

## PROCOS EST DANS L'ACTU



# Pour une meilleure collaboration entre les acteurs pour concevoir la partie commerce d'un projet urbain

## Table ronde Procos du 6 décembre 2017 au Simi

**Les projets urbains se multiplient. Ils comprennent souvent une composante commerce. La collaboration entre les différents acteurs (ville, promoteurs, commerçants...) doit être améliorée pour assurer les meilleures chances de concevoir une vie agréable. Des rez-de-chaussée adaptés au commerce et à ses évolutions y contribuent.**

Pour échanger sur le sujet devant un très large auditoire, Procos avait réuni :

- Benoît DANTEC, directeur général commerce, Bouygues Immobilier,
- Stephan GOENAGA, directeur expansion et affiliation, Kiabi,
- Nicolas DOTHEE, directeur développement, Decathlon,
- Philippe BOUVART, responsable du Pôle Urbanisme, Immochan,
- Vincent MOUSSEIGNE, directeur général d'Immomousquetaires.

**Une des premières conditions de réussite d'un projet mixte comprenant du commerce est que le projet soit imaginé en partant des rez-de-chaussée.**

**Il faut imaginer la vie, l'animation, la cohérence entre les rez-de-chaussée et l'espace urbain.** Ensuite, on peut concevoir les étages. Une telle approche permet ainsi que les locaux des rez-de-chaussée répondent aux règles impératives du commerce telles que l'accès et la visibilité mais également la hauteur des locaux et l'organisation de la logistique. Tous ces éléments ont des conséquences importantes pour le reste du projet mais aussi pour les autres fonctions (logements, bureaux...). Une mauvaise conception initiale peut avoir des conséquences quasi irréversibles sur les plans technique et financier.

**Selon Benoît DANTEC,** « La collaboration interne entre les métiers est un vrai sujet (insuffisante connaissance et prise en compte du commerce). Chez tous les grands acteurs du logement, le commerce a longtemps été considéré comme une variable d'ajustement. On ne peut pas transiger avec ses fondamentaux, il faut respecter les normes telles que la visibilité, la profondeur du magasin mais aussi une économie spécifique en fonction du potentiel de l'emplacement. »



**Immo**  
Mousquetaires

En partenariat avec Kaufman & Broad

**En réalité, le fait d'avoir une composante commerce change totalement les paramètres d'un projet. La combinaison des fonctions réclame des approches différentes.**

**Vincent MOUSSEIGNE** précise que « Les opérations d'urbanisme classiques et celles intégrant du commerce ne présentent ni le même niveau de risques, ni la même complexité. La temporalité n'est pas la même, les problématiques de programmation, d'obtention des autorisations, d'articulation entre les fonctions ne sont pas les mêmes, les critères de succès et le jugement final, non plus.

En matière de commerce, la mesure de l'efficacité n'intervient qu'après l'ouverture. Les juges sont à la fois les consommateurs et les commerçants. Mixer logement et commerce augmente de manière considérable la complexité du montage, la difficulté de respecter les engagements contractuels, les dates de VEFA de vente d'appartement par exemple et les promesses auprès des commerçants (de bail, par exemple). Il faut donc apprendre un nouveau métier, s'organiser autrement. Les opérations verticales sont plus complexes : augmentation du temps et du coût de portage foncier ».

**En matière de commerce, l'un des objectifs prioritaires des prochaines années est de concevoir de nouvelles approches pour reconstruire la ville sur la ville.** Il est probable qu'il y aura très peu de nouveaux pôles commerciaux qui n'accueilleront pas d'autres fonctions, telles que du logement. Pour les promoteurs et foncières originaires du commerce, cette volonté de construire la ville autrement nécessite de nouvelles approches.

Pour Immochan, le constat est simple selon **Philippe BOUVART**, « le commerce change et la ville également. La manière de construire la ville doit donc changer.

Chez Immochan, nous avons deux approches, les projets urbains des villes à travers les concours donc, les appels à projets, d'une part et notre volonté de faire évoluer notre parc de centres commerciaux, d'autre part.

En ce qui concerne notre patrimoine de pôles commerciaux, précédemment, nous procédions à des rénovations et extensions. Aujourd'hui, nous souhaitons échanger avec les villes pour concevoir de la mixité de fonctions, des morceaux de ville. L'approche n'est plus la même. Avant nous pouvions être introvertis, travailler en solitaire, puis rencontrer les enseignes quand nous étions prêts. Maintenant, nous devons échanger avec la ville et ceux qui la composent. Ce qui nécessite de bouleverser fortement les approches. »

**L'intégration du commerce dans tous les projets représente une des principales inquiétudes de l'évolution actuelle.**

**Or, le potentiel n'existe pas partout.** Le diagnostic amont est essentiel. A défaut, les locaux conçus ne trouveront pas preneurs et les morceaux de ville ne correspondront pas aux attentes des habitants. Par ailleurs, il faut inscrire ce projet dans un environnement élargi pour l'appréhender dans un contexte d'aménagement plus large aussi.

**Vincent MOUSSEIGNE** explique « La phase de programmation est essentielle. Il y a commerce et commerce, soit de l'hyper proximité, soit un commerce qui réclame un volume de clients plus large... Nous sommes donc dans un contexte très différent. Chaque territoire ou localisation implique un projet. En fonction des territoires, les acteurs sont différents. Pour le commerce, il sera question soit de succursales soit de franchisés. Les montages devront être adaptés. »

Si les projets mixtes se développent dans l'avenir, il faut toutefois rappeler qu'il existe deux types de mixité : verticale et horizontale.

Selon **Nicolas DOTHEE**, « La mixité verticale est indispensable en milieu urbain. Elle permet de limiter l'étalement. Pour notre enseigne, dans ces environnements, les points d'attention sont le respect de notre concept avec la configuration des locaux, la visibilité et l'accessibilité. La mixité horizontale, quant à elle doit être organisée. C'est précisément le sujet des différents règlements d'urbanisme qui « pilotent » le développement de l'activité commerciale et des autres activités.

Bien penser le territoire, réussir son aménagement, nécessite de travailler aux côtés des élus, des administrations pour identifier les secteurs les plus à même de convenir à nos implantations. »

**L'existence de ces projets mixtes n'implique pas forcément une même organisation de la ville dans chaque territoire. En effet, le modèle de commerce de périphérie demeure très efficient et restera central pour les enseignes dans les prochaines années.**

Comme le rappelle **Stephan GOENAGA** « Pour une enseigne comme Kiabi, la périphérie est un modèle qui fonctionne très bien. C'est notre histoire... Cette nouvelle stratégie urbaine est complémentaire pour être au plus proche des consommateurs. Le type de projet doit être adapté au territoire. Notre modèle de périphérie fonctionne et continuera de fonctionner. Nous investissons dans tous nos magasins, revoyons le concept régulièrement et entretenons nos points de vente ».

**Le commerce est en profonde mutation et sans doute le sera-t-il encore longtemps. Cela rend très complexe la bonne appréciation des besoins en matière de locaux et la manière d'imaginer comment ceux-ci peuvent évoluer pendant le montage du projet mais aussi ensuite, pendant la durée de vie du site.**

Selon **Philippe BOUVART** « Aujourd'hui, les bilans d'opérations sont de plus en plus difficiles. Il est donc déterminant de se préoccuper du marché réel, du potentiel pour les commerces sans se baser sur des estimations théoriques. Mais, le commerce bouge beaucoup. Une programmation à 3 ou 4 ans est devenue complexe ; les besoins des enseignes évoluent en permanence.

Les projets urbains ont une durée de réalisation de 10 à 15 ans dont 3 à 5 ans pour la construction. Il faut de ce fait, mettre en place des processus qui permettent de projeter la fonction commerce à long terme. Une étude sérieuse de potentiel doit être réalisée en amont et l'évolution du projet, prévue. Toutes les fonctions impliquées dans les projets doivent adopter cette démarche, notamment pour les urbanistes et les architectes. »

**Philippe BOUVART** poursuit « Un point particulièrement essentiel concerne la résilience des socles actifs (RDC voire R+1). Ils doivent être conçus pour permettre la plus grande flexibilité possible dans le temps (divisibilité, changement d'affectation...) de manière à accueillir différentes activités (commerce ou autre), et certaines dont nous n'avons pas forcément encore conscience aujourd'hui. »

**En plus des commerces eux-mêmes, la logistique est une composante à définir et à calibrer avec précision en tenant compte des évolutions en cours et à venir.** Un élément qui n'est pas aisé. Au-delà du projet lui-même, celui-ci doit être appréhendé à la bonne échelle en relation avec son environnement. Les flux de produits vers les magasins ainsi que les éléments de la Supply Chain, loin de décroître vont augmenter avec le développement du e-commerce. Car la solution passe par une nouvelle combinaison entre le magasin et le web.

La logistique et les espaces qui lui sont consacrés doivent être appréhendés en fonction des évolutions du commerce, notamment du fait que le web to store générera davantage de passage de produits par le magasin qui joue ainsi un rôle de logistique de proximité/point de retrait. A défaut, le projet risque d'être totalement déconnecté de la réalité des besoins d'exploitation.

Cet aspect logistique doit être appréhendé très en amont, avec ses conséquences au-delà du projet lui-même, et de manière très professionnelle dans les documents d'urbanisme. Il est probable que la livraison à domicile partira demain des magasins dont le rôle en tant que point de retrait augmentera également. Les flux produits vont donc s'accroître. Il faut en tenir compte dans les dimensionnements (voirie, fonctionnement des aires de livraison...).

**Philippe BOUVART** précise que « Des expériences intéressantes de logistique déportée sont actuellement menées. Par exemple, au sein de la Métropole de Lille, il est envisagé, sous forme de logistique mutualisée par rue, de desservir tous les commerces d'une même rue en partant d'un point précis situé au Port de Lille. »

L'objectif pour les enseignes qui travaillent sur ces implantations urbaines est de faire comprendre aux acteurs qui construisent la ville comment appréhender au mieux les réalités de l'exploitation d'un commerce, notamment d'un grand commerce dans un environnement urbain. Il faut que chacun les assimile et s'en souvienne.

Pour **Nicolas DOTHEE** « Nous travaillons notre développement selon 3 critères principaux : la visibilité, l'accessibilité, la faisabilité économique. Ceux-ci doivent être travaillés dès la phase de projet, autrement dit dès la phase d'étude, la plus en amont... Ce qui n'est donc possible qu'avec une véritable implication.

Les principaux éléments sont les suivants :

- **La visibilité de nos façades** et leur puissance sont fondamentales pour la réussite de notre commerce. Si vous n'êtes pas visibles, vous n'existez pas ! Chez Decathlon, nous essayons de travailler, dès la genèse des dossiers, avec nos architectes (images de synthèse), les services d'urbanisme, les bailleurs et les ABF pour trouver le meilleur compromis entre nos besoins de visibilité et la réglementation.
- **La configuration des locaux** (hauteur sous poutre...) : pour être très imagé, je dirais que notre magasin idéal est caractérisé par une configuration parfaite c'est-à-dire, un seul niveau, rectangulaire, sans poteau. Nos produits sont présentés sur des grilles à roulettes et nous modifions régulièrement la disposition des rayons pour respecter la saisonnalité et la politique commerciale de chacun de nos magasins.
- **Les coûts immobiliers** : loyers, charges, coûts de travaux ... : c'est évidemment un point essentiel. Nous devons garantir la rentabilité de nos magasins. La difficulté est forcément de trouver le meilleur équilibre entre les besoins du bailleur et ceux du locataire. L'enjeu est commun : pérenniser l'activité.
- **Les problématiques de livraison** représentent un enjeu très fort pour nos magasins. Le commerce est, aujourd'hui, en pleine mutation. Nous devons garantir la disponibilité de nos produits avec des circuits courts de distribution et devons être très attentifs à l'ensemble du parcours logistique. Par exemple, les derniers mètres du parcours de livraison, du camion au magasin sont importants. Ici encore, on constate l'importance de travailler les projets très en amont. C'est d'autant plus important lorsqu'il s'agit de projet d'implantation en milieu hyper urbain avec des programmes multi-activités complexes (bureaux, commerces et logements). »

**La mise en œuvre concrète de ces projets réclame des approches différentes selon les acteurs. Côté enseigne, l'obligation consiste dans le fait de tenir compte de paramètres nouveaux. Ceux-ci sont plus contraignants que dans le cadre d'une mise en œuvre en périphérie, dans des environnements constitués uniquement de commerces ou des magasins « en solo ».**

Pour Kiabi, selon **Stephan GOENAGA**, cela s'est traduit par le recrutement de nouvelles compétences à la fois sur les aspects techniques et les équipes d'exploitation des magasins.

Nous sommes culturellement habitués à nous implanter dans les coques en solo, l'entreprise était donc organisée ainsi. Sur le plan technique, par exemple, lors de travaux d'aménagement nous n'avions pas à prendre en compte l'environnement, seules nos contraintes internes comptaient.

Depuis que nous nous implantons en centre commercial ou en pied d'immeuble, nous avons dû revoir nos approches et prendre en compte, en mode collaboratif, les relations avec le promoteur mais également les voisins qu'ils soient commerçants ou habitants. Il faut appréhender autrement l'accessibilité, les approvisionnements chantiers ...

C'est une nouvelle culture à développer. Pour gagner du temps dans cette évolution, nous avons recruté des équipes techniques issues du retail. Ces nouveaux collaborateurs ont dû apprendre les spécificités liées à des locaux de taille plus importante mais connaissaient déjà les travaux en environnement contraint. Ces chantiers demandent davantage d'énergie et coûtent beaucoup plus cher (au moins 40 % de plus) que nos aménagements en périphérie.



© Barbara Grossmann/KIABI

Dans la phase conception, la collaboration est déterminante pour la faisabilité économique des projets. Tout ce qui est mal ou pas prévu, entraîne rapidement des surcoûts financiers importants, mettant en danger le projet. Il faut donc échanger le plus en amont possible mais aussi que le promoteur demeure à l'écoute constante des besoins des enseignes. Car ceux-ci peuvent évoluer. Le retail change de façon permanente et de plus en plus rapidement.

Notre concept est de 1.500 m<sup>2</sup> de vente, quel que soit l'emplacement. Or, ces nouveaux emplacements urbains génèrent beaucoup de perte de surface pour les circulations verticales et les flux marchandise. Les coûts d'exploitation, notamment immobiliers, y sont sensiblement plus élevés.

L'exploitation se fait dans un cadre différent. Tout est lié. Les coûts sont plus importants, les locaux plus contraints. Il faut donc réaliser des chiffres d'affaires plus élevés. Mais, pour cela, il est nécessaire d'approvisionner plus souvent le magasin, ce qui implique davantage de logistique, alors que les accès sont contraints. La logistique de notre activité n'est pas celle d'une boutique. Nous devons livrer tous nos magasins chaque jour voire deux fois par jour.

Même en termes d'équipes magasin, il faut s'adapter. Ces magasins attirent des clientèles plus jeunes. Il faut donc que nos collaborateurs s'adaptent à cette clientèle nouvelle. Bien entendu, ce rajeunissement des collaborateurs pose certains problèmes dont, celui du turnover, plus important par exemple. »

### **L'une des évolutions possibles et importantes devrait intervenir lors de l'établissement des documents d'urbanisme et de l'avancée de ceux-ci.**

**Pour Immomousquetaires**, « Le dialogue impératif réel devrait davantage s'imposer autour de des documents d'urbanisme et de leur évolution. Aujourd'hui, le développement est administré par le SCOT qui affecte le foncier. Le Plu peut bouger mais le SCOT est très lourd. Or, la société évolue et notamment le commerce. Il y a un décalage entre le rythme de l'activité économique, celui de la ville et enfin, celui de l'immobilier. Il faut chercher à les réconcilier tous au mieux et cela passe par un vrai management du dialogue permanent et multi-acteurs..

La collaboration doit s'effectuer entre les acteurs à chaque étape de l'établissement des différents documents : le PLU, le cahier des charges, le concours... entre tous les acteurs impliqués : la ville, la SEM, le promoteur, l'enseigne, les commerçants locaux et les habitants. »

Il en va de même pour les concours. La manière d'organiser la collaboration entre collectivité et acteurs privés doit être améliorée.

Le cahier des charges du concours doit être challengé, d'une part et d'autre part, les caractéristiques doivent évoluer pendant la mise en œuvre, compte tenu des évolutions rapides de l'environnement et des modes de consommation.

En pratique, on constate que les modalités actuelles de délivrance des autorisations et des recours ne fonctionnent pas. Il faudrait mettre en place des processus de gestion de projets en amont avec les commerçants et les citoyens pour éviter le risque de gérer des processus successifs de recours des tiers mettant en danger les opérations lors des successives étapes du projet.

### Perspective site de Ginko BORDEAUX



**Benoît DANTEC, Bouygues Immobilier**, précise « Dans ces projets, tout est imbriqué, le dialogue au-delà du concours est essentiel. Il faut impérativement laisser les opérateurs répondre aux concours avec des options ou des avenants. C'est la seule façon d'être plus intelligent et de laisser émerger des idées créatives.

Tout ne doit pas, ne peut pas être figé. Si l'on veut travailler en commençant par le rez-de-chaussée, il faut que celui-ci réponde à la qualité de vie que nous voulons offrir, d'une part et à la réalité des modèles économiques, d'autre part. Il faut donc pouvoir adapter les choses aux dernières évolutions de la société. Cela passe par ce dialogue multi-parties permanent. Il faut restaurer la confiance dans la construction de la ville, impliquer les acteurs pour que cela ait du sens et sécuriser les opérations pour limiter les risques de recours successifs. »

### **Le commerce est un sujet opérationnel généré et géré par le privé avec un modèle économique qui doit fonctionner.**

**Sur le plan du dialogue entre les acteurs d'un projet urbain et les méthodes de travail, il existe une grande disparité suivant les territoires.**

Pour **Philippe BOUVART**, apprendre à collaborer, co-construire avec les élus et l'Administration représente l'un des aspects centraux pour une bonne construction de la ville. « Quelle méthode pour travailler en commun ? Immochan a besoin de créer de l'échange pour faire évoluer son parc. Cela peut passer par le cofinancement public/privé des études amont, par exemple, pour imaginer l'évolution d'une zone commerciale et son projet urbain. Nous avons eu l'occasion de le faire pendant les discussions de certains SCOT et lors d'une démarche de projet global à Plaisir.

L'idée est de faire évoluer progressivement les sites de périphérie vers une logique plus intégrée dans l'évolution de la ville.

Quelles fonctions ? Quelle mobilité ? Pour être pertinente et efficace, la réflexion doit tenir compte d'un périmètre au-delà de la zone et de notre propriété et ainsi s'engager dans de véritables projets urbains. »

**Une fois construits, les locaux en rez-de-chaussée doivent être gérés en matière de commercialisation et de merchandising pour assurer une cohérence à longue échéance. Quelles sont les solutions ? Quelle est la meilleure approche ?**

**Philippe BOUVART** poursuit « La propriété du rez-de-chaussée est un sujet de fond. Il faut raisonner merchandising global comme dans un centre commercial. Il faut être en capacité d'appréhender progressivement le déroulement d'un projet, donc, son impact sur le commerce. On peut faire face à une montée en charge (peu de logements dans les premières années par exemple) qui complique l'exploitation des commerces. Avoir, dans un périmètre donné, une seule foncière propriétaire des rez-de-chaussée semble la meilleure solution. Ce qui permet un raisonnement global et durable.»

Les échanges riches permettent d'appréhender la combinaison des facteurs à mettre en œuvre pour réussir la composante commerce d'un projet. Les approches spécifiques indispensables à la réussite n'est connue qu'après ouverture. Donc, le principal n'est pas technique, architectural ou urbanistique mais l'attractivité et le fonctionnement commercial, l'exploitation.

Le commerce est une matière vivante qui évolue de plus en plus vite. Les acteurs de la construction de la ville, les promoteurs et les utilisateurs doivent mettre en place des réunions de concertation et d'écoute permanente ; ce qui n'est pas aisé.

Un dossier réglementaire sera ouvert dans les prochains mois. En effet, la réglementation complexe actuelle et l'empilement des étapes d'autorisations administratives en matière d'immobilier commercial (AEC ...) sont peu adaptés à la mise en œuvre de projet mixte. Ce sujet devra être approfondi pour améliorer la faisabilité des projets, leur sécurité juridique, le raccourcissement des délais de mise en œuvre mais aussi pour rapprocher le temps de l'activité économique et sociale du temps de l'immobilier et de la ville. L'objectif central est de réaliser des projets adaptés aux attentes de la ville et de ses habitants dans des délais acceptables. ■