

## À LA UNE

# L'immobilier au cœur du modèle et des préoccupations des retailers



Dix-huit mois de Covid ont fortement accéléré le poids du e-commerce et le développement des organisations omnicanales des retailers.

En fonction de sa maturité antérieure, chaque acteur s'est retrouvé dans l'obligation de mettre en œuvre en urgence des solutions permettant de répondre aux attentes de clients très contraints dans leurs mobilités.

Bien entendu, ce phénomène est loin d'être neutre puisque, pour les enseignes Procos, les ventes internet ont cru de 50 % en 2020 et à nouveau de 38 % sur la période du premier semestre 2021.

Inutile de sous-estimer les choses, la mise en place du modèle omnicanal s'est accélérée et a gagné plusieurs années par rapport à ce qui serait intervenu sans cette crise.

**Si les ventes internet ont explosé, cette crise a également montré combien les points de vente étaient vitaux pour les modèles de commerce.**

D'une part, les enseignes ont bien réagi et leurs ventes web ont cru plus vite que le marché, d'autre part, le e-commerce n'a pas tué les magasins alors même que ceux-ci ne pouvaient se défendre car fermés durant de longs mois ! **On n'aurait pu imaginer meilleur crash test.**

Et ce point est rassurant. Il faut faire du magasin, le cœur du modèle de demain !

L'immobilier revient donc au cœur de nombreux enjeux stratégiques car si le magasin est au milieu du dispositif car il permet la massification, la présence locale, le contact humain... ce n'est plus le même magasin. Il doit également assurer des fonctions logistiques... Et surtout, les coûts immobiliers, déjà préoccupants avant, le sont tous les jours davantage compte tenu de la distorsion du modèle, de la dispersion de l'activité sur plusieurs canaux...

De ce point de vue aussi les choses se sont accélérées.

**Chacun s'interroge sur les flux et les fréquentations d'après crise, les conséquences du télétravail, la capacité de telle ou telle rue, tel ou tel centre commercial à retrouver une activité soutenue et dans quel délai !**

Pour simplifier, côté locataire, après une telle crise, tout le commerce, aspire à des valeurs locatives adaptées à un modèle économique omnicanal qui a connu une forte accélération durant les dix-huit derniers mois et qui réclame, rapidement, un abaissement du poids de l'immobilier dans la structure de coûts.

Qu'en sera-t-il ? Peut-on espérer une baisse générale des valeurs ?

- Des conséquences hétérogènes,
- Des zones qui se maintiennent et des zones dont les valeurs devraient s'écrouler,
- La périphérie moins exposée : l'équipement de la maison, le sport, y sont sur-représentés, les consommateurs sont revenus plus rapidement.
- Le comportement des acteurs de la demande aura beaucoup de conséquences : en réalité, la rapidité dans lequel l'alignement des prix dépend de plusieurs facteurs mais, notamment, des valeurs des dernières signatures. L'utilisateur fait donc également le marché à la condition que personne ne signe à des valeurs au-dessus du marché. Malheureusement, il reste souvent quelques acteurs pour signer à des valeurs élevées, soutenant ainsi « artificiellement » les valeurs au-dessus de celles qu'elles devraient avoir.

### Les valeurs locatives vont-elles partout s'écrouler ?

#### Facteurs favorables à la baisse des valeurs

- Le développement de la vacance
- Un modèle retail qui réclame la baisse des coûts immobiliers : moins de m<sup>2</sup> (format), usage différent (plus logistique et moins vente)
- Baisse de la demande
- Baisse des flux de consommateurs

#### Facteurs favorables au maintien des valeurs locatives

- Concentration de la demande sur les mêmes actifs : aversion au risque, flux ...
- Beaucoup d'argent disponible
- L'actif commerce présente plus de perspectives que ceux de la logistique et des bureaux
- Une rareté accrue : développement uniquement dans l'urbain, coût du foncier, coût des restructurations et des normes
- Faire avec moins de m<sup>2</sup>
- La durée du bail génère des effets de retard sur la vacance commerciale.
- Les modes de valorisation des actifs (un actif vacant peu durablement être valorisé comme s'il était loué).

## Une situation financière qui entretient la valeur des actifs patrimoniaux

**Les épargnants ont plus d'argent qu'ils n'en ont besoin. Les masses d'argent collectées s'accroissent chaque jour et la Covid n'a pas stoppé le processus, bien au contraire.**

Ils achètent des actifs : immobilier, actions... d'où une augmentation des prix des actifs et de la valeur des patrimoines.

Selon l'économiste Patrick ARTUS, ce n'est pas une bulle mais une conséquence de la rapidité de la création monétaire.

Donc, bien évidemment, cela génère des comportements surprenant vu des preneurs : comment comprendre qu'un propriétaire préfère laisser un local vacant que de le louer moins cher ou de baisser le loyer pour conserver son locataire actuel ?

Par ailleurs, tant que les évaluateurs seront sur des méthodes permettant de conserver la valeur d'un bien sur les flux hypothétiques de loyers antérieurs alors qu'il est vacant, nous serons dans un fonctionnement anormal du marché.

Car, en effet, pendant ce temps, rien ne se signe à des valeurs plus basses et les valeurs antérieures sont soutenues. Bien entendu, un tel fonctionnement ne tient qu'un temps mais, en attendant, l'écart entre les valeurs des bailleurs et les coûts supportables par les exploitants s'accroît, un phénomène qui peut, dans une période telle que celle que nous vivons, être générateur du développement rapide de la vacance dans certaines rues ou certaines polarités de commerce.

## L'immobilier commercial : vers plus de flexibilité

**La crise Covid et ses conséquences bousculent l'immobilier commercial, appelé à toujours davantage d'agilité et de flexibilité. Les mutations des modes de vie emportées notamment par internet et l'indispensable chasse aux coûts modifient sensiblement les géographies et les modèles économiques des différents types d'offres commerciales.**

**Cependant, les fondamentaux du magasin (accessibilité, visibilité, qualité) demeurent.**

Les activités de commerce sont actuellement impactées par de nombreux phénomènes.

La plupart préexistaient à la crise de la Covid. Celle-ci les a accélérés. La crise sanitaire entraîne une profonde crise des mobilités.

Une grande partie des clés de lecture traditionnelles du secteur a été annihilée par les conséquences de la Covid. Pour combien de temps ?

## Les impacts durables sur le commerce et l'immobilier commercial

Le modèle omnicanal s'impose. Avec la crise Covid et les confinements, le poids des ventes Internet dans le commerce de détail est passé de 9,5 % à 13,4 % en un an. On a beaucoup parlé d'Amazon et de quelques pure players, mais ce sont les enseignes physiques qui ont le plus développé ces ventes : drive, click & collect, livraisons.

Les magasins ont bien résisté. S'il ne faut pas sous-estimer les impacts du développement du digital et du web sur le modèle économique, les magasins ont su s'adapter et les consommateurs ont répondu présents à chaque réouverture.

Le magasin restera donc la pierre angulaire du modèle retail.

La mise en place accélérée du modèle omnicanal a de multiples conséquences.

Elle demande des investissements très importants, notamment en logistique, une transformation beaucoup plus rapide de l'hybridation du point de vente, qui devient, à la fois point de retrait et local de stockage rapproché pour la livraison client, avec de nouvelles affectations des surfaces.

Tout point de vente doit s'adapter aux flux multiples qui sont tous vitaux : fréquentation des consommateurs ; accès au retrait des produits (drive voitures, drive piétons, click & collect, casier de retrait, etc.) ; livraisons vers le point de vente pour les besoins du magasin mais également ceux des clients (commandes internet) ; départ des livraisons vers des consommateurs finaux.

## Quel avenir pour les magasins ?

**La fin du format unique : une plus grande agilité sera nécessaire pour les enseignes.** L'adaptation de la taille des locaux au marché local, au type d'emplacement, va s'accélérer. Les surfaces seront différentes selon les lieux avec de plus en plus de diversité.

**Le pragmatisme et la rentabilité** doivent guider le choix des acteurs. Face à une même évolution de l'environnement, les enseignes n'ont pas la même réponse.

**Deux grands modèles se profilent.** Certains cherchent à fonctionner avec moins de magasins mais plus grands pour accroître l'effet « waouh ». D'autres, au contraire, privilégient la combinaison magasin/internet et s'orientent vers davantage de magasins, plus proches du client et plus petits, dans l'objectif d'une meilleure combinaison entre magasin et web.

**Dans ce contexte, la conception des sites et des locaux doit viser la plus grande flexibilité possible** en termes de divisibilité (hauteur, largeur) car le commerce de demain présente encore de nombreuses inconnues et les cycles seront de plus en plus courts.

En termes de localisation, le développement des outils digitaux pourrait laisser croire qu'il est possible de se contenter d'emplacements n° 2. C'est possible pour quelques activités et pour des concepts « malins ».

**Mais, la grande majorité des acteurs recherchera la fréquentation, donc des emplacements plutôt n° 1 et dans tous les cas, des lieux de flux.**

## L'immobilier commercial post-crise en perspectives

**Tous ces éléments nourrissent une remise en cause du business model et de la chaîne de valeur.** Le poids des ventes internet (drive, livraison chez le client) alors que le chiffre d'affaires global et la consommation stagnent, accélère la nécessité d'affecter différemment les moyens disponibles.

**Le poids de l'immobilier devra baisser** alors que le digital et la logistique prendront une place plus importante dans la structure des coûts et investissements. Plusieurs raisons à cela : d'abord le magasin et sa fréquentation ne constituent plus le seul pourvoyeur d'activité. Ensuite, en baisse tendancielle forte, la fréquentation des points de vente est une préoccupation croissante, en particulier pour les grands lieux de commerce.

Chaque exploitant effectue le rapport entre fréquentation réelle et moyens consacrés (loyer, investissement pour l'aménagement).

Par ailleurs, les acteurs du commerce non-alimentaire doivent travailler l'expérience client qui dépend très fortement des équipes magasins (conseil, fidélisation, discours de marque), ce qui suppose de dégager les moyens pour les payer.

Pour résoudre cette quadrature du cercle de la réduction des coûts immobiliers, trois hypothèses sont possibles : **baisser les loyers et charges locatives par m<sup>2</sup> ; réduire les formats ; s'implanter sur des emplacements moins onéreux en combinant intelligemment e-commerce et magasins.**

## Une géographie commerciale modifiée ?

**De nouvelles questions se posent. Elles relèvent de la mobilité et de la relation lieu de vie/lieu de travail.** La crise Covid a mis en difficulté les fondamentaux de l'attractivité des sites les plus importants. L'absence de touristes et un taux de télétravail très élevé entraînent de fortes interrogations sur l'après et le délai d'un « retour à la normal ». Le taux de télétravail d'après-crise aura d'importants impacts. Si chaque collaborateur est moins présent au bureau, ses lieux d'achats changent, générant un impact négatif sur les commerces des zones de bureaux et des transports (gares en particulier). Les conséquences seront plus positives pour les commerces à proximité des lieux d'habitation.

**Les retail parks, parcs d'activité commerciale, sortent renforcés de cette crise.** Paradoxalement, et alors que les tendances sociétales poussent à la densification de l'habitat et à la réduction de l'emprise de l'automobile, la crise Covid entraîne une nouvelle appétence pour l'habitat individuel et le recours à la voiture. Les retail parks par exemple, sont favorisés pour leur accessibilité en voiture et l'accès direct aux magasins.



© www.eol.fr

**La crise révèle un attrait accru pour la proximité. Mais quelle proximité ?** Les Français passent beaucoup plus de temps chez eux, ce qui favorise les commerces proches des lieux d'habitation en particulier pour les achats alimentaires. Plus le taux de télétravail d'après crise sera élevé, plus la situation sera favorable à ces commerces et défavorable aux sites importants (grands hypermarchés, centres commerciaux, galeries marchandes) et aux lieux de flux (moins de trajets domicile-travail).

**Attention toutefois, la proximité n'a pas le même sens selon les types d'achat.** Et, proximité ne veut pas seulement dire centres-villes. En effet, pour les achats non-alimentaires, le comportement du consommateur est différent. Les achats non-alimentaires sont plus impliquants (habillement, électroménager, bricolage, meubles, etc.) et moins fréquents. Les logiques d'ampleur du choix jouent davantage. Dans ce contexte, la concurrence est plutôt entre les lieux de destination, souvent en périphérie et internet. C'est donc l'attractivité des sites physiques (facilité d'accès, disponibilité des produits, qualité du conseil des commerçants, expérience spécifique) qui leur permettra de demeurer attractifs.

### **Est-ce la fin des centres commerciaux et des grandes rues marchandes ?**

**Certainement pas. Mais leur fréquentation décroît.** Ils vont devoir concevoir une offre et une qualité d'accueil qui leur permettent de se distinguer d'internet (lien social, qualité de service). Cette baisse de fréquentation change irrémédiablement le modèle économique et réclamera une baisse des loyers dans la très grande majorité des cas. Bien entendu, la logique de l'emplacement n° 1 est toujours présente mais, tendanciellement, le retail va réduire sensiblement la part des coûts immobiliers dans son modèle global.



© www.spotsbordeaux.com

### **Reste une inconnue importante : le taux de vacance d'après-crise.**

Le besoin de création de nouveaux locaux commerciaux dans les différents lieux de commerce sera directement lié au taux de vacance qui résultera de la crise en 2021-2022. Celui-ci dépendra, en particulier, de la volonté et/ou de la capacité des propriétaires immobiliers à accompagner le commerce dans les prochains mois en adaptant, ponctuellement ou définitivement selon les cas, les valeurs de loyers à la réalité de l'activité post-covid (prise en compte de l'absence durable de touristes internationaux, conséquences du maintien d'un certain niveau de télétravail et/ou d'un retour très progressif de l'utilisation des transports en commun). Sans cette adaptation intelligente, le taux de vacance peut se développer dans tous les types de sites, en particulier les centres-villes et les centres commerciaux.

### **Le marché sera de plus en plus diffus**

Les possibilités de choix (internet mais également multitudes de magasins) diluent fortement le marché et fragilisent un peu tout le monde. Il est de plus en plus complexe d'avoir une puissance suffisante pour capter une part importante et croissante de la demande.

### **Les enjeux des périphéries**

**La périphérie est la proximité de 70 % des Français.** On confond trop souvent proximité, centre-ville et petits commerçants. Or, la majorité des Français vit en périphérie. Dans beaucoup de villes moyennes, le commerce de périphérie se situe à moins de quinze minutes en voiture, souvent bien plus proche que le centre-ville. Le commerce des zones commerciales de périphérie sortira renforcé de la crise actuelle. Les activités très représentées y ont été moins impactées par la crise Covid. C'est le cas de l'équipement de la maison (bricolage, jardinerie, électroménager, informatique) ou du sport. A l'inverse, l'équipement de la personne, la beauté-santé, la restauration, activités majoritaires des centres-villes et centres commerciaux sont plus fragilisées.

En matière d'action publique, tout s'oriente sur les centres-villes dans les villes moyennes (Action Cœur de Ville). Mais il n'est pas certain que l'attractivité des centres-villes ait été renforcée par cette crise. Des programmes de centres-villes avec un niveau croissant de mixité seront soutenus.

Mais les difficultés persistent. Implanter des commerces qui peuvent vivre de la seule proximité s'avère toujours complexe en termes de difficultés d'accès, de circulation, de parking). Les difficultés logistiques s'accroissent en environnement contraint, avec des coûts immobiliers plus élevés dans l'urbain. Les grandes enseignes de périphérie (bricolage, sport, meuble) cherchent à se rapprocher des habitants des centres-villes dans les grandes agglomérations, mais cette motivation est bien moindre dans les villes moyennes car la périphérie est proche.

**L'enjeu de l'immobilier commercial des prochaines décennies sera la modernisation de l'immobilier des zones commerciales.** Il s'agira de passer d'un immobilier disparate, d'une organisation individuelle, désordonnée, à une meilleure intégration pour le consommateur (circulation douce ou piétonne, stationnement partagé) et pour la ville (mixité de fonctions lorsque le territoire le justifie) sans altérer l'efficacité des exploitations commerciales. Le challenge est élevé. La période de travaux, la fréquente sous-estimation des fondamentaux du commerce (accessibilité clients, nuisance vis-à-vis de l'environnement) ou le coût excessif des nouveaux projets (surcoûts d'aménagement et de loyer) risquent de fragiliser fortement une zone préalablement efficace. C'est un enjeu majeur des collaborations à venir entre élus, acteurs du commerce, aménageurs, promoteurs, constructeurs. La sous-estimation des flux (mise en place de transports en commun réduisant les voies accessibles à la circulation par exemple), des livraisons et de clients, ajoutée à l'insuffisance de stationnements, est un risque majeur de destruction d'activité.

A court terme, on peut s'inquiéter du fait qu'une loi nationale telle que la loi Climat vienne fixer de nouvelles règles qui figent les situations dans leur état actuel, sans possibilité réelle de mener les modernisations indispensables pour conserver l'attractivité future aux lieux de commerce et aux magasins.

## Les fondamentaux demeurent

**Dans ce contexte très évolutif, les paramètres d'un bon local commercial n'ont pas profondément changé.** L'emplacement est toujours déterminant. Il faut permettre l'accès le plus aisé au plus grand nombre de clients. Le stationnement reste fondamental. La visibilité (largeur et hauteur de façade, vitrine, signalétique) est toujours aussi fondamentale pour capter l'attention du consommateur. La dimension logistique (entrée et sortie de produits) prend une place accrue.

Il convient donc de faire attention aux raccourcis et aux généralisations. Ce n'est pas la fin de l'hypermarché, mais les plus importants devront réduire leur taille. Ce n'est pas la fin des centres commerciaux, mais ils doivent travailler leur attractivité, l'expérience vécue et leur modèle économique. Nous n'entrons pas dans un monde où l'hyper-proximité serait reine.

Pendant un an, nous avons eu du temps. Nous avons arrêté de courir. En sortie de crise, nos modes de consommation seront à nouveau sous contrainte de temps disponible. Les commerces de flux et de destination reprendront une partie de leur place. En revanche, les lieux de commerce et les magasins doivent travailler sur leur attractivité pour contrer internet car le meilleur arbitrage en termes de temps peut être le canal internet. ■



© www.mediaticites.fr