

CYCLE RETAIL

Comment co-concevoir la partie commerce dans un projet urbain et un programme immobilier mixte : quelles collaborations entre les acteurs aux différentes phases d'un projet

Conférence du mercredi 6 décembre 2017 de 14H30 à 16 h

Animateur :

Emmanuel LE ROCH – Délégué Général - PROCOS

Intervenants

Benoit DANTEC – Directeur Général de l'immobilier Commercial – BOUYGUES IMMOBILIER

Stéphan GOENAGA – Directeur Expansion et Affiliation – KIABI SAS EUROPE

Vincent MOUSSEIGNE – Directeur Général – IMMO MOUSQUETAIRES

Nicolas DOTHEE – Directeur Développement – DECATHLON

Philippe BOUVART – Responsable du Pôle Urbanisme IMMOCHAN

Introduction : **L'objet de cette conférence était d'appréhender la fonction commerciale dans les nouveaux programmes immobiliers.** En effet, l'immobilier commercial est aujourd'hui arrivé à la fin d'un cycle et doit se réinventer. L'avènement du e-commerce a ouvert de nouveaux horizons pour les consommateurs tandis que les commerces physiques tentent de prospérer sur une part de marché qui s'est considérablement réduite. A ce jour, deux grandes familles de l'immobilier commercial se distinguent : les commerces en pied d'immeuble des centres villes d'une part et les parcs « retail » et les centres commerciaux en périphérie des villes d'autre part. Et alors que les consommateurs s'orientaient vers les commerces en périphérie il y a quelques années, il semble que la tendance se soit inversée à présent. **Il s'agit de comprendre comment insérer la partie commerce dans un programme immobilier sachant que cette dernière apporte inmanquablement des vertus au projet mais aussi de lourdes contraintes.**

Les représentants des trois promoteurs, BOUYGUES IMMOBILIER, IMMO MOUSQUETAIRES et IMMOCHAN introduisent le débat. Historiquement, BOUYGUES IMMOBILIER est un acteur majeur dans le développement de logements et de bureaux tandis qu'IMMO MOUSQUETAIRES et IMMOCHAN, foncières des groupes Auchan et Les Mousquetaires, sont spécialisés dans le développement des centres commerciaux en périphérie des villes, avec un hypermarché comme principale locomotive.

Bien qu'à ce jour leurs produits immobiliers soient très différents, ils s'accordent à dire « *nous allons vers des projets communs* ».

❖ **Quelle est la problématique de la fonction commerce dans les projets immobiliers de logements ?**

Benoit DANTEC – Directeur Général de l'immobilier Commercial – BOUYGUES IMMOBILIER

La principale difficulté constatée réside dans un conflit d'intérêt. Ainsi, chacun des acteurs du développement immobilier privilégie la défense des intérêts de leurs clients respectifs. Il existe ainsi trois types de clients :

- Le promoteur de bureaux a pour clients : le patron et son salarié qui ont des problématiques de temps et de vitesse. Chaque matin, le collaborateur doit arriver le plus rapidement possible au bureau, sans bouchon ni embouteillage, se garer le plus près possible de l'ascenseur, et l'ascenseur doit desservir le plus vite possible les plateaux de bureaux afin que le salarié soit à son poste de travail dans le délai le plus court.
- Le promoteur de logements a pour client des habitants. Ces derniers sont pleins de contradictions car ils veulent à la fois habiter un logement calme, et dans un quartier animé sans toutefois être dérangés par les livraisons des commerçants et le bruit ambiant...
- Enfin le promoteur de commerces a pour clients les passants. Cela génère un flux devant les vitrines des boutiques, il s'agit alors de séduire et d'attirer les passants à l'intérieur des commerces afin qu'ils consomment.

Il est facile d'atteindre les deux premières cibles car le salarié doit venir travailler s'il veut sa rémunération, et l'habitant rentre chez lui tous les soirs ne serait-ce que pour dormir. Au contraire du passant, qui a priori n'a pas forcément d'intérêt à rentrer dans un magasin. Si la devanture du magasin n'est pas attrayante, évidente et conviviale pour le passant, il ne prendra pas la peine d'y rentrer. Or la fréquentation du local commercial a un impact direct sur le chiffre d'affaires généré...

Il est difficile de concilier les différents responsables de programmes de logements, bureaux et commerces. Ce sont donc en permanence des arbitrages pour veiller à ce que les fondamentaux du commerce sur lesquels il n'est pas possible de transiger, soient respectés.

❖ **Se poser comme « l'avocat » du commerce et du commerçant : est-ce que c'est naturel ou difficile ?**

Vincent MOUSSEIGNE - Directeur Général – IMMO MOUSQUETAIRES

Le consommateur d'aujourd'hui recherche une nouvelle expérience de « shopping ». Il ne veut plus les mêmes lieux, il ne veut plus penser le commerce d'un côté et le reste de la ville, de l'autre.

Une étude a été lancée par Michel PAZOUMIAN (PROCOS) à l'Institut pour la Ville et le Commerce¹, afin de mixer les approches entre l'aménagement, le commerce, la ville et la métropole. Il en résulte que les solutions de demain concernant les grands ensembles urbains passeront par des approches multi-acteurs totalement intégrés.

« *Où le client va, nous allons* ». Il se trouve que le client veut de la mixité, les nouveaux programmes sont multi-usages et c'est un choix naturel.

Vient ensuite la complexité technique pour monter une telle opération mixte. IMMO MOUSQUETAIRES n'a pas vocation à faire autre chose que du commerce, la recherche de mixité se fera par conséquent en partenariat avec les promoteurs de logements et de bureaux.

❖ **Est-ce une révolution pour IMMOCHAN ? Qu'est-ce que cela pose comme question et comment vous appréhendez le sujet ?**

Philippe BOUVART - Responsable du Pôle Urbanisme IMMOCHAN

Historiquement IMMOCHAN est un promoteur directement lié au groupe AUCHAN. Ainsi tous les centres commerciaux gérés par IMMOCHAN possèdent une enseigne alimentaire du groupe AUCHAN.

La prise de conscience actuelle est qu'il n'est plus possible de développer du commerce comme il a été fait pendant les quarante dernières années. L'avenir du commerce est certainement urbain, en lien avec toutes les fonctions qui font la ville et l'animation d'un territoire.

L'idée est que progressivement IMMOCHAN développe une nouvelle vision qui est de devenir un acteur global de l'immobilier. Le groupe commence aujourd'hui à se positionner sur des concours et des appels à projets à usage mixte.

Par ailleurs, IMMOCHAN étudie la possibilité de réaménager ses actifs commerciaux en morceaux de quartier ou de ville. La question de la faisabilité politique, technique et économique de tels projets de restructuration lourde reste cependant un véritable sujet. Cela n'est pas si simple car il faut une réelle volonté des pouvoirs publics de vouloir faire de ces sites commerciaux, un morceau de ville. Cela nécessite un dialogue assez important à propos de la recomposition urbaine. Une méthode de travail doit véritablement être inventée à la fois par les promoteurs, les enseignes, mais également par les collectivités territoriales.

❖ **Quel est l'objectif numéro un pour IMMOCHAN ?
Repenser les actifs existants d'IMMOCHAN ou les nouveaux projets ?**

Tous les centres commerciaux d'IMMOCHAN ne peuvent évidemment pas prétendre à de la densification et à de la mixité urbaine. Le groupe est actuellement en pleine réflexion et a d'ores et déjà identifié entre vingt et trente actifs de son parc ayant un potentiel de réaménagement avéré. Par exemple, IMMOCHAN s'est positionné en co-aménageur avec des partenaires comme une SEM et d'autres promoteurs pour un projet dans la métropole Lilloise.

❖ **Est-ce une tendance actuelle que de mettre du commerce dans tous les projets urbains ?
Peut-on intégrer du commerce partout ?**

Vincent MOUSSEIGNE – Directeur Général – IMMO MOUSQUETAIRES

¹ <http://institut-ville-commerce.fr/>

Les opérations verticales intégrant du commerce sont dans tous les cas plus complexes, plus coûteuses et plus longues à monter. Elles sont multi-acteurs à la fois lors du montage de l'opération, ainsi que dans les destinations de l'immeuble terminé. Chaque opération est un cas particulier, chaque étude en amont doit être de plus en plus fine et surtout, dans le montage. Mais il faut surtout garder une certaine souplesse, parce que le commerce évolue et ce qui est prévu aujourd'hui, ne sera pas forcément ce qui se fera à la fin de l'opération notamment sur les pieds d'immeubles.

Benoit DANTEC – Directeur Général de l'immobilier Commercial – BOUYGUES IMMOBILIER

Au-delà des études de marché sur la capacité de recevoir un lieu marchand, il y a des fondamentaux très forts dans le commerce.

« Tous les emplacements doivent être visibles, lisibles et accessibles. »

Le client n'ira jamais là où il ne voit pas et où il ne pourra pas accéder. Ce n'est pas facile de composer avec du logement, du bureau et du commerce. Ce n'est pas du tout le même exercice que de glisser du commerce ou du logement sous du bureau. Le master plan n'est pas appréhendé de la même façon. Il doit systématiquement commencer par du commerce et aller poser les autres destinations par-dessus.

Bien souvent les grands ensembles de logement nécessitent de la mixité d'usage pour répondre à la demande locale des consommateurs. Par exemple un ensemble de 800 à 1000 logements, avec une densité verticale affirmée, a besoin d'environ 2000 à 2500 m² de commerce.

A l'échelle du projet, cela représente peu, sauf que 2000 m² de commerce dépasse le seuil des 1000 m², ce qui déclenche la nécessité d'une autorisation de la CDAC². Cela représente des frais de concours annexes d'environ 2 millions d'euros sur un programme de cette taille. Sans parler des normes et des sophistications administratives qui viennent complexifier l'exercice.

Vincent MOUSSEIGNE – Directeur Général – IMMO MOUSQUETAIRES

La réglementation de la CDAC est un texte qui est peut-être adapté pour des opérations horizontales. Mais sur les opérations d'aujourd'hui plutôt verticales, la CDAC n'appréhende pas du tout la complexité de ces projets qu'ils soient commerces ou bureaux et logements.

² Commission Départementale d'Aménagement Commercial

❖ **Avons-nous une bonne appréciation du volume commerce d'un projet lors de la rédaction du cahier des charges ?**

Nicolas DOTHEE – Directeur Développement – DECATHLON

Les projets mixtes vont être de plus en plus nombreux en milieu hyper urbain, pour DECATHLON. La mixité est la bonne réponse à apporter au besoin de proximité. Il faut dissocier tout de même deux types de mixité : la mixité verticale et la mixité horizontale.

La mixité verticale est la solution en milieu hyper-urbain car elle limite l'étalement. Il y a cependant des points de vigilances sur la bonne configuration des locaux, nécessitant une bonne visibilité et accessibilité.

La mixité horizontale est précisément le sujet premier des règlements d'urbanisme qui pilotent la répartition des activités sur le territoire. DECATHLON tâche de travailler le plus en amont possible avec les élus et les administrations afin d'identifier les secteurs les plus à même de convenir à son activité commerciale.

❖ **Est-ce le même type d'approche, le même type de problématique que ce que vous aviez l'habitude de faire pendant des années en périphérie ?**

Stéphan GOENAGA – Directeur Expansion et Affiliation – KIABI SAS EUROPE

Cela est complètement différent, KIABI est une enseigne de périphérie, mais il faut se rendre compte aujourd'hui que les principaux acteurs de l'habillement sont plutôt les enseignes comme ZARA, H&M ou PRIMARK, et que leur stratégie de développement international passera forcément par du développement sur des centres commerciaux en périphéries ou bien sur des boutiques en hyper centre.

Ce n'est pas du tout l'ADN de KIABI, habitué aux « retail parks ». Il faut donc apprendre à travailler différemment. KIABI vient d'ouvrir un magasin de 2500 m² en centre-ville de Bruxelles, sur la place de la Monnaie, dont toutes les difficultés ont pu être appréhendées en amont.

Est-ce que ça veut dire que KIABI envisage de s'implanter exclusivement dans les centres villes à l'avenir ?

Sur les pôles de petites et moyennes tailles, KIABI restera en périphérie parce que c'est son ADN et le client a l'habitude de trouver le magasin sur ces sites-là. A l'avenir KIABI s'implantera dans les hypercentres mais uniquement sur des grosses agglomérations.

Est-il possible de justifier de faire du commerce dans tel ou tel type d'environnement ?

Benoit DANTEC – Directeur Général de l'immobilier Commercial – BOUYGUES IMMOBILIER

Force est de constater que les parts de marchés ne sont pas extensibles sauf croissance démographique significative ou croissance du pouvoir d'achat à démographie constante. Il est clair que c'est une bagarre de part de marché entre les commerces physiques mais aussi, contre le e-commerce.

L'avantage de la mixité d'usage est que le commerçant se rapproche de ses clients. Au contraire du modèle où le consommateur prend sa voiture pour aller acheter dans les commerces de périphérie des villes alors que, la mixité d'usage lui permet de consommer sur son lieu de vie et de résidence.

A terme, la multiplication des pôles marchands dans des lieux de mixité d'usage risque de porter atteinte et préjudice à la périphérie de la même façon que la périphérie à un moment donné, a porté atteinte au cœur des villes.

« *Le commerce de demain sera ou pratique ou fantastique* ». Celui qui ne sera ni pratique, ni fantastique aura du souci à se faire.

- ❖ **Quelles sont les conséquences sur la manière de concevoir un projet en amont ? Le temps de construction d'un projet est plus long que l'évolution des tendances concernant le type de commerce à implanter ?**
Quelle sera l'organisation sur les nouveaux magasins pour y intégrer les pratiques comme le e-commerce ?

Philippe BOUVART – Responsable du Pôle Urbanisme IMMOCHAN

Aujourd'hui la fonction commerciale est un peu fantasmée : en plus de répondre aux besoins des consommateurs par l'offre de produits ou de services, elle est sensée également participer à l'animation urbaine.

Le développement du commerce pose la question des animations à créer au sein du tissu urbain ainsi que la responsabilité que l'on attribue à chacun des socles actifs au regard de l'animation de la ville.

Quelle capacité d'évolution, de mutation et donc de résilience, peut-on obtenir dans le temps pour les projets incluant du commerce ? La question est difficile à répondre tant les modèles économiques se renouvellent de plus en plus rapidement. Il est alors compliqué de prévoir à trois ou quatre ans si une enseigne pourrait s'implanter à tel ou tel endroit et ceci de manière pérenne et pertinente. Cela est d'autant plus vrai sur des opérations d'aménagement qui s'étalent généralement sur 10 ou 20 ans. Nous sommes systématiquement sur des temporalités incompatibles. Le développement du tissu commercial, par ailleurs responsable de l'animation des espaces publics, doit être la priorité à traiter sur ce genre de projet à long terme.

Aujourd'hui le commerce physique est fortement challengé par le commerce électronique. Des évolutions vers les commerces hybrides sont en cours, comme sur les commerces de restauration qui font à la fois de la vente en directe au client mais mettent également en place des systèmes de livraison à domicile ou sur les lieux de travail. Il faut donc s'attendre à une mutation importante sur des enseignes et sur leurs locaux commerciaux.

Les problématiques de flux doivent également être prises en compte lors de la conception d'un projet. En particulier lorsqu'un programme mixe logements et commerces : les livraisons matinales successives peuvent engorger certaines rues et considérablement ralentir la circulation des habitants des villes voulant se rendre sur leur lieu de travail.

Il y a l'expérience du Port de Lille qui développe des systèmes logistiques partagés. C'est un système de logistique déporté mis en place dans le port de Lille avec des systèmes de livraison mutualisé mis en place pour limiter les véhicules. La métropole Lilloise aurait trouvé la solution en expérimentant un système de mutualisation des livraisons sur le port de Lille. Dorénavant un seul camion livre tous les magasins d'une même rue.

En cas d'échec d'intégration de la fonction commerciale dans un projet d'aménagement, c'est toute l'urbanité du nouveau quartier qui perd son attractivité.

- ❖ **On constate aujourd’hui un certain nombre d’interlocuteurs dans les projets urbains (les villes, les aménageurs publics ou privés, les promoteurs, les investisseurs, les utilisateurs, les habitants, etc.) Est-il encore possible d’améliorer les méthodes de travail entre ces nombreux acteurs ?**

Vincent MOUSSEIGNE – Directeur Général – IMMO MOUSQUETAIRES

Cela passera naturellement par une gestion de projet inspirée du monde de l’entreprise. Aujourd’hui les contraintes se situent au niveau des documents produits par les différents acteurs, qui se superposent au lieu de se compléter. La rédaction des documents tels que les SCOT ou les PLU n’est plus pensée de manière globale et multi-acteurs. Il faut penser à de nouveaux outils plus souples en copiant partiellement les modèles anglo-saxons.

Benoit DANTEC – Directeur Général de l’immobilier Commercial – BOUYGUES IMMOBILIER

Il y a deux phases dans un concours. La première est la phase de séduction, il s’agit de composer avec beaucoup de principes et de fondamentaux pour plaire. Il faut essayer de défendre les intérêts de la ville et celle du projet. Comme vu précédemment, l’échelle de temps en matière de commerce est sans commune mesure avec celle de l’opérateur marchand. Une réflexion sur la maturité d’un bâtiment, d’un lieu ou d’un quartier à une date ultérieure est indispensable. En outre, cette première phase nécessite des lettres d’engagement de commerçants.

Ensuite vient la phase post-concours où les relations entre les acteurs publics et privés deviennent compliquées. Ils ne s’entendent plus en arguant ne pas avoir la même culture, ni la même éducation, et pas toujours les mêmes parcours. Tout le monde gagnerait à une meilleure symbiose et à une meilleure focalisation sur l’intérêt général du projet en acceptant plus de souplesse et d’agilité dans les discussions.

Philippe BOUVART – Responsable du Pôle Urbanisme IMMOCHAN

Depuis une huitaine d’années environ, les acteurs privés prennent conscience qu’il faut intégrer les enjeux d’intérêts généraux. De leur côté, les acteurs publics tentent de comprendre le fonctionnement du secteur privé notamment concernant l’équilibre des opérations avec les subventions publiques qui se font rares.

- ❖ **En termes d’exploitation, quels sont les gros sujets ?**

Nicolas DOTHEE – Directeur Développement – DECATHLON

Les projets d’implantation de DECATHLON concentrent trois critères principaux : l’économie, l’accessibilité et la visibilité. Si le magasin n’est pas visible, il n’existe pas. Un premier travail est réalisé en amont avec les collaborateurs internes de DECATHLON, puis avec les architectes qui soumettent des rendus 3D de la façade, et enfin avec les élus et quelques fois avec les architectes des bâtiments de France s’il faut régler ou corriger certains points.

Le but étant de travailler le plus en amont possible avec les différents acteurs, pour ne pas se tromper. C’est une course à l’anticipation.

La configuration des locaux est également primordiale pour la réussite de la nouvelle implantation commerciale. Un magasin parfait se résumerait à un rectangle, de pleins pieds et sans poteaux afin de répondre aux besoins de déménagements permanents pour présenter les produits correspondant à une saisonnalité.

Dans les programmes neufs, DECATHLON privilégie ce concept. Le but étant de penser au mieux les magasins le plus tôt possible pour répondre aux contraintes d'exploitation. A contrario, les magasins en milieu hyper-urbain, comme celui de Wagram, posent des problèmes d'exploitation à cause de leur configuration initiale.

La problématique de la livraison est très importante, et encore plus en milieu urbain, notamment pour les derniers mètres. Il faut que le produit arrive directement en surface de vente en parcourant un minimum de distance à partir du camion. C'est très difficile lorsque les programmes sont multi-activités.

❖ **Quel est le surcout d'aménagement sur un magasin en milieu urbain par rapport à un magasin en périphérie ?**

Stéphan GOENAGA – Directeur Expansion et Affiliation – KIABI SAS EUROPE

KIABI a toujours été dans une stratégie du « solo », en implantant son magasin en face du parking de l'hypermarché. Aujourd'hui, KIABI recrute des collaborateurs spécialisés dans la boutique pour s'implanter dans les centres villes car la mise en œuvre de ces nouvelles implantations est beaucoup plus coûteuse et complexe. Il y a un gros travail de mise aux normes ERP et d'optimisation de la surface existante sachant que les étages supérieurs ne sont pas forcément destinés aux commerces et ne sont donc pas soumis aux mêmes normes...

On estime que le coût d'implantation pour une enseigne en centre-ville est de 20 à 40% supérieur à celui en périphérie des villes. Un travail de collaboration est indispensable entre le bailleur et le preneur afin de minimiser ces coûts. Pour exemple, KIABI est implanté dans le centre de Bruxelles sur deux niveaux. Le bailleur a pris en charge une partie des travaux de perforation de la dalle pour la circulation verticale entre le RDC et l'étage en mezzanine.

Nicolas DOTHEE – Directeur Développement – DECATHLON

Les projets mixtes en hyper-urbain sont à chaque fois, différents. De fait, le coût est deux fois plus élevé en milieu hyper urbain et les délais beaucoup plus longs par rapport à la périphérie. Les contraintes techniques en centre-ville demandent un travail d'ingénierie colossal qui se répercute sur les coûts dès qu'il s'agit d'un ouvrage complexe.

❖ **Comment fait-on pour que la conception des programmes multipropriétaires évolue bien dans le temps ?**

Benoit DANTEC – Directeur Général de l'immobilier Commercial – BOUYGUES IMMOBILIER

La copropriété n'est pas une solution pérenne, c'est bien souvent la fin de toute évolution et gestion des sites.

On pourrait toutefois nommer un acteur unique pour l'animation de la copropriété.

En mono-propriété, le plan marchand est très simple : aucun propriétaire ne fera l'effort d'aller sponsoriser des activités publiques nécessaires à la vie du quartier, si ses revenus immobiliers doivent baisser. On assistera progressivement à la bancarisation des centres villes avec des banques implantées aux quatre coins des immeubles, aux meilleurs emplacements car il n'y a pas de régulation des collectivités territoriales pour diversifier les activités en pied d'immeuble.

Compte-rendu rédigé par Ismahène BEN BRAHIM, Marielle COMPPER et Adrien FAGNI, étudiants du DESup Paris 1 Panthéon – Sorbonne / Promotion 2017 – 2018