

Les centres commerciaux, menacés par les plates-formes d'e-commerce, cherchent une nouvelle formule gagnante

Par [Nadine Bayle](#)

Publié le 1^{er} mars 2022

ENQUÊTE : Confrontés à une chute drastique de leur fréquentation depuis le début de la crise sanitaire et au basculement des consommateurs vers les achats sur Internet, ils explorent d'autres modèles.

Le modèle du centre commercial, qui avait autrefois fragilisé les magasins indépendants de centre-ville, se retrouve à son tour attaqué par les plates-formes numériques, une concurrence palpable ces dernières années mais amplifiée par la crise sanitaire. Avec Amazon ou Alibaba, « *le consommateur a désormais les plus grands centres commerciaux du monde dans sa poche* », ironise Antoine Frey, président du groupe immobilier Frey. Un véritable cauchemar pour des lieux dont la force était de réunir sous un même toit tous les biens et services de la vie quotidienne. Leurs propriétaires, d'Unibail (URW) à Altea en passant par Klépierre, ne peuvent que s'interroger : comment convaincre les enseignes de continuer à louer des emplacements et les Français de faire encore le déplacement ?

Il n'est plus exclu de voir les positions s'inverser entre ces temples d'abondance pétris de l'imaginaire des « trente glorieuses » et les espaces multimarques sans limites du cyberspace. Si le patchwork composite que forment les huit cents centres commerciaux de l'Hexagone revendique 25 % du commerce de détail, les professionnels de la vente en ligne

prévoient « *raisonnablement* » que le Web captera 20 % de ce même gâteau à l'horizon 2030. Un péril pour un autre, penseront sans doute leurs détracteurs, qui voient un même symbole de surconsommation dans ces deux générations de places de marché.

Dans son livre *La plateforme de la consommation* (Gallimard, 2021), l'économiste Philippe Moati revient sur la différence de dynamiques à l'œuvre, qui ressort de façon encore plus flagrante depuis la crise sanitaire. Les centres commerciaux sont « *installés depuis plus de dix ans dans une trajectoire de contraction de leur fréquentation* », écrit-il. Pénalisés par les confinements et les restrictions, ils ont vu le nombre de leurs visiteurs plonger de 28,1 % en 2020 par rapport à 2019 et à nouveau de 0,8 % l'an dernier, d'après les données du Conseil national des centres commerciaux (CNCC). Alors que les marchands en ligne, ouverts vingt-quatre heures sur vingt-quatre, gagnaient quant à eux quatre ans de croissance dans l'intervalle.

Achat plaisir

Salvatore Perri, le dirigeant et actionnaire de l'enseigne de restauration Vapiano en France, s'est retrouvé aux premières loges de cette révolution du commerce : une vingtaine de ses trente-trois restaurants italiens sont installés dans de grands complexes régionaux tels que Les Quatre-Temps. « *Dans le quartier de bureaux de Paris-la Défense, la fréquentation a plongé de 40 % en deux ans et tout s'est cumulé au plus fort de la crise, témoigne-t-il. Le télétravail a privé Vapiano d'une grande partie de sa clientèle du midi, le cinéma, concurrencé par Netflix, n'apportait plus le trafic du soir et l'essor de l'e-commerce a fait s'effondrer la fréquentation des boutiques.* »

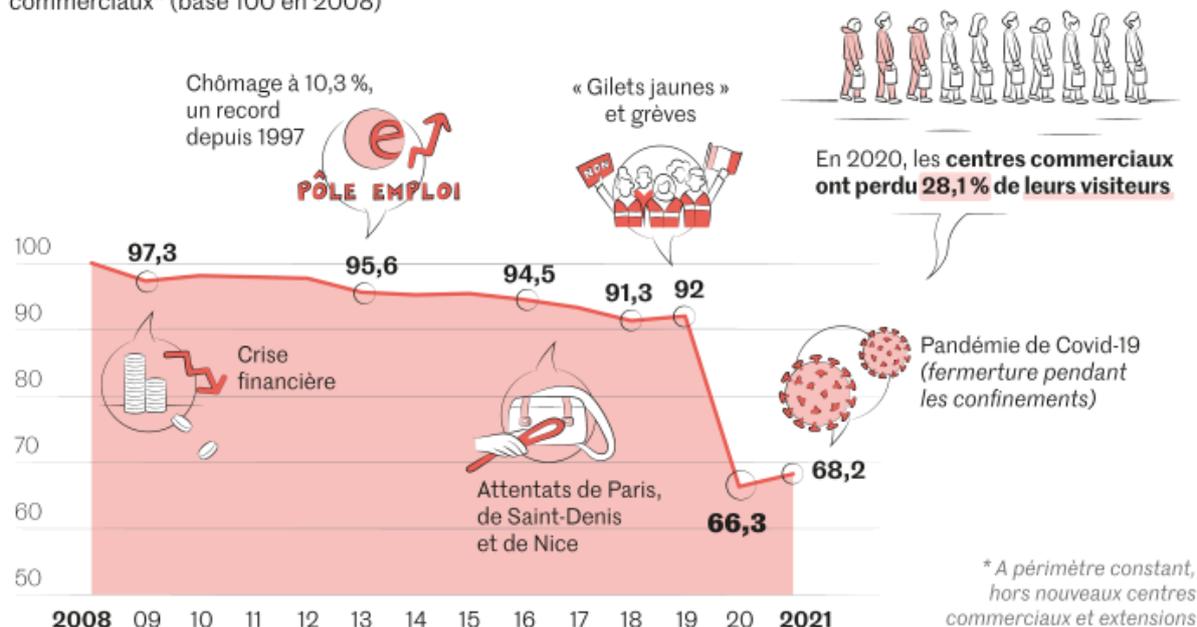
A l'évidence, une partie non négligeable de la population a pris goût à des usages parfois adoptés sous contrainte, et le télétravail s'est installé pour de bon. Pourtant, l'envie de retourner « *comme avant* » dans les centres commerciaux semble concerner une majorité des Français, montre un sondage de Sociovision de 2021. Une fréquentation à la hausse en janvier (+ 9,5 % selon le CNCC) tend à confirmer ce désir.

Mais ce format de consommation, en tant que pur lieu d'achat et de transaction, semble révolu. D'où cette martingale affichée par les foncières : à Internet la corvée des courses et la comparaison des tarifs, au *mall* l'achat plaisir et les services à valeur ajoutée. « *Il s'avère impossible de rivaliser avec les milliers de références proposées par des pure players d'Internet quand la recherche de produits est uniquement guidée par les prix et les algorithmes, en revanche un centre commercial offre un contact humain et un côté social qui n'existe que dans le monde physique* », plaide ainsi Jean-Marc Jestin, le président de Klépierre. « *Beaucoup aiment s'y retrouver entre amis ou en famille pour aller au cinéma, au McDo ou se balader en mangeant une glace*, confirme le sociologue Rémy Oudghiri, directeur général de Sociovision. *Même si le rêve de tout centre commercial reste d'attirer des gens qui achèteront des vestes Sandro.* »

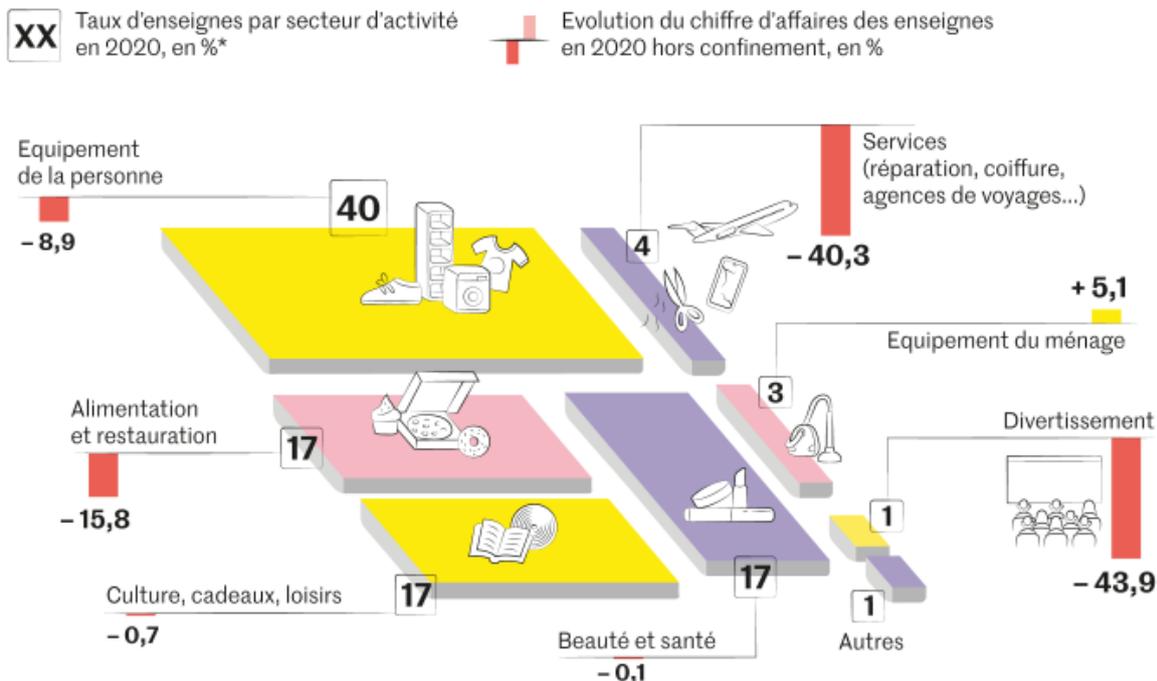
.../...

La pandémie a affaibli les centres commerciaux

Evolution du chiffre d'affaires des centres commerciaux* (base 100 en 2008)



Répartition de l'offre des centres commerciaux régionaux



* Boutique et grandes surfaces spécialisées (surfaces > 750 m² GLA).
Hors grandes surfaces alimentaires et grands magasins

Infographie : **Le Monde** • Sources : CNCC ; Fevad ; JLL/ImmoStat ; IVC, données Codata retraitées.

.../...

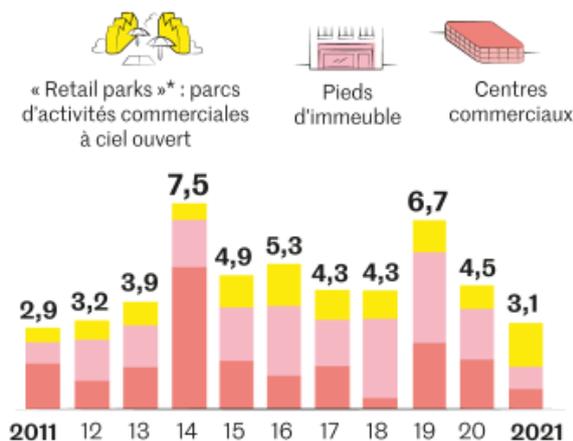
Essoufflement

L'un des doyens français, Cap 3000, inauguré en 1969 dans les Alpes-Maritimes, a poussé cette logique de l'expérience à fond. Pour la quatrième rénovation de son existence, le bâtiment d'Altarea a été ouvert sur la Méditerranée et doté de nombreux restaurants avec vue. A l'écran géant qui accueille les visiteurs ou au luxe des espaces « Corso » ainsi qu'au spa s'ajouteront « *bientôt une vague artificielle de surf, un bowling, et peut-être un simulateur de saut en parachute ainsi que de nombreux événements culturels et sportifs sur la plage afin d'accentuer le côté "retailtainment"* », indique Felipe Goncalves, le directeur général de Cap 3000. Son ambition, grâce à ce concept qui abolit les frontières entre le commerce et le divertissement ? Attirer 12 millions de visiteurs par an, quand le nombre actuel est tombé sous la barre des 8 millions depuis deux ans.

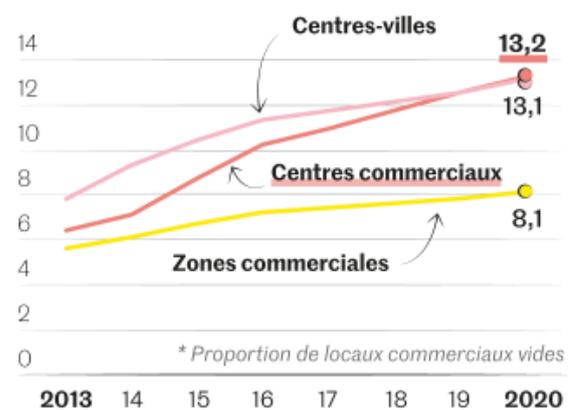
A la baisse, les investissements se reportent en partie vers les « retail parks »*

Montant des capitaux investis dans le commerce en milliards d'euros

Type de structure commerciale, en %



Taux de vacance commerciale*, en %



Infographie : Le Monde

Les sites qui n'ont pas la chance, comme celui-ci, de jouir d'une situation en bord de mer et de la clientèle aisée de la Côte d'Azur pouvaient du moins compter sur la visite hebdomadaire des ménages à l'hypermarché. Mais la locomotive du modèle à la française montre de plus en plus de signes d'essoufflement. Ses ventes plafonnent et le succès du drive et de la livraison à domicile a mis en péril le rituel des courses alimentaires. D'où l'urgence de trouver des relais.

La crise du Covid-19 a fait souffler un vent de nouveauté sur l'offre. La restauration « *va continuer à s'étoffer, car elle participe à la convivialité au sens large, qui devient le bloc majeur du centre commercial* », relève Cédric Ducarrouge, directeur de l'activité location commerciale de JLL en France. Selon lui, ce sont toutes les activités qui tournent autour de la santé et du bien-être qui sortent les plus stimulées de la crise sanitaire. Aptes à dynamiser des centres de toutes tailles, partout sur le territoire, elles présentent l'avantage d'être peu dématérialisées par le numérique.

Chez Unibail, l'accélération est déjà visible : une de ses implantations sur deux propose une offre de santé. Galimmo (la foncière liée à Cora) vise, de son côté, une vingtaine de pôles

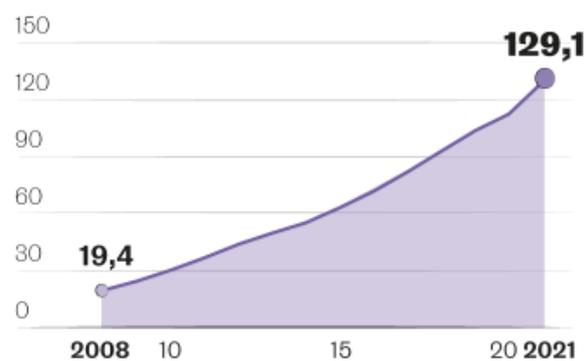
santé d'ici deux à trois ans. D'ici quatre à cinq ans, Carmila (adossée à Carrefour) espère générer 15 % de ses revenus locatifs bruts grâce à l'installation de médecins, de dentistes, d'ostéopathes et de vétérinaires. Le filon des pharmaciens semble tout aussi prometteur. « *Beaucoup passent de surfaces de 50 à 500 mètres carrés et se muent en véritables concurrents des autres acteurs de la santé et de la beauté* », constate-t-on chez JLL.

Rêve de « hubs »

L'appétence des consommateurs pour la proximité, les achats qui ont du sens et les petits prix se retrouve aussi dans les récentes signatures de baux de location par les foncières. Métiers de bouche, espaces de travail partagés, boutiques de seconde main et commerces solidaires se multiplient et côtoient les stars du discount.

La vente en ligne renforcée pendant la crise du Covid-19

Ventes de produits et de services en ligne, en milliards d'euros

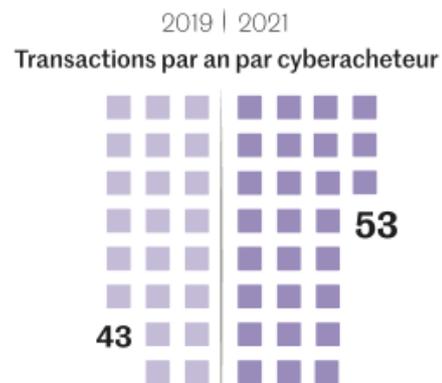


Ce marché a gagné **quatre ans de croissance** pendant la crise



69,4% des Français ont acheté des biens physiques sur Internet en 2021

Une fréquence d'achat et une offre en hausse



Sites de vente actifs



Infographie : **Le Monde** • Sources : CNCC ; Fevad ; JLL/ImmoStat ; IVC, données Codata retraitées.

Bien décidés à ne pas regarder passer une vague numérique qui pourrait les submerger, les centres commerciaux se rêvent surtout en « hubs » de l'omnicanalité, ce mélange de commerce physique et de parcours numérique qui comble de nombreuses attentes chez les consommateurs comme chez les commerçants. Les premiers peuvent retirer ou retourner

facilement en magasin les achats faits sur le Web, les seconds trouvent là un moyen de réduire leurs coûts liés à l'e-commerce et de fidéliser leurs clients, qui en profitent souvent pour faire d'autres achats.

Chez Unibail, la directrice générale Europe du Sud, Anne-Sophie Sancerre, confirme cette évolution : « *Outre des casiers de livraison que nous mettons à leur disposition, certains de nos commerçants nous demandent des surfaces plus importantes qu'avant pour accommoder du "click and collect" ou même des entrepôts intermédiaires à partir desquels livrer les clients qui se trouvent à proximité.* » A leurs marchands physiques qui n'ont pas encore de site Internet, la Compagnie de Phalsbourg ou Altarea proposent de rejoindre l'« e-shop » de leurs centres. Proposer des mètres carrés et une vitrine à des marques nées sur Internet (les Digital Native Vertical Brands) participe de la même stratégie.

Si tout le monde pousse les feux de l'omnicanalité, le chiffre d'affaires supplémentaire généré reste très modeste pour les magasins des centres commerciaux. Cet apport a été très loin de compenser le recul des ventes en 2021, soulignait récemment la fédération d'enseignes spécialisées Procos, dont les trois cents adhérents représentent 60 000 points de vente.

La grande question est de savoir où se situera l'équilibre entre les canaux physique et numérique et où il faut investir en priorité, souligne-t-on au cabinet Kantar : « *Vaut-il mieux aujourd'hui ouvrir un magasin sur Amazon ou dans un centre commercial ?* » Ce dilemme concerne en premier lieu le secteur de l'équipement de la personne, qui souffre depuis des années et a réalisé près de 23 % de ses ventes en e-commerce en 2021. « *De très bons clients des foncières ont déjà mis la clé sous la porte, dont les enseignes de la galaxie Vivarte, d'autres restructurent leur parc en ce moment et vont faire des arbitrages.* »

Des « lieux de vie »

Sélectif, le responsable de Vapiano se félicite d'avoir choisi les plus grands centres pour implanter ses restaurants. Face à l'explosion des commandes en ligne, la chaîne envisage à présent d'ouvrir des « *dark kitchens* » (ces « cuisines fantômes » consacrées à la livraison) dans des lieux qui seront très faciles d'accès pour les employés d'Uber Eats ou de Deliveroo.

Tout laisse donc à penser que, face à l'essor de l'e-commerce, les moins bons emplacements vont souffrir et les foncières se concentrer sur leurs meilleurs actifs. A moins que le prochain moratoire sur les grands projets, prévu par la loi Climat et résilience du 22 août 2021, ne revalorise indirectement certains équipements aujourd'hui en déshérence ? Fini du moins les mégacomplexes de type EuropaCity (Val-d'Oise), **enterré en novembre 2019**. « *Un projet d'une autre époque, fondé sur une consommation de masse d'objets et de loisirs* », selon les mots de l'Elysée.

L'avenir sera donc à « *la densification de l'existant* », indique Gontran Thüring, le délégué général du CNCC. L'heure est déjà aux projets mixtes, conjuguant commerces, bureaux et logements, une tendance qui amène les foncières à embrasser le métier d'aménageur. Le chantier de la halle des Docks, à Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis), dont le premier coup de pioche a été donné en décembre, illustre bien cette évolution. Les travaux ont été confiés à Citizers, la filiale de Frey spécialisée dans les projets mixtes en tissu urbain.

Si le cours planté d'arbres et bordé de boutiques en rez-de-chaussée n'est pas sans rappeler l'esprit des Shopping Promenades de ce groupe, la transformation d'une ancienne usine

Alstom au centre du quartier rénové veut rompre avec les concepts habituels. « *Cette halle gastronomique et culturelle regroupera un marché de produits frais, des restaurants, une microbrasserie artisanale, des cours de cuisine ou encore un incubateur de start-up*, expose Antoine Frey. *L'idée consistant à créer un écosystème d'activités qui travailleront ensemble : par exemple, le restaurateur se fournira chez le boucher et animera des ateliers.* »

Du commerce toujours, mais qui se réinvente jusque dans son nom. Les foncières préfèrent dorénavant parler de leurs sites comme des « *lieux de vie* ». Une façon de rappeler que même si le consommateur passe de plus en plus de temps à faire des achats depuis son canapé, il n'habite pas encore dans un monde virtuel.

Locaux commerciaux : « Le défi est de savoir que faire des 7 millions de mètres carrés non utilisés »

Le futur des grandes surfaces commerciales dépend davantage de l'exploitation des nombreuses zones déjà vacantes que d'éventuelles nouvelles constructions, explique Pascal Madry, directeur de l'Institut pour la ville et le commerce.

Urbaniste et expert en immobilier commercial, Pascal Madry dirige l'Institut pour la ville et le commerce. Auteur, avec Catherine Sabbah, de l'ouvrage *Le Commerce dans tous ses états* (City Linked, 2021), il soulève la question de l'avenir des locaux commerciaux inutilisés.

Qu'attendre de la prochaine interdiction des grands projets commerciaux par la loi Climat et résilience, qui vise à lutter contre l'artificialisation des sols ?

Le décret d'application, qui est attendu, doit encore préciser si le texte s'applique à des surfaces de plus de 10 000 mètres carrés construits « en pleine terre » ou non, ce qui aura son importance. Quoiqu'il en soit, le moratoire sur la construction de grandes surfaces commerciales arrive trop tard. Avant cela, le parc s'était tellement étoffé que l'on constatait déjà une disparition progressive des grands projets, le marché de l'immobilier commercial était arrivé à la fin d'un cycle.

Le défi qui est devant nous est plutôt de savoir ce que l'on fait des 7 millions de mètres carrés commerciaux non utilisés, qui représentent plus du double au sol. Le nombre de locaux vacants a été multiplié par deux entre 2013 et 2020 et ce n'est pas ce texte de loi qui va résoudre la question de leur devenir. Or il n'y a pas encore de doctrine claire en la matière.

Comment expliquer ce niveau record de friches commerciales ?

Au-delà de l'impact de la crise sanitaire, on peut estimer que l'appareil commercial dont la France disposait au début des années 2000 aurait suffi à satisfaire les besoins actuels des consommateurs français. Le parc de magasins était alors tout à fait adapté à une situation de post-consommation de masse et à l'arrivée de nouveaux acteurs de l'Internet qui se passaient de points de vente physiques. Pourtant, le nombre de mètres carrés commerciaux en France a encore doublé entre 2000 et 2020, 90 % des nouvelles surfaces étant créées en périphérie, même si le chiffre d'affaires global du commerce physique n'augmentait quasiment plus. Conséquence de cette suroffre structurelle, accentuée par l'essor de l'e-commerce : les enseignes élaguent leurs réseaux et la sanction vient toucher aussi bien les centres-villes que

les centres commerciaux, avec des taux de vacance moyens désormais comparables, compris entre 11 % et 13 %.

En dépit de ces difficultés communes, la vieille controverse opposant cœurs de ville et périphéries subsiste. A-t-elle encore une raison d'être ?

Depuis les lois de décentralisation de 1983, les mairies ont été habituées à travailler en compétition les unes avec les autres, chacune voulant renforcer l'attractivité commerciale de sa commune, limiter l'évasion de ses consommateurs locaux et créer des emplois. D'où cette tentation d'étendre les mètres carrés commerciaux attachés à sa propre circonscription, où qu'ils se trouvent. Les élus locaux ont souvent été très embarrassés lorsqu'il s'agissait d'arbitrer en faveur de la rénovation de leur centre-ville ou de leur périphérie. Aujourd'hui, la problématique change radicalement, obligeant à repenser les questions de centralités urbaines au-delà d'une telle polarisation. Les mobilités se sont accrues et l'on cherche à avoir accès à des commerces sur ses traces de déplacement. Sinon, on fera encore davantage appel à l'e-commerce pour effectuer ses courses.