

QUESTIONS À



Thierry CHERPITEL, Directeur du patrimoine McDonald's France

Quand Thierry CHERPITEL est arrivé pour prendre en charge des implantations de McDonald's en France, l'enseigne comptait 53 restaurants, 30 ans plus tard, elle en compte plus de 1.400. Il va sans dire qu'il a fortement contribué à ce développement exceptionnel.



Avant son départ à la retraite, Procos a voulu mettre à l'honneur cet homme qui s'est toujours montré disponible et ouvert pour partager son expérience au sein de la Fédération. Ceux qui ont suivi les formations de Procos qu'il a animé en binôme avec Gilles HITTINGER-ROUX sur le bail commercial ou les élèves qui ont écouté ses interventions à Négocia, confirmeront qu'il a toujours été fin pédagogue et a su donner le goût et l'envie de faire ce métier aux jeunes générations. Il ne cache d'ailleurs pas sa satisfaction d'avoir accompagné sept stagiaires de l'école de Négocia, tous restés dans la profession.

Procos, à travers cette interview, a voulu le faire témoigner de sa vision de l'évolution du métier et sa perception des qualités indispensables à un bon développeur et gestionnaire de patrimoine.

Procos : Quelles grandes évolutions avez-vous observé dans votre métier au cours de votre carrière ?

Thierry CHERPITEL : Au cours des dernières décennies, l'entreprise (McDonald's) a beaucoup évolué et le métier de gestionnaire a changé, essentiellement sur un point : on ne fait plus de commerce. Les foncières de centres commerciaux ont professionnalisé leur approche, elles ont délégué les plans de merchandising à des spécialistes du marketing qui sont bien souvent loin des préoccupations des commerçants. Alors qu'auparavant, on parlait promotion du commerce, des activités commerciales, investissement des enseignes... la financiarisation du secteur réduit aujourd'hui les échanges au montant du loyer. Les bailleurs estiment le chiffre d'affaires que l'enseigne est susceptible de réaliser pour en déduire un taux d'effort qui leur permettent de fixer un montant de loyer. Le problème est que la mécanique est inversée, le compte d'exploitation de l'enseigne est considéré comme annexe. En résumé et de façon triviale, la négociation se conclut par « Dis-moi combien tu gagnes, je te dirai combien tu payes ! ». Le taux d'effort ne doit et ne devrait pas être l'unité de mesure pour négocier le loyer.

Est-ce que cela sous-entend qu'il n'y pas de négociation possible ?

Il ne faut pas caricaturer mais mon impression est que les commercialisateurs ont tous la même approche, leur offre est standardisée. J'en veux pour preuve, il y a 30 ans, le bail comprenait une dizaine de pages, aujourd'hui, il n'en compte pas moins de soixante. Entre les conditions générales, particulières, intuitu personae et les clauses particulièrement rédigées par des juristes aguerris, je recommande une lecture minutieuse et rigoureuse du bail. Un changement de mot peut avoir des conséquences graves. Les termes du contrat ne doivent pas être sujets à une mauvaise interprétation.

Comment entretenir une relation plus apaisée avec le bailleur ?

Il faut éviter autant que possible les procédures juridiques et favoriser une négociation amiable, équilibrée, avec de justes contreparties de part et d'autre.

L'application de la loi Pinel qui devait clarifier les relations bailleurs preneurs ne les a pas améliorées, elle a même aggravé la situation en se limitant à exclure certaines charges refacturables au preneur. Ainsi, l'interprétation qui en a été faite par les bailleurs est « tout ce qui ne figure pas dans le texte est refacturable au preneur ». Ce n'était pas l'esprit de la loi.

Est-ce que tous les bailleurs ont les mêmes méthodes de négociation ?

Il faut faire deux distinctions, l'une, en fonction des types de bailleurs, l'autre, en fonction de l'emplacement.

Les foncières cotées sont gérées par des financiers, à la recherche du meilleur rendement pour valoriser leur patrimoine et attirer investisseurs et actionnaires, le commerce n'est pas au cœur de leur business. Le dialogue est plus difficile ; nous ne faisons pas le même métier. Les foncières issues de grandes enseignes alimentaires n'ont pas la même approche puisqu'elles sont à la fois commerçantes et gestionnaires de patrimoine. Dans ce contexte, il est plus facile de parler le même langage et en particulier de parler « client ».

En centre-ville, la situation est très différente et surtout moins complexe. Le bail est de 9 ans et le renouvellement également. Les discussions se limitent à la valeur du loyer et à la substitution du dépôt de garantie par une caution bancaire. Les règles du jeu sont posées, il n'est pas question de loyer variable ou de taux d'effort.

Cependant, les grandes foncières cotées donnent le « la » de la profession et les bailleurs quels qu'ils soient ont tendance à s'inspirer de plus en plus des conditions drastiques proposées par ces dernières. L'approche devient plus financière que commerciale.

La volonté des bailleurs de supprimer la valeur du droit au bail (loyers trop élevés) n'est pas un bon signal. Il s'agit d'une vraie épée de Damoclès pour les enseignes, d'autant que dans les centres commerciaux, la tentation est grande de ne pas renouveler le bail mais d'en signer un nouveau.

Vous me direz « On a toujours le choix de dire non ! », mais cette position est difficile à tenir dans un marché concurrentiel où il y aura toujours une autre enseigne pour accepter.

Compte tenu de cette évolution et de votre expérience, quelles sont les conseils que vous donneriez à un débutant pour mener une négociation ?

Avant toute chose, il ne faut pas oublier que l'on a toujours besoin du bailleur à un moment ou un autre de la vie du bail, ne serait-ce pour une autorisation de travaux. En conséquence, il faut respecter certaines règles que je résumerai par : mener des négociations fermes, techniques et professionnelles mais jamais humiliantes ; être au bon prix de loyer ; ne pas chercher à faire un coup, il risque de se tourner contre vous notamment au moment du renouvellement.

Quels sont les qualités pour exercer ce métier ?

Il faut avant toute chose être intègre, honnête, juste, tenace et à l'écoute. Il faut savoir parler d'autres choses, des loisirs, de sport... Savoir lâcher la pression est essentiel pour ne pas camper sur ses positions et lever les points de blocage ; ne pas être pressé ; connaître parfaitement ses dossiers, ne jamais imaginer une négociation, elle ne se déroulera jamais comme prévue ; faire ce que l'on dit, cela veut donc dire faire attention à ses propos et tenir parole ; et enfin, travailler en confiance.

En conclusion, que garderez-vous de cette carrière ?

En conclusion, je me suis beaucoup amusé, chaque négociation est différente. Ce métier m'a permis de rencontrer des gens de toutes catégories, de toutes classes sociales... des gens magnifiques, dont certains sont devenus des amis. ■

Biographie express

Thierry CHERPITEL a débuté sa carrière en 1976 par la création d'une société distribuant de produits surgelés. En 1976, il expérimente le métier de développeur/gestionnaire au sein des supermarchés Radar puis en 1985 dans l'entreprise Nicolas. Il intègre McDonald's en 1988 pour ne plus quitter l'entreprise. Il occupera successivement les fonctions de développeur, manager et directeur du patrimoine jusqu'en février 2018.

Thierry CHERPITEL se propose de poursuivre son activité en accompagnant les enseignes dans leurs futures négociations.

Contact : thierry.cherpitel56@gmail.com