

02

RETAIL

# INSIDE OUT

**À chacun son flagship**

(R)évolutions du format star  
de l'immobilier commercial





---

**Antoine Grignon**  
Head of Retail Services



---

**Antoine Salmon**  
Head of Retail Leasing



---

**Vianney d'Ersu**  
Deputy Head  
of Retail Leasing

---

## CONTACT

---

**David Bourla**  
Chief Economist  
& Head of Research  
+33 (0)1 43 16 55 75  
[david.bourla@fr.knightfrank.com](mailto:david.bourla@fr.knightfrank.com)

---

© Knight Frank SNC 2018

Le département Études et Recherche de Knight Frank propose des services d'analyse de marché et de conseil stratégique en immobilier pour de nombreux clients internationaux, qu'ils soient privés, institutionnels ou utilisateurs.

Les études de Knight Frank sont disponibles sur le site [KnightFrank.fr](http://KnightFrank.fr).

Les données utilisées pour la production de cette étude proviennent de sources reconnues pour leur fiabilité ainsi que des outils Knight Frank de suivi des marchés immobiliers.

Malgré la grande attention prêtée à la préparation de cette publication, Knight Frank ne peut en aucun cas être tenu pour responsable d'éventuelles erreurs. En outre, en tant qu'étude de marché générale, ce document ne saurait refléter l'avis de Knight Frank sur des projets ou des immeubles spécifiques.

La reproduction de tout ou partie de la présente publication est tolérée, sous réserve expresse d'en indiquer la source.

Crédits visuels : ©iStock / ©Shootin / Pictogramme p.6 created by Freepik / Photographie p.14 ©Manuel Bougot.

# À CHACUN SON FLAGSHIP

## (R)évolutions du format star de l'immobilier commercial

Du concept associant L'Occitane en Provence et Pierre Hermé sur les Champs-Élysées, au premier Urban Outfitters de France ouvert rue de Rivoli, **les derniers mois ont été riches en inaugurations de flagships à Paris**. D'autres ouvertures ont marqué les esprits comme celle, Place Vendôme, de la « Maison » Louis Vuitton, à la façade temporairement ornée d'une installation en forme d'astre solaire, rappelant le roi Louis XIV et soulignant le rayonnement universel de ce joyau du groupe LVMH.

Plusieurs ouvertures emblématiques sont encore attendues ces prochains mois, dans le secteur du luxe comme sur d'autres segments de marché, à Paris comme en régions. JD Sports vient ainsi de reprendre deux magasins H&M avenue Jean Médecin à Nice et rue de la République à Lyon, tandis que Zara, qui a récemment installé au Prado, à Marseille, son plus grand magasin en région PACA, œuvre actuellement au développement d'une surface de 3 000 m<sup>2</sup> au cœur du Vieux Lille. Enfin, Uniqlo, qui avait mis sept ans pour ouvrir ses cinq premiers magasins en France, mais à qui trois années supplémentaires auront suffi pour atteindre une vingtaine de points de vente, ouvrira prochainement sur 2 000 et 1 200 m<sup>2</sup> au cœur de Toulouse et de Nantes. **Les mégastores ont bel et bien le vent en poupe**, et la multiplication de ces grandes surfaces, en pied d'immeuble comme en centre commercial, témoigne de l'attrait des meilleurs emplacements de l'Hexagone.

**Mais qui dit « mégastore » ne dit pas pour autant « flagship »**, même si le terme, sans doute l'un des plus galvaudés de l'immobilier commercial, est généralement assimilé aux formats géants qu'ouvrent les enseignes internationales sur les meilleures artères des plus grandes métropoles.

### FLAGSHIP \FLÆG.JIP<sup>1</sup>

1. (Marine) Navire amiral
2. (Figuré) Le plus important dans une série.
3. (Commerce) Magasin phare

Une telle définition paraît toutefois aujourd'hui trop restrictive. Profondément transformé par l'évolution des modes de consommation, la révolution digitale et l'apparition de nouveaux acteurs, **le flagship se décline désormais à l'infini, et tire sa singularité de la qualité de l'expérience offerte au consommateur bien plus que de sa grande taille**. Par le soin particulier apporté à l'architecture, à l'assortiment ou à son offre de services, chaque enseigne peut même démultiplier les flagships au sein de son réseau comme autant de vecteurs permettant à la clientèle de ressentir une émotion unique, bien différente de celle vécue au sein de ses autres points de vente.

Reflet des valeurs de l'enseigne, de son rayonnement mondial comme de son ancrage local, **le flagship s'inscrit ainsi désormais dans le cadre de stratégies bien plus complexes**. C'est l'évolution de ce format que Knight Frank, s'appuyant sur de nombreux exemples et témoignages d'enseignes, s'attache à décrypter dans ce deuxième numéro d'« Inside Out ».

<sup>1</sup> Wikipedia.



# FLAGSHIP = 01 MEGASTORE ?

## 6 - 7 MODE ET FLAGSHIPS : UNE HISTOIRE COMMUNE

Privilégiant les meilleurs emplacements des grandes métropoles, les flagships constituent depuis de nombreuses années le support de l'expansion et de la communication des enseignes de mode les plus internationalisées.

## 10 - 11 BIG(GER) IS BEAUTIFUL

Les opérations d'extension gagnent en vigueur et contribuent au dynamisme des flagships. Cette course au gigantisme témoigne de la puissance des marques dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

## 12 - 13 CENTRES COMMERCIAUX : FLAGSHIPS, JUMBOS, MÊME COMBAT !

Les enseignes profitent des opérations d'extension des centres commerciaux les plus fréquentés pour déployer leurs plus beaux flagships.



# DE L'HYPERCONSUMMATION À L'HYPERSEGMENTATION 02

## 14 DU MEGASTORE AU FLAGSHIP DÉDIÉ

Le passage d'une consommation de masse à des comportements d'achat segmentés révolutionne le format du flagship. De nouveaux types de flagships, plus ciblés, émergent, dédiés à divers profils de consommateurs et à différents usages.

## 15 LE PATRIMOINE IMMATÉRIEL, FACTEUR DE DISTINCTION

Le flagship dépasse désormais la seule fonction transactionnelle. Il transmet les valeurs de l'enseigne, déroule le fil de son histoire et exprime son univers.

## 16 - 17 INTERVIEW #1 : EMMA RECCO, DIRECTRICE PROPERTY / EXPANSION DE IKEA

“

*Dans notre futur magasin de la Madeleine, nous allons pouvoir développer une toute nouvelle approche imaginée spécifiquement pour les Parisiens.*

”

# EXTENSION DU DOMAINE DU FLAGSHIP 03

## 18 UNE RÉPONSE AUX NOUVELLES ASPIRATIONS DES CONSOMMATEURS

Les concepts ayant trait au « bien-être » ne cessent de se développer, notamment sous forme de flagships dont ils contribuent à réinventer le format.

## 18 - 19 DES RETAILERS D'UN NOUVEAU GENRE

Traditionnellement cantonnés au monde industriel ou à ceui du web, de nouveaux types d'acteurs multiplient les ouvertures de flagships, participant à leur manière à la révolution des formats commerciaux.

## 20 - 21 INTERVIEW #2 : OLIVIER BENON, RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT EUROPE DE JD SPORTS

“

*Notre nouveau magasin de Nice est notre premier vrai flagship français.*

”

## 22 - 23 PETIT MAIS COSTAUD !

La tendance à la diminution des surfaces de vente prend depuis quelques années de l'importance. C'est l'une des nombreuses conséquences de la transformation des modes de consommation qui, en lien avec l'essor de la vente en ligne et les progrès de la technologie, conduit à repenser l'aménagement, l'assortiment et la fonction même du point de vente.



# LES NOUVEAUX VISAGES DU FLAGSHIP 04

## 24 - 25 CONNECTÉ

Elles reconfigurent les relations clients et favorisent des stratégies fondées sur l'expérience d'achat... Les nouvelles technologies façonnent le retail d'aujourd'hui comme celui de demain

## 26 - 27 RESPONSABLE

Les enseignes s'adaptent à des modes de vie davantage tournés vers le local, la communauté, l'éthique environnementale et le développement durable.

## 28 - 29 HYBRIDE

Lieux de vente, lieux de vie ? L'innovation dans les formats est à l'œuvre. Pop-up stores, shop-in-shops, showrooms... Le champ des possibles semble (presque) infini pour inventer le retail de demain.





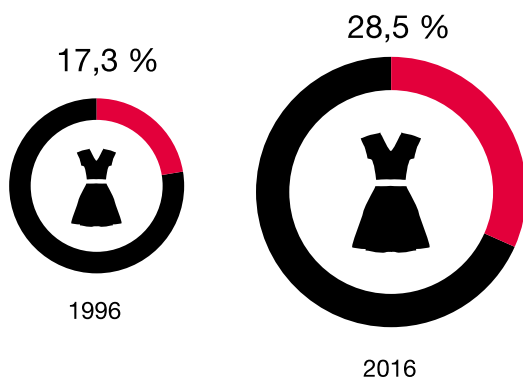
# FLAGSHIP = MÉGASTORE ?

## MODE ET FLAGSHIPS : UNE HISTOIRE COMMUNE

Alors que l'essor de l'industrie du textile et sa globalisation avaient d'abord profité à d'autres formats ou canaux de distribution (hypermarchés, vente par correspondance), **le développement de mégastores au cœur des grandes métropoles a pris de l'ampleur au fur et à mesure de la concentration du secteur de la mode aux mains des grandes chaînes spécialisées.**

### Ventes d'habillement en France

Part de marché des chaînes spécialisées en %



Source : IFM.

C&A fait figure de précurseur, notamment à Paris où l'enseigne néerlandaise inaugure dès 1974 un magasin de 6 000 m<sup>2</sup> rue de Rivoli, avant que n'ouvrent d'autres enseignes sur des surfaces plus ou moins importantes (Benetton, Gap, Celio, etc.). Toutefois, le phénomène marque une nette accélération avec l'expansion fulgurante de Zara (Groupe Inditex) et de H&M, dont les réseaux français prennent forme dès les années 1990 et se densifient rapidement avec des surfaces pouvant atteindre, à Paris, 1 500 à 3 000 m<sup>2</sup> en pied d'immeuble (rue de Rennes, rue de Rivoli) comme en centre commercial (Forum des Halles). **C'est avec ces deux groupes, qui étendent leur toile sur toute la planète et apportent un soin tout particulier à l'aménagement et à l'assortiment de leurs magasins, que le terme de flagship prend tout son sens.**

Ainsi, privilégiant les meilleurs emplacements des plus grandes métropoles, **les flagships constituent le support de l'expansion et de la communication des enseignes de mode les plus internationalisées.** Le mouvement se

prolonge au début des années 2010, notamment à Paris où se développent d'autres enseignes cherchant de nouveaux relais de croissance hors de leur base (Forever 21 rue de Rivoli, Abercrombie & Fitch sur l'avenue des Champs-Élysées, Uniqlo à l'Opéra).

Le format n'est pourtant pas épargné par les fermetures. La tendance est mondiale, puisque New Look s'est par exemple récemment défait de beaux magasins sur Oxford Street à Londres, et que Ralph Lauren a fermé son flagship Polo sur la 5<sup>e</sup> Avenue à New York. À Paris, plusieurs enseignes ont également quitté de grandes artères, comme Benetton au 51 boulevard Haussmann en 2015, C&A au 23 boulevard de la Madeleine en 2016, ou encore Banana Republic au 22 avenue des Champs-Élysées en 2017. Le secteur de l'habillement, qui a perdu 334 boutiques entre 2014 et 2017 à Paris<sup>1</sup>, n'en demeure pas moins un acteur important du marché immobilier des commerces. **Cet ancrage reste particulièrement visible sur les grandes artères de la capitale.** Les enseignes de mode comptent ainsi pour 38 % des emplacements recensés sur les Champs-Élysées, une part qui s'élève à 48 % rue de Rennes, 58 % rue de Rivoli et même 67 % avenue Montaigne<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> Source : APUR, *L'évolution des commerces à Paris*.

<sup>2</sup> Source Codata / Mode : habillement et chaussures.

**Le rôle de la mode dans la production de flagships reste d'autant plus important que plusieurs grands acteurs du secteur poursuivent aujourd'hui leur expansion.**

Outre Uniqlo ou Primark, d'autres groupes étrangers de la fast-fashion, présents de plus ou moins longue date dans l'Hexagone, continuent de développer leurs différentes marques pour diversifier leur offre. En 2018, H&M a par exemple inauguré sur 600 m<sup>2</sup> au 128 rue de Rivoli son plus grand magasin Monki, quelques mois après l'ouverture par Inditex, sur la même artère, de Bershka et Pull & Bear sur plus de 1 500 m<sup>2</sup>, et avant celle d'un nouveau flagship & Other Stories dans le Marais.

Enfin, si le rythme des arrivées de nouveaux entrants a sensiblement décéléré après celles de la fin des années 2000 et du début des années 2010 (Uniqlo en 2007, Abercrombie & Fitch et Banana Republic en 2011, Primark en 2013), nombre d'enseignes de mode plus ou moins haut-de-gamme et encore absentes du marché parisien y ouvriront ces prochains mois. Aux projets en cours (Icicle sur plus de 600 m<sup>2</sup> au 35 avenue George V, Suitsupply au 18 rue de la Paix, etc.) pourraient ainsi s'ajouter ceux d'enseignes dont les premiers flagships ont récemment ouvert dans d'autres grandes métropoles mondiales, comme Arket (H&M) à Munich, Copenhague et Londres. Reserved et Canada Goose se sont également implantés dans la capitale britannique, sur Oxford Street et Regent Street.



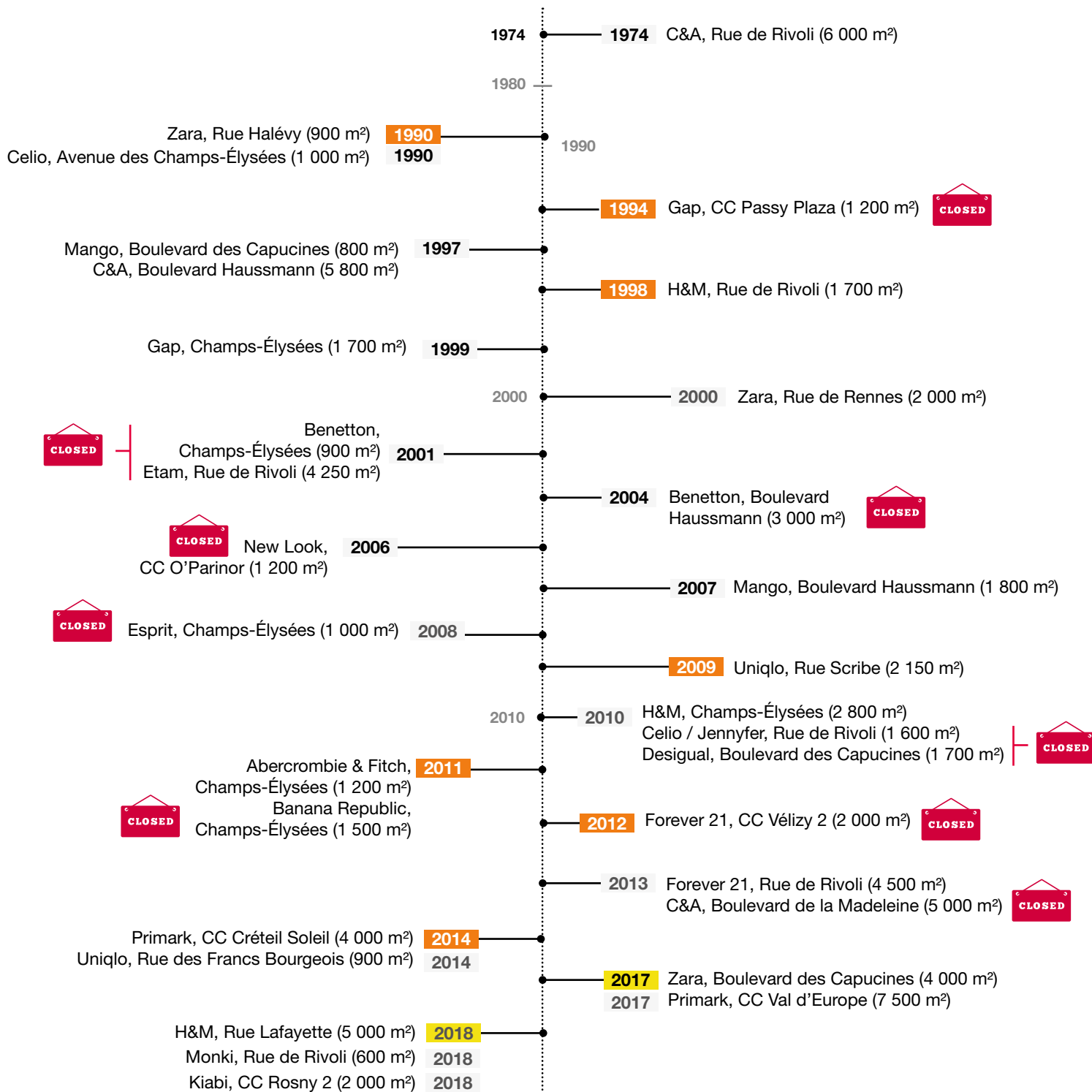
**La mode, un secteur fortement internationalisé**


SECTEUR	Part du CA tiré de l'international	Nombre moyen de pays couverts	Part des acteurs présents dans un seul pays
Mode / Accessoires	35,1 %	26,5	14,0 %
Produits de grande consommation	21,1 %	5,9	38,5 %
Bien durables / Loisirs	22,4 %	8,1	33,3 %
Autres	20,4 %	6,7	38,1 %
Top 250*	22,5 %	10,0	33,2 %

Source : Deloitte, « Global Powers of Retailing 2018 ». \*L'étude porte sur les 250 plus grands acteurs de la distribution dans le monde.


## Paris et la fast-fashion : une histoire de flagships

Sélection d'ouvertures significatives à Paris et en Île-de-France



 1<sup>er</sup> magasin en France / Île-de-France

 Extension-rénovation

 Magasin désormais fermé

### EN BREF

- Des **secteurs historiques** d'implantation (Rivoli, Opéra / Haussmann, Champs-Élysées)
- Une tendance à l'**accroissement de la taille** des flagships
- Une **multiplication** des projets depuis le début des années 2000
- Une accélération des **fermetures**







## BIG(GER) IS BEAUTIFUL

Si les créations de grandes surfaces de vente ont toujours le vent en poupe, **les opérations d'extension gagnent quant à elles en vigueur et contribuent également au dynamisme des flagships** ; une tendance dont les enseignes de mode sont là encore bien représentatives, à l'exemple du projet mené par H&M dans son magasin du 1-3 rue Lafayette, à Paris. Inauguré en 2009 sur près de 2 000 m<sup>2</sup>, ce dernier a réouvert en juin sur une surface de 5 000 m<sup>2</sup>. Permettant à H&M de présenter l'ensemble de ses collections (homme, femme, enfants, beauté, décoration), il est devenu le plus grand du groupe suédois en France. Ce magasin renforce aussi la position d'H&M dans un secteur Haussmann-Opéra fréquenté annuellement par 120 millions de visiteurs, à deux pas d'un Mango de 1 400 m<sup>2</sup> et non loin du flagship Zara du boulevard des Capucines. Ce dernier est même, avec celui d'Évry 2, le plus grand de l'enseigne espagnole dans l'Hexagone, qui l'a récemment étendu pour y déployer l'ensemble de ses collections sur 4 000 m<sup>2</sup>. **Cette course au gigantisme par le biais d'opérations d'extension témoigne de la puissance des marques dans un environnement de plus en plus concurrentiel**, et un contexte où le nombre d'opportunités de grandes surfaces bien placées au cœur des grandes métropoles reste généralement limité. Hors de Paris, c'est dans le Vieux Lille, secteur commerçant le plus dynamique de la ville, que Zara a récemment poussé ses pions : entre extension et transferts, l'enseigne y œuvre ainsi au développement d'une surface de 3 000 m<sup>2</sup> rue de la Bourse.

“

*Le nombre de créations de locaux en pied d'immeuble entre 2014 et 2017 à Paris est de 520 contre 1 045 disparitions. Le chiffre des disparitions est à relativiser car il comprend, pour 60 % des locaux, des établissements qui ont fait l'objet d'une annexion de la part d'un commerce ou service voisin. Ainsi, la surface de vente reste disponible à la clientèle sous forme de commerces plus importants en taille.*

**L'évolution des commerces à Paris<sup>1</sup>**

”

**Les autres secteurs d'activité ne sont pas en reste.** Sur les Champs-Élysées, Adidas a profité du départ de Banana Republic pour reprendre ses 1 500 m<sup>2</sup> et redéployer son offre sur près de 4 000 m<sup>2</sup>. La « marque aux trois bandes » est ainsi dans les starting-blocks pour affronter Nike, son principal concurrent à l'échelle mondiale, qui doit quant à lui fermer les 1 700 m<sup>2</sup> de son magasin du 63 de l'avenue pour ouvrir d'ici fin 2019 au 79 un magasin d'une surface de 4 100 m<sup>2</sup> en lieu et place de l'ancien showroom Toyota. **Car c'est bien sur les scènes les plus exposées aux regards des consommateurs internationaux, comme les Champs-Élysées, que s'affrontent les plus grandes enseignes.** Les travaux en cours ou projetés sur l'avenue, engagée dans ce qui est sans doute l'une des mues les plus profondes de son histoire, sont d'ailleurs à la hauteur des enjeux que constitue, pour ces enseignes, la présence sur un tel terrain de jeu. Plusieurs milliers de m<sup>2</sup> y seront restructurés d'ici 2022. La transformation de l'ancien cinéma Gaumont (au n°50) permettra par exemple de produire 2 800 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales. Le n°150 accueillera quant à lui, outre un So Sofitel, 5 000 m<sup>2</sup> de commerces, tandis que le n°123 offrira près de 1 500 m<sup>2</sup> flambant neufs. Ces différentes opérations constitueront autant de nouvelles opportunités pour optimiser la visibilité des enseignes, sur une avenue de plus en plus dédiée aux grands flagships et dont la mutation accentuera par ailleurs la montée en gamme.



<sup>1</sup> Source : APUR, *Inventaire des commerces 2017 et évolutions 2014-2017*.





## CENTRES COMMERCIAUX : FLAGSHIPS, JUMBOS, MÊME COMBAT !

Comme sur les meilleurs emplacements de pied d'immeuble, **les centres commerciaux voient eux aussi se multiplier les extensions de cellules commerciales dans une logique de production de flagships** ou de renforcement de flagships existants ; un mouvement principalement observé dans les plus grands centres commerciaux et dont les géants de la fast-fashion sont bien souvent les meilleurs représentants, de l'extension récemment réalisée par H&M sur plus de 2 000 m<sup>2</sup> dans O'Parinor à celle menée par Zara dans Evry 2 grâce à l'intégration d'une partie des locaux vidés par les Galeries Lafayette. D'autres secteurs, comme le sport, sont aussi concernés. Adidas vient ainsi de transformer son flagship des 4 Temps à La Défense. Ce dernier totalise désormais près de 1 500 m<sup>2</sup> de surface de vente, taille légèrement supérieure à celle du magasin ouvert par son rival Nike dans le même centre en 2014 !

Dans le secteur de la beauté, généralement habitué à de plus petites surfaces, Sephora s'est récemment distingué par la réouverture de son magasin du centre commercial de la gare Saint-Lazare. Ce nouveau concept lui a ainsi permis de gagner en taille – ce magasin devient le deuxième de l'enseigne en France après celui des Champs-Élysées – tout en faisant étalage de sa capacité d'innovation au travers d'une nouvelle offre de services digitaux.

« Tu étends ton centre, j'étends mon flagship ». En un parfait mouvement de balancier, **les enseignes profitent des opérations d'extension des centres les plus fréquentés pour déployer leurs plus beaux flagships**. Ce fut en particulier le cas de l'extension sur 30 500 m<sup>2</sup> de Carré Sénart en 2017, dans laquelle Zara s'est déplacée pour doubler la surface de son flagship, ou encore de l'agrandissement la même année de Val d'Europe sur 17 000 m<sup>2</sup>, qui permit notamment le transfert de magasins déjà présents dans le centre (H&M sur 3 300 m<sup>2</sup>, Bershka sur 1 300 m<sup>2</sup>) et l'arrivée de nouvelles locomotives (Primark sur 7 500 m<sup>2</sup>, Uniqlo sur 1 600 m<sup>2</sup>). Enfin, l'extension récente de Parly 2 a donné l'opportunité à Décathlon de tripler sa surface de vente, pour offrir à la clientèle de l'enseigne une gamme de produits plus étendue. Cette course au gigantisme concerne donc autant les magasins que les centres commerciaux, **eux-mêmes devenus flagships puisqu'ils constituent la plus belle vitrine du savoir-faire et de la puissance des foncières**, qui concentrent ainsi leurs efforts et leur communication sur un nombre limité de jumbos. Ces opérations d'agrandissement se multiplient sur tout le territoire hexagonal, à l'image des projets récents, en cours ou à venir portant sur Cap 3000 près de Nice, La Part-Dieu à Lyon, ou encore Le Forum des Halles, Vélizy 2 ou Créteil Soleil en région parisienne.



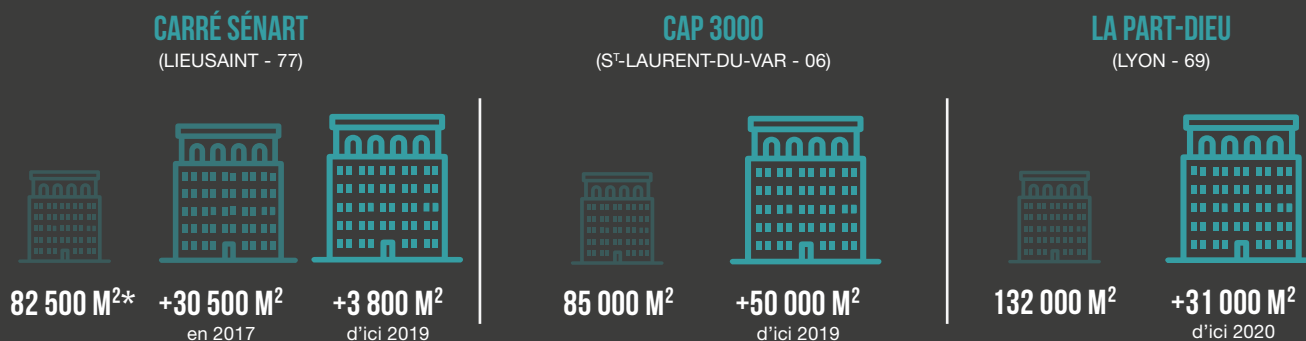
*« Les enseignes souhaitent de plus en plus des emplacements premium qui leur permettent de développer des magasins flagships. Leur objectif : pouvoir présenter l'intégralité de leurs collections, relayer leur ADN et faire vivre leur expérience de marque à leurs clients [...]. Un centre commercial accueillant plusieurs millions de visiteurs est une parfaite carte de visite et vitrine pour les enseignes qui, en rationalisant leur portefeuille de magasins, cherchent, en un seul et même lieu, l'image et le flux »*

Anne-Sophie Sancerre, Directrice Générale Retail France, Unibail-Rodamco<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Source : Knight Frank, Paris Vision 2017.

### Des jumbos au centre de toutes les attentions - Exemples d'extensions



Source : Rapports annuels des foncières / \*hors surface du Shopping Parc.





# DE L'HYPERCONSOMMATION À L'HYPERSEGMENTATION

## DU MÉGASTORE AU FLAGSHIP DÉDIÉ

L'évolution récente de la grande distribution témoigne de la fin d'un modèle, celui de la consommation de masse. Contrainte de s'adapter à la transformation des modes d'achat et à l'essoufflement de l'hypermarché – socle sur lequel elle prospérait depuis plus d'un demi-siècle – la grande distribution ne cesse de fait de décliner de nouveaux concepts destinés à fidéliser une clientèle moins uniforme, plus exigeante et connectée. Les drives et les formats de proximité ont ainsi essaimé sur tout le territoire. D'autres types d'enseignes ont connu la même évolution, comme Décathlon, dont les grandes surfaces ont maillé le territoire parisien du début des années 1990 (Wagram en 1993, Madeleine en 1997) à nos jours (Rosa Parks en 2016), mais qui ouvre désormais de plus petits formats (« Décathlon City » rue du Commerce et boulevard Saint-Germain), adaptés à une clientèle urbaine et bien différents du modèle sur lequel l'enseigne de sport a bâti son succès.

**Ce passage d'une consommation de masse à des comportements d'achat plus segmentés révolutionne également le format du flagship.** Parallèlement aux mégastores – surfaces de vente proposant à une large clientèle l'assortiment le plus complet de produits – d'autres types de flagships, plus ciblés, ont ainsi émergé, adaptés à divers profils de consommateurs et dédiés à différents usages. Quelques enseignes solidement établies en périphérie mais poussant progressivement leurs pions en centre-ville témoignent de cette diversification. C'est le cas de Boulanger ou de Leroy-Merlin, dont les magasins du boulevard des Capucines et de la Madeleine, loin d'être les plus grands du réseau de ces deux enseignes, n'en méritent pas moins l'appellation de flagships puisqu'ils ont été conçus comme une vitrine de leur savoir-faire. Ceux-ci auront bientôt pour voisin IKEA qui, avec l'annonce de l'ouverture d'ici l'été 2019 d'un nouveau concept urbain sur 5 000 m<sup>2</sup> de surface de vente au 23 boulevard de la Madeleine, a déjà créé davantage de buzz qu'avec n'importe lequel de ses magasins-entrepôts de périphérie !

Cette segmentation des formats, les grands magasins peuvent également l'illustrer. Théorisée dès le milieu du 19<sup>e</sup> siècle par Aristide Boucicaut, fondateur du Bon Marché, **la théâtralisation du produit demeure, mais au service d'espaces thématiques plutôt qu'au regroupement sous un même toit d'une profusion de marchandises.** Ainsi, Le Printemps a multiplié ses flagships comme autant de marques propres et singulières, de l'offre résolument luxe visant la clientèle étrangère du Carrousel du Louvre au concept alimentaire haut-de-gamme développé avec « Le Printemps du Goût », ouvert au début de 2018, en passant par l'offre branchée, sport et lifestyle, du Citadium de la rue de Caumartin ou de l'avenue des Champs-Élysées.



Dans le domaine du sport, Adidas a par ailleurs inauguré en 2017, sur près de 300 m<sup>2</sup> et à quelques pas du Forum des Halles, son premier magasin dédié au football. Une surface relativement modeste donc, mais qui permet de mettre en scène l'excellence de la marque aux trois bandes sur ce segment de marché aux énormes enjeux financiers, au travers notamment d'un atelier d'impression de maillots ou de surfaces gazonnées permettant de tester l'adhérence de ses crampons. Une boutique vitrine qu'Adidas aura su exploiter à l'occasion de la Coupe du monde 2018 ! Ouverte par Adidas parallèlement à l'accroissement de la surface de son vaisseau amiral, plus généraliste, des Champs-Élysées,



cette boutique « 100 % football » est emblématique de l'évolution des flagships. **Car si les flagships restent exceptionnels, ils ne le doivent plus seulement à leur grande taille ou à la qualité de leur adresse**, mais de plus en plus à leur singularité et à la qualité de l'expérience qu'ils procurent aux consommateurs. Par le soin particulier apporté à l'architecture, l'assortiment ou son offre de services, chaque enseigne peut même démultiplier les flagships au sein de son réseau comme autant de vecteurs permettant à la clientèle de ressentir une émotion unique, bien différente de celle vécue au sein de ses autres points de vente.

## LE PATRIMOINE IMMATÉRIEL, FACTEUR DE DISTINCTION

Le terme de « point de vente » ne suffit plus d'ailleurs à décrire de tels lieux, **non seulement dédiés à la fonction transactionnelle, mais voués, de plus en plus, à transmettre les valeurs de l'enseigne, dérouler le fil de son histoire et exprimer son univers**. Ces types d'espaces ont fait florès dans le monde du sport et du « lifestyle ». La mode, les cosmétiques ou encore les accessoires sont aussi concernés, à l'exemple du nouveau concept des cafés Moleskine, présent à Hambourg, Milan, Genève ou Pékin. « *Associant les éléments du café, de la galerie d'art et du magasin de détail [ce dernier est] un lieu de rassemblement qui correspond aux premières et principales valeurs de Moleskine et qui accueille et encourage la créativité sous tous ses aspects* »<sup>1</sup>. Cette théâtralisation, ce sont sans doute les grands groupes du luxe qui, depuis plusieurs années, la maîtrisent le mieux. Quoi de plus logique compte-tenu des coûts élevés qu'ils sont capables d'investir dans l'aménagement de tels espaces, et surtout de l'histoire et des savoir-faire sur lesquels peuvent s'appuyer leurs marques.



*La répétition, c'est l'ennui ; la définition du luxe est le sur-mesure. Depuis trente ans, chacun de nos magasins s'inscrit dans son environnement et son époque. Nous sommes une marque contextuelle qui ne réplique jamais ses concepts. Ainsi, à 163 ans, nous arrivons encore à surprendre.*<sup>2</sup>

**Michael Burke,  
Président-Directeur Général  
de Louis Vuitton**



Louis Vuitton, dont nous avons déjà évoqué la nouvelle « Maison » de la place Vendôme, et Prada, qui a confié l'aménagement de ses « épicionces » à plusieurs stars internationales de l'architecture (Rem Koolhaas, Herzog & de Meuron), en fournissent sans doute les meilleurs exemples. Mais le cas de Shang Xia, marque chinoise appartenant au groupe Hermès, n'est pas moins significatif de la façon dont le luxe exploite le patrimoine immatériel comme facteur de distinction. Ainsi, dans son flagship de Shanghai, il est possible d'admirer les œuvres d'artisans locaux et de participer à la cérémonie du thé et de l'encens. La marque se dissocie ainsi de l'univers global du luxe, généralement associé aux codes occidentaux, et souligne l'authenticité et la subtilité de la culture chinoise. **Qu'on est loin désormais du mégastore globalisé et sans âme, reproductible à l'identique dans toutes les villes du monde !**



<sup>1</sup> <https://fr.moleskine.com/moleskine-cafe>.

<sup>2</sup> Le Figaro Madame, 3 octobre 2017.



**Emma Recco**  
Directrice  
Property / Expansion

# IKEA

## Du magasin-entrepôt au flagship urbain

« Nous allons pouvoir développer une toute nouvelle approche imaginée spécifiquement pour les Parisiens »

**Knight Frank : IKEA vient de prendre à bail une surface de vente de 5 000 m<sup>2</sup> au 23 boulevard de la Madeleine. Pourquoi Paris, et pourquoi avoir précisément fait le choix de cet emplacement ?**

Nous avons déjà exprimé et confirmé notre volonté de nous rapprocher des Parisiens à plusieurs reprises ces dernières années. Les modes de vie évoluent, avec une diminution de l'utilisation de la voiture et l'essor du e-commerce. Pour autant, nos clients conservent le besoin de toucher et de tester nos produits.

Nous avons étudié différentes options et possibilités avant d'identifier l'approche et le lieu qui nous convenaient pour répondre au mieux à leurs besoins. Aujourd'hui, nous sommes ravis et impatients de nous installer au 23 boulevard de la Madeleine, un lieu qui offre une localisation et une accessibilité exceptionnelles avec une surface de vente de 5 000 m<sup>2</sup> où nous allons pouvoir développer une toute nouvelle approche imaginée spécifiquement pour les Parisiens.

**Le quartier de la Madeleine est en train de se transformer sous l'effet des nombreux projets d'ouvertures d'hôtels (Fauchon) et de magasins (Leroy-Merlin, Tesla, etc.). Ces mutations ont-elles joué un rôle dans votre choix d'implantation, et de quelle manière l'arrivée d'IKEA s'inscrit-elle dans ce dynamisme ?**

Ce quartier de la Madeleine bénéficie d'un nouveau souffle et nous retrouvons de grandes enseignes que nous avons l'habitude de côtoyer. Notre implantation va renforcer cette dynamique. Avec ce nouveau magasin, nous souhaitons contribuer à la passion des Français pour la décoration et l'aménagement de la maison, et continuer d'améliorer le quotidien du plus grand nombre.

**Il ne s'agit pas de la première incursion d'IKEA en centre-ville, qui s'était notamment installé dans le centre de Hambourg en 2014. Votre futur magasin de la Madeleine doit-il être considéré comme le prolongement de cette première expérience ? Ou bien s'agit-il d'un format exceptionnel et totalement inédit ?**

Notre futur magasin IKEA de Paris a un positionnement différent du magasin de Hambourg, qui reste un magasin standard par sa localisation dans la ville, sa taille et ses équipements (dépôt et parkings intégrés). L'ouverture de ce nouveau format de magasin de centre-ville à Paris s'inscrit dans notre stratégie d'accessibilité et de développement de notre offre multicanale. Il vient compléter notre offre francilienne existante. Notre projet est par ailleurs pensé pour répondre spécifiquement aux besoins des Parisiens, en quête par exemple de solutions pour aménager des petits espaces.

**Comment ce magasin parisien se distinguera-t-il de vos points de vente de périphérie ?**

Nous allons nous concentrer sur trois principaux axes pour dessiner l'approche de ce nouveau magasin. Tout d'abord, nous bénéficions d'une extraordinaire desserte en transport en commun. Près de deux millions de parisiens pourront ainsi accéder à ce nouveau magasin en moins de 20 minutes. Notre enjeu est de valoriser les modes doux pour faire venir nos clients jusqu'à nous.

Afin d'optimiser la modularité de ses 6 000 m<sup>2</sup> de surface totale sur deux niveaux, le magasin ne disposera pas de dépôt intégré. Nous souhaitons offrir la possibilité aux clients de pouvoir repartir avec les accessoires de leurs choix. En revanche, la partie meubles/équipements volumineux sera disponible en livraison. À ce titre, nous développons un dépôt spécifique à Gennevilliers, dont l'ouverture est prévue en janvier 2019, qui nous permettra d'optimiser nos services en matière de créneaux, de rapidité et de flexibilité.

Enfin, nous travaillons sur la présentation tant digitale que physique des solutions d'aménagement d'intérieur et d'accessoires pour pouvoir proposer aux Parisiens l'ensemble de notre assortiment.



**Ce format de magasin sera-t-il dupliqué à l'étranger, mais aussi en France ? Si oui, quels types de villes ciblez-vous et quel est à terme le potentiel de ce nouveau concept en nombre de magasins ?**

Le groupe IKEA souhaite accélérer son offre multicanale et se rapprocher des citadins en développant de nouveaux formats. D'autres projets de magasin de centre-ville sont à l'étude à l'étranger. En France, notre priorité pour le moment est de finaliser l'approche de notre magasin parisien afin qu'il ouvre ses portes d'ici l'été 2019, tout en poursuivant en parallèle le développement de nos magasins de Vénissieux et de Nice.

**De quelle manière allez-vous intégrer le digital dans l'offre de produits et de services de votre futur magasin parisien ? Comptez-vous en faire la vitrine des savoir-faire d'IKEA en la matière ?**

Nous souhaitons faire de ce futur magasin un lieu d'expériences, un format inédit. La composante digitale, très forte, permettra de présenter et de proposer l'intégralité de notre offre sur 5 000 m<sup>2</sup>. Mais ce magasin conservera sa vocation de rapprocher le client du produit par l'intermédiaire des cinq sens avec la possibilité de toucher, sentir, tester,

goûter pour inspirer le plus grand nombre. La relation avec nos clients restera essentielle. Les collaborateurs d'IKEA vont pouvoir les accompagner dans cette expérience, et les aider à se projeter avec notre assortiment.

Le développement durable est aussi un axe majeur, et nous conduisons notamment des réflexions sur l'utilisation de modes de livraisons alternatifs et propres (livraisons 100 % électrique, en vélo, fluviales...). D'ailleurs, nous rencontrons actuellement différents acteurs pour nourrir ce nouveau concept.



Futur magasin IKEA, 23 boulevard de la Madeleine, Paris (75001).



# EXTENSION DU DOMAINE DES FLAGSHIPS

## UNE RÉPONSE AUX NOUVELLES ASPIRATIONS DES CONSOMMATEURS

Si le flagship reste souvent une manifestation de la puissance des grandes chaînes spécialisées, son format a profondément évolué. Il ne se réduit plus à sa grande taille, ni à un nombre limité d'enseignes et de secteurs d'activité, comme celui de l'habillement. **La plupart des acteurs de la distribution ont aujourd'hui pour ambition de disposer d'un ou de plusieurs vaisseaux amiraux.**

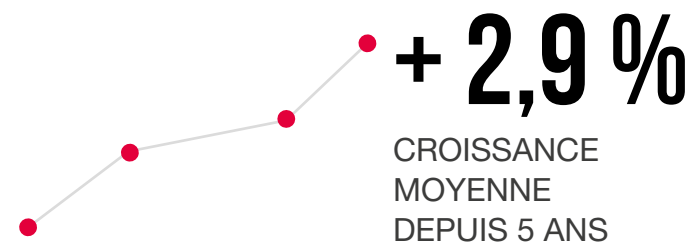
**Cette appropriation du format du flagship par la plupart des acteurs de la distribution traduit en premier lieu l'essor des nouvelles aspirations des consommateurs.**

**Désormais « consom'acteurs »,** ils valorisent certaines fonctions ou activités, comme les loisirs, le sport ou la restauration, qui ne se limitent pas au simple fait d'acheter. Les concepts ayant trait au « bien-être », dans son acception la plus large, ne cessent de se développer, notamment sous forme de flagships dont ils contribuent de fait à réinventer le format.

C'est le cas des enseignes de sport qui, surfant sur la féminisation des pratiques et le boom de l'« athléisure »<sup>1</sup>, ont nettement accéléré leur expansion. Elles multiplient les grandes surfaces de vente, idéalement placées sur de très bonnes artères commerçantes ou au sein des centres commerciaux régionaux les plus fréquentés. Parmi les mouvements les plus récents, Nike et Adidas ont par exemple (ré)ouvert, ou projettent de le faire, sur les Champs-Élysées et aux 4 Temps. JD Sports, arrivé dans l'Hexagone en 2010, vient aussi de reprendre les magasins H&M du 54 avenue Jean Médecin à Nice et du 62 rue de la République à Lyon, tout en menant de premières incursions sur le marché des retail parks (Shopping Promenade Cœur Picardie, à Amiens).

### Évolution du chiffre d'affaires du commerce d'articles de sport en France, en milliards d'euros

2009		9,1
2010		9,1
2011		9,3
2012		9,6
2013		9,7
2014		10,1
2015		10,7
2016		11,0
2017		11,3



Source : Union Sport & Cycle

<sup>1</sup> Contraction de mots anglais signifiant « athlétique » et « loisir ». Tendence promouvant un mode de vie plus sain et conciliant style et confort.

**D'autres secteurs ont le vent en poupe, comme ceux de l'alimentation et de la restauration**, de plus en plus prisés par les propriétaires de centres commerciaux pour diversifier leur offre et augmenter le temps de présence de la clientèle. Dans les centres-villes français, où les projets de « food halls » commencent à essaimer en s'inspirant de quelques grandes métropoles européennes (Time Out Market de Lisbonne, Foodhallen d'Amsterdam, etc.), plusieurs grandes enseignes se développent sur de grandes surfaces, **jouant ainsi un rôle de locomotive qui leur est bien plus dévolu qu'auparavant**. Five Guys est tout à fait représentatif de ce mouvement, l'enseigne ayant fait ses premiers pas en France avec l'ouverture sur les Champs-Élysées d'un restaurant d'une surface de 1 200 m<sup>2</sup>, son plus grand dans le monde et l'un de ses plus performants. Difficile également de ne pas voir dans les 2 400 m<sup>2</sup> de surface de vente du futur Eataly du Marais, premier flagship en France du concept de restauration haut-de-gamme italien, une nouvelle locomotive à l'échelle du quartier, qui démultipliera notamment les flux rue Sainte-Croix-de-la-Bretonnerie.

“

*Notre ambition est d'accélérer notre expansion à l'image de ce que nous avons fait au Royaume-Uni, avec à terme l'ouverture de 80 restaurants dans l'Hexagone, essentiellement situés dans des zones n°1.*

**Philippe Cebal,**  
Directeur du Développement  
en France de Five Guys<sup>2</sup>

”

## DES RETAILERS D'UN NOUVEAU GENRE

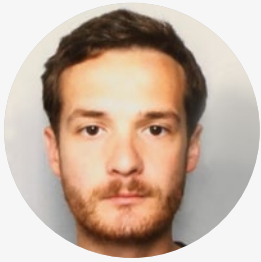
Traditionnellement cantonnés au monde industriel et à celui du web, d'autres types d'acteurs multiplient les ouvertures de flagships. Cette incursion dans le champ du commerce physique est liée aux interactions croissantes entre e-commerce et réseaux physiques. Le développement conjoint du réel et du virtuel, qui se traduit par une digitalisation plus marquée du point de vente, explique aussi que **de plus en plus d'enseignes du e-commerce se lancent dans l'aventure de la création de boutiques**. Le rachat du chasseur André par Spartoo, l'ouverture d'un premier magasin Birchbox rue Montmartre ou celle, au 49 rue Étienne Marcel, d'un flagship AMPM de 550 m<sup>2</sup> en sont des exemples récents. Car le modèle du commerce en ligne a ses limites. Les progrès technologiques ne lui ont pas encore permis de s'affranchir d'un handicap fondamental :

la privation sensorielle. Sur Internet, on ne touche pas, on ne sent pas, on ne voit pas comme « dans la vraie vie ». On n'a pas non plus le rapport humain ni les conseils apportés par des vendeurs expérimentés. Le consommateur se retrouve seul face à une offre pléthorique, commande puis, souvent, retourne le produit. Une pratique génératrice de coûts logistiques, que les spécialistes du e-commerce cherchent à contourner en investissant dans **des boutiques qui ne sont pas nécessairement de grande ou très grande taille, mais qui leur apportent tout à la fois visibilité et efficacité**.

**La percée des boutiques de marques** — ces points de vente qu'ouvre l'industriel afin d'y proposer sa fabrication directement à la clientèle — **participe également de cette révolution du monde de la distribution et des formats commerciaux**. De tels magasins, conçus comme des vecteurs d'image et dont les surfaces peuvent fortement varier, permettent de toucher une clientèle urbaine et internationale, et de dérouler complètement une « histoire », celle de la marque, en évitant qu'elle soit perturbée par les exigences ou les contraintes d'un distributeur tiers. Si le luxe a été précurseur, bien d'autres secteurs ont depuis adopté cette stratégie. Les exemples sont légion dans le secteur du sport comme Asics, New Balance, Fusalp, Le Coq Sportif ou Salomon, qui vient d'ouvrir au 129 boulevard Saint-Germain. Dans celui des cosmétiques, 2017 a vu Marius Fabre et Nuxe se lancer dans l'aventure. L'Oréal poursuit par ailleurs le développement en propre de ses marques, deux d'entre elles devant ainsi ouvrir prochainement, l'une sur les Champs-Élysées (Lancôme), l'autre (Atelier Cologne) dans le Marais. Outre l'automobile — après avoir ouvert dans plusieurs centres commerciaux, Tesla vient par exemple d'ouvrir son premier flagship parisien sur 330 m<sup>2</sup> à la Madeleine — les marques d'électroménager ou d'équipement électronique sont également concernées, comme Vorwerk, Dyson ou Xiaomi après Apple et Orange.

<sup>2</sup> Knight Frank, Paris Vision 2018.





**Olivier Benon**  
Responsable  
Développement Europe

# JD SPORTS

## Les vaisseaux amiraux de l'athlisme

« Notre nouveau magasin de Nice est notre premier vrai flagship français »

**Knight Frank : Fort de 65 points de vente dans l'Hexagone, votre réseau pourrait en compter plus de 150 d'ici 2020. La France tient-elle une place à part dans votre stratégie d'expansion internationale ?**

Oui, car la France est non seulement l'un des pays les plus peuplés d'Europe, mais aussi un marché où le segment « athlisme » connaît une croissance exponentielle. C'est en France que JD Sports a débuté son expansion internationale. Afin de tester le marché, l'enseigne y a ainsi ouvert simultanément, dès 2010, quatre points de vente dans quatre régions différentes : l'un situé Place Rihour dans le centre-ville de Lille, et trois autres dans les centres commerciaux Évry 2, Part-Dieu à Lyon et Grand Littoral à Marseille. Depuis, notre succès dans l'Hexagone ne s'est pas démenti. En plus de JD Sports, notre groupe a aussi installé en France deux autres enseignes : Size?, dont le réseau compte aujourd'hui quatre magasins, ainsi que Foot Patrol qui vient d'ouvrir dans le Marais sa première boutique en dehors de Londres.

**JD Sports a annoncé l'ouverture de deux grands flagships à Nice et à Lyon. Pouvez-vous nous en dire plus sur ces deux projets ?**

Notre stratégie d'ouverture de vaisseaux amiraux a débuté au Royaume-Uni il y a trois ans et s'est avérée gagnante au vu des performances de nos flagships d'Oxford Street à Londres, Argyle Street à Glasgow, Northumberland Street à Newcastle, Manchester Arndale et Manchester Trafford Center. Nous avons également prévu d'ouvrir sur Jervis Street à Dublin, dans un local précédemment occupé par Forever 21.

En France, nos deux projets les plus récents et les plus significatifs sont effectivement situés à Nice et Lyon. Notre flagship de Nice a ouvert à la fin du mois de mai, et nous sommes pour le moment bien au-delà de nos objectifs, ce qui nous rend très confiants dans l'optique de l'ouverture de notre magasin de Lyon, prévue fin septembre. Nos flagships

sont situés sur l'artère mass-market n°1 de chacune de ces deux villes : l'avenue Jean Médecin à Nice et la rue de la République à Lyon, où nous avons repris deux anciens magasins H&M.

À Nice, JD Sports exploite deux étages totalisant plus de 1 200 m<sup>2</sup>, local dont nous n'avons pas modifié la configuration, les escalators étant d'ores et déjà idéalement situés au centre de la cellule reliant le RDC au premier étage. Nous avons également la possibilité d'utiliser le sous-sol du magasin si nous souhaitons un jour nous agrandir.

À Lyon, nous exploiterons 850 m<sup>2</sup> sur deux étages également, mais les travaux entrepris par le bailleur ont été bien plus complexes car il a fallu créer les trémies afin d'installer les escalators qui n'étaient pas présents et qui étaient pour nous indispensables.

**Malgré l'ouverture récente de grandes surfaces, comme à Val d'Europe, vous avez qualifié le nouveau magasin de Nice de « premier vrai flagship » de l'enseigne en France. Comment se distingue-t-il des autres magasins ouverts jusqu'à présent ? Emblématique par sa taille et la qualité de son emplacement, l'est-il aussi par l'offre de services et de produits proposés aux consommateurs ?**

Notre magasin de Val d'Europe – qui reste, parmi nos différents points de vente en centre commercial, le seul en Europe à exploiter deux étages reliés par escalators – était jusqu'à présent le plus grand de l'enseigne dans l'Hexagone avec une surface de vente d'environ 650 m<sup>2</sup>. Mais nous considérons effectivement nos projets de Nice et de Lyon comme nos « premiers vrais flagships » dans l'Hexagone en raison de leur taille, de la dimension de leur vitrine et surtout de leur adresse exceptionnelle au cœur de l'artère commerçante n°1 de ces deux villes majeures. Si les services proposés dans ces deux nouveaux flagships ne diffèrent pas réellement de nos magasins plus « classiques »

de centre commercial, leur surface permet tout de même de proposer à notre clientèle l'ensemble de notre offre sneakers et, surtout, la totalité des marques de notre offre textile : comme Nike ou Adidas, bien évidemment, mais aussi Fila, Ellesse, Champion, The North Face, Napapijri, Patagonia, Hugo Boss, Emporio Armani 7, Polo Ralph Lauren, Lacoste, Superdry Sport, etc.

**Ce format s'inspire-t-il de concepts déjà ouverts dans d'autres pays d'Europe, ou est-il propre au marché français ?**

Ces magasins dupliquent le modèle déjà ouvert dans d'autres villes d'Europe, comme Bruxelles (rue Neuve), Copenhague (Stroget), Cologne (Hohestrasse), Amsterdam (Nieuwendijk) et, en France, Val d'Europe.

**Les flagships sont désormais conçus comme de véritables lieux de vie, centrés sur l'expérience client et destinés à approfondir les relations entre une marque et sa clientèle. Comment cette stratégie est-elle mise en œuvre au sein de vos propres points de vente ?**

JD Sports étant une enseigne multimarques, le « King of Trainers », il est important pour nous de proposer tout l'éventail des marques citées plus haut, tout en conservant notre spécificité et notre identité puisque nous sommes le Groupe JD, et non Nike ou Adidas. Il est donc important de retrouver à l'extérieur de nos points de vente mais aussi en leur sein nos logos et liens Internet. Toutes les marques de sportswear, athleisure, lifestyle, streetwear, veulent aujourd'hui être distribuées chez JD, ce qui n'était pas le cas il y a plusieurs années lorsque JD était un concept vieillissant. Désormais nous leur offrons un type d'espace et de merchandising qu'elles ne trouvent pas ailleurs.

**La révolution numérique touche aujourd'hui tous les secteurs, une évolution à laquelle n'échappe pas bien sûr le commerce. Comment intégrez-vous les nouvelles technologies dans votre stratégie de distribution ?**

Nous utilisons principalement les réseaux sociaux pour cela, Instagram et Facebook en particulier, qui sont utilisés par notre cœur de cible, les 18-25 ans.

**Vous venez de faire votre première incursion en retail park, au sein du projet « Shopping Promenade », récemment ouvert à d'Amiens, et avez également ouvert un magasin « Foot Patrol » dans le Marais, le premier de ce concept jusqu'à présent inédit en France. Quelles sont vos ambitions pour ces deux segments particuliers de marché ?**

Les retail parks, où il est moins cher de s'implanter qu'en centre commercial et en centre-ville, vont devenir pour nous un nouvel axe de développement en fonction des premiers résultats de notre nouveau magasin d'Amiens. Quant à Foot Patrol, l'enseigne vient d'établir à Paris, dans le quartier très branché du « Haut Marais », son second point de vente après celui de Londres, ouvert il y a 20 ans. Pourquoi Paris ? Parce que la ville est devenue au fil des ans l'une des grandes capitales mondiales de la mode streetwear, comme nous avons pu le constater avec les ouvertures récentes de Supreme, Bape ou encore Sneakersstuff. D'autres boutiques Foot Patrol ouvriront peut-être en Europe dans les prochaines années, mais sans certitude encore...



JD Sports, 54 avenue Jean Médecin, Nice (06).



## PETIT MAIS COSTAUD !

Si l'ouverture de grands flagships reste, pour nombre d'enseignes, un moyen privilégié d'expansion et de conquête de nouveaux marchés, **la tendance à la diminution des surfaces de vente prend depuis quelques années de l'importance sur le marché immobilier des commerces.** La grande distribution en fournit sans doute l'une des meilleures illustrations, plusieurs foncières ayant ainsi réduit la surface de l'hyper au profit de la création de boutiques ou de corners afin de renouveler l'offre de leurs galeries.

Pourtant, cette tendance à la diminution des surfaces de vente n'est pas uniquement la réponse aux difficultés de certains acteurs de la distribution. Il faut tout autant y voir les effets d'une profonde transformation des modes de consommation qui, en lien avec l'essor de la vente en ligne et les progrès de la technologie, a conduit à repenser l'aménagement, l'assortiment et la fonction même du point de vente. **Le digital permet ainsi de varier les formats sans affaiblir l'expérience client,** une stratégie qui a même pu donner un nouveau souffle aux enseignes de secteurs qui semblaient encore il y a quelques années menacés par l'essor du e-commerce. L'exemple du groupe FNAC - Darty l'illustre bien, dont la priorité est de mailler le territoire au plus près, dans une optique de proximité avec les e-clients des deux enseignes. Le groupe privilégie ainsi la franchise et l'ouverture de plus petites surfaces en périphérie, et non plus ces grands paquebots urbains que la FNAC avait par exemple ouvert à Paris, dès 1974 sur près de 7 000 m<sup>2</sup> au 136 rue de Rennes, ou en 1991 sur plus de 10 000 m<sup>2</sup> au 26-30 avenue des Ternes. Ces flagships, la FNAC les a d'ailleurs fait évoluer, en les partageant avec d'autres enseignes comme Uniqlo rue de Rennes, ou en y implantant des concept-stores, comme dans son flagship des Ternes.

**Plusieurs enseignes d'habillement ont également pris le virage de la proximité,** considérant leurs magasins comme autant de points de contact avec la clientèle susceptibles de renforcer les liens entre ses différents canaux de distribution. Elisabeth Cunin, Présidente du directoire de Camaïeu, détaillait récemment cette stratégie omnicanale, s'appuyant sur un réseau de

650 points de vente et les efforts menés en matière de livraison du dernier kilomètre pour servir au mieux des consommateurs résidant en moyenne à un quart d'heure des boutiques de l'enseigne<sup>1</sup>. **Cette politique est à contre-courant des mouvements réalisés par plusieurs autres enseignes qui, à l'inverse, cèdent leurs magasins de plus petite taille au profit d'un nombre réduit de grandes surfaces** idéalement placées sur les axes n°1 de grandes métropoles ou de grands centres commerciaux. Grain de Malice, dont le réseau est bien plus modeste que celui de Camaïeu, suit peu ou prou le même chemin. Après son plan social de 2016, l'enseigne privilégie désormais les villes moyennes et des formats de moins de 150 m<sup>2</sup> pour amorcer sa relance, plutôt que des magasins de grands centres commerciaux non rentables. La coordinatrice nationale de l'enseigne expliquait ainsi qu'« *il [avait] été décidé de se recentrer sur les magasins les plus insérés dans leur tissu local, ayant une vision de proximité par rapport à la cliente* »<sup>2</sup>.

D'autres enseignes de mode ont réduit la voilure sans délaissier pour autant le format des flagships dans une logique de magasins « vitrines ». Hors de France, Abercrombie & Fitch a par exemple fermé les 2 400 m<sup>2</sup> de son flagship de Causeway Bay à Hong-Kong, pour en ouvrir un autre, plus petit, de 630 m<sup>2</sup> au cœur du mall de « Harbour City », lui permettant à la fois d'obtenir de meilleurs rendements tout en conservant une excellente visibilité et en améliorant l'expérience client.

“  
 Bien que nous développions notre stratégie omnicanale, ce qui permet à nos clients de rester en contact avec nous quand, où et de la façon dont ils le souhaitent, nos points de vente demeurent un point de passage important vers nos marques. Dans ce nouveau magasin [de Hong Kong] nous espérons améliorer notre rendement sur une surface nettement inférieure.

Fran Horowitz,  
 CEO de Abercrombie & Fitch Co<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Lesechos.fr, le 8 mai 2018.

<sup>2</sup> fr.fashionnetwork.com, 15 mars 2018.

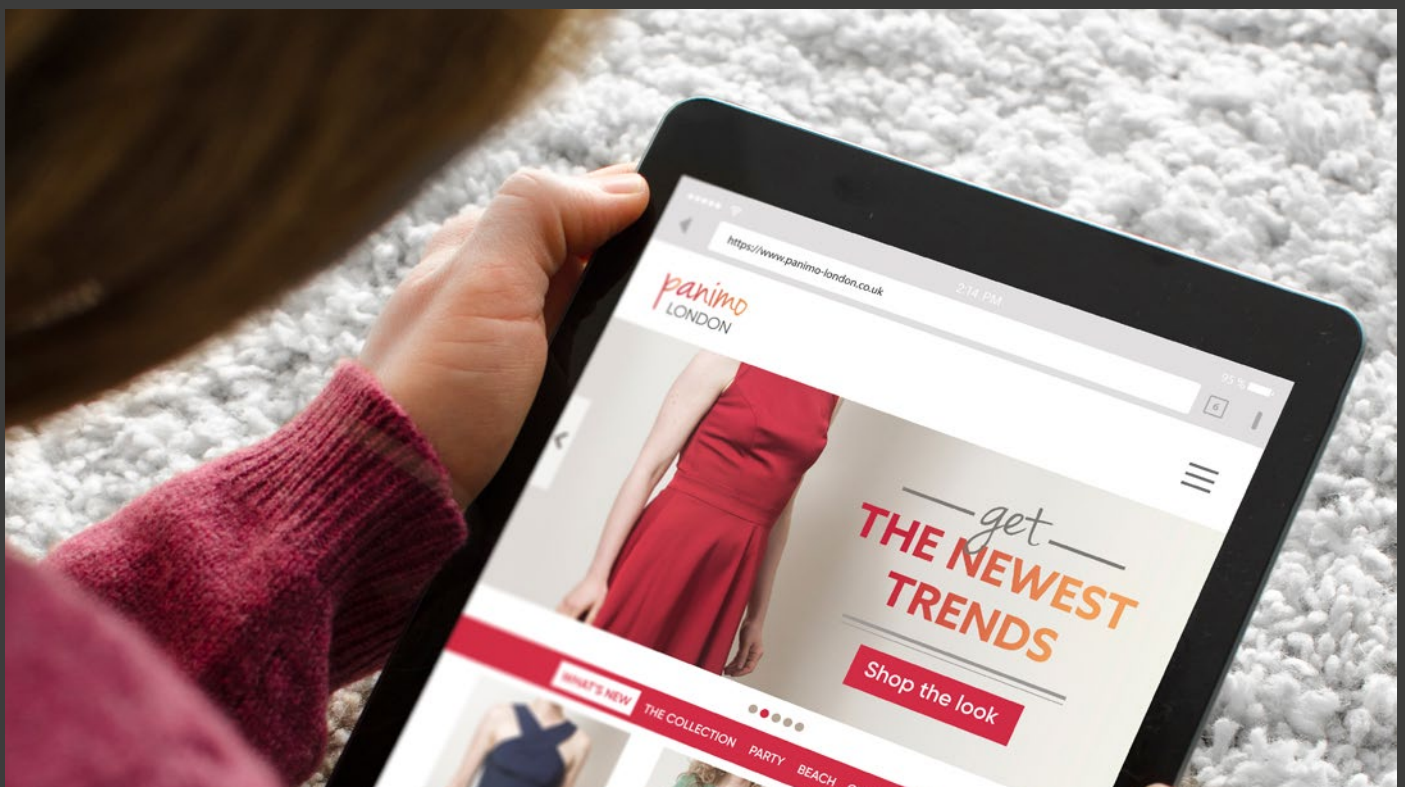
<sup>3</sup> Retailnews.asia

## Une multiplication des points de contact

Le réseau et les formats de magasins du groupe Fnac - Darty

RÉSEAU FNAC	FORMAT	TRADITIONNEL	PÉRIPHÉRIE	PROXIMITÉ	TRAVEL	CONNECT
	DATE DU CONCEPT	1974	2006	2012	2015	2015
	SURFACE MOYENNE	2 400 m <sup>2</sup>	2 000 m <sup>2</sup>	1 000 à 3 000 m <sup>2</sup>	60 à 300 m <sup>2</sup>	80 à 100 m <sup>2</sup>
	SITUATION D'IMPLANTATION	Centres-villes de grandes villes - Quartiers commerçants	Zones périphériques	Villes moyennes - Grandes villes pour compléter le maillage de magasins	Aéroports et gares	Centres-villes Shop-in-shops
	RÉSEAU DARTY	FORMAT	INTÉGRÉ	FRANCHISE		
		DATE DU CONCEPT	1968	2006		
SURFACE MOYENNE		1 500 m <sup>2</sup>	2 000 m <sup>2</sup>			
SITUATION D'IMPLANTATION	Proximité grandes villes - centres commerciaux		Proximité villes moyennes			

Source : Groupe Fnac - Darty





# LES NOUVEAUX VISAGES DU FLAGSHIP

CONNECTÉ

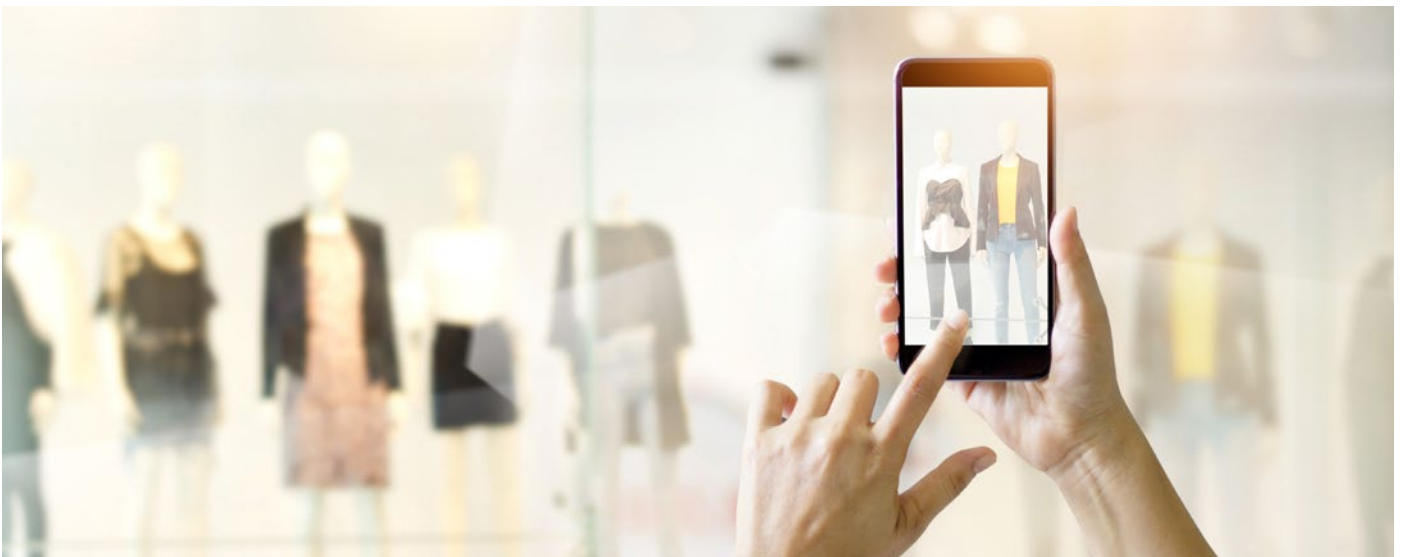


Elles reconfigurent les relations retailers / clients et favorisent des stratégies fondées sur l'expérience d'achat... Les nouvelles technologies façonnent le retail d'aujourd'hui comme celui de demain.

Si le digital révolutionne chaque secteur d'activité, le commerce et les flagships n'en sont pas exclus. Bien au contraire, concevoir le flagship d'aujourd'hui et imaginer celui de demain c'est d'abord penser les nouvelles technologies et le changement de paradigme qu'elles imposent. Ainsi, le digital conditionne désormais l'expérience d'achat et invite les flagships à se réinventer en plaçant le client au cœur de leur stratégie. Une tendance qu'illustre l'étude de Deloitte « *The new digital divide* »<sup>1</sup>, d'après laquelle les interactions numériques influençaient 56 centimes de chaque dollar dépensé en magasin en 2016. Cette part ne cesse de croître, signe que le rayonnement d'un flagship est désormais fortement corrélé à sa capacité à prendre le train de la révolution numérique.

Certaines enseignes l'ont bien compris. Des alliances se forment ainsi entre pure-players et retailers traditionnels, dont l'objectif est de promouvoir un confort de consommation « sans couture » entre les différents canaux utilisés, mais aussi de replacer le magasin et son personnel dans le nouveau parcours des consommateurs connectés. Tandis qu'Hermès lance son « flagship digital » comme relais de l'image de la marque et outil de conquête de nouveaux marchés par la vente en ligne, les flagships physiques deviennent, dans le même temps, privilégiés par nombre de pure-players pour parfaire leur efficacité et leur relation client. Le flagship Missguided de Westfield Stratford, à Londres, est une parfaite illustration de ces logiques « web-to-store », tout comme l'est le nouvel espace de 550 m<sup>2</sup> qu'AMPM a ouvert en juillet 2018 au 49 rue Étienne Marcel à Paris. Outil de communication, le flagship reste donc aussi vecteur de chiffre d'affaires.

Drainant un grand nombre de visiteurs, les flagships sont aussi un moyen pour les enseignes d'avoir recours au « big data », celles-ci analysant les parcours d'achat de leurs clients pour comprendre leurs attentes, tisser des liens et personnaliser la relation à l'extrême au travers de stratégies CRM de plus en plus sophistiquées.



<sup>1</sup> Source : Deloitte, The New Digital Divide, 2016.

Cette révolution numérique se matérialise dans l'aménagement des flagships, les questions d'ordre esthétique se conjuguant aux innovations technologiques et témoignant ainsi très concrètement du passage d'une consommation traditionnelle à une expérience d'achat. Robotisation et RFID résonnent comme un leitmotiv, notamment dans le prêt-à-porter à l'exemple de « La machine » d'Undiz, concept de capsules aéropulsées au sein de tuyaux qui, lancé une première fois à Toulouse, a depuis été dupliqué dans d'autres magasins de l'enseigne, comme dans son pop-up des Champs-Élysées. Le luxe a également été précurseur, à l'exemple de l'emblématique flagship Burberry de Regent Street à Londres. Outre l'installation du plus grand écran jamais installé dans un point de vente, les puces RFID sur les vêtements racontent la fabrication des produits tandis que les écrans tactiles se transforment en miroirs.



*Nous ne traçons pas les clients mais nous nous organisons pour leur apporter ce qu'ils souhaitent chaque fois qu'ils veulent nous donner des informations sur leurs envies.*

**Bruno Pavlosky,**  
Président des activités Mode de Chanel,  
au sujet du partenariat avec Farftech<sup>2</sup>



Design, scénographie du point de vente : le visuel, la forme, la matière participent désormais d'un véritable marketing sensoriel. **Le flagship devient alors le théâtre d'une expérience réelle ou virtuelle**, qui conforte le consommateur dans son choix d'un produit ou d'une marque.

### Top 10 des enseignes de prêt-à-porter les plus populaires sur Instagram en 2017

Marques	Nombre d'abonnés Instagram (en millions)
1. Nike	72,2
2. H&M	21,2
3. Zara	19,6
4. Adidas	14,5
5. Forever 21	13,2
6. Michael Kors	10,1
7. Topshop	8,8
8. Urban Outfitters	7,1
9. Mango	6,8
10. Asos	6,1

Sources : Instagram/FashionNetwork

<sup>2</sup> Source : Reuters

100 %

En 2018, le digital est le seul média présent à 100 % dans les stratégies de communication des retailers  
(Étude Ubiq/LSA)



Les interactions numériques influencent 56 centimes de chaque dollar dépensé en magasin



60 % des retailers consacrent plus de 10 % de leur budget digital aux réseaux sociaux



Les individus sont dotés d'un pouvoir de communication illimité et en temps réel, ce qui contribue à bousculer les légitimités traditionnelles

Sources : Deloitte, Ubiq/LSA



## RESPONSABLE



Passage d'une consommation inconsciente à une consommation consciente voire engagée. Les enseignes s'adaptent à des modes de vie davantage tournés vers le local, la communauté, l'éthique environnementale.

Dans un contexte post-récession, le consommateur a révisé ses priorités et revendique aujourd'hui d'être considéré dans ses choix. Marquant une nette rupture par rapport à l'ère de la consommation de masse et une certaine prise de pouvoir du consommateur par rapport au rôle plus passif qui était autrefois le sien, ce passage à une consommation consciente et même engagée se traduit par des exigences en matière d'environnement, de provenance du produit, voire de principes moraux. Il s'agit de dépenser son argent dans des produits qui répondent à ses valeurs personnelles et magnifient l'appartenance au local et à la communauté, réelle ou fantasmée. Les enseignes l'ont bien

compris. Elles déploient aujourd'hui de nouvelles stratégies intégrant ces valeurs, et qui se matérialisent notamment par une plus grande attention portée à l'éthique d'entreprise et à l'environnement.

**Le flagship devient dès lors la vitrine, et même la preuve, de ces nouveaux engagements.** Équilibre environnemental, équilibre entre le physique et le virtuel mais aussi équilibre entre le global et le local ! Le flagship revêt une dimension « globale<sup>1</sup> » porteuse tant d'un rayonnement global (à l'échelle du globe) que d'un ancrage local fort, qui souligne **la contribution positive de l'enseigne à son environnement immédiat.**



*Je n'ai pas besoin de parler d'une jolie couleur ou d'un look sur le podium. Nous avons quelque chose d'autre à proposer et aujourd'hui la durabilité est dans notre ADN en tant que maison de couture et en tant qu'entreprise.*

**Stella McCartney  
pour Le Monde**



**83 %**

Des enseignes et des entreprises admettent que la mode éthique peut améliorer leur image.

**6**

Plus de six français sur dix se disent prêts à payer plus cher des produits s'ils sont éthiques.

**3-10 %**

La fast fashion représenterait entre 3 % et 10 % des émissions totales de CO2 à l'échelle de la planète.

Sources : Harris Interactive, FashionNetwork, IFM.

## NOUVELLES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

- COMMUNAUTÉ
- CONSOMMATION ENGAGÉE
- CRÉATIVITÉ
- CONSCIENCE ENVIRONNEMENTALE
- QUALITÉ

<sup>1</sup> « Glocal » : néologisme formé des mots « global » et « local » et qui traduit l'articulation entre ces deux échelles.

En parallèle, et paradoxalement, on observe une montée en puissance des enseignes à petits prix, comme en témoigne le succès de Primark ou d'Action. Le défi pour les enseignes est notamment, au sein de leurs magasins, de répondre aux attentes apparemment contradictoires de consommateurs toujours avides de « bons plans » mais qui réclament davantage de sens et de qualité.

“

*Notre premier engagement sera d'offrir dans tous nos magasins et sur toutes nos catégories, des produits plus justes et plus durables sans rien perdre de l'énergie de la création qui nous anime.*

**Guillaume Houzé,**  
Directeur de l'Image  
et de la Communication  
des Galeries Lafayette

”

### LA RÉPONSE DES ENSEIGNES

- TRAÇABILITÉ
- ÉTHIQUE D'ENTREPRISE
- CONSCIENCE ENVIRONNEMENTALE
- PRODUCTION ALTERNATIVE

### LE PROJET « H&M CONSCIOUS EXCLUSIVE »

LE MODÈLE VERTUEUX  
DE LA FAST FASHION



**35 %**

de l'offre constituée de textile recyclé ou durable



**17 700**

tonnes de textile récoltées en 2017

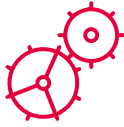


**4 %**

Progression de 4 % des ventes (soit 23,7 milliards d'euros en 2017)



## HYBRIDE



**Lieux de vente, lieux de vie?**  
**L'innovation dans les formats est à l'œuvre. Pop-up stores, shop-in-shops, showrooms... le champ des possibles semble (presque) infini pour inventer le retail de demain.**

Pour motiver la visite et accroître le temps passé en magasin, des partenariats inédits comme de nouveaux formats se développent. L'heure est au protéiforme, aux regroupements, aux innovations commerciales. Shop-in-shops, associations d'enseignes, pop-up stores, show-rooms... le vocabulaire et les formats ne manquent pas et composent un paysage commercial profondément renouvelé. Visibilité, renforcement du maillage territorial, test de nouvelles programmations commerciales, les objectifs sont multiples.

### DE L'HYBRIDATION DE L'OFFRE ...

Si elles pouvaient étonner il y a une dizaine d'années, les associations entre enseignes sont aujourd'hui plus courantes et s'inscrivent dans des logiques de « coopération ». L'accueil d'une marque au sein d'un « magasin hôte » doit ainsi contribuer à un succès commun, chaque enseigne optimisant ses flux de clientèle et renforçant son réseau et sa présence territoriale à moindre coût. À titre d'exemple, le shop-in-shop Uniqlo / Fnac de la Rue de Rennes à Paris a réussi le pari de faire cohabiter

les produits éditoriaux du groupe français avec l'offre textile de la marque japonaise. L'alimentaire comme l'épicerie fine s'invitent même aujourd'hui dans les flagships d'enseignes d'autres secteurs, témoignant de ces logiques de diversification de l'offre. Les nouveaux flagships de Muji à Osaka ou à Tokyo proposent ainsi à leurs clients des produits frais et locaux et, plus étonnant encore, des produits de la mer.

### ... À L'HYBRIDATION DES USAGES

« *All department stores will become museums, and all museums will become department stores* » : visionnaire, Andy Warhol avait prédit la « muséification » des magasins. Le flagship est de fait devenu le lieu de tous les possibles et de multiples combinaisons d'usages. Restaurant gastronomique (Cristal Room de Baccarat), musée (Fragonard), espace public (flagships Prada et Apple de New York), ces flagships d'un nouveau genre renversent le paradigme du flagship traditionnel et donnent une nouvelle définition de l'acte d'achat.

“

*Nous ne les appelons plus « magasins »,  
 Nous les appelons « places publiques »  
 car il s'agit de lieux de rassemblement  
 où tout le monde est bienvenu.*

**Angela Ahrendts,  
 Responsable des Apple stores  
 et des ventes en ligne de Apple,  
 au sujet des Apple stores<sup>1</sup>.**

”



<sup>1</sup> Source : Washingtonpost.com







# 15 020

## COLLABORATEURS ET

# 418

## BUREAUX DANS

# 60

## PAYS

