

# Commerce omnicanal et immobilier commercial : inventer les nouveaux modèles économiques

**Il est urgent de mettre à plat les modèles économiques du commerce et de l'immobilier commercial pour en inventer de nouveaux et organiser d'autres rapports entre les acteurs, notamment un partage équilibré de la valeur dans un nouveau modèle durable pour toutes les parties.**

Les différents acteurs qu'ils soient commerçants, promoteurs, foncières, bailleurs ou élus locaux, cherchent des réponses à de multiples questions sur le commerce de demain et sa transcription en matière de ville et d'immobilier.

## Comment les acteurs peuvent-ils s'adapter ?

Il est beaucoup question de vacance de locaux commerciaux dans les centres-villes, tout d'abord, puis dans les centres commerciaux. On échange sur ce qui se passe aux Etats-Unis (fermeture de chaînes entières et de centres-commerciaux). Le poids croissant et les stratégies d'Amazon, Alibaba ou Google sont dans toutes les bouches sans que l'on comprenne vraiment jusqu'où ceux-ci peuvent aller et jusqu'à quel point ils peuvent révolutionner le secteur.

Les discussions vont également bon train (voir notre article par ailleurs) sur la dynamisation du commerce dans les centres-villes, voire sur une nouvelle réforme de l'urbanisme commercial. **Mais il convient de se demander si les enjeux sont pris en compte avec suffisamment d'urgence et si l'ampleur des changements à mettre en œuvre est bien appréhendée.**

Nous souhaitons ici relever deux sujets :

- **Le premier est l'importance vitale du commerce physique dans les territoires (3,5 millions d'emplois).** Il faut vite prendre en compte à sa juste hauteur l'impact sociétal du commerce physique. **Ce qui suppose d'établir très rapidement des règles de jeux équitables** : équité fiscale avec les pures players ; mise à plat des sujets de concurrence et des outils pour appréhender celle-ci ; régulation vis-à-vis d'acteurs mondiaux qui atteignent une puissance économique, financière voire politique jamais rencontrée par le passé ; le respect par tous des obligations réglementaires (collecte de la TVA...) par les marketplaces...

**Les GAFA avancent très vite, nos réflexions très lentement ! On a l'impression d'un sentiment d'impuissance.** Ces géants mondiaux ne sont pas les sauveurs du monde. Même s'ils apportent de bonnes choses, ils bougent les lignes, obligent chacun à se remettre en cause, mais ils sont également en capacité d'en générer de très mauvaises.

**Sur le plan du commerce, ce que fait Amazon** (ouverture de 4 à 5 entrepôts, mise en place d'un service de livraison très efficace, de casiers de collecte...) **ne peut pas être appréhendé avec les mêmes critères, avec les mêmes externalités, que le fait d'exploiter des magasins dans toute la France, de participer à la vie locale tels que le font les acteurs du commerce originaires du physique quel que soit le secteur** : alimentaire, culture-loisir, équipement de la personne ou le jouet... Aujourd'hui, certains critiquent les enseignes, estiment qu'elles sont trop présentes, qu'elles seraient responsables du manque d'attractivité des centres-villes en banalisant l'offre ! Mais les consommateurs les demandent, d'une part, et que dirait-on si elles n'étaient plus là, d'autre part ? A quoi ressembleraient nos territoires ?!! Soyons certains de nous poser les bonnes questions et au bon rythme et avec les bons niveaux de priorité !

Les enseignes, celles que nous appelons les retailers, vont s'adapter aux modifications radicales des modes de consommation. Par nature, les commerçants se sont toujours adaptés. **Mais, reste à savoir quelle place exacte occupera le magasin ? Quelle part de la valeur sera captée par ces acteurs internationaux du numérique et que restera-t-il aux exploitants physiques/onmicanaux pour faire fonctionner leur modèle économique ?**

- **Le second point crucial est l'adaptation de l'immobilier commercial et de son modèle économique.**

Nous l'avons dit, le commerce va s'adapter, la question est de savoir à quel rythme et si ce dernier permettra de limiter la fermeture de magasins.

Les réponses des enseignes seront multiples, chacune apporte déjà des réponses différentes. Les modèles sont hybrides, les magasins se positionnent sur des lieux différents et complémentaires. Les lieux de flux, par exemple, le « travel retail » ne s'est jamais autant développé. Pour analyser le potentiel et le parc idéal de points de contact physique avec la consommation, le raisonnement ne se fait plus seulement en stock (population dans une zone de chalandise) mais également en flux (à quel moment et à quel endroit ai-je le plus de probabilité de répondre à une attente client ? à lui rendre sa consommation plus aisée et le meilleur service ?).

On parle beaucoup d'internet mais il est frappant de remarquer par exemple que le « positionnement discount » se porte bien, les enseignes sur ces créneaux mettent en œuvre des développements rapides et l'appétence de la part des consommateurs est marquée. Que ce soit Primark, Action ou Centrakor, aucune de ces enseignes ne voit son développement perturbé par le développement des ventes sur internet !

**Le modèle retail est multiple.** Il est de plus en plus hybride dans une même enseigne (multiformat, shop in shop, pop-up store...), plusieurs modèles donc, de l'opportunisme, de l'innovation, des tests et une recherche d'agilité croissante.

**Les magasins rempliront demain plusieurs rôles :** proximité, praticité, retrait de produits pour le consommateur, retour des produits vendus sur le net, mais aussi mise en scène de l'offre, conseil des vendeurs, expérience client...

**Dans tous les cas, technologie numérique et capital humain devront être intelligemment associés pour faire vivre la meilleure expérience au client/consommateur/citoyen.** A défaut, il restera chez lui face à ses écrans et ses objets connectés. Or, cette expérience client est à la fois le contenant, le lieu (le centre commercial, le retail park, la rue, le magasin...) mais aussi le contenu (le produit, le service, l'accueil, le conseil, l'absence de difficulté...). **C'est le consommateur qui, finalement, décide toujours.**

En fonction des secteurs et des stratégies, certaines enseignes cherchent à avoir davantage de magasins plus petits pour mieux mailler le territoire et avoir la meilleure combinaison avec les apports du net. D'autres, au contraire, transforment leurs parcs pour réduire le nombre de magasins dans une zone donnée mais de plus grande taille. Il n'y a pas de réponse unique.

**Les maître-mots sont : agilité, multi-format et opportunisme.**

**Côté acteurs de l'immobilier commercial, des bailleurs, le modèle économique est à revoir.** La question principale est : serons-nous en capacité de considérer à nouveau le pôle de commerce, quel que soit sa forme, comme un lieu, où bailleurs et preneurs travaillent réellement ensemble pour séduire et fidéliser le consommateur, d'une part, et pour partager équitablement la valeur économique créée, d'autre part ?

**Y a-t-il une volonté de mettre un terme à la financiarisation excessive qui vise avant tout à maximiser un flux financier** mais dans une vision « court-termiste » dans un monde où le magasin est en concurrence avec internet en tant que canal de vente et de relation avec le client final.

A part quelques lieux d'exception qui semblent à l'abri tels que les centres commerciaux dit « prime » ou rues N° 1 situées dans les métropoles et les grandes villes, de très nombreux espaces commerciaux ou rues marchandes sont potentiellement fragilisés. On parle beaucoup des centres-villes des villes moyennes mais la réflexion doit être plus large.

**Lorsque Procos analyse les évolutions comparées des loyers et des chiffres d'affaires, les loyers continuent de croître plus vite que l'activité des enseignes. Qui osera dire que ce n'est pas un problème et que cela pourra continuer longtemps ?!**

A l'exception de ceux situés dans les petits centres commerciaux de centre-ville, tous les magasins voient augmenter leurs loyers même sur les sites qui connaissent des évolutions négatives de chiffres d'affaires.

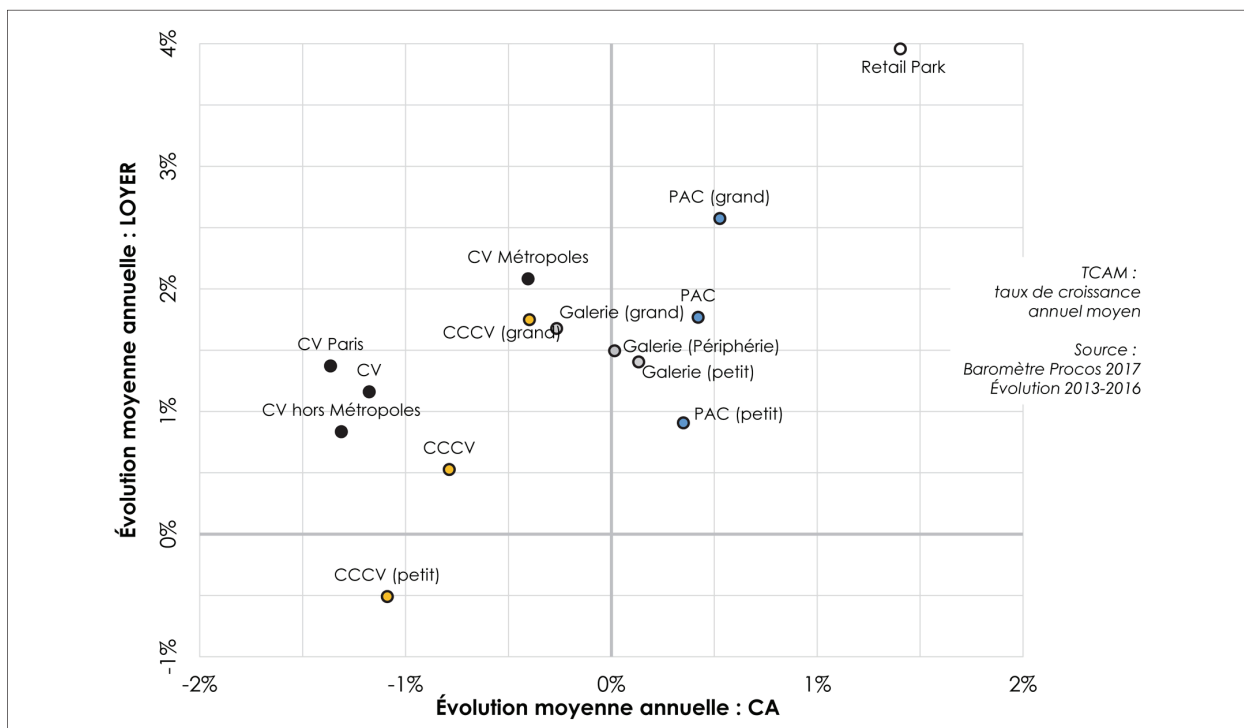
Cette déconnexion entre activité commerciale et coût de l'immobilier montre que la non prise en compte des conséquences des changements d'environnement, de l'immobilisme des rapports actuels ne peuvent mener qu'à une destruction de valeur pour tous : pour les enseignes, bien entendu, par la fermeture des points de vente mais pour les propriétaires des locaux, également.

**La grande question est la suivante : les acteurs de l'immobilier commercial prennent-ils la mesure du sujet ?** Avancent-ils réellement sur la remise en cause de leur modèle et la recherche d'une autre approche du partage de la valeur avec les commerçants avant que le système soit réellement en rupture ? Où est-on encore dans un raisonnement du type « jusqu'à là tout va bien ! » ?

## Évolution CA et Loyer des commerces

(de 2013 à 2016, loyers hors charges)

Données consolidées (enseignes de plus de 50 pdv)



**En tant qu'acteurs du commerce et partenaires historiques, nous devons rétablir une confiance qui nous permette de travailler autrement.** En réalité, bailleurs et preneurs sont dans le même bateau, face à la même problématique. Peut-on réellement travailler ensemble en confiance ou va-t-on travailler l'un contre l'autre, facilitant ainsi la tâche à ceux qui sont plus agiles, plus nouveaux sur le marché ? Sommes-nous orientés client final, en partenariat ? Nous l'avons déjà dit si la réglementation assure une équité concurrentielle normale avec les grands opérateurs du numérique, les magasins devraient encore générer entre 80 et 70 % de l'activité dans le futur. Mais, de telles modifications réclament une mise en œuvre rapide d'un modèle économique nouveau pour combiner au mieux parc de magasins et internet, le tout au service des clients et que l'on appelle l'omnicanal.

**La partie immobilière des magasins devra coûter moins cher, car les équipes magasin auront un rôle essentiel à jouer dans l'expérience client. Mais cela suppose d'investir dans ce capital humain.**

**Acteurs du commerce, qu'ils soient bailleurs ou locataires, doivent orienter leurs réflexions, leurs moyens et leur énergie vers le client final.**

La question est simple. Allons-nous continuer à nous battre dans le cadre de négociations interminables autour d'un contrat de bail, dans une relation parfois déséquilibrée, dans le seul but de se protéger et de capter une part croissante d'un gâteau qui décroît inexorablement ou allons-nous chercher à unir nos forces pour nous adapter, apporter de nouvelles réponses aux attentes des consommateurs, de nouveaux services, dans le respect de l'autre et de son modèle mais aussi dans la défense d'un modèle socialement vertueux car il assure une activité économique locale ?

Il faut parler de commerce, de consommateur, d'individu, de client final pas seulement d'urbanisme commercial, d'augmentation systématique de loyer fixe et de refacturation d'un maximum de charges à son locataire.

**En conclusion, soyons créateurs de valeur.** Comment créer cette valeur dans un monde dominé par le réflexe internet ? Comment le faire dans un monde de baisse de prix et de promotion ?

Nous sommes face à un nouveau monde : nos repères sont remis en cause.

Ne nous trompons pas, quelles que soient les règles, les grands acteurs du numérique, les GAFAs, capteront une part croissante de la consommation et surtout de la valeur ajoutée, autant de valeur qui manquera aux autres acteurs pour investir, notamment sur les hommes et les femmes en magasin pourtant essentiels à l'expérience client.

**Nous, les acteurs historiques du commerce, commerçants comme bailleurs, nous n'existerons que pour autant que nous soyons en capacité de créer de la différence.** Pour les enseignes, cela passe par les marques, les produits et services originaux et la qualité de réalisation. Cela suppose de dégager des capacités d'investissement dans l'informatique, le numérique, le concept magasin et les Hommes.

Les bailleurs doivent également faire leur révolution, imaginer une autre manière d'exercer leur métier, de définir la finalité d'un espace commercial, celle-ci réclamant d'autres rapports entre propriétaires et locataires.

**Il faut maintenant passer de la prise de conscience à la réalité opérationnelle de la co-construction réelle.** C'est vrai en matière d'équité entre les acteurs du commerce en France et en Europe mais aussi de la valeur de l'immobilier commercial en tant qu'outil de travail pour le commerçant avant d'être un simple produit financier. Tout passe par le respect et la relation équilibrée, une priorité, et une urgence ! ■