

QUESTIONS À...

Stéphane CHOUKROUN, Directeur immobilier Europe, Claire's



claire's

Stéphane CHOUKROUN,
Directeur immobilier Europe, Claire's

Vous êtes Directeur Immobilier Europe de Claire's depuis quelques mois. Pouvez-vous nous rappeler les principales étapes de votre parcours professionnel ?

Je suis entré chez Claire's en 2018 en tant que Directeur Immobilier France et Benelux. Puis mon périmètre s'est étendu à l'Espagne, l'Italie et au Portugal et récemment à toute l'Europe.

J'ai une formation universitaire en droit immobilier. J'ai commencé ma carrière chez Cushman & Wakefield en tant que négociateur avant de rejoindre Darty en 2007 en qualité de juriste immobilier. C'est durant cette période chez Darty qui associait fortement développement et juridique dans les dossiers que j'ai eu envie de m'investir totalement dans le développement. Je trouve que cette double approche juridique et immobilier est très complémentaire et apporte beaucoup dans la perception de ce métier et des projets.

J'ai ensuite intégré l'enseigne Game, aujourd'hui disparue, en tant que responsable immobilier et maintenance.

La société était en difficulté, c'était donc compliqué mais très intéressant car cela m'a permis de découvrir et de vivre des étapes particulières de la vie d'une entreprise. Le siège était en Angleterre et j'étais seul pour régler les problèmes immobiliers. Ces phases de redressement puis de liquidation m'ont beaucoup appris. Elles permettent d'être en contact avec l'Administration, les bailleurs voire d'autres enseignes dans un moment très particulier techniquement, émotionnellement et professionnellement.

A partir de 2013, j'ai passé cinq années chez Krys, en tant que responsable immobilier national et du développement de la partie nord de la France. Une autre expérience très forte dans une entreprise coopérative avec d'autres codes, d'autres priorités et une autre gouvernance.

Depuis 2018, je suis donc chez Claire's, enseigne créée en 1961 par la famille de Rowland Schaefer et qui est aujourd'hui, la propriété d'un fond de pension américain.

Votre périmètre a été récemment élargi ; quel est-il aujourd'hui ?

Je travaille aujourd'hui avec une équipe de six personnes sur quinze pays exploitant 935 magasins en succursale dont 230 en France.

J'ai trois collaborateurs en charge de différentes zones géographiques, mais j'ai conservé la France en direct.

Votre enseigne est une enseigne de plaisir, de flux ; comment fonctionne votre activité en ce moment ?

L'activité actuelle évolue à peu près de la même manière qu'après la période de fermeture. L'Espagne est toutefois plus compliquée que les autres pays.

Notre activité est effectivement très dépendante des flux, car nous sommes sur de l'achat d'impulsion, de « l'achat plaisir ».

L'activité reste actuellement compliquée aussi bien en France qu'au niveau européen avec, bien entendu, des différences selon les marchés.

De façon synthétique, au niveau européen, si nous devons classer les pays selon la dynamique de reprise (de façon décroissante) pour notre enseigne, la Suisse et l'Irlande seraient en tête tandis que l'Espagne et le Portugal fermeraient la marche.

La France se situerait au milieu du classement.

Notre clientèle étant jeune et très connectée, nous devons également d'être très réactifs sur le mix produits en magasins afin de « coller » à la tendance du moment dans chaque pays. C'est un travail important que nous développons chaque jour un peu plus.

Nous devons, enfin, utiliser les relais qui s'adressent directement à notre cœur de cible, à savoir les réseaux sociaux avec leurs influenceurs stars.

Par ailleurs, nous sommes très présents sur l'activité piercing (Claire's est le premier perceur au monde) qui nous permet de nous démarquer de nos concurrents. Peu d'enseignes font à la fois de l'accessoire et du piercing. Nous avons des concurrents directs mais également la plupart des enseignes de mode qui proposent aussi des accessoires.

En France, nos magasins sont à 75 % dans les centres commerciaux et 25 % en centres-villes.

Compte tenu des problèmes actuels de flux liés à la distanciation, nous souffrons beaucoup dans les centres commerciaux majeurs en Ile-de-France.

Nous vivons actuellement une crise majeure pour le commerce en France et dans le monde. Comment avez-vous vécu cette période après la fermeture des magasins en France et dans les autres pays ? Quels ont été vos principaux enjeux ? Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Qu'est-ce qui s'est le moins bien passé ?

Nous avons fermé tous nos magasins y compris dans les pays dans lesquels le confinement a été moins strict qu'en France. Il y a des enjeux spécifiques à Claire's et d'autres qui sont plus larges, sociétaux.



© www.macon-tendance.fr

Plusieurs enjeux durant cette crise :

1. Le pilotage de notre trésorerie, la préservation du cash ; c'est pourquoi le sujet des loyers a été et reste si important.
2. La communication, la conservation du lien avec les équipes : nous avons beaucoup expliqué, échangé, rassuré nos équipes afin de continuer à garder le lien avec le terrain. Il est vrai qu'en France, grâce à l'accompagnement en matière de chômage partiel, cela s'est plutôt bien passé dans ce domaine.

De fait, la difficulté est apparue lors de la reprise, notamment avec la faible compréhension de la part de bailleurs. 10 à 15 % de notre parc fait aujourd'hui l'objet d'un accord. Certains bailleurs ne proposent que des échéanciers tandis que d'autres demandent des contreparties qui nous semblent excessives au regard de ce qui est accordé. Les discussions continuent et j'espère sincèrement, que nous parviendrons à nous entendre car, en réalité, nous avons un but commun : conserver voire améliorer l'attractivité des lieux de commerce en permettant aux enseignes de vivre et de s'y développer. Au Portugal, par exemple, le gouvernement a décidé l'application du loyer variable dans les centres commerciaux jusqu'en décembre 2020. Une approche simple et intelligente : adapter les coûts d'exploitation à la réalité d'une crise dont personne n'est responsable.

Quels seront les enjeux à partir de la rentrée ?

L'enjeu prioritaire est celui de la reprise de confiance des consommateurs français afin qu'ils utilisent l'épargne record mise de côté depuis le confinement.

Pour nous, ce sera d'avoir les bons produits au bon moment : pour la rentrée des classes, Halloween et la fin d'année.

Nous sommes moins sensibles à la saisonnalité que des activités telles que la mode mais nous devons être très réactifs aux tendances et influenceurs.

Notre offre change en partie chaque mois pour donner envie à nos clientes de revenir régulièrement. Nos magasins sont petits, 80 à 90 m² dont 70 m² de vente mais l'offre y est pléthorique. C'est ce côté multiple, diversifié, qui fonctionne sur notre clientèle cœur de cible qui est la jeune fille entre 10 et 15 ans mais également sur une cible très large qui va de 3 ans à la femme adulte.

En matière d'ouverture de nouveaux points de vente ou de fermeture de magasins, quelle est votre vision ?

Comme toutes les enseignes, nous devons avoir un management proactif du parc de magasins pour que tous soient rentables.

Notre plan d'expansion est en cours d'établissement avec des zones prioritaires dont la France fait partie.

Nous allons, bien entendu, analyser les conséquences de la crise. Il va y avoir des changements au niveau des acteurs, des nouveaux mais aussi des concentrations... Il faudra nécessairement en tenir compte.

Pensez-vous que la crise de la Covid aura changé beaucoup de choses ou que la situation redeviendra la même qu'avant dans quelques mois ?

En matière de retail, je ne crois pas au bouleversement radical et définitif des modes de consommation, mais il y aura eu des évolutions et des accélérations. Certains mouvements se sont accélérés, notamment le développement du e-commerce en lien avec le commerce physique. Cela va entraîner de nouvelles réflexions sur les stratégies de parc immobilier.

J'ai l'espoir que cela puisse également générer de nouvelles réflexions sur les relations bailleurs-preneurs vers un réel partenariat pour construire collectivement l'avenir. Nous sommes interdépendants, notre avenir est lié.

Je crois en l'avenir du commerce physique mais nous devons le bâtir ensemble. C'est un métier formidable et il faut être lucide et cohérent afin de permettre à chaque acteur de jouer pleinement son rôle. ■



© www.geric.fr