroissement de la volumétrie de nos affaires en profitant des opportunités toujours dans la logique de créer des magasins sur les rares zones à fort potentiel où nous ne sommes pas encore installés ou de transférer un magasin existant sur un emplacement comportant de meilleurs critères au regard des besoins de notre concept. Nous sommes donc attentifs aux opportunités. Dans les cinq ans, je vois un parc quasi équivalent en nombre de magasins mais un groupe déjà rentable qui le sera davantage.

Vous êtes à la fois bailleurs et exploitants. Sur quoi selon vous, doit se baser une relation équilibrée au sein de cet écosystème pour que chacun puisse perdurer ? Quelles pratiques faudrait-il modifier ?

Il est difficile de trouver un équilibre et la définition devient impossible lorsque l'on tente de rentrer dans le détail des obligations respectives qu'il faudrait donc équilibrer... Le profil des bailleurs est si divers, celui des locataires l'est également. Quant aux typologies des immeubles commerciaux, il est facile de constater que les situations sont diverses et donc les problèmes à gérer le sont également. Je gère les baux commerciaux des filiales et face à moi, le profil des bailleurs est si différent entre le retail park, les centres commerciaux, les pieds d'immeubles... Toutes ces situations sont tellement diverses et je ne parle pas des questions techniques très différentes selon ces immeubles et la surface de vente des magasins du groupe allant des moyennes surfaces de Bouchara aux surfaces plus petites de Devred. De même, la situation est très différente entre le profil des locataires de la foncière que j'ai en gestion immobilière avec les enseignes du groupe et des enseignes externes au groupe allant du commerçant indépendant à l'enseigne internationale... La question est complexe pour des situations que je constate être très différentes les unes des autres. En plus, les baux commerciaux sont des contrats longs sur plusieurs années alors comment équilibrer tout cela dans un monde subissant des crises successives ?

Je ne crois pas que la solution vienne du bouleversement de nos textes juridiques que nous maîtrisons, dont les modifications des règles sont tranchées par les politiques avec pour conséquence de mécontenter le plus souvent à la fois les locataires et à la fois les bailleurs...

Nous sommes dans un monde libre et c'est bien comme cela, libre de contracter un bail ou non. Mais, le principe connu doit entraîner une situation gagnant/gagnant pour que les deux parties trouvent intérêt à contracter durablement. Il faut donc pratiquer la négociation intensive plus précise au niveau de l'argumentaire entre les deux parties et changer les pratiques pour accepter le principe de la modification ou l'adaptation à la baisse des loyers lorsque le contexte commercial constate moins de flux. Il faut donc de la transparence attestée par des tiers, des experts, dans des domaines comme l'analyse des flux, des coûts de réparation de l'immeuble avec les prévisions des coûts des travaux et enfin une analyse de la valeur locative par un expert immobilier désigné par un collectif d'enseignes. Il faut de la transparence, de la prévision, de la lisibilité, des explications et des justificatifs sur ce qui est refacturé aux locataires et donc une transparence sur les niveaux des valeurs locatives, les charges et les flux. Chacune des enseignes doit pouvoir se positionner pour arbitrer ou négocier librement et indépendamment avec son bailleur mais avec une information fiable et mutualisée sur les domaines précités. Je parle d'un changement de pratique des RP et CC puisque dans les pieds d'immeuble l'absence de complexité technique le plus souvent permet à tous d'avoir une meilleure lisibilité sur ce sujet. En revanche, la communication des éléments indispensables pour calculer les valeurs locatives est aussi une difficulté rencontrée par les experts. Il faut donc dans tous les types d'implantation, ouvrir les informations aux professionnels pour avoir de meilleurs travaux des experts sur les valeurs locatives. Cela dépend d'un changement de pratiques des locataires et des bailleurs.

Le commerce, c'est le flux, l'attractivité. Quelles sont vos attentes de la part des élus locaux ?

La taxe foncière augmente ; les élus locaux ont besoin d'argent pour leur budget. J'attends des élus locaux qu'ils prennent conscience que la pratique des baux commerciaux fait supporter le foncier très souvent au locataire par les dispositions du bail pouvant impliquer un remboursement. En votant des augmentations, ils pénalisent les commerçants et tous les commerçants alors qu'ils affichent une volonté de les défendre et de défendre le centre-ville...

Sur l'attractivité des centres villes, la question des parkings payants est une problématique et un frein pour redynamiser le centre-ville.

Il faut une gestion de la politique tarifaire des parkings mieux coordonnée avec les intérêts du commerce local et sans oublier que la voiture est indispensable en province, il faut donc des parkings et surtout pouvoir y accéder facilement. Je suis surpris lorsque je visite certaines villes du cheminement compliqué, comportant une mauvaise signalétique pour se diriger dans la ville ou stationner. Il faut veiller à rendre plus fluide la circulation des véhicules pour accéder au centre-ville, cet effort doit être mené par les élus locaux.

Centres commerciaux, centres-villes, périphéries commerciales, ces modèles seront-ils encore tous efficaces dans les prochaines années ? Quels sont les risques et les choix à faire ?

Je crois que la typologie des lieux d'implantation commerciale doit être recherchée en fonction de la cible de la clientèle de l'enseigne. Devred se développe sur les trois types CC, CV, RP en fonction des flux et en recherchant de plus en plus les sites où les flux sont les plus importants. Il n'y a pas de limitation, nous nous développons et nous prospérons

dans tous les types d'implantation lorsqu'ils disposent des critères sur un flux important, une large représentation de notre cible de clientèle et enfin si l'ensemble immobilier est qualitatif. Nous fermons des magasins en centre-ville pour aller en périphérie RP. Nous pouvons faire l'inverse dans d'autres cas. Ce sont les évolutions locales auxquelles nous nous adaptons en fonction des mutations des zones commerciales ou des villes. C'est une force de notre enseigne. Pour Bouchara, le concept est clairement installé en centre-ville en emplacement souvent numéro 1 et quelques rares exceptions en périphérie. L'absence de l'enseigne des centres commerciaux est naturellement la conséquence de loyers et charges trop élevés pour l'activité de l'enseigne. Mais, l'effort d'un bailleur peut motiver l'enseigne à étudier un dossier... Finalement, c'est bien l'importance des flux des clients et le niveau des coûts immobiliers qui guident notre développement. Je crois que cela a toujours été le cas. Donc, la prise de risque se fait si l'emplacement est dans un environnement commercial mauvais. Et, il en existe dans toutes les trois catégories d'implantation. Le choix à faire est fonction de l'analyse de qualité et quantité des flux. ■



©www.groupe-omnium.fr