

REGARDS CROISÉS...

Aurélia LEMPEREUR

Directrice du
Développement
et de l'Immobilier
But-Conforama



Emma RECCO

Directrice Stratégie
et Développement -
Expansion -
Transformation - RSE
Administratrice / DG
Ikea



Mathieu PIVAIN

Directeur Actifs
Immobilier/Asset
Management
Kingfisher



Schani BLOUIN

Directeur Développement et
Immobilier
Teract



Merci à tous les quatre. Pouvez-vous rappeler le périmètre de vos fonctions et les enseignes de votre groupe

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : la direction Immobilière de Kingfisher traite tous les sujets immobiliers des enseignes Castorama et Brico Dépôt sur le territoire français, tel que l'expansion, travaux, maintenance, asset, énergie, assemblée générale de copropriété, etc...

Emma RECCO (Ikea) : IKEA France réalise 3,7 milliards CA en année 2024, 12 000 salariés. Je suis à la tête de la stratégie et du développement des activités pour IKEA France.

Schani BLOUIN (Teract) (Teract) : j'ai la charge de l'Expansion et ce, compris la franchise et l'ensemble du périmètre immobilier (gestion, travaux, bureau d'études technique, agencements).

TERACT est composé des enseignes Jardiland, Gamm Vert, Delbard, Jardinerie du Terroir mais aussi Boulangerie Louise, Bio&co et Grand Marché.

Nous sommes principalement présents en France, Jardiland en Ibérie, Delbard en Belgique.

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : je suis Directrice de l'immobilier et du développement pour les enseignes But et Conforama en France, couvrant l'ensemble des activités liées à l'immobilier : développement, gestion immobilière, acquisitions.

Quelle est aujourd'hui la taille de votre parc de magasins actuels en France et les modalités d'exploitation (succursales, franchise...)?

Emma RECCO (Ikea) : IKEA en France exploite 36 magasins ainsi que 7 ateliers de conception, et 6 plateformes logistiques.

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : Aujourd'hui, notre parc compte plus de 500 magasins en France, répartis entre les enseignes BUT, avec 349 magasins dont 134 en franchise, et Conforama avec 179 magasins, dont 13 franchisés

Schani BLOUIN (Teract) : en France, nous avons au total 1 660 magasins avec notamment :

- 166 Jardiland dont 66 en franchise
- 1.122 Gamm Vert dont 1.048 en franchise
- 239 Delbard/Jardinerie du Terroir en franchise
- 123 Boulangerie Louise dont 10 en franchise
- 7 Bio&co



Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : Castorama exploite 94 magasins, 91 magasins dans le format « Big Box » (10 à 12.000 m²) et 3 magasins « Casto Express » qui est un format de centre-ville en pied d'immeubles (Lille, Les Lilas et Levallois) d'environ 300 à 400 m². Ce format est actuellement en test.

Brico Dépôt exploite 127 magasins : 124 Brico Dépôt classiques (environ 6 000 m² de surface de vente) et 3 Brico Dépôt petit format (1000 m² de surface de vente), en phase de test

Comment a évolué votre parc de magasins en France en 2024 (ouvertures, fermetures, nouveaux formats, nouveaux concepts...)?

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : en 2024, notre réseau a continué de croître de façon dynamique. Chez But, nous maintenons un rythme d'environ 10 ouvertures franchisées par an, soit 30 nouveaux magasins depuis 2021, avec encore 20 projets dans notre pipeline.

Du côté de Conforama, nous avons lancé une phase de relance ambitieuse avec un objectif de 4 ouvertures franchisées annuelles et un plan pour tripler le nombre total de magasins franchisés d'ici 2026, tout en introduisant un nouveau concept plus compact et adapté aux attentes des clients. À noter qu'aucune fermeture de magasins intégrés n'a eu lieu cette année.

Schani BLOUIN (Teract) : le parc est plutôt stable en 2024, nous avons sur l'ensemble des enseignes soit 1670 magasins, seulement 12 mouvements (21 fermetures liées à des arbitrages / cession et 9 ouvertures).

Emma RECCO (Ikea) : Nous continuons de nous développer pour être toujours plus accessibles. En 2024, nous avons transféré notre magasin parisien de La Madeleine vers le centre commercial d'Italie 2. Cela nous a permis d'avoir plus d'espace pour inspirer les clients avec plus de solutions d'aménagement, et offrir plus de choix de produits, et cela nous a également apporté un schéma opérationnel plus efficace grâce à des espaces logistiques et de stockage.

En parallèle, nous poursuivons l'ouverture de nos formats appelés « Atelier de Conception », permettant à nos clients de concevoir les assortiments plus complexes comme les cuisines, dressings ou salles de bains. Nous avons ouvert un tel magasin notamment à La Rochelle, doublé d'un point de retrait de commandes en ligne ; et nous venons d'ouvrir celui du 17^e arrondissement à Paris, My Cardinet. La prochaine ouverture de ce format est prévue en juin à Pau. Nous continuons d'explorer pour être toujours plus accessibles.

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : Castorama a fermé un magasin en 2024 (Montgeron) et a réalisé des réductions de surface permettant de libérer des opportunités pour d'autres enseignes, sur les magasins de Claye-Souilly (77) et Villemomble (93). Dans le cadre de l'amélioration continue de son parc, Castorama a également effectué différents remodelings.

Brico Dépôt a ouvert 2 magasins en 2024, au format express : Vierzon, dans la zone nord et Pontivy, à l'est de la ville. Une réduction de surface a été également réalisée sur le dépôt de Tours Saint-Cyr (37).

Quelle est la proportion de magasins dont vous êtes propriétaires ? Cette proportion a-t-elle changé ces cinq dernières années ?

Emma RECCO (Ikea) : nous sommes propriétaires de la quasi-totalité de nos points de vente, ce qui correspond à notre stratégie d'avoir la maîtrise foncière de nos sites. C'est une démarche constante et c'est la raison pour laquelle le Groupe IKEA a notamment acquis l'immeuble qui accueille le magasin situé rue de Rivoli, de même que le centre commercial Italie 2 dans son ensemble.

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : Environ 50 % des magasins Conforama sont en propriété, une proportion stable sur ces cinq dernières années. Pour But, nous avons une quarantaine de magasins en propriété.



Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : Pour Castorama, 70% environ des magasins sont en pleine propriété, détenus à travers la foncière l'Immobilière Castorama.

C'est à peu près la même proportion pour les magasins Brico Dépôt, à travers également une foncière : Euro Dépôt Immobilier

Schani BLOUIN (Teraact) : En succursales, sur nos différentes enseignes (Jardiland, Gamm Vert, Bio&co ou encore Boulangerie Louise), 90% de nos magasins sont en location. La proportion reste stable depuis ces cinq dernières années.

Si vous deviez lister les principaux enjeux de votre action pour vos enseignes actuellement pour les trois prochaines années (développement, maillage, arbitrage, réduction des coûts...), quels sont les trois grands axes ?

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : nos trois axes stratégiques prioritaires pour les trois prochaines années sont clairement définis : premièrement, un développement ambitieux avec une dizaine d'ouvertures annuelles afin d'améliorer le maillage territorial et couvrir les zones blanches ; deuxièmement, une renégociation active des loyers afin d'atténuer les effets des indexations récentes ; troisièmement, une politique rigoureuse de réduction des coûts, passant par des audits systématiques des charges locatives, notamment sur les taxes foncières et les contrats d'énergie et d'entretien.

Schani BLOUIN (Teraact) : les principaux enjeux sont :

- Le développement de Boulangerie Louise avec une accélération de la franchise notamment,
- Le maillage de nos enseignes jardinerie avec le renforcement du rattachement de jardinerie indépendantes ou de d'autres réseaux (logique d'affiliation ou d'alliance à l'achat),
- Les arbitrages de sites non rentables quelle que soit l'enseigne.

Emma RECCO (Ikea) : Nous menons une stratégie reposant sur 3 axes principaux : pour être plus accessibles, plus abordables et plus durables. Cela signifie notamment poursuivre la transformation omnicanale engagée il y a quelques années maintenant. Nous sommes passés d'une part de vente en ligne de 10% en 2019 à 27% à ce jour. Cela implique une transformation en profondeur de nos opérations et de nos capacités logistiques.

Nous investissons également massivement dans la décarbonation de nos opérations, et de nos actifs. D'ici 2030, nous visons une baisse de la moitié de nos émissions carbone en comparaison à 2016, notre année de référence, tout en ayant dans le même temps une progression de nos volumes de vente. Nous allons continuer de développer notre réseau de magasins afin de nous rapprocher de nos clients, en adaptant les formats de nos points de vente aux spécificités de chaque marché.

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : Pour le groupe Kingfisher, la France représente un enjeu majeur. Nous envisageons dans les 3 prochaines années à venir un programme de développement pour chacune de nos enseignes : pour Brico Dépôt, il reste une quinzaine de villes cibles, principalement en format standard. Pour Castorama, cela représente une dizaine de sites.

Castorama a lancé également un programme de réduction de surfaces de vente de ses magasins de manière à optimiser son parc.

Nous développons également la franchise et la location gérance pour nos deux enseignes. Deux ouvertures en location gérance sont programmées pour Castorama en 2025.

On parle beaucoup du décret tertiaire et plus généralement des mises aux normes environnementales (ombrières...) mais aussi des coûts qu'il faudra supporter. Quel est votre état d'esprit sur ce sujet ? Avez-vous des inquiétudes ou au contraire appréhendez-vous ce sujet comme une manière de faire évoluer favorablement les pratiques du retail ?

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : il est à noter que nos enseignes sont en avance sur les obligations du décret tertiaire. En revanche, les derniers textes législatifs apportent leur lot de contradictions. Ce qui laisse augurer des difficultés majeures quant à leur application.

Une inquiétude, également majeure, est le coût et le planning de l'implémentation de ces mesures. Le calendrier nous semble irréaliste au regard de la disponibilité des produits. Nous nous attachons à chercher la meilleure solution de financement.

Ces différentes mesures reviennent à aliéner notre foncier et pose des problèmes de valorisation et de maîtrise pour d'éventuels futurs projets d'amélioration de nos sites (mixité d'usage, rénovation, etc...).

Schani BLOUIN (Teract) : nous sommes dans un état d'esprit pragmatique, en travaillant sur des sujets concrets, comme avoir les bons outils de suivi de nos consommations, appliquer des plans de sobriété, et avoir des investissements en efficacité énergétique bien ciblés ; ce qui permet d'avoir des résultats très significatifs de baisse de nos coûts d'énergie. Sur les sujets plus complexes comme les ombrières, le modèle n'est pas viable et le marché est à l'arrêt, avec une réglementation et des changements politiques qui ne permettent pas d'avoir une vision claire.

Emma RECCO (Ikea) : les investissements nécessaires à la réduction de notre impact sur la planète sont intégrés à notre stratégie depuis des années, et se renforceront encore dans les prochaines années. Indépendamment des réglementations en cours, nous restons concentrés sur notre feuille de route.



Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : le décret tertiaire et les normes environnementales représentent pour nous une préoccupation sérieuse, particulièrement sur les coûts potentiels qui peuvent difficilement être supportés exclusivement par le locataire. Toutefois, nous sommes ouverts à la discussion sur les bonnes pratiques pour réduire nos consommations dans une démarche RSE. Là où nous sommes propriétaires, nous assumons ces investissements environnementaux tout en restant attentifs à leur impact sur la flexibilité future des sites.

On parle de plus en plus de magasins vertueux, moins consommateurs d'énergie, plus éco-conçus. Est-ce un sujet important pour vous et si oui, quels éléments priorisez-vous ? Y-a-t-il des difficultés et lesquelles ?

Schani BLOUIN (Teract) : nous sommes très attentifs à concevoir des magasins les plus économes possibles en énergie, en travaillant dans une logique de coût global (à la fois capex et opex sur la durée de vie du magasin) ; tout cela rentre dans la politique RSE de TERACT. Nous travaillons également beaucoup sur le choix des équipements ou matériels comme en boulangerie sur le four ou les chambres froides.

Les difficultés résident principalement à tenir les équilibres économiques et les enveloppes de capex d'où la réflexion sur une logique plus globale intégrant le cycle d'exploitation du magasin.

Emma RECCO (Ikea) : il est essentiel de réduire l'impact de nos opérations, et cela passe par différents leviers. Le groupe investit 58 millions d'euros pour renouveler ses systèmes de chauffage et de climatisation, dans le but de supprimer l'utilisation des énergies fossiles (gaz) dans ses magasins. Sur les 18 magasins concernés, 10 ont déjà été réalisés ou sont en cours de transformation, et l'ensemble des magasins sera rénové d'ici 2029. Nous avons déjà placé 57.000 panneaux solaires sur nos toitures. Tous nos sites sont équipés d'éclairage LED à 100%, la géothermie est une option utilisée dans plusieurs sites, ainsi que des renforcements de l'isolation des bâtiments. Et, nous nous attaquons désormais à la refonte de nos parkings, l'idée étant de produire de l'énergie renouvelable avec des ombrières PV mais aussi de renaturer les espaces, pour soutenir la biodiversité.

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : c'est effectivement un axe stratégique pour Kingfisher. A titre d'exemple, Castorama a fait évoluer sa consommation énergétique de 135 kwh/m²/an en 2010 (année de référence du décret tertiaire) à 54 kwh/m²/an en 2024, soit une réduction de 60%. Pour Brico Dépôt nous sommes passés de 143 kwh/m²/an à 56 kwh/m²/an, soit une réduction de 60% également.

Nous avons mis en place le passage en full led de nos sources lumineuses. Nous avons anticipé la loi BACS en mettant en place une GTB entre 2017 et 2022, soit

3 ans d'avance sur l'obligation réglementaire. Nous avons également instauré un plan de sobriété.

Nous sommes certifiés ISO 50001 depuis 2015, ce que prévoit la loi à partir de 2028. Là encore, nous avons anticipé les obligations réglementaires.

Tous les ans, nous investissons 4 à 6 m€ par enseigne dans le cadre de notre Climat Capex

Nous continuerons à investir pour réduire notre consommation énergétique, ainsi que notre empreinte carbone. A ce titre, nous remplaçons actuellement nos chaudières gaz par des pompes à chaleur électriques, et ce jusqu'à 2030.

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : concernant les magasins plus vertueux, moins consommateurs d'énergie et davantage éco-conçus, c'est effectivement une priorité stratégique, bien que la mise en œuvre soit complexe à cause des investissements initiaux et de contraintes techniques spécifiques.



Dans la situation actuelle, avec les changements climatiques, les sinistres, appréhendez-vous autrement les dossiers en fonction d'une prise en compte des risques sur les différents sites et projets et comment ?

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : notre comité d'investissement est particulièrement attentif aux risques climatiques et technologiques. Si ces risques ne peuvent être compensés par une solution technique abordable, le dossier est rejeté ou fortement amendé. C'est un élément essentiel dans notre processus de décision, à la suite de notre engagement auprès du SBTi.

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : face aux changements climatiques et aux risques de sinistres accrus, nous intégrons systématiquement une évaluation approfondie des risques liés aux PLU et PPRI dans tous nos projets, afin d'anticiper les coûts d'exploitation et ceux, croissants, des assurances.

Schani BLOUIN (Teract) : pas spécialement, même si nous avons une cartographie des risques naturels sur notre parc. Nous allons être attentifs à la qualité des travaux de maintenance de toiture notamment en jardinerie ou de pergolas, pour anticiper le risque tempête qui est la principale cause de sinistre actuellement.

Avez-vous des approches sur les impacts potentiels de ces nouvelles difficultés sur la valeur future de vos actifs ?

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : tous les ans, nos actifs immobiliers sont expertisés par une société externe. Nous pouvons noter que nos investissements Climat Capex ont fait évoluer positivement la valeur de nos actifs. Mais cela a été fait à notre demande, peu d'évaluateurs prennent en compte ces éléments dans leur grille d'évaluation, ce qui est à regretter.



Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : nous considérons attentivement les impacts potentiels de ces nouvelles contraintes environnementales sur la valeur future de nos actifs, notamment sous l'angle des exigences bancaires et assurantielles.

Schani BLOUIN (Teract) : à date, nous n'avons pas d'approche particulière ; l'objectif reste d'avoir une maintenance et des travaux programmés et anticiper pour bien conserver des actifs pérennes.

Pendant des années, le développement très fort du digital a fait que, sans doute, le poids de la fonction immobilière avait perdu une partie de son positionnement stratégique. Qu'en est-il aujourd'hui ? Quelle est actuellement la place de l'immobilier au sein de votre enseigne ?

Emma RECCO (Ikea) : nous croyons à nos magasins et qu'ils resteront au cœur de notre modèle omnicanal. En conséquence, l'immobilier a un rôle important à plusieurs titres mais est également un secteur en évolution. Sur notre marché qu'on peut qualifier de mature, il y a un changement dans la nature des projets menés. Il peut y avoir plus de développement de projets dans le milieu urbain, sur des formats plus restreints, potentiellement en location et non en propriété.

Le parc existant nécessite une constante amélioration, le réinvestissement permet notamment de configurer différemment les sites, avec une refonte des espaces pour permettre d'augmenter les capacités logistiques. Nous traitons nos magasins comme des centres de distribution pour livrer les commandes à nos clients proches de nos espaces de vente, car nous avons l'avantage d'avoir le stock de produits disponibles dans nos grands magasins.

Les équipes de l'immobilier ont des sujets à traiter qui évoluent, le développement et la construction ne traitent pas des mêmes sujets qu'il y a dix ans par exemple.

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : le digital reste crucial pour nos enseignes afin de présenter la totalité de notre offre produit, car plus de 80% des parcours d'achat commencent sur nos sites en ligne. Cependant, l'immobilier conserve une place stratégique majeure pour offrir une expérience client optimale, du conseil à la présentation, le test des produits et la disponibilité immédiate grâce au click and collect.

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : il est vrai que ces dernières années, les Capex ont été plutôt fléchés sur le digital en général. Depuis déjà quelques années Kingfisher a intégré l'importance stratégique de la direction immobilière. Cependant, la crise COVID a accéléré cette prise de conscience, pour une meilleure optimisation de l'exploitation. Le fait d'être propriétaire, au travers de nos foncières, nous a permis d'adapter rapidement nos magasins aux nouvelles contraintes.

L'immobilier est un vrai outil de production pour Kingfisher.

De plus, l'immobilier participe grandement à la valorisation de l'entreprise. Et c'est en France que nous comptons le plus de magasins en pleine propriété

Schani BLOUIN (Teract) : la fonction immobilière au sens large a toujours été essentielle chez Teract et sa place est encore renforcée aujourd'hui ; avec des implications fortes et stratégiques sur l'expansion, les arbitrages de parc mais aussi toute la partie concept et évolution des magasins.

Aujourd'hui, l'une des questions phares sur le commerce de demain est la mobilité des clients. Beaucoup des grandes enseignes ont cherché à s'implanter dans l'urbain. Quelles difficultés majeures ces nouvelles approches posent-elles ?

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : l'implantation urbaine n'est pas prioritaire pour But et Conforama, car nos enseignes sont historiquement positionnées en périphérie. Il est vrai que des magasins périurbains construits il y a trente ans se retrouvent aujourd'hui au cœur de nouvelles villes qui se sont construites autour. C'est un phénomène intéressant, pas une stratégie de notre part. Les difficultés principales d'un développement urbain restent les coûts locatifs élevés, la complexité des livraisons et la taille des emplacements disponibles. Nous restons néanmoins attentifs aux opportunités éventuelles.

Emma RECCO (Ikea) : la transition omnicanale montre l'intérêt de jouer sur la complémentarité des canaux. Les magasins Ikea ont accueilli près de 57 millions de visiteurs en 2024, preuve que le rôle du magasin physique est important pour répondre à la demande des

clients. En parallèle, les magasins hyper urbains, comme à Paris, permettent de poursuivre le développement de l'enseigne en se rapprochant du lieu de vie de nombreux clients, dont très peu sont véhiculés. L'offre doit s'adapter, mais l'écosystème de vente doit jouer sur une forte complémentarité.

Le développement de magasins hyper urbains invite à se réinventer et la restriction de l'espace impose de travailler une offre différente, par exemple tous les produits ne sont pas disponibles à emporter le jour même, contrairement à ce que proposent les grands magasins en périphérie des villes.

En conséquence, nous développons les services notamment les livraisons, ce qui nous a amené à investir dans des solutions innovantes pour soutenir et faciliter nos opérations. Ikea France a notamment développé ses livraisons multimodales via la Seine, grâce à une combinaison de transport fluvial et camionnettes électriques.

Schani BLOUIN (Teract) : sur la jardinerie, les expériences urbaines se heurtent aux coûts locatifs rédhibitoires au regard de notre activité et au besoin d'espaces importants même si nous avons pu réfléchir à des concepts très compacts. L'histoire montre que les jardinerie urbaines viables sont très peu nombreuses et beaucoup de magasins ont baissé pavillon sur ce modèle.

En boulangerie, nous sommes focus actuellement sur la périphérie, mais nous pourrions avoir des réflexions urbaines comme nous l'avons fait avec l'implantation de Louise sur les Champs-Élysées.

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : Castorama teste actuellement les formats de centre-ville, avec son format express.

Les principaux enseignements que nous en avons tirés est notamment la difficulté à trouver des surfaces de 400 à 800 m² dans l'urbain. La rareté de ce format a fait grimper les loyers. Nous avons noté une forte concurrence des enseignes alimentaires pour ces emplacements.

Ce nouveau format nous a obligé à faire des choix dans notre gamme. On ne rentre évidemment pas le

même nombre de références sur 8.000 m² que 500 m². Là encore, nous avons appris en marchant.

Enfin, étant à l'origine des enseignes de périphérie, nous avons découvert des problèmes que nous n'avions pas anticipés, comme les livraisons de nos points de vente, la gestion du voisinage immédiat, le recrutement qui impose des skills très différents de la périphérie.

Avez-vous le sentiment que le format moyen de vos points de vente se restreindra fortement dans les prochaines années et dans quelle proportion selon vous ?

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : nous anticipons effectivement une diminution progressive de la taille moyenne de nos points de vente dans les prochaines années. Cette évolution correspond à notre stratégie volontariste de renforcer encore davantage notre maillage territorial, déjà très dense, en développant notamment des formats plus compacts. Ces petits formats, plus agiles, nous permettent de pénétrer efficacement des marchés locaux de taille plus réduite, notamment dans les villes moyennes et les territoires où nous sommes aujourd'hui moins présents. Cette démarche est aussi motivée par les contraintes croissantes liées aux nouvelles réglementations environnementales, comme la limitation de l'imperméabilisation des sols, ainsi que par les difficultés accrues dans l'obtention d'autorisations commerciales (CDAC). Cette approche nous permet ainsi de rester proches de nos clients tout en optimisant nos implantations commerciales.

Schani BLOUIN (Teract) : sur nos jardinerie notamment Jardiland, nous avons des surfaces importantes avec une activité très saisonnière, donc nécessairement, le format de ces magasins se restreint avec un travail d'optimisation foncière notamment sur les pépinières. Le format Gamm Vert (1.000 à 1.500 m²) est finalement assez optimum sur des zones de chalandises rurales. Toutes les réflexions de format vont vers une diminution et optimisation des surfaces.

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : oui très certainement. Et pour deux raisons principales.

Tout d'abord, la notion d'immédiateté est de plus en plus prégnante dans notre société, et encore plus dans le monde du bricolage car nous disposons de moins en moins de temps pour le DIY. Les clients souhaitent donc des magasins pratiques et faciles, où le temps passé doit être optimisé.

Ensuite, l'inflation sur les coûts d'exploitation (énergie, entretien, charges générales, etc...) cumulée à un allongement de la rotation du stock nous amène de facto à rationaliser l'espace pour l'amener à un ratio coût exploitation/m² le plus faible possible.

Emma RECCO (Ikea) : nous réfléchissons aux questions d'optimisation de l'espace pour maintenir une rentabilité sur le long terme. Cela peut passer par d'autres services à intégrer, ou des utilisations différentes des espaces, par exemple l'usage logistique des surfaces.



Une transaction de vente sur deux fait l'objet d'un service chez Ikea en France, et ce chiffre a considérablement augmenté ces dernières années, ce qui nous conforte dans l'idée de faire évoluer nos actifs. Cela peut aussi passer par une densification ou une réduction des espaces purement commerciaux.

Les zones commerciales font aujourd'hui l'objet de nombreuses réflexions, notamment pour densifier, améliorer le bâti, renaturer. Pour vous, est-ce un danger ou plutôt une chance et quelles sont les conditions pour réussir ces transformations à venir ?

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : la transformation des zones commerciales représente à la fois un défi et

une opportunité majeure pour l'aménagement du territoire. La renaturation et l'amélioration de la qualité de vie, la mixité des fonctions, l'adaptation aux nouveaux modes de consommation sont de véritables opportunités.

Nous sommes particulièrement vigilants à ce que la planification de ces chantiers se fasse en concertation avec les commerçants. Il nous semble dangereux de laisser cela qu'à l'initiative des élus et/ou des promoteurs. Une implication des enseignes est indispensable. Cela passe par une véritable prise de conscience, ce que nous n'avons pas encore constaté.

Il nous semble dangereux d'avoir une approche législative nationale sur ce sujet. En effet, chaque territoire est différent. Il est primordial de procéder préalablement à un diagnostic territorial exhaustif qui garantit que les interventions proposées sont rigoureusement adaptées aux particularités et exigences spécifiques du territoire ciblé.

Pour assurer l'acceptation d'un projet de transformation d'une zone commerciale et minimiser les risques de contestations ou de réorientations stratégiques dues à des changements politiques, une approche inclusive et proactive est essentielle.

Enfin, la densification générera un surcoût pour l'aménageur, l'enseigne, la collectivité. Il n'est pas possible que ces coûts soient supportés uniquement par le privé. Une contribution publique est donc indispensable.

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : la transformation des zones commerciales, notamment à travers des projets de densification et de renaturation, représente selon nous une réelle opportunité d'améliorer durablement la qualité de vie et l'attractivité de ces espaces. La renaturation, c'est-à-dire la réintroduction de végétation, la création d'espaces verts et le rétablissement d'écosystèmes naturels au sein des zones commerciales historiquement très artificialisées, permet à la fois de répondre aux nouvelles attentes environnementales des consommateurs, d'améliorer le cadre urbain et de favoriser une meilleure gestion écologique des sols et des eaux pluviales.

Toutefois, pour réussir ces projets ambitieux, il est essentiel que la communication entre les enseignes, les bailleurs et les collectivités soit transparente, régulière et efficace. Il s'agit ainsi de limiter au maximum les perturbations et les impacts négatifs sur notre activité pendant la durée des travaux, tout en veillant à ce que les contraintes imposées par ces transformations restent raisonnables pour les exploitants.

Schani BLOUIN (Teract) : cela est plutôt une chance et nous travaillons déjà depuis de nombreuses années sur le foncier autour de nos jardineries en faisant venir des activités complémentaires ; prochainement, nous ouvrons à Amiens un Gamm Vert une boulangerie Louise.



Emma RECCO (Ikea) : les consommateurs ont une possibilité grandissante d'acheter en ligne et de - quasiment- tout faire à distance, mais la visite en magasin physique répond à une demande en évolution. Quand le client fait « l'effort » de se déplacer (autrement dit le client investit du temps pour venir en magasin ou en centre commercial), cela répond à une volonté, un souhait spécifique qu'il faut honorer. Ce client vient chercher une expertise, un contact humain, ou encore une inspiration, des solutions et des idées, mais il attend une Expérience, une plus-value pour sa visite. A nous, de faire évoluer nos sites commerciaux pour répondre à cette attente. Et la renaturation d'un site par exemple peut contribuer favorablement à l'expérience client !

Pendant des années, la priorité a été d'ouvrir des magasins, l'immobilier c'était surtout le développement vu sous l'angle ouverture. Quels sont les métiers et fonctions centrales aujourd'hui dans la fonction immobilière ? Quel est dorénavant le sens du mot développement ?

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : aujourd'hui, le développement immobilier de nos enseignes intègre de nombreuses dimensions transversales, allant de l'exploitation terrain à la finance en passant par la technique, visant à optimiser les coûts tout en garantissant une expérience client de qualité.



Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : aujourd'hui, l'immobilier se réinvente, loin de la simple ouverture de magasins. Nous sommes passé d'un immobilier de développement à un immobilier de gestion. Il devient donc crucial de redéfinir les priorités qui guident le développement immobilier.

La gestion des actifs immobiliers est devenue primordiale, avec un accent sur l'optimisation des coûts, la maintenance préventive, et l'amélioration de la qualité de la construction.

L'intégration des pratiques durables est désormais un enjeu majeur. Il nous faut travailler sur la conformité environnementale, l'efficacité énergétique et la durabilité des projets immobiliers.

Avec l'essor des technologies, les données jouent un rôle crucial. Nous devons intégrer des outils de data pour comprendre les tendances du marché, anticiper les besoins des consommateurs, et les évolutions de géographiques, mais aussi mieux gérer et maintenir nos actifs par une analyse prédictive.

Le mot « développement » doit maintenant inclure une dimension durable, intégrant des pratiques qui minimisent l'impact environnemental. Le développement ne se limite plus à l'expansion physique. Il englobe également l'interaction avec les communautés locales, cherchant à créer des liens forts et durables avec les élus, les associations, le voisinage, etc...

Schani BLOUIN (Teract) : la fonction immobilière est aujourd'hui très vaste effectivement avec la logique de gestion du parc en croissance ou en décroissance, en capacité de transformer, d'acquérir et de créer de la valeur sur nos actifs. Elle demande une panoplie large et de s'inscrire dans la réflexion globale de l'entreprise.

Emma RECCO (Ikea) : la fonction immobilière a évolué et continuera de le faire. Si le développement de notre réseau reste d'actualité avec des formats plus petits et des emplacements plus urbains, l'accent est désormais mis sur la gestion de notre parc existant afin de l'adapter aux nouveaux besoins.

Cela réclame-t-il d'accéder à de nouvelles compétences ? A recruter de nouveaux profils de collaborateurs ? Est-il facile de trouver ces profils ?

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : bien sûr ! Cela implique d'avoir des compétences en gestion de projet (capacité à planifier, exécuter et clôturer), en juridique, notamment depuis que la France a tendance à surtransposer les différentes directives européennes. L'environnement législatif évoluant de plus en plus rapidement, il est primordial d'embarquer les différentes parties prenantes.

Ce métier du « nouveau développement » attire encore de nombreux jeunes, notamment par ce côté environnemental. Toutefois, nous constatons un turnover important parmi les jeunes recrues de nos équipes. Les jeunes développeurs ne mesurent pas la complexité du métier et ne tiennent souvent pas longtemps. C'est un métier d'expérience qui nécessite une excellente résilience...

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : les compétences nécessaires à notre métier évoluent : nous recherchons des profils capables de négocier, anticiper,

gérer simultanément plusieurs dossiers complexes, et disposant d'une bonne maîtrise juridique. La capacité relationnelle et la persévérance sont également essentielles.

Schani BLOUIN (Teract) : le recrutement de nouveaux profils ayant tout le champ de compétences est difficile ; car peu de personnes maîtrisent les différentes composantes du métier, lequel s'apprend aussi avec l'expérience et un savoir-faire qui s'acquiert au fil des années. Il convient de cibler avant tout un profil ayant le bon « mindset » ou la bonne personnalité et la volonté d'apprendre.

Que dites-vous aux jeunes qui voudraient se lancer dans l'immobilier retail aujourd'hui ? Est-ce toujours passionnant ? Quelles sont les principales difficultés et les qualités qu'il faut avoir pour réussir dans ces métiers aujourd'hui et demain ?

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : aux jeunes intéressés par l'immobilier retail, je dirais que c'est un métier passionnant par sa diversité et les rencontres qu'il offre, même si les défis sont nombreux. Il faut être curieux, rigoureux, agile et très adaptable.

Schani BLOUIN (Teract) : je leur dirai : comprends les nouvelles règles du jeu, sois curieux et agile, sois sur le terrain et développe ton réseau ; et tu verras cela reste un domaine passionnant. Les difficultés principales sont liées à la complexification de l'environnement juridique et économique. Pour réussir, les qualités de persévérance et avoir beaucoup de bon sens sont essentielles.

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : l'immobilier retail est un secteur au croisement de l'immobilier, du commerce, du marketing et des comportements consommateurs. Il évolue en permanence, ce qui rend le métier vivant et varié. Comme tout métier, il nécessite de s'adapter en continu, ce qui oblige à se former voire ce sur-former, notamment sur le plan juridique (mille-feuille administrative, nouvelles lois ZAN, décret tertiaire, etc...) et sur le plan financier car le métier évoluera vers des projets plus « corporate » comme des rachats de fonds de commerce ou de

sociétés. Il convient de noter une financiarisation de plus en plus importante de l'immobilier retail.

A cela, il faut ajouter une forte propension à l'environnement et au développement durable en général

On parle beaucoup des relations et des échanges avec les bailleurs, de recherche de compromis qui ne sont pas toujours faciles à trouver. Comment cette relation se passe-t-elle aujourd'hui ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? Les échanges sont-ils équilibrés ?

Aurélia LEMPEREUR (But-Conforama) : les relations avec les bailleurs sont généralement constructives, même si des tensions persistent avec certains institutionnels éloignés des réalités opérationnelles. Une attention particulière devrait être portée à la gestion et à l'optimisation des charges locatives, parfois très contraignantes pour les locataires.

Mathieu PIVAIN (Kingfisher) : nous constatons depuis peu une amélioration des relations avec les bailleurs qui sont plus dans un esprit de consensus/conciliations lors des renouvellements. Les bailleurs ont bien pris en compte l'engorgement des tribunaux et le coût d'une procédure judiciaire, ce qui nous amène le plus souvent à trouver des compromis.

En revanche, les charges restent toujours un sujet épineux. Nous constatons des difficultés à obtenir les redevances. C'est souvent un parcours du combattant. Nous militons pour une plus grande transparence et une information plus régulière dans l'année sur les dépenses.

Idem pour les travaux. Nous avons souvent des bailleurs sous staffés sur la partie technique ou bien qui n'ont pas forcément budgété de capex pour l'amélioration de leurs actifs. Il est difficile de leur faire comprendre l'importance d'établir un plan pluriannuel d'entretien/maintenance des sites.

En substance, il serait bénéfique d'adopter une approche collaborative, où les deux parties considèrent le succès de l'autre comme un facteur clé de leur propre réussite. Cela implique une volonté de compromis et une reconnaissance des besoins mutuels.

Schani BLOUIN (Teract) : la relation avec les bailleurs dépend beaucoup des relations que l'on peut avoir avec nos interlocuteurs, mais beaucoup trop de bailleurs ne connaissent pas le commerce et sont peu à l'écoute des enseignes. La relation n'est ni meilleure ni pire qu'avant, tout dépend des intérêts et du rapport de force de chacun. Globalement, les échanges restent déséquilibrés au profit des bailleurs.

Schani, pour Teract, quels sont vos enjeux à l'international ? Est-ce que cela réclame des compétences particulières pour vos équipes ?

Schani BLOUIN (Teract) : nous sommes principalement présents en Espagne avec Jardiland où nous avons ouvert à Valencia, il y a un peu plus d'un an ; l'enjeu est de pouvoir ouvrir un projet à Madrid et de conforter nos positions existantes. Les compétences de développement sont les mêmes sous réserve de bien comprendre les spécificités du pays et la réglementation afférente.