

Foncières de redynamisation et commercialisation

Les étapes clés de la recherche
de preneur pour un local
commercial



Introduction

Faire évoluer la proposition commerciale d'un centre-ville et enclencher une nouvelle dynamique de redynamisation est l'objectif majeur des foncières. Elles ont d'ailleurs été créées, dans la majorité des cas, pour relancer un tissu commercial défaillant ou en voie d'essoufflement.

Pour y parvenir, la recherche de preneur, qui est appelée chez les professionnels de l'immobilier commercial la « **commercialisation** », est une phase déterminante.

Elle est à la fois :

- **très technique** (le bail commercial a en France de nombreuses spécificités, et a connu de nombreuses évolutions jurisprudentielles et législatives) ;
- **et très locale** (la mobilisation de l'écosystème local, notamment marchand, est un prérequis).

La commercialisation accompagne en fait toute la vie d'une foncière. Elle est présente lors de la phase d'études préalables, puis lors de l'acquisition d'actifs, et enfin dans la gestion du portefeuille. En effet, le turnover des locaux commerciaux est plus élevé que dans le tertiaire, et il appelle fréquemment une nouvelle action en re-commercialisation.

La commercialisation peut se décliner suivant différentes modalités, soit en interne soit via des prestataires externes. Dans tous les cas, elle mobilise plusieurs acteurs, et, idéalement, un large écosystème partenarial.

Le cadrage de la séquence commercialisation est d'autant plus nécessaire et important que nous sommes dans un contexte national difficile pour l'activité commerciale. La vacance reste en effet en croissance. Elle a atteint 11 % en 2025. Bien qu'elle semble atteindre un palier, la trajectoire au niveau européen montre que nous sommes sur une tendance de fond. Elle a pour corollaire un vivier réduit de porteurs de projets, et encore davantage en secteur détendu. Les capacités d'investissement sont plus contraintes, avec parfois des choix d'arbitrage en faveur du net. Aussi, les niveaux de loyer tardent à s'adapter à la réalité de marché. Enfin, le développement des franchises ajoute un interlocuteur supplémentaire. Tous ces éléments compliquent la phase de commercialisation et le constat qui est fait est que les durées de négociation, avant signature d'un bail, s'allongent.

Cette note a pour ambition d'apporter un éclairage synthétique sur ces différents points, en proposant des recommandations opérationnelles, dans le prolongement des expériences qui ont été présentées par les intervenants lors de l'atelier du 1^{er} avril 2026, dont le replay est [disponible ici](#).

1/ Avant l'acquisition de l'actif, un éclairage indispensable grâce aux études opérationnelles

Dans la phase d'études opérationnelles qui précède la décision d'acquisition d'un local commercial, la mobilisation de compétences de commercialisation est un passage particulièrement utile, sinon indispensable.

Cette compétence est en effet à solliciter pour :

- S'assurer de la **commercialité** du site, ou, du moins, de la possibilité de pouvoir trouver un preneur sans difficultés majeures ou durée excessive ;
- Préciser la **typologie** de commerce envisageable ;
- Valider la **cohérence du projet** avec le plan de marchandisage qui est la feuille de route commerciale de la foncière (sachant qu'un plan de marchandisage gagne à être régulièrement actualisé compte tenu de la rapidité d'évolution du commerce) ;
- Evaluer la **valeur locative possible**, et identifier d'éventuels travaux qu'une activité spécifique pourrait rendre nécessaires.

Les informations issues de cette première séquence peuvent donc remettre en cause l'opportunité d'acquisition d'un actif. Grâce à l'évaluation du loyer envisageable, elles vont permettre de cadrer les perspectives de rentabilité de l'actif. Ainsi, au sein du comité d'engagement devant se prononcer sur l'engagement du projet, il apparaît tout à fait opportun d'associer la personne en charge de la commercialisation.

2 / La phase de commercialisation

Cette première étape passée, et les orientations commerciales étant convenues avec le comité d'engagement de la foncière, la recherche du preneur peut être engagée.

Il s'agit de faire connaître le local concerné en précisant les conditions principales de la prise à bail (a), et de chercher un preneur (b). Pour ce faire, différents dispositifs sont mobilisables (c) et l'appui des managers de centre-ville se révèle très utile (d).

a) Communiquer sur le local

- **Communication physique sur le local** : vitrophanie, affiches et panneaux. Même à l'ère du digital, c'est un moyen dont le niveau de retour reste élevé.
- **Communication digitale** : annonces sur les réseaux sociaux, via les canaux de la Ville où se trouve le local, les canaux de la foncière, et éventuellement de ses partenaires.
- **Annonces sur des sites spécialisés** : tels Leboncoin ou unemplacement.com.

NB : on pourra profiter de cette étape pour conforter la présence et la notoriété de la foncière sur son environnement local, en l'inscrivant dans un plan de communication générale.

b) Chercher des porteurs de projet

- **Via de la prospection directe**, auprès de commerçants déjà installés et souhaitant se développer. Par exemple sur les marchés : certains commerçants présents cherchent à se sédentariser, d'autres à trouver un nouveau local qui correspondra mieux à leurs besoins. Les commerçants déjà installés par la foncière sont également de bons relais à solliciter.
- **Via carnet d'adresses de la personne en charge de la commercialisation** : c'est une source majeure de commercialisation qui doit être entretenue et cultivée. Citons parmi les contacts à solliciter :
 - les partenaires (CCI et CMA) ;
 - les managers de centre-ville ;
 - les réseaux métiers (fédérations, écoles et formations professionnalisantes de cuisine, de boulangerie, etc.) ;
 - le réseau de commerçants déjà installés de la foncière ;
 - des structures de commercialisation qui peuvent être mobilisées ponctuellement.

c) S'appuyer sur d'éventuels dispositifs locaux

Accompagner les porteurs dont les projets nécessitent encore de la maturation. La foncière identifie souvent des preneurs avec un concept intéressant et un profil (notamment des porteurs en reconversion professionnelle) pouvant correspondre à celui recherché. Elle peut aussi constater des fragilités, mais, comme c'est le cas pour un nouveau concept ou un changement d'activité, elle peut également orienter le candidat vers différents acteurs afin de l'aider à maturer son projet pour que celui-ci puisse être retenu. Ainsi les foncières peuvent :

- **Identifier des relais clairs au sein des collectivités.** Ils se chargeront de faire remonter les demandes, même peu mures, auprès des foncières.
- **Orienter les porteurs vers des structures d'accompagnement** (exemple : CCI, CMA, BGE réseau entreprendre) qui pourront leur proposer des formations, ou un accompagnement à la réalisation de leur plan d'affaires par exemple.

d) S'appuyer sur le manager de centre-ville

La présence d'un manager de centre-ville est un réel atout pour une foncière. Employé par la collectivité (généralement la commune ou l'EPCI), le manager de centre-ville est un acteur clé, qui doit disposer :

- d'une connaissance fine de l'écosystème commerçant et des réseaux professionnels ;
- d'une connaissance du vivier de porteurs ;
- d'une vision d'ensemble de la dynamique commerciale et de son évolution dans le temps.

Il doit posséder des capacités pour conseiller et accompagner une foncière dans l'étape de recherche de preneur. Il pourra apporter un éclairage pertinent sur l'opportunité d'acquisition d'un actif et sa commercialité, exprimer la concordance d'un profil avec un actif ou encore la solidité d'un projet et son adéquation avec les objectifs de revitalisation du tissu commerçant local.

Le manager de centre-ville peut enfin être un relais pour communiquer sur la disponibilité d'un local acquis par la foncière par exemple.

Dispositif « Installe ton commerce en Métropole »

La CCI Paris Île-de-France et la Métropole du Grand Paris ont mis en place un dispositif spécial pour accompagner les collectivités sur la lutte contre la vacance commerciale et la proposition de commerces attractifs, de qualité et pérennes.

Ce dispositif combine :

- **Une mise en relation entre les commerçants et les collectivités** disposant de locaux vacants. La collectivité peut déclarer ses besoins via la plateforme Reseau-managers.fr, plateforme dédiée aux managers de centres-villes du programme "Centres-Villes Vivants".
- **Une aide et des conseils personnalisés pour optimiser les recherches et sécuriser le projet d'ouverture du commerce** : la CCI Paris Île-de-France accompagne au choix un porteur de projet pour une implantation qualitative et pérenne dans une zone de chalandise cohérente avec l'activité commerciale. Les commerçants sélectionnés peuvent bénéficier d'une recherche et d'un accès facilité à un local commercial, d'un accompagnement complet (juridique, gestion du développement de l'activité) sur la durée, d'un accès à des interlocuteurs experts, ainsi que d'un programme de soutien afin d'accompagner leur installation, le lancement et le développement de leur activité.

3 / Les différentes modalités de commercialisation

Pour simplifier, on distinguera, du point de vue de la foncière, deux modalités de recherche :

a) ***L'externalisation, complète ou partielle, avec le recours à un commercialisateur (appelé aussi « broker »)***

Si la foncière ne dispose pas des compétences en interne pour se charger de la commercialisation, elle peut déléguer cette tâche à un prestataire externe. Ce commercialisateur externe, aussi appelé « broker », va se charger d'identifier des preneurs pour le compte de la foncière en activant ses propres réseaux locaux. Il est important de s'assurer que ce commercialisateur dispose d'une connaissance et d'une pratique éprouvée du commerce de proximité, qui est la cible la plus fréquente du commerce des foncières. Des expériences décevantes ont été relevées lors du recours à des brokers très en phase avec les enseignes nationales mais décalés par rapport aux commerçants indépendants.

La foncière peut identifier le broker via un appel à manifestation d'intérêt ou la publication d'un marché. Les deux parties contractualisent ce service, qui va préciser comment est rémunéré le commercialisateur pour sa prestation. Ces honoraires de commercialisation pourront être entièrement payés par le preneur, ou partagés avec la foncière.

Le cas où une foncière a recours, de façon exclusive, à un commercialisateur (cf. exemple ci-dessous) pour s'occuper de la commercialisation est assez rare, mais mérite attention.

Exemple : Vallée Sud Développement

La foncière Vallée Sud Développement intervient principalement sur le territoire de l'EPT Vallée Sud Grand Paris. Elle a fait le choix d'externaliser entièrement le travail de commercialisation.

Ce recours à des prestataires externes est un choix délibéré de la foncière, qui a souhaité s'entourer de partenaires aux compétences poussées sur le sujet. La foncière a identifié ses deux partenaires actuels via un marché public multi-attributaires. Ces commercialisateurs ont une connaissance approfondie du commerce de proximité et une bonne implantation locale.

Chaque commune a constitué un « comité commerces » dans lequel siègent l'élu ou l'élue au commerce et des représentants de Vallée Sud Développement. Les brokers interviennent lors de ces comités pour présenter les candidatures qu'ils ont identifiées. Les commerçants candidats peuvent également être présents. Ce travail se fait également en partenariat avec les managers de commerces.

Les honoraires sont à hauteur de 30 % du loyer annuel, et, sauf cas exceptionnel, sont versés directement par le preneur au commercialisateur.

b) La mobilisation de ressources internes

Le second choix, celui de l'internalisation, est celui qui est le plus répandu au sein des foncières. En recrutant un chargé de commercialisation, qui aura pour rôle de développer un réseau et de le faire jouer lors de la commercialisation de locaux, les foncières gardent la main sur l'entièreté du processus de recherche.

Exemple : La Vie au Rez

La foncière la Vie au Rez a été créée pour accompagner la Ville de Pantin et les collectivités alentours dans la mise en œuvre de leurs stratégies de requalification commerciale.

La foncière a choisi d'internaliser totalement son processus de commercialisation, et ce dans une logique de maîtrise et de continuité relationnelle avec le preneur.

La personne en charge dispose d'une vision très fine de l'écosystème local dans lequel elle intervient.

Elle mobilise les commerçants déjà installés, qui, par le bouche-à-oreille, sont d'excellents relais de la foncière. Elle procède à des appels à candidature et à l'analyse des dossiers des candidats suivant une grille d'analyse comprenant la qualité du projet, sa cohérence avec le plan de marchandisage, et la solidité du plan d'affaires.

La foncière a constaté, avec l'expérience, qu'une connaissance approfondie du tissu local, qu'il s'agisse de partenaires ou de commerçants, et la qualité d'analyse des projets proposés sont les deux conditions majeures de réussite.

4 / La signature du bail et la livraison du local

La signature du bail est le point d'orgue de la phase commercialisation. Il est important d'avoir recours à un juriste, ayant tant la connaissance que la pratique du droit de l'immobilier commercial, à minima pour établir un bail type, qui pourra être adapté à chaque locataire. Le bail commercial a en effet en France de nombreuses spécificités, il est donc préférable d'être accompagné dans sa rédaction. Cela non seulement parce que différentes évolutions législatives sont intervenues ces dernières années, mais aussi parce que le volume des décisions de jurisprudence est élevé et porte sur des points majeurs.

Les points clés du bail commercial

- **La durée** : on parle usuellement pour les baux commerciaux d'un « 3/6/9 » (qui correspond à la faculté, pour le locataire, d'exercer sa capacité de sortir du bail tous les 3 ans). Il est fortement recommandé de retenir, pour ce « 3/6/9 », une durée de bail de plus de 9 ans. C'est en effet un point déterminant qui donne la faculté de pouvoir faire évoluer la valeur locative en fin de bail. En effet, lors du renouvellement d'un bail d'une durée de 9 ans, la possibilité d'ajuster le loyer à la valeur de marché (« déplaçonner ») sera difficile, longue et coûteuse. La solution (qui est une pratique de base dans toutes les foncières privées) est de retenir une durée de 10 ou de 12 ans. Elle permet d'éviter ce processus dissuasif de remise à niveau du loyer, et permet à la collectivité, si elle le souhaite, de pouvoir ajuster la valeur locative et de mieux optimiser son investissement. Ajoutons qu'un bail d'une durée de 9 ans induit une décote de la valeur de l'actif lors de sa revente.
- **Le bail dérogatoire** : il est d'une durée maximale de 36 mois, qui ne donne pas au preneur la propriété commerciale. Il est particulièrement utile pour les « boutiques à l'essai » ou autres types d'exploitations temporaires, pop-up store, etc.
- **La clause de cession** : il faut interdire la cession du droit au bail, faute de quoi la maîtrise de l'activité du local va se diluer, et surtout car une part importante de la valeur locative va échapper à la foncière. Comme cette clause est purement conventionnelle, le bailleur pourra faire des exceptions pour des cas particuliers. La cession du fonds de commerce est cependant de droit public, mais il convient, pour les mêmes raisons exposées ci-avant de bien l'encadrer avec une clause de prévenance ou une capacité de préemption.
- **La clause de spécialisation** : une foncière commerce a pour vocation essentielle et intérêt premier d'assurer la nature de l'activité marchande exercée, pour faire évoluer le tissu commercial du centre-ville. La clause de spécialisation est un point clef du bail commercial, qui décrit les activités autorisées et distingue l'activité principale et les activités secondaires. Bien définir l'activité de la foncière permet de garantir cette destination commerciale, qui permet au preneur de connaître et fixer les activités qu'il pourra exercer au sein de ses locaux.
- **Le renouvellement** : c'est une étape majeure de la vie d'un bail. Il obéit à des règles très formelles et l'absence de leur respect peut entraîner des requalifications ou des nullités. Il est essentiel de mobiliser un juriste pour bien maîtriser cette séquence.

Conclusion

La commercialisation est donc une étape majeure, accompagnant toute la vie de la foncière, depuis la phase précédant l'acquisition des actifs jusqu'à la période de gestion. Elle appelle à des choix d'organisation qui doivent être en phase avec les compétences mobilisables, la taille du portefeuille d'actifs et les caractéristiques du territoire.

Deux principales modalités d'intervention ont été présentées. Le recours exclusif à une structure de commercialisation est une option exercée par certaines foncières. Elle semble plutôt adaptée à un volume important de commerces à louer, et requiert la présence sur le territoire de commercialisateurs de qualité, disposant d'une connaissance éprouvée du commerce de proximité. De l'autre côté, l'appui privilégié à des ressources internes permet à la foncière de garder la main sur l'ensemble de ce processus. Ces ressources étant au niveau des foncières le plus souvent limitées, elles supposent la sollicitation d'un large écosystème local, et des modalités de recherche diversifiées.

Définir le fonctionnement de la commercialisation relève donc de choix structurants propres à chaque foncière. À la création de la structure, il est donc primordial de bien mesurer l'opportunité et l'intérêt des choix possibles. On sera également attentif, du fait de la complexité du sujet, à prévoir suffisamment tôt la mobilisation de compétences juridiques.



banquedesterritoires.fr

[in](#) [@](#) [▶](#) | @BanqueDesTerr