



# RETAIL THERAPY

**Centres commerciaux** : besoin de rien, envie de tout



Juin 2018



**CUSHMAN &  
WAKEFIELD**

# RETAIL THERAPY

Evènement majeur pour les professionnels du commerce en France, le SIEC est l'occasion pour l'ensemble des équipes Retail de Cushman & Wakefield de vous retrouver pour échanger avec vous sur le thème passionnant de l'immobilier commercial.

Dans ce nouveau numéro de Retail Therapy, nous avons choisi de nous intéresser exclusivement aux centres commerciaux. Jadis considérés comme le temple de la consommation, ils sont aujourd'hui concurrencés par une diversité de formes d'espaces commerciaux, sans parler de la montée irrésistible du e-commerce et du m-commerce. Certains les condamnent à disparaître...d'autres, au contraire, leur prédisent un avenir radieux... sous réserve de les transformer en quelque chose de sensiblement différent ! Nos réflexions sur ce sujet ont été organisées autour d'une dizaine d'articles qui vous apporteront un éclairage sur cette question du devenir des centres commerciaux en France résumée dans ce titre :

**Centres commerciaux : besoin de rien, envie de tout**

Le centre commercial n'est pas mort ; il est simplement en phase de transformations profondes. Les équipes pluridisciplinaires Retail de Cushman & Wakefield mettent leurs compétences et leur professionnalisme au service des acteurs du commerce pour les accompagner dans ces changements.

Très bonne édition 2018 du SIEC !



**Antoine Derville, MRCIS**  
Président Cushman & Wakefield France

# LE R I A M O S

- 04** INTRODUCTION : CENTRE COMMERCIAL, UN ACTIF SOUS PRESSION
- 06** CENTRES COMMERCIAUX : STOP OU ENCORE ?
- 08** L'ÉVOLUTION DU CENTRE COMMERCIAL : LA « SCHUMPETERISATION » D'UN MODÈLE ...
- 09** CENTRES COMMERCIAUX : UN MODÈLE EN MOUVEMENT
- 12 TENDANCES CLÉS POUR LE FUTUR DES CENTRES COMMERCIAUX**
- 10** - LE PREMIUM DEVIENT LE STANDARD MINIMUM EN CENTRE COMMERCIAL
- 11** - STRATÉGIES DES ENSEIGNES : S'ADAPTER À TOUS LES FORMATS
- 12** - UNE RÉFÉRENCE POUR LES ENSEIGNES INTERNATIONALES
- 13** - LA DIMENSION « FOOD & BEVERAGE », VECTEUR À PART ENTIÈRE DE L'ATTRACTIVITÉ DES SITES
- 14** - LA RECHERCHE D'AUTHENTICITÉ ET D'APPROPRIATION OU LE CENTRE COMMERCIAL INTÉGRATEUR
- 15** - LE RÈGNE DE LA FLEXIBILITÉ ET DU MOUVEMENT COMMERCIAL PERPÉTUEL
- 16** - UNE REMISE EN CAUSE DES LOCOMOTIVES TRADITIONNELLES
- 17** - USER EXPERIENCE & CENTRES COMMERCIAUX : LE LIVE RETAIL À L'ÉCHELLE DES ENSEIGNES
- 18** - LE LOISIR PREND SA PLACE
- 19** - INFLUENCE DES MILLENNIALS SUR LE COMMERCE PHYSIQUE
- 20** - LE RÔLE STRATÉGIQUE DE LA DATA ET DU DIGITAL POUR UN CENTRE COMMERCIAL CONNECTÉ VERS UNE MONÉTISATION DES FLUX ?
- 21** - COMMERCE, GRANDE DISTRIBUTION ET LOGISTIQUE : LA QUADRATURE DU CERCLE
- 23** - CENTRE COMMERCIAL : UNE COMPOSANTE ENVIRONNEMENTALE INDISPENSABLE
- 24** LE SHOPPING CENTRE DU FUTUR
- 26** INVESTISSEMENT EN COMMERCE : QUELS LEVIERS DE VALORISATION ?
- 28** CLICK & COLLECT ET OMNICANALITÉ : FACTEURS DE RÉSILIENCE DU COMMERCE PHYSIQUE
- 30** CONCLUSION
- 31** MÉTIERS RETAIL DE CUSHMAN & WAKEFIELD

## INTRODUCTION : CENTRE COMMERCIAL, UN ACTIF SOUS PRESSION

A L'HEURE DU « SEE NOW, BUY NOW », OÙ LES FRONTIÈRES S'ESTOMPENT ENTRE TOUTES FORMES DE SHOPPING, OÙ LE E-COMMERCE S'IMPOSE COMME UNE COMPOSANTE INCONTESTABLE DES NOUVEAUX CIRCUITS DE DISTRIBUTION, LE COMMERCE PHYSIQUE, TOUJOURS PLÉBISCITÉ PAR LA CLIENTÈLE, SE POSITIONNE, EN DÉPIT DE TOUT AU CŒUR DES NOUVELLES PROBLÉMATIQUES DE DÉVELOPPEMENT, TANT DU CÔTÉ DES BAILLEURS QUE DE CELUI DES ENSEIGNES.

Le commerce est avant tout porté par la consommation, elle-même dépendante de l'évolution des fondamentaux de l'économie. La trajectoire erratique de la consommation constatée ces dernières années a inéluctablement tiré les chiffres d'affaires vers le bas et a eu raison de la disparition de nombre de commerces, qu'il s'agisse d'enseignes nationales ou d'indépendants. Si l'on parle beaucoup de la situation des commerces en centres-villes, l'érosion des taux de fréquentation - les fameux footfall - et des chiffres d'affaires au sein des centres commerciaux fait moins l'actualité. Pourtant, force est de constater que

les ressorts de leur activité marquent le pas. Si le contexte économique se montre favorable avec une reprise de la croissance (+1,9% du PIB en 2017) et un repli du taux de chômage (9,6% en 2017), la fréquentation des centres commerciaux est en baisse (-0,7% sur 2016-2017). Que faut-il en penser ? Assurément quelque chose ... Les centres commerciaux représentent un tiers des surfaces à inaugurer dans les 2 prochaines années. La part des créations pures (environ 67% en 2010 mais seulement 39% estimés en 2019), a tendance à diminuer au profit des rénovations et restructurations d'actifs existants. Le parc des centres commerciaux reflète donc un marché dense et mature, composé d'actifs

**Le centre commercial,  
un actif sous pression**

Commerce physique face  
au défi de l'omnicanalité



Vacance  
en hausse



Remise en cause  
du modèle et des  
locomotives

dont l'origine remonte désormais à deux générations. Le fait est que le temps de l'immobilier est alourdi de contraintes réglementaires et administratives qui freinent l'évolution de sites existants et ralentissent l'émergence de nouveaux projets adaptés aux attentes des consommateurs. Comment concilier le temps immobilier et celui toujours plus rapide des évolutions des modes de shopping ?

La loi Pinel fait supporter aux bailleurs plus de charges dans un contexte où ils ont plus que jamais besoin de réinvestir sur leurs sites pour les moderniser avec en tête la sempiternelle question: « c'est refacturable ? ». De leur côté, les enseignes, touchées de plein fouet par la croissance du e-commerce, supportent parfois des valeurs locatives qui ne sont plus en rapport avec le chiffre d'affaires généré en magasin. Comment réconcilier les points de vue et créer le modèle de demain ?

Enfin, le comportement des consommateurs change avec internet et la généralisation de l'usage du smartphone, qui devient progressivement la clé de voûte d'un nouveau système de consommation. Comment le centre commercial peut-il embrasser cette révolution digitale ? Face à ces questions complexes, le centre commercial peut apparaître de prime abord comme un actif sous

pression de toutes parts. Il doit faire preuve d'innovation pour s'adapter aux mutations en cours, à l'évolution de la population et de ses modes de consommation mais aussi à la marche des nouvelles technologies d'approvisionnement, de marketing ou de vente. Qu'il soit petit ou grand, périphérique ou hyper urbain, généraliste ou spécialisé, le centre commercial, considéré jadis comme le temple de la consommation, est devenu au fil des ans un ensemble pluridisciplinaire et un véritable lieu de vie et d'échanges.



“ **CE N'EST PAS LE MODÈLE DU CENTRE COMMERCIAL QUI EST REMIS EN CAUSE. C'EST LA FORME QU'AVAIT PRIS LE COMMERCE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES CONSOMMATEURS QU'IL FAUT ADAPTER, RENOUVELER, RÉGÉNÉRER POUR LUI PERMETTRE DE CONTINUER D'EXISTER.** ”

Thomas Hébert,  
Head of Retail Development  
& Consultancy



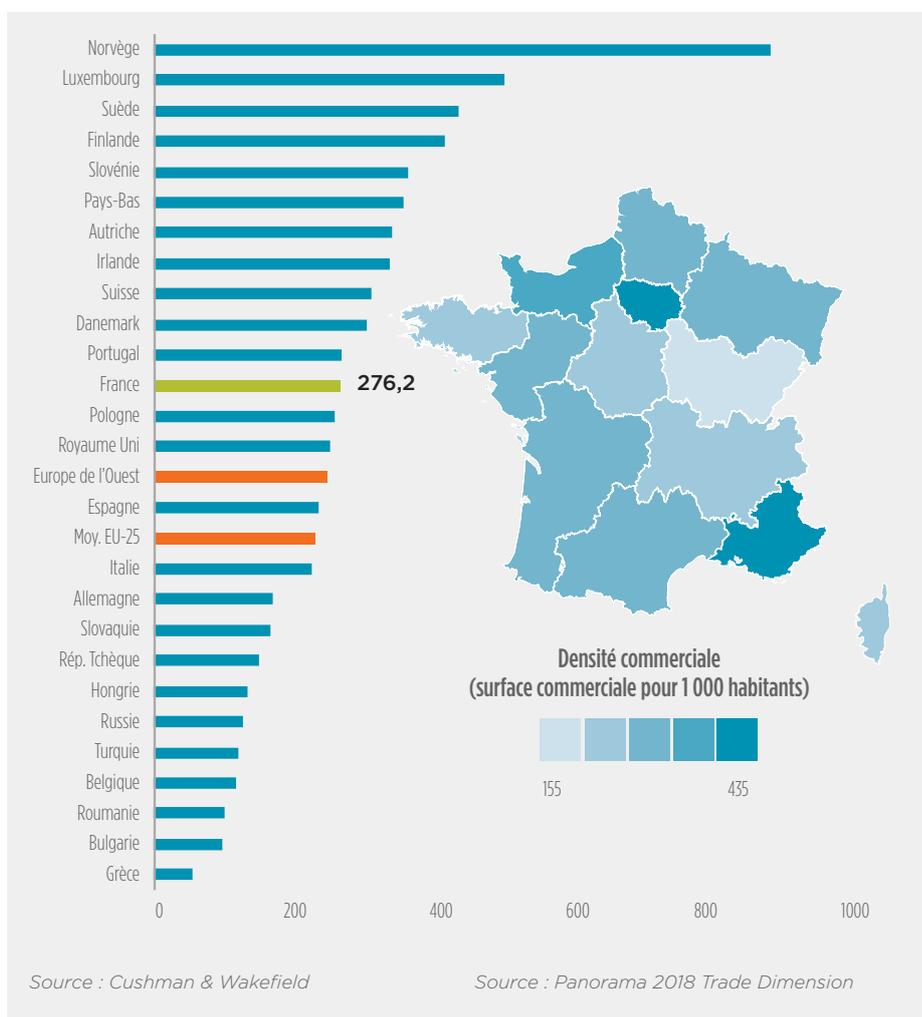
# CENTRES COMMERCIAUX STOP OU ENCORE ?

LE SPECTRE DU « DEAD MALL » AMÉRICAIN A CRISTALLISÉ DEPUIS QUELQUES TEMPS LES CRAINTES DE CERTAINS ACTEURS DU VIEUX CONTINENT POUR QUI TOUT CE QUI SE PASSE OUTRE-ATLANTIQUE FINIT TOUJOURS PAR ARRIVER EN EUROPE... WHY NOT...MAIS LA DUPLICATION DE MODÈLES PEUT APPARAÎTRE COMME UN EXERCICE DANGEREUX DANS SES CONCLUSIONS.

Au-delà d'un modèle américain culturellement différent et d'une réalité somme toute très positive pour les enseignes sur le territoire américain (solde d'expansion de +4% en 2017 selon l'étude réalisée par IHL GROUP) avec un taux de vacance repassé sous la barre des 7%, l'Europe présente, de son côté, un tissu commercial diversifié jouissant de fondamentaux solides. Dans ce contexte européen, la France en particulier apparaît comme un marché consolidé, mature et encore fertile qui présente des évidents signes de résilience.

## SUR LE PLAN QUANTITATIF : UNE DENSITÉ DE CENTRES COMMERCIAUX CONTENUE

Avec un peu plus de 276 m<sup>2</sup> GLA de centres commerciaux pour 1 000 habitants, la France se situe très légèrement au-dessus de la moyenne des pays de l'Europe de l'Ouest (258 m<sup>2</sup> GLA pour 1000 hab.) et ne présente pas de symptôme de suréquipement, si l'on compare avec la densité commerciale relevée aux Etats-Unis, quatre fois plus élevée que la moyenne européenne.



## SUR LE PLAN QUALITATIF : DES ACTIFS RELATIVEMENT RÉCENTS

Les centres commerciaux français les plus anciens datent de près d'une cinquantaine d'années et ceux apparus par la suite ont adapté leurs concepts pour suivre l'évolution des nouveaux modes de consommation. Par ailleurs, les centres commerciaux les plus vulnérables ne sont pas forcément les plus anciens... Selon la Fédération Procos, « le taux de vacance des centres ouverts dans les années 1970 oscillerait autour de 5%, celui des centres ouverts entre 1980 et 2000 autour de 7,5%, celui des centres ouverts dans les années 2000 autour de 10% ».

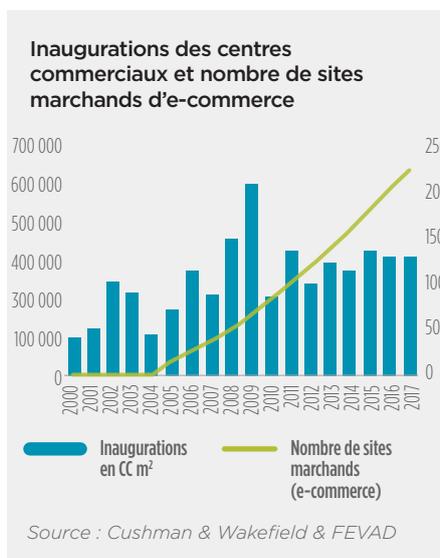
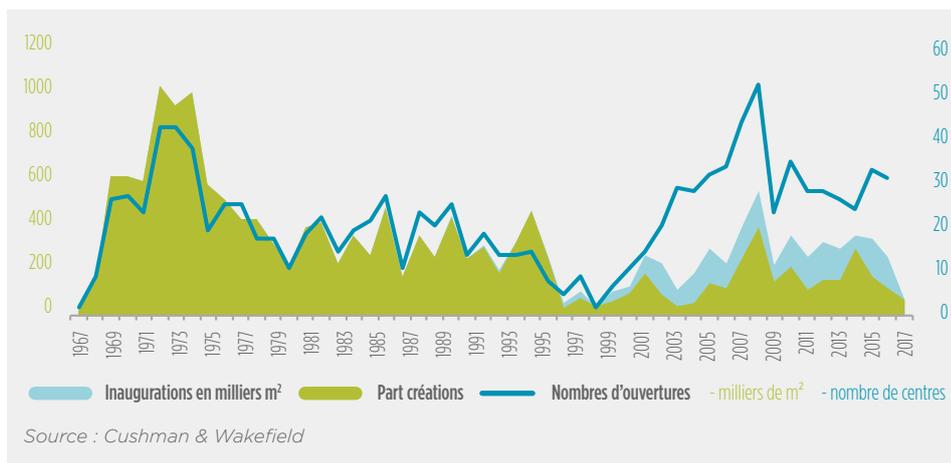
En effet, les premiers centres commerciaux sont arrivés sur des zones de chalandises vierges et ont bénéficié des emplacements les plus stratégiques au cœur de territoires à forte demande. Ils tirent donc profit d'une position historiquement incontestée, à la différence de sites plus récents qui face à une concurrence déjà implantée, doivent trouver leur place. C'est à ce stade que l'acte de différenciation est appelé à jouer pleinement son rôle sélectif.

## PRODUCTION DE CENTRES COMMERCIAUX EN FRANCE

Depuis une vingtaine d'années, la part de créations de centres commerciaux passée de 65% en 2008 à 40% estimés en 2019, s'est atténuée au profit de la valorisation des sites existants. C'est un signe de maturité globalement rassurant pour la bonne santé de l'écosystème commercial français. Ces rénovations qui s'accompagnent parfois d'une extension, permettent également de maintenir le niveau de qualité du parc à l'échelle nationale.

Aux critères quantitatifs et qualitatifs, s'ajoutent d'autres atouts qui permettent d'envisager l'avenir des centres commerciaux français avec un certain optimisme.

- La croissance des ventes du e-commerce est relativement contenue en France depuis 2013 : de +11% à +14%, contre +15% et +17% aux Etats-Unis, pour une part des internautes dans la population totale largement supérieure en France (85% contre 75% aux Etats-Unis). Par ailleurs, la part de marché du e-commerce en France reste encore faible, en-deçà de 10% des ventes du commerce de détail.



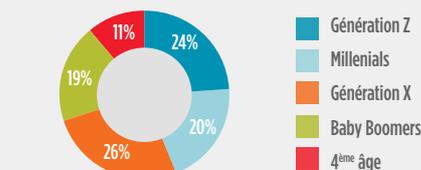
Enfin, le gap entre la croissance des ventes en e-commerce et la croissance des ventes du commerce de détail est de 9 points en France, à comparer à 11 aux Etats-Unis.

- La réglementation locale et nationale (Autorisations d'Exploitation Commerciale) permet le contrôle des ouvertures et des créations de m<sup>2</sup> commerciaux, et évite les développements anarchiques de surfaces commerciales. Si les projets de développement en centres commerciaux sont encore nombreux en France avec plus de 700 000 m<sup>2</sup> supplémentaires attendus d'ici fin 2019, ils restent soumis à autorisation préalable sous le regard attentif de la concurrence...
- Le modèle traditionnel - le plus répandu - se base sur le format hypermarché + galerie, constitué d'acteurs multiples avec un merchandising équilibré. Il laisse une grande part à l'alimentation et réduit le facteur risque en

cas de difficulté sectorielle ou conjoncturelle. Il diffère en ce point du modèle américain basé sur la présence de grands magasins fortement fragilisés par la conjoncture de ces derniers mois.

- La France regroupe une grande variété de modèles : les diversités culturelles font apparaître des typologies de centres commerciaux déclinés sous des formats et concepts différents et adaptés à leur zone de chalandise.
- Notre pays jouit d'une population relativement jeune : les millénials et génération « Z » représentent près de la moitié de la population française.

## Population Française au 1<sup>er</sup> janvier 2018



Source : Insee

- La consommation en biens et services ne représente que 70% du revenu total disponible des Français laissant, pour certains, une part disponible pour l'épargne.

**Finalement, il se peut que le phénomène des « tornades américaines » n'atteigne pas le continent européen avec la même intensité voire même pas du tout ... La France dispose d'arguments certains pour y faire face et peut encore être considérée comme une « valeur sûre » pour la pérennité des centres commerciaux.**



LE CENTRE COMMERCIAL S'INSCRIT PLEINEMENT DANS LE PROCESSUS DE LA DESTRUCTION CRÉATRICE DÉFINI PAR SCHUMPETER. ON ASSISTE DE MANIÈRE SIMULTANÉE À LA DISPARITION DE CERTAINS FORMATS ALORS QUE DE NOUVEAUX CONCEPTS SONT EN TRAIN D'ÉCLORE.



Christian Dubois -  
Head of Retail Services France

## L'ÉVOLUTION DU CENTRE COMMERCIAL : LA « SCHUMPETERISATION » D'UN MODÈLE ...

OBSERVATEUR ATTENTIF DU MONDE DU COMMERCE DEPUIS QUELQUES DÉCENNIES, CHRISTIAN DUBOIS, HEAD OF RETAIL SERVICES FRANCE, ÉVOQUE VOLONTIERS LES THÉORICIENS DE L'ÉCONOMIE ET LES GRANDS PENSEURS QUAND ON LUI PARLE DE L'AVENIR DES CENTRES COMMERCIAUX.

### FLORILÈGE DE QUELQUES-UNES DE SES RÉFLEXIONS.

**La frontière architecturale entre le parc périphérique et le centre commercial a disparu.**

Il convient de faire cohabiter sur un même site les enseignes qui traditionnellement ne se côtoyaient pas.

**La montée du e-commerce est aussi une opportunité pour les centres commerciaux**

Moins sensible car non dématérialisable, le secteur de la restauration - aussi appelé Food & Beverage - s'est engouffré dans la brèche et a conforté sa présence dans les centres commerciaux.

**La visibilité des centres commerciaux prend une nouvelle dimension qui s'étend au-delà du réel**

Le trafic généré sur les réseaux sociaux est une composante aussi importante que la visibilité d'un centre commercial depuis ses axes d'approche.

**L'accessibilité reste un critère d'actualité**

La gestion des parkings et de l'accessibilité s'effectue dans une logique corollaire à la gestion du temps passé.

**La convivialité est un gage de fidélité**

Le centre commercial se doit d'offrir à ses visiteurs une qualité de services (casiers, conciergeries, stationnement, détaxe, aires de jeux, etc.) tout en véhiculant l'image d'un acteur responsable et respectueux de ses clients et de leur environnement.

**Cette évolution naturelle du modèle révèle des tendances répondant pour certaines à une logique économique et, pour d'autres, à une évolution des besoins des consommateurs, clé de voûte du système. L'heure n'est donc plus à l'opposition des formats mais bien à la complémentarité de l'offre commerciale. Le centre commercial est mort, vive le centre commercial !**

# CENTRES COMMERCIAUX UN MODÈLE EN MOUVEMENT

LA CATÉGORISATION DES CENTRES COMMERCIAUX EST CLASSIQUEMENT BASÉE SUR UNE SURFACE DÉVELOPPÉE ET UN NOMBRE DE BOUTIQUES. C'EST AINSI QUE L'INDUSTRIE IMMOBILIÈRE ET LES ACTEURS DU COMMERCE ONT CHOISI DE « MAPPER » L'ÉQUIPEMENT COMMERCIAL. IL APPARAÎT AUJOURD'HUI QUE CETTE CLASSIFICATION PEUT ÊTRE COMPLÉTÉE PAR UNE APPROCHE DE L'HISTOIRE DÉVELOPPÉE SUR CHAQUE SITE ET DE SON INTÉGRATION À SA ZONE DE CHALANDISE. L'HEURE EST AU SUR-MESURE ET À LA PERSONNALISATION.

Les nouveaux modèles de centres commerciaux tentent de répondre à une logique économique qui leur est propre. Décryptages.



## LES JUMBOS

Généralement situés dans les métropoles régionales, ces centres dont l'influence s'étend au-delà des frontières des agglomérations, jouissent d'une pérennité incontestable.

**Exemples :** Cap 3 000, Les 4 Temps, Val d'Europe, La Part-Dieu

### Leurs caractéristiques :

- Accessibilité
- Taille critique
- Qualité architecturale
- Diversité de l'offre
- Logique omnicanale forte
- Présence de services
- Mixité des usages avec composante de loisirs

**Leurs enjeux :** cultiver la différenciation : attirer les flagships, les marques inédites, concepts uniques ; développer l'attractivité auprès d'une clientèle touristique.



## LE MODELE HYBRIDE

Il correspond à des actifs récents dont le concept se situe à mi-chemin entre centre commercial et retail park ; ils sont généralement développés en périphérie de grandes villes et celles de taille moyenne.

**Exemples :** Concepts Shopping Promenade, L'Atoll, Waves Actisud, concepts Open Sky', etc.

### Leurs caractéristiques :

- Valorisation du cadre et de l'architecture
- Responsabilité environnementale
- Positionnement adapté à tous types de clientèle : offre diversifiée et enseignes innovantes
- Coûts maîtrisés (loyers et charges)
- Forte composante expérientielle (loisirs et restauration), fédératrice de flux

**Leurs enjeux :** se positionner en acteur du renouvellement urbain soit par des projets nouveaux, soit par la requalification de certaines zones en déshérence.



## LE MODELE URBAIN

Il s'agit de pôles de taille généralement intermédiaire, intégrés aux zones urbaines de taille moyenne ou de grandes villes

**Exemples :** Muse, Promenade Sainte-Catherine, Grand Hôtel-Dieu

### Leurs caractéristiques :

- Taille variable, pas de modèle unique
- Intégration à l'environnement urbain (architecture et activités)
- Offre de stationnement et prise en compte des transports en commun
- Mixité entre positionnement de proximité et diversité de l'offre
- Pluralité des usages (services, bureaux, résidentiel)

**Leurs enjeux :** intégrer les problématiques urbaines : logement, circulation, stationnement, etc., et, devenir un élément structurant pour les villes.



## LA GALERIE D'HYPERMARCHÉ

Il s'agit du modèle traditionnel et historique du centre commercial. Décliné sous plusieurs formats et échelles, c'est aussi le modèle le plus répandu en France.

Toutes galeries de proximité ou intercommunales avec hypermarché

### Leurs caractéristiques :

- Schéma organisé autour d'une locomotive à dominante alimentaire.
- Accessibilité et emplacement stratégiques
- Clientèle historique
- Offre limitée, peu de commerces de destination

**Leurs enjeux :** s'adapter aux évolutions du paysage commercial et urbain en valorisant/optimisant les emplacements qui constituent le socle historique de ces sites : rénovation, extension, repositionnement vers la proximité, changement d'affectation des surfaces, densification...

# 12 TENDANCES CLÉS POUR LE FUTUR DES CENTRES COMMERCIAUX

NOUS AVONS IDENTIFIÉ 12 TENDANCES POUR LE DÉVELOPPEMENT FUTUR DES CENTRES COMMERCIAUX. SANS PRÉTENDRE À UNE QUELCONQUE EXHAUSTIVITÉ, CES TENDANCES MAJEURES NOUS ÉCLAIRENT SUR LE DEVENIR DE CET ACTIF IMMOBILIER EN OUVRANT DES PERSPECTIVES PROMETTEUSES. N'EN DÉPLAISE AUX OISEAUX DE MAUVAISE AUGURE ... LE CENTRE COMMERCIAL N'EST PAS ENCORE MORT ... C'EST MÊME TOUT LE CONTRAIRE !

## LE PREMIUM DEVIENT LE STANDARD MINIMUM EN CENTRE COMMERCIAL



*IL FAUT CAPTER LE FLUX PAR LA DIFFÉRENCIATION : OFFRE, QUALITÉ DES ENSEIGNES, ARCHITECTURE, DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS, ETC... RIEN NE PEUT NI NE DOIT ÊTRE NÉGLIGÉ.*

Christian Méry,  
Head of France Shopping  
Center & Retail Parks Leasing

Que ce soit à l'échelle d'un magasin ou d'une galerie marchande, la qualité du cadre, de l'ambiance shopping et des services proposés, devient, plus que jamais, un socle nécessaire pour exister et se positionner au sein d'un contexte concurrentiel de plus en plus dense et d'un marché devenu mature.

Exit le « tout sous le même toit », les nouveaux projets de centres commerciaux mettent leur **architecture** en avant telle une œuvre d'art à l'image de la canopée du Prado à Marseille développé par KLEPIERRE et MONTECRISTO CAPITAL. La rénovation voire la restructuration des sites les plus anciens, assortie d'une véritable **politique de services, d'animation et d'accueil**, si évidente soit-elle, devient incontournable pour continuer à justifier un déplacement du consommateur.

La **qualité des services** proposés est également un critère de poids dans la fréquentation d'un centre commercial : accueil, détaxe, conciergerie, livraison, voiturier, sont autant de services plébiscités par une clientèle sans cesse plus exigeante. Les lieux de commerce doivent

évoluer pour proposer autre chose qu'un simple lieu physique d'achat et construire une véritable **image marketing autour d'une architecture qualitative**.

A l'ère de l'hyper-personnalisation, l'immobilier commercial doit donner la sensation au consommateur que le centre commercial a été créé et pensé pour lui. Le vaste projet « Open Sky' » à Valbonne Sophia Antipolis développé par La compagnie de Phalsbourg intègrera, cette dimension à l'instar de sa dernière réalisation « the village », et proposera ainsi une aile premium avec voiturier, des pass coupe file, des bracelets shopping main libre avec un majordome au service du client, des stylistes personal shoppers, sans oublier les espaces détentes dans les lounges VIP et VVIP\*\*.

Face au développement du e-commerce et de rapprochements tels que celui annoncé récemment par AMAZON et MONOPRIX, on voit bien qu'**exister au bon endroit ne suffit plus... Le positionnement premium des centres commerciaux se décline ainsi tant en termes d'architecture, que dans les services et leur personnalisation.**

# STRATÉGIES DES ENSEIGNES : S'ADAPTER À TOUS LES FORMATS

## LA TENDANCE À LA BAISSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU COMMERCE PHYSIQUE, NON CORRÉLÉE À L'ÉVOLUTION DE LA VALEUR LOCATIVE, METTENT LES ENSEIGNES SOUS PRESSION ET GÉNÈRENT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES.

Les plans de restructurations et de fermetures de magasins qui font régulièrement la Une reflètent des réalités diverses. Ils relèvent parfois plus les conséquences d'une stratégie financière inadaptée que d'un réel déséquilibre d'exploitation à l'échelle des magasins, qui restent, pour une part, rentables.

Ces situations donnent lieu à un recentrage des opérateurs classiques sur les magasins les plus rentables ou à des renégociations de loyer sur les sites les moins performants, quitte à augmenter le format critique déployé

pour obtenir une meilleure rentabilité. C'est la stratégie développée par les principaux acteurs de la mode - groupe INDITEX, H&M entre autres - qui misent désormais sur des **flagships** de plus de 3 000 m<sup>2</sup> au sein d'emplacements premium et ferment leurs magasins qui ne sont plus conformes à ce nouveau concept. La réalisation d'un magasin ADIDAS de 1 530 m<sup>2</sup> dans le centre commercial des Quatre Temps à La Défense suit cette même logique.

L'enseigne mass market qui se contente de vendre des produits au sein de magasins standards voit ses perspectives futures challengées par des acteurs capables de proposer une expérience shopping **omnicanale 360°** au sein d'un espace dédié, reflet de l'univers de la marque. Les alternatives d'implantation sont plurielles et le format des retail parks nouvelle génération ou des centres hybrides présentent des niveaux de qualité suffisants (architecture, merchandising), pour attirer les enseignes en quête de visibilité sur tous les terrains.

Face à ce changement de paradigme, les acteurs qui s'en sortent le mieux sont ceux qui bénéficient d'une parfaite maîtrise de leur marque, à savoir :

- les marques-enseignes (DECATHLON, INDITEX, H&M, SEPHORA),
- les vendeurs de marques : les acteurs sportswear occupent le devant de la scène sur ce créneau (JD Sport...).
- Les distributeurs ou pure players qui développent des concepts spécialisés dédiés à leur produit (SAMSUNG, BIRCHBOX, KHIEL'S ...).



**Cette approche hyper pragmatique des enseignes et leur réactivité ultra-rapide en cas de chiffres d'affaires décevants rebat les cartes de leur relation avec les bailleurs. La conquête, et plus encore la rétention des enseignes sont devenues des enjeux majeurs.**



“

*NOUS TESTONS VITE, NOUS ÉCHOUONS VITE, MAIS NOUS CORRIGEONS LE TIR PLUS VITE ENCORE.*

”

Martin Wild,  
Chief Digital Officer de MEDIA MARKET SATURN RETAIL  
GROUP lors du dernier "Shoptalk Europe" 2017



## UNE RÉFÉRENCE POUR LES ENSEIGNES INTERNATIONALES

**LA FRANCE RESTE UN MARCHÉ TRÈS PRISÉ PAR LES ENSEIGNES INTERNATIONALES. EN FONCTION DE LEUR POSITIONNEMENT, ELLES CHOISSENT DES EMPLACEMENTS TRÈS CIBLÉS POUR LEUR PREMIÈRE IMPLANTATION DANS L'HEXAGONE.**

Si Paris et les principales métropoles régionales sont visées en premier lieu par les enseignes de centre-ville, **les centres commerciaux sont plutôt sélectionnés en fonction de leur concept, de leur attractivité et de leur capacité à valoriser un concept nouveau sur le plan national.**

OVS a matérialisé son retour en France en signant des prises à bail à « Carré Sénart » et « Chambourcy ». Il s'agit parfois d'une démarche facilitée par la proximité géographique du pays d'origine de la marque : l'enseigne de jambons espagnols XINGARA est entrée en France par le pays basque (« Ametzondo »), DEICHMANN a démarré par le centre commercial B'Est à Farébersviller...

Les marques enseignes de cosmétiques (RITUALS, L'OREAL, BIRCHBOX), les enseignes à connotation « lifestyle » (SUPERDRY, SNEAKERS 2PEACIALIST) et le sport (AS ADVENTURE, ASICS), font partie des secteurs connaissant la plus forte expansion en centre commercial.

“

*LES ENSEIGNES FONT DES CHOIX DE MODÈLE ÉCONOMIQUE SELON LES EMPLACEMENTS ET LE MARCHÉ QU'ELLES VISENT.*

”

Simon Maurel,  
Head of Retail Tenant  
Representation France



# LA DIMENSION « FOOD & BEVERAGE », VECTEUR À PART ENTIÈRE DE L'ATTRACTIVITÉ DES CENTRES COMMERCIAUX



LONGTEMPS CONSIDÉRÉ COMME LE PARENT PAUVRE DE L'OFFRE D'UNE GALERIE MARCHANDE AU REGARD DES FAIBLES VALEURS LOCATIVES AFFÉRENTES, L'OFFRE DE RESTAURATION CONNAÎT AUJOURD'HUI UN ESSOR SANS PRÉCÉDENT : LES ENSEIGNES DE FOOD & BEVERAGE - NOUVELLE DIMENSION, NOUVELLE APPELLATION - SONT AINSI PASSÉES EN QUELQUES ANNÉES D'UN RATIO D'OCCUPATION DE 3% À PLUS DE 15% DES SURFACES D'UN CENTRE COMMERCIAL.

Cette progression spectaculaire s'explique par une convergence de plusieurs facteurs :

- l'évolution des tendances de consommation montre que les Français consacrent une part grandissante à la **restauration extérieure**.
- L'activité food & beverage bénéficie d'une **image positive** dans l'inconscient collectif de la société française. Historiquement liée à la **notoriété de la gastronomie française**, et plus récemment remise au goût du jour au travers des émissions de télé-réalité type Top Chef, elle généralise l'idée que le « bien manger » et la gastronomie sont à la portée de tous.
- À l'échelle des retailers, la restauration, notamment celle dite rapide, constitue le secteur le plus dynamique en termes de **création de nouveaux concepts**

à l'image de la multiplication des concepts dédiés aux burgers. Plus largement, l'essor du tourisme international constitue un terreau en constant renouvellement de concepts dédiés aux cuisines du monde (ex: la cuisine Thaï avec Pitaya) pour retrouver le goût des produits découverts au cours de ses voyages.

- À l'heure d'internet, le « food & beverage » fait partie, avec les loisirs, **des activités non dématérialisables** et non substituables par le e-commerce. Mieux encore, il apparaît non seulement comme un facteur de résilience des centres commerciaux mais aussi comme un vecteur de flux continus.
- Au sein des centres commerciaux, la présence d'une offre de restauration en quantité suffisante permet d'augmenter le **temps de présence du visiteur** sur site et d'alimenter en flux l'offre shopping. La dimension alimentaire retrouve sa place au sein des centres commerciaux. Souvent limitée à quelques boutiques d'alimentation spécialisée autour de produits « secs » (café, thé, chocolat, vin) qui ne passionnent plus le consommateur, le développement d'initiatives singulières telles les Docks de Marseille et son « Marché des Docks » ont montré que la constitution d'un concept unique et homogène autour de l'alimentaire de qualité pouvait devenir une locomotive pour un site commercial. Les produits frais, que l'on peut toucher et déguster sur place, deviennent un véritable motif de fréquentation d'un centre commercial.

A toutes les échelles, les projets de food & beverage se multiplient sur le créneau high street avec l'arrivée d'EATALY dans le Marais à Paris, au sein des grands magasins

avec le LAFAYETTE GOURMET des « GALERIES LAFAYETTE » et le PRINTEMPS DU GOÛT au « PRINTEMPS ».

Evolution du chiffres d'affaires en restauration



Source : INSEE

Le secteur du food & beverage se structure et se professionnalise ; il doit faire face à une concurrence rendue plus féroce par une multitude d'enseignes qui arrivent chaque jour sur le marché.



**LA RECETTE DE LA RÉUSSITE DU SECTEUR CONSISTE À TOUJOURS SURPRENDRE LE CLIENT GRÂCE À UN SAVOUREUX MÉLANGE ENTRE ENSEIGNES INCONTOURNABLES ET CONCEPTS INÉDITS, GRANDS GROUPES ET RESTAURATEURS LOCAUX OU RÉGIONAUX.**



Christian Dubois,  
Head of Retail Services France

# LA RECHERCHE D'AUTHENTICITÉ ET D'APPROPRIATION OU LE CENTRE COMMERCIAL INTÉGRATEUR

DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES, ON OBSERVE UNE FORTE DEMANDE DE CONSOMMATION AUTOUR DES PRODUITS RÉPONDANT AUX VALEURS D'AUTHENTICITÉ, DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE ET DE TRAÇABILITÉ. CE QUI EST FAIT LOCALEMENT REVÊT UNE CERTAINE ATTRACTIVITÉ.

Le « **Made in** » devient un argument de vente à part entière, en témoignent le nombre croissant d'enseignes à asseoir leur image sur ce label (Le Slip Français, Aigle, Sensee, etc.) et les consommateurs de plus en plus responsables dans leur acte d'achat. D'après une enquête réalisée en 2017 par l'Observatoire de la consommation responsable, plus de 80% des Français interrogés se disent favorables à la consommation locale (faire appel à des professionnels indépendants et de proximité) et près d'un quart du panel est adepte du « localisme ».

A l'échelle de la ville, des filières économiques et des territoires, cette tendance se traduit par des initiatives marketing permettant de donner de

Des enseignes  
100%  
«MADE IN  
FRANCE»

Equipement  
de la personne  
Le Slip Français  
Simone Pérèle  
La Gentle  
Factory  
Aigle  
Saint James  
French Appeal  
French Trotters  
Robert Clegerie  
Maison Thomas  
Bronzette  
Laulhère

Bijoux  
Gaz Bijoux  
Marc  
Feloche

Autre  
Café Marlette  
Gautier

Optique  
Sensee  
Emmanuelle  
Khahn



Le concept « Shopping Promenade » développé par FREY à Amiens illustre parfaitement cette tendance autour d'une place gourmande proposant une offre de proximité composée d'une boulangerie, d'un boucher et d'un primeur, dans un cadre très largement paysager et sous la forme d'une rue à ciel ouvert.

Les exploitants indépendants retrouvent ainsi une légitimité au sein de ces nouveaux projets car ils présentent le double avantage d'apporter au site un **instrument de différenciation** par rapport à l'offre en place mais également de créer un **ancrage local** et de participer à la création d'une **identité** propre au lieu, à la manière d'un véritable quartier de ville. Le centre commercial « Muse » développé par APSYS à Metz illustre cette approche avec l'intégration d'acteurs historiques de l'Est de la France (POULAILLON, FOSSIER entre autres) de même que l'extension du nouveau mail de « Parly 2 » développé par UNIBAIL-RODAMCO intègre un café-boutique Marlette du nom de l'établissement de la rue des Martyrs du IX<sup>ème</sup> arrondissement de Paris.

la visibilité à un ensemble d'acteurs qui exerçaient leur activité de manière isolée et autonome. La mise en place de labels tels que « Fabriqués à Paris » ou « La rue du Made in France » mis en place par la Ville de Paris visent la mise en avant des artisans, créateurs ou entrepreneurs de la région.

De la même manière, les centres commerciaux peuvent devenir une plate-forme, véritable **marketplace d'un territoire** capable d'imbriquer toutes les échelles commerciales. De plus en plus, les projets d'ensembles commerciaux intègrent de nouveaux types d'acteurs, qui ne sont pas sans rappeler le langage des centres-villes.

# LE RÈGNE DE LA FLEXIBILITÉ ET DU MOUVEMENT COMMERCIAL PERPÉTUEL

LES ENSEIGNES ONT ADOPTÉ, DEPUIS MAINTENANT QUELQUES ANNÉES, UNE GESTION DE PLUS EN PLUS DYNAMIQUE DE LEURS IMPLANTATIONS ; ELLE SE DÉCLINE AU TRAVERS DE STRATÉGIES D'OPTIMISATION DU PARC DE MAGASINS AFIN DE S'ADAPTER AU PLUS VITE À LA RAPIDITÉ DE L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ ET DES CONSOMMATEURS.

Impulsé par l'arrivée des générations nées avec internet et habituées à un accès large et facile à l'information sous toutes ses formes, le commerce éphémère conquiert ses lettres de noblesse grâce à sa dimension événementielle et sort ainsi du modèle des kiosques traditionnels considérés comme du commerce précaire.

Le « pop-up store » trouve son intérêt dans :

- Le besoin des centres commerciaux de créer une **expérience shopping en mouvement** et d'apporter une nouvelle offre à chaque visite
- Une réponse à la vacance commerciale
- Une nouvelle perception du centre commercial comme un **outil marketing pour des enseignes non traditionnelles** des centres commerciaux
- Une opportunité pour l'exploitant de **tester un nouveau concept** avant l'ouverture d'un magasin physique et l'intérêt du bailleur à proposer une offre nouvelle hors des codes usuels des centres commerciaux

Cette évolution du commerce est une réponse au besoin d'instantanéité dans l'acte d'achat né avec l'essor du e-commerce et à la généralisation du « see now, buy now »

C'est ainsi que les magasins éphémères font désormais partie intégrante des programmes et des stratégies d'attractivité et de renouvellement des centres commerciaux. Le centre commercial « Muse » inauguré par APSYS à Metz intègre pleinement cette logique avec plusieurs pop-up stores ainsi qu'un espace exclusif « The Collection by Muse », dédié à une seule marque pour quelques mois.

Au-delà du format « pop-up », la flexibilité s'étend aux baux commerciaux traditionnels. Pour répondre à cette tendance, le CNCC propose la création d'un véritable bail éphémère offrant encore plus de souplesse au bail dérogatoire en vigueur.



“

LE ROYAUME DE L'ÉPHÉMÈRE, C'EST VOULOIR CRÉER UNE POLITIQUE AUSSI BIEN DU CÔTÉ DES ENSEIGNES QUE DU CÔTÉ DES BAILLEURS POUR S'ENTENDRE SUR QUELQUE CHOSE QUI NE DURERA PAS.

”

Christian Dubois,  
Head of Retail Services France



# UNE REMISE EN CAUSE DES LOCOMOTIVES TRADITIONNELLES



**LA MONTÉE DU E-COMMERCE ET LA MISE EN SERVICE DES DRIVES ONT FRAGILISÉ LE MODÈLE DE L'HYPERMARCHÉ, JUSQU'ALORS CONSIDÉRÉ COMME LA LOCOMOTIVE DE TOUT ENSEMBLE COMMERCIAL QUI SE RESPECTE !**

Les ventes de produits alimentaires des hypermarchés en 2018 connaissent une évolution atone (+0,9% en mars 2018 par rapport à 2017), alors que celles de produits non alimentaires diminuent (-1,8% sur la même période) induisant une évolution du modèle en termes de surfaces. Les enseignes sont donc amenées à reconsidérer le format et la place que tiennent leurs surfaces alimentaires au sein des centres commerciaux : réduction de format, rénovation... Le champ reste ouvert.

Certaines enseignes ont opté pour le maintien d'un ciblage de proximité (groupe CASINO,



LECLERC), alors que d'autres sont en cours de transformation (stratégie CARREFOUR 2022, convergence de l'enseigne AUCHAN), dans l'espoir de trouver un équilibre charges/coûts à répartir entre commerce physique et en ligne.

Les enseignes de mode n'échappent pas à cette tendance et les « must have » de ces dernières années de type H&M et ZARA subissent directement la concurrence du net. Elles commencent à restructurer leur parc, sentant que le paysage change. Les candidats à la reprise des surfaces commerciales délaissées sont représentés par des enseignes dont le développement est plus sélectif et moins systématique en centre commercial, limitant les opportunités de sécuriser la commercialisation des nouveaux projets et des restructurations. Face à l'arrivée d'acteurs internationaux type PRIMARK ou d'enseignes frontalières sur des moyennes surfaces (OVS, DEICHMANN, TERRANOVA, CALLIOPE), aucune tendance n'émerge réellement dans l'immédiat pour prendre le relais.

Parallèlement, on note un véritable retour en force du concept de grands magasins (GALERIES LAFAYETTE, PRINTEMPS, CITADIUM) qui retrouvent toute leur légitimité grâce à leur capacité à proposer à une enseigne un média de

**communication de qualité**, à moduler leur espace pour répondre à l'évolution des marques et des collections et à proposer un magasin en mouvement perpétuel (GALERIES LAFAYETTE de « Carré Sénart », « Le Prado »). La flexibilité devient le maître mot de ces magasins généralistes qui complètent leur offre mode par la mise en place de rayons alimentaires « gastronomiques » à l'image de la récente extension des GALERIES LAFAYETTE à Rennes ou l'ouverture du « Printemps du Goût » à Paris.

**La locomotive est devenue plurielle !**

“ A L'ÉCHELLE D'UN CENTRE COMMERCIAL, UNE LOCOMOTIVE NE PEUT ÊTRE QU'UNE ENSEIGNE OU UNE ACTIVITÉ QUI JUSTIFIE UNE PRÉSENCE PHYSIQUE PAR RAPPORT À INTERNET. ELLE N'EST DONC PAS DÉMATÉRIALISABLE. ”

Simon Maurel,  
Head of Retail Tenant  
Representation France

# USER EXPERIENCE & CENTRES COMMERCIAUX : LE LIVE RETAIL À L'ÉCHELLE DES ENSEIGNES



L'ATTENTE DE SERVICES DANS LE COMMERCE PHYSIQUE, LE BESOIN DE CONTACT HUMAIN ET D'UN SERVICE DÉLIVRÉ PAR DES PERSONNES COMPÉTENTES RESTE UNE COMPOSANTE MAJEURE À PRENDRE EN COMPTE DANS L'ÉVOLUTION DU COMMERCE DE DEMAIN.

Cette demande d'expérience physique dépasse par ailleurs la question de génération : d'après la dernière étude réalisée par l'observatoire CETELEM, 82% des millennials affirment aimer voir et toucher les produits avant d'acheter, 79% d'entre eux souhaitent les essayer et 59% recherchent le conseil d'un vendeur en magasin.

**Satisfaction** (d'un besoin), **facilité** (de l'achat ou du service) et **plaisir**

(émotion), les trois piliers de l'expérience client sont désormais intégrés aux stratégies d'expansion des enseignes. Les magasins ne se contentent plus de vendre et deviennent, à leur tour, un média de mise en relation directe de la marque avec son client. A l'intérieur des magasins, les diverses technologies de réalité virtuelle (miroirs connectés, réalité augmentée) constituent aussi une réponse aux attentes de consommateurs en recherche d'expérience et de personnalisation de l'offre commerciale. Les magasins physiques se transforment en salons, clubs « presque » privés, où le client est traité comme un invité, un hôte privilégié, où l'exclusivité s'impose. La multiplication des concepts « Apparts » sur la capitale transforme le shopping en rendez-vous très privé.

Certaines enseignes vont jusqu'à mettre le client à contribution dans la fabrication des produits pour obtenir une offre totalement sur-mesure. Les enseignes AROMA ZONE et

NOSE par exemple proposent à leurs clients de créer leurs propres parfums en boutique, d'autres organisent des ateliers de cuisine (DU BRUIT DANS LA CUISINE) ou de bricolage (LEROY MERLIN). L'objectif pour les enseignes est d'offrir à leurs clients une expérience off-line ... donc par définition non expérimentable sur le net. Le flagship commun L'OCCITANE et PIERRE HERMÉ sur les Champs-Élysées montre que la frontière s'atténue de plus en plus entre les univers et les marques, au profit de l'expérience et de la notion de lifestyle.

L'expérience client est aussi pour les enseignes un outil de différenciation dans un marché où les produits sont uniformisés et calibrés. Elle apporte au client une aide qui lui permet de se positionner, d'utiliser son libre arbitre et surtout d'être fidélisé afin de garantir une pérennité à l'enseigne.



# LE LOISIR PREND SA PLACE



**POUR QU'UN CENTRE COMMERCIAL REDEVienne CENTRE DE VIE, IL CONVIENT D'Y AJOUTER DES ACTIVITÉS FÉDÉRATRICES DE FLUX ET NOVATRICES, QU'ELLES SOIENT MARCHANDES OU NON. LE LOISIR EN EST UNE ET L'ON VOIT ÉMERGER DEPUIS QUELQUES ANNÉES DE NOUVEAUX FORMATS ET CONCEPTS.**

Historiquement limité à une offre cinématographique, le loisir au sein des centres commerciaux se structure avec la diversification d'activités ludiques. Il devient une composante majeure pour la création d'une nouvelle expérience dans un contexte où les lieux de commerce explorent de nouvelles pistes pour maintenir et augmenter leur fréquentation et justifier le déplacement du consommateur par le renforcement des activités non dématérialisables.

Le loisir dans les centres commerciaux pourrait à terme se consolider en prenant la forme d'infrastructures sportives intégrées à la conception des nouveaux sites (patinoire, trampoline, piste de ski, murs d'escalade/Hapik), de parcs d'attractions pour enfants (Gulli Parc, La Cité des Enfants, Kidzania, etc.) ou de terrains de jeux d'équipes (escape games, laser games ou salles de réalité virtuelle). Cette tendance est déjà visible dans quelques centres :

- iFLY à « Vill'Up Paris » - APSYS,
- Petit train et aires de jeux pour enfants à « Shopping Promenade » d'Amiens - FREY,
- Tyrolienne, Trampoline Parc, Laser Game, Luckey Climbers à « Promenade de Flandres Roncq » - ALTAREA-COGEDIM / IMMOCHAN,
- Mur d'escalade Hapik à « Grand Quartier » Saint-Grégoire - Rennes - MERCIALYS.

Il est encore difficile d'avoir un retour d'expérience sur l'évolution des activités de loisirs, mais les acteurs

potentiels sont plus nombreux et se structurent peu à peu en tant qu'exploitants multi-activités : AIRTRIX a ainsi pris en charge l'ensemble des activités de loisirs du site « B'Est ». Cette activité loisirs nécessite toutefois une gestion particulière des horaires d'ouverture, parfois déconnectés de ceux des magasins traditionnels ; elle implique pour les bailleurs un niveau de revenu plus faible que s'il s'agissait d'une activité commerciale traditionnelle.



# INFLUENCE DES MILLENNIALS SUR LE COMMERCE PHYSIQUE

## LES GENERATIONS : QUI SONT-ELLES ?



### GENERATION Z

De 1995 à aujourd'hui

Ils ont disposé de la technologie internet très tôt, et les réseaux sociaux constituent pour eux un processus naturel de socialisation. La génération Z passe en moyenne 4 heures par jour sur les réseaux et préfère utiliser les applications pour traiter leurs problèmes



### MILLENNIALS

1980 au début des années 2000

Ils attendent davantage de sélectivité, de personnalisation et de customisation des produits et services proposés, et sont attentifs à la crédibilité qu'un nouveau produit viendra ajouter à leur profil sur les réseaux sociaux. Ils utilisent les technologies mobiles pour prendre leurs décisions



### GENERATION X

1960 au début des années 80

Faible échantillon démographique coïncé entre les « millennials » et les « baby-boomers », la génération X cherche à trouver dans une expérience shopping matérialisée, variété et facilité



### BABY BOOMERS

1946 à 1965

Groupe démographique né après-guerre. Met avant tout en avant le service client, avec un attachement aux marques et aux produits qu'ils apprécient

CHAQUE CONSOMMATEUR EN FONCTION DE SA GÉNÉRATION, PRÉSENTE DES AFFINITÉS ET COMPORTEMENTS D'ACHATS DIFFÉRENTS AUXQUELS LES COMMERCE D'AUJOURD'HUI TENTENT DE S'ADAPTER EN DÉVELOPPANT UNE APPROCHE MULTIGÉNÉRATIONNELLE DE LEUR OFFRE.

Les enquêtes réalisées auprès des nouveaux adultes et consommateurs - les millennials - confirment que le commerce physique reste, pour eux, indétrônable, et ce, malgré l'utilisation croissante des diverses formes de commerce en ligne. L'Observatoire CETELEM de la Consommation 2018 nous révèle qu'ils sont une grande majorité à aimer tous types de magasins physiques, à commencer par les grandes surfaces alimentaires (78%) et les grands centres commerciaux (74%). Les millennials consomment juste différemment, en mêlant shopping plaisir et achats de nécessité, envies et besoins. Ce

sentiment est amplement partagé par la génération « Z » qui suit, à en juger par le résultat d'une enquête réalisée récemment par la National Retail Federation américaine et l'IBM Institute for Business Value. Ils seraient encore 67% à privilégier les magasins physiques pour leurs achats et seulement 22% à faire leur shopping en ligne.

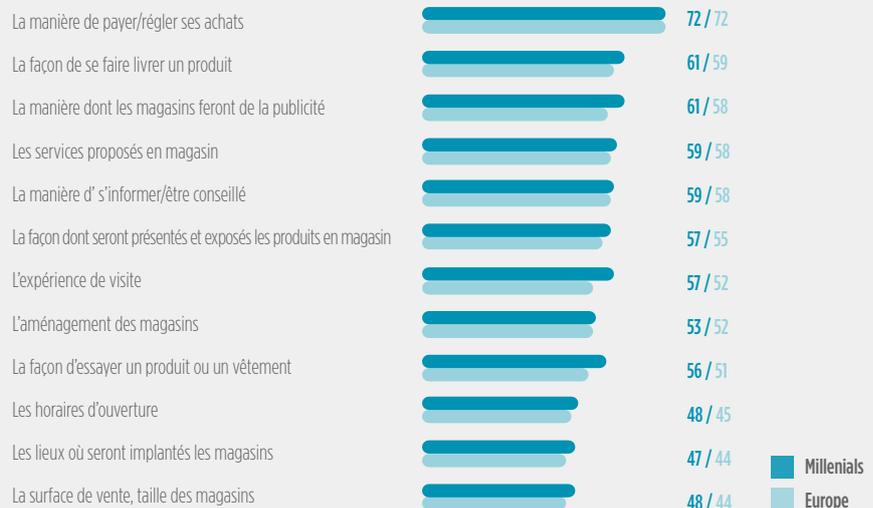
Avec la contribution des nouvelles technologies, et l'usage massif de

leurs smartphones, ils incarnent les meilleurs ambassadeurs des concepts ATAWAD\* et SOLOMO\*.

Les jeunes consommateurs restent par ailleurs très optimistes quant à l'avenir du commerce physique pour les 10 prochaines années. Loin de remettre en cause le format des magasins physiques, tous s'accordent à dire que la révolution se fera essentiellement sur le tandem expérientiel et technologique.

### Et d'ici 10 ans, quels sont les aspects qui vont le plus changer / évoluer pour les magasins ?

% fortement changé (« changé radicalement » + « évolué beaucoup »)



Source : l'Observatoire Cetelem

\* ATAWAD : n'importe quand, n'importe où, n'importe quel support -

\* SOLOMO : social, local, mobile

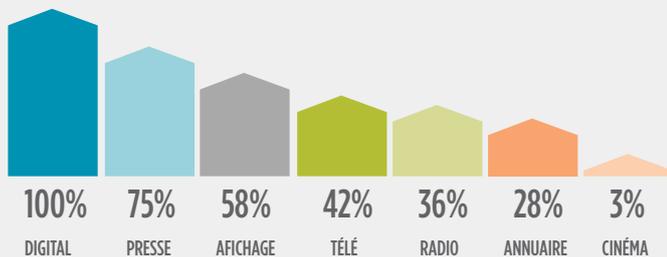
# LE RÔLE STRATÉGIQUE DE LA DATA ET DU DIGITAL POUR UN CENTRE COMMERCIAL CONNECTÉ VERS UNE MONÉTISATION DES FLUX ?

DE LA MÊME MANIÈRE QUE POUR LE E-COMMERCE, LE CENTRE COMMERCIAL DOIT SE POSER COMME UN MEDIA À PART ENTIÈRE AU TRAVERS D'UNE STRATÉGIE DIGITALE QUI DEVIENT INCONTOURNABLE.

Cela passe par le développement du « crowd-marketing », un système d'appréciations et de recommandations sur les réseaux sociaux qui prend une place croissante dans la relation du centre commercial avec sa clientèle. La rencontre entre un centre commercial et les habitants de sa zone de chalandise ne s'exprime pas seulement sur le plan physique mais également sur le plan émotionnel par la création d'un lien affinitaire avec le client.

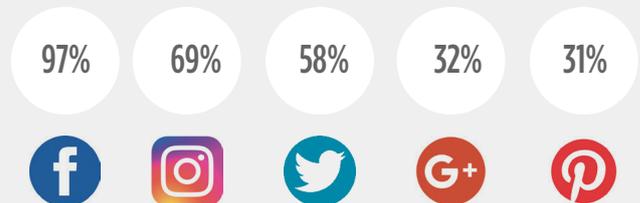
Les données collectées lors des visites physiques permettent aux bailleurs et aux enseignes de bénéficier d'une analyse très pointue de la clientèle afin de lui proposer des offres les mieux adaptées à ses besoins et surtout ses envies. Le boom du marché de la Data illustre une réelle prise de conscience de la part des opérateurs qui y voient une façon d'anticiper une mutation toujours plus rapide des modes de consommations et de proposer un commerce prédictif reposant sur le flux et l'analyse de ses caractéristiques.

## Quels sont les médias utilisés par les retailers en 2018 ?



Source : LSA : Ubia/ Club de la Franchise - mars 2018

## Quels sont les réseaux sociaux les plus utilisés par les retailers ?



Source : LSA : Ubia/ Club de la Franchise - mars 2018

Le centre commercial doit devenir une marketplace pour les enseignes qui cherchent un point de contact avec leurs consommateurs ; il doit également proposer à ses clients des services shopping digitalisés permettant par exemple via une application commune de réserver un rendez-vous chez un commerçant ou de vérifier la disponibilité d'un produit en magasin.

La généralisation des smartphones et des technologies associées ouvrent la voie d'une abolition des barrières physiques et virtuelles et d'un changement de business model pour les opérateurs. Pour exister, le centre commercial doit prendre place dans ce nouveau schéma : maîtriser sa communication sur les réseaux sociaux et engager une démarche proactive vers son consommateur.



LE CONSOMMATEUR EST AU CENTRE DE TOUT AVEC LE CLIC AU BOUT DU DOIGT ET LE SMARTPHONE DANS SA POCHE.



Cédric Lecolley,  
Directeur Marketing de GSI France

Le 2<sup>ème</sup> baromètre du SMART RETAIL publié début 2018 révèle que la data collectée concerne majoritairement les historiques d'achat (67%) et le trafic en magasin (50%). Le premier objectif affiché par les enseignes est de proposer des offres personnalisées à leurs clients, afin de renforcer leur argumentaire commercial. Mieux les connaître pour mieux les servir... Tel est le rôle de la donnée-client dont la valeur ne fait que croître au quotidien dans la gestion et l'exploitation des centres commerciaux. Plus qu'un indicateur utile, l'information quantitative et qualitative concernant les flux est désormais considérée comme un élément intrinsèque de la valorisation d'un bien, un élément à prendre en compte lors de toute opération de commercialisation ou d'investissement.

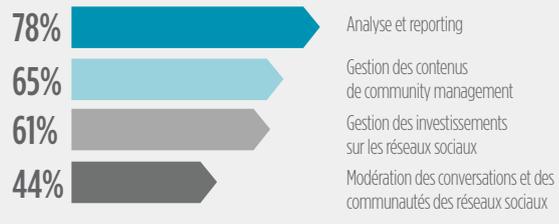
“

LES CENTRES COMMERCIAUX SE DOIVENT D'ÊTRE CONNECTÉS SUR LES FLUX QU'ILS SOIENT PHYSIQUES OU VIRTUELS. LA CLÉ EST LA GÉNÉRATION DE TRAFIC.

”

Thomas Hébert,  
Head of Retail Development  
& Consultancy

Quelles sont les fonctionnalités recherchées par les retailers utilisant une solution ?



Source : LSA : Ubiq/ Club de la Franchise - mars 2018

Le « privacy paradox »

Avec l'application du texte de référence européen sur le Règlement Général sur la Protection des Données, la nécessité de garantir aux utilisateurs la protection des données personnelles devient par ailleurs

incontournable. Qui dit data, dit contrôle... c'est la mission « quick win » de tous les commerçants, enseignes et bailleurs depuis mai 2018. Cet accord qui implique plus de contraintes pour les détenteurs des données clients devrait cependant rendre la data

plus fiable et plus sûre pour tous les usagers. Ils seraient 61% à avoir l'intention d'exercer leurs nouveaux droits en demandant l'accès à leurs données personnelles auprès des entreprises qui les détiennent et 77% à exercer leur droit à l'oubli selon la dernière étude réalisée par VERITAS.

# COMMERCES, GRANDE DISTRIBUTION ET LOGISTIQUE : QUADRATURE DU CERCLE

DERRIÈRE LES VITRINES DES BOUTIQUES, LES FONCTIONS D'ACHEMINEMENT ET D'ENTREPOSAGE FORMENT UNE COLONNE VERTÉBRALE RELATIVEMENT MÉCONNUE CAR INVISIBLE, DE L'APPROVISIONNEMENT DES POINTS DE VENTES, DES GRANDES SURFACES ET DES CLIENTS.

Pourtant tous les objets qui nous entourent ont un jour transité dans plusieurs entrepôts et moyens de transport. L'efficacité, la célérité et la rentabilité de ces opérations d'« arrière-boutique » sont cruciales : un produit indisponible en magasin est une vente perdue, une livraison en retard est une future commande donnée à la concurrence, un système de retours défaillant (ou

décourageant) est une promesse d'hémorragie de la clientèle... sans compter les contraintes de coûts et de marges, dans un marché français hyperconcurrentiel et mature quant aux dépenses de consommation des ménages. Omnicanalité signifie davantage de clients, davantage de commandes pour un nombre de points de livraison (retrait en magasin, drive, relais colis, domicile) qui n'augmente pas à la même vitesse. Les variables d'équation complexe et coûteuse pour la logistique du dernier kilomètre mettent sous tension les systèmes de livraison existants, notamment pendant les pics d'activité. Les ingrédients de ce cocktail détonnant

produisent leurs effets depuis plusieurs années sur 3 dimensions :

**1) Sur-dimensionner les plateformes d'amont et fluidifier le réseau XXS**  
Plus vite, moins cher, partout. Ces promesses d'omnipotence et d'ubiquité du commerce s'expriment logistiquement avec force aux abords des grands bassins de consommation. En témoigne la multiplication des constructions d'entrepôts XXL (de plus de 60 000 m<sup>2</sup>) depuis 5 ans : on dénombrait 10 opérations de ce type de 2008 à 2012, et, 27 entre 2013 et 2017. Le rythme a même forcé depuis 2 ans, avec 17 bâtiments grand format sur les seules années 2016-2017. La montée en taille de ces plateformes

Format par excellence permettant d'accompagner la digitalisation des ventes, **le drive** fait la jonction entre la grande surface, le consommateur en ligne et l'entrepôt. Le client reste à sa façon un « logisticien du dernier kilomètre pour son compte propre », mais s'évite désormais l'étape du caddie dans les allées de l'hypermarché. La croissance soutenue du parc de drive, passé de 2 200 unités à plus de 3 000 en 3 ans confirme le succès de ce mode d'achats, tout en renforçant le maillage du territoire français par la grande distribution.

cible en priorité les métropoles de l'axe classique en logistique « Lille-Paris-Lyon-Marseille » et accélère les flux amont des supply chain tout en permettant de réaliser des économies d'échelle. En lieu et place de 3 ou 4 entrepôts de distribution sur une zone géographique, un unique entrepôt XXL de nouvelle génération remplit désormais les mêmes fonctions.

Faire monter la pression des flux amont reste vain si des goulets d'étranglement subsistent en aval du réseau. Se pose donc la question de la livraison du dernier kilomètre - volet XXS - le plus coûteux de la chaîne logistique. Ici, la panoplie des solutions pour faire face à la montée en charge des flux de marchandises s'étend de la plateforme de distribution multi étages en Première Couronne aux entrepôts urbains de 2 000 à 6 000 m<sup>2</sup>, sans oublier les consignes automatisées, points relais et autres ....

## 2) Refonte des process et des technologies implémentés dans les bâtiments d'entrepôt

Pousser la logique d'optimisation des supply chain à son paroxysme mène à conclure que la marchandise qui consomme le moins de surface d'entrepôt circule déjà vers sa destination, ou, a déjà été « pré-chargée » en camion avant même la commande effectuée. Big data, algorithmes prédictifs, machine learning prennent ici le relais. Les grands acteurs du retail et de la distribution se sont largement emparés de ces outils à travers des investissements massifs dans le domaine : acquisitions de start-up, incubateurs, solutions logicielles etc. Les pur-players du e-commerce ont encore quelques longueurs d'avance, mais le savoir-faire des majors du retail constitue un atout de grande valeur pour rattraper ce retard. D'autant que côté enseignes, le renouvellement des « tendances » et collections n'échappe pas à des contraintes temporelles toujours plus pressantes, avec une unité de temps passée de la saison à la semaine, un phénomène qui pressurise l'ensemble des supply chain.

L'avalanche digitale resterait virtuelle sans contrepartie physique dans les process à l'œuvre dans les bâtiments logistiques. Loin de se limiter à de vulgaires enveloppes bâties abritant des rangées de casiers, les entrepôts embarquent désormais

des systèmes lourdement mécanisés, automatisés, et robotisés : robots de picking, transtockeurs (stockage de grande hauteur), sans oublier les technologies issues de la Blockchain pour la maintenance prédictive et la traçabilité des produits.

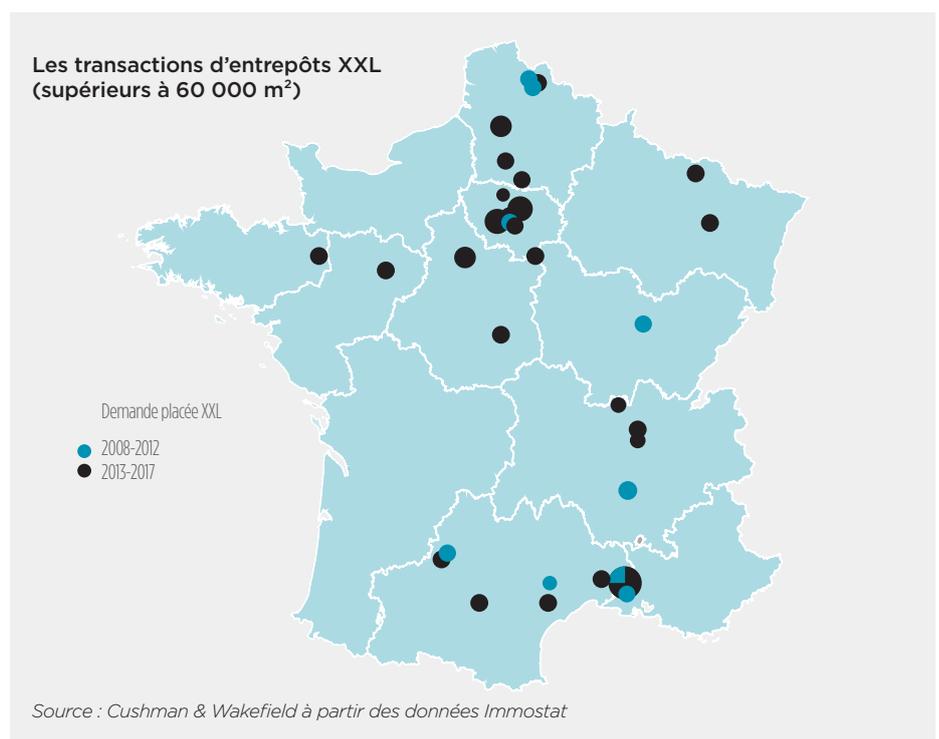
## 3) Alliances, rachats : les grandes manœuvres

Acteurs de la distribution et enseignes ne se cantonnent pas à améliorer leurs schémas logistiques ; ils mènent aussi des manœuvres décisives d'alliances et de partenariats les uns avec les autres, les uns contre les autres. L'enjeu ? La conservation de leurs parts de marché et marges, mais aussi la conquête de nouveaux territoires, comme la livraison à Paris, laboratoire d'une bataille à couteaux tirés pour la livraison express.

Sans opposer e-commerce et commerce physique, la montée en puissance d'AMAZON et sa percée dans l'alimentaire rebattent les cartes et poussent grandes enseignes et majors de la distribution à prendre position, contre-attaquer, reconfigurer leurs géographies, ou repenser la conception de leurs points de vente. A cet égard, les stratégies divergent : CARREFOUR et LECLERC ont récemment lancé leur propre offre à Paris. MONOPRIX a franchi le Rubicon en s'alliant avec AMAZON pour tirer profit de ses colossales capacités logistiques... alors que,

de son côté, le géant de Seattle accélère son développement dans l'alimentaire. Ce coup de tonnerre fait suite à une précédente alliance du groupe CASINO avec OCADO, le leader mondial du e-commerce alimentaire. Objectif ? Préparer en moins de six minutes toute commande au sein d'un catalogue de plus de 45 000 références, le tout à partir d'un entrepôt à livrer en Essonne.

Les alliances concernent aussi les centrales d'achats. Ainsi CARREFOUR et SYSTEME U négocient actuellement un rapprochement pour constituer une centrale d'achat commune. Cette course à l'économie d'échelle et la taille critique a par ailleurs pris la forme d'un rachat en ce qui concerne DARTY et la FNAC, un mouvement consolidé par une alliance avec MEDIA MARKT SATURN, filiale du groupe METRO. Les stratégies menées par ces locomotives des centres commerciaux, à première vue éloignées du monde de la logistique, n'en sont pas moins vitales à moyen ou long terme. La réduction des coûts d'exploitation permet en outre des réinvestissements en immobilier, équipements, technologies, solutions logicielles etc. Indéniablement, la logistique s'articule au plus près des mutations du monde du commerce qui doit séduire un consommateur nomade, versatile et toujours plus exigeant.





# CENTRE COMMERCIAL : UNE COMPOSANTE ENVIRONNEMENTALE INDISPENSABLE

AU BESOIN DE CONTACT HUMAIN DANS LE COMMERCE PHYSIQUE, S'AJOUTE LA RECHERCHE DE SERVICES ET D'UN ENVIRONNEMENT EN ACCORD AVEC L'EVOLUTION DE LA SOCIETE DE DEMAIN.

Sous l'impulsion de l'évolution sociétale et technologique, les développeurs accordent un soin particulier au traitement du développement durable et à la prise en compte des critères écologiques et environnementaux dans la réalisation de leurs projets commerciaux. Il convient désormais de préserver le client devenu « consomm'acteur » et responsable. Les leviers d'action en faveur de ces exigences sont nombreux : l'élément le plus évident est le volet architectural qui accorde une part de plus en plus grande aux contraintes

environnementales (qualité des matériaux, traitement des énergies renouvelables, recyclage, etc.). Les certifications et labels qui se développent depuis quelques années vont dans ce sens en encourageant les sites dits « verts » (ex : les labellisations de type Valor park du CNCC\*, les certifications BREEAM, LEED, HQE\*...).

Parallèlement, le cadre des réglementations administratives s'agrandit avec la généralisation des critères analysés en termes d'impact et de respect environnemental dans les CDAC, PLUI\*, et autres SCOT\*. Tous ces éléments incitent à la responsabilisation des bailleurs et distributeurs qui s'engagent dans les démarches RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et notamment les signatures de chartes en faveur de l'environnement.

Enfin, les retailers repensent leur supply chain en réduisant la facture environnementale par le développement des circuits courts.

Il semblerait finalement que les clients s'y retrouvent, en témoigne une enquête publiée par Opinion Way en 2017, révélant que 65% des français seraient prêts à payer plus cher pour acheter des produits ou des services qui ont un impact environnemental positif.

\* CNCC : Conseil National des Centres Commerciaux  
BREEAM : Building Research Establishment Environmental Assessment Method  
LEED : Leadership in Energy and Environmental Design  
HQE : Haute Qualité Environnementale  
CDAC : Commission Départementale d'Aménagement Commercial  
PLUI : Plan Local d'Urbanisme Intercommunal  
SCOT : Schéma de Cohérence Territoriale



## LE CENTRE COMMERCIAL DU 21<sup>E</sup> SIÈCLE

# LE CENTRE COMMERCIAL DU FUTUR

### Technologie

Les propriétaires et les grandes enseignes investiront fortement dans une technologie conçue pour orienter le comportement des acheteurs, connectant les univers digitaux et physiques de l'activité commerce. La géolocalisation permet aux enseignes d'envoyer directement leurs offres sur les téléphones des clients pendant qu'ils flânent dans le centre commercial.

### TRANSPORT CONNECTÉ

### Flexibilité

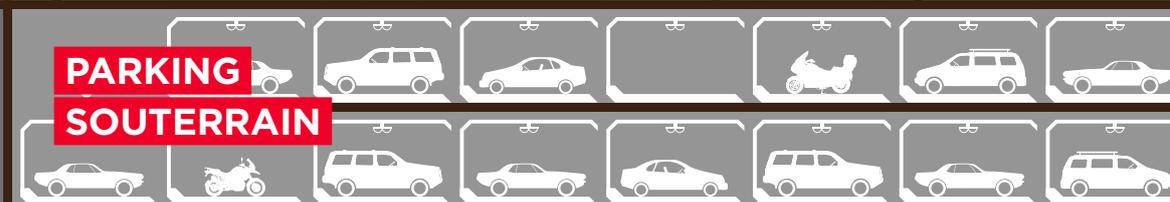
Le centre commercial du futur comptera davantage de magasins temporaires / pop-up avec des baux flexibles. On observera une rotation constante des boutiques en fonction du critère « ce qui est tendance / ce qui ne l'est pas », selon la saison.

### FLEXIBILITÉ

### Restauration collective

Le centre commercial de demain sera fortement associé à l'expérience du « fooding » : restaurants, cours de cuisine, vendeurs de pop-up, repas livrés dans des casiers, cuisine spécialisée, camions-repas ... des concepts susceptibles de transformer la notion traditionnelle de restauration en une expérience et un lieu de rassemblement communautaire.

### RESTAURATION COLLECTIVE



## Pas seulement un mall

Le must-have sera de mixer bureaux, résidentiel et services d'accueil, espaces dédiés au co-working et à l'événementiel, afin de créer un environnement de travail et de loisir. Des clubs de remise en forme et d'autres types de locataires alternatifs, non traditionnels, seront également déterminants pour attirer une clientèle branchée.

### Espace de coworking pour disrupteurs

Espaces dédiés au commerce et à l'innovation digitale qui connecteront enseignes, créateurs digitaux, clients, dans un seul et même lieu.

### Salles d'essayage interactives

Elles permettront aux clients de sélectionner des articles proposés en ligne à partir de n'importe quelle boutique du centre commercial, et de les acheminer vers un espace privé afin qu'ils puissent essayer leurs choix. Des espaces qui permettront également de mettre en avant d'autres marques que les clients pourraient apprécier, et proposées à partir d'une fonctionnalité de suivi

### Surveillance des flux

Capteur de vision par ordinateur qui permettra le comptage des véhicules et des piétons dans l'ensemble du site pour retracer les directions, l'utilisation de l'espace et de manière générale le flux des enseignes.

**DRÔNES**

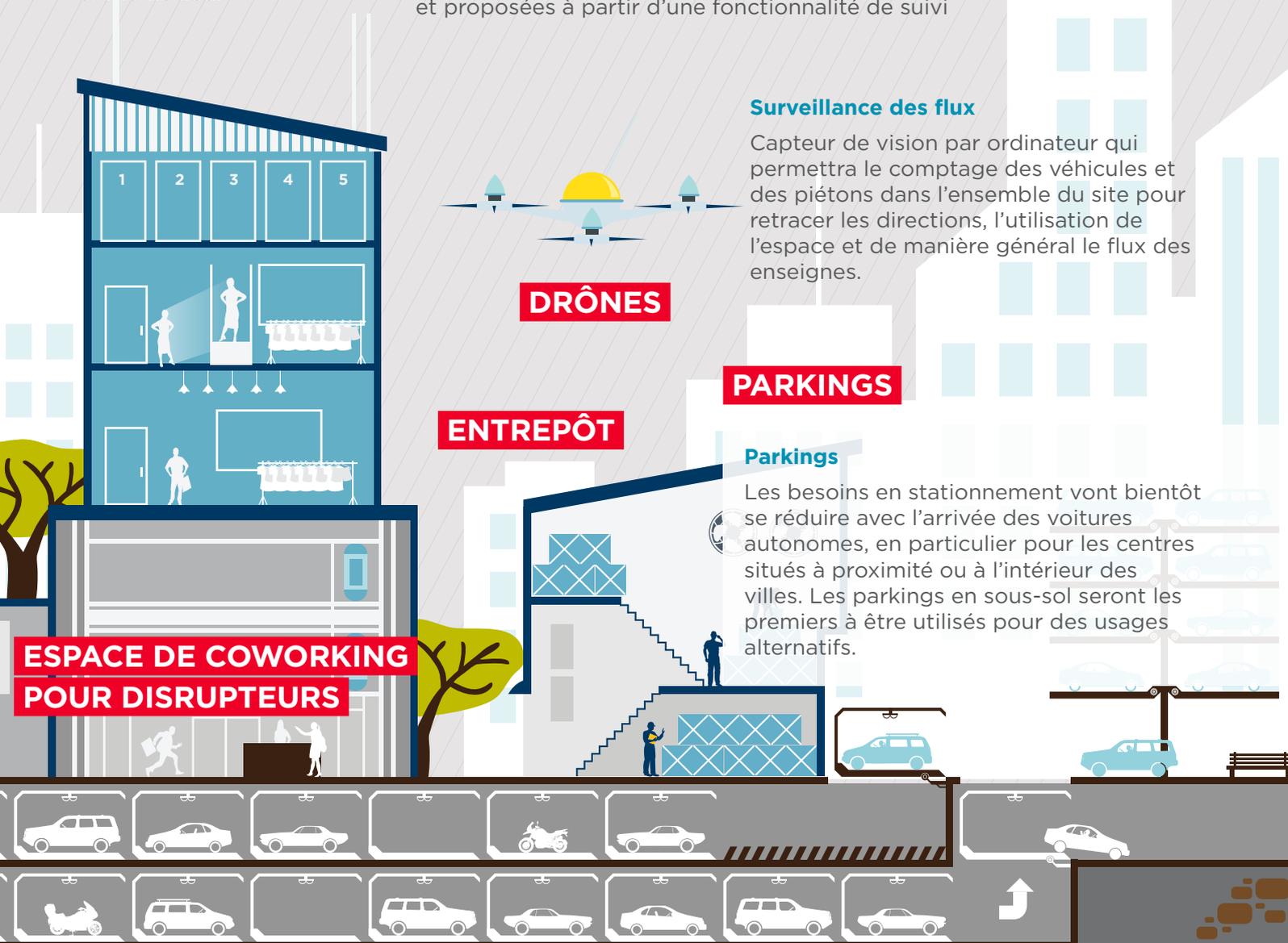
**PARKINGS**

**ENTREPÔT**

### Parkings

Les besoins en stationnement vont bientôt se réduire avec l'arrivée des voitures autonomes, en particulier pour les centres situés à proximité ou à l'intérieur des villes. Les parkings en sous-sol seront les premiers à être utilisés pour des usages alternatifs.

**ESPACE DE COWORKING  
POUR DISRUPTEURS**



# INVESTISSEMENT EN COMMERCE : QUELS LEVIERS DE VALORISATION ?

LE MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT EN IMMOBILIER DE COMMERCE FAIT ACTUELLEMENT FACE À 2 PROBLÉMATIQUES MAJEURES.

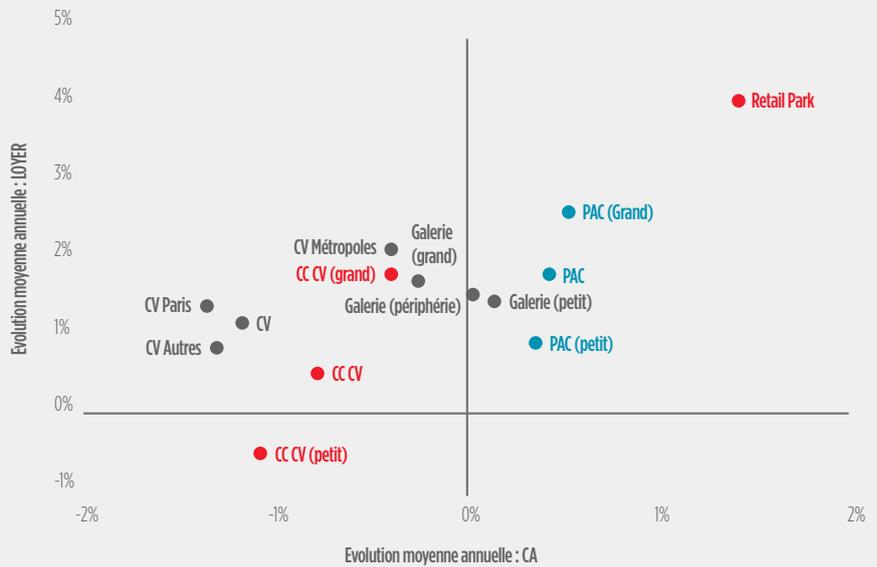
**Un 1<sup>er</sup> constat d'ordre financier : il existe une décorrélation croissante entre l'évolution des valeurs locatives et l'évolution des chiffres d'affaires des enseignes.**

D'après le baromètre PROCOS réalisé sur la période 2013-2016, la hausse des loyers a fortement impacté le modèle du centre commercial et particulièrement les grands formats et les pôles de centre-ville. Cette hausse comprise entre 0,5% et 1,8%, n'a pas été compensée par la croissance des chiffres d'affaires qui ont, à l'inverse, reculé sur la même période (répercussions de la crise financière, montée du e-commerce). Cette tendance contraste avec les équipements périphériques de type parcs d'activité commerciale et retail parks qui ont, quant à eux, vu progresser leurs ventes sur cette période.

“  
LA VISION FINANCIÈRE DOIT NÉCESSAIREMENT ÊTRE ASSORTIE D'UNE VISION ENSEIGNE.”

Vanessa Zouzowsky,  
Head of Retail Capital Markets  
France

**Evolution CA et Loyer de commerces**  
(de 2013 à 2016, loyers hors charges)  
Données consolidées (Enseignes de 50 magasins et +)



Source : Baromètre Procos

## Quoi de mieux qu'une offre pour refléter la réalité du marché ?

Se pose donc pour le modèle du centre commercial, la question du décalage entre la rentabilité calculée sur la base d'une indexation forte et celle attendue sur des projections de valeurs locatives plus corrélées à l'évolution des chiffres d'affaires ... qui sont eux plutôt orientés à la baisse. Une approche qui diffère donc suivant l'intérêt des parties et peine parfois à faire converger les intérêts lorsque la consommation est au ralenti.

**Le 2<sup>ème</sup> constat porte sur un décalage de plus en plus marqué entre les intentions des différents acteurs du marché.**

D'avantage intégré aux zones urbaines, la mise en place d'un ensemble commercial nécessite une vision plurielle et à 360° mettant en scène de nombreux partenaires dont les intérêts sont parfois divergents, notamment dans le cadre de la réalisation de projets mixtes (résidentiel, tertiaire, santé, commerces et autres). Dans un contexte où les usages alternatifs sont envisagés, la concertation entre chaque partenaire devient indispensable. Là où le mélange de genres différents ne semblait pas naturel, la mise en place de projets communs constitue une opportunité en termes de convergence des intérêts entre partenaires privés et publics via une gouvernance commune et une mutualisation des ressources.

“

LE CENTRE COMMERCIAL N'EST PLUS UN PRODUIT IMMOBILIER PENSÉ DE MANIÈRE ISOLÉE DE SON ENVIRONNEMENT ; IL DOIT JOUER UN RÔLE D'INTÉGRATEUR ENTRE UN TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL OU RÉGIONAL ET DES MODES DE CONSOMMATION QUI NE CONNAISSENT PLUS DE FRONTIÈRES.

IL DEVIENT ALORS UNE VÉRITABLE MARKETPLACE DU TERRITOIRE. ”

Fanny Clouet,  
Consultante Développement  
et Conseil

Cette vision plurielle de mixité des usages apparaît donc comme un levier de création de valeur pour les centres commerciaux mais également de réduction du risque en diversifiant les usages d'un même bien. **Chaque actif doit être analysé en fonction de son potentiel à venir, des typologies d'activité envisageable et d'une vision à moyen ou long terme** pour déterminer les leviers de valorisation de cet actif.

La volonté d'investir est toujours présente ; il reste à obtenir un consensus sur la valeur de cession des actifs.... En la matière, les prix ont tout juste commencé à s'ajuster et le chemin paraît encore long coté vendeurs pour qui la prise de conscience d'une moins-value est délicate. Seule certitude dans le processus, les actifs qui retiendront l'attention des investisseurs seront les plus performants. Ceci étant admis, le recalibrage des valeurs vénales devrait permettre de développer en parallèle un second marché sur les actifs les plus nombreux sur



le marché, à savoir ceux de type « value-added » ou « opportunistes », généralement consolidés et bien implantés dans leur zone mais dont l'attractivité s'est érodée face au développement d'une concurrence protéiforme. Pour ces centres, une moins-value effective par rapport aux prix de présentation pourrait offrir aux acquéreurs l'opportunité de réinjecter des fonds dans la requalification des sites afin de leur redonner une deuxième vie. Cette stratégie est déjà ancrée dans la réalité de marché que certains fonds acquéreurs ne négligeront pas... Reste à convertir les vendeurs.

“

LA ROTATION D'ACTIFS EST SAIN ; C'EST LE MEILLEUR MOYEN DE PRÉVOIR UN PLAN DE RESTRUCTURATION D'UN ACTIF POUR RECRÉER DE LA VALEUR. ”

Vanessa Zouzowsky,  
Head of Retail Capital Markets  
France

# CLICK & COLLECT ET OMNISCANALITÉ : FACTEURS DE RÉSILIENCE DU COMMERCE PHYSIQUE

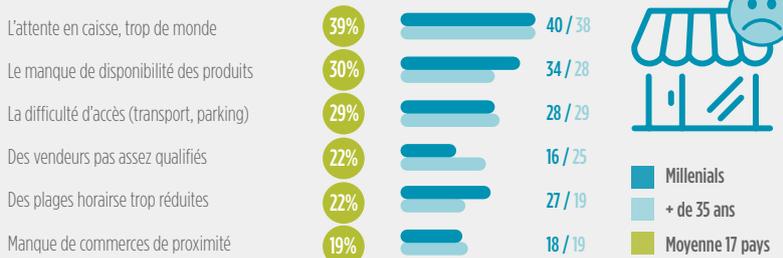
UN SONDAGE RÉCENT RÉALISÉ PAR HARRIS INTERACTIVE RÉVÈLE QUE 78% DES FRANÇAIS AFFIRMENT AVOIR RENONCÉ À L'ACTE D'ACHAT EN MAGASIN EN RAISON D'UNE FILE D'ATTENTE TROP LONGUE AUX CAISSES. AU-DELÀ DE 10 MINUTES, LES FRANÇAIS PERDENT PATIENCE ET FONT APPEL À INTERNET...

**Le Click & Collect apporte une réponse à ce frein physique et peut même générer des flux et des achats supplémentaires en magasin.**

Le baromètre 2017 de la FEVAD (Fédération E-commerce et Vente A Distance) confirme que le Click & Collect est un mode de retrait de marchandises utilisé par 36% du panel interrogé. Une étude mondiale réalisée par PITNEY BOWS en 2017 avance des chiffres supérieurs : 43% en France, le record étant actuellement détenu par Hong Kong où le Click & Collect est régulièrement utilisé par 69% des acheteurs en ligne. Ce mode de retrait est fortement plébiscité par une clientèle qui estime qu'il vaut mieux se rendre en boutique plutôt que d'attendre un livreur chez soi ou payer des frais de livraison. C'est ainsi que nombre

## Quels sont les trois principaux inconvénients d'acheter en magasin aujourd'hui plutôt que d'acheter sur internet ?

% cité dans les 3 premiers



Source : l'Observatoire Cetelem

d'enseignes ont développé ce mode de retrait de marchandises à l'image de DECATHLON, FNAC-DARTY (50% des commandes en ligne sont retirées sous cette forme) ou BOULANGER. Ce système est désormais utilisé par plus de 70% des enseignes nationales, reste à convaincre les petits commerçants qui ne l'utilisent que pour un quart d'entre eux.

Ce mode de retrait des marchandises recèle de nombreux avantages tant en amont qu'en aval de la chaîne de distribution. Pour le consommateur, c'est un moyen de retrait gratuit, rapide et efficace, dans la poursuite d'un achat effectué dans les mêmes conditions. Pour l'enseigne, ce système peu coûteux à mettre en place vient en complément des sites marchands et non marchands.

Le Click & Collect est surtout générateur de flux dans les magasins physiques avec à la clé un potentiel de chiffre d'affaires additionnel lors de la visite. Selon une étude réalisée par PROXIMIS, 66% des boutiques proposant le service Click & Collect bénéficient de ventes supplémentaires. De plus, le panier moyen des ventes réalisées par ce mode est globalement supérieur de plus de 40% au panier uniquement online ; il offre davantage de flexibilité que la livraison à domicile ou en point retrait, avec la possibilité d'essayer le produit sur place, de l'échanger ou de le retourner lors d'une même visite. Les secteurs d'activité les plus concernés sont l'équipement de la personne et les produits issus des nouvelles technologies (téléphonie, hi-fi, etc.) qui furent les premiers à organiser leur réseau en ligne.

“

LE GESTIONNAIRE D'UN CENTRE COMMERCIAL DOIT APPORTER LE FLUX ; LE COMMERÇANT DOIT LE TRANSFORMER EN CHIFFRE D'AFFAIRES ”

Ophélie Duhoux,  
Retail Team Manager Asset  
Services



**Opposer commerce physique et pure players est devenu en quelques années un combat d'arrière-garde.**

Face aux mutations du commerce traditionnel, les enseignes du commerce physique poussées par une clientèle de plus en plus «plurisectorielle», adepte du smartphone et du commerce en ligne, se sont lancées dans une stratégie omnicanale en faisant d'internet un allié pour renforcer leur image, augmenter leurs ventes et obtenir une meilleure connaissance de leurs clients pour en définir le potentiel en développant des modèles prédictifs.

Néanmoins, les consommateurs ne sont pas prêts à renoncer à leurs achats traditionnels en magasin physique qui reste le canal privilégié pour 62% d'entre eux selon le baromètre MAPPY (2016). Conscients de ce constat, nombre de pure players mènent une stratégie omnicanale inversée et cherchent à développer des points de vente physiques (BRICHBOX, SPARTOO, GOOGLE SHOP).

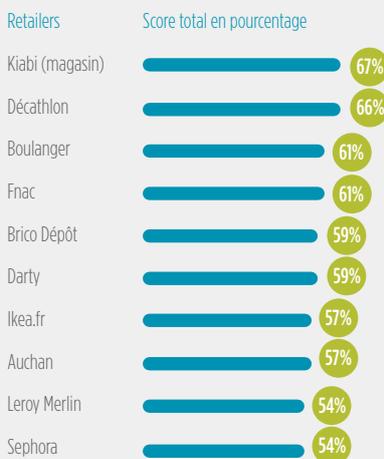
En France comme ailleurs, l'heure est à la convergence des canaux ; les circuits de distribution se décloisonnent et adoptent le format « sans coutures ». Pure players et réseaux de magasins physiques deviennent des acteurs d'une stratégie omnicanale, à l'image des rapprochements AMAZON / MONOPRIX / SARENZA, SPARTOO / ANDRE, ou encore, des GALERIES LAFAYETTE avec LA REDOUTE.

**Un système gagnant - gagnant**

Outre les avantages directs et les facilités du digital pour le consommateur (gain de temps, offre plurielle et personnalisable, disponibilité des produits, tarifs préférentiels, avantages fidélité

cross canal etc...), l'omnicanalité constitue un véritable levier pour les enseignes. Elles peuvent ainsi adapter leur offre et leur parc de points de vente physiques à une clientèle plus ciblée tout en gérant au mieux leur approvisionnement en marchandises. En France, les enseignes KIABI, DECATHLON et BOULANGER occupent la tête du classement Top 10 de l'expérience client omnicanale réalisé par GOOGLE et PRACTICOLOGY en 2018.

**Expérience client omnicanale : Top 10 pour la France**  
(% de principes et critères d'expérience client respectés)



**Le magasin Kiabi arrive en tête du classement pour la France, suivi de Déathlon, Boulangier et la FNAC.**

Source : Google, Practicology

Avec une offre accessible partout et en permanence, l'enjeu consiste désormais à faciliter la relation de proximité avec le client en recherche d'expérience, de conseils personnalisés, en se concentrant sur l'acte d'achat tout en fluidifiant les étapes indispensables et non génératrices de plaisir (paiement, livraison).



# CONCLUSION

## Quelques pistes...

### La plurifonctionnalité des centres commerciaux

Corollaire du besoin de réappropriation des lieux commerciaux, le centre commercial devient de moins en moins purement commercial. Loin d'être une nouveauté, la capacité des centres commerciaux à se positionner comme de véritables lieux de vie devient une nécessité pour entretenir un contact direct avec le client.

Le projet « Open Sky' » à Valbonne Sophia Antipolis développé par la COMPAGNIE DE PHALSBURG nous fournit une illustration du centre commercial de demain. Il s'organise avant tout autour d'un paysage et prend la forme d'une promenade à ciel ouvert entre plans d'eau et espaces verts.

A l'image d'une véritable ville, « Open Sky' » intègre en plus des commerces une offre tertiaire et hôtelière au sein du site.

Ces nouveaux projets sont conçus pour offrir au consommateur des lieux pensés comme des morceaux de villes, dédiant une part importante de leur foncier aux espaces publics et fonctions non commerciales, en lien direct avec les infrastructures de transport.

Véritables lieux de mixité, le centre commercial de demain devient un lieu où l'on travaille, où l'on séjourne, où l'on s'amuse et se cultive. Il pourrait aussi devenir demain un lieu où l'on réside, où l'on se soigne, où l'on étudie, où l'on fabrique...



**LE CENTRE COMMERCIAL DE DEMAIN VEUT SATISFAIRE DES ENVIES PLUS QUE DES BESOINS**

Christian Dubois,  
Head of Retail Services France

Mixité, tiers lieux, Fab Lab... le champ d'exploration est aujourd'hui très largement ouvert pour réinventer les centres commerciaux.

### Recycler les actifs obsolètes

La mixité et la diversification constituent également des pistes à explorer pour la reconquête des espaces commerciaux existants en perte de vitesse. Cette stratégie de redynamisation dépend de la capacité des opérateurs et collectivités locales à se donner les moyens de multiplier les usages et les motifs de fréquentation d'un lieu dans un objectif commun et avec des ressources mutualisées.

### Les centres commerciaux ne sont pas morts, ils évoluent.

Face à cette mutation rapide, il y a une nécessité pour les acteurs de l'immobilier commercial de prendre la mesure du changement de paradigme qui est en train de s'opérer. C'est dans cet esprit que Cushman & Wakefield se positionne comme un acteur qualifié à l'écoute des nouvelles problématiques du marché. La capacité de nos équipes à comprendre ces nouvelles attentes et à apporter une réponse adaptée en fonction des spécificités propres à chaque site est déterminante pour ne pas entrer dans une dynamique d'érosion de l'attractivité des centres commerciaux, piliers du secteur.

Présents sur le marché des commerces depuis des décennies, nous sommes en mesure d'apporter notre expertise à toutes les étapes de réflexion de la vie d'un centre commercial. Analyser les territoires et accompagner les propriétaires et les enseignes dans leurs projets, c'est le cœur de métier de nos équipes.

Conseiller nos clients au mieux, c'est anticiper ces tendances de fond qui « disruptent » les modes de consommation et transforment le marché du commerce. Pour ce faire, nous mettons à leur disposition une équipe multidisciplinaire de spécialistes du retail, capables d'intervenir en mode projet sur



**LA SURVIE DE CERTAINS ACTIFS EN DIFFICULTÉ DÉPENDRA DE LEUR CAPACITÉ À S'ADAPTER À L'UN OU L'AUTRE DES MODÈLES « VALEUR SÛRE » : MODÈLE DE PROXIMITÉ ÉLARGIE OU MODÈLE PRIME EN MESURE DE CRISTALLISER LES INTÉRÊTS DES ACTEURS ET DES CONSOMMATEURS**

Thomas Hébert,  
Head of Retail Development  
& Consultancy

l'ensemble de la chaîne de valeur immobilière afin d'apporter une approche globale à ces nouvelles problématiques.

### Les trois piliers du centre commercial aujourd'hui et demain :

- **Visibilité tant naturelle que virtuelle**
- **Accessibilité**
- **Convivialité et expérience = prendre soin du consommateur et lui faire vivre des moments d'exception**

Leader mondial des services dédiés à l'immobilier d'entreprise, Cushman & Wakefield accompagne ses clients utilisateurs et investisseurs internationaux en combinant perspective mondiale et expertise locale à forte valeur ajoutée, à une plate-forme complète de solutions immobilières.

### Remerciements particuliers pour leur collaboration à ce document à :

Pierre d'Alençon  
Fanny Clouet  
Christian Dubois  
Ophélie Duhoux  
Typhaine Gaillard  
Thomas Hébert  
Magali Marton  
Simon Maurel  
Christian Méry  
Vanessa Zouzowsky

Dans le monde



En France



JAMAIS UNE PÉRIODE N'AURA ÉTÉ AUSSI FAVORABLE AU COMMERCE QUE CELLE QUE NOUS VIVONS ACTUELLEMENT : LES MODÈLES TRADITIONNELS DE CONSOMMATION ET DE VENTE SONT REMIS EN QUESTION AU PROFIT DE MODÈLES ALTERNATIFS. L'INNOVATION ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES SONT PORTEUSES D'INCERTITUDES, MAIS AUSSI DE GRANDES OPPORTUNITÉS.



COMMERCIALISATION ET DÉVELOPPEMENT D'ENSEIGNES



**Christian Dubois, MRICS**  
International Partner,  
Head of Retail Services France  
Tél 01 53 76 92 96  
Mob 06 71 01 43 01  
christian.dubois@cushwake.com

DÉVELOPPEMENT ET CONSEIL



**Thomas Hébert**  
Partner,  
Head of Retail Development & Consultancy  
Tél 01 53 76 91 93  
Mob 06 85 04 80 98  
thomas.hebert@cushwake.com

INVESTISSEMENT



**Vanessa Zouzowsky**  
Partner,  
Head of Retail Capital Markets  
Tel 01 86 46 11 05  
Mob 06 71 69 25 47  
vanessa.zouzowsky@cushwake.com

EXPERTISE



**Jean-Philippe Carmarans, MRICS**  
International Partner,  
President of Valuation & Advisory France  
Tél 01 41 02 71 11  
Mob 06 22 50 67 33  
jean-philippe.carmarans@cushwake.com

ASSET SERVICES



**Damien Revon**  
Head of Asset Services  
Tél 01 41 02 72 22  
Mob 06 12 23 06 64  
damien.revon@cushwake.com

PROJECT MANAGEMENT



**Hélène Fiani**  
Partner, Head of Project & Development Services France  
Tél 01 86 46 10 86  
Mob 06 45 49 31 24  
helene.fiani@cushwake.com

## CONTACTS

**Typhaine Gaillard**

**Chargée d'Etudes Retail**

+33 (0)1 86 46 10 94

[typhaine.gaillard@cushwake.com](mailto:typhaine.gaillard@cushwake.com)

**Magali Marton**

**Directrice des Etudes France**

+33 (0)1 86 46 10 95

[magali.marton@cushwake.com](mailto:magali.marton@cushwake.com)



Leader mondial des services dédiés à l'immobilier d'entreprise, Cushman & Wakefield accompagne investisseurs, propriétaires et entreprises dans toute leur chaîne de valeur immobilière, de la réflexion stratégique jusqu'à l'aménagement des locaux. Le groupe conseille ses clients utilisateurs et investisseurs internationaux, dans la valorisation de leurs actifs immobiliers en combinant perspective mondiale et expertise locale à forte valeur ajoutée, à une plate-forme complète de solutions immobilières. Fort de ses 48 000 collaborateurs répartis dans près de 400 bureaux et 70 pays à travers le monde, Cushman & Wakefield a réalisé en 2017, un chiffre d'affaires de 6,9 milliards de dollars via ses principales lignes de métiers : facilities et project management, transaction, capital markets et conseil. Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.cushmanwakefield.fr](http://www.cushmanwakefield.fr) et sur Twitter @CushWakeFrance.

### **CUSHMAN & WAKEFIELD FRANCE**

21 rue Balzac  
75008 Paris

01 53 76 92 92

[cushmanwakefield.fr](http://cushmanwakefield.fr)

