

À LA UNE

Pourquoi la fonction immobilière est-elle stratégique pour les entreprises du retail ?



© Procos

Depuis quelques années, lorsque l'on parle de commerce, on parle beaucoup de digital, d'e-commerce, de changements dans les modes de consommation et des transformations du modèle économique.

Transformation digitale, Big Data, IT, expérience client, réalité virtuelle, intelligence artificielle et supply chain préoccupent à juste titre les dirigeants d'enseignes, captent leur attention et les moyens des entreprises.

Prioritaires, car au cœur de la transformation des modèles, parfois inquiétants car certains aspects sont moins maîtrisés par les équipes dirigeantes, ces sujets présentent aussi des risques de dispersion d'énergie et de moyens tant les choix sont délicats à établir, les pistes et les solutions multiples.

La création de valeur n'est pas toujours au rendez-vous, il est alors souvent essentiel de revenir à certains fondamentaux du commerce tels que, par exemple, l'originalité et la qualité de l'offre, l'excellence opérationnelle, l'emplacement des magasins... Nouvelles technologies, innovations, nouveaux process... restent au service de ces fondamentaux indispensables à l'efficacité finale de l'enseigne voire à son existence.

Le magasin reste pour longtemps le générateur principal et central du chiffre d'affaires.

Si certains disent improprement que le digital génère 40 ou 50 % de leur chiffre d'affaires, c'est souvent en faisant abstraction de la présence du magasin dans une zone de chalandise donnée.

Nombreux sont ceux qui ne réaliseraient pas ou très peu de chiffres d'affaires sur Internet dans ladite zone de chalandise sans la présence de points de vente. Beaucoup de retailers l'ont constaté à l'occasion de la fermeture d'un point de vente tant la part récupérée du chiffre d'affaires perdu par le canal internet reste faible en l'absence du magasin, essentiel pour la réassurance et la confiance du client.

Le moteur du modèle commercial et économique des enseignes reste le magasin, (90 % du chiffre d'affaires aujourd'hui, peut-être 75 ou 80 % demain). Digital et magasin sont dépendants l'un de l'autre, totalement complémentaires mais le magasin demeure la base indispensable du modèle.

Par ailleurs, l'avantage concurrentiel majeur du retailer sur le pure player internet est l'expérience client en magasin. C'est sur cet aspect que la marge de progression demeure la plus forte grâce à la relation humaine possible avec le consommateur en boutique.

On le sait, le magasin assure un nombre croissant de rôles pour un nouveau modèle omnicanal efficace et durable : lieu de vente, de prestations de services, de show-room, lieu de vie et de relations humaines mais aussi relai logistique de proximité.

Le bruit créé par le digital et les nouvelles technologies ces dernières années, la focalisation intellectuelle sur ces sujets, ont trop souvent fait oublier le rôle stratégique central de l'actif principal du modèle retail : le parc de points de vente et sa composante immobilière.

Or, comment disposer du meilleur parc de magasins sans la présence de professionnels compétents et efficaces pour le gérer et le transformer sans cesse et pour l'adapter au mieux à la stratégie et aux priorités ?

En fonction de la stratégie de l'entreprise, de son cycle de vie, le rôle de ces professionnels se modifie. Si peu d'enseignes sont en phase de création de surfaces inégales, certaines poursuivent tout de même ce développement actif (restauration, discount...) et, cela ne signifie pas que les autres restent passives sur leur parc de magasins, bien au contraire. L'essentiel est de ne pas confondre immobilier et développement et de ne pas avoir une approche réductrice de l'impact stratégique de l'immobilier sur le modèle économique et commercial, quelle que soit la phase d'évolution dans laquelle se situe l'enseigne. Le développement, mot qui reste souvent employé par les dirigeants d'enseigne pour désigner la fonction immobilière, n'est qu'une des facettes de l'activité et de la compétence des équipes immobilières et des collaborateurs qui les composent.



© SnCF - Gares & Connexions

Aujourd'hui, il est beaucoup question d'arbitrage, de fermetures des sites les moins rentables ou situés dans des lieux de commerce déclinant. On parle de rationalisation, de réduction du nombre de points de vente mais également de transferts de magasins dans des lieux mieux placés ou mieux adaptés à la stratégie de l'entreprise. Il faut être créatif. L'univers des possibles augmente. Le temps de la duplication d'un seul et unique modèle partout sans adaptation est dépassé. Même les retailers les plus performants recherchent cette adaptation dans un « développement de précision », à la recherche du flux et du meilleur équilibre niveau d'activité/coût d'exploitation site par site. C'est cette valeur ajoutée par la connaissance des sites, des interlocuteurs, la capacité de négociation, de créativité, de recherche de solutions nouvelles, d'adaptation, de mobilisation d'équipes multidisciplinaires autour d'un projet multifacette..., que l'équipe immobilière actuelle doit apporter.

Ces missions sont trop souvent sous-estimées, moins démonstratives que lors des grandes périodes de développement. Or, elles sont essentielles, vitales, pour l'enseigne. Elles doivent donc être autant valorisées que l'ouverture de nouveaux points de vente.

Ces opérations multiples et uniques, sont en fait souvent plus complexes que l'ouverture d'un nouveau magasin.

Or, dans le retail, le projecteur est traditionnellement mis sur les nouvelles ouvertures car celles-ci dynamisent toutes les équipes et diffusent une ambiance positive. Mais, n'oublions pas de mettre en lumière les autres opérations qui sont également stratégiques pour l'entreprise car elles conditionnent son avenir.

Aujourd'hui, il est question, chaque jour, de nouveaux formats, de tests de magasins plus petits, plus urbains ou au contraire d'implantations dans des territoires ruraux pour assurer la meilleure combinaison entre ventes en magasins et ventes par Internet, etc. Les opérations croisées (shop in shop...) se multiplient, de même que les opérations éphémères (pop-up stores...).

Le monde du retail en profonde mutation, recherche plus d'agilité et de flexibilité, les meilleurs points de contact avec les consommateurs, les meilleurs flux, teste les gares, les aéroports ou les lieux permettant le déstockage (Outlet...).

En parallèle, les enseignes cherchent à baisser le poids des coûts immobiliers compte tenu des baisses tendancielles du chiffre d'affaires de nombreux magasins : renégociation de loyers, charges et impôts. D'où de multiples négociations avec les bailleurs mais aussi des réductions de surfaces ou partages de celles-ci.



© Freepik - rawpixel.com

Toutes ces mutations et je n'en ai cité que quelques-unes, ne peuvent être mises en œuvre qu'avec des équipes immobilières compétentes, engagées et dimensionnées pour ces objectifs multiples exigeant une rapidité de mise en œuvre.

Or, depuis quelques années, la fonction immobilière a changé de statut chez de trop nombreuses enseignes, passant de fonction stratégique centrale au statut de fonction support, moins ou pas impliquée dans les réflexions stratégiques et parfois même, reléguée au statut de fonction secondaire.

C'est franchement incompréhensible et une erreur d'analyse !

Nous l'avons dit, les magasins représentent encore plus de 85 % du chiffre d'affaires de l'enseigne et ce n'est pas le digital, quoi qu'en disent certains, qui créé seul le flux clients, même avec un recours permanent des consommateurs à leur smartphone.

« Mettez le digital au service d'un magasin mal placé pour tester l'efficacité de l'ensemble. Vous verrez vite le résultat ! » Donc, ce n'est pas l'un contre l'autre mais bien l'un avec l'autre.

Les coûts immobiliers représentent toujours le second poste des coûts d'exploitation après les coûts de personnel. Ils réclament les moyens humains indispensables à une gestion précise, une capacité d'intervention rapide et une expertise à la hauteur des enjeux.

Etre en charge de la stratégie et de la gestion immobilière ne consiste pas uniquement dans le fait de signer un bail puis de procéder aux règlements des loyers. C'est aussi être en capacité de mettre en œuvre une multitude d'actions portant à la fois sur les courts et longs termes et disposer d'un réseau de contacts indispensables à la recherche de solutions aux problèmes multiples qui varient sans cesse.

L'instauration de cette confiance avec les interlocuteurs du marché de l'immobilier de retail prend du temps mais en fait gagner beaucoup, ce n'est pas toujours palpable, ni reconnu, dans les entreprises. Elle permet l'accomplissement d'opérations très difficilement réalisables sans ce rapport de confiance interpersonnel crée par ces professionnels.

La direction immobilière est une fonction stratégique du modèle retail, de sa résilience et de sa capacité à s'adapter à court et moyen termes.

Tournée vers l'intérieur de l'enseigne pour répondre aux choix stratégiques et opérationnels de l'entreprise mais aussi vers l'extérieur car en relation avec tous les acteurs de la filière de l'immobilier, **la fonction immobilier/développement est à la fois le porte-parole de l'enseigne et le fédérateur des différentes fonctions internes impliquées dans les projets : exploitation, finance, merchandising, marketing et digital.**



© ouest-france.fr

Pour jouer ces rôles actifs et apporter de la valeur ajoutée dans les projets de l'enseigne ou de ses magasins, encore faut-il être intégré en amont dans les réflexions stratégiques pour être force de proposition et dans les projets pouvant avoir des conséquences sur les dispositions contractuelles, les clauses de baux ou sur les modifications dans la conception des projets, les formats, les positionnements etc. Une équipe immobilière positionnée comme un exécutant sera forcément moins impliquée, moins engagée.

Appréhender la fonction immobilière comme une fonction secondaire ou support secondaire dans l'organisation a de nombreuses conséquences :

- La première est celle de ne pas prendre en compte les problématiques immobilières et juridiques en amont de la conception et du déploiement des projets.
- La seconde est de perdre beaucoup de temps en n'anticipant pas les difficultés, la faisabilité et la recherche de solutions adaptées. La méthode Coué ou les raisonnements simplistes se heurtent souvent au déploiement rapide au sein d'un réseau si le projet n'a pas été appréhendé en s'entourant des compétences opérationnelles en amont. C'est aussi sous-estimer les moyens humains et financiers à mettre en place pour disposer d'outils et de moyens d'actions efficaces afin d'assurer cette fonction globale qui engage chaque année des millions d'euros.
- On investit aisément dans le digital mais il faut parfois des années pour convaincre de l'utilité d'un simple logiciel de gestion des baux ou de moyens permettant de vérifier efficacement la refacturation faite par les bailleurs ! **Pourtant les enjeux financiers sont centraux compte tenu des sommes en jeu, chaque année !**
- **Les équipes immobilières actuelles sont des « couteaux suisses », capables d'intervenir sur une multitude de sujets** qu'il s'agisse de développement, de rationalisation, de réduction de coûts, de mutation de parc, autant de sujets qui réclament expertise, carnet d'adresses et capacités relationnelles internes et externes.
- **Il serait dangereux pour les enseignes de considérer ces fonctions comme moins importantes qu'avant.** Elles restent centrales et stratégiques. Il convient donc de considérer comme tels les femmes et les hommes qui les composent.

Bien entendu, ces métiers comme les autres au sein de l'entreprise, doivent s'adapter, acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux modes de raisonnement. Les collaborateurs doivent se passionner autant pour la transformation du parc, la transformation de l'entreprise, les arbitrages, qu'ils le sont pour les ouvertures de nouveaux points de vente.

- C'est un métier difficile car l'entreprise est rarement satisfaite du résultat. Comment se féliciter lorsqu'un loyer augmente de 10 % alors que le bailleur en réclamait 30 % et que l'enseigne souhaitait une baisse de 15 % ?! Les négociations avec certains bailleurs n'ont rien d'agréable et les résultats contractuels obtenus sont souvent frustrants et peu satisfaisants. Les fonctions d'exploitation voient encore souvent les collaborateurs immobiliers comme des « collaborateurs à part » tant les unes sont gérées par l'hyper court terme du résultat quotidien, alors que l'immobilier travaille sur des temps nécessairement plus longs. Compte tenu de ce temps plus long, les équipes immobilières doivent de plus en plus avoir un rôle de fédérateur des différentes fonctions et services de l'enseigne pour que les bonnes compétences soient impliquées au bon moment du projet alors qu'il ne s'agit pas souvent de leurs priorités. Comment obtenir ces résultats, ce rôle de fédérateur si le positionnement au sein de l'organisation est « secondaire ».
- **Il est impératif que les collaborateurs immobiliers maîtrisent bien l'ensemble du modèle de l'entreprise pour l'intégrer au mieux dans ses missions.** Ce n'est pas possible pour les enseignes qui voient cette fonction immobilière comme une simple fonction support dont le seul rôle se limiterait à la signature du bail. La paupérisation de cette fonction ne serait pas sans conséquence sur l'efficacité et l'adaptabilité de l'enseigne mais aussi sur la qualité de son actif vital qu'est le parc de magasins.

Il faut donner aux jeunes l'envie d'exercer ces métiers passionnants car ils sont au cœur de la vie du commerce de demain comme de celui d'hier. L'emplacement reste central, de même que la capacité à savoir si un site « respire » le commerce. La connaissance des sites est essentielle, de même que l'expertise et la passion pour la négociation, or, acquérir ces connaissances prend du temps. Il n'est plus rare que, dans certaines enseignes, la seule personne qui connaisse l'ensemble des magasins soit le directeur immobilier.

L'immobilier est un des actifs principaux du commerce de demain. Le capital humain au service de celui-ci doit être une priorité des dirigeants du retail. L'oublier serait une erreur majeure pour demain.

Pour le secteur du retail, former des collaborateurs compétents, des femmes et des hommes passionnés par ce métier fait de relations humaines, de technicité, d'adaptabilité aux évolutions de l'entreprise et capables d'être très disponibles, de se passionner pour les villes et les lieux de commerce (ce qui suppose de s'y déplacer et non de les regarder sur Google !)... est un enjeu central. **Or, donner envie de faire ces métiers, c'est en parler positivement, les mettre en valeur et contribuer à leur évolution.**

Ce sera l'un des objectifs de Procos dans les prochaines années afin de que ces métiers demeurent des acteurs stratégiques de la vie des enseignes. C'est pourquoi il faut former de nouveaux professionnels, encore plus multidisciplinaires qu'avant tant ils devront appréhender le modèle omnicanal sous ses différentes facettes et ses évolutions à venir. Nous espérons avoir franchi une première étape dans nos propos ci-dessus en repositionnant ces femmes et hommes dans leur(s) rôle(s) multiples et en rappeler aux dirigeants du retail combien, si le magasin reste central dans le modèle de demain, alors ils doivent s'entourer d'équipes compétentes et investir sur les outils indispensables au bon exercice de leurs métiers. ■