

QUESTIONS À...

Laurent BONNET, **Directeur Immobilier et Expansion** **Groupe Fnac Darty / Nature & Découvertes**



Laurent BONNET,
Directeur immobilier et Expansion
Groupe Fnac Darty / Nature & Découvertes

Vous venez de rejoindre le groupe Fnac Darty-Nature & Découvertes, pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

J'ai débuté mon parcours dans la distribution spécialisée chez DECATHLON comme manager avec une 1^{ère} rencontre, celle de Nicolas GIRAUD (Directeur de magasin), qui m'a fait confiance, puis comme coordinateur exploitation au Stade de France. C'est dans cette formidable entreprise que j'ai découvert le commerce mais surtout une liberté donnée à l'initiative humaine et à l'innovation. C'est l'ADN de ce groupe et une des forces parmi d'autres, qui lui a permis d'atteindre la place qu'il tient aujourd'hui au niveau mondial.

C'est ce qui m'a donné l'envie de poursuivre ce parcours retail à la Fnac durant trois années, encore une entreprise innovante « agitatrice » et qui le prouve encore aujourd'hui avec une cote d'amour toujours confirmée par ses clients.

La Fnac est bien plus qu'une enseigne, c'est une marque.

J'ai rejoint SEPHORA en 2003 comme directeur de magasin FLAG ship.

Une 2^e rencontre en 2006 avec Eddy SCARFOGLIO (Directeur Immobilier groupe SEPHORA) a changé mon parcours pour l'orienter vers l'Immobilier. Je le remercie encore aujourd'hui. Durant sept années, nous avons accompagné le développement immobilier de SEPHORA en Europe avec succès, de l'Europe du sud aux Balkans, désormais leader mondial indiscutable du secteur de la parfumerie sélective. Je retiens de SEPHORA, l'audace et la rigueur.

Une 3^e rencontre en 2013 avec Hervé MOTTE (Président d'IMMOCHAN) me conduira chez IMMOCHAN (puis CEETRUS) pour construire la Direction commerciale France. Je retiens de ces années chez CEETRUS, des équipes formidables, proches des clients, un projet de transformation visionnaire et une capacité d'entreprendre, véritable ADN de la famille MULLIEZ et qui l'a prouvé encore en portant le projet EUROPACITY et en remportant l'appel à concours de la Gare du Nord.

20 ans plus tard, je rejoins le groupe Fnac Darty dans une période de transformation accélérée du commerce, période qui sera faite d'opportunités pour ceux qui sauront comprendre, anticiper et saisir les tendances qui nous poussent vers une relation client parfaitement omnicanale, toujours plus tech et en grande proximité. L'immobilier doit accompagner cette transformation.

C'est donc un retour côté enseigne en un moment compliqué, est-ce un plus d'avoir travaillé chez une foncière à une telle période et si oui pourquoi ?

D'abord, je suis ravi de retrouver le retail, du rythme, des enjeux enthousiasmants et particulièrement chez Fnac Darty.

Faisons abstraction de l'industrie dans laquelle nous exerçons. Nous posons-nous la question de savoir si ce serait un avantage d'avoir travaillé chez Airbus à l'ingénierie puis chez Air France aux achats ? Alors oui, la double compétence est un avantage. D'abord parce que la compréhension du fonctionnement de nos deux industries, de leurs enjeux, leurs financements permet d'aborder les problématiques immobilières dans leur ensemble. Ensuite, parce que connaître son interlocuteur principal c'est se donner plus de chance de trouver des solutions adaptées aux enjeux de chacun. Et enfin, parce que nous devons absolument partager des ambitions communes pour l'avenir. Le retail et l'immobilier commercial se sont construits ensemble. Ce n'est pas autrement qu'ils devront construire demain. Mais cela devra se faire avec beaucoup plus de flexibilité, de vitesse et d'innovation. Et, c'est en cela que la relation contractuelle doit évoluer.

Le groupe Fnac Darty était en phase de développement avant la crise du Covid, croissance en franchise en priorité mais aussi croissance externe avec Nature & Découvertes. La crise modifie-t-elle les priorités ? Quels sont les principaux enjeux des prochains mois notamment dans vos fonctions de Directeur Immobilier et Expansion ?

Tout d'abord, notre groupe rassemble désormais plusieurs marques qui sont complémentaires et toutes en cohérence avec les grandes tendances qui se dessinent : le commerce et la consommation responsables, l'attention portée au bien-être, l'expérientiel magasin, et enfin, un commerce hyper tech et connecté.

La priorité, c'est l'immédiat, et vous dire le contraire serait complètement irréaliste. Nous avons traversé une crise sans précédent qui a fragilisé en profondeur le retail. L'enjeu des loyers est donc au cœur de notre action et des échanges avec les bailleurs aujourd'hui et dans la durée.

Pour autant, nous ne devons pas occulter l'avenir. Nous poursuivrons notre développement; il sera certainement différent tout en renouvelant notre engagement en faveur d'un choix éclairé



© ADOBE STOCK

Qu'en est-il de l'international ? La situation est-elle différente de celle de la France ?

La crise nous a atteints dans tous les pays où nous sommes présents, sans distinction et les conséquences sont les mêmes qu'en France. Nos priorités sont donc identiques.

Le confinement a accéléré la prise de conscience de certains commerçants sur l'importance du digital et de l'omnicanal. Votre groupe est à la pointe dans ces domaines mais cela a-t-il tout de même généré l'importance de l'accélération dans certains sujets ?

Je ne crois pas que certains commerçants n'avaient pas encore pris conscience de l'importance d'une relation directe, transparente, immédiate et sans couture avec leurs clients. En revanche, c'est la vitesse avec laquelle ils auraient dû se transformer qui n'a peut-être pas été assez rapide et profonde. De la conscience aux actes, l'ennemi reste le temps. Personne n'était préparé à ce que l'ensemble du retail physique s'arrête sans délai. La réalité, s'il est besoin de la rappeler est donc apparue brutalement : la possibilité de ne plus avoir de magasin et donc plus de client...

Mais à toute crise, il y a des vertus.

Le retail va accélérer sa transformation, parce que cette période a démontré toute la pertinence d'avoir une relation client digitale et omnicanal très forte. Ceux qui l'avaient déjà construite se sont révélés « moins perdants » que les autres dans cette période, le groupe Fnac Darty fait partie de ceux-là. Cela démontre toute la force et la complémentarité du réseau physique et de la relation online.

Evidemment, cela va générer des transformations : rendre le parcours client encore plus fluide et expérientiel, réaffirmer le rôle du vendeur dans la relation client, optimiser la connaissance client, lancer des nouveaux services, renforcer le poids de nos plateformes e-commerce...

Pensez-vous que cela va changer la stratégie de maillage de magasins par une nouvelle combinaison entre web et moins de ventes ou que la stratégie antérieure se poursuivra ?

Si je suis convaincu de l'importance du retail physique dans la relation client et un des piliers du groupe Fnac Darty, c'est précisément de proposer aux clients la meilleure offre et le meilleur conseil. Cela passe par la proximité, l'échange en magasin. Je suis aussi convaincu que nous avons derrière nous des années durant lesquelles l'immobilier commercial au sens large a produit de manière intensive des mètres carrés commerciaux, parfois devenus inutiles et vieillissant.



© Joëli LE GALL

Alors que les derniers chiffres marché de la FEVAD montrent que la croissance du CA on line se poursuit (en moyenne supérieur à 10 % par an depuis dix ans) et pèse désormais plus de 100 Mds euros, les foncières et le retail continuent d'ouvrir de nouveaux équipements commerciaux et de nouveaux magasins en solde positif.

Le déplacement des ventes vers le online impacte la valeur du m² commercial. Sa baisse est certainement inéluctable, une partie de la valeur étant devenue immatérielle au travers de la relation et de la connaissance client.

Par ailleurs, tous les signaux nous montrent que nos clients veulent consommer durable, responsable, en proximité, et accompagnés par la technologie pour le service, le choix et l'accès fluide et rapide au produit. La maison est devenue bureau et salle de sport, le circuit court et le faire soi-même sont devenus habitude.

Il y a encore quelques mois, nous pensions que toutes les grandes métropoles continueraient leur croissance démographique. Aujourd'hui, beaucoup imaginent rejoindre des lieux plus paisibles. Nous pouvons nous demander si les flux migratoires des grandes villes vers la province vont devoir nous amener à revoir nos stratégies, la mutation des véhicules classiques au profit de la mobilité douce également.

Les grands centres commerciaux et leurs dimensions sont-ils devenus leurs « talon d'Achille » ? Doit-on reconquérir et densifier les centres villes plus vite pour se rapprocher des clients ? Ce n'est donc pas moins de physique et plus de web, mais mieux et sous de nouveaux formats. Je me rappelle une idée intéressante qui disait que le « tout sous le même toit » n'était pas remis en question pour l'hypermarché, mais que « ce n'est plus le même toit, ni le même tout », On pourrait certainement y ajouter « ni le même lieu » et cela peut s'appliquer à toute forme de commerce.

Les réseaux physiques vont devoir accélérer la mue qu'ils ont entamée, l'immobilier doit accompagner la stratégie omnicanale des acteurs du retail.

C'est dans un moment comme celui-là que l'on mesure les relations entre enseignes et bailleurs. Quel regard portez-vous sur cette relation ? Comment la voyez-vous changer dans les prochaines années ?

Bailleur/enseigne, bailleur/preneur, l'association de ces deux mots est assez évocatrice et elle montre assez bien la qualité de relation qu'il peut y avoir entre ces deux secteurs d'activités !

Les enseignes, les marques sont des clients tout simplement. La relation contractuelle doit donc s'instaurer autour d'une prestation comme dans toute relation client/fournisseur. Quand TF1 vend un espace à Danone, il lui garantit entre autre une audience et cette audience est tarifiée. Par analogie, pour un centre commercial, c'est le trafic, un trafic qualifié et quantifié. Or nous payons des espaces sans garantie de flux...

Le contrat de bail qui lie la foncière à ses clients n'est plus adapté, ni dans sa durée, ni dans la flexibilité qu'il offre à la pratique de nouvelles activités et ni dans la responsabilité que doit porter la foncière à délivrer un résultat à ses clients. Imaginons un loyer indexé sur le flux, un bail à durée plus courte selon l'activité, assouplissons les règles d'activités... actualisons ce contrat dont le contenu est devenu un frein, mettons-nous dans un cercle vertueux permettant les transformations rapides qu'exige le client final alors même que ce même client peut tout acheter sur son mobile en tout lieu partout et à toute heure.

J'aime bien ce proverbe chinois qui dit : « Quand souffle le vent du changement, certains construisent des murs, d'autres des moulins ».

Vous venez de rejoindre le conseil d'administration de Procos. Comment voyez-vous le rôle et les apports d'une association telle que Procos dans ces mois de difficulté et dans les prochaines années ?

Tout d'abord, je suis ravi de rejoindre Procos, ses membres, son équipe et ses administrateurs. Procos tient son rôle et porte un message constructif pour les enseignes à la fois auprès des pouvoirs publics mais aussi des foncières. Procos a un rôle important à jouer pour changer la relation entre les foncières et leurs clients. Généralement, les combats entre parties prenantes ne permettent pas de construire des relations durables créatrices de valeurs, l'histoire l'a souvent démontrée. Il faut apprendre à collaborer et à co-construire. ■