



HAL
open science

Construire la valeur marchande d'un lieu : les promoteurs et la création des centres commerciaux

Alexandre Coulondre

► **To cite this version:**

Alexandre Coulondre. Construire la valeur marchande d'un lieu : les promoteurs et la création des centres commerciaux. Ateliers d'anthropologie, 2017. hal-01658470

HAL Id: hal-01658470

<https://hal.science/hal-01658470v1>

Submitted on 12 Jan 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Construire la valeur marchande d'un lieu

Les promoteurs et la création des centres commerciaux

Constructing the market value of a site: property developers and the creation of shopping malls

Alexandre Coulondre



Éditeur

Laboratoire d'ethnologie et de sociologie comparative (LESC)

Édition électronique

URL : <http://ateliers.revues.org/10406>

ISSN : 2117-3869

Référence électronique

Alexandre Coulondre, « Construire la valeur marchande d'un lieu », *Ateliers d'anthropologie* [En ligne], 44 | 2017, mis en ligne le 06 décembre 2017, consulté le 07 décembre 2017. URL : <http://ateliers.revues.org/10406>

Ce document a été généré automatiquement le 7 décembre 2017.



Ateliers d'anthropologie – Revue éditée par le Laboratoire d'ethnologie et de sociologie comparative est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Construire la valeur marchande d'un lieu

Les promoteurs et la création des centres commerciaux

Constructing the market value of a site: property developers and the creation of shopping malls

Alexandre Coulondre

- 1 Avant d'être des temples de la consommation (Ritzer, 2005), des lieux de sociabilité (Poupard, 2005), ou encore des environnements aux usages contrôlés (Bonnet, 2012) et détournés (Certeau, [1980] 1990), les centres commerciaux sont des projets immobiliers. Ces projets sont conduits par des acteurs économiques spécialisés : les promoteurs d'immobilier commercial¹. Dans cette contribution, nous envisagerons les centres commerciaux au prisme de ces acteurs en vue d'étudier leur processus d'émergence.
- 2 Un projet de centre commercial débute par la sélection d'une parcelle de terrain, la réalisation de plans pour les édifices, et la demande d'autorisations administratives. Arrive ensuite une étape économiquement sensible, celle de la signature des baux avec les commerçants-locataires. Ces documents engagent un certain nombre de détaillants dans le centre commercial pour une durée de dix ans et fixent le montant des loyers qu'ils devront reverser chaque année. Ce faisant, le promoteur accède à des revenus devant permettre de couvrir les coûts de réalisation et de former un gain. Les travaux de construction sont entrepris seulement lorsqu'un nombre significatif de baux a déjà été signé². Les détaillants sont ainsi les premiers « clients » du centre commercial. De leur venue dépend la concrétisation des projets. Pour stimuler le développement de leur industrie, les promoteurs de centres commerciaux doivent régulièrement parvenir à convaincre des entreprises de vente au détail de s'installer dans leurs programmes. Mais si un commerçant s'engage durablement, c'est parce qu'il estime pouvoir accéder sur place à une clientèle. Or, la présence des consommateurs ne se concrétise que le jour de l'inauguration alors que la venue des détaillants est sollicitée par les promoteurs plusieurs années auparavant. La résolution de ce décalage temporel est au cœur de

l'activité de conception des centres commerciaux. Comment les promoteurs parviennent-ils à contourner cette situation et à concrétiser leurs programmes ? Plus généralement, comment parviennent-ils à ouvrir régulièrement de nouveaux centres commerciaux alors que leur élaboration fait face à chaque fois à cette indétermination ?

- 3 Dans cet article, nous voulons montrer que le territoire est un élément déterminant. En interrogeant les caractéristiques du site géographique retenu pour un projet, les commerçants bâtissent des hypothèses sur le volume futur de clientèle. Ils passent ainsi d'une situation d'indétermination à une situation de « *choix équipé* » (Cochoy, 2002). Le rôle des promoteurs s'inscrit précisément dans cet *équipement territorial des choix*. En proposant aux commerçants un « bon » emplacement, c'est-à-dire un lieu qui laisse présager un nombre de clients significatif, ils peuvent favoriser la venue des locataires et ainsi assurer la concrétisation de leurs projets.
- 4 La notion de « bon » emplacement se retrouve au cœur de la fabrique des centres commerciaux. Or, comme l'a montré la sociologie des qualités sur d'autres terrains, la valeur reconnue dans une chose est indissociable d'un processus de « *qualification* » (Musselin et Paradeise, 2002). Le territoire n'échappe pas à ce processus³. Loin d'être objective, la qualité marchande d'un site résulte d'une construction. Ainsi, notre hypothèse consiste à penser que, si les centres commerciaux se créent, si le parc d'équipements se densifie, c'est parce que les promoteurs parviennent à susciter régulièrement l'adhésion de commerçants-locataires en encadrant le *processus collectif de construction de la valeur des lieux*.
- 5 Pour le montrer, nous nous appuyerons sur une série d'entretiens et d'observations, ainsi que sur deux études de cas⁴. Nous proposerons alors une description de l'activité de *mise en forme* que les promoteurs immobiliers exercent sur les représentations associées à un territoire. Dans une première partie, nous verrons qu'ils tentent d'orienter la construction de la valeur marchande des lieux à travers une activité de *sélection - objectivation*. Elle consiste à proposer aux commerçants des sites conformes à leur définition du « bon » emplacement ainsi que des chiffres capables d'attester cette conformité. Dans une seconde partie, nous montrerons que les promoteurs agissent aussi sur la valeur des lieux à travers des opérations de « *qualification - requalification* » (Callon, Méadel et Rabeharisoa, 2000). Celles-ci consistent à extraire les commerçants de leurs routines d'évaluation et à redéfinir la liste des critères pertinents pour identifier un « bon » emplacement.

Sélectionner un site et objectiver son potentiel marchand

Un accord sur les caractéristiques du « bon » emplacement

- 6 Les différents milieux sociaux véhiculent des termes qui décrivent « à leur manière (simple, imagée, quotidienne) des catégories de classement et de jugement » spécifiques à leurs membres. Ce sont les « expressions indigènes » (Beaud et Weber, 2006 : 267). Dans le cas de l'immobilier commercial, la « commercialité » est une de ces expressions. Les acteurs de cette industrie considèrent qu'un lieu peut être caractérisé par sa capacité à mettre un certain nombre de clients potentiels à la disposition des détaillants. Cela constitue sa « commercialité ». Mais alors que dans un lieu de commerce existant le

niveau de fréquentation est connu par expérience, dans le cas d'un centre commercial en projet la commercialité n'est que potentielle. Sollicités relativement tôt dans l'histoire du programme immobilier, les commerçants vont devoir estimer ce potentiel pour fonder leurs décisions d'implantation. Pour cela, ils questionnent les caractéristiques du site géographique retenu pour le projet :

Quand il y a des grands centres commerciaux majeurs et qu'on est absents, on sait qu'il faut y être et il n'y a pas besoin de faire d'études pour savoir qu'il faut qu'on y soit. Par contre, sur des projets, on va regarder des études un peu plus poussées sur les données économiques de la ville (responsable du développement d'un réseau de magasins de prêt-à-porter).

C'est alors qu'ils ont recours à une autre expression indigène : la « zone de chalandise ». Les entreprises de vente au détail, et en particulier leurs services ou leurs prestataires d'études, appréhendent le centre commercial comme le centre d'une aire géographique à l'intérieur de laquelle il exerce un pouvoir d'attraction sur les consommateurs.

- 7 Techniquement, les études d'implantation appréhendent la zone de chalandise en distinguant plusieurs périmètres. La partie « primaire » entoure immédiatement le centre commercial. Le niveau d'attraction sur les consommateurs est supposé élevé. Les parties « secondaire » et « tertiaire » représentent des espaces plus éloignés où l'attraction est de plus en plus diffuse. La délimitation de ces zones est réalisée selon la méthode des « courbes isochrones » qui repère les temps de déplacement des consommateurs. La partie primaire est constituée des secteurs éloignés de moins de 10 minutes. Les parties secondaire et tertiaire correspondent à des zones situées entre 10 et 20 minutes, et entre 20 et 30 minutes⁵. La zone de chalandise apparaît alors comme un ensemble de cercles concentriques déformés par les grands axes de transports.
- 8 Une fois cette zone délimitée, les études d'implantation se chargent de quantifier le nombre de personnes qui y résident ou y travaillent. En appliquant un ratio d'évasion commerciale différent à chacun des cercles, elles sont alors en mesure d'estimer la taille de la clientèle potentielle. Ensuite, elles évaluent le profil des personnes qui composent cette clientèle. Plus précisément, il s'agit d'identifier leur pouvoir d'achat. Enfin, les études scrutent l'offre commerçante déjà installée et notamment la présence et le chiffre d'affaires des grands équipements commerciaux.
- 9 Le contenu des études d'implantation illustre ainsi l'existence de trois critères de commercialité : 1) la taille de la clientèle potentielle, 2) le profil économique de cette clientèle, et 3) l'état de l'offre existante à proximité. Cette appréhension tridimensionnelle du potentiel marchand d'un site fait l'objet d'un consensus auprès des dirigeants des entreprises de vente au détail interrogés dans notre enquête. Un cadre de la chambre de commerce et d'industrie de Paris spécialisé dans la formation de ces dirigeants résume :

La méthode c'est de transformer des nombres d'habitants en mètres carrés, c'est-à-dire que je prends mes habitants de la zone de chalandise, je fais ma zone primaire, secondaire, tertiaire, et je vois le nombre d'habitants. J'ai mes CSP [professions et catégories socioprofessionnelles], j'ai mes indices de disparités de consommation, je multiplie tout ça allègrement et j'ai mon chiffre d'affaires potentiel (responsable d'un institut de formation des commerçants).
- 10 Les grandes enseignes commerciales, celles qui sont à la tête d'un réseau important de magasins, disposent généralement de compétences analytiques en interne. Un service des études transmet régulièrement à la direction des rapports évaluant le potentiel marchand des lieux pressentis. Les enseignes plus petites recourent à des prestataires d'études ou

encore à des associations professionnelles qui délivrent une série d'indicateurs sur les différentes villes françaises. C'est le cas notamment de Procos, qui fédère de nombreuses entreprises du commerce « spécialisé »⁶ et qui propose des outils d'aide à la décision. Ces sources d'information jouent un rôle important dans la stabilisation de trois critères d'appréhension du potentiel des lieux. Comme l'explique un de nos répondants à l'aide d'un néologisme : « [Avant chaque ouverture de centre commercial] on regarde les critères un peu "procossien" on va dire. Alors on sait voir la zone de chalandise et l'emplacement » (Directeur général d'une enseigne de prêt-à-porter).

- 11 On peut dire qu'en mettant en œuvre des dispositifs de calcul qui questionnent le territoire, les commerçants se ménagent un moyen de repérer les « bons » emplacements et de hiérarchiser les différentes possibilités d'implantation. Mais on voit que cette procédure d'évaluation ne va pas de soi. Elle nécessite au préalable d'avoir défini les critères pertinents pour la mesure. En l'occurrence, les entreprises de commerce retiennent trois caractéristiques territoriales principales : la taille clientèle potentielle, son profil et l'offre préexistante.

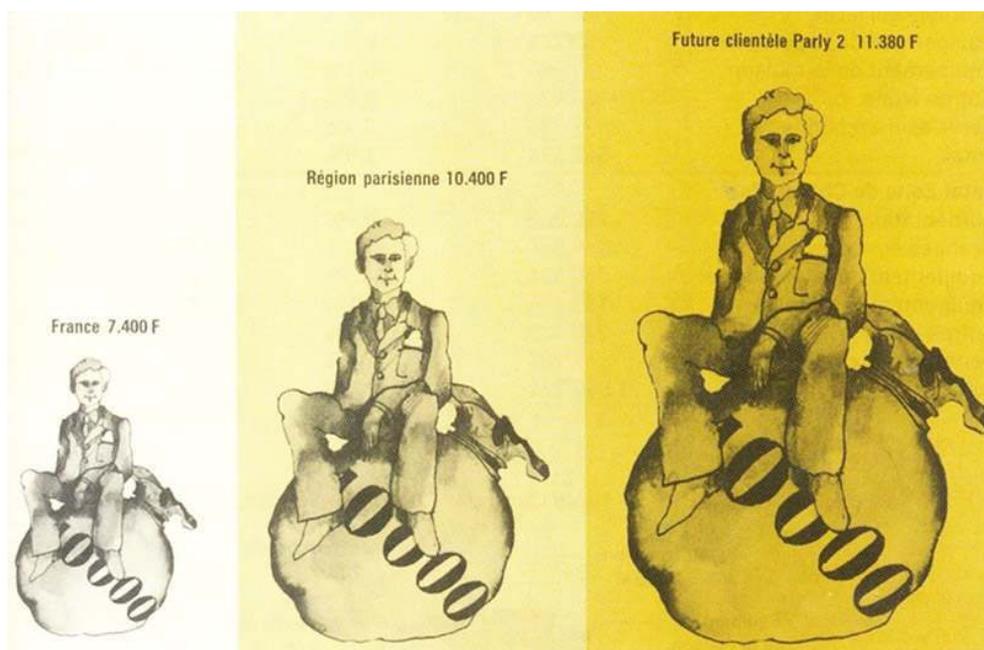
Sélection et objectivation territoriale : le cas du projet Parly 2

- 12 À ce stade, on comprend que la réussite économique des promoteurs de centres commerciaux dépend de leur capacité à s'appuyer sur un site qui génère des représentations favorables auprès des commerçants-locataires, c'est-à-dire sur un site qui présente un aspect positif à l'aune des trois critères conventionnellement retenus pour évaluer son potentiel marchand. C'est ainsi que la sélection des terrains, bien qu'antérieure au moment de la signature des baux avec les enseignes commerciales, intègre par avance cette étape décisive.
- 13 Les employés chargés de repérer les parcelles pour les futurs projets immobiliers (les « développeurs ») entretiennent un contact permanent avec ceux qui auront la charge de négocier ensuite la venue des locataires (les « commercialisateurs »). L'ajustement entre ces deux métiers conditionne la réussite des entreprises immobilières. En effet, la concrétisation du projet sera d'autant plus aisée que les commercialisateurs peuvent compter sur un site géographique sélectionné en fonction des attentes des commerçants. Comme le décrit un ancien dirigeant de société de promotion : « Vous savez, c'est toujours pareil, on a à notre disposition les mêmes enseignes donc d'abord c'est le terrain qui fait le projet. Est-ce un petit terrain, un moyen ou un gros ? Est-ce qu'il est très bien placé ? » (Ancien dirigeant d'une société de promotion).
- 14 Si les développeurs retiennent une parcelle qui, au regard des trois critères, peut conduire les détaillants à forger une représentation positive du lieu, alors le travail des commercialisateurs consistera principalement à objectiver les propriétés du territoire. Autrement dit, ils tâcheront d'apporter aux commerçants la preuve que le site correspond à leurs attentes. C'est pourquoi la mise en marché des locaux commerciaux s'accompagne d'une riche production éditoriale et audiovisuelle (dossiers de présentation, maquettes, études de marché, films promotionnels). Ces supports visent à décrire la zone de chalandise aux commerçants-locataires. Ils fournissent notamment une évaluation : de la taille de la clientèle potentielle, du pouvoir d'achat, et de la concurrence.
- 15 Cette activité d'*objectivation du territoire* dans des images et des indicateurs est constitutive du travail de promotion immobilière. On la repère notamment dans l'histoire

de Parly 2, le premier grand projet de centre commercial mené en Île-de-France. Il trouve son origine à la fin des années 1960 lorsque Robert de Balkany et Jean-Louis Solal, deux entrepreneurs revenus des États-Unis, envisagent de réaliser un équipement commercial sur le modèle de l'EMAC (*Enclosed Mail Air Conditioned*) mis au point outre-Atlantique. Les ressources foncières nécessaires pour réaliser cet édifice de 89 000 m² impliquent de s'orienter vers des zones peu denses en habitations. Ils sélectionnent alors un terrain au Chesnay, une commune située en périphérie de Paris près de Versailles.

- 16 L'arrivée des commerçants se heurte à cette localisation périphérique. La question qu'ils se posent est de savoir si la clientèle sera au rendez-vous dans une zone peu peuplée et extérieure aux quartiers commerçants historiques de Paris. Ces incertitudes sur la fréquentation sont amplifiées par la méconnaissance du modèle de centre commercial à rayonnement régional qui n'existait pas encore en France. La responsable d'une enseigne de prêt-à-porter ayant choisi d'intégrer Parly 2 à l'ouverture se souvient : « Tout le monde nous prenait pour des fous : "c'est la campagne, il n'y aura personne". C'est vrai que personne ne connaissait mais nous on était déjà allés aux États-Unis et on avait vu des centres commerciaux là-bas »⁷ (commerçante, locataire de Parly 2 à l'ouverture).
- 17 Pour contrebalancer ces réticences, les entrepreneurs mobilisent des études qui objectivent le profil du territoire et la clientèle potentielle. La faible densité immédiate est compensée par une réflexion à l'échelle de la zone de chalandise. La description de cette zone se concentre sur la question des revenus qui sont particulièrement élevés dans le quart sud-ouest de l'aire urbaine parisienne où se situe Le Chesnay. « Il s'agissait de tracer des courbes isochrones à 5 minutes, 10 minutes, 15 minutes, 20 minutes de conduite automobile. Là on est parti avec un pouvoir d'achat de 52 % plus fort que le reste de la France, ce qui était rassurant »⁸ (directeur de la société de promotion immobilière à l'origine de Parly 2). Ces éléments sont repris dans un ensemble de documents objectivant le profil de la clientèle locale à travers la question des revenus (ill. 1).

ILL. 1 – La future clientèle de Parly 2 objectivée dans une brochure⁹



- 18 L'exemple de Parly 2 montre comment les employés des sociétés de promotion tentent de susciter la venue des commerçants-locataires à travers une activité de *sélection* puis d'*objectivation* du territoire. Contraints de sélectionner une parcelle de terrain située dans une commune ayant une faible densité de population, les promoteurs de Parly 2 ont opté néanmoins pour un lieu situé dans une zone résidentielle peuplée de ménages aisés. Ils ont ensuite objectivé l'image de ce client bénéficiant de revenus élevés à travers des visuels.
- 19 Ici, le travail mené par les commercialisateurs consiste à s'immiscer dans les activités de calcul menées par les commerçants lors de leurs décisions d'implantation. Il s'agit d'attester la conformité du site sélectionné vis-à-vis des critères que retiennent habituellement les locataires pour évaluer le potentiel marchand d'un site. L'enjeu est donc celui de la mesure. Il s'agit de produire des mesures qui concurrencent ou se substituent à celles que peuvent produire les commerçants et leurs bureaux d'études. La liste des critères pertinents à mesurer, elle, n'est pas remise en cause. Dans ce qui suit, nous voulons montrer que, selon les contextes, cette liste peut être un enjeu de définition.

Redéfinir les critères pertinents pour appréhender le potentiel d'un site

« Faire avec » les terrains disponibles

- 20 Nous avons jusqu'à présent décrit l'activité des commercialisateurs selon une situation idéale dans laquelle la sélection du terrain par les développeurs n'était subordonnée qu'à la réussite de la commercialisation. Or, dans les faits, les services de développement sont confrontés à de multiples contraintes qui limitent leur capacité à disposer de parcelles consensuelles aux yeux des commerçants-locataires.
- 21 Ces contraintes sont liées aux particularités des ressources foncières. Tous les terrains ne sont pas forcément proposés à la vente à un instant donné. Par ailleurs, ceux qui peuvent être acquis sont limités à des usages spécifiques que fixent les documents d'urbanisme. Cet aspect réglementaire est d'autant plus important dans le cas du commerce. En effet, le développement des surfaces de vente est soumis depuis les années 1970 à une sphère normative spécifique qui implique, pour les promoteurs, non seulement de respecter les règles générales de l'urbanisme, mais aussi de disposer d'autorisations spéciales en présentant leurs projets devant des commissions composées essentiellement d'élus locaux (Desse et Fournié, 2008)¹⁰. Il en découle une grande rareté des terrains disponibles pour les projets de centres commerciaux : « La première étape c'est d'avoir un terrain. Ça paraît banal mais le problème c'est quand même le terrain [...] On manque de mètres carrés. Il n'y a pas de terrains. Si vous voulez trouver du terrain à vendre, il faut aller à 100 kilomètres de Paris et trouver un champ de betteraves. Mais à ce moment-là, il n'y a pas de clients autour » (développeur dans une société de promotion immobilière).
- 22 Ainsi, dans bien des cas, la possibilité de disposer d'un terrain est saisie par les développeurs sans que les commercialisateurs ne participent à cette décision. Ces derniers se trouvent alors dans une situation où ils doivent « faire avec » un site donné. C'est souvent le cas lorsque le terrain est obtenu dans le cadre d'un projet urbain mené par une collectivité territoriale. L'existence d'une friche ou la volonté de satisfaire des

besoins de développement locaux conduisent les pouvoirs publics à lancer des programmes immobiliers hors des espaces consacrés du commerce de détail (Coulondre, 2016). Alors, la sélection foncière n'est pas subordonnée aux opportunités de commercialisation.

- 23 Dans ces situations de désajustement entre les étapes de sélection foncière et de commercialisation, les commercialisateurs ne peuvent plus se contenter de mettre en œuvre des procédures d'objectivation visant à démontrer l'adéquation du site vis-à-vis de la définition que les commerçants retiennent du « bon » emplacement. Leur marge de manœuvre consiste plutôt à remettre en cause la liste des critères couramment mobilisés par les locataires pour mesurer le potentiel marchand d'un lieu.
- 24 Comme le rappelle Michel Callon (2002), pour que la valeur d'une chose puisse être appréciée, il faut que cette chose se prête à des procédures d'évaluation. Or, l'évaluation n'est possible que si l'on définit au préalable l'éventail des dimensions qui caractérisent l'objet. Ce panier de caractéristiques n'est pas fini. Au contraire, il est ouvert. Ainsi, on peut appeler « *qualification* » l'ensemble des opérations qui conduisent à une fermeture, au moins temporaire, de la liste des caractéristiques pertinentes. C'est ce que font les entreprises de vente au détail lorsqu'elles envisagent un site géographique, non pas en fonction d'une liste aléatoire de variables, mais en fonction de trois critères spécifiques. À l'inverse, quand cette liste est repensée, quand de nouvelles dimensions sont prises en compte, on assiste à un processus de « *requalification* » (Callon, Méadel et Rabeharisoa, 2000). Cette lecture en termes de *qualification* - *requalification* conduit à envisager les choses, ici les lieux, à travers leur carrière. Selon le contexte, une même chose peut être appréhendée selon des critères différents et être alors créditée d'une valeur plus ou moins élevée (Méadel, Rabeharisoa et Dubuisson-Quellier, 1999 ; Escala, 2013).
- 25 Si l'on se place du point de vue des acteurs économiques, la *qualification* et la *requalification* apparaissent comme des activités stratégiques (Callon, 2013). La question qui se pose à tous ceux qui offrent un produit ou un service est de savoir comment faire pour que les clients potentiels identifient des propriétés de l'offre qu'ils seront amenés à évaluer positivement. La réponse qui est apportée consiste : soit à ajouter de nouvelles propriétés distinctives aux offres, soit à mettre en lumière des propriétés existantes mais considérées secondaires jusqu'à présent. C'est bien à travers un processus de *qualification* - *requalification* que les acteurs économiques peuvent espérer s'attacher des partenaires d'échange.
- 26 En immobilier commercial, les promoteurs ont peu de marge de manœuvre pour modifier la structure des territoires. Il est rare qu'ils aient la possibilité de détourner une ligne de transports collectifs ou une route majeure, ou encore qu'ils puissent accroître la densité de population ou le niveau de vie des habitants. Lorsqu'un projet est bâti sur un site éloigné de ce que les détaillants considèrent comme un « bon » emplacement, leur activité stratégique de *qualification* consiste plutôt à amener les locataires potentiels à considérer sous un angle nouveau des aspects du territoire jusqu'ici laissés dans l'ombre. En agissant ainsi sur la liste des dimensions à retenir pour définir un site, les entreprises de promotion peuvent inciter les commerçants à sortir de leurs routines d'évaluation. À travers cette action, ils peuvent modifier la lecture que les détaillants font du potentiel du site et de son potentiel marchand. Dans ce qui suit, nous nous appuyerons sur une étude de cas et nous décrirons les modalités pratiques de cette activité de *requalification territoriale*.

La requalification territoriale : le cas du projet Le Millénaire

- 27 L'histoire du projet Le Millénaire est un cas emblématique de *requalification territoriale*. Ce centre commercial, ouvert en 2011 dans la commune d'Aubervilliers près de Paris, dispose d'une surface de 56 000 m². Cela le place parmi les plus grands ensembles marchands franciliens¹¹. Un important travail de commercialisation a dû être fourni par ses deux promoteurs (Klépierre-Ségécé et Icade) en vue de louer à des détaillants les 140 emplacements disponibles.
- 28 Ici, le territoire ne constituait pas un atout pour les entreprises immobilières. En effet, l'idée de ce centre commercial est née de la rencontre entre une ambition politique de développement communal, et une réserve foncière excédentaire, à la suite de la disparition d'activités industrielles dans l'ouest du département de la Seine-Saint-Denis. Les commercialisateurs chargés du projet ont donc été amenés à « faire avec » le site. Bien qu'ayant accepté de l'utiliser, ils n'ont pas procédé à sa sélection en fonction des critères retenus par les commerçants.
- 29 En l'occurrence, l'environnement du projet revêt de nombreuses particularités contraignantes pour le développement du commerce si l'on se rapporte aux trois critères habituels. Au niveau de l'offre concurrente, dans un rayon de 5 kilomètres, le site fait face à 15 équipements marchands¹² de plus de 2 500 m², dont 4 supérieurs à 20 000 m². Du point de vue de la population, il est situé au cœur d'une zone dense en habitations. Mais en termes économiques, il se caractérise par la présence de ménages plutôt démunis. Selon l'INSEE¹³, le département de la Seine-Saint-Denis est le seul département d'Île-de-France à avoir un taux de pauvreté supérieur à la moyenne nationale. Plus précisément, il s'agit du deuxième plus élevé en France métropolitaine après la Corse. Mais encore, avec 16 600 euros par an et par ménage, il est le dernier en termes de niveau de vie médian¹⁴. Sur ce territoire, la commune d'Aubervilliers, zone d'influence immédiate du projet, ne fait pas figure d'exception. Elle concentre les revenus médians les plus bas du département. Dans ce projet donc, l'objectivation de la taille de la clientèle potentielle, de son pouvoir d'achat et de l'état de la concurrence ne pouvait permettre aux promoteurs de susciter la venue des locataires.
- 30 De fait, les représentants des enseignes commerciales interrogés dans notre enquête partagent un avis négatif sur le département de la Seine-Saint-Denis. Dans les entretiens, ils évoquent les problèmes rencontrés dans le Forum des Halles, un centre commercial situé au cœur de Paris mais considéré dans l'industrie comme le « premier centre commercial de banlieue ». Les répondants évoquent sa fréquentation par des « jeunes du 9-3 » et la propension de cette population à stationner dans les halls ce qui contrevient à la fonction marchande et déambulatoire attribuée à l'espace commercial (Jarrigeon, 2012). Ainsi, la figure sociale rattachée aux habitants de la Seine-Saint-Denis ne générerait pas des représentations positives auprès des locataires que les commercialisateurs devaient convaincre.
- 31 Pour ces raisons, les promoteurs du Millénaire ont initialement subi de nombreux refus. Par exemple, les dirigeants d'une grande enseigne de prêt-à-porter (qui est très présente dans les centres commerciaux et que nous appellerons Vestido) avaient officiellement décidé de ne plus ouvrir de magasins dans ce département. Le nombre de vols en magasins était semble-t-il supérieur à la moyenne nationale. Les directions de plusieurs grandes entreprises spécialisées dans la vente de produits culturels avaient aussi décliné

dans un premier temps l'offre des commercialisateurs du Millénaire jugeant que la clientèle locale était en décalage avec leur cible commerciale.

- 32 Pour contourner ces perceptions négatives, les commercialisateurs ont redéfini la liste des critères utilisés pour caractériser le potentiel marchand du lieu. La stratégie mise en place visait tout d'abord à insister sur la proximité du projet vis-à-vis de la capitale. « À Aubervilliers, la population de la zone de chalandise n'a pas tellement influencé la commercialisation. L'objectif c'était plutôt de faire venir des consommateurs du nord ou de l'est de Paris et des enseignes nouvelles avec une offre originale » (responsable de commercialisation pour une des sociétés de promotion en charge du projet Le Millénaire). Les commercialisateurs ont mis en lumière la proximité de Paris, une commune abritant une population dense disposant de revenus supérieurs à la moyenne nationale et régionale. Ils ont ainsi œuvré dans le sens d'une *requalification territoriale* qui consistait à désancrer le site de sa commune d'accueil pour l'assimiler aux spécificités d'un espace voisin.
- 33 En ce sens, une stratégie précise de communication a accompagné l'émergence du projet. Les promoteurs évoquaient Le Millénaire comme un des rares grands centres commerciaux qui allait être créé aux portes de Paris dans la décennie à venir. Une orientation du discours qui s'est largement retrouvée dans les documents de présentation et qui a reçu des échos dans la presse professionnelle du secteur. Ainsi, *Le Journal du textile* (magazine destiné aux dirigeants des enseignes de prêt-à-porter) a publié un article sur le projet indiquant : « [Le centre commercial] a d'abord pour lui, font-ils valoir [les promoteurs], sa localisation puisqu'il est implanté en bordure nord de Paris »¹⁵.
- 34 Cette façon de définir la localisation du site s'est prolongée au terme de la commercialisation. Pour concrétiser la promesse faite aux locataires lors de la signature des baux, l'opérateur a mis en place une campagne d'affichage dans Paris au moment de l'ouverture. L'affiche en question vise directement les représentations territoriales (ill. 2). Elle précise que « Le millénaire est à un pas de Paris ». Dans la continuité de la démarche entreprise auprès des locataires, les entreprises de promotion ont agi ici sur la liste des critères utilisés pour juger de la valeur marchande et symbolique d'Aubervilliers.

ILL. 2 – Affiche pour le lancement du centre commercial *Le Millénaire*¹⁶

- 35 Le message situé en haut à gauche de l'affiche est caractéristique de cette démarche. En inscrivant l'abréviation de porte (« pte ») entre les mots Paris et Aubervilliers, il fonctionne comme un trait d'union. Il procède visuellement à leur association. Il suggère une indifférence entre le fait d'être à Aubervilliers proche de Paris, ou à Paris proche d'Aubervilliers. On voit ici comment les promoteurs du projet ont mis en œuvre un travail de rapprochement entre des espaces initialement appréhendés comme distincts. Ce rapprochement est renforcé par le personnage qui flotte au-dessus de la ville et plus particulièrement au-dessus d'une route qui incarne le boulevard périphérique, une frontière symbolique importante dans les représentations territoriales des Franciliens (Vermeersch, 2011).
- 36 Cette façon de redéfinir les critères pertinents pour appréhender le lieu a particulièrement été mise en œuvre auprès des dirigeants d'enseignes commerciales développant un réseau de magasins à l'échelle internationale. De telles entreprises poursuivent en effet une stratégie d'expansion globale alors qu'un projet de centre commercial implique une réflexion locale sur quelques kilomètres carrés. Ces différences d'échelles accroissent les chances de succès de l'activité de *requalification territoriale* portée par les promoteurs : « Les enseignes, elles prennent leurs décisions au siège et pour la plupart d'entre elles, comme Vestido, le siège n'est pas en France. Leur stratégie se fait sur une carte à l'échelle de l'Europe. Pour Aubervilliers c'est dommage qu'il n'y ait pas l'adresse "Paris" mais d'un point de vue territorial c'est pareil pour elles » (directeur d'une des sociétés de promotion chargé du projet Le Millénaire).
- 37 Le rapprochement du site vis-à-vis de la capitale s'est appuyé aussi sur un argument temporel. Tout a été fait lors de la commercialisation non seulement pour dissocier la zone en construction de sa commune d'accueil, mais aussi pour démontrer que cet espace était engagé dans un processus de convergence vis-à-vis de Paris. Il s'agissait de montrer

que le sud d'Aubervilliers était non seulement proche de Paris mais aussi qu'il arborerait les mêmes caractéristiques dans un futur proche. Dans leur argumentaire, les commercialisateurs du projet ont ainsi mis en avant l'arrivée prochaine du campus universitaire Condorcet ou encore de la nouvelle station de métro près du centre commercial.

- 38 Pour convaincre les dirigeants de Vestido, les promoteurs du Millénaire ont organisé une visite du site un an avant l'ouverture. Il s'agissait de présenter l'édifice commercial en tant que tel mais surtout son quartier d'accueil, un parc d'activité au sein duquel de nombreux projets urbains étaient en cours de réalisation. Il fallait faire comprendre aux dirigeants de Vestido que le site était engagé dans une dynamique de développement rapide et que cette zone n'était pas représentative du département. Il fallait montrer que le grand nombre de bureaux en construction impliquerait la présence d'une clientèle venue d'ailleurs et notamment de Paris. Il fallait aussi montrer que le quartier possédait des atouts paysagers intéressants pour la déambulation commerciale. Comme le rappelle la phrase située en haut à droite de l'affiche, le centre commercial est « au bord de l'eau ». Le terrain utilisé pour le projet jouxte en effet un canal bordé d'arbres où circulent des péniches. Les commercialisateurs que nous avons interrogés considèrent que cette visite a été déterminante dans le changement de décision des dirigeants de Vestido qui ont finalement accepté de retenir un grand local dans le centre commercial quelques mois avant son ouverture.
- 39 Une telle étude de cas montre que les promoteurs immobiliers ne sont pas seulement des constructeurs de bâtiments. Ils sont porteurs d'une activité de *(re)qualification territoriale* qui consiste à agir sur la liste des caractéristiques retenues par leurs partenaires pour évaluer le potentiel d'un site géographique. Les trois paramètres habituellement retenus par les locataires les incitent à envisager le lieu comme étant le « cœur de ». Un site est un « bon » site parce qu'il est le centre d'un cercle d'influence aux propriétés marchandes prometteuses. Si les commerçants avaient conservé cette routine d'appréhension du territoire, Le Millénaire n'aurait pas pu voir le jour. Les entreprises immobilières ont alors incité les locataires potentiels à envisager le site selon d'autres dimensions. Ils ont proposé de l'envisager en ce qu'il était « proche de », « fait de » et « bientôt comme ». Ils ont fait valoir que la zone d'influence ne devait pas être appréhendée comme un cercle mais comme un couloir pointant vers Paris (« proche de »). Un couloir que les consommateurs devraient d'autant plus facilement emprunter que la parcelle de terrain comportait des particularités paysagères attractives (« fait de »). À terme, ces évolutions territoriales devraient rendre le quartier comparable à un quartier parisien (« bientôt comme »). Trois nouveaux critères ont ainsi été proposés pour envisager la qualité marchande du site : le profil des individus localisés dans un territoire voisin, les aspects paysagers et le profil des occupants de demain. En façonnant cette nouvelle liste de paramètres, les promoteurs ont joué un rôle dans la formation des appariements avec les commerçants-locataires. La grille de lecture territoriale qu'ils ont proposée conduisait en effet à des évaluations du lieu bien plus positives qu'au départ.
- 40 Cette description de la promotion immobilière comme action sur la qualité résiste-t-elle à la question des prix ? Que répondre aux approches économiques qui font du montant des loyers la principale variable d'ajustement entre les offreurs et les demandeurs de locaux commerciaux ? On peut constater en effet que l'activité des promoteurs comporte des moments de négociations concernant le tarif annuel des emplacements (Brailly et Coulondre, 2016). Mais cette partie reste secondaire. Même pour un loyer nul, l'ouverture

d'un magasin avec trop peu de clientèle représente un coût rédhibitoire pour une entreprise de vente au détail. Le fonctionnement quotidien d'un point de vente implique des frais fixes (liés à l'acheminement des produits ou aux salaires) qu'il convient au moins de combler. Par ailleurs, pour les groupes de distribution cotés en bourse, un chiffre d'affaires trop bas dans un magasin du réseau engendre une dégradation des ratios financiers de l'entreprise tout entière. Cette situation tente d'être évitée. Il faut enfin évoquer le coût symbolique lié à la publicité négative que génère une fermeture de point de vente¹⁷. Ainsi, la question des prix reste secondaire dans l'appariement des promoteurs et des commerçants, car ce que recherchent ces derniers c'est l'assurance d'une clientèle bien plus qu'un local commercial bon marché. Agir sur la qualité des lieux plus que sur le niveau des prix, telle est la voie qui permet aux promoteurs de convaincre les commerçants et de faire aboutir leurs projets.

*

* *

- 41 La valeur d'un lieu ne découle pas directement de ses propriétés objectives. Elle n'est pas non plus purement arbitraire. Elle est le résultat d'une série d'ajustements à travers lesquels un accord est temporairement formé sur les caractéristiques à prendre en compte et la façon de les évaluer. La valeur des lieux résulte ainsi d'un processus de *qualification*. Ce n'est qu'à travers ce processus que les acteurs (ici économiques) peuvent comparer des sites et hiérarchiser leur potentiel (marchand). Mais un large éventail de caractéristiques peut entrer dans la définition d'un site. Il peut être dans une « banlieue huppée », « au cœur du quartier commerçant de la ville », « proche du métro », ou encore « loin de toute concurrence ». Les critères qui permettent de distinguer un lieu d'un autre constitue une liste très ouverte. Notre propos, ancré dans la sociologie des qualités, se rapproche en ce sens de l'anthropologie des biens proposée par Appadurai et ses coauteurs ([1986] 2013). Il incite en effet à envisager les objets (ici les lieux) à travers leur carrière et à suivre les transformations qu'ils subissent au fil des interactions sociales et des procédures d'attribution de la valeur.
- 42 Nous avons voulu insister dans cet article sur la dimension stratégique de ces processus d'attribution. Dans un milieu économique, les acteurs ont parfois intérêt à ce que perdurent les accords préalablement établis en ce qui concerne les dimensions à prendre en compte pour évaluer le potentiel des lieux. Dans le cas de Parly 2, l'entreprise de promotion immobilière a repris la lecture tridimensionnelle partagée par les détaillants. Pour susciter la venue des commerçants-locataires, l'entreprise de promotion s'est concentrée sur l'objectivation de ces paramètres. Il s'agissait de générer des mesures qui attestent de la conformité du site vis-à-vis de la définition préalablement existante du « bon » emplacement commercial.
- 43 Dans d'autres cas, les acteurs économiques ont intérêt à redéfinir les critères d'évaluation de la valeur des lieux. Ils mènent alors un travail de *requalification territoriale*. Le projet Le Millénaire en est un exemple. Ici, les entreprises de promotion ont engagé la discussion avec les commerçants-locataires sur la base d'une remise en cause de la lecture tridimensionnelle du territoire. Il s'agissait de montrer qu'un site, considéré comme un « mauvais » emplacement sur la base des critères habituels, bénéficiait en fait d'un potentiel marchand important si l'on prenait en compte d'autres caractéristiques.

- 44 En fournissant des *objectivations* ou en s'immiscant dans les moments de *qualification* des lieux, les promoteurs disposent de moyens pour influencer les représentations territoriales et ainsi faciliter l'aboutissement de leurs projets. La vitalité du secteur de la construction de centres commerciaux repose sur ce travail de terrain. Si de nouveaux équipements sont encore inaugurés chaque année après cinquante ans de construction commerciale en France, c'est parce que les promoteurs parviennent toujours à susciter l'adhésion de commerçants-locataires en influant sur le *processus collectif de construction de la valeur des lieux*.
- 45 Mais l'équipement commercial progressif du territoire oblige les promoteurs, aujourd'hui plus qu'auparavant, à sortir des territoires traditionnels du commerce. Un recours plus intensif aux procédures de *requalification territoriale* pourrait ainsi caractériser leur activité dans le futur au détriment des activités d'*objectivation*. À ce titre, Parly 2 et Le Millénaire symbolisent deux époques différentes dans l'histoire des modes de fabrication des centres commerciaux.

BIBLIOGRAPHIE

APPADURAI, Arjun (éd.)

[1986] 2013 *The social life of things : commodities in cultural perspective* (Cambridge, Cambridge University Press).

BEAUD, Stéphane et **WEBER, Florence**

2006 *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques* (Paris, La Découverte).

BONNET, François

2012 Contrôler des populations par l'espace ? : prévention situationnelle et vidéosurveillance dans les gares et les centres commerciaux, *Politix*, 97 : 25-46. DOI : 10.3917/pox.097.0025.

BRAILLY, Julien et **COULONDRE, Alexandre**

2016 Le travail de construction d'une place de marché : centres commerciaux et salons de professionnels, *Revue française de Socio-Économie*, 16 : 161-181. DOI : 10.3917/rfse.016.0161.

BRUNET, Roger, **FERRAS, Robert** et **THÉRY, Hervé**

1997 *Les mots de la géographie : dictionnaire critique* (Paris, La Documentation Française).

CALLON, Michel

2002 Pour en finir avec les incertitudes ?, *Sociologie du travail*, (44) 2 : 261-267.

2013 Qu'est-ce qu'un agencement marchand ?, in M. Callon et al., *Sociologie des agencements marchands : textes choisis* (Paris, Presses des Mines) : 325-440.

CALLON, Michel, **MÉADEL, Cécile** et **RABEHARISOA, Vololona**

2000 L'économie des qualités, *Politix*, 52 : 211-239. DOI : 10.3406/polix.2000.1126.

CERTEAU, Michel de

[1980] 1990 *L'invention du quotidien* (Paris, Gallimard).

COCHOY, Franck

2002 *Une sociologie du packaging ou L'âne de Buridan face au marché* (Paris, Presses universitaires de France).

COULONDRE, Alexandre

2016 Le centre commercial comme levier des politiques urbaines d'attractivité, *Espaces et sociétés*, 164-165 : 211-225. DOI : 10.3917/esp.164.0211.

DESSE, René-Paul et FOURNIÉ, Anne

2008 Documents d'urbanisme, planification et commerce, in R-P. Desse et al., *Dictionnaire du commerce et de l'aménagement* (Rennes, Presses universitaires de Rennes) : 114-121.

ESCALA, Thierry

2013 Les valeurs de la carcasse, in F. Vatin (éd.), *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure* (Toulouse, Presses universitaires du Mirail) : 197-210.

JARRIGEON, Anne

2012 Les Halles, Paris sous-sol : flux et regards sous contrôle, *Ethnologie française*, (42) 3 : 553-562. DOI : 10.3917/ethn.123.0553.

MÉADEL, Cécile, RABEHARISOA, Vololona et DUBUISSON-QUELLIER, Sophie

1999 *Consommateurs et produits alimentaires : la construction des ajustements* (Paris Rapport pour la direction générale de l'alimentation, Ministère de l'agriculture).

MUSSELIN, Christine et PARADEISE, Catherine

2002 Le concept de qualité : où en sommes-nous ?, *Sociologie du travail*, (44) 2 : 255-260.

POUPARD, Jean-Marc

2005 *Les centres commerciaux : de nouveaux lieux de socialité dans le paysage urbain* (Paris, L'Harmattan).

RITZER, George

2005 *Enchanting a disenchanted world : Revolutionizing the means of consumption* (Thousand Oaks, Pine Forge Press).

VERMEERSCH, Stéphanie

2011 Bien vivre au-delà du « périph » : les compromis des classes moyennes, *Sociétés contemporaines*, 83 : 131-154. DOI : 10.3917/soco.083.0131.

NOTES

1. Les promoteurs immobiliers de commerce sont représentés en France par une association professionnelle appelée le Conseil national des centres commerciaux (CNCC). En 2013, cette association revendiquait 788 centres commerciaux, regroupant 33 500 points de vente, et réalisant un total de 118 milliards d'euros de chiffre d'affaires auprès des consommateurs.
2. La proportion de baux devant être atteinte avant le lancement des travaux oscille entre 30 % et 50 % selon les entreprises de promotion.
3. Nous utilisons ici la notion de « territoire » en la distinguant de celle « d'espace ». L'espace est abstrait alors que le territoire est « approprié » (BRUNET, FERRAS et THÉRY, 1997). Il est inséparable des personnes qui s'y rattachent et qui développent à son égard des représentations.
4. Cette contribution s'appuie sur une enquête menée dans le monde de l'immobilier commercial en France entre 2010 et 2014. Elle se compose de : 45 entretiens semi-directifs (dont 23 auprès de dirigeants d'entreprises de vente au détail ou de sociétés immobilières), 60 jours d'observation

non-participante dans un service de promotion immobilière, et une collecte de supports publicitaires et médiatiques concernant plusieurs projets franciliens (Le Millénaire à Aubervilliers et Parly 2 au Chesnay notamment).

5. Ces chronométrages peuvent changer. Les études d'implantation retiennent des parties tertiaires qui peuvent aller jusqu'à 50 minutes de trajet. Pour justifier le choix de ces seuils, elles mentionnent la taille du centre commercial en projet ou encore la présence de routes ou de transports en commun.

6. C'est-à-dire qui se concentrent sur la vente d'une seule famille de produits (vêtements, meubles, etc.).

7. Citation extraite du documentaire radiophonique « Parly 2 ou l'american west of life » réalisé par Catherine de Coppet et Anne Fleury diffusé sur France Culture le 3 décembre 2013 (<https://www.franceculture.fr/emissions/la-fabrique-de-lhistoire/luxe-24>, consulté le 21/08/2017).

8. *Idem*.

9. Brochure de Parly 2 (scc, Larry Smith Consulting, RCG-1973), reprise dans : CNCC, 2008, Processus de création d'un centre commercial (Paris, Éditions du Mécène), p. 65.

10. En 1973, la loi Royer a mis en place des « commissions départementales » chargées de statuer localement sur l'autorisation des projets commerciaux de plus de 1 000 m². Initialement appelées CDUC (commissions départementales d'urbanisme commercial), ces commissions sont successivement devenues CDEC (commissions départementales d'équipement commercial) au début des années 1990, puis CDAC (commissions départementales d'aménagement commercial) à la fin des années 2000.

11. Le Millénaire n'atteint pas les proportions des Quatre-Temps (à Puteaux) ou de Belle Épine (à Thiais) qui sont les deux plus grands centres commerciaux d'Île-de-France avec une superficie respective de 130 000 et 140 000 m². Néanmoins, sa surface est comparable à celle du centre Italie 2 (Paris, 56 000 m²) ou du Forum des Halles (Paris, 60 000 m²) avant sa rénovation en 2016.

12. Il s'agit notamment des grands magasins du Boulevard Haussmann à Paris, du centre commercial Avenir à Drancy et du centre commercial Carrefour à Stains.

13. Cf. notamment : Auzet, Laurent, Février, Magali et Lapinte, Aude, 2007, « Niveaux de vie et pauvreté en France : les départements du Nord et du Sud sont les plus touchés par la pauvreté et les inégalités », INSEE Première, n° 1162.

14. INSEE, Revenus disponibles localisés (RDL), 2011.

15. *Le Journal du textile*, n° 2084, mai 2011.

16. Affiche diffusée lors du lancement du centre commercial Le Millénaire (Klépierre, OKO - 2011), extraite du site Internet : www.club-onlyyou.com/Le-Millenaire, consulté le 30/03/2015.

17. À ce propos, l'enseigne Fnac a dû mener un long parcours médiatique et judiciaire à la suite de sa décision de fermer le magasin du centre commercial Le Millénaire seulement un an après son ouverture. Voir par exemple : *Le Parisien*, « La Fnac condamnée à rouvrir son magasin d'Aubervilliers », 25 novembre 2012 (www.leparisien.fr/seine-saint-denis-93/la-fnac-condamnee-a-rouvrir-un-mois-apres-son-depart-du-millenaire-25-11-2012-2353097.php, consulté le 21/08/2017).

RÉSUMÉS

Cet article appréhende les centres commerciaux à travers l'action des promoteurs immobiliers qui les conçoivent. Il montre que leur émergence dépend de la capacité des promoteurs à susciter la venue de commerçants-locataires, et que cette venue dépend à son tour de la clientèle que les détaillants estiment pouvoir atteindre compte tenu des caractéristiques du site géographique sur lequel est mené le projet. À l'aide de deux études de cas, cette contribution montre que, pour stimuler le développement de leur industrie, les promoteurs immobiliers agissent principalement sur la lecture qui est faite des territoires. En produisant des mesures qui objectivent les qualités d'un site ou en suggérant de nouveaux critères d'appréhension des lieux, ils tentent d'améliorer les représentations sociales associées à un territoire, de stimuler la venue des commerçants et de concrétiser leurs projets.

This article examines shopping malls through the action of the property developers that design them. It shows that their emergence depends on the developers' ability to attract retail tenants, and that attracting them depends in turn on the clientele that retailers expect to be able to reach given the characteristics of the geographic site on which the project is being implemented. With the help of two case studies, this article will show that in order to stimulate the development of their industry, property developers mainly act based on how territories are viewed. By producing measures that objectify a site's qualities or by suggesting new criteria for understanding the places, they attempt to improve the social representations connected with a territory, to attract merchants and concretely implement their projects.

INDEX

Index géographique : France

Keywords : France, property developer, real estate, shopping mall, singularization, territory, valuation

Mots-clés : centre commercial, immobilier, promoteur, qualification, territoire, valeur

AUTEUR

ALEXANDRE COULONDRE

Post-doctorant, Labex *Futurs Urbains*, Lab'Urba, Université Paris-Est
alexandre.coulondre@gmail.com