



La curiosité de transposer son métier dans un autre univers

Stéphanie Zolesio, Casino Immobilier

Guillaume Azéma : Bonjour, c'est Guillaume Azéma du cabinet Hector Advisory. Dans cet épisode du podcast, je reçois Stéphanie Zolesio. Diplômée de HEC en 2007, elle a occupé plusieurs fonctions de manager, puis de directeur dans des sociétés foncières, notamment Unibail-Rodamco et Hammerson. Elle a rejoint le groupe Casino en 2014 en tant que directrice du pôle Arbitrages & Immobilier et elle a poursuivi sa carrière au sein de ce groupe pour devenir directrice générale adjointe en charge des opérations immobilières, puis devenir directrice générale exécutive de Casino Immobilier. Aujourd'hui elle est membre du comité exécutif depuis juin 2022, elle a partagé avec nous des éléments formidables, tout à fait inattendus sur ce qu'on pense être à la curiosité dans une entreprise immobilière. Bonjour Stéphanie !

Stéphanie Zolesio : Bonjour !

GA : Et merci d'avoir accepté cette interview pour le podcast Entreprise Curieuse. Alors, peut-être avant de démarrer et de parler curiosité, est-ce que vous pouvez nous présenter Casino Immobilier et ses activités ?

SZ : Oui bien-sûr ! Alors, Casino immobilier, comme son nom l'indique, est une filiale du Groupe Casino qui détient l'immobilier du groupe à la fois des murs de magasins, d'entrepôts logistiques et anciennement de bureaux, mais aussi des murs qui ne sont absolument pas opérés

par le groupe Casino et que nous louons à des tiers. Donc, ça peut être des galeries marchandes, ça peut être des entrepôts logistiques ou autres et puis, depuis peu, de nouvelles activités dont je vais, j'imagine, vous parler : *data center*, *self-stockage* et également des sujets plus digitaux avec des sujets immobiliers en lien avec la *blockchain* et donc tout ce qui est metavers et Web3 en général.

GA : Effectivement, on s'éloigne du nom Casino Immobilier pour découvrir plein d'autres choses. Alors, naturellement, le lien avec la curiosité se fait assez facilement mais c'est quoi du coup la curiosité pour vous et puis finalement pour Casino Immobilier ?

SZ : Pour nous, la curiosité, c'est de pouvoir sortir de son terrain de jeu habituel et faire — alors, c'est assez classique ce que je vais vous dire — mais le pas de côté et penser un peu en dehors du cadre établi. Nous, le cadre à l'immobilier, c'étaient évidemment les actifs qu'on détient. Donc, à la base, historiquement, c'était quand même ça la raison d'être de notre filiale et de créer de la valeur à la fois pour l'immobilier, mais aussi pour l'exploitant Casino qui, à l'intérieur des murs, opère ses magasins. La première curiosité elle s'est faite, avant mon arrivée évidemment dans l'entreprise par mes prédécesseurs : ça a été de se dire "on peut aussi opérer pour le compte de tiers" et on a commencé à prendre des mandats de gens qui détenaient leur immobilier, mais qui avait besoin de bons gestionnaires. Et donc on a aussi développé des activités pour le compte de tiers où on va être *property manager*, *asset manager*, conseil en investissement, enfin tout ce qu'on peut retrouver de gens qui savent faire de l'immobilier, mais pour les autres. Et plus récemment, on a décidé de se dire "En fait, on peut aller hors du cadre immobilier pur, *stricto sensu*", puisque ce qu'on a développé et qu'on appelait chez Casino le modèle *dual*, de créer de la valeur aux deux étages de la fusée — à la fois au niveau des murs et à l'intérieur des murs —, en fait, on peut aussi le faire avec d'autres activités de retail. Et donc on a commencé à regarder comment on pouvait donner une valeur un peu différente à notre patrimoine foncier, en se disant qu'il y a d'autres activités quand on a des bâtiments à exploiter, qu'on peut aller un peu regarder, qui sont moins dans le cœur historique des activités du groupe et on a commencé, par exemple, avec du *self-stockage*, en se disant qu'en fait, c'est une activité qui est assez intéressante pour refoisonner un petit peu les activités au sein d'un immeuble, on peut tout à fait imaginer louer à un des opérateurs de *self-stockage* des emplacements qui sont peu valorisés normalement, c'est-à-dire des espaces aveugles, des espaces où on n'a pas besoin de vitrine, des espaces qui sont pas en centre-ville. Ce qui correspondait plutôt à notre patrimoine et en fait, on a été plus loin — c'est là que la curiosité est arrivée —, c'est de se dire en fait, comment fonctionne ce *business model* ? Comment, dans un esprit partenarial, on peut arriver à créer de la valeur aussi pour l'exploitant ? Et c'est en explorant ça et en étant curieux sur un *business model* qui n'est pas le nôtre, qu'on s'est dit : "Mais en fait, il est assez accessible et c'est quelque chose qu'on

pourrait travailler avec nos partenaires et pas uniquement en étant leur bailleur mais en étant un opérateur à leurs côtés et en créant des *joint-ventures*". Donc, ça c'est un exemple, mais on l'a fait sur d'autres classes d'actifs et c'est comme ça que, petit à petit, on est passé d'une foncière à un opérateur de self-stockage, un opérateur de data center, etc.... Sur le Web3, c'est pareil, ça a été de se dire "Notre métier, ça consiste à faire des espaces pour que les marques et les enseignes s'expriment" (les enseignes du groupe évidemment et puis d'autres enseignes). Et en réalité sur toute la logique blockchain et Web3 en général, on peut aussi créer des espaces, des infrastructures ou des espaces digitaux, type metavers, dans lesquels les enseignes vont proposer de nouveaux programmes de fidélité, des nouvelles façons de fonctionner avec leurs clients et qui sont une brique de plus dans l'univers omnicanal. Et le cliquet de changement, si j'ose dire, qu'on a opéré, ça a été de se dire à un moment "Ce n'est pas parce qu'on s'appelle Immobilier, qu'on peut pas aller vers ça", et donc, ça c'est l'énorme frein que souvent on se met dans la curiosité, c'est de se dire "ça, c'est réservé à d'autres", et pour moi la curiosité c'est justement de savoir dire "Historiquement, c'est pas dans mes cordes, c'est pas forcément non plus dans nos compétences qu'on a travaillées depuis des années, mais on peut développer des compétences, si on est curieux si on a envie et si on investit du temps".

GA : Alors, c'est passionnant, mais, quand même, en interne, quand on a l'habitude de gérer de l'immobilier — parce que j'imagine que les équipes, c'était d'abord le cœur de leur activité et de leur agenda —, comment à un moment, on se dit : "Tiens, moi je vais faire autre chose, je vais penser à du Web3, je vais penser à du *data center*", ce n'est pas naturel, j'allais dire de fonctionner comme ça.

SZ : Non, bien sûr.

GA : Du coup, comment ça se passe chez Casino Immobilier quand pour faire générer cette curiosité et ces idées ?

SZ : En fait, nous, on est parti du principe que toutes les idées ne doivent pas venir du top management, évidemment que chacun a des idées ; mais justement chacun en a et pas forcément que la direction et d'ailleurs si on veut qu'il y ait une business unit entière qui se transforme et qui change, ça doit venir de la base. Donc, ce qu'on a commencé par faire, ça a été de créer un concours d'innovation, sans idée préconçue. Donc, il y a maintenant quelques années, c'était avant le covid, on a créé un petit concours d'innovation en se disant : "on va faire quelque chose de très sérieux, avec un jury interne et externe, avec des étapes, des tours, il faut remettre un dossier avec un règlement digne des règlements qu'on peut trouver avec huissier". Et tout ça doit donner lieu à la remise d'un dossier par équipe, avec des équipes transversales — c'est aussi hyper important pour nous, même en *team building* de pouvoir créer cette émulation autour

des nouvelles idées — et on va mettre des règles du jeu, avec des règles de critères aussi de qu'est-ce qui sera retenu ou pas comme innovation. J'espérais secrètement qu'on est 3, 4 bons dossiers avec une dizaine de personnes qui pouvaient participer — on a à peu près 250 personnes dans notre filiale — et on a eu 85 personnes, je crois, qui ont participé avec des dossiers d'une extrême qualité.

GA : Objectif atteint !

SZ : Plus que dépassé ! Donc on a même eu des difficultés à choisir à tel point qu'évidemment, il y a eu un projet lauréat qu'on s'est engagé à mener et qu'on a d'ailleurs inauguré il y a quelques mois, il a mis plusieurs mois à être développé. Il s'agit d'effacement énergétique, donc on est très loin de l'immobilier là encore, mais qu'on pouvait opérer dans nos murs avec des batteries de voiture électrique usagées. Et donc ça, ça nous paraissait hyper intéressant parce qu'en plus ça répondait complètement au point qu'on avait fixé de penser différemment, de penser dans nos espaces mais avec des choses innovantes et qui sont en lien avec les changements et les mutations sociétales.

GA : Vous nous dites en deux mots comment ça marche parce que les batteries de voiture, les murs, tout ça ce n'est pas forcément hyper limpide ?

SZ : En gros, dans les centres commerciaux, ça ne fait pas exception comme tous les bâtiments, on va avoir une consommation électrique qui est parfois assez élevée et en fonction des pics de consommation, on va se retrouver — là c'est vraiment la mode d'en parler mais, nous c'était il y a trois ans — on va se retrouver avec des moments où l'électricité coûte plus cher, moins cher, etc... Je ne vais pas rentrer dans des choses trop techniques, mais il y a un moment où ça peut être intéressant d'avoir un relais et nous, on a dans le groupe une filiale qui s'appelle Green Yellow qui était très active déjà et avec laquelle on travaille beaucoup sur tout ce qui est panneaux photovoltaïques, énergie, consommation, etc... Et l'idée de cette équipe, qui a gagné, c'était de se dire, en fait, les batteries de voiture électrique souvent quand elles arrivent en fin de vie sont encore valables à 60%, 70% et encore chargées. Et donc en fait souvent, il y a un gros problème puisque on ne sait pas quoi en faire et ça fait partie des grands débats qu'il y a sur les voitures électriques aujourd'hui et donc l'idée, c'était de réutiliser ces batteries dites en fin de vie, alors qu'elles étaient encore chargées et de pouvoir en créer des espèces de murs ou des espèces de mini-containers remplis de ces batteries-là pour en faire un super chargeur qui vient, au moment des pics de consommation, prendre le relais de la consommation du centre ou de l'espace en question. Donc on a créé notre premier proof of concept à La Ricamarie, un site dans lequel où l'on a notre hypermarché et une petite galerie attenante. Et voilà, on est au début de ce projet. Il y a eu d'autres projets qui

ont été primés et sur lesquels même s'ils n'avaient pas gagné, on a décidé de continuer. Donc ça, ça a été le premier pas, on va dire, sur des choses un peu plus curieuses, où les équipes ont vraiment vécu une émulation cette année-là, puisque ça s'est étalé sur plusieurs mois ce concours, avec des dossiers écrits oraux — on les a aussi entraînés à ça — et les restitutions nous ont permis de mesurer l'engouement de nos équipes pour l'innovation. Cette fois qu'on avait ce terreau, on est ensuite reparti sur un côté plus direction générale en se disant comment nous maintenant, au niveau de la direction générale, on se saisit de ce terreau qui maintenant est favorable pour aller développer de nouvelles idées et de nouveaux projets. Donc, j'ai mis en place à l'époque un comité qu'on avait appelé "new business" — on ne savait pas trop encore quoi y mettre — mais j'avais demandé aux équipes tous les mois de me présenter des sujets sociétaux qui les avaient interpellés dans les médias, dans les discussions... qui n'étaient pas forcément en lien avec l'immobilier. Je crois beaucoup à la serendipité et au fait de se dire que c'est en discutant de sujets qui nous interpelle que les liens se créent et que les idées viennent. Et dès le premier comité, quelqu'un est venu me dire "tu sais, on a discuté avec des gens qui nous parle de *blockchain*, on n'y comprend rien ». Je dis "C'est super ! C'est typiquement ce genre de sujet que je voudrais qu'on regarde" parce que quand on ne comprend rien quelque chose qu'on voit dans les médias, c'est quand même qu'il y a quelque chose à creuser. Et en fait, on a fait venir un avocat un peu spécialisé sur ces thématiques qui nous a expliqué l'intérêt de la *blockchain* et cette technologie qui, en fait, est assez méconnue du grand public en tout cas — on était à l'époque en 2021 donc c'était pas encore aussi à la mode que ça — et très vite on a compris qu'il y avait quelque chose à en faire pour l'immobilier avant tout puisque ça permet de parler tokenisation et donc la tokenisation, c'est le fait de diviser quelque part la propriété de l'actif et de rendre plus démocratiquement accessible au grand public. Donc ça, ça nous a beaucoup parlé même si ce sont des choses très longues, voilà. Au même moment dans le groupe, d'autres gens réfléchissaient aussi *blockchain* puisqu'ils étaient en train de lancer le premier *stablecoin* euro — donc une crypto monnaie non volatile basée sur l'euro — donc là on s'est dit "en plus on a un terreau, là aussi, favorable au niveau du groupe". Et donc, plutôt que de laisser filer cette idée et cette opportunité, on s'est dit "On va aller rencontrer des gens du secteur qui vont nous expliquer toutes les subtilités qu'on n'a pas pu comprendre évidemment en une heure de présentation et on va travailler le sujet". Et on a beaucoup, beaucoup travaillé, rencontré du monde, compris un peu quel était l'écosystème, qu'est-ce qui présentait comme opportunités et comme risques. Et de là sont nées toutes les initiatives qu'on a pu mener et qui ont largement dépassé l'immobilier puisqu'on a été proposé aussi aux autres enseignes du groupe, aux autres BU (Monoprix, Leader Price et d'autres), comme des idées qu'on avait assises sur la technologie *blockchain* et sur l'expertise qu'on avait pu développer pendant plusieurs mois — et des contacts aussi puisque c'est beaucoup un sujet de réseau — en leur disant "voilà, on a des idées pour vous et on pense qu'en termes de programmes fidélité, en termes d'infrastructures à mettre en place

pour le jour où ça explosera si ça explose comme internet a explosé ; ne ratons pas cette vague, qui probablement sera réellement démocratisée et vulgarisée d'ici... — j'ai pas une boule de cristal, je veux pas dire — mais d'ici 24-36 mois". Voilà et c'est comme ça qu'en fait ce sujet est né.

GA : Comment dans un groupe comme Casino avec ses différentes entités qui ont leurs objectifs à tenir, a pression aussi et c'est normal, comment vous réussissez à créer du répondant quand vous envoyez cette curiosité, quand vous faites ces propositions, quand vous allez sur ces terrains ? Qu'est-ce qui fait que ça marche dans le groupe et qu'ils sont réceptifs ? Comment ça fonctionne en fait ?

SZ : Déjà, je pense que le groupe Casino dans son ensemble a un ADN très, très propice à ce genre de démarche, puisque c'est un groupe qui a 120 ans d'histoire et qui est souvent vu comme faisant partie du patrimoine des Français, on a tous une histoire avec le groupe Casino et une enseigne du groupe Casino. Mais en fait, souvent les gens oublient ou ils ne savent pas qu'on est quand même à l'origine de deux licornes françaises, on a créé ou racheté des entités qui, aujourd'hui, sont valorisées à plus d'un milliard d'euros. Donc, on a quand même cette culture-là qui est très présente au sein du groupe. Donc, ça déjà c'est quand même quelque chose de très favorable. Ensuite, chez nous, l'innovation est présente dans toutes les BU. Il n'y a pas une filiale qui n'a pas une direction d'innovation très active, très présente même quand on regarde des enseignes où on aurait pu s'attendre à ce que ce soit un *business as usual* comme Franprix, ils sont tout le temps en train d'innover, tout le temps en train de rajouter des idées dans leurs magasins, des façons de faire, des partenariats avec des start-up, etc... Donc déjà ça, c'était quand même quelque chose de très, très important et hyper positif dans l'approche qu'on a avec nos collègues. Ensuite afin d'être certain que cette innovation infuse, diffuse et puis qu'on puisse la travailler ensemble, on a très vite mis en place des comités de pilotage transverses. C'est le cas par exemple, en ce moment, on a un gros appel d'offres qu'on a mis en place sur des bornes de recharge de voiture électrique justement sur l'ensemble de nos de nos magasins, ça on l'a fait en lien avec les enseignes Casino et on ne l'a pas travaillé tout seul dans notre coin en tant que propriétaire immobilier ou eux tout seuls dans leur coin, en tant qu'hypermarché et supermarché, ce n'était pas l'idée. Donc ça déjà la transversalité, elle est clé pour nous. Et puis après, il y a aussi les sujets évidemment de financement de ces innovations. Quand on est sur de la pure R&D sur le Web3 par exemple, on y reviendra je pense, mais on a une approche très frugale au sein du groupe Casino et de dépenses maîtrisées. Donc là, le but n'était pas non plus de multiplier ces dépenses, chaque BU travaillant de son côté. Le but est plutôt de créer une expertise centralisée, avec des investissements très courts, très maîtrisés, mais que du coup, grâce à notre connaissance de l'écosystème qu'on a développé dans notre filiale, on peut mettre à disposition des autres BU et avec systématiquement des appels d'offres et voilà. Donc, nous l'idée c'est

de mettre en place des infrastructures au niveau des plus sachants sur chaque innovation et le contenu au niveau de l'enseigne ; et c'est ça qui fait que ça fonctionne et qu'ils ne se sentent pas dépossédés de leur propos.

GA : Finalement on a aussi mutualisé la curiosité, l'innovation pour la rendre à la fois frugale, mais aussi...

SZ : Exactement, tout à fait ! Sur les *data center*, c'est aussi ce qu'on a fait, puisqu'on a développé une offre là aussi de *data center* en tant qu'opérateur et donc nous ne sommes pas uniquement bailleurs de *data center* mais on a créé une filiale, qui, aujourd'hui, opère du *data center* de proximité pour le compte d'entreprises qui veulent stocker de la *data*, etc... Donc ça a commencé avec une joint-venture qu'on a fait avec une start-up qui fait du *data center green* — on réinjecte la chaleur des ordinateurs dans les bâtiments pour les chauffer —, c'est pour ça que c'est à l'immobilier qu'on a un peu développé ça et on a on a aussi créé une offre aujourd'hui de stockage de données avec une gouvernance du coup française pour toutes les entreprises qui veulent pas forcément aller sur du Amazon ou du Google *cloud*, mais qui veulent garder la *data* proche et ça c'est dans les actifs Casino partout en province ce qui permet aussi de décentraliser. Mais ça c'est quelque chose qu'on a fait avec les équipes informatiques du groupe, qu'on a aussi fait avec les enseignes qui ont de la *data* dans notre entrepôt, le premier à Saint-Étienne, et évidemment que le groupe est là encore un appui incroyable puisqu'on peut lancer nos innovations grâce à nos collègues qui souvent mettent les premiers le pied à l'étrier de notre "inno", ce qui nous permet d'avoir un premier poke qu'ensuite on va développer hors du groupe et c'est vraiment le business model que nous on a développé à l'immobilier.

GA : C'est génial toutes ces idées et, en même temps, je pense qu'on est qu'à la première marche de toutes les choses que vous faites en termes d'innovation. Mais c'est vrai que c'est surprenant — encore une fois vous parliez du nom, Casino Immobilier — et puis on se rend compte toutes les choses que vous faites derrière c'est quand même assez assez colossal.

Vous m'avez un peu devancé justement sur le ROI. J'ai deux questions là-dedans. Il y a une question qui est plutôt générale qu'on se pose tous : la curiosité a-t-elle un coût ? Jusqu'où il faut quelque part financer cette curiosité ? On est quand même dans des entreprises qui n'ont pas vocation à juste dépenser mais à avoir quelque part du rendement. Donc c'est quoi la culture déjà par rapport à ça et puis, question poil à gratter : avec le groupe Casino, qui a son contexte en ce moment, comment justement vous arrivez à, à la fois financer des choses complètement nouvelles, sachant qu'il y a des impératifs auxquels le groupe doit faire face ?

SZ : Merci de cette question, je pense qu'elle est en effet très importante dans la façon dont on aborde tout ça. Nous, l'idée c'est de dépenser peu en début de projet ? de tester à petite échelle nos sujets avec un retour d'expérience qu'on essaye d'être le plus objectif et chiffré possible — faire de la tech pour ou les choses à la mode... Le metavers, tout le monde dit « il faut y être » ; nous, on l'a pas du tout fait dans cette optique, on l'a réellement fait dans une optique de construire durablement des infrastructures pour, le moment venu, être prêt. Et donc ça, ça se fait dans une optique un peu R&D en effet où il faut accepter d'avoir un peu d'argent à fond perdu, voilà, mais, comme ce n'est pas évidemment notre culture, on le fait de façon extrêmement limitée en s'appuyant sur des partenaires et des partenariats. Typiquement, nos premières parcelles achetées dans le metavers, nous on ne l'a pas fait sur des plateformes officielles — en gros il existe des "leboncoin" de ces sujets-là —, nous, on est directement allé voir les créateurs de The Sandbox en leur expliquant notre démarche et en ayant du coup un partenariat assez privilégié sur le long terme et donc des conditions financières très privilégiées par rapport à d'autres. Et c'est quelque chose qu'on a fait sur pas mal de sujets. C'est aussi dans la phase de déploiement que ça se matérialise. Typiquement sur les *data center* ou sur le *self-stockage*, l'idée c'est là encore de s'appuyer sur des partenaires avec lesquels on va travailler financièrement et opérationnellement pour les associer à la création de valeur. Et nous l'idée, chez Casino immobilier, c'est qu'on utilise beaucoup les partenariats opérationnels ou financiers de type *joint-venture* pour pouvoir développer un déploiement qui ne nous coûte pas trop au groupe et qui nous permet de récolter les fruits de notre travail en ouvrant évidemment à notre partenaire la création de valeur. Et donc l'idée de partager les risques et la création de valeur associée, elle est clé dans notre déploiement. C'est sûr qu'on irait beaucoup moins vite et on ferait beaucoup moins de sujets en parallèle, très différents si on n'avait pas ces partenaires avec lesquels on s'associe. Donc le vrai sujet, c'est d'aller trouver, dans l'écosystème de chaque marché qu'on va aller étudier, les bons partenaires qui ont à la fois la capacité de nous aider à déployer, de faire un business model scalable mais aussi l'ADN qui est compatible avec un groupe comme le nôtre puisque ce n'est pas toujours évident de faire travailler des start-up un gros groupe ou deux gros groupes qui chacun ont leurs exigences.

GA : Ça veut dire qu'il faut aussi la curiosité d'aller trouver les bons partenaires ?

SZ : Exactement ! Typiquement pour le *self-stockage*, je pense qu'on a dû rencontrer 28 acteurs avant de décider avec lequel on voulait travailler.

GA : C'est un vrai investissement déjà en temps de votre part par rapport à votre métier traditionnel. Juste avant de passer sur cette question-là justement, est-ce qu'il y a quand même des projets que vous avez arrêtés, c'est-à-dire on a financé, on a démarré et puis on se dit "non, ça il ne faut pas le faire" ?

SZ : Oui il y a des sujets où, à mon grand regret, parce que ça, c'est toujours un petit deuil dans ces cas-là, quand on a porté une innovation, on a dû arrêter. Ça a été le cas — alors ça veut pas dire que l'arrêt est définitif — mais en tout cas, ça a été le cas par exemple du sujet de *coworking* qu'on voulait regarder dans les étals de certains magasins notamment; et après avoir étudié avec plusieurs acteurs la façon dont ça pouvait se matérialiser, on n'arrivait pas à trouver un business model qui était scalable financièrement, opérationnellement sur nos actifs en tout cas et tant qu'on n'a pas cracké ce modèle là, c'est un peu compliqué d'aller plus loin. On a regardé aussi sur des sujets de logistique urbaine où, pour l'instant en tout cas, on n'était absolument pas convaincus que sur notre patrimoine et sur nos sites, on arrive à trouver quelque chose qui financièrement nous permet d'être certain que le *business* est rentable à terme. Donc ça, ce sont des sujets qui sont toujours un peu compliqués à aborder, surtout quand beaucoup autour de nous se lancent dans ces activités et qu'on n'arrive pas à nous à trouver sur notre patrimoine comment ça se matérialise. Mais il faut aussi avoir, je pense, l'humilité de dire qu'on ne peut pas toujours trouver toutes les solutions et qu'en tout cas, dans le temps, il y aura peut-être des choses qui vont se décanter mais on n'a pas réussi à date à trouver le bon angle.

GA : C'est presque rassurant qu'il y ait parfois quelques échecs puisqu'on apprend aussi beaucoup dans ces moments-là.

GA : Finalement on a parlé de beaucoup d'autres choses que d'immobilier. Justement est-ce qu'on ne perd pas son cœur de business, son cœur d'expertise quand on fait autant d'autres choses que le point de départ ?

SZ : C'est le risque dans lequel on n'essaie pas de tomber, donc on se le dira dans quelques années. Mais on y est très vigilant puisque sur l'essentiel de nos activités, notre métier, ça reste de l'immobilier et c'est quand même le dénominateur commun de tout ce qu'on lance. Après on a aussi été assez vigilant au fait que tout ce dont je vous ai parlé, sur lequel on s'est diversifié, a toujours en sous-jacent malgré tout immobilier et physique. En faisant du data center et du self-stockage, on redonne de la valeur à des surfaces qui n'en avaient pas ou en tout cas qui étaient sous-valorisées. En faisant du metavers, de la tokenisation immobilière, etc, on adresse des nouveaux usages et on a des réflexes immobiliers et en fait les expertises qu'on a

développées sur les actifs physiques, on se rend compte que c'est à peu près les mêmes à développer sur des actifs digitaux et que, finalement, aller faire du *crowdfunding* immobilier ou de la *tokenisation* immobilière en Web3, on a encore des choses assez similaires donc en fait on a, là encore, des choses assez similaires. Donc, en fait, on a quand même ce dénominateur commun qui, je trouve, nous rend meilleur sur la façon de réfléchir l'immobilier physique ; donc ça c'est pas antinomique. En revanche, en termes de gestion du temps, il est évident que se lancer dans tous ces nouveaux sujets et aller rencontrer les acteurs du secteur nous a pris, au niveau de la direction notamment et à mon niveau, beaucoup de temps et je me suis particulièrement entourée pour le faire, notamment sur les sujets immobiliers que je maîtrisais un peu plus, il a été important pour moi d'avoir une confiance quasi aveugle dans mes équipes immobilières. Et je suis très contente parce que c'est les années d'avant, en fait, qu'on a beaucoup travaillé à nos plans de succession les uns les autres — et ça fait partie aussi notre ADN chez Casino de toujours penser la suite, y compris sans nous — et ça, ça a été clé parce qu'au moment du coup de développer ces activités, j'étais heureuse de pouvoir laisser les clés de mes anciennes équipes à mes successeurs qui les gèrent très bien, de façon à me permettre de dégager du temps et dans mon emploi du temps c'était plus que nécessaire de le faire. Et si je peux me permettre, petit sujet très féminin mais, lors de mes congés maternité, ça a été aussi le premier apprentissage pour moi de laisser les clés à quelqu'un d'autre et de se dire "c'est la condition de réussite de mon congé maternité, c'est que tout se passe bien pendant que je ne suis pas là et que surtout je me rende pas indispensable" et le retour n'en a été que plus agréable, facile et m'a permis d'aller explorer de nouveaux sujets. Et donc, je pense que c'est aussi une façon de pouvoir aborder l'innovation que de se dire qu'il y a des pauses de vie, parfois des pauses professionnelles qui sont hyper utiles pour se dire "on développe les gens en dessous et la base de la société qui permet à la direction d'aller explorer des nouveaux sujets" voilà. Donc les congés maternité, je dis ça à tous les directeurs généraux qui nous écoutent, ne sont pas un frein à l'innovation, bien au contraire !

GA : C'est effectivement important de bien garder ça en tête. Vous qu'est-ce qui vous motive en fait dans toute cette curiosité, dans toute cette innovation ?

SZ : Le fait de pouvoir ramener de la nouveauté, de pouvoir changer un peu certaines règles du jeu, d'une entreprise qui avait ses réflexes comme tout le monde et l'immobilier, dans le mot immobilier, il y a souvent le mot "immobile" et c'est souvent ce que les gens retiennent qu'on est sur des cycles un peu longs et avec une forme d'inertie par rapport à des industries et voilà et donc pour nous, ça c'est quelque chose qui est très enthousiasmant dans la curiosité qui nous anime collectivement au sein de nos équipes, c'est le fait qu'il y a pas deux journées qui se ressemblent, il y a pas deux semaines qui se ressemblent et quand on regarde dans le rétroviseur, on a fait un petit

bout de chemin et moi maintenant ce qui me motive, et notamment pour 2023 et les années d'après, c'est de pouvoir voir comment ce qu'on a créé comme pour l'instant comme "proof of concept" plutôt réussi arrive à être diffusé, scalable, et comment on arrive à mener ce déploiement sans perdre la base immobilière qui nous a constitué jusqu'ici.

GA : Merci beaucoup Stéphanie, c'est impressionnant, je pense, de voir, à la fois, le pragmatisme et de combiner le pragmatisme et autant d'innovation, autant de curiosité et de montrer que c'est possible, en fait, de rejoindre les deux. Merci encore !

SZ : Merci beaucoup !

