



**intencité**

Agence d'Urbanisme commercial

# COMMERCE ET PROSPECTIVE

*Le devenir du commerce face aux évolutions des modes de consommation et l'impact sur les documents de planification*

*Synthèse d'entretiens (Darty, IPEA, Mr.Bricolage, Groupe Chéssé, PROCOS, Compagnie de Phalsbourg)*

*juillet 2019*



▼ Ce n'est pas la fin du commerce bien au contraire, nous allons même assister à une révolution du commerce bien plus importante que celle connue dans les années 60 avec l'arrivée de la grande distribution et du développement commercial en périphérie. Les tendances actuelles prédisent une augmentation du maillage du territoire par des points de vente plus nombreux et plus proches du consommateur, les professionnels de la grande distribution parlent d'un commerce satellitaire fonctionnant autour d'un magasin témoin (flagship) et d'une multitude de commerces plus petits mais plus nombreux.

# avenir, évolutions, le commerce de demain.

▼ Comment une communauté de communes, un SCOT, une agglomération, une ville peuvent organiser ces nouvelles formes de commerces (e-commerce, commerce satellitaire, commerce éphémère, etc) ? Quels seront les lieux commerciaux de demain ? comment les identifier ? la concentration sera moins vraie dans certains cas et encore plus réelle dans d'autres ? les changements et l'évolution des modes de consommation sont de plus en plus rapides, face à cela comment faire pour que les documents de planification accompagnent le développement du territoire de manière adaptée ?

# 1. Le commerce jusqu'à aujourd'hui ▼

## un commerce de détail régit par les groupes de distribution privilégiant toujours plus de surfaces commerciales ▼

Le commerce a longtemps été lié au dynamisme des activités économiques d'un territoire, le fruit de la création de la richesse locale était réinjecté sur le territoire par la création des emplois et par la dépense dans le commerce local. Aujourd'hui, plusieurs phénomènes coexistent, le développement commercial n'est plus lié à la création de valeur sur le territoire mais aux stratégies des grands groupes de distribution dont le leitmotiv est le gain de nouvelles parts de marché et la couverture du territoire. La grande distribution a longtemps été consommatrice de mètres carrés, notamment dans le domaine de l'alimentaire et de l'ameublement. Ces grands groupes ont participé à la création de nombreux mètres carrés avec une expansion des surfaces commerciales toujours plus importante dans le but d'augmenter la largeur des références et d'offrir une expérience client toujours plus intense. L'extension du parc commercial sur le territoire a renforcé la

puissance d'achat des groupes en améliorant la baisse des prix d'achat (en lien avec l'augmentation des volumes achetés) et la réalisation d'économie d'échelle sur la chaîne globale de la distribution. Ce phénomène de couverture du territoire par la distribution n'est plus directement lié à la capacité du marché local mais à une volonté d'augmentation de chiffres d'affaire à l'échelle de l'ensemble de la marque. La conséquence est la création de plus de surfaces commerciales que le marché ne peut absorber, la création de nouveaux projets sur les territoires nécessitent de la prudence de la part des collectivités et de leurs représentants. La création de mètres carrés n'étant pas toujours justifiée malgré la volonté des opérateurs, promoteurs ou enseignes à s'implanter.

## une logique de financiarisation du marché de l'immobilier commercial ▼

Cette situation commerciale des territoires est aussi fortement liée à la financiarisation du marché de l'immobilier commercial. Les territoires s'inscrivent

dans une forte concurrence, la production de surfaces commerciales permet la création de richesse (création d'emploi, recettes fiscales) et d'attractivité territoriale pour les collectivités locales. Dès lors, des logiques financières déconnectées des valeurs économiques du commerce s'observent avec des sur ou sous estimations de la part des investisseurs voulant le projet, ou par des collectivités cédant à bas prix pour créer des projets. La logique des investisseurs se traduit par une valorisation forte de leur actif qui passe par la pratique de valeurs locatives élevées : en effet, plus le loyer est élevé plus la valeur de l'actif l'est aussi. Parallèlement, les distributeurs jouent le jeu en multipliant les points de vente malgré des rendements pas toujours à la hauteur des objectifs, mais cette stratégie leur permet d'exister et de prendre des parts de marché favorisant l'augmentation d'un chiffre global, même si les chiffres d'affaires des magasins stagnent. Ce modèle est cependant menacé notamment par la modification des modes de consommation. ▼

## 2. Les accélérateurs de la mutation des comportements d'achat ▼

### une volonté de bien consommer ▼

La façon de consommer connaît une révolution. On parle de révolution de l'arbitrage de la consommation. La société française est en train de passer d'une société de consommation à une société de déconsommation selon les sociologues. Les français privilégient la qualité à la quantité, le rapport à la santé et au bien être a pour conséquence un fort développement des concepts commerciaux bio, locaux ou vegan. Dans les grandes métropoles, on observe un retour des petits commerces de bouche. En Allemagne, se développent de plus en plus des concepts et objets pour permettre de faire pousser ses légumes soi-même. Le prix n'est plus le seul critère d'arbitrage dans la consommation (même pour les petits budgets). Les consommateurs sont de plus en plus attentifs à la valeur d'une marque, à son éthique, à sa relation avec l'environnement.

### des nouvelles formes de consommations alternatives ▼

L'individu cherche à se démarquer et à s'émanciper face au groupe. Cela se traduit par un détachement face aux grandes marques portées par le plus grand nombre. L'individu est plutôt en recherche de petites marques pas toujours connues mais répondant à une éthique et porteuse de sens pour le consommateur. Ce phénomène est notamment observé dans le monde du prêt à porter où le vêtement n'est plus un élément de distinction et ne participe plus à l'image de l'individu. Les marques sont perçues comme des gages de savoir-faire. Les grandes marques doivent revoir leurs pratiques et leurs produits. Les marques en forte expansion sont celles privilégiant par exemple la production locale, l'éco-responsabilité, l'utilisation de produits naturels. Cette volonté de s'inscrire dans une consommation raisonnée est notamment marquée par l'augmentation des achats d'occasion; la vente entre particuliers a fortement augmenté et est facilitée par internet et les sites d'annonces. L'achat d'occasion devient un axe de réflexion des enseignes. Darty, Ikea, Bocage réfléchissent à de nouveaux concepts de magasins d'oc-

casion. Parallèlement, l'usage prend progressivement le dessus sur la propriété et modifie les tendances de consommation avec une notion plus forte de services, d'accueil personnalisé et de location. 83%<sup>1</sup> des français estiment qu'il est plus important de pouvoir utiliser un produit plutôt que de le posséder. Trois facteurs favorisent cette nouvelle pratique : la baisse du revenu disponible, la prise de conscience de l'impact environnemental de notre consommation et l'augmentation des sites d'échanges et d'annonces qui rendent possible le troc ou la vente entre les particuliers. Certaines marques, notamment dans le domaine de l'ameublement, se saisissent du sujet en proposant des contrats de location longue durée. Il est tout à fait possible aujourd'hui de louer son matelas, des machines à outils, voire des meubles.

### plus de proximité ▼

L'individu veut moins de contraintes, ceci est fortement ancré chez les 18-35 ans. Le retour à la proximité est un enjeu important pour répondre à cette génération qui se passe de plus en plus de la voiture et passe moins de temps dans les commerces physiques. Ce sujet est aussi important chez les seniors en recherche de praticité. Ces pratiques se traduisent par l'émergence des drives piétons avec des amplitudes horaires fortes, voire des concepts de boutiques ouvertes 24h sur 24h, sans employé, à l'image de la marque Wheelys (chaîne de cafés ambulants). Mais c'est aussi le renforcement des supérettes et le développement des marchés. Ce rapprochement opéré vers la clientèle avec des concepts plus compacts, mobiles, agiles, fragilise d'autant plus les hypermarchés.

<sup>1</sup> Christophe Gazel, Directeur Général, IPEA

## e-commerce, data, nouvelles technologies ◀

Aujourd'hui le e-commerce représente des parts de marché autour de 8%, les prospectivistes prévoient une augmentation de ces parts à 25% en 2030<sup>2</sup>.

L'arrivée du e-commerce a remis en question le format des concepts et la manière de faire du commerce. En effet, les grands distributeurs doivent faire face à l'agilité d'internet. Certains secteurs sont évidemment plus impactés que d'autres comme le secteur de l'ameublement : ce secteur connaît aujourd'hui une des révolutions les plus importantes dans le secteur de la grande distribution. Le e-commerce répond au besoin des consommateurs à savoir le prix et le choix de produits. Le consommateur français est très ouvert à l'achat en ligne et pas vraiment demandeur de commerce de grande taille, impersonnel et contraignant. Actuellement, pour des achats non alimentaires, 74% des français débutent leur recherche par internet<sup>2</sup>, ils vont là où internet les emmènent, c'est donc le commerce qui entre chez le consommateur et non plus l'inverse. Ce phénomène a eu pour effet de faire du client, non plus un roi, mais le maître de l'univers. En effet, jusque dans les années 2010, le client était en recherche de prix, les marques et les distributeurs ont donc longtemps joué au jeu de la promotion pour attirer la clientèle dans

leur commerce. Aujourd'hui, il existe un arbitrage très fort de consommation, le client, notamment issu de la jeune génération, se renseigne, compare, décrypte le produit grâce à internet. Le client revient donc au centre de la relation avec les marques. Cette nouvelle relation implique une meilleure connaissance de « consommateur ». La big data va devenir importante pour la compréhension de ses besoins et l'adaptation des concepts commerciaux à développer.

Parallèlement, de nouvelles technologies se développent, en particulier la réalité augmentée. Cette technologie aura sur les prochaines décennies un impact sur l'expérience client. Au travers de casques de réalité augmentée, le client va pouvoir vivre des expériences shopping incroyables, il sera possible de visualiser par exemple en direct son intérieur grâce à des configurateurs. Cette technologie va considérablement accélérer la nécessité de produire moins de mètre carré de commerce.

<sup>2</sup> Emmanuel Le Roch, président, et Robin Bevan, PROCOS

## 3\_ Un paysage commercial en mutation ▼

### vers de nouveaux hypermarchés ▼

Les hypermarchés ont fortement été impactés ces dernières années par l'évolution des modes de consommation. Temples de la consommation, les hypermarchés ont connu leurs heures de gloire jusque dans les années 2000. Aujourd'hui, l'hypermarché connaît une diminution de ses parts de marché en raison d'une augmentation des acteurs alimentaires spécialisés, de plus en plus nombreux (bio, hard-discounters, marchés forains). Les hypermarchés sont aussi impactés par de nouveaux acteurs hard discounters dans le non alimentaire du type Action ou Easycash, qui bousculent la répartition des parts de marché et impliquent des pertes supplémentaires pour eux. L'hypermarché doit se réinventer. Trois champs d'action sont exploités par les distributeurs. Le premier est la spécialisation : les distributeurs focalisent leur activités sur l'alimentaire en créant des ambiances de marchés forains et en renforçant le contact client avec un retour de commerçants spécialisés (boucher, poissonnier, fromager, etc). Le second est la mise en place de

partenariats avec les spécialistes du non alimentaires pour ouvrir des « corners », à l'image du partenariat entre Carrefour et Darty. Le troisième est la transformation de très grands hypermarchés en outlet ou en espaces de déstockage.

### l'omnicanal ▼

Le modèle des magasins va perdurer mais avec une réorganisation du maillage. Actuellement, Internet représente 8% à 10% des parts de marchés (plus ou moins important selon les secteurs). A l'horizon 2025, les parts de marché d'internet sont estimés autour de 20%. De nombreux distributeurs se sont maintenant saisis de cette problématique et profitent d'internet pour renforcer leur maillage territorial. En effet, les e-consommateurs ont besoin de toucher, de se retrouver, de discuter avec des passionnés, d'obtenir de véritables conseils et d'avoir accès au produit, donc cette attitude favorise l'ouverture de magasins (paradoxalement). Le magasin devient dès lors un lieu de démonstration, un point de livraison et un point d'achat permettant le développement du de crosscelling<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> consiste à proposer, au moment de l'acte de vente, la vente d'un produit complémentaire

## un maillage plus important avec des surfaces plus petites mais plus performantes ◀

Les nouveaux modes de consommation, le renforcement de l'omnicanal par les distributeurs et l'utilisation des nouvelles technologies comme la big data ou la réalité augmentée ont pour principales conséquences de rationaliser les surfaces commerciales. Aujourd'hui, les formats sont beaucoup plus petits mais les points de vente plus nombreux. Les distributeurs ont une volonté de mailler le territoire afin d'être plus proches du consommateur, qui n'est plus enclin à faire des kilomètres et des heures de voitures pour son acte d'achat. La logique des distributeurs passe d'une logique d'occupation du terrain à une logique de rentabilité de chaque point de vente déployé : chaque mètre carré déployé doit être rentable. Chaque implantation est donc analysée sous le prisme de la rentabilité et l'efficacité. En effet, le coût d'exploitation augmentant avec le nombre de m<sup>2</sup>, plus il possède de surfaces, plus le distributeur prend des risques économiques forts, d'où un regain d'intérêt pour des points de vente plus petits. Concernant les implantations existantes, leurs surfaces peuvent être réduites, au besoin, ce qui implique

des (re)négociations entre les enseignes locataires et leurs propriétaires, dont l'écoute est favorisée par la réputation de l'enseigne et le fait que celle-ci soit ou non une locomotive pour la zone commerciale. Le déplacement de « locomotives » a un impact sur la commercialité des zones commerciales, entraînant pour certaines une perte d'attractivité pouvant à terme conduire à des friches commerciales.

L'autre grande tendance observable est la notion de développement satellitaire du commerce. De nombreuses enseignes développent de grands magasins phares appelés « flagship » dans lesquels toutes les gammes et les références de l'enseigne sont présentées; ils sont souvent de grande taille et présents dans les grandes métropoles. Ces flagships s'appuient sur un maillage de commerces plus petits appelés satellites, qui proposent quelques références très ciblées (notamment grâce à l'étude des besoins des consommateurs de la zone de chalandise par le biais de la big data), et qui jouent un rôle de point relais avec la livraison gratuite. Ces commerces nécessitent d'emplacements très accessibles mais pas forcément connectés à de grandes locomotives commerciales.

## 4- Et demain, quels impacts sur le territoire et son aménagement ? ▼

### passer de zones mono-fonctionnelles à des zones mixtes ▼

Les locomotives commerciales n'hésitent plus à quitter les zones anciennes pour des nouvelles et les points de vente satellitaires à rejoindre des zones hyper-connectées. Cette logique d'implantation a donc un impact pour le territoire avec des risques d'affaiblissement voire de perte de commercialité des zones anciennes au profit de zones neuves. L'évolution des zones commerciales et la concentration du commerce dans des lieux très attractifs va modifier le paysage commercial et impacter les zones commerciales en particulier celles en perte de vitesse et celles situées dans des territoires eux-mêmes en déprise. La modification des usages commerciaux implique une diversification des usages et la reconversion des locaux commerciaux, au risque de voir la valeur des actifs disparaître. L'avenir de ces espaces commerciaux doit être repensé avec du commerce mais pas seulement. D'autres usages vont apparaître comme le logement, le tertiaire, les résidences étudiantes ou pour personnes âgées, le loisir, les équipements, l'hôtellerie...

Il est intéressant de noter que certains opérateurs commerciaux ont déjà initié leur évolution en passant de promoteur gestionnaire de surfaces commerciales à acteurs globaux de l'immobilier.

### tendre vers un renouvellement urbain des zones commerciales ▼

La mutation des zones commerciales passe par un renouvellement des zones sur elles-mêmes. L'évolution des modes de consommation amène les enseignes à revoir leurs concepts et passe par une rationalisation des surfaces. Cette rationalisation implique une libération de foncier pouvant accueillir du commerce ou d'autres fonctions. Par ailleurs, la limitation des extensions des zones commerciales existantes peut participer à l'incitation au renouvellement urbain.

## **favoriser la création de zones logistiques** ▼

Le commerce en ligne et la multiplication des points de vente physiques sur le territoire ont pour impact l'augmentation des livraisons. En se rapprochant des lieux de vie, les distributeurs réinventent leur logistique et la livraison. Les réflexions doivent permettre d'aboutir à une absorption de la mobilité additionnelle liée à la création de nouveaux flux sur le territoire. Certaines enseignes comme Ikea créent des plateformes logistiques très performantes de proximité dans les grandes métropoles. C'est le cas de la plateforme développée au port de Gennevilliers en Ile de France afin de bénéficier de livraison en fluvial. Les derniers kilomètres sont réalisés avec de petits porteurs électriques. Ces usages impliquent, outre la question du recyclage des batteries, une planification à l'échelle des territoires. Il faut réfléchir à transformer certaines zones en hub logistique pour créer des plateformes d'éclatement.

## **inscrire les centres- villes dans le dé- veloppement des nouveaux formats d'enseignes** ▼

Il est désormais nécessaire d'avoir une politique qui tend à favoriser le retour des enseignes en centre-ville. Le consommateur recherche un mix entre les artisans, les commerces de bouches, les commerçants indépendants et les en-

seignes. Les centres-villes, notamment des villes moyennes, doivent profiter du retour des enseignes au plus proche du consommateur et faire en sorte d'être inscrits dans le maillage prioritaire des enseignes.

## **rendre les documents d'aménagements plus agiles** ▼

### *stratégie*

Les documents de planification doivent renforcer leur rôle d'outils d'aide à la décision et doivent permettre aux élus de définir une stratégie à une échelle pertinente comme celle bassin de vie. Cette stratégie doit participer à la définition de barycentres du commerce, à l'identification de zones commerciales mutables et favoriser la création de plateformes logistiques.

### *opérationnalité*

L'instance du SCOT doit renforcer sa compétence technique commerce. Il doit pouvoir repérer rapidement les évolutions en cours sur le territoire, les signes de déprise et les propriétaires de locaux commerciaux souhaitant développer ou transformer leur patrimoine.

## de l'urbanisme de planification vers l'urbanisme négocié

La notion d'urbanisme négocié est très forte dans la transformation et l'évolution du paysage des zones commerciales. En effet, l'évolution des zones d'entrées de ville, des zones commerciales et routes commerciales est réalisée sur du foncier appartenant à du privé. Les collectivités ne pourront faire autrement que de mettre en place des instances de travail avec les propriétaires et réfléchir ensemble à la mutation de ces actifs immobiliers aujourd'hui rentables grâce aux commerces mais demain risquant de l'être un peu moins.

### Personnes rencontrées

---

Alexandra Bremaud, Groupe Chéssé  
Directrice des opérations

Dan Ohnona, Groupe FNAC&DARTY  
Head of Property and Development

Christophe Gazel, IPEA  
Directeur Général

Emmanuel Le Roch, PROCOS  
Président

David Moulin, M. Bricolage  
Directeur expansion

Mathieu Boncour, Directeur des  
relations institutionnelles et du mécénat  
Compagnie de Phalsbourg

*Entretiens réalisés entre janvier et mai 2019.*



# nous contacter

**intencité**

Agence d'Urbanisme Commercial

**Intencité® - Siège social** – 33, Cité Industrielle – 75011 Paris  
**Villes Intensives - Station F** – 5, Parvis Alan Turing – 75013 Paris  
Tél. : 07 66 87 36 99 / E-mail : [info@intencite.eu](mailto:info@intencite.eu)

[www.intencite.eu](http://www.intencite.eu)

