

QUESTIONS À...

Véronique LEGER

**Directrice développement France Bénélux, Yves Rocher
Vice-présidente de Procos**



PROCOS

Véronique LEGER

Directrice développement France Bénélux,

Yves Rocher

Vice-présidente de Procos

Véronique, pouvez-vous nous rappeler les principales étapes de votre parcours professionnel ?

Avant de parler de mon parcours, j'aimerais dire quelques mots sur le métier de développeur immobilier.

Quand on sort des études, encore aujourd'hui, on ne connaît pas bien ce métier. Il reste méconnu, voire inconnu. Est-ce du commerce ? De l'immobilier ? Un peu (ou beaucoup) des deux ? Et pourtant, c'est un métier passionnant, exigeant, et qui offre des expériences incroyables.

Aujourd'hui, il n'existe pas de parcours tout tracé pour devenir développeur immobilier. C'est donc à chacun de le construire au fil de ses expériences, tout en gardant toujours un fil conducteur : le commerce. C'est en tout cas l'approche que j'ai adoptée.

Cela fait plus de 25 ans que je travaille dans ce secteur. J'ai eu la chance de mêler diverses expériences dans le retail, côté Bailleur chez Rodamco et Unibail et côté Enseigne chez Auchan, Petit Bateau, Inditex, et aujourd'hui Yves Rocher.

Ces années ont été marquées par une passion pour le commerce et de nombreuses négociations immobilières très enrichissantes.

Aujourd'hui, le parc de magasins Yves Rocher en France compte environ 650 magasins. Quels sont les principaux enjeux pour les années à venir afin d'adapter ce réseau aux évolutions du commerce, mais aussi aux transformations des lieux comme les centres-villes et les centres commerciaux ?

Le maillage d'Yves Rocher est effectivement mature, et c'est une véritable force. La marque est présente dans les grandes villes, au sein de centres commerciaux, dans des villes plus petites, et dans des gares. Nous sommes particulièrement attachés à la proximité offerte par notre réseau.

L'enjeu principal est de maintenir un maillage suffisant en France tout en assurant la rentabilité de nos magasins. Nous devons répondre aux attentes de nos clients en leur proposant des points de vente accessibles et proches d'eux, mais ceux-ci doivent être et rester rentables. Aujourd'hui et plus que jamais, la rentabilité est une condition essentielle à la pérennité du commerce, notamment dans un contexte économique et social en perpétuel mouvement. Chaque jour, nous faisons face à de nouveaux défis. La ligne n'est jamais droite : nous devons constamment nous adapter aux crises et aux imprévus.

Cependant, l'adaptation ne concerne pas uniquement que les commerçants. Tous les acteurs y sont soumis ou doivent l'être rapidement : les élus locaux, les bailleurs, et bien d'autres comme les « managers de centre-ville ». Il est crucial de travailler collectivement et en synergie sur l'accessibilité, l'attractivité des lieux, leurs sécurité et transformation afin d'offrir la meilleure expérience à

nos Clients, Visiteurs, et Administrés. C'est la question clé au cœur de toutes les problématiques, elle doit **permettre de «ré-enchanter» et d'adapter le commerce aux nombreux défis de demain.**



© DDM, Frédéric CHARMEUX

Alors, bien sûr, lorsque l'on est en charge du développement immobilier d'une enseigne avec un maillage aussi dense, il est essentiel d'être en veille permanente sur tous ces sujets. Nous observons en continu notre environnement et restons attentifs à tous ces aspects, pour anticiper et réagir au mieux.

L'immobilier reste un enjeu central dans le modèle économique du retail. Il représente une part importante des coûts d'exploitation. Quels sont les principaux enjeux pour une enseigne comme la vôtre et quelles difficultés rencontrez-vous pour y faire face ?

Le poids des loyers et des charges constitue une préoccupation constante et croissante pour les commerçants. C'est une problématique complexe, car ces coûts ne peuvent être entièrement maîtrisés.

Pendant les périodes de crise, notamment durant le COVID et après, les commerçants ont sollicité leurs Bailleurs pour des aides ponctuelles afin de surmonter ces difficultés. Certains bailleurs ont répondu favorablement, mais d'autres sont restés inactifs. Aujourd'hui encore, les discussions avec nos Bailleurs portent essentiellement sur la question des coûts locatifs, qui ne cessent d'augmenter, notamment en raison de l'indexation. Et cela ne s'arrête pas là !

Pourtant, **nos magasins doivent être rentables.** Cette tâche, bien que récurrente, reste rude. Certains Bailleurs montrent de l'écoute et du soutien, mais d'autres semblent ignorer les réalités concrètes du commerce.

Il est crucial de souligner qu'un Centre Commercial sans boutiques n'est plus une fiction improbable. Les chiffres de la vacance commerciale en France parlent d'eux-mêmes et reflètent cette évolution préoccupante.

Le retail est un écosystème composé d'acteurs aux intérêts parfois divergents, mais ceux sont avant tout les commerçants qui interagissent directement avec le consommateur final. Les discussions avec les propriétaires immobiliers et gestionnaires de lieux devraient avant tout se concentrer sur les moyens de mieux satisfaire la clientèle, et sur les besoins des enseignes, plutôt que sur la simple capacité à payer un loyer. La constructivité des échanges et l'attention portée au business modèle des commerçants est la base d'un véritable partenariat.



Yves Rocher est très engagé depuis toujours sur la RSE, avec une offre naturelle et responsable. Aujourd'hui, la tendance est que de plus en plus d'acteurs adoptent cette approche. Cela a-t-il des impacts sur le positionnement, le format des points de vente ou encore sur leurs emplacements ?

Yves Rocher a toujours inscrit cet engagement environnemental et social au cœur de ses actions et de sa raison d'être. Ces enjeux de RSE ont bien évidemment des développements concrets dans notre groupe mais également pour le commerce de détail en général.

En ce qui concerne l'immobilier, la meilleure illustration réside dans les objectifs collectifs déterminés par « la réglementation du Décret Tertiaire ». Je dirais que de nombreux commerçants ont déjà anticipé cette évolution, notamment pour réaliser des économies.

Par exemple, l'éclairage des boutiques : l'utilisation de LED permet de réduire significativement la consommation énergétique. Chez Yves Rocher, tous nos magasins sont équipés d'un éclairage LED depuis plusieurs années, et nous ne sommes pas les seuls à avoir pris cette initiative.

Un autre exemple concret est celui de nos vitrines équipées de « LEDBOX ». Yves Rocher a d'ailleurs été distingué lors de la 60^e édition des SHOP ! AWARDS pour cette innovation. La « LEDBOX » est réutilisable pour toutes les campagnes de la marque, ce qui illustre parfaitement notre engagement vers une approche plus responsable du commerce de détail. Cet outil permet de réduire l'impact environnemental tout en conservant l'attractivité de nos vitrines.

En juin dernier, vous avez été élue vice-présidente en charge de l'immobilier et avez constitué un comité immobilier avec trois autres administrateurs (Alain GIRAUD – King Jouet, Nathalie CERDAN – McDonald's, et Anne ALIX – Thom Group). Quels sont vos objectifs et quelles actions envisagez-vous, par exemple ?

L'objectif principal est de donner envie aux acteurs de l'immobilier commercial de proposer des lieux de commerce toujours plus attractifs.

Cette idée, qui a été exprimée lors de la dernière Assemblée générale, est notre point de départ. Pour réussir, **nous avons besoin de la collaboration de tous les acteurs de l'immobilier commercial : commerçants, bailleurs et élus locaux.**

Le comité immobilier a défini un plan d'actions qui sera progressivement mis en œuvre. Nous en dévoilerons certains aspects lors de la matinale des adhérents Procos du 14 janvier. Les premières mesures sont en phase avec les préoccupations principales de nos adhérents : la question des loyers, l'indexation, la mensualisation, les charges, ou encore la mise en conformité avec le décret tertiaire, pour n'en citer que quelques-unes.

Par ailleurs, une boîte à idées vient d'être mise en place pour permettre à tous les adhérents de partager leurs questions, projets et suggestions.

Accessible via une adresse mail dédiée – comite.immobilier@procos.org, cet espace d'échange vise à enrichir notre réflexion. Chacun peut nous faire part de ses questions, projets, idées et préoccupations concernant les sujets immobiliers. Au-delà des différences existantes entre les réseaux, des stratégies de chacun nous sommes collectivement confrontés en tant qu'acteurs du Retail aux mêmes sujets. ■

