

Réinventer l'immobilier commercial face aux nouveaux comportements d'achat

MUTATION — Le commerce ne s'installe plus : il circule, il se transforme, il s'adapte. Tandis que les vitrines changent, les usages se fragmentent, les parcours se digitalisent, les locaux commerciaux ne peuvent plus rester figés. Moins durables, plus hybrides, souvent temporaires, les locaux ne sont plus des écrans de vente, mais des espaces d'usage, soumis aux caprices du consommateur stratège, mobile, sélectif. Cette mutation profonde rebat les cartes : et si la vraie valeur d'un actif ne tenait plus à son emplacement... mais, à sa capacité à se réinventer ?

Par Romain Dupuy, Dirigeant, Realpoint Immobilier



L'immobilier commercial face à des mutations structurelles

On pourrait croire à une simple parenthèse. Un cycle chahuté par la crise sanitaire, puis par l'inflation et la remontée brutale des taux d'intérêt, avec un retour progressif à la normale. Ce serait rassurant, mais illusoire. L'immobilier commercial n'est pas en train de retrouver ses équilibres d'antan : il est en train de changer de nature. Ce qui se joue aujourd'hui n'a rien d'un rebond passager. C'est une recomposition structurelle, accélérée, irréversible. Longtemps, le commerce physique a fonctionné sur une équation relativement simple : un bon emplacement, une enseigne solide, un bail ferme et l'affaire était jouée. Le même locataire restait en moyenne dix ans, le propriétaire percevait un loyer sécurisé et toutes les parties s'y retrouvaient. Un bail 3 juin/9, des valeurs locatives calibrées, des rendements stables, des taux d'effort prévisibles. Mais ce monde-là appartient au passé. Ce n'est pas seulement une crise de la demande ou une pression conjoncturelle sur les loyers, c'est une remise en cause du local lui-même comme objet figé. Ce basculement est déjà visible dans les chiffres. D'après la Fédération Procos, le taux de vacance moyen dans les centres-villes s'établit à 12,2 %, avec des pointes à 18 % voire 20 % dans certaines villes moyennes. Et pourtant, la fréquentation repart : + 3,7 % de flux en centre-ville en 2023, + 7,8 % dans les rues dites « cœur marchand ». Autrement dit, la demande d'achat est là, mais l'offre d'implantation ne suit plus. Les emplacements sont là, mais ne conviennent plus aux usages.

Le commerce n'est plus une simple destination : il devient une composante du quotidien urbain

Car entre-temps, le monde a changé. La norme du commerce installé pour durer est mise à mal par des logiques de plus en plus souples. Certaines enseignes n'ouvrent plus que pour quelques mois, parfois pour un trimestre ou une saison. D'autres testent des lieux, partagent une vitrine ou mutualisent des mètres carrés. Le commerce devient temporaire, événementiel, partagé. Et les locaux doivent suivre. Un local figé devient vite obsolète. Ce qui compte désormais, c'est sa capacité à s'adapter à plusieurs vies successives.



Copyright © 2016 HUANG Zheng/Shutterstock

Dans ce paysage mouvant, il serait tentant de conclure à une perte d'attractivité globale. Ce serait inexact. Les emplacements n° 1, notamment dans les villes de plus de cent-mille habitants, conservent une forte attractivité. Leurs flux, leur visibilité, leur centralité demeurent des atouts solides. Sur les emplacements n° 1, on remarque que la vacance s'est réduite, mais les profils des preneurs ont changé : moins de prêt-à-porter et davantage de marques nées sur internet.

Le consommateur redéfinit la donne

Le commerce n'est plus affaire d'habitudes, mais d'arbitrages. Le consommateur de 2025 évolue dans un environnement ultra-connecté, mobile, saturé d'options. Il compare, il s'informe, il choisit au moment le plus opportun. Sa décision d'achat résulte d'un équilibre subtil entre instantanéité et qualité, entre rationalité et sens. Il navigue librement entre digital et physique, entre immédiateté logistique et ancrage territorial.



On n'achète plus dans un lieu. On achète un moment, une relation, un usage

remplit plus uniquement une fonction transactionnelle. Il devient un point de contact, un lieu de décision, parfois même un simple jalon dans un parcours d'achat hybride. L'enseigne physique n'est plus la fin du parcours, mais un passage, une expérience.

Cette évolution a des conséquences directes sur l'immobilier commercial. Les locaux doivent intégrer cette flexibilité stratégique. Ils doivent être traversants, visibles, connectés, facilement divisibles, équipés pour accueillir plusieurs formats : retrait de commande, essai produit, réparation, atelier ou présentation événementielle. La flexibilité d'usage devient un critère clé : un local pertinent en 2025 est un espace transformable, compatible avec des temporalités multiples et des usages différenciés.

Les enseignes, de leur côté, misent sur la prudence. Baux plus courts, clauses de réversibilité, droits d'usage étendus, formats temporaires : la flexibilité devient la norme. Certaines enseignes testent des implantations en mode agile, misent sur des corners ou des opérations éphémères. Les bailleurs doivent s'adapter à cette culture du « test-and-learn ». La rigidité contractuelle s'efface au profit d'une logique partenariale.

Dans ce contexte, les formes commerciales les plus figées sont en déclin. Les boutiques mono-produits, standards, sans services associés, perdent du terrain. À l'inverse, les lieux qui savent agréger plusieurs fonctions retail⁽²⁾, loisir, culture, restauration captent l'attention. Ce n'est plus la surface commerciale brute qui fait la valeur, mais la capacité à générer du flux qualifié, du temps passé, de l'attachement émotionnel.

Mais cette mutation ne va pas sans tensions.

Les attentes des bailleurs ne correspondent plus toujours avec celles des enseignes, ce qui crée des inerties dans la négociation. À ce titre, les indépendants, souvent plus souples, plus agiles, peuvent tirer leur épingle du jeu.

Cette évolution du comportement d'achat bouscule l'ensemble de la chaîne de valeur : les enseignes ajustent leur stratégie, les bailleurs révisent leurs standards, et les locaux eux-mêmes deviennent des lieux de passage, de test, de relation plus que de pure transaction.

Mais au-delà de cette flexibilité structurelle, un autre levier prend une importance décisive : l'expérience vécue sur place. Dans un environnement saturé d'options et d'écrans, c'est désormais l'émotion, le sens, le lien que le lieu peut créer qui fait la différence.



Réalisé par Bernard Bessay,
Président de l'UNPI de Sarrebourg (57).

Selon la Fevad⁽¹⁾, plus de 80 % des Français achètent en ligne chaque mois. Et pourtant, près de trois quarts continuent de fréquenter les commerces physiques chaque semaine. Ce comportement paradoxal révèle un changement structurel : le magasin physique ne

1) Fédération du e-commerce et de la vente à distance.

2) Vente de produits finis directement aux consommateurs.



Copyright (c) 2024 Aliaksandr Antanovich

L'expérience client et le loisir

Dans un univers marchand saturé, où l'offre dépasse la demande et où l'attention des clients est devenue une ressource rare, la simple mise à disposition de produits ne suffit plus. Ce qui attire aujourd'hui, ce qui déclenche l'envie ou la fidélité, c'est la capacité à proposer une expérience. Le point de vente n'est plus seulement un lieu d'achat, mais un espace scénarisé, sensoriel, mémorable. Ce glissement transforme radicalement le rôle des surfaces commerciales.

On peut lire dans le cahier des tendances du Siec (salon du retail et de l'immobilier commercial) : « *Le commerce ne peut plus se résumer à un acte d'achat. Il devient une scène de vie, un lieu d'émotion, un vecteur de lien.* »

Le lieu doit s'organiser à la manière d'une scène de théâtre : lumière, son, matières, personnel aligné sur les valeurs de la marque, les attentes du public, ou encore les codes culturels du moment.

Cette tendance donne naissance à des formats hybrides et différenciants : boutique-studio, concept store culturel, librairie-café, showroom artistique, bar à expériences. Le commerce ne se vit plus de façon linéaire. Il se découvre, se partage, se prolonge. Le client n'est plus seulement visiteur : il devient acteur, témoin, ambassadeur d'un moment qui dépasse le simple échange marchand.

**On n'achète pas seulement un produit,
mais une atmosphère, un souvenir,
un sentiment d'appartenance**

Ce renversement des priorités implique un nouveau cahier des charges pour les locaux. La superficie utile ne se résume plus à la surface de vente : elle intègre des zones de démonstration, des recoins propices à la conversation ou à l'exploration. L'agencement doit être fluide, propice à la surprise, modulable selon les saisons ou les événements. L'acoustique, la lumière naturelle, la signalétique deviennent des vecteurs de différenciation. L'ambiance compte autant que l'assortiment.

L'architecture commerciale devient un outil stratégique, à la croisée du marketing et de la scénographie. Elle permet de créer un univers immersif, en rupture avec la standardisation ou la froideur fonctionnelle. Cette dimension émotionnelle ne se limite pas aux grandes enseignes : elle concerne aussi les indépendants, les artisans, les commerces de proximité, à condition qu'ils sachent activer leur singularité et proposer un rapport humain de qualité.

L'expérience client devient également un facteur de recomposition urbaine. Certains locaux accueillent des événements, des ateliers, des résidences de créateurs, voire des initiatives communautaires. Le commerce devient alors contributeur de vie locale, animateur de quartier, voire support de programmation culturelle. Cette dimension expérientielle redonne au magasin physique un avantage que le e-commerce ne peut concurrencer : la richesse du lien humain, la chaleur du contact, la surprise du lieu.

Dans cette perspective, l'immobilier commercial n'est plus un simple contenant. Il devient le support physique d'un récit de marque, d'un positionnement identitaire, d'une stratégie relationnelle.

Pour le bailleur, la montée en puissance de l'expérience peut être une opportunité.

C'est en accompagnant cette évolution du commerce que l'on sécurise les flux locatifs, que l'on valorise durablement l'actif et que l'on optimise un rendement.

Centres commerciaux : muter ou disparaître

Longtemps symboles de la consommation de masse, les centres commerciaux sont devenus les lieux les plus exposés à la remise en question des modèles dominants. En périphérie comme en zone urbaine, leur fréquentation a reculé, leurs rendements se sont érodés et les cellules vides se sont multipliées. Pourtant, certains sites parviennent à tirer leur épingle du jeu. Car ce qui distingue les centres en déclin de ceux en reconquête, ce n'est pas l'emplacement, mais la capacité d'adaptation au nouvel écosystème de consommation.

Face à la montée en puissance du commerce en ligne, l'enjeu n'est plus de multiplier les boutiques, mais d'offrir des raisons de rester. Les centres qui s'en sortent sont ceux qui investissent dans la transformation de leur vocation : du simple lieu



Les centres commerciaux ne déclinent pas : ils changent de nature et de mission

de vente à celui de vie, de service, d'expérience. Ils intègrent désormais des studios de sport, des espaces santé, des crèches, des coworkings, des lieux culturels, des salles de spectacle ou des équipements municipaux. Ils prolongent le temps passé sur site, diversifient les flux et réduisent la dépendance à un mono-segment.

Selon les données du cabinet CBRE, en 2023, plus de 25 % des surfaces redéployées dans les grands centres concernaient des activités non commerciales au sens strict. Ce peut être un laboratoire médical dans une ancienne boutique, une cuisine partagée à la place d'un magasin de vêtements, ou une université numérique là où s'étendait autrefois un linéaire textile. Ces conversions répondent à des besoins réels.

Mais cette mutation ne se fait pas sans difficulté. Elle suppose de repenser la gouvernance, d'associer les collectivités locales, de revoir les baux, les règlements de copropriété, parfois même les statuts juridiques des ensembles.

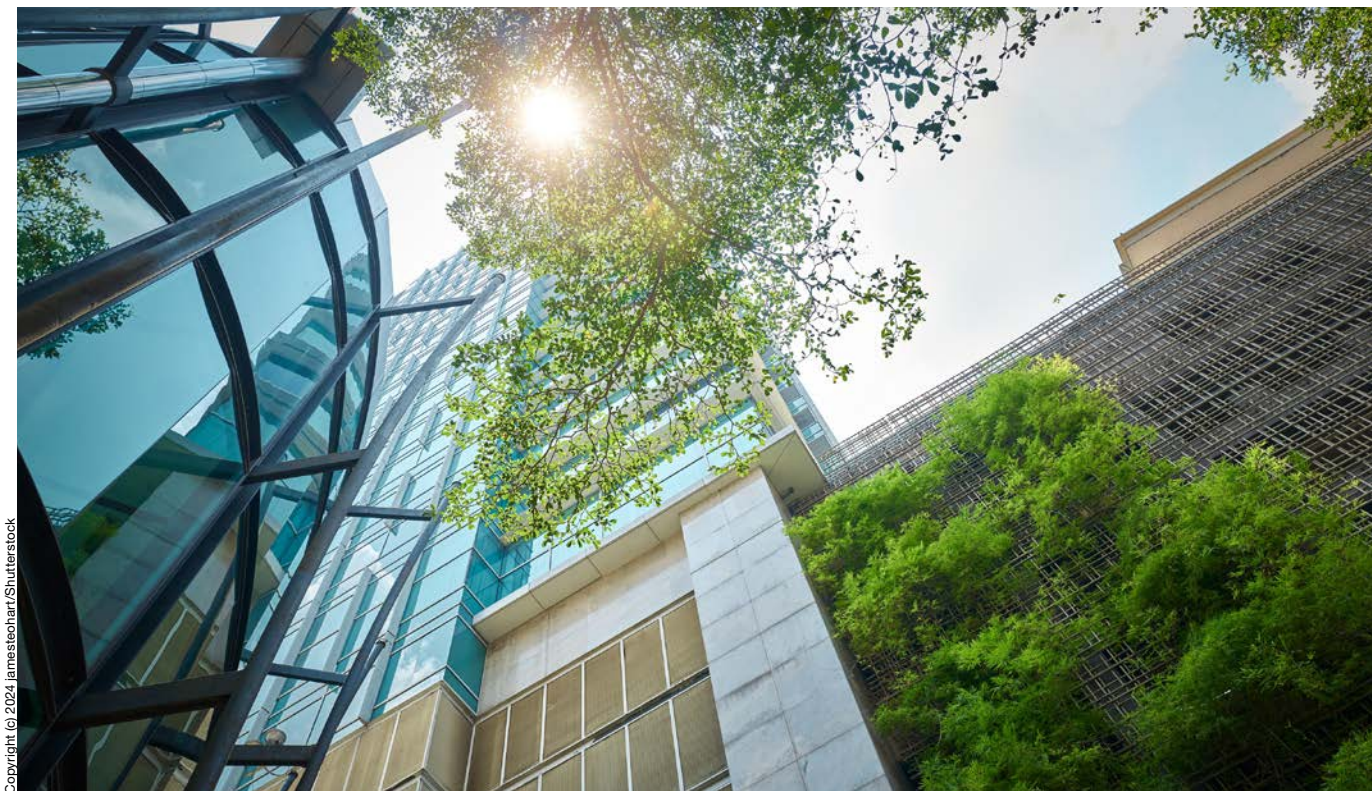
Certains centres passent par des phases de vacance prolongée, le temps de stabiliser leur nouvel équi-

libre. D'autres tentent des hybridations plus progressives, en insérant des formats pop-up ou événementiels.

Dans ce mouvement, la logique de destination prend le pas sur la logique de densité commerciale. Il ne s'agit plus de maximiser le nombre de cellules, mais de créer un lieu identifié, attractif, singulier. Un lieu où l'on vient parce qu'on y vit quelque chose, pas seulement parce qu'il est proche. Cette bascule vers l'expérience, le service, l'événement, redonne une marge de manœuvre aux foncières les plus audacieuses.

L'exemple azuréen illustre parfaitement ce basculement à deux vitesses. Tandis que Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer récemment rebaptisé Shopping Promenade Riviera tente de se repositionner comme destination de loisirs avec un investissement de 28 millions d'euros (karting, bowling, laser game, espaces enfants, etc.), Cap3000 à Saint-Laurent-du-Var poursuit son ascension en tant que pôle de vie premium, fondé sur une stratégie d'ancrage territorial fort. Là où Polygone cherche encore son équilibre entre retail et divertissement, Cap3000 rallonge les temps de visite, renforce ses synergies entre commerce, santé, restauration et services, tout en capitalisant sur sa situation littorale. Son repositionnement progressif autour du vécu client du « *temps utile* » fait de lui l'un des centres commerciaux les plus dynamiques de France.

Ce contraste met en lumière les nouveaux critères



Copyright (c) 2024 iamastechart/Shutterstock

de performance dans l'immobilier commercial : fréquence, hybridation des usages, ancrage local, logique servicielle. Les lieux qui ne s'adaptent pas structurellement à ces exigences peinent à rester attractifs. Les centres commerciaux ne peuvent plus se contenter d'être des lieux de passage. Ils doivent devenir des destinations.

Vers un immobilier commercial durable et adaptable

Le local commercial ne peut plus être un simple contenant, figé et conçu pour un usage unique. Il doit désormais anticiper plusieurs vies, intégrer la performance énergétique comme exigence de base et offrir une flexibilité structurelle pour pouvoir accueillir des fonctions hybrides et des formats mouvants. Ce changement de paradigme est notamment accéléré par les contraintes réglementaires. Le décret tertiaire impose une réduction de 40 % des consommations d'énergie d'ici 2030. Or, selon l'ADEME, plus de 60 % des locaux commerciaux en France seraient aujourd'hui dans l'incapacité d'atteindre cet objectif sans travaux importants. Cela concerne en particulier les pieds d'immeuble anciens, les galeries commerciales mal isolées et les bâtiments construits avant les années 2000.

Ce qui était hier un détail technique devient aujourd'hui une condition d'attractivité et de liquidité. Un local bien placé, mais énergivore

ou non transformable perd de la valeur. Un local conforme, adaptable, partagé, gagne en attractivité même dans un environnement concurrentiel. Il ne suffit plus d'être visible : il faut être exploitable par différents profils d'usagers, et avec des niveaux de charges maîtrisés.

La réversibilité d'usage gagne du terrain. On voit désormais des projets pensés pour passer, en quelques semaines, d'une activité à une autre : boutique - > cabinet - > showroom - > bureau partagé.

Le local de demain est sobre et agile

Les surfaces traversantes, les doubles accès, les cloisons mobiles, les hauteurs sous plafond généreuses et les réseaux mutualisables deviennent des critères différenciants. Ce qui compte, ce n'est plus seulement le local, mais son potentiel de transformation rapide et économique.

Les collectivités commencent à intégrer cette logique. Certaines adaptent leur PLU pour permettre plus de souplesse dans les changements de destination. D'autres utilisent les OPAH com-

3) Agence nationale de la cohésion des territoires.

merciales ou les programmes Petites Villes de Demain pour accompagner la réhabilitation et la reconversion des vitrines. L'État, via l'ANCT⁽³⁾ ou le PUCA⁽⁴⁾, soutient des expérimentations fondées sur la modularité et la réversibilité comme principes de revitalisation.

Nouvelle partition pour les acteurs du commerce

La transformation de l'immobilier commercial ne repose plus seulement sur des choix individuels d'acteurs économiques, mais sur une responsabilité collective.

À l'heure où les fonctions du commerce évoluent, où les usages se diversifient et où les locaux eux-mêmes doivent se réinventer, bailleurs, collectivités, opérateurs et institutions sont appelés à jouer ensemble une partition nouvelle. Cette recomposition ne se résume pas à un simple ajustement conjoncturel : elle engage une redéfinition profonde de la valeur des locaux, de leur usage et du rôle des parties prenantes dans la fabrique urbaine.

Les propriétaires bailleurs appelés à s'adapter

Être bailleur en 2025 n'est plus synonyme de stabilité. Depuis 2022, la remontée des taux d'intérêt a profondément modifié les arbitrages d'investissement. Un taux à 4 % ou 4,5 % rend mécaniquement moins attractifs les actifs dont les rendements bruts tournent autour de 5 à 6 %, d'autant que les charges, elles, continuent d'augmenter. La valeur vénale de nombreux murs a été révisée à la baisse jusqu'à -15 % en moyenne dans certaines zones périphériques et la vacance s'est aggravée. Les centres commerciaux ne déclinent pas : ils changent de nature et de mission.

Dans le même temps, les obligations contractuelles s'alourdissent : le projet de loi de simplification économique, actuellement en discussion, prévoit une mensualisation obligatoire du loyer à la demande du locataire, une indexation plafonnée à la baisse comme à la hausse, l'obligation de restituer les dépôts de garantie de plus de 3 mois et la prise en charge intégrale de la taxe foncière par le bailleur⁽⁵⁾. Dans ce nouveau paysage, il serait injuste de considérer les bailleurs comme des freins à la transformation. Ils doivent désormais composer avec une réalité complexe : baisse des rendements, durcissement des contraintes réglementaires, incertitude sur la solvabilité des locataires, et injonctions contradictoires à investir sans garantie de stabilité.

Or, nombreux sont ceux qui souhaitent jouer un rôle actif, à condition d'être écoutés, accompagnés, et soutenus dans l'effort d'adaptation. Penser un immobilier commercial durable passe aussi par une meilleure reconnaissance de la prise de risque qu'implique aujourd'hui la détention de murs commerciaux.

Beaucoup de foncières privées et de bailleurs ne doivent aujourd'hui leur survie qu'à la cession d'actifs acquis dans des périodes plus favorables. Ces biens, souvent déjà amortis et porteurs de plus-values latentes, leur offrent une bouffée d'oxygène temporaire. Mais ce modèle atteint ses limites : sans perspectives de stabilité ni de rendement, même les acteurs les plus solides peinent à se projeter. Et pourtant, ces acteurs sont essentiels à la dynamique des territoires : ce sont eux qui remettent les emplacements aux normes, investissent dans la réhabilitation et s'adaptent avec une réactivité que le secteur public ne peut pas toujours offrir. Ce sont aussi des créateurs de valeur.

S'adapter pour survivre : expérimenter plutôt que subir

Ceux qui attendent le retour d'un locataire traditionnel, solide et prêt à signer un bail ferme avec pas-de-porte, se heurtent à une réalité de terrain mouvante. Le commerce de flux est devenu commerce de choix. Et le choix se porte souvent sur des formats plus légers, agiles et réversibles. Résultat : les baux classiques sont délaissés au profit de conventions temporaires, de baux précaires, voire de formules à paliers ou indexées sur le chiffre d'affaires. Selon ImmoStat, les demandes de baux non standard ont augmenté de 31 % en 2023, notamment dans les zones tendues à forte vacance.

Collectivités locales : devenir un partenaire-clé pour la réinvention des espaces

Les collectivités ont un rôle central à jouer. Beaucoup de PLU n'autorisent pas ou encadrent très strictement les changements d'usage ou les occupations temporaires.

Pourtant, plusieurs territoires pionniers commencent à assouplir les règles : mise en place de baux gratuits sous conditions, appels à projets pour vitrines vacantes, subventions à la réhabilitation légère, accompagnement architectural simplifié... À titre d'exemple, dans le cadre du programme Petites Villes de Demain, 1 650 communes bénéficient déjà d'un accompagnement spécifique pour réactiver leur parc commercial vacant.

Des conventions tripartites entre bailleur, exploitant et collectivité apparaissent également dans certaines villes. Elles permettent de sécuriser les occupations, de mutualiser les risques et d'intégrer des clauses d'ancrage local ou de programmation événementielle. L'État appuie ces initiatives via des dispositifs comme Action Cœur de Ville (234 villes engagées, plus de 5 000 opérations depuis 2018) ou les appels à manifestation d'intérêt du PUCA. Ces dispositifs traduisent une conviction partagée : revitaliser l'immobilier commercial passe par l'alliance des parties prenantes, la souplesse réglementaire et une vision commune de l'usage comme levier de valeur. ■

4) Plan Urbanisme Construction Architecture.

5) Voir notre brève « Vers une impossibilité de mettre la taxe foncière à la charge du locataire commerçant ? » en page 6.