



Comment les promoteurs inventent **les centres du futur**

Les révolutions technologiques et sociétales bouleversent la « vieille science » des centres commerciaux. L'avenir se dessine avec des expertises pluridisciplinaires et mobilise une nouvelle génération de collaborateurs. Tout un métier doit se réinventer avec la dématérialisation du commerce et l'essor des réseaux sociaux !

En seulement cinq ans, une révolution s'est imposée dans la façon d'imaginer le futur des centres commerciaux. C'était auparavant l'affaire des architectes et services marketing de s'atteler aux dessins et desseins des projets. Désormais, les grands opérateurs sont dotés de « laboratoires d'idées » pluridisciplinaires (voir nos 8 fiches). « Dans les foncières de première génération, l'emplacement et l'offre suffisaient pour créer la demande, selon une logique purement immobilière, explique Anne-Laure Joumas, directeur marketing stratégique, innovation et digital de Carmila. Puis, avec la densification du parc, le besoin de se différencier a fait émerger le design et l'architecture chez des acteurs ajoutant le "story telling" aux lieux physiques. Nous voici arrivés à la troisième génération de promoteurs qui initie de vraies démarches d'innovation pour dessiner chaque jour, et surtout avec tous, le centre commercial de demain. »

Unibail-Rodamco fut parmi les premiers à créer son lab. « Il y a une conjonction entre l'arrivée de

Christophe Cuvillier comme directeur général des opérations chez Unibail-Rodamco, en juin 2011, et la naissance de l'UR Lab l'année suivante, note Ludovic Flaudin, directeur général CSR et UR Lab. Ne venant pas de la filière de l'immobilier commercial, mais fort de ses expériences à la direction de la Fnac et de Conforama, ainsi que chez L'Oréal, Christophe Cuvillier a eu l'idée très novatrice de créer une structure dédiée pour définir le type d'actifs immobiliers

• PROGRAMME "PRODUCT" •

chez **Hammerson Grande Bretagne** (créé en 2015)

Principe Six axes stratégiques au service de l'expérience clients : lieu emblématique, offre différenciante, services, animations, démarches « digital mobile » et Net Positive (développement durable).

Effectifs 2 personnes en France et 4 en Grande-Bretagne, en réseau avec des partenaires extérieurs.

• CARMILAB • chez **Carmila** (créé en 2016)

Principe Tester, innover, apporter de nouvelles solutions en centre commercial « on et off line ». Premier projet, la plate-forme MyDea ouverte à tous les collaborateurs pour faire émerger une innovation transverse.

Effectifs Une vingtaine de personnes en logique « poreuse » tous services.

que nous voulions développer dans le futur. » De fait, « notre monde a bougé avec l'arrivée du digital et l'ubérisation de la société, qui bouleversent les attentes des clients, décrit Élise Masurel, directrice marketing de Klépierre. Ce qui oblige les acteurs historiques à repenser totalement le parcours clients. »

Effervescence autour des idées

Les modèles anciens sont obsolètes. « Nous sommes passés d'un marketing de l'offre à un marketing de la demande focalisé sur l'approche consommateur, estime Marc Maheut, directeur marketing et innovation Immochan France. D'où l'émergence de ces laboratoires d'idées où l'on entrecroise, agit, combine tous types d'études prospectives disponibles. Où l'on s'attache à détecter les signaux faibles amplifiables par les start-up les plus imaginatives. » Cette effervescence n'est évidemment pas étrangère à la dématérialisation du commerce. « La "customer experience", à savoir l'apport d'agréments et d'émotions dans la visite de nos centres physiques, est bien la seule chose que le client ne pourra jamais trouver devant l'écran de son ordinateur ou de son smartphone », résume Fabrice Bansay, directeur général du groupe Apsys.

Signe fort, le Conseil national des centres commerciaux (CNCC) initiait le premier *think tank* du commerce en septembre 2016. « Par cet acte, nous inscrivons notre démarche dans les révolu-

tions sociétales et technologiques qui s'opèrent et avec lesquelles le commerce, sous toutes ses formes devra continuer à évoluer, justifiait alors Gontran Thüring, délégué général du CNCC. Les expertises de notre filière ne peuvent plus se limiter à la seule matérialité de ses sites, pas plus qu'à la seule vente physique de ses magasins. » Philosophie de l'approche: ouvrir le champ de vision au-delà des seuls et purs praticiens du commerce. « Nous nous attelons à recruter des personnalités audacieuses, passionnées, engagées et créatives, énumère Fabrice Bansay. De même que nous stimulons la réflexion via des comités de projets pluridisciplinaires, intégrant commercialisateurs, développeurs, responsables des concepts, du marketing, du digital et de l'innovation... »

Un véritable saut générationnel s'opère pour «rajeunir la pensée». Le CNCC avait déjà eu l'idée de créer des binômes entre constructeurs et théoriciens au sein du comité scientifique et prospectif de Retail Revolution. L'expert d'une foncière travaillant, par exemple, en duo avec un universitaire. « Depuis, nous leur avons adjoint des étudiants issus des écoles Dauphine, Sorbonne, ESCP Europe ou d'Architecture de Versailles, annonce Gontran Thüring. Ensemble, ils définissent un thème de mémoire, dont les meilleurs seront élus en lauréats. »

En février 2017 a eu lieu la première réunion de pilotage du comité Next Gen Lab visant l'émulation des talents de nouvelle génération. Ce Groupe 37.2 – façon plaisante de définir la frange de collaborateurs entre

trentenaires et quadragénaires – trouve ses recrues parmi les socié-

tés de promotion, de gestion, de distribution, et autres prestataires de la filière centres commerciaux. Et se donne pour but d'y attirer des diplômés de la génération Millennials, via leurs écoles respectives. L'initiative a déjà rallié plus de 70 inscrits.

Des start-up régénératrices

Vive la page blanche livrée à l'imagination sans préjugés de la génération Y pour anticiper le commerce! Hammerson puise ainsi les idées à l'École bleue d'architecture intérieure et de design ou dans le master distribution et relation client de l'université Paris-Dauphine. « Nous menons notamment des réflexions sur le "hands free shopping", soit la prise en charge des produits, après achats par les clients, par des systèmes de livraisons ou points retraités. Jusqu'à imaginer des systèmes automatisés déposant directement les emplettes à portée des véhicules », dévoile Bastien Leal, directeur marketing et communication d'Hammerson France.

La régénération passe aussi par les start-up. La plate-forme collaborative Klépierre I.D. a non

seulement été lancée lors du premier salon Viva Technology, rapprochant grands groupes et start-up, mais s'adjoint aussi l'expertise de Microsoft développant ses propres incubateurs. « Nous nous polarisons sur trois grands challenges, détaille Élise Masurel. D'abord enrichir le parcours client, faciliter ensuite l'activité des enseignants dans les centres, et minimiser, enfin, leur impact environnemental. Invitées à postuler sur ces trois thèmes lors de la récente édition 2017 de Viva Tech, les start-up primées seront invitées à tester leurs solutions dans les centres Klépierre. Sous la houlette de jurys

intégrant des enseignants, telles que Sephora, Undiz, Fnac ou Pimkie. Et en prenant aussi en compte les avis de clients exprimés sur compte Facebook.

Mêmes connexions pour le réseau du Lab Innovation Immochan. « Nous travaillons en écosystème avec la ZTP (Ze Twelfth Player), sorte d'accélérateur connectant les entreprises de la famille Muliez aux start-up les plus innovantes en matière digitale, grâce à ses antennes à Lille, proche du Picom (pôle de compétitivité des industries du commerce), à San Francisco et à Shanghai », détaille Marc Maheut.

Des sujets sociétaux inspirants

Nul sujet sociétal n'échappe au radar des foncières. « Nous sommes partenaires de Paris&Co, l'agence de développement économique et d'innovation de Paris, et participons à des ateliers de type économie circulaire. De même qu'aux éditions du Hacking de l'Hôtel de Ville, réunissant plus de 1000 start-up du monde entier, pour innover autour des grands événements sportifs internationaux », souligne Sandrine Bober, responsable marketing projets d'Hammerson France. Apsys organise des journées d'immersion regroupant une quarantaine de participants autour d'un sociologue pour aborder des sujets aussi pointus que la «Tinderisation» de la société – du nom de l'application de rencontres – dont la logique d'immédiateté et de proximité peut éclairer les évolutions du commerce.

Les utopies environnementales prennent corps. So Ouest sera le premier centre à développer une ferme urbaine sur son toit, en collaboration avec la start-up Sous

les Fraises, à Levallois, d'ici à la rentrée 2017. Il y a encore à creuser sur le déploiement de super-programmes de fidélité en centres commerciaux. Carmilab élargit ainsi les avantages de la carte Pass de Carrefour Banque valables en hypers aux commerçants de la galerie. Et Hammerson adosse la dématérialisation du paiement à des opérations fidélité également étendues à l'échelle du centre. Si l'on chouchoute le client, l'U.R. Lab s'engage dans un style de services que peu de foncières optimisent: le bien-être des salariés travaillant dans les magasins des centres. « Pour leur permettre d'entrer en contact les uns avec les autres, nous avons installé l'application Connect, développée par la start-up britannique Toolbox Group, dans 15 de nos centres européens. Cela leur permet de partager des services tels que covoiturage, cours de sport ou d'anglais, gardes d'enfants ou moments de vie, jusqu'aux offres d'emplois. Le taux d'utilisation atteint les 95 % dans les sites équipés! » Web et réseaux sociaux font également partie intégrante de l'équation du futur. Carmilab creuse la voie du web to store, soit tous les services en ligne susceptibles de guider les clients jusqu'au centre commercial et aux commerçants. Riche des données nominatives que focalise chaque centre, Carrefour exploite le filon des local data pour conquérir et fidéliser la clientèle de proximité. À défaut de robots humanoïdes accueillant les clients, Hammerson travaille au remplacement du centre d'appel classique par un chatbot, logiciel de dialogue intelligent assimilant les réponses au fil des requêtes.

Des « Youtubeuses » invitées

« Nous invitons de pures communautés digitales pour créer des événements dans nos lieux physiques, fait valoir Élise Masurel. Telles les "Youtubeuses" de Rose Carpet, conseillères en mode, conviées à Créteil-Soleil. De même que les Reines du Shopping, via le premier casting national pour l'émission de M6 organisé dans nos centres. » Dans le même esprit, Unibail-Rodamco a installé des ventes éphémères Dress in the City dans une dizaine de ses centres, dérivées du service de vente et d'achat en ligne de vêtements féminins de seconde main. Et la moitié des Français jouant

aux jeux vidéo, à distance et sans se rencontrer, l'U.R. Lab réfléchit à donner un cadre physique à ce vaste lien social en lui dédiant des espaces événementiels. La veille internationale inspire aussi l'imagination des foncières. « Nous nourrissons notre quête "d'expérience client augmentée" par des voyages à travers le monde, souligne Mathieu Mollière, directeur marketing, communication & innovation de Frey. C'est en Espagne, dans le centre Puerto Venecia de Saragosse, que nous avons découvert le concept Dock 39, spécialiste du loisir-aventure. Et c'est jusqu'en Californie que nous allons puiser le design et l'architecture de nos centres

commerciaux de plein air, notamment au Westfield Topanga de Los Angeles. » De même, chez Alta Expérience, la structure d'Altaarea Cogedim dédiée au renouvellement de l'expérience client et au retailtainment, « nos "têtes chercheuses" font du benchmark international, confirme Ludovic Castillo, directeur général d'Altaarea Commerce. Et regardent de près ce qui se passe dans tous types de lieux de vie, notamment dans les gares. »

C'est précisément le « must » des aménagements de centres débusqués dans le monde qu'Apsys a voulu focaliser sur les 100 000 m² de Posnania, ouvert en octobre

2016 en Pologne. « Les clients, se sentant considérés et appréciant la sincérité de notre démarche, ne s'y sont pas trompés, se réjouit-on chez Apsys. On comptera 12 à 14 millions de visiteurs en année une, ce qui est exceptionnel. » Mais cent fois sur le métier les foncières doivent remettre l'ouvrage. « À chaque projet, nous devons nous reposer les mêmes questions, sur les mêmes thèmes, car ce qui a été fait pour l'un doit être entièrement repensé pour un autre, lance Fabrice Bansay. Nous sommes et demeurons des artisans travaillant en cousu main ! » ■

DANIEL BICARD

• U.R. LAB D'UNIBAIL-RODAMCO • (créé en 2012)

Principe Collaborer avec les start-up à travers la structure U.R. Link ; accompagner les porteurs de projets innovants ; nourrir un pôle tendances sociales et technologiques à horizon 2030 pour concevoir des projets « plus flexibles, plus connectés, plus communautaires et plus respectueux de l'environnement ». **Effectifs** 10 personnes

• APSYS LAB • (créé en 2014)

Principe Incubateur d'idées pour développer des solutions et services innovants par l'analyse des tendances émergentes. Quatre thèmes : l'expérience et les services aux clients, la « digital immersion », la gestion optimisée et durable des centres.

Effectifs Une dizaine, interservices, en France et en Pologne.

• LAB FREY • (créé en 2014)

Principe Héritier de l'approche développement durable entreprise dès 2007, il apparaît avec la démarche F-Expérience « Fun & Food for Family », et se prolonge aujourd'hui dans le développement du nouveau concept de centre Shopping Promenade.

Effectifs 5 personnes en marketing et développement durable.

Fabrice Bansay, directeur général du groupe Apsys

« Un projet prend cinq à dix ans, parfois même vingt ans, pour sortir de terre. Il nous faut anticiper le futur, pour ne pas naître déjà obsolète ! »

• ALTAFUTURE D'ALTAREA COGEDIM •

(créé en 2015)

Principe Structure pluridisciplinaire et mixte (commerce, bureau, logement) chargée d'identifier les innovations, d'accompagner leur déploiement et de contribuer à cette stratégie en collaborant avec de jeunes entreprises. Démarche Alta Expérience dédiée au renouvellement de l'expérience client et au retailtainment.

Effectifs 5 personnes.

• KLÉPIERRE I.D. • (créé en 2016)

Principe Plate-forme ouverte et collaborative activée au salon Viva Technology (rapprochant grands groupes et start-up). Travaille en partenariat avec Microsoft, qui participe à l'identification et à l'incubation des start-up.

Effectifs Les équipes marketing et digitales.

• LAB INNOVATION IMMOCHAN •

(créé en 2016)

Principe Structure souple collaborant en réseau avec ZTP – Ze Twelfth Player – connectant les entreprises de la famille Mulliez aux start-up les plus innovantes en matière digitale. Ainsi qu'avec le Picom (pôle de compétitivité des industries du commerce).

Effectifs Un salarié permanent animant les échanges en réseau.