

LA TRANSFORMATION DU MODÈLE IMMOBILIER DES CENTRES COMMERCIAUX

par **Alexandre Coulondre** Doctorant Irisso, université Paris-Dauphine ;
Boursier 2013 de la Fondation Palladio

Le parc de centres commerciaux en France témoigne de l'existence d'un modèle en vigueur depuis leur création dans les années 1960. Mais une mise à distance de cette formule semble caractériser les productions récentes de l'immobilier commercial. Au cœur de ces mutations, de nouvelles stratégies urbaines portées par les élus locaux qui obligent les promoteurs à se renouveler.

Parly 2, Cap 3000, Belle-Épine... autant de noms qui ont marqué l'histoire des centres commerciaux en France. Élaborés dans le courant des années 1960, ces projets symbolisent, par leur grandeur, l'enracinement de nouvelles structures commerciales préfigurées par le développement de petits ensembles commerçants ou des hypermarchés. Avec 233 centres commerciaux créés entre 1969 et 1974, le commerce devient très vite un segment à part entière de l'industrie immobilière française¹. De nombreuses sociétés de promotion spécialisées voient le jour et stimulent la production. Entendu au sens large (en incluant ses multiples déclinaisons), le centre commercial a aujourd'hui conquis l'ensemble des aires urbaines françaises et se déploie sur près de 2 000 sites².

LE MODÈLE IMMOBILIER DE CENTRE COMMERCIAL

Sous une diversité apparente, les centres commerciaux semblent se structurer autour d'un principe commun. Du point de vue du bâti, ils apparaissent en effet comme des formes qui établissent un lien à peu près constant entre le nombre de magasins, la surface de vente totale et le nombre de places de parking proposées. Alors qu'en immobilier de logements, la présence de stationnement n'est pas une règle incontournable et qu'en immobilier de bureaux, de très grandes surfaces peuvent accueillir autant un grand qu'un petit nombre de locataires, en immobilier commercial, la production semble respecter un ratio à peu près stable entre ces trois dimensions physiques.

Le cas des centres commerciaux qui composent le parc francilien³ en 2010 illustre le respect de ce format par les promoteurs. La physionomie linéaire et compacte des nuages de points de la figure 1 témoigne en effet d'une forte corrélation. Une liaison presque mécanique se dessine entre ces trois composantes. Tout se passe comme si la modification de la superficie d'un projet devait se traduire, dans des proportions préétablies, par une augmentation des capacités de stationnement et du nombre de points de vente.

Les Cahiers Palladio

En portant ces « Cahiers », la **Fondation Palladio** donne la parole à ses boursiers, doctorants et chercheurs, ainsi qu'aux lauréats des prix qu'elle parraine. Les Actes de l'Institut Palladio y ont aussi leur tribune.

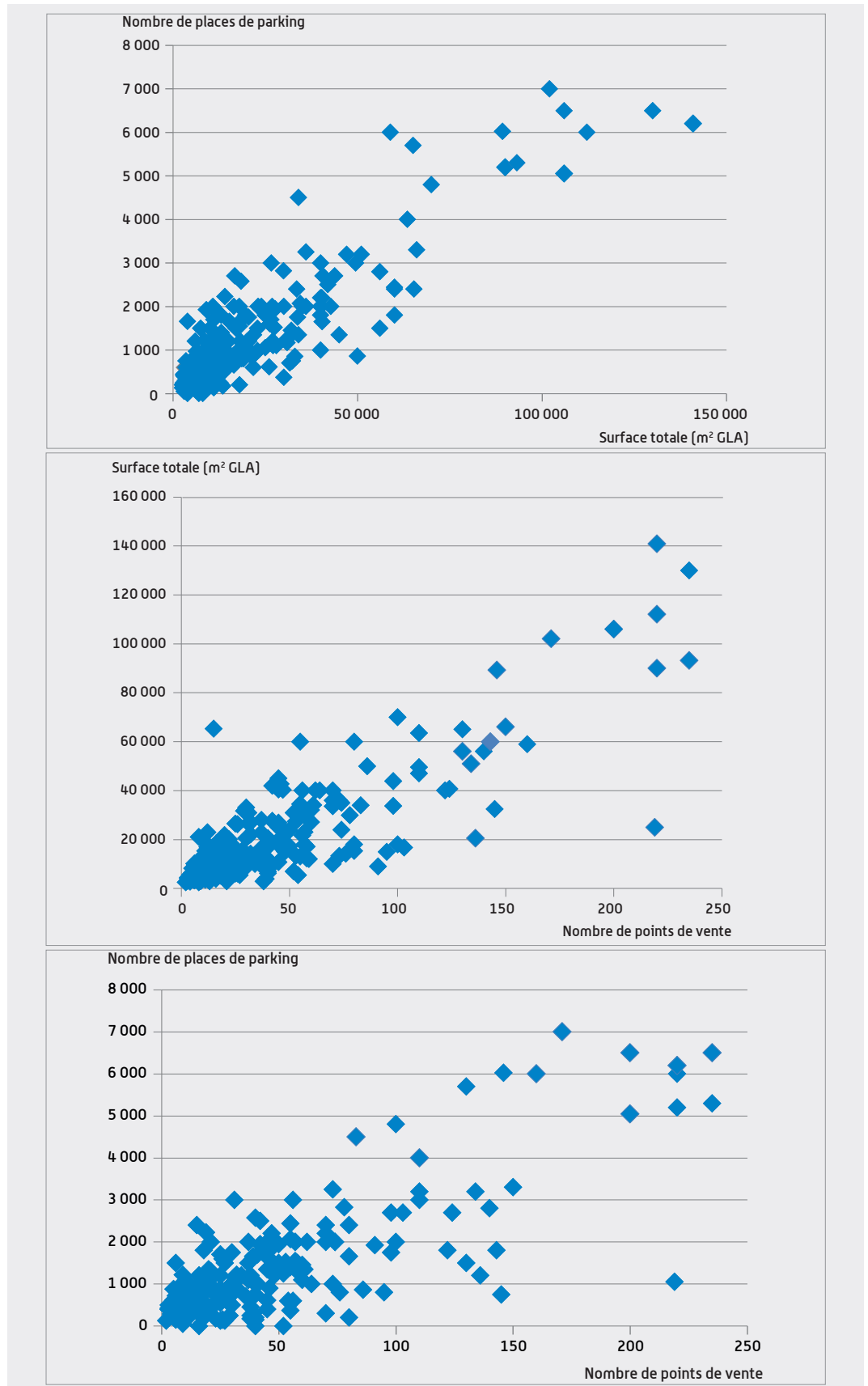
Depuis 2010, **Réflexions Immobilières** ouvre ses colonnes aux Cahiers Palladio en leur dédiant cet espace pour favoriser le dialogue avec tous ceux qui contribuent à l'élaboration de la Cité :
www.fondationpalladio.fr/nos-publications.

1. Patrice de Moncan, Histoire des centres commerciaux en France de l'Antiquité à nos jours, Paris, Les éditions du Mécène, p. 74, 2008.
2. Conseil national des centres commerciaux, Observatoire des sites commerciaux 2012-2013, p. 68, 2014.
3. Dans cette analyse, nous regroupons sous le terme « centre commercial » l'ensemble de ses déclinaisons. Tout ensemble de magasins administré comme un tout entre dans ce cadre. Les parcs d'activité commerciale ou les hypermarchés avec une galerie marchande font partie de l'analyse. Sur cette base, nous avons pu recenser et analyser 203 centres commerciaux en Île-de-France fin 2010.



FIGURE 1

Centres commerciaux franciliens :
rapport entre superficie, nombre de magasins et capacité de stationnement



Source : Données CNCC et Panorama, analyse A. Coulondre.

Culture commerciale américaine. Une telle façon de concevoir les centres commerciaux trouve ses origines dans la culture commerciale américaine que de nombreux séminaires donnés dans les années 1950 et 1960 ont participé à diffuser en France. Le plus connu d'entre eux est celui de Dayton où Bernardo Trujillo est devenu célèbre pour avoir propagé des principes structurants tels que *No parking no business*¹. Le document fourni lors de ce séminaire à de nombreux chefs d'entreprises français décrit déjà très finement les régularités de format que nous retrouvons dans les chiffres actuels. Il évoque par exemple la nécessité d'allouer 3 mètres carrés de parking pour 1 mètre carré de surface de vente. Il pose aussi que le principe fondamental du centre commercial doit être celui de la diversité des magasins. Il préconise alors de toujours préférer plusieurs boutiques à un seul grand point de vente.

Dans ce modèle d'inspiration américaine, ce sont donc des considérations commerciales qui déterminent le format immobilier des centres. Par exemple, c'est le respect par les promoteurs d'un plan de *merchandising* qui produit un lien statistique linéaire entre la superficie totale et le nombre de points de vente. Pour offrir aux consommateurs un univers de choix, les plans de *merchandising* tentent de garantir un nombre important de domaines d'activité. Il vise aussi à établir un nombre conséquent de concurrents et un magasin de grande taille dans chacun d'entre eux. Dans les faits, lorsqu'un projet voit sa taille croître, le nombre de boutiques évolue donc aussi à la hausse. L'alignement de ces deux grandeurs sur la taille des parkings est, quant à lui, sous-tendu par le souhait de faciliter l'accès aux clients pour en capter un nombre maximal. Bref, les caractéristiques immobilières des centres ne sont idéalement que des moyens pour asseoir l'attractivité commerciale du site.

À bien des égards, les centres commerciaux français ont été façonnés par ces principes d'origine américaine. C'est le cas de Parly 2, un des premiers centres régionaux inaugurés près de la capitale en 1969 et toujours en activité aujourd'hui. Jean-Louis Solal, un de ses concepteurs, s'est directement inspiré du centre imaginé par Victor Gruen à Edina, dans la banlieue de Minneapolis, pour penser ce projet emblématique².

UN MODÈLE QUI S'ÉRODE DEPUIS LES ANNÉES 1990

Bien que certaines réalisations en immobilier commercial reprennent aujourd'hui ce schéma canonique d'organisation, des signes d'essoufflement sont repérables. Si l'on reprend le cas francilien, il est possible de constater que les centres commerciaux inaugurés récemment sont les plus divergents vis-à-vis du format-type. Ils représentent en effet les points les plus périphériques dans les nuages présentés à la figure 1.

Éloignement du modèle. Une manière statistique de saisir ce phénomène de prise de distance consiste à mener une régression linéaire en vue de modéliser la variable « superficie totale » par les variables « nombre de places de parking » et « nombre de points de vente ». Une telle modélisation³ permet ensuite de mesurer l'éloignement de chaque centre commercial vis-à-vis du modèle (incarné alors par la fonction de régression). En effet, l'analyse des statistiques de « résidus » permet d'estimer le décalage entre la réalité des formats et ce que le respect pur du modèle aurait pu laisser attendre. Par extension, il est possible de mesurer la moyenne des résidus dans chacune des périodes historiques, c'est-à-dire, la distance moyenne de chaque génération de centres vis-à-vis du modèle d'organisation qui caractérise dans l'ensemble le parc.

Une telle analyse (résumée par la figure 2) montre que les centres commerciaux du parc francilien actuel qui ont été inaugurés dans les années 1960 correspondent assez fidèlement au modèle immobilier canonique. À l'inverse, ceux qui ont été élaborés plus récemment, présentent des caractéristiques effectives de plus en plus décalées par rapport aux caractéristiques que le modèle laissait prévoir. L'ajustement entre la superficie, le nombre de points de vente et les capacités de stationnement semble donc être devenu moins systématique, ou du moins fonctionner selon d'autres logiques dans les réalisations contemporaines de l'immobilier commercial.

Voies alternatives. Si aucun modèle clair n'est venu pour l'instant concurrencer le format historique, plusieurs réalisations ont initié des voies alternatives. C'est le cas des petits centres en zones denses positionnés sur une offre plutôt haut de gamme tels que Bercy Village. C'est aussi le cas des centres commerciaux dans les zones de transit comme à la gare de

1. Jean-Marc Villermet, « Histoire des grandes surfaces : méthodes américaines, entrepreneurs européens », *Entreprises et histoire*, 1993.

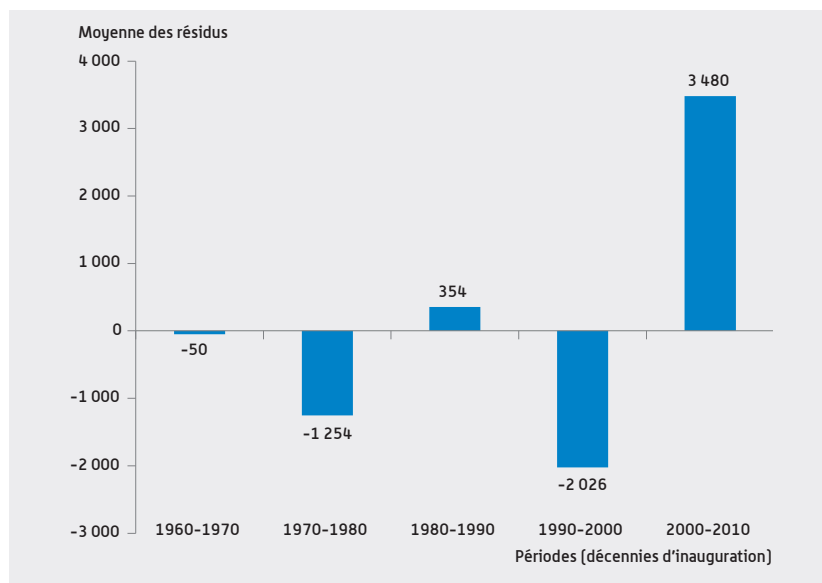
2. Voir par exemple son interview dans le documentaire radiophonique *Parly 2 ou l'American West of Life* réalisé par Catherine de Coppet et Anne Fleury.

3. Le modèle ainsi développé présente des coefficients significatifs au seuil de 5 % et un R2 de 0,87. Son équation linéaire est la suivante : superficie totale (en m² GLA) = - 350 + 184* nombre de points de vente + 10* nombre de places de parkings proposées.



FIGURE 2

Cinq générations de centres franciliens : divergence vis-à-vis du modèle approchée par les résidus de la régression



Source : Données CNCC et Panorama, Analyse A. Coulondre.

l'Est à Paris. Ici, peu de place est accordée aux déplacements motorisés individuels et un grand nombre de locataires est intégré sur de petites surfaces.

L'IMPLICATION CROISSANTE DES ÉLUS DANS LES PROJETS

Diverses explications ont été mobilisées pour rendre compte du « déparamétrage » actuel des structures commerciales. Une première met l'accent sur la figure d'un consommateur nouveau qui, dans le cadre d'une société postfordiste, s'oppose à la massification tout en privilégiant les offres de proximité et l'aspect symbolique de ses modes de vie¹. Une autre, plus sensible à l'aspect immobilier, consiste à évoquer la financiarisation du secteur et, avec elle, la reconfiguration des arbitrages réalisés par les promoteurs². Les ressorts politiques de la mise à distance du modèle ont, quant à eux, très peu été abordés. Or, loin de n'être que les régulateurs d'un univers économique indépendant, les acteurs politiques locaux ont acquis récemment une place prépondérante dans le déroulement des projets de centres commerciaux.

Alors que les années 1990 ont signé un retrait massif de l'État dans la production urbaine, ce mouvement n'a pas été synonyme d'un déclin du politique mais

plutôt d'une redéfinition de ses modes d'action. La planification du développement des villes et la forte dépendance à l'État centralisé ont laissé place à des formes de coproduction associant à la fois des acteurs publics et privés³. Mais si la ville ne se fait plus sans les acteurs économiques, les élus locaux disposent de plusieurs ressources pour faire aussi partie du jeu. Dans les arènes plurielles où s'élabore la ville, le personnel politique a su conserver une partie de son statut⁴. En pratique, les promoteurs immobiliers doivent souvent négocier auprès d'eux les opportunités et les principes qui conditionneront leurs projets.

Commission départementale. En immobilier commercial, les élus locaux ont à leur disposition deux leviers principaux pour peser sur la conception des projets. Le premier est issu des dispositifs réglementaires accumulés depuis la loi Royer de 1973. C'est la « commission départementale » (d'urbanisme, d'équipement puis d'aménagement commercial). En France, tout équipement commercial d'envergure doit disposer d'une autorisation préalable de ces commissions pour pouvoir obtenir un permis de construire. Or la composition de ces commissions intègre les élus des différents territoires concernés par les projets. La nécessité d'une validation du programme en commission incite alors les acteurs immobiliers à entretenir des échanges préalables avec le personnel politique local. Autant de moments où les enjeux politiques peuvent redessiner les caractéristiques de l'opération immobilière. Un phénomène d'autant plus vif que l'évolution de la commission depuis les années 1993 s'est faite dans le sens d'une plus grande prise en compte des dimensions urbaines et environnementales.

Maîtrise foncière. Les élus politiques peuvent aussi trouver dans leurs prérogatives de maîtrise foncière un second levier d'influence. Le profil des terrains recherchés par les développeurs de centres commerciaux fait bien souvent de la ville leur interlocuteur principal. La détention publique de friches industrielles ou administratives au cœur des villes, mais surtout la possibilité d'exproprier, laisse présager aux acteurs immobiliers qu'une collaboration avec les élus est une occasion unique d'accéder à des terrains inatteignables dans le cadre du fonctionnement courant des marchés fonciers. Cette capacité plus grande de maîtrise des sols constitue un atout stratégique pour les villes. Lorsqu'elles détiennent des terrains, elles optent volontiers pour la mise en place d'une zone d'aménagement concerté (ZAC). Celle-ci encadrera le projet et constituera un moyen efficace d'y associer des enjeux politiques.

1. Philippe Moati, *La nouvelle révolution commerciale*, Paris, Odile Jacob, 2011.

2. Ingrid Nappi-Choulet, *Les mutations de l'immobilier : de la finance au développement durable*, Autrement, Paris, 2009.

3. Patrick Le Galès, *Le retour des villes européennes : sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*, Presses de Sciences-Po, Paris, 2011.

4. Gilles Pinson, « Projets de ville et gouvernance urbaine : pluralisation des espaces politiques et recomposition d'une capacité d'action collective dans les villes européennes », *Revue française de science politique*, 2006.

Dans le cas des centres commerciaux, le comité de pilotage de la ZAC sera notamment amené à statuer sur le format du bâtiment. À l'image d'Odysseum à Montpellier, du Millénaire à Aubervilliers ou encore de Bercy Village à Paris, la plupart des centres commerciaux récents ont été élaborés dans ce cadre de concertation.

L'histoire de ces projets montre que les caractéristiques des bâtiments ont largement été influencées par l'évolution des accords en vigueur entre les parties prenantes de la ZAC.

LE RÔLE DES POLITIQUES URBAINES D'ATTRACTIVITÉ DANS L'ABANDON DU MODÈLE CANONIQUE

Cette implication plus grande du personnel politique local dans le déroulement des projets de centres commerciaux est concomitante avec l'arrivée de nouveaux enjeux politiques et urbains. Un impératif grandissant d'insertion des territoires dans un univers concurrentiel s'est imposé aux maires dans les années 1980. Attirer des capitaux et des personnes est devenu un maître mot pour les élus locaux. Depuis cette date, la thématique de l'attractivité a irrigué leurs discours et leurs pratiques. Les responsables territoriaux se sont rapprochés de la figure de « l'entrepreneur » en impulsant de véritables stratégies de restructuration des espaces urbains en vue de développer leur compétitivité¹.

Locomotives du renouvellement d'un territoire.

La mise en scène de l'image des villes et l'utilisation d'outils marketing constituent un leitmotiv de cette nouvelle forme d'action politique locale. Le marketing urbain est utilisé pour renforcer la différenciation symbolique et matérielle des territoires. En se pensant comme des produits devant être singularisés, les villes tentent de trouver une place privilégiée dans leur environnement concurrentiel. Le particularisme des territoires est devenu la clé de voûte de ces stratégies. C'est ainsi que Montpellier est devenue « la surdouée » dans une campagne de communication débutée en 1982, ou que Nantes s'est surnommée « l'effet côte ouest » en 1992. Mais la communication n'est qu'un aspect de ces stratégies marketing. Le développement de projets immobiliers emblématiques en est un autre².

À ce titre, les projets de centres commerciaux constituent des occasions rares. Ils sont considérés par les élus locaux comme des opportunités leur permettant

de bâtir ou de renforcer leurs politiques d'attractivité. À côté des musées (comme le Centre Pompidou à Metz), les équipements commerciaux deviennent les locomotives du renouvellement des territoires. En ce sens, les gestes architecturaux sont sans cesse recherchés. C'est le cas du centre commercial Le Millénaire à Aubervilliers qui s'est appuyé sur les services d'Antoine Grumbach pour imaginer un édifice emblématique et impulser la transformation de ce territoire populaire au nord de Paris.

Marketing urbain. Face à cela, le modèle immobilier canonique, façonné à l'aune de critères exclusivement commerciaux, est remis en cause. L'existence d'un format-type, d'un standard, contrevient directement à la posture de marketing urbain favorable à la différenciation des territoires. Le recours à l'expression « boîtes commerciales » pour évoquer la forme physique que prend le commerce élaboré dans les années 1960 est un motif récurrent dans le discours des élus locaux et montre à quel point ils tentent aujourd'hui de se démarquer de cette tradition.

Le cas de Bercy Village ouvert en 2000 est éclairant sur ce point. Intégré dans un grand programme de restructuration de la partie est de Paris, ce projet de centre commercial s'est confronté à un cahier des charges très précis de la part de l'aménageur public en charge de la ZAC. Il imposait au promoteur d'intégrer le centre commercial dans un ensemble de petits bâtiments industriels préexistants. Cette contrainte immobilière était sous-tendue par une stratégie claire de marketing urbain visant à appuyer le centre sur le passé villageois et pittoresque du quartier en vue d'en faire sa locomotive emblématique. La venue de grandes surfaces souhaitée par le promoteur a été plusieurs fois refusée lors des comités de pilotage de la ZAC. D'un autre côté, la programmation limitait la superficie des parkings au sous-sol. C'est ainsi que la mise en œuvre par les élus d'une politique d'attractivité basée sur le marketing urbain a été un élément déterminant dans la rupture avec le modèle immobilier canonique du centre commercial³.

EN CONCLUSION, QUI FAIT LE CENTRE COMMERCIAL ?

Dans la période actuelle, les considérations commerciales semblent donc perdre de l'influence dans l'élaboration des formats. Des considérations politiques et urbaines paraissent, à l'inverse, prendre le dessus. Le paradigme de l'attractivité commerciale

1. François Cusin, *La ville à l'épreuve du marché. Contribution à une sociologie économique de la ville et des mobilités résidentielles*, HDR en Sociologie, Université Paris-Dauphine, Paris, 2012.

2. Christophe Demazière & Arantxa Rodriguez, « Le grand projet emblématique, réponse des métropoles à la globalisation. Le cas de Bilbao », *Espaces et sociétés*, 1999.

3. Dans le modèle statistique présenté plus haut, Bercy Village présente un résidu de 9305 en valeur absolue, soit un niveau bien supérieur à la moyenne des différentes périodes. Il est donc statistiquement conforme d'en faire un cas emblématique de rupture avec le modèle immobilier historique de centre commercial.



et celui de l'attractivité territoriale se confrontent lors de l'élaboration des projets. L'évolution de cette opposition conceptuelle est au cœur des mutations contemporaines du modèle immobilier de centre commercial. Elle sera sans doute aussi au centre de l'émergence du (ou des) potentiel(s) futur(s) modèles(s).

L'objet de ce propos n'est nullement de proposer une explication mono-causale. Dans le phénomène de mise à distance du modèle immobilier histo-

rique, la dimension politique interagit avec d'autres facteurs. L'évolution du client, la financiarisation du secteur ou même l'évolution des valeurs foncières peuvent aussi expliquer ce phénomène. Mais il faut reconnaître que les élus locaux ont acquis une place centrale dans les projets immobiliers. À côté des promoteurs, des investisseurs, des propriétaires terriens, des locataires et des consommateurs, leur rôle doit être pris en compte si l'on souhaite comprendre la nouvelle trajectoire prise par les centres commerciaux.▲