

# PLUS VITE PLUS HAUT PLUS FORT

UNE SÉRIE D'ÉTUDES CONSACRÉES  
AU SPORT ET À L'IMMOBILIER DE COMMERCE

RETAIL INSIDE OUT

JANVIER 2023





# LE SPORT, PHÉNOMÈNE DE SOCIÉTÉ PHÉNOMÈNE **IMMOBILIER**

LE SPORT ET L'IMMOBILIER DE COMMERCE | 1<sup>ÈRE</sup> PARTIE



# INTRODUCTION

*Dans le premier volet d'une série d'études dédiées au sport et au sportswear, Knight Frank dresse l'état des lieux du marché et analyse les stratégies de distribution des principales marques et enseignes du secteur.*

## UN ACTEUR ESSENTIEL DU MARCHÉ DES COMMERCES

Le sport occupe une place centrale dans notre société. C'est encore plus vrai depuis le déclenchement de la crise sanitaire qui, en plaçant le bien-être au centre des préoccupations et en consacrant l'avènement du télétravail, a libéré du temps pour la pratique sportive et généralisé le port de tenues plus confortables. Le sport est aussi un secteur majeur de l'économie mondiale, dont le succès a fait s'envoler les revenus des grandes marques. Entre 2019 et 2021, Nike a par exemple vu son chiffre d'affaires progresser de près de 20 %, tandis que Lululemon ambitionne de doubler le sien d'ici 2025. Enfin, **le sport est un secteur clé pour le marché immobilier des commerces**, car si les grandes marques et les principales enseignes sont de plus en plus présentes sur le web, les magasins ne sont pas pour autant délaissés.

**L'expansion des enseignes de sport**, secteur mondialisé par excellence, **est particulièrement visible sur les artères les plus fréquentées de la planète**, de la 5<sup>e</sup> avenue à New York à Regent Street à Londres en passant par le Passeig de Gracia à Barcelone ou Orchard Road à Singapour. L'avenue des Champs-Élysées voit aussi se succéder les ouvertures de flagships (FOOT LOCKER, PSG, LULULEMON, etc.). Paris profite en effet de son statut de place forte du streetwear, et d'un contexte porteur lié à la croissance des dépenses de sport et au retour massif des touristes étrangers. La tenue prochaine des Jeux Olympiques d'été de 2024 participe

également de l'élan actuel, même si les flagships récemment inaugurés par de grandes enseignes de sport auraient ouvert si Paris n'avait pas été choisie pour organiser l'évènement. **L'importance du marché parisien est aussi illustrée par l'arrivée de nouveaux acteurs.** En 2022, l'année aura notamment été marquée par les ouvertures en France du premier magasin de la NBA boulevard Saint-Michel à Paris et de plusieurs boutiques LIDS au sein de centres commerciaux franciliens.

## PRIORITÉ À LA DISTRIBUTION EN PROPRE

Si le sport contribue au dynamisme du marché immobilier des commerces, c'est bien sûr parce que le secteur est en forte croissance mais aussi parce que de nombreuses marques souhaitent mieux contrôler la distribution de leurs produits. Celles-ci ouvrent ainsi des boutiques en propre, qui leur permettent notamment de resserrer les liens avec leurs clients et de mieux maîtriser leur image. Cette stratégie, qui est celle de NIKE, ADIDAS, PUMA ou UNDER ARMOUR, passe par un soin tout particulier apporté aux boutiques des marques. **L'objectif n'est pas nécessairement d'accroître le nombre de magasins, mais plutôt d'optimiser les réseaux de points de vente au profit des mieux placés, des plus grands et des plus spectaculaires.** De grands distributeurs font de même, à l'image du géant américain FOOT LOCKER (v. le témoignage de Pierre Combet, VP Real Estate EMEA de l'enseigne p. 23).

## LES FLAGSHIPS, DESTINATIONS À PART ENTIÈRE

Dans un environnement de marché de plus en plus concurrentiel, le magasin est en effet un levier essentiel de

fidélisation et de différenciation, qui permet de mettre en valeur la marque et son histoire, d'adapter les collections à des goûts et des profils de consommateurs variés, et de proposer une offre allant bien au-delà de la seule vente de produits. Ainsi, **les nouveaux flagships sont devenus des destinations à part entière.** Le client n'y vient plus uniquement pour acheter des équipements ou des vêtements, mais pour s'y restaurer, faire réparer des chaussures usagées, louer du matériel pour le tester avant de l'acheter, rencontrer des ambassadeurs de la marque, profiter de collections issues de collaboration, bénéficier de conseils en matière de pratique sportive ou de diététique, jouer entre amis ou en famille, y admirer des œuvres d'art contemporaine et... partager les meilleurs moments de sa visite sur les réseaux sociaux.

## L'UN DES SECTEURS LES PLUS DIGITALISÉS DU COMMERCE

Le sport est en effet l'un des domaines les plus digitalisés du commerce et sans doute celui dont l'univers est le plus facilement exploitable par des technologies interactives et participatives. En cela, **les flagships du sport offrent la quintessence des nouvelles expériences d'achat**, accordant une place essentielle au storytelling et aux interactions entre la marque et une clientèle assez jeune et plus connectée que la moyenne.

# INTRODUCTION

Les grandes marques de sportswear ne sont pas les seules à développer de nouveaux concepts phygitaux et plus axés sur les loisirs. Ainsi, **les formats associant pratique sportive, vente d'articles de sport et restauration se multiplient** dans certains pays comme les États-Unis ou le Royaume-Uni, où la vacance commerciale atteint parfois des niveaux élevés. Ces nouveaux lieux de sociabilité sont mis à profit pour redynamiser un centre existant et parfois combler le vide laissé par le départ de grandes enseignes.

En France, ce genre de concepts est pour l'instant moins répandu, mais **le sport et les loisirs** (trampolines, murs d'escalade, escape game, bowling, pistes de karting, etc.) **sont incontestablement plus présents au sein des nouveaux projets** : ils représentent ainsi 14 % du nombre d'enseignes ayant ouvert au sein d'ensembles commerciaux livrés ces trois dernières années et même 18 % des projets inaugurés en 2022.

## MULTIPLICATION DES FORMATS

L'analyse du tenant mix des nouveaux ensembles commerciaux permet également de mesurer quelles enseignes sont les plus dynamiques. BASIC-FIT se démarque dans le domaine du fitness : arrivée en France en 2014, l'enseigne néerlandaise y compte désormais plus de 630 salles. Dans le domaine du sportswear et de la vente d'équipements, INTERSPORT connaît le développement le plus soutenu. Majoritairement présent en périphérie, le groupe y accroît son influence en ouvrant de plus grandes surfaces, créations ou transferts-extensions de magasins existants. Il s'agit de proposer une offre de services toujours plus riche et de couvrir l'ensemble des sports.

Les grandes surfaces, flagships de centre-ville ou mégastores de périphérie, ne sont pas les seuls formats à avoir le vent en poupe. **Les concepts développés par les distributeurs d'articles de sport sont de plus en plus nombreux et variés**, à l'exemple des boutiques de running ou de cycles des groupes GO SPORT (ENDURANCE SHOP) ou DECATHLON (ALLTRICKS), des points de vente accolés SPORT 2000 et MONDOVELO ou des nombreux magasins de streetwear ouverts sous enseigne BLACKSTORE par INTERSPORT, qui vient également de lancer une offre « outlet ». Enfin, DECATHLON multiplie depuis quelques années de plus petits formats pour se rapprocher de ses clients urbains (DECATHLON CITY, corners ouverts au sein de magasins FRANPRIX).

La multiplication des formats répond au succès croissant de certains sports ou catégories de produits et à la diversification des profils de consommateurs. La percée du digital est également cruciale : elle pousse les enseignes à parfaire leur stratégie omnicanale, en maillant le territoire au plus près dans une optique de proximité avec leurs e-clients, ou en contribuant au développement de grands flagships sublimant l'expérience d'achat. Au-delà de son poids économique grandissant, **le sport est ainsi à l'avant-garde des dernières innovations du commerce et de la distribution.**



**Antoine Salmon,**  
Head of Retail Leasing



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

FAILLIS  
FOCUS  
FUGUS  
M  
MONDE  
MONDE  
MONDE  
MONDE  
MONDE  
MONDE

# UNE EXPANSION MONDIALE

Après la chute de 2020, le secteur du sport a retrouvé le chemin de la croissance en 2021 et devrait dépasser en 2022 son niveau d'activité pré-Covid. Et ce n'est pas fini. En 2025, les ventes mondiales d'articles de sport pourraient atteindre près de 400 milliards d'euros, soit une hausse de 30 % par rapport à 2019.

Cet essor aurait probablement eu lieu sans l'épidémie de Covid-19, mais la crise sanitaire l'a indéniablement amplifié en mettant le bien-être et la santé au cœur des préoccupations. L'avènement du télétravail a également contribué au phénomène, libérant du temps pour s'adonner à la pratique sportive et permettant l'adoption de tenues plus confortables, chez soi comme sur le lieu de travail. L'*athleisure*, courant vestimentaire dont le nom provient de l'association entre les mots *athlete* et *leisure* et qui consiste à porter dans les rues des vêtements initialement conçus pour la pratique sportive, ne cesse en effet de gagner de nouveaux adeptes. Selon Euromonitor, les ventes d'articles d'*athleisure* auraient même bondi de 42 % dans le monde entre 2016 et 2021.

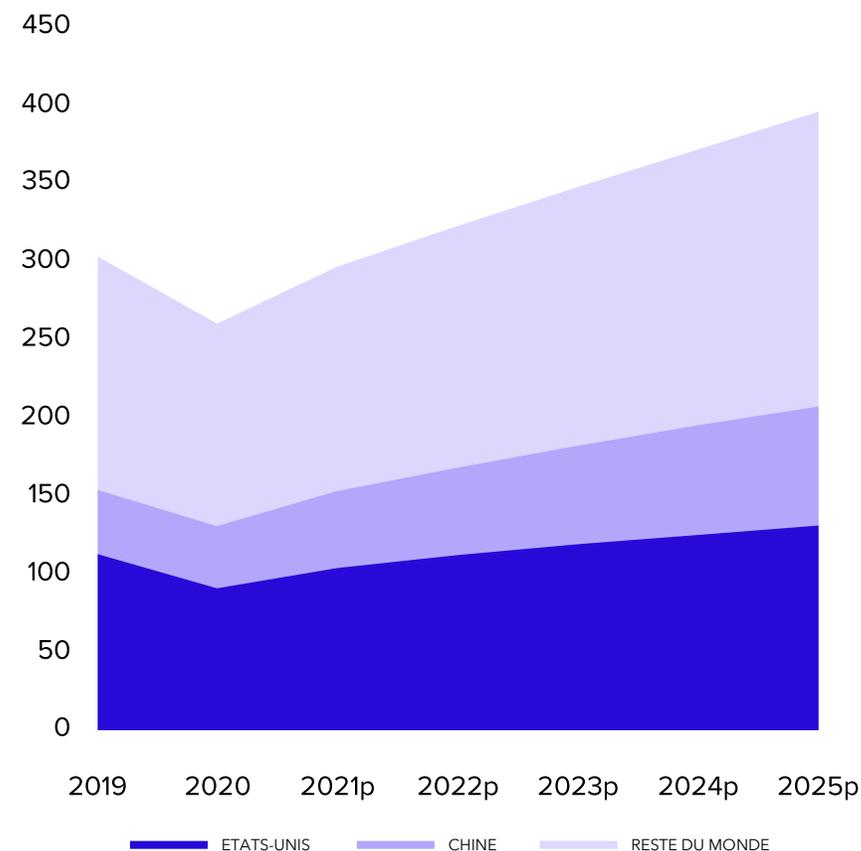
Le succès du sport et la révolution des modes vestimentaires bénéficient principalement, mais pas uniquement, aux grandes marques mondiales. NIKE, leader incontesté du secteur, a ainsi vu ses revenus progresser de près de 40 %

en cinq ans. LULULEMON, qui a vu son chiffre d'affaires multiplié par six depuis 2010, a quant à elle pour ambition de le doubler d'ici 2025. Ceci passe notamment par son expansion internationale, à Paris notamment où l'enseigne a ouvert en décembre 2022 un flagship de plus de 500 m<sup>2</sup> sur les Champs-Élysées présentant, pour la première fois en France, l'ensemble de l'offre de la marque.

D'autres marchés que les USA et l'Europe surfent sur la vague du sport. En Chine, où les ventes d'articles de sportswear pourraient croître de 55 % entre 2021 et 2025 selon iiMedia Research, de nouveaux leaders nationaux ont ainsi émergé, adaptant notamment leurs produits aux goûts et morphologies de la clientèle locale, tels ANTA, 361°, LI NING ou MAIA ACTIVE.

La croissance des enseignes multimarques se poursuit également, parmi lesquels JD SPORTS, dont le réseau compte plus de 3 400 magasins dans le monde, ou FOOT LOCKER, qui en opère un peu moins de 3 000.

**VENTES D'ARTICLES DE SPORT DANS LE MONDE**  
EN MILLIARDS D'EUROS



Source : McKinsey, d'après Euromonitor

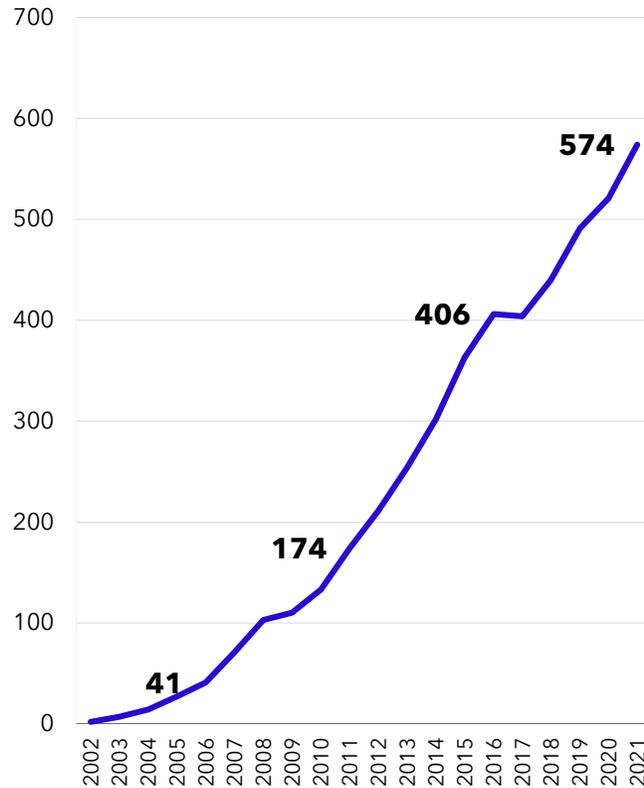
# LES LEADERS MONDIAUX

**PRINCIPALES MARQUES MONDIALES**  
CHIFFRE D'AFFAIRES ET NOMBRE DE MAGASINS DANS LE MONDE EN 2021

	45,4 Mds \$	1 096
	24,3 Mds \$	2 184
	6,8 Mds \$	832*
	6,5 Mds \$	574
	5,7 Mds \$	199

Sources : Statista et rapports annuels de chaque marque / \*À fin 2020

**LULULEMON : UN DÉVELOPPEMENT À MARCHE FORCÉE**  
ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MAGASINS DANS LE MONDE



Source : Lululemon



# PRIORITÉ À LA DISTRIBUTION EN PROPRE

## PLUS DE RISQUES

Si le secteur du sport bénéficie d'une dynamique positive, l'horizon n'est pas totalement dégagé. À court terme, les contraintes pesant actuellement sur les ménages (hausse de l'inflation, etc.) pourraient contraindre les consommateurs à arbitrer leurs dépenses au profit de postes essentiels, comme l'alimentation et l'énergie.

Comme dans d'autres secteurs, le sport fait également face à des difficultés d'approvisionnement. Celles-ci sont particulièrement problématiques pour les marques de sportswear, dont le succès dépend de leur réactivité et du renouvellement constant des collections.

L'efficacité de la *supply chain* et le choix des lieux de production dépassent le seul enjeu des délais d'approvisionnement. Ainsi, l'impact social et environnemental des marques de sport est aussi un sujet crucial, illustré par les efforts menés par les géants du secteur et des marques de moindre envergure pour limiter leurs émissions et ne pas recourir au travail forcé à l'heure où la caisse de résonance offerte par les réseaux

sociaux démultiplie les risques de « *bad buzz* ».

## MAÎTRISER LES RISQUES ET DÉMULTIPLIER LES OPPORTUNITÉS

Face à la démultiplication des risques, plusieurs grandes marques de sport donnent plus que jamais la priorité à la distribution en propre de leurs produits afin de mieux contrôler leur approvisionnement et leur image et tirer durablement profit de l'essor du sport. Alors que la distribution en propre représentait 38 % des revenus d'ADIDAS en 2021, la marque aux trois bandes a pour ambition de porter cette part à 50 % d'ici 2025. Pour NIKE, l'objectif est même de passer de 39 à 60 % sur la période, en privilégiant les ventes en ligne, un nombre limité de distributeurs tiers (comme DICKS SPORTING GOODS aux États-Unis) et ses propres boutiques.

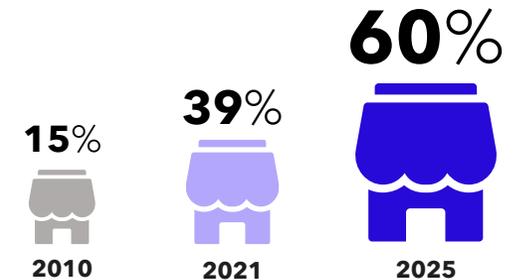
Cette stratégie ne passe pas forcément par une croissance continue des magasins en propre, mais quasi systématiquement par une optimisation de leur réseau de distribution au profit des points de vente les mieux placés, souvent plus grands et plus spectaculaires. C'est le cas d'ADIDAS, dont

le nombre total de magasins a par exemple diminué de 22 % en cinq ans et dont la priorité est donnée à un certain nombre de villes clés. NIKE a également ouvert de très grands magasins, à l'instar de ses « *houses of innovation* » de Paris ou New York, étendus sur 4 500 et 6 300 m<sup>2</sup>, mais développe également de plus petites surfaces (« *Nike Live* »), dont l'offre est destinée à des consommateurs locaux ou à des collections spécifiques (comme les 360 m<sup>2</sup> de la boutique JORDAN « *World of Flight* » ouverte en décembre à Milan).

## UNE CIBLE CLÉ : LA CLIENTÈLE OMNICANALE

La clientèle omnicanale est au cœur de ces différents formats. Selon McKinsey, les sommes dépensées par cette clientèle seraient en effet supérieures de 34 % à celles des clients achetant uniquement en magasin et 7% plus élevées que celles des consommateurs achetant uniquement sur le web ; d'où l'importance de fidéliser cette clientèle et d'entretenir avec elle une relation plus étroite, au travers notamment de programmes de fidélisation incluant offres exclusives, ateliers ou invitations à des événements.

## PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE NIKE GÉNÉRÉ PAR LA DISTRIBUTION EN PROPRE



## ADIDAS, UNE STRATÉGIE PRIVILÉGIANT LES « VILLES CLÉS »



We are building on our "Key Cities" portfolio of Tokyo, Shanghai, Paris, London, New York and Los Angeles by adding Mexico City, Berlin, Moscow, Dubai, Beijing and Seoul. **These cities represent the beating heart of our global consumer experience and exert influence on the rest of the world, while at the same time offering commercial opportunities as urbanization continues.**

Adidas, rapport annuel 2021

# PRIORITÉ À LA DISTRIBUTION EN PROPRE

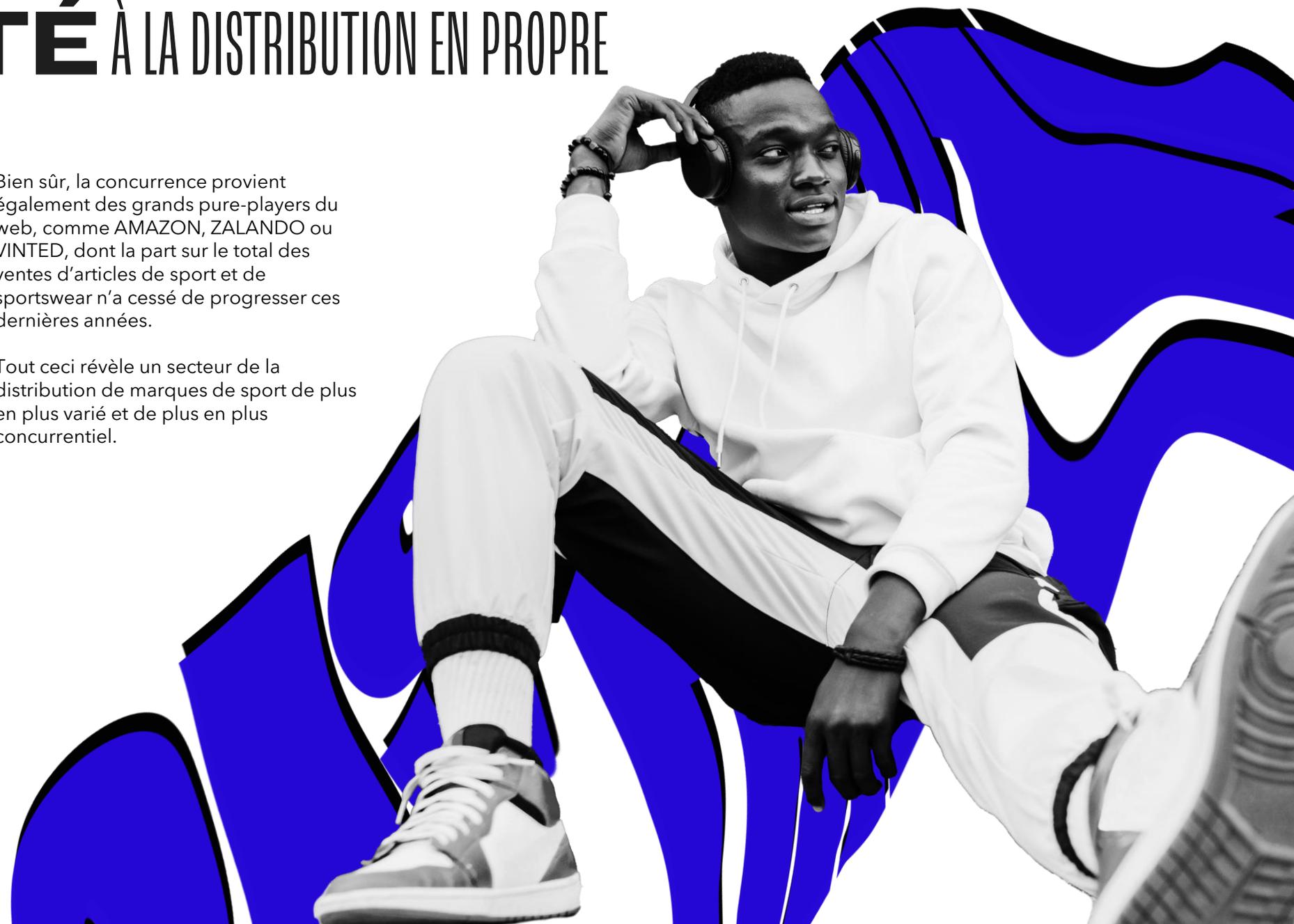
## UN SECTEUR HYPERCONCURRENTIEL

Particulièrement privilégiée par NIKE et ADIDAS, cette stratégie de distribution en propre donne à d'autres marques l'opportunité d'être plus visibles dans de grandes réseaux de distributeurs, à l'exemple de PUMA qui a récemment étendu son partenariat avec FOOT LOCKER pour proposer plus d'exclusivités aux clients de l'enseigne.

La tendance devrait également accélérer l'émergence de marques moins connues et plus récentes, dont certaines sont nées sur le web, ont ouvert de premières boutiques ou envisagent de le faire. Celles-ci collent particulièrement bien aux nouvelles tendances de consommation par leur modèle vertical, ou par des concepts se voulant plus respectueux de l'environnement.

Bien sûr, la concurrence provient également des grands pure-players du web, comme AMAZON, ZALANDO ou VINTED, dont la part sur le total des ventes d'articles de sport et de sportswear n'a cessé de progresser ces dernières années.

Tout ceci révèle un secteur de la distribution de marques de sport de plus en plus varié et de plus en plus concurrentiel.



# LE SPORT MUSCLE SA STRATÉGIE OMNISCANALE

## PART DES VENTES EN LIGNE SUR LE CA TOTAL EXEMPLES DE GROUPES



Source : rapports annuels de chaque marque

## LE SPORT : UNE PRÉSENCE MASSIVE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX EXEMPLE DE COMPTES INSTAGRAM LES PLUS SUIVIS DANS LE MONDE, EN MILLIONS D'ABONNÉS\*

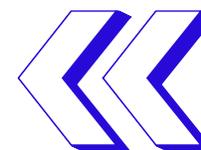


Source : Instagram / \*Au 2 janvier 2023

Les ventes en ligne ont explosé depuis le déclenchement de la crise sanitaire. Chez DÉCATHLON, elles représentaient ainsi 21 % des ventes en 2021 contre moins de 8 % en 2019. D'ici 2026, le e-commerce pourrait représenter 30 % des ventes d'articles de sport dans le monde selon Signa Sports United et BCG.

La communication digitale est également au centre des stratégies des marques de sport. Sans parler du métavers, qu'elles ont été parmi les premières à investir, les marques ont fortement accru leur présence sur les réseaux sociaux pour y promouvoir leurs produits et fédérer leur communauté de clients autour de valeurs communes. Ceci explique la multiplication des collaborations, stars et clubs de sport étant considérés comme autant de prescripteurs renforçant la crédibilité de la marque.

Les boutiques ne sont pas pour autant délaissées. Elles forment même, avec les sites Internet et les réseaux sociaux des marques, l'un des socles de leur stratégie de distribution en propre. Notamment utilisé pour se distinguer des pure-players du web, le point de vente est en effet le lieu par excellence de l'interaction avec le consommateur, où ce dernier teste les dernières innovations conçues par la marque et permet à cette dernière d'adapter son offre en permanence.



*Divorcing the brand from retail doesn't make sense, because for us at Nike, **retail is where most consumers experience the brand.** This is where brands get a human touch.*

Caitlin Morris, VP of Social & Community Impact, Nike

# LE FLAGSHIP : AU SERVICE DE L'IMAGE DE LA MARQUE ET DE LA RELATION CLIENT

## LES 4 PILIERS DES FLAGSHIPS DE SPORT

CARACTÉRISTIQUES OBSERVÉES DANS QUELQUES FLAGSHIPS RÉCENTS DANS LE MONDE



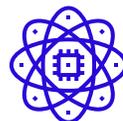
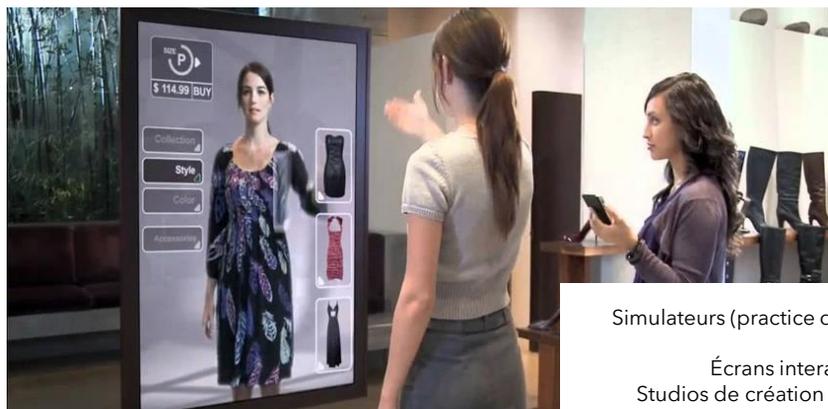
### EXPÉRIENCE D'ACHAT / STORYTELLING

Pratique sportive (terrains de basket, patinoires, murs d'escalade, espaces de méditation, séances de yoga, etc.)  
Évènements culturels (cinéma, concerts, œuvres d'artistes locaux)  
Expositions consacrées à l'histoire de la marque et à ses collections et modèles phare  
Rencontres avec des ambassadeurs de la marque (clubs, célébrités, influenceurs)  
Produits exclusifs et espaces dédiés aux collaborations



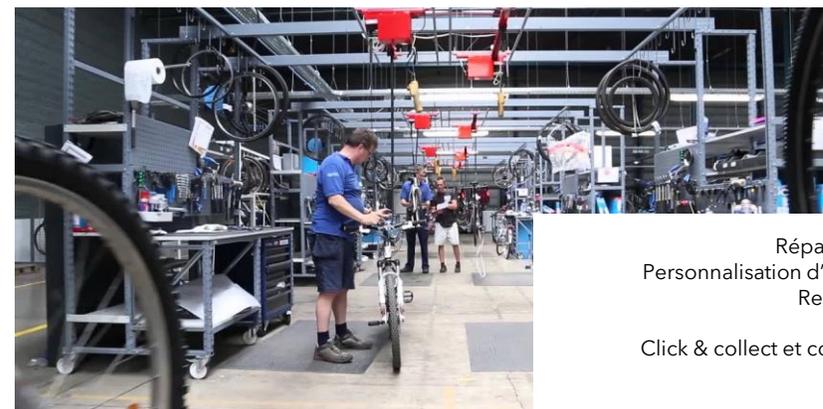
### ESG

Espaces pédagogiques dédiés à l'urgence écologique  
Aménagement et mobilier réalisés à partir de matériaux recyclés  
Points dépôt d'articles usagés à recycler, à réparer ou à donner  
Mannequins « inclusifs » handicapés ou reflétant la morphologie réelle des clients, très large choix de tailles  
Cabines d'essayage non genrées  
Shop-in-shops de commerçants locaux



### INNOVATION

Simulateurs (practice de golf, miroirs virtuels de fitness, etc.)  
Cabines d'essayage virtuelles  
Écrans interactifs (présentation des produits, jeux)  
Studios de création de contenus pour les réseaux sociaux



### SERVICES

Réparation d'articles usagés à réparer  
Personnalisation d'articles (flocage de maillots, etc.)  
Restauration et conseils diététiques  
Location de matériel  
Click & collect et commandes expédiées aux clients  
(ship-from-store)

# LE FLAGSHIP: AU SERVICE DE L'IMAGE DE LA MARQUE ET DE LA RELATION CLIENT

EXEMPLES DE FLAGSHIPS RÉCENTS ET/OU INNOVANTS DANS LE MONDE





# QUEL POIDS ÉCONOMIQUE EN FRANCE ?

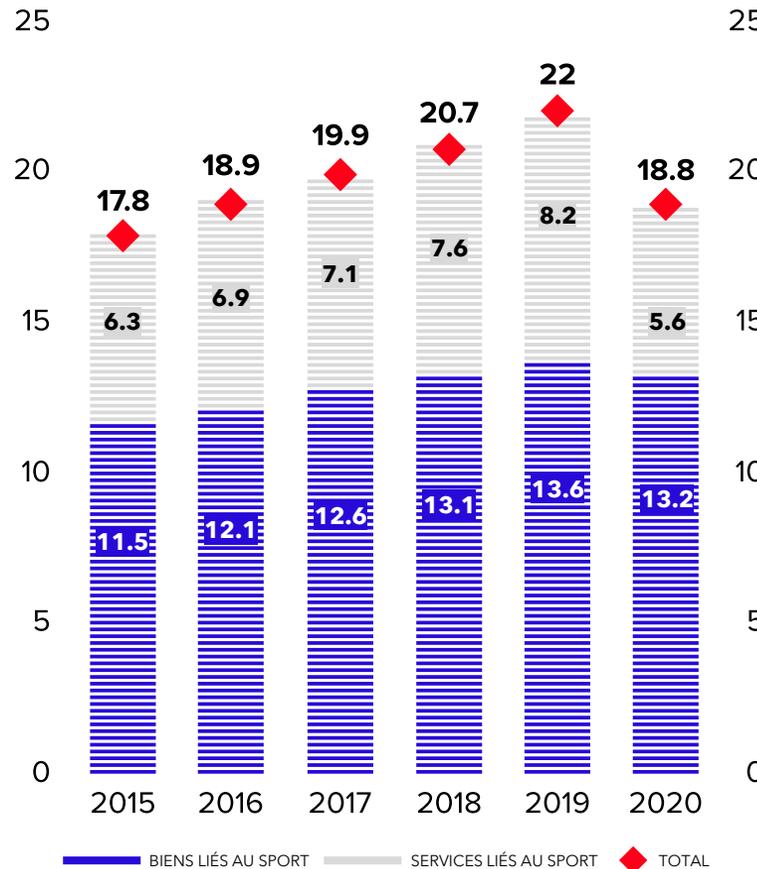
Le marché du sport en France représente une vingtaine de milliards d'euros de dépenses et est dominé par la vente d'articles de sportswear (environ 60 % des ventes de biens liés au sport). Son essor n'est pas nouveau. Dans une étude parue il y a une dizaine d'années\*, l'INSEE relevait déjà que le chiffre d'affaires du commerce d'articles de sport et de loisirs avait doublé entre 1996 et 2006.

Ce marché a continué de progresser jusqu'en 2020, année où l'activité a décliné reflétant l'impact sur la consommation de la crise sanitaire et des confinements. Depuis, les ventes se sont redressées. D'après le PROCOS, le sport est en 2022 (période de janvier à septembre) l'un des rares secteurs du commerce spécialisé, avec l'alimentaire et l'équipement de la maison, à faire mieux qu'en 2019 à la même période (+ 7 points). Courir indique par ailleurs que la fréquentation de ses magasins était, en septembre 2022, supérieure de 15 % à celle de la même période l'an passé.

Kantar dresse un bilan plus contrasté. Au 3<sup>e</sup> trimestre 2022, le chiffre d'affaires du sport et du sportswear aurait reculé de 10 % par rapport à la même période un an plus auparavant. Toutefois, c'est la consommation dans son ensemble qui a marqué le pas depuis l'été en raison de la hausse des prix. Sans indiquer de baisse, SAD Marketing a aussi constaté un essoufflement des ventes de matériel de sport, en hausse de 23,6 % sur 12 mois à fin octobre 2022 mais de 7,5 % « seulement » sur la période allant d'octobre 2021 à octobre 2022.

\*« Le commerce d'articles de sport et loisir : avant la crise, un secteur en forte expansion », INSEE Première, 2011.

**DÉPENSES SPORTIVES DES MÉNAGES EN FRANCE**  
EN MILLIARDS D'EUROS COURANT



Source : INSEE, Fédération des industries nautiques, Institut français de la mode, cabinet NPD ; calculs INJEP-MEDES.

**60%**

PART DES SNEAKERS SUR L'ENSEMBLE DU MARCHÉ DE LA CHAUSSURE EN FRANCE

Source : Fédération française de la chaussure

**+21%**

PART DES VENTES EN LIGNE SUR L'ENSEMBLE DES VENTES DU SPORT EN FRANCE (ENTRE MAI ET JUILLET 2022)

Source : Kantar

**+23,6%**

HAUSSE SUR UN AN, À FIN OCTOBRE 2022, DES VENTES DE MATÉRIEL DE SPORT (EN VALEUR)

Source : SAD Marketing

# LES LEADERS DU SPORT EN FRANCE

En France, le commerce spécialisé d'articles de sport est dominé par deux grands distributeurs, DÉCATHLON et INTERSPORT, qui sont également les plus importants vendeurs de textile en France. Les groupes SPORT 2000 et GO SPORT occupent également une place significative, aux côtés de distributeurs dont l'offre se rapproche davantage du « lifestyle » que du sport, comme COURIR

dont le réseau compte près de 280 magasins, ou FOOT LOCKER qui en compte un peu moins de 150. Les marques ont un réseau plus modeste, à l'exemple de la trentaine de magasins NIKE, principalement situés au sein de centres commerciaux régionaux ou en périphérie, en plus de quelques grands flagships de pied d'immeuble comme celui de 4 500 m<sup>2</sup> ouvert en 2020 sur les

Champs-Élysées. ADIDAS en compte plus de 80, également situés en pied d'immeuble, au sein de centres commerciaux régionaux ou en périphérie. Enfin, la France compte un nombre réduit de boutiques PUMA (10), LULULEMON (5) et UNDER ARMOUR (2), sans commune mesure avec l'importance de ces marques à l'échelle mondiale.

## TOP 4 DES ENSEIGNES DE DISTRIBUTION MULTISPORTS\*

EN 2021, PÉRIMÈTRE FRANCE






CA (EN M€)

NOMBRE DE MAGASINS

SURFACE TOTALE  
(EN MILLIERS DE M<sup>2</sup>)

FORMATS DOMINANTS

4 200

324

1 166

**SURFACE :** 1 000 - 5 000 m<sup>2</sup>  
Périphérie  
Unité urbaine > 250 000 hab.

2 760

707

624

**SURFACE :** 1 000 - 4 000 m<sup>2</sup>  
Périphérie  
Unité urbaine < 50 000 hab.

720

465

425

**SURFACE :** 800 - 1 500 m<sup>2</sup>  
Périphérie  
Unité urbaine < 25 000 hab.

475

125

188

**SURFACE :** 800 - 3 000 m<sup>2</sup>  
Périphérie / Centres commerciaux  
Unité urbaine > 250 000 hab.

Sources : LSA / Knight Frank / \*Sportswear et matériel

# LES LEADERS DU SPORT EN FRANCE

QUELLES STRATÉGIES DE DISTRIBUTION ?



## EXPANSION

Ouvertures 2021-2022 en France



## STRATÉGIES IMMOBILIÈRES



## POSITIONNEMENT / ACTUALITÉ

Alltricks

DECATHLON

INTERSPORT

BLACK STORE



**10**  
(dont 4 ALLTRICKS)

Multiplication des formats : ouverture de plus petits magasins urbains (DÉCATHLON CONTACT) et de corners (FRANPRIX)

Fermetures ponctuelles (Lyon Confluence)

Rachat d'un pure-player spécialisé (ALLTRICKS)

Elargissement de gamme et phygitalisation (corners THUNDERSTONE)

Seconde main (Décathlon Seconde Vie, Troc-Velo)

**59**  
(dont 20 BLACKSTORE)

Ouverture de magasins plus grands en périphérie par création ou transfert-extension

Lancement d'une offre outlet  
Poursuite du développement de son offre streetwear (BLACKSTORE)

**24**

Ouverture de magasins plus grands en périphérie par création ou transfert-extension  
Synergies entre enseignes du groupe (SPORT 2000/MONDOVÉLO)

Multiplication de concepts dédiés (cycles avec MONDOVÉLO, footwear avec S2, outwear avec ESPACE MONTAGNE, PAP avec WE ARE SELECT)

**16**  
(dont 15 ENDURANCE SHOP)

Multiplication de plus petits formats dédiés suite au rachat d'ENDURANCE SHOP en 2018

Rachat par le groupe FIB en 2021  
Nouveau concept premium (Italie 2) et modernisation des magasins existants  
Format hybride associant magasin et salle de sport (12 bd de la Madeleine)

Sources : Site corporate / LSA / Les chiffres ne prennent pas en compte les transferts et les extensions.

# LE MARCHÉ DU SPORT EN FRANCE

UN PAYSAGE DE PLUS EN PLUS VARIÉ

Si le marché français du sport est dominé par quelques acteurs historiques (DÉCATHLON, INTERSPORT, ADIDAS, etc.), l'offre s'est, depuis quelques années, profondément renouvelée. Certaines marques historiques ont été relancées (NIVOSE), tandis que de nouvelles enseignes étrangères ont progressivement

investi l'Hexagone et y comptent parfois un nombre important de points de vente, comme JD SPORTS, arrivée en France en 2010 et dont le réseau compte aujourd'hui près de 130 magasins, soit presque autant que FOOT LOCKER. D'autres nouveaux entrants ont fait récemment leur apparition, comme LIDS en 2022 avec

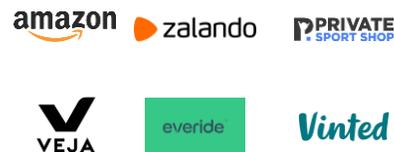
l'ouverture de trois magasins en Île-de-France. Enfin, le renouvellement de l'offre est également frappant dans le domaine du streetwear, dont plusieurs représentants emblématiques se sont installés en France depuis 2021 (KITH, STÜSSY, ARIGATO, P448 et bientôt PALM ANGELS ou NAKED COPENHAGEN).

## PRINCIPAUX ACTEURS

### DISTRIBUTEURS MULTIMARQUES / MULTISPORTS



### DIGITAL / DNVB SPÉCIALISÉS & MULTISPORTS



### MARQUES ENSEIGNES



### STREETWEAR



### OUTDOOR MARQUES & DISTRIBUTEURS



## NOUVEAUX ENTRANTS

Lids



HARDLOOP

Champion

NBA

saucony

ALLROUNDER

Palm Angels

Stüssy

KITH

Off-White™

ARNES

P448

AXEL ARIGATO

NAKED  
COPENHAGEN

# LE MARCHÉ DU SPORT EN FRANCE

DU BIEN-ÊTRE AUX LOISIRS : FITNESS, CYCLES ET MURS D'ESCALADE DOPENT AUSSI LE MARCHÉ

Malgré les confinements, les secteurs de l'escalade et du fitness ont bien résisté à la crise sanitaire et ont rapidement repris leur expansion. La dynamique est particulièrement positive pour le fitness, malgré la multiplication d'applications permettant de pratiquer à domicile. BASIC-FIT, arrivé en France en 2014, y

compte déjà 633 salles, EASYGYM a pour objectif d'en ouvrir une centaine et d'autres concepts étrangers ont récemment mis un pied dans l'Hexagone (JOHN REED, ORANGETHEORY, ZONE REVOLUTION, etc.). Le marché du Cycle est également en plein essor : les ventes de vélos ont ainsi bondi de 6 % entre 2019 et

2021, mais de 70 % pour les seuls vélos à assistance électrique expliquant le développement de nouvelles marques spécialisées comme EN SELLE MARCEL (15 magasins ouverts en 5 ans en France), qui ont trouvé leur place aux côtés de leaders historiques comme DÉCATHLON.

## ESCALADE

3 millions de pratiquants (indoor et outdoor)

10 millions d'entrées par an dans les salles d'escalade française

170 salles en France, + 22 ouvertures en 2022

### LES PRINCIPALES ENSEIGNES :

**arkose**

**Vertical'Art**  
Never Stop Climbing

**HAPIK**  
Plus haut est le sommet, plus beau est le sourire !

**Climb up**

**Block Out**

Source : Union des salles d'escalade / \*Estimation

## FITNESS

Plus de 6 millions d'abonnés et près de 5 000 salles en France

Basic-Fit, une croissance fulgurante (633 ouvertures depuis 2014)

Un secteur en cours de consolidation (rachat de NEONESS par KEEPCOOL, de FITLANE par FITNESS PARK)

### LES PRINCIPALES ENSEIGNES :

**BASIC-FIT**

**l'Orange bleue**

**keepcool**  
SOCIAL SPORTS CLUB

**GIGA FIT**  
Vivez le Fitness en Grand !

**easyGym**

**FITNESS PARK**  
SE DÉPASSER - SE SURPASSER

Sources : Deloitte, Basic Fit

## CYCLES

2,8 millions de vélos vendus en France en 2021 dont 908 000 VAE (+ 70 % par rapport à 2019)

Les distributeurs multisports (Décathlon, Go Sport, etc.) représentent 65 % de la vente de vélos neufs

3 000 points de vente en France en 2021

### LES PRINCIPALES ENSEIGNES :

**DECATHLON**

**GO SPORT**

**mond vel**

**CULTURE velo**  
des vélos et des hommes

**INTER SPORT**

**EN SELLE MARCEL**  
PARIS

**ecoX.fr**  
éco-mobilité

Sources : Union Sport & Cycle, Knight Frank

# UN DÉVELOPPEMENT SOUTENU

MULTIPLICATION DES OUVERTURES ET PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Avec ses nombreuses ouvertures, le sport est l'un des secteurs les plus au dynamiques du marché immobilier des commerces. Il est, par exemple, de plus en plus représenté dans le tenant mix des nouveaux projets. La tendance est observée dans la plupart des marchés mondiaux, comme à Londres où vient d'être inauguré « Battersea Power Station », centre commercial dont l'offre comprend un nombre important d'enseignes de sport et de fitness (LULULEMON, NIKE, ADIDAS, CASTORE, THRID SPACE, etc.),

Avec les loisirs, dont il est souvent indissociable (trampolines, murs d'escalade, escape game, bowling, pistes de karting, etc.), le sport représente 14 % du nombre d'enseignes ayant ouvert au sein d'ensemble inaugurés ces trois dernières années en France. La part du sport et des loisirs est même celle qui a le plus progressé en 2022, atteignant 18 %, encore loin toutefois de l'alimentation et de la restauration dont la part est de 29 %.

La croissance du sport ne semble pas prête de s'essouffler. En France, le potentiel d'ouvertures demeure très important en raison notamment du nombre conséquent de marques de sport et de sportswear encore absentes de l'Hexagone ou n'y comptant pas de boutiques en propre.

## OUVERTURES D'ENSEIGNES DE SPORT AU SEIN D'ENSEMBLES COMMERCIAUX INAUGURÉS DEPUIS 2019 EN FRANCE

NOMBRE DE MAGASINS OUVERTS AU SEIN DE CES ENSEMBLES\*



## EXEMPLES D'ENSEIGNES DE SPORT ET DE SPORTSWEAR ABSENTES DE L'HEXAGONE OU DE MARQUES N'Y AYANT PAS DE BOUTIQUE EN PROPRE\*



# UN DÉVELOPPEMENT SOUTENU

SPORT IS THE NEW FAST-FASHION ?

Les enseignes de sport, celles de sportswear en particulier, suivent une tendance similaire à celle de la fast-fashion au tournant des années 2000. Elles multiplient les grands formats sur les artères n°1 de Paris et dans les grands centres commerciaux régionaux pour y accueillir une offre plus large (femmes, textile, etc.). Elles prennent

d'ailleurs souvent la place d'anciens navires amiraux de grandes enseignes de mode (JD SPORTS sur l'ex H&M du 66 rue de Rivoli, FOOT LOCKER sur l'ex GAP du 36 avenue des Champs-Élysées, PSG sur l'ex MORGAN du 92 avenue des Champs-Élysées, ADIDAS sur l'ex ZARA du 39-41 boulevard Haussmann, etc.).

Parallèlement à cela ouvrent des formats de taille plus modeste, dédiés à une discipline ou un type de produits (Basket4Ballers, Unisport, Lids, Décathlon City, I-Run, etc.), illustrant la segmentation croissante de l'offre et les opportunités offertes par l'engouement pour certains segments de marché (sports US, running, etc.).

## EXEMPLES D'OUVERTURES ET DE TRANSACTIONS

À PARIS ET EN ÎLE-DE-FRANCE

OUVERTURE	ENSEIGNE	ADRESSE	SURFACE (M <sup>2</sup> )
2020	NIKE	79 avenue des Champs-Élysées, Paris 8 <sup>e</sup>	4 500
2022	LACOSTE	50 avenue des Champs-Élysées, Paris 8 <sup>e</sup>	2 700
2022	SPORTS DIRECT	CC Aéroville, Tremblay-en-France (93)	2 200
2022	FOOT LOCKER	36 avenue des Champs-Élysées, Paris 8 <sup>e</sup>	2 130
2020	JD SPORTS	118-120 rue de Rivoli, Paris 1 <sup>er</sup>	1 920
2018	DECATHLON	My Cardinet, Paris 17 <sup>e</sup>	1 500
2018	ADIDAS	CC Westfield Les 4 Temps, Puteaux (92)	1 200
2019	ADIDAS	39-41 boulevard Haussmann, Paris 9 <sup>e</sup>	940
2019	FOOT LOCKER	66 rue de Rivoli, Paris 4 <sup>e</sup>	830
2022	PSG	92 avenue des Champs-Élysées, Paris 8 <sup>e</sup>	790
2020	SKECHERS	102 rue de Rivoli, Paris 1 <sup>er</sup>	640
2022	LULULEMON	38 avenue des Champs-Élysées, Paris 8 <sup>e</sup>	520
2019	UNISPORT	4 rue Berger, Paris 1 <sup>er</sup>	500
2022	FOOT LOCKER	133 rue de Rennes, Paris 6 <sup>e</sup>	470
2022	NBA	20 boulevard Saint-Michel, Paris 5 <sup>e</sup>	390
2023	COURIR	38 rue Sainte-Croix de la Bretonnerie, Paris 4 <sup>e</sup>	330
2019	SNIPES	82 rue du Faubourg Saint-Antoine, Paris 12 <sup>e</sup>	300
2021	BASKET4BALLERS	31 rue de Rivoli, Paris 4 <sup>e</sup>	290
2020	SALOMON	12 boulevard de la Madeleine, Paris 9 <sup>e</sup>	220
2021	I-RUN	10 rue du Plâtre, Paris 4 <sup>e</sup>	210
2022	LIDS	CC Belle Épine, Thiais (94)	130

# CARTOGRAPHIE DE L'OFFRE DE SPORT

## LES GRANDS PÔLES PARISIENS

Hub de transport régional et territoire originel du streetwear, le centre de Paris et en son sein le quartier des Halles concentrent la plus forte densité de l'offre de sportswear de la capitale. Les plus grandes enseignes sont notamment situées dans le Forum des Halles, plus grand centre commercial parisien.

Quelques grandes artères n°1 de la rive droite (Champs-Élysées, rue de Rivoli, boulevard Haussmann, etc.) accueillent également des flagships, qui sont bien plus rares sur la rive gauche (FOOT LOCKER rue de Rennes, NBA boulevard Saint-Michel, etc.).

### CARTOGRAPHIE DES MAGASINS DE SPORTSWEAR À PARIS

ENSEIGNES NATIONALES ET INTERNATIONALES (HORS STREETWEAR, MAGASINS DE CYCLES ET CLUBS DE FITNESS)

● Pied d'immeuble ● Centre commercial  Logos représentés : magasins > 1 000 m<sup>2</sup>



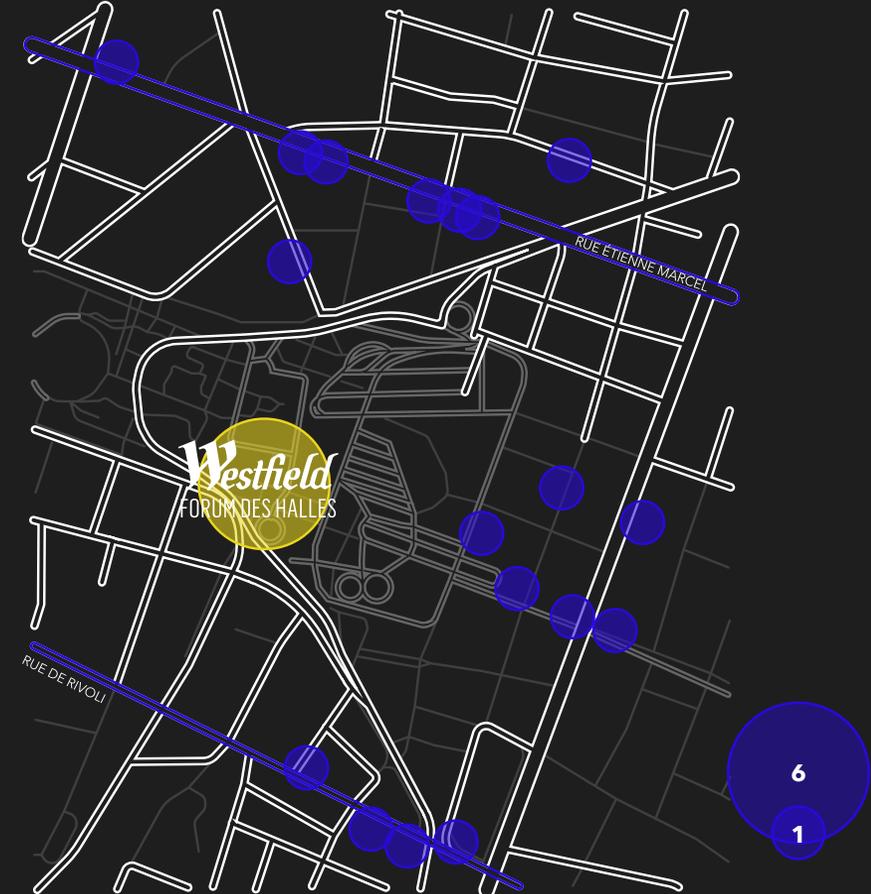
Source : Codata, sites des enseignes, Knight Frank

### LE QUARTIER DES HALLES, PÔLE MAJEUR DU SPORTSWEAR À PARIS

**20%**

de l'offre sportswear parisienne concentrée dans le quartier des Halles

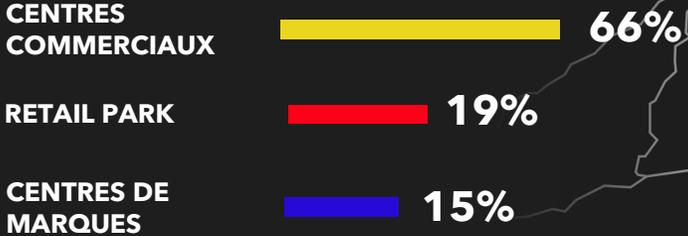
Dont **33%** dans le Forum des Halles



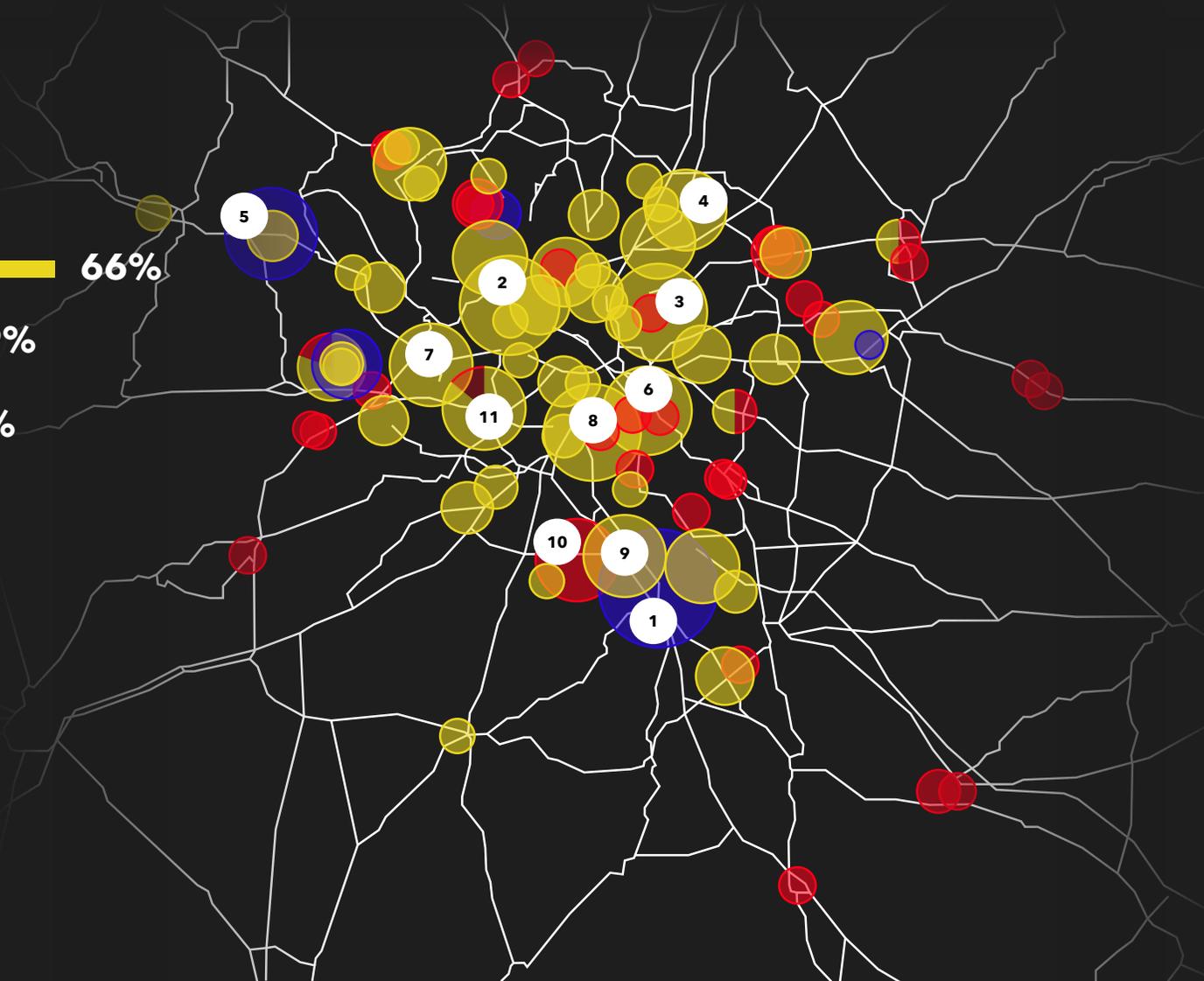
# CARTOGRAPHIE DE L'OFFRE DE SPORT

LES GRANDS PÔLES FRANCILIENS

**FORMAT PRIVILÉGIÉ EN ÎLE-DE FRANCE**  
(HORS PARIS ET RUES COMMERCANTES)



- Centres commerciaux
- Retail Parks
- Centres de marques



**ENSEMBLES COMMERCIAUX CONCENTRANT LE PLUS D'ENSEIGNES DE SPORTSWEAR\***  
(HORS PARIS ET RUES COMMERCANTES)

-  **1. MARQUES AVENUE**  
CORBEIL ESSONNES
-  **2. LES 4 TEMPS**
-  **3. ROSNY 2**
-  **4. AÉROVILLE**
-  **5. MARQUES AVENUE**  
AUBERGENVILLE
-  **6. CRÉTEIL SOLEIL**
-  **7. PARLY 2**
-  **8. BELLE ÉPINE**
-  **9. ÉVRY 2**
-  **10. PAC CROIX**  
BLANCHE
-  **11. VÉLIZY 2**

Source : Knight Frank, site des enseignes, Codata

# INTERVIEW



**Pierre Combet**  
Vice Président Real Estate  
EMEA de FOOT LOCKER

## COMMENT LE MARCHÉ DU SPORTSWEAR A-T-IL ÉVOLUÉ CES DERNIÈRES ANNÉES ET COMMENT L'OFFRE DE FOOT LOCKER S'EST-ELLE ADAPTÉE À CE NOUVEAU CONTEXTE ?

Traditionnellement, la clientèle des enseignes de sportswear était très masculine et très jeune. Chez FOOT LOCKER par exemple, les jeunes hommes de 16 à 26 ans ont pu constituer jusqu'à 80 % de la clientèle. Or, ces dernières années, notre cible s'est beaucoup élargie, aux enfants et surtout aux femmes qui, dans plusieurs pays, représentent environ 40 % de notre activité. L'offre s'est également étendue à des consommateurs plus âgés, de plus en plus friands de sneakers.

La nécessité pour FOOT LOCKER de proposer une offre plus variée et plus riche tient également à sa relation avec certaines marques et en particulier avec NIKE, dont la volonté affichée est de privilégier la distribution en propre. Nous devons donc être moins dépendants de leurs produits. Ceci passe par une relation accrue avec d'autres marques de chaussures que NIKE, telles que PUMA, ADIDAS ou NEW BALANCE. Mais notre stratégie de diversification et d'élargissement de l'offre ne se limite pas aux chaussures ; nous devons également proposer plus de textile, comme le font certains de nos concurrents.

Dans ce contexte, nous avons dû faire évoluer le format de nos magasins, en ouvrant de plus grandes surfaces pouvant accueillir un assortiment bien plus large de produits et mettre en place différents univers, capables de satisfaire tous les profils de clients et toute la famille. Cette stratégie d'agrandissement de nos magasins répond aussi à une pression concurrentielle de plus en plus forte : nos principaux concurrents, tels JD SPORTS, multipliant les flagships, nous devons suivre la tendance.

Cela dit, il ne s'agit pas uniquement de faire plus grand. Les nouveaux magasins que nous ouvrons doivent certes proposer une offre plus large, mais également améliorer l'expérience d'achat en mettant l'accent sur les services (ateliers, encaissement, etc.), en digitalisant davantage le point de vente par la multiplication d'écrans et en mettant davantage en valeur la « culture sneakers » grâce à une décoration plus riche et plus soignée. Certains de nos concepts de points de vente se veulent aussi plus ancrés dans les territoires dans lesquels ils s'implantent, dans le but de se rapprocher de la clientèle et de la fidéliser. Ainsi, à Saint-Denis ou Brixton, un quartier de Londres, nous avons récemment inauguré des magasins « communautaires » s'inspirant, par leurs aménagements ou des animations dédiées, de la culture locale.



Foot Locker, 54 rue de la République, Saint-Denis



Foot Locker, 36 avenue des Champs-Élysées, Paris

# INTERVIEW



Foot Locker, 36 avenue des Champs-Élysées, Paris

## LA PERCÉE DU E-COMMERCE A-T-ELLE ÉGALEMENT EU UN IMPACT SUR VOS FORMATS DE MAGASINS ?

Les ventes en ligne n'ont pas autant explosé qu'on pouvait s'y attendre, ce qui est positif pour FOOT LOCKER dont le modèle est historiquement « *brick & mortar* ». En effet, depuis la fin du premier confinement, les clients sont revenus en masse dans nos magasins, ce qui explique également que nous cherchons à les agrandir. Le but est de tirer parti de cette hausse de la fréquentation qui, sans cela, se traduirait par une dégradation de l'expérience d'achat et des taux de conversion moins importants.

Toutefois, le poids du e-commerce varie fortement selon les pays. En France, en Italie et dans d'autres pays du Sud, les ventes en ligne ne représentent pas plus de 10 % des ventes de sneakers. En Allemagne ou au Royaume-Uni en revanche, cette part peut s'élever à 40 voire 50 %, avec des *pure-players* de plus en plus puissants comme ZALANDO. Dans ces pays plus qu'ailleurs, le magasin n'est pas uniquement considéré sous l'angle de la rentabilité. C'est aussi et de plus en plus un point de services qui vient en support des ventes en ligne, nous permettant ainsi de réaliser des économies sur la livraison ou les retours, mais aussi de générer des dépenses additionnelles de l'ordre de 10 ou 15 % quand le client vient récupérer ou retourner le produit acheté en ligne.

## QUELLE PLACE TIENT LA FRANCE DANS L'ACTIVITÉ DE FOOT LOCKER ?

Une place très importante puisqu'il s'agit, avec l'Italie, de notre principal marché en Europe. La France représente ainsi 20 % de notre activité sur le Vieux continent, nous y

sommes installés depuis longtemps, y sommes reconnus comme une référence majeure par les acheteurs de sneakers et y avons beaucoup de succès. La France est également un marché de connaisseurs, dont les consommateurs sont très au fait de la culture sneakers, en particulier à Paris et dans sa région ou encore à Marseille. Ces deux agglomérations concentrent même une part significative de nos 140 magasins hexagonaux.

La région parisienne compte par exemple plus de 40 points de vente FOOT LOCKER, réseau très dense que nous cherchons toujours à renforcer en améliorant nos magasins dans les secteurs clés franciliens. Récemment, dans Paris, nous avons ainsi ouvert un flagship de plus de 2 000 m<sup>2</sup> au 36 avenue des Champs-Élysées et inauguré un nouveau magasin de près de 500 m<sup>2</sup> rue de Rennes.

Nous optimisons aussi notre présence dans les plus grands centres commerciaux, à l'exemple de notre nouveau magasin de « Rosny 2 », de celui de « Val d'Europe », issu du regroupement de deux boutiques et dont la surface sera trois fois supérieure à celle dont FOOT LOCKER disposait auparavant, ou encore de notre nouveau point de vente de 1 200 m<sup>2</sup> dans « Belle Epine », qui sera notre magasin de centre commercial le plus grand d'Europe !

# INTERVIEW

## L'HEXAGONE EST DONC POUR VOUS UN MARCHÉ DE FORTE EXPANSION ?

FOOT LOCKER y a beaucoup de succès, c'est vrai, mais notre priorité est aujourd'hui d'optimiser et d'agrandir nos magasins existants plutôt que d'en multiplier le nombre. En France comme dans la plupart de nos grands marchés mondiaux, nous rationalisons notre réseau et limitons le nombre de créations ex nihilo, que nous ne nous autorisons que lorsque nous ne sommes pas présents dans un marché à fort potentiel, comme la rue de Rennes à Paris récemment, ou le centre-ville de Lille.

De fait, le but n'est pas d'avoir plus de magasins mais bien d'avoir de meilleurs magasins, situés aux bons endroits et pour lesquels nous payons le bon prix. Notre nouveau flagship des Champs-Élysées en est le parfait exemple : cette ouverture nous a permis de bénéficier d'un local plus grand et mieux configuré sur une artère extrêmement fréquentée, tout en ajustant notre loyer. Nous avons la même logique en centre commercial, où notre stratégie est d'avoir mieux, plus grand et moins cher, dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant avec les bailleurs qui disposent ainsi d'un magasin plus attractif pour leur centre. Enfin, nous privilégions aussi la flexibilité, avec des engagements qu'on ne veut pas trop longs.

Parallèlement à l'amélioration de nos magasins phare, nous ne nous empêchons aucunement de fermer des boutiques. Dans le monde, leur nombre a même diminué de près de 20 % en cinq ans. Ces fermetures se font au cas par cas. Il s'agit avant tout de fermer nos plus petits points de vente et ceux situés au sein de villes moyennes, même si nous conservons ceux qui bénéficient d'une position dominante et peuvent de ce fait être très rentables. À l'inverse, nous nous délestons de magasins dont les résultats ne sont pas au rendez-vous en raison d'une pression concurrentielle trop intense.

## S'AGISSANT JUSTEMENT DE LA CONCURRENCE, QUELS SONT EN FRANCE LES PRINCIPAUX CONCURRENTS DE FOOT LOCKER ?

Essentiellement JD SPORTS, SNIPES ou encore COURIR. Malgré leur dynamisme et leurs velléités d'expansion, des enseignes comme INTERSPORT, DECATHLON ou SPORT 2000 ne sont absolument pas pour nous des concurrents. La principale raison est qu'ils sont certes des leaders du sport, mais qu'ils ne sont pas du tout reconnus comme des spécialistes des sneakers ou du « lifestyle », malgré leurs efforts dans ce domaine. Ils n'ont pas non plus accès à un panel de marques aussi riche et élargi que le nôtre. Nous évoluons vraiment dans un environnement mode et recherchons d'ailleurs pour nos magasins, la proximité avec les véritables locomotives actuelles de ce secteur, comme PRIMARK ou les enseignes du groupe INDITEX.

# CONTACTS



**Antoine Salmon,**  
Head of Retail Leasing

+33 (0)6 09 17 81 76  
+33 (0)1 43 16 88 64

antoine.salmon@fr.knightfrank.com



**David Bourla,**  
Chief Economist & Head of Research

+33 (0)7 84 07 94 96  
+33 (0)1 43 16 55 75

david.bourla@fr.knightfrank.com



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

+33 (0)6 75 26 03 96  
+33 (0)1 43 16 56 04

vianney.dersu@fr.knightfrank.com



**Caroline Wong,**  
Data Officer

+33 (0)1 43 16 64 70

caroline.wong@fr.knightfrank.com

© Knight Frank SNC 2023

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

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, KnightFrank 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 KnightFrank 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 images : ©Unsplash, ©AdobeStock, ©The Noun Project

## PUBLICATIONS RÉCENTES



**L'ESSENTIEL DU MARCHÉ DES COMMERCES**  
DÉCEMBRE 2022



**LE MARCHÉ IMMOBILIER DES COMMERCES - FRANCE**  
SEPTEMBRE 2022



**LA RÉVOLUTION DES MOBILITÉS DOUCES**  
SEPTEMBRE 2022