



Mutation du commerce et enjeux induits

Sommaire

Objectifs et méthodologie	2
1. Bilan des tendances de consommation	3
2. Bilan des mutations des circuits de distribution	7
3. Mutations de la logistique commerciale	15
4. Synthèse des ateliers	19
5. Principaux enjeux à intégrer pour les acteurs publics	22



Objectifs et méthodologie

Acteurs ayant contribué à l'expertise

Enseignes et foncières rencontrées : Aldi, Apsys, Auchan, Botanic, Boulanger, Carrefour, Carrefour Property et Carmila, Décathlon, Frey, LDLC, King Jouet, Klépierre

Structures participantes aux ateliers du 5 novembre 2019

- Acteurs privés : Pôle d'intelligence logistique (PIL'S), Auchan, Botanic, Carrefour, Coup de pâtes, LDLC (retail et logistique), Lidl (retail et logistique), Linkcity, Système U (pôle transport et emballages), Vert chez vous, Urby, Vinci immobilier
- Acteurs publics : Métropole de Lyon, Chambre de Commerce et d'Industrie Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne, Chambre de Métiers et de l'Artisanat du Rhône, DDT du Rhône, Sepal

Le commerce est fortement bouleversé par les mutations économiques et sociétales à l'œuvre : modifications des modes de déplacement et des modes de consommation, accélération des rythmes de vie, transition écologique, évolutions réglementaires, etc.

Ces évolutions engendrent une mutation profonde et rapide du paysage commercial et des modèles de distribution. L'essor du e-commerce, couplé à la démultiplication des points de livraisons et le développement des innovations technologiques, impacte directement le rôle et le fonctionnement des magasins, la logistique commerciale et questionne le devenir des magasins physiques, du moins tels que nous les connaissons aujourd'hui.

Dans ce contexte évolutif, la Métropole de Lyon a missionné en 2019, l'Observatoire partenarial en économie (Opale) de l'Agence d'urbanisme de Lyon pour réaliser une expertise sur les mutations du commerce et ses enjeux induits pour les acteurs publics.

Cette expertise vise à **alimenter la préparation des futures politiques publiques de la Métropole de Lyon en interface avec la question commerciale** (urbanisme, planification réglementaire, aménagements urbains, déplacements, immobiliers dédiés, etc.)

Il s'agissait donc :

- d'identifier les **mutations récentes et actuelles et les perspectives d'évolution des modes de consommation et des circuits de distribution** à l'œuvre en France et dans la Métropole de Lyon,
- déterminer les **enjeux prospectifs pour les collectivités**, et en premier lieu pour la Métropole de Lyon, pour **mieux appréhender le commerce de demain** (localisations, formats, fonctionnement, etc.).

Cette expertise a été réalisée à partir :

- d'une **analyse documentaire** réalisée sur la base de publications spécialisées (LSA conso, Procos, Linéaires, Traits urbains, etc.) et d'éléments chiffrés (enquêtes de consommation des ménages, études FEVAD, Nielsen, Kantar World Panel, etc.),
- d'**entretiens avec des enseignes et des foncières** commerciales pour échanger sur leurs perspectives d'évolution et leur vision prospective (formats de magasin, localisations, maillage territorial, logistique, nouveaux besoins, devenir des sites etc.),
- la réalisation de **trois ateliers** composés d'un panel d'acteurs publics et privés. Cette demi-journée de travail a permis de conforter et compléter les enjeux identifiés.

1. Bilan des tendances de consommation

Des réarbitrages de consommation

La structure des dépenses des ménages est marquée par une hausse progressive des parts des achats « contraints » (logement, énergie, transport, santé, enseignements, etc.) et des achats « plaisir » (restauration, loisirs) au détriment de la consommation courante (alimentation, vêtements, chaussures, jouets, etc.). Ainsi les dépenses de consommation courante représentaient 41% du budget des ménages en 1986 contre 32% en 2016¹.

Des changements sociétaux impactants les modes de consommation des ménages

De nombreux changements sociétaux impactent les modes de consommation des ménages et notamment :

- Individu : montée en puissance de l'individualisation, de l'hédonisme et de « l'immédiateté » ; besoin de différenciation, d'affirmation identitaire et d'accomplissement personnel ; recherche de bien-être et de préservation de la santé, etc.
- Valeurs collectives : prise de conscience environnementale, responsabilité sociale, souci du bien-être et de la santé mentale et physique, de l'éthique, etc.
- Modes de vie : accélération des rythmes de vie, nomadisme, utilisation du digital et des réseaux sociaux, moindre recours à la voiture dans les territoires urbains, etc.
- Démographie : vieillissement de la population et augmentation de l'espérance de vie, diminution de la taille des ménages et augmentation des personnes vivant seules, etc.
- Progrès technologiques : accroissement des débits de connexion, réalité virtuelle, intelligence artificielle, commande vocale et gestuelle, impression 3D, robotisation, etc.

1. Source Insee

Quatre grandes tendances de consommation se dégagent

Chiffres clés e-commerce (tendance 1)

France (2018)

- ▶ CA e-commerce: **92,6 milliards €** (+30 milliards en trois ans)
- ▶ Part de marché : **9,1%** du commerce de détail*

Région lyonnaise (2017)

- ▶ CA e-commerce : **707 M€** ; **+53%** depuis 2012
- ▶ Emprise de **9,5%** en non-alimentaire
- ▶ Part supérieure à 20% sur le hi-fi, l'informatique et le multimédia ;
- ▶ Part entre 15% et 18% sur le petit mobilier, l'électroménager, le linge de maison, les livres et les articles de sport ;
- ▶ Part entre 7% et 12% pour les vêtements, les chaussures, jeux jouets et le gros mobilier.

Sources : FEVAD - 9ème et 10ème enquêtes de consommation des ménages de la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne

* Commerce hors carburants, pharmacies, articles médicaux et orthopédiques

Tendance 1

Une consommation de plus en plus connectée et multicanale

La dernière décennie est marquée par l'essor rapide des ventes en ligne. Avec une emprise de 9,5% en région lyonnaise sur les produits non-alimentaires, le e-commerce dépasse les 15% sur certains produits (cf. encadré ci-contre).

Cette tendance s'accompagne d'une démultiplication des points de retrait des e-commandes (magasins, domicile, casiers, etc.) dans des délais de plus en plus courts (1 à 2 heure(s) en magasin, 1 à 2 jour(s) à domicile, voire moins en cœur urbain) et sur des plages élargies (en soirée, le dimanche).

Tendance 2

Une consommation simplifiée

Face à l'accélération des rythmes de vie, la recherche de gain de temps et de simplicité des achats sont au centre des arbitrages de consommation. Les consommateurs cherchent à minimiser les « temps morts » (trajets, attente en caisse, ...) et souhaitent une expérience fluide et rapide, qu'elle soit physique ou digitale.

Cette tendance s'illustre par le succès des drives, du e-commerce, des supermarchés de proximité et des magasins localisés sur les trajets des consommateurs.

A l'inverse, les grands formats de magasins, ceux jugés peu accessibles (car situés sur des axes congestionnés), peu pratiques ou trop éloignés des cœurs urbains, accentuant le sentiment de « perte de temps » pour certains clients (mais pas tous), sont davantage en difficulté.



Crédit photo : Urbalyon

Chiffres clés tendance 2

Drive

- ▶ Chiffre d'affaires 2018 : **6,4 milliards €** (3,7 en 2013)
- ▶ Hausse des ventes des produits de grande consommation : **+7,5%** entre 2017 et 2018
- ▶ Emprise plus faible des drives en région lyonnaise (3,3%)

Services de livraison (France)

- ▶ 36% des e-acheteurs sont abonnés à un service de livraison
- ▶ 38% des e-acheteurs ont eu recours au « Click & Collect », 9% aux livraisons en consigne

Hypermarchés

- ▶ Les grands hypermarchés et moyens supermarchés en région lyonnaise perdent 2 à 2,2 points d'emprise entre 2012 et 2017

Sources : Nielsen - LSA février 2019, 9ème et 10ème enquêtes de consommation des ménages de la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne, FEVAD

Tendance 3

Une consommation personnalisée et « expérientielle »

Les consommateurs sont davantage à la recherche d'une offre différenciée et personnalisée avec des services et conseils sur-mesure. Ils sont en rupture avec la « consommation de masse », modèle de développement de la grande distribution au profit d'une consommation plus individualisée. On assiste depuis quelques années à une « démassification » progressive de la consommation. Les progrès technologiques permettent une meilleure connaissance des clients et facilitent la personnalisation des offres.

Dans le prolongement de cette consommation hyper-personnalisée, les consommateurs, notamment les jeunes générations, recherchent des expériences, des « émotions » en famille, entre amis. Vivre une « expérience positive » devient un des moteurs clé de l'acte d'achat.

Tendance 4

Une consommation plus responsable et collaborative

Les clients sont plus exigeants sur la qualité et la provenance des produits. Le développement des applications déchiffrant les étiquettes illustre ce phénomène (exemple de Yuka avec 7 millions d'utilisateurs en 2018).

Cette tendance est accélérée par la prise de conscience environnementale, les effets de la « malbouffe » sur la santé (surpoids, obésité, intolérances alimentaires, etc.) et par les scandales agroalimentaires répétés, générant une perte de confiance, voire une défiance, vis-à-vis des acteurs de la grande distribution.

En alimentaire, les « consomm'acteurs » sont en recherche de proximité, avec une volonté d'agir pour l'emploi et pour l'environnement. Ils privilégient les produits proposant un meilleur rapport qualité/prix et préfèrent acheter moins pour limiter les gaspillages.



Crédit photo : Jean-Blaise Hall

Cette tendance se développe également sur les achats non-alimentaires pour lesquels on constate une hausse des achats éthiques et des produits d'occasion, des pratiques de location des produits (outils de bricolage, vêtements & accessoires, jouets, etc.) et d'abonnement (musique, presse, etc.). Ces pratiques marquent une rupture avec la notion de propriété au profit de l'usage et de l'expérience.



Source : luxsure.fr

Chiffres clés tendance 4

- ▶ Emprise du commerce non-sédentaire en alimentaire : **7,3%** en région lyonnaise, elle dépasse les **10%** sur Lyon
- ▶ 1 636 magasins spécialistes bio en 2018 (+10% par rapport à 2017). 24% des foyers français ont fréquenté ces magasins en 2018. Le circuit ne représente toutefois que **1%** des dépenses en France.
- ▶ Chiffre d'affaires du bio (2018) : **9,7 Mrds** (50% grande distribution, 34% spécialistes), en hausse annuelle de + 15,4%

Sources : Nielsen Homescan Total Shopper 2018, Agence du Bio, 10ème enquête ménages CCI de Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne

Et à l'horizon 2030-2040 ?¹

Ces tendances vont s'intensifier plus ou moins fortement au cours des prochaines années. De nombreux facteurs influencent les modes de consommation, ce qui complexifie l'exercice de prospective sur ce sujet.

- **La croissance du e-commerce est appelée à se poursuivre.** Selon les spécialistes, les ventes en ligne devraient atteindre entre 20% et 30% des parts de marché en 2030. L'imbrication entre la consommation digitale et physique (entre réel et virtuel) va continuer de s'accroître... avec cependant un besoin croissant de déconnexion régulière de la consommation numérique !
- **La demande de proximité est également amenée à s'accroître.** Cette proximité pourra être géographique (distance à parcourir, temps nécessaire) mais aussi psychologique (distance « mentale » entre un vendeur et un acheteur, convivialité, empathie...).
- Les comportements **plus responsables** vont s'intensifier, même s'ils peuvent être freinés par la problématique du prix : préférence pour les produits issus de la production locale, « made in France », à faible empreintes écologiques, intérêt pour le « fait main/fait maison », réduction des gaspillages, ... Globalement la consommation semblera être **plus « sobre » et plus raisonnée** que par le passé.
- **L'agilité des consommateurs**, leur propension à fréquenter plusieurs circuits et formats de magasins en fonction du moment, du temps, des envies, du budget ou des opportunités va également se poursuivre dans les années à venir.

Deux évolutions socio-démographiques vont fortement impacter les futurs comportements.

- Une grande majorité des générations nées et ayant grandi avec internet (nées entre 2000 et 2015) appelées les « **digital native** » seront en âge de travailler et de consommer « de façon autonome ».

Au-delà de leur forte propension à consommer en ligne, les « Z consommateurs » sont plus exigeants que les générations précédentes, en recherche de satisfaction immédiate, d'expériences positives. Ils accordent de l'importance aux avis et recommandations de leurs « pairs » sur les réseaux sociaux. Enfin, ils préfèrent l'usage à la possession des produits.

- Les **seniors** représenteront un poids important de la population : près d'un quart des habitants du Scot de l'Agglomération Lyonnaise aura 60 ans ou plus à l'horizon 2040 (et 100 000 à 120 000 personnes auront plus de 80 ans)².

Les seniors sont davantage à la recherche de proximité et de lien social à travers les courses (particulièrement pour les plus âgés). Soucieux de leur santé et de leur alimentation, ils sont particulièrement attentifs à la qualité et à l'origine de leurs achats. Ils ont pris l'habitude de consommer sur internet et dans les grandes surfaces.

1. Principales sources : Francoscopie 2030 Gérard Mermet – édition 2018 ; LSA conso ; Kantar Worldpanel

2. Source : Insee, recensement de la population et projections de la population, modèle Omphale scénario central-retraitement Agence d'urbanisme de Lyon

2. Bilan des mutations des circuits de distribution

Une recomposition progressive du paysage commercial est enclenchée se traduisant par l'apparition de nouveaux concepts et acteurs, une diminution des parts de marché de certains formats et des repositionnements stratégiques des groupes.

Impacts des évolutions des modes de consommation sur les formats ou circuits de distribution

Formats/concepts en hausse :



Alimentaire : drives, magasins de proximité, magasins spécialistes bio, circuits courts (halles et marchés, ventes en direct), supermarchés à marques propres misant sur le meilleur rapport qualité/prix (tels que Lidl).

Non-alimentaire : e-commerce, bazars et magasins de déstockage, sites entre particuliers, magasins positionnés sur une offre différenciante.



Services en hausse : livraisons, « *Click & Collect* », conseils de spécialistes, réparations de produits, services d'abonnement et de location, produits en vrac, ouverture élargie des magasins, etc.



Formats fragilisés : grands hypermarchés (notamment les intégrés) ou grands centres commerciaux (particulièrement les plus anciens et sur les secteurs ayant une offre très dense), moyennes et grandes surfaces d'équipement de la personne.

Synthèse des mutations commerciales

Une consommation diversifiée, « opportuniste » et plus responsable



Recomposition progressive du paysage commercial



Phénomène 1 : forte digitalisation de l'offre

Phénomène 2 : du « mono-format » aux magasins de tailles et configurations variées

Phénomène 3 : regain d'intérêt pour les centralités

Phénomène 4 : réarbitrages des parcs de magasins

Phénomène 5 : intérêt croissant pour les programmes mixtes en renouvellement urbain

Phénomène 6 : des sites commerciaux plus qualitatifs et expérientiels

Phénomène 1

Forte digitalisation de l'offre

Déploiement de stratégies omnicanales

Les opérateurs se déploient sur tous les canaux de distribution : ils misent à la fois sur les ventes en ligne et en magasins physiques pour mieux atteindre les clients et fluidifier les parcours d'achat. Le «décloisonnement des canaux de vente» s'illustre notamment par :

Casier Amazon dans un petit Casino



Source : Le point

Magasin La Redoute - Lyon Grolée



Source : Le Journal de la maison

Magasin LDLC – Lyon Saxe Gambetta



Source : LDLC

- La multiplication du «**click-and-collect**» permettant le retrait dans un magasin d'une e-commande. Selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD), en 2018 en France, 28% des clients ont profité du retrait d'une commande dans un point relais ou dans un magasin pour acheter d'autres produits sur place.

A noter que les armoires ou casiers se développent également hors magasins, particulièrement dans les lieux de passage urbains (gares, parkings relais, etc.).

- La multiplication récente des **alliances entre «pure-players»¹ et des canaux traditionnels** favorisant l'émergence de nouveaux leaders du commerce omnicanal.

Exemples : Casino et Cdiscount (2017), Galeries Lafayette et la Redoute (2017), corners Cdiscount chez Mr Bricolage (2018), Amazon et Casino (2018), Spartoo et André (2018), etc.

- L'ouverture de **magasins physiques par des «pure-players»** (LDLC, La Redoute, Spartoo ...) afin de renforcer la visibilité, les conseils et les services.

LDLC a ainsi ouvert 40 magasins à mi-2019 et vise 100 points de contacts en 2021. L'enseigne déploie des petits formats périphériques (Saint-Priest, Villefranche-sur-Saône, Grenoble, Bourgoin-Jallieu, etc.) et des magasins urbains (Lyon Saxe-Gambetta, Villeurbanne, Vienne, Bordeaux, etc.).

Des magasins de plus en plus digitalisés

Les nouvelles technologies sont au cœur des derniers concepts : tablettes, écrans ou bornes tactiles aident les clients dans leur projet d'achat. Ces outils permettent également d'accéder à l'ensemble de l'offre sans tout exposer en magasin. L'assortiment proposé peut ainsi être davantage sélectionné en fonction des attentes clients de la zone de chalandise.

Les magasins évoluent progressivement en **points de contacts clients connectés et expérientiels** qui misent sur les conseils, les services, les rencontres, les démonstrations de produits pour donner envie aux consommateurs de se déplacer.

1. Opérateurs spécialisés historiquement dans la vente à distance ou en ligne tels que Amazon, Cdiscount ou La Redoute

Concept store King Jouet – Lyon Grolée



Source : E-marketing.fr

Phénomène 2

Du « mono-format » aux magasins de tailles et configurations variées

Après des décennies de déploiement de concepts banalisés, quasi-identiques d'une ville à l'autre, les opérateurs orientent leurs futurs développements vers des **formats de magasins variables qui s'adaptent avant tout aux clients** (assortiments de l'offre, prix, services, etc.) et aux territoires.

De nombreuses enseignes développent des stratégies de **maillage plus fin** sur la Métropole de Lyon, et sur l'ensemble du territoire national, tant en centralité qu'en périphérie.

Ce maillage s'opère par :

- l'ouverture de nouveaux magasins,
- le rapprochement entre opérateurs,

Exemples : Boulanger (enseigne présente sur les agglomérations) et « Experts et Connexion » (enseigne présente dans les petites et moyennes villes) ou Darty (enseigne de périphérie) et Fnac (enseigne de centralité).

- le déploiement de corners d'enseignes¹, solution relativement souple.

Exemples : Orchestra chez King jouets, Maisons du Monde au Printemps, Boulanger aux Galeries Lafayette ou BHV. Il n'existe que peu d'expérimentations à Lyon à ce jour.

Les derniers **formats sont majoritairement plus compacts**. Certaines enseignes divisent par 2 ou 3 (voire plus) leur format standard pour se positionner sur des zones de chalandise plus réduites ou viser des clientèles citadines (cf. point suivant). Cette tendance ne concerne pas tous les secteurs d'activités (exemple des jardineriers ou de certaines chaînes de prêt-à-porter) et tous les magasins d'une même enseigne.

Enfin les enseignes cherchent davantage **une complémentarité de leurs magasins**. La rentabilité se réfléchit davantage à l'échelle de l'ensemble du parc. Les magasins les plus grands approvisionnent les plus petits ou les e-commandes. Les plus compacts permettent d'aller sur de nouveaux lieux.

L'enseigne Ikea ouvre à la fois des magasins :

- **XXL** : exemples du *Puisoz* avec 22 000 m² de vente ou du projet autorisé à Nice prévu sur 30 000 m²,
- **XXS** : exemples des « *Ikea Planet Studio* » dédiés à la cuisine ou à la chambre développés pour l'heure à l'étranger² sur 400 m² et du magasin ouvert dans le quartier de la Madeleine à Paris sur 5 500 m².

1. Espace de vente d'une marque ou enseigne situé(e) dans un magasin appelé également « shop in shop »
2. New York, Londres, Madrid, Stockholm, etc.

Parole d'enseigne

“ Les enseignes ne doivent plus avoir de concepts figés pour mieux s'adapter à la diversification des demandes clients et au contexte local. ”

Parole d'enseigne

“ Sur les territoires attractifs comme la Métropole de Lyon, les formats de demain s'adapteront davantage aux contraintes territoriales (Schéma directeur d'urbanisme commercial, PLU-H, délais, disponibilités, etc.). ”

Les derniers formats de Décathlon



Source : Decathlon

Phénomène 3

Regain d'intérêt pour les centralités

En alimentaire

- Développement de magasins franchisés et d'indépendants de proximité misant sur les produits, le conseil et les services (horaires, « Click & Collect », livraisons, produits frais et bio en vrac etc.). Exemples de franchisés sur la Métropole : My Auchan, Bio c'Bon, un Tour au jardin¹...
- Déploiement rapide de « drive piétons »². Système U a ouvert plusieurs sites en démarrant par Lyon Confluence et Saxe-Gambetta. Casino installe une vingtaine de casiers automatiques sur la région lyonnaise.

En non-alimentaire :

De nombreuses enseignes expérimentent depuis deux à trois ans des concepts de centralité sous la forme de **magasins urbains et corners d'enseignes**, au cœur des grandes métropoles et agglomérations.

Des enseignes historiquement en périphérie (Ikea, Leroy Merlin, Décathlon, Boulanger, Maisons du Monde, etc.) se rapprochent des clients urbains ayant moins l'habitude de se déplacer en voiture pour réaliser leurs achats. Ils sélectionnent leur offre pour répondre à cette clientèle citadine. Par exemple les « Leroy Merlin Urban » à Madrid ou Barcelone misent sur la décoration, les luminaires, les objets du quotidien ou la peinture (moins de 10% de l'offre est exposée en magasin, le reste est disponible sur les bornes).

Ce phénomène **commence à voir le jour sur la Métropole de Lyon** :

- ouverture d'un Décathlon en Presqu'île en 2018 ;
- inauguration du concept store « King Jouet » en Presqu'île en 2019 ;
- intérêt d'enseignes de bricolage ou jardinage pour développer des concepts urbains de 2000 à 3000 m² en centre-ville.

1. Sur les deux magasins lyonnais, un magasin a fermé un an après son ouverture
2. Cf. Bulletin de veille urbanisme commercial de l'aire métropolitaine Lyon Saint-Etienne n°8, UrbanLyon et Epures

Parole d'enseigne

“ Le groupe a mis du temps à investir les centralités du fait de son modèle de développement initial. La poursuite du maillage dans les cœurs urbains, y compris par le développement de casiers, constitue le premier axe de développement pour les prochaines années. ”

Parole d'enseigne

“ Le partage de la surface de vente des magasins entre enseignes partenaires est une solution à envisager pour pérenniser les formats urbains. ”

Point de vigilance

Les magasins urbains sont encore en phase de test et ne sont pas encore tous rentables. Le business model doit encore être stabilisé. Les principales difficultés soulevées par les enseignes sont :

- un panier moyen faible et des charges locatives élevées,
- des localisations davantage soumises aux événements extérieurs (pluie, forte chaleur, manifestations) comparativement aux centres commerciaux ;
- des approvisionnements et un stationnement plus contraints qu'en périphérie.

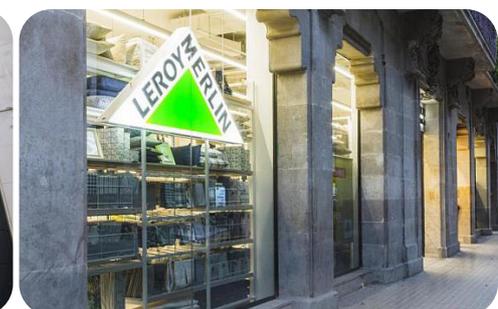
Exemples de magasins urbains



Source : Biocoop



Source : ac-franchise.com



Source : www.sonitron.net

Phénomène 4

Réarbitrages des parcs de magasins

Les opérateurs opèrent des arbitrages au sein de leur parc allant jusqu'à la fermeture de magasins jugés peu rentables.

Ces fermetures concernent plus particulièrement les secteurs fortement concurrencés par internet ou marqués par une baisse de la consommation (prêt-à-porter, jeux-jouets, multimédia, etc.).

Par ailleurs, les groupes alimentaires intégrés (Auchan, Carrefour et Casino) sont en train de restructurer le format hypermarché :

- diminution ou fermeture de rayons « en perte » (gros électroménagers, bijouterie, photos, etc.) remplacés par des rayons de spécialistes (Darty, Fnac chez Carrefour, Boulanger chez Auchan, etc.) et des restaurants (« La cuisine du marché » chez Auchan, « Bistrot » chez Leclerc, etc.) ;
- extension des rayons de produits bio, produits locaux et métiers de bouche traditionnels ;
- réduction des m² de vente remplacés par des moyennes surfaces non-alimentaires, extension des boutiques en galerie marchande, des drives... ;
- évolution de certains hypermarchés vers des magasins préparateurs de e-commandes dans les centres urbains ;
- cessions, mise en location gérance, voire fermetures de magasins.

Actuellement la diminution de surface de vente d'hypermarché est encore assez marginale et ne concerne pas la Métropole de Lyon pour le moment. Cette **tendance nationale est toutefois amenée à se renforcer dans les années à venir** et ne doit pas être écartée des réflexions stratégiques.

Exemples : réduction d'un tiers de la surface de vente de l'hypermarché Carrefour de Dijon Toison d'Or (-5 000 m² environ). Des négociations sont en cours pour diminuer la surface d'un hypermarché du groupe à Marseille (-3 500 m² envisagé).

Parole d'enseigne

“

Sur certains secteurs géographiques (sud-est par exemple), certains centres commerciaux sont en difficulté. Le taux de vacance dans les galeries marchandes peut atteindre parfois 50%. Dans ces cas-là, il faudra songer à réduire la vocation commerciale du site.

”

Parole d'enseigne

“

Du fait de son dynamisme et la régulation opérée par le SDUC, la Métropole de Lyon est épargnée par les fermetures, y compris sur les formats fragilisés tels que les hypermarchés ou les galeries marchandes.

”

Fermetures et restructurations les plus notables

Alimentaire

- Carrefour : 200 fermetures (2017)
- Casino : cession d'une dizaine d'hypermarchés
- Auchan : 21 sites concernés par une fermeture (dont un seul en Auvergne-Rhône-Alpes lié au cas particulier de Roanne)

Prêt-à-porter

- La Halle : 141 magasins fermés (2017)
- Zara (monde) : 900 fermetures entre 2015 et 2018

- C&A : 21 magasins fermés en 2017 et 2018, une dizaine de fermetures envisagée en 2019
- Eram : 96 fermetures en 2018 (magasins Texto et Heyraud)
- Tati : 92 fermetures (2019) sauf le magasin historique de Paris-Barbès (49 sont devenus des Gifi)

Jeux-jouets

La Grande Récré, Toys'r'us, etc.

Equipement de la maison

- 32 fermetures de magasins Conforama et 10 « Maison Dépôt » en 2019/2020
- Plan de cession depuis 2017 des magasins intégrés à l'enseigne Mr. Bricolage

Impacts déjà constatés en France

Apparition de **friches** sur les secteurs les plus fragilisés et présentant une offre périphérique abondante ;

Montée de la **vacance** dans certaines galeries marchandes, centres commerciaux et centres-villes (notamment les villes moyennes).

Phénomène 5

Un intérêt croissant pour les programmes mixtes en renouvellement urbain

La périphérie attire encore largement les promoteurs : en 2019, 85% des surfaces en projet en France sont en périphérie¹. Les projets mixtes ne représentent que 5% des surfaces en projet (contre 1% en janvier 2018)¹ et ne concernent que les métropoles et grandes agglomérations.

Sur ces territoires, des opérateurs commerciaux (Altarea, Apsys, Frey via sa filiale Citizers, la Compagnie de Phalsbourg, Ceetrus, etc.) **orientent leur futurs développements vers des projets urbains mixtes**. Cette dynamique est d'ores et déjà engagé sur la Métropole de Lyon (ex : Vénissieux Grand Parilly).

Parole de foncière

“ Le commerce va être de moins en moins les clés de succès d'un lieu. ”

Parole de foncière

“ L'hybridation des fonctions doit être au cœur des projets de demain. ”

Parole de foncière

“ Les futurs programmes doivent intégrer une plus grande mutabilité des espaces. ”

Des projets plus urbains proposant de nouveaux usages

Les projets récents reprennent les codes de la ville et sont structurés autour de place(s) ou rue(s) centrale(s). Les boutiques sont orientées vers l'extérieur. Les opérations s'intègrent davantage aux caractéristiques patrimoniales et urbaines des lieux pour une meilleure appropriation des espaces.

Ces projets proposent davantage de mixité fonctionnelle : commerces, équipements culturels ou publics, bureaux et *coworking*, hôtel(s), services, restauration, logements, crèches, etc.

Exemples : Grand Hôtel Dieu à Lyon (Eiffage immobilier), Centre commercial Muse à Metz (Apsys), projet Bordeaux Saint-Jean (Apsys), Projet Nouvel R - Bruneseau - Paris 13^e (Citizers), projet du Palais du commerce à Rennes (Frey - Citizers), projet portes de l'abbaye - Saint-André-lez-Lille (Ceetrus), etc.

1. Source : Procos – Observatoire de l'immobilier commercial



Source : Apsys

Projet Bordeaux Saint-Jean (opérateur : Apsys)

Création d'un méridien de 20 mètres de large reliant la gare à la Garonne et les quais.

Création d'un nouvel écosystème à ciel ouvert de part et d'autre du méridien avec le déploiement de socles actifs en rez-de-chaussée et éventuellement au premier étage.

Programmation : 88 000 m² répartis entre logements, bureaux, hôtels, commerces, restauration, loisirs,

Ouverture prévue en 2023

Phénomène 6

Des sites commerciaux plus qualitatifs et expérientiels

Les centres commerciaux misent davantage sur l'aspect architectural, le design, les animations, le confort des clients. Ils répondent davantage aux exigences environnementales.

Pour miser sur les expériences clients, la **programmation des centres commerciaux évolue**.

La part du prêt-à-porter diminue progressivement au profit :

- des restaurants (10% à 20% des programmes, parfois plus si présence d'un cinéma),
- des loisirs marchands et culturels (salle de sport, bowling, cinéma, musée, etc.)
- et des services (*coworking*, salles de réunions, garde d'enfants, etc.)

Malgré la diminution de la part du prêt-à-porter dans les programmes récents, elle reste toutefois importante, la rentabilité au m² étant plus élevée que sur des activités de loisirs ou de restauration.

Ces évolutions concernent également les extensions de centres commerciaux. Les sites les plus anciens s'engagent progressivement dans une **phase de modernisation voire de restructuration** pour s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs, sur le plan urbain et commercial.

Exemples locaux : extension-requalification du centre commercial Part Dieu (+ 17 000 m² - travaux en cours) et des Galeries Lafayette à Bron (+11 000 m² avec restructuration et modernisation complète du site – travaux démarrés depuis février 2020).

L'évolution des sites commerciaux périphériques vers d'autres fonctions reste encore marginale et au stade des réflexions. Peu de projets sont en phase opérationnelle et passent « le cap » d'intégrer des logements, y compris dans les Métropoles.

Des réflexions sont en cours sur les Métropoles de Bordeaux (site de Mérignac Soleil), Montpellier (projet de renouvellement urbain d'entrée d'agglomération « Ode à la Mer », Strasbourg (zone commerciale Nord et zone d'Auchan Baggersee). Il en est de même pour les six territoires lauréats de l'appel à projet « Repenser la périphérie commerciale » lancé en 2017 par le ministre de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales¹).

1. Les six lauréats sont : Aix-Marseille-Provence Métropole, Limoges Métropole, la ville de Montigny-lès-Cormeilles, la ville de Saint-Pierre, la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, la Communauté de communes de Thiers Dore et Montagne.

Parole de foncière

“ Toutes les zones ne sont pas des lieux de reconversion. Les mutations pourront être envisagées seulement sur les sites desservis par des transport en commun performants. ”

Parole d'enseigne

“ Les modernisations et restructurations de pôles commerciaux sont coûteuses. Il est nécessaire d'équilibrer les bilans, notamment dans une période de baisse de la rentabilité des m² commerciaux. ”

Galeries Lafayette de Bron



4 points de vigilance pour les collectivités

Afin de rentabiliser les opérations, **les modernisations passent nécessairement par des extensions de m² commerciaux**, notamment des galeries marchandes sur des activités pouvant rentrer en concurrence avec les centralités (santé, équipement de la personne, services).

Les délais de commercialisation des programmes sont plus longs, notamment auprès des enseignes de prêt-à-porter compte tenu des difficultés rencontrées dans ce secteur (sauf quelques contre-exemples).

Les formats en périphérie ont des difficultés à se renouveler : les opérations sont **encore majoritairement sur un seul niveau**, y compris dans les métropoles. En dehors des parkings, pas de façon systématique, peu de constructions se font sur plusieurs niveaux. Cette configuration est toutefois peu prisée par les enseignes.

La diversification vers d'autres fonctions (logements, activités non commerciales, etc.) est encore marginale. Les opérateurs soulignent que les sites rattrapés par l'urbanisation et bien desservis par les transports en commun, notamment dans les métropoles régionales dynamiques comme Lyon, sont mûrs pour intégrer davantage de mixité.

Projet Mérignac Soleil (Bordeaux Métropole)



Source : Ville de Merignac

Situation actuelle

Zone commerciale vieillissante bénéficiant d'un accès direct au tram et d'une connexion à la rocade en 20 mn (axe saturé)

Projet à terme (20 ans)

2600 à 2800 logements
Parti pris paysager important (10 000 arbres)

Portage

SPL La Fabrique métropolitaine pour le compte de la Ville et de Bordeaux Métropole

Opportunité

Le transfert de Castorama a permis de libérer foncier et d'engager la phase 1 du projet

Phase 1

380 à 400 logements locatifs sociaux (maisons individuelles, duplex, collectifs) + services de proximité : conciergeries, cabinet médical, ressourcerie

3. Mutations de la logistique commerciale

La logistique commerciale consiste à planifier et contrôler les flux de biens depuis les centres de production jusqu'aux lieux de consommation ou de livraison (domicile, travail, consignes, magasins, drives, etc.), sous la contrainte de coûts et de délais acceptables pour les consommateurs.

Face à l'évolution des modes de consommation, la logistique commerciale est en mutation. On assiste ainsi à **forte atomisation des flux** (pouvant aller jusqu'à la caricature 1 colis = 1 livreur) et une **intensification des flux de marchandises en ville** du fait notamment de :

- la hausse du nombre de e-commandes qui sont de plus en plus hétérogènes du fait de « l'hyper-individualisation » de la consommation,
- l'augmentation du nombre de références vendues en ligne,
- la croissance des commandes retours, dont la gratuité devient la norme,
- la démultiplication rapide des points de livraison,
- la diminution des délais de livraison pour satisfaire des clients en recherche de satisfaction immédiate.

La fonction logistique revêt ainsi une importance grandissante dans les entreprises, constituant un centre de coûts importants. Le coût de la logistique peut ainsi représenter jusqu'à 15 % du prix du produit.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises trouvent dans la logistique des facteurs de compétitivité.

Ainsi pour améliorer leur compétitivité, les entreprises cherchent à :

- Améliorer la qualité et la conformité des livraisons, afin de réduire les taux de retour,
- Réduire les délais,
- Diminuer les coûts de transport mais aussi de stockage, d'exploitation ou de structure,
- Renforcer la fidélisation des clients à travers le déploiement d'une offre de services à valeur ajoutée tels que le suivi de la commande sur Internet, la traçabilité des flux, la personnalisation des prestations, etc.

Ces facteurs d'amélioration dépendent de la capacité des entreprises à moderniser leurs méthodes de travail, à intégrer le processus logistique, à comprimer les coûts et les délais, à mesurer les performances, à automatiser les échanges, à coordonner les activités et à partager les informations, les ressources et les moyens entre partenaires.

Chiffres clés - logistique

- ▶ Plus de **500 millions de colis** ont été expédiés en France en 2018. **24%** ont fait l'objet d'un retour, soit 125 millions de colis (Fevad).
- ▶ Le **dernier kilomètre** représente 1% de la distance mais **25%** du coût de la chaîne logistique globale (Cerema, 2015).
- ▶ Le transport de marchandises occupe **30% de la voirie** et contribue à la congestion des villes à hauteur de 50% (Ademe). Ces chiffres intègrent également le transport "serviciel" (artisanat).

Le travail de veille et d'entretiens a permis d'identifier les principales mutations amorcées au sein de la filière. Les acteurs sont en phase de déploiement, parfois à titre expérimental, de nouveaux modèles pour gagner en efficacité, optimiser les flux et répondre à des engagements environnementaux.

Appui de plus en plus fort sur le réseau de magasins

Afin de réduire les distances et gagner en rapidité, les enseignes s'appuient sur leurs parcs de magasins pour assurer la logistique urbaine au sein des métropoles et grandes agglomérations.

Ainsi, les magasins les plus grands (réserves et/ou surface de vente) irriguent de plus en plus les magasins plus petits. De même, les groupes généralisent le « *Ship-from-store* » qui est un mode de livraison par lequel un distributeur livre ses e-clients (à domicile, en casiers, dans un autre magasin, etc.) à partir de ses magasins et non depuis une plateforme d'entreposage. Ce système est ainsi pratiqué par de nombreuses enseignes de prêt à porter (Zara, Orchestra, Etam, Morgan, Bonobo, Cache Cache, Jules, Brice, Rouge-Gorge, etc.) et tend à se généraliser à tous les secteurs d'activités, y compris dans l'alimentaire (cf. encadré ci-contre).

A titre d'illustration sur la métropole lyonnaise, les magasins Décathlon de Bron et Part Dieu alimentent les commandes en « Click & Collect » et les magasins urbains. Cette organisation leur permet de tenir des délais de 2 heures.

Maillage sur des formats d'entrepôts plus compacts

En complément des plateformes d'entreposage régionales XXL, les acteurs de la filière cherchent à développer des entrepôts plus compacts aux portes et au cœur des agglomérations et Métropoles.

Deux types de besoins émergent :

- des entrepôts de stockage intermédiaires compris entre 6 000 à 15 000 m² situés en première et deuxième couronnes pour assurer l'interface entre les flux urbains et interurbains,
- des plateformes de proximité entre 400 et 1 000 m² en cœur de métropole ou sur des formats de 1 000 à 3 000 m² en première couronne. Le développement de ces entrepôts est à l'heure freiné par les prix (les m² sont peu rentables) et le manque de disponibilités foncières et immobilières.

Développement de la robotisation et de l'automatisation des entrepôts

En 2015, seulement 11% des entrepôts en France étaient automatisés¹. Ces dernières années, on assiste à une multiplication des projets d'automatisation des plateformes d'entreposage, notamment par les « *Pure-players* » tels que Amazon ou Cdiscount, pour répondre aux nouveaux enjeux de la filière, y compris en termes de ressources humaines.

Modèles logistique des drives piétons

Selon les localisations, la préparation des commandes est réalisée :

- soit dans un entrepôt dédié (modèle de Leclerc en région parisienne et à Lyon),
- soit dans un hypermarché de périphérie de l'enseigne,
- soit au sein d'autres drives.

L'objectif est de mutualiser les lieux de stockage et les tournées sur plusieurs magasins pour atteindre une certaine rentabilité de ce concept en expérimentation.

1. Source : Cerema, 2015

Exemples d'automatisation :

- Le « Lab logistique » de Casino dont l'objectif est de tester une nouvelle logistique en condition réelle au sein de l'hypermarché Géant de Pessac (33). Une quinzaine d'innovations sont développées en partenariat avec des start-up : robots pour surveiller les stocks, géolocalisation des articles pour préparer les commandes drive, digitalisation des dates limites de consommation, blockchain pour assurer la traçabilité des produits...
- L'incubateur logistique de Cdiscount « The Warehouse » près de Bordeaux accueille des start-ups imaginant la fonction logistique du futur : blockchain, robots et véhicules autonomes sont au programme.

Mutualisation des espaces de stockage et des systèmes de livraison

A l'heure actuelle, la grande majorité des distributeurs organisent leurs propres modèles logistiques. Ils sont encore peu nombreux à avoir passé le cap de la mutualisation des espaces de stockage et/ou des systèmes de livraisons en milieu urbain.

Plusieurs initiatives privées ou publiques sont toutefois en test dans les Métropoles. La disponibilité foncière et immobilière limitée et les prix élevés pour des usages logistiques en zone urbaine constituent des freins au déploiement de ces pratiques.

Expériences portées par le privé :

- Le groupe Mulliez est en réflexion pour mutualiser les stocks et livraisons des derniers kilomètres à une échelle groupe. Il a ainsi lancé une structure commune « Melting Point » entre Décathlon et Leroy Merlin. Un élargissement de la structure pourra être envisagé à terme avec d'autres enseignes non-alimentaires du groupe (Boulangier, Kiabi, Norauto, etc.).
- Création d'une plate-forme par dix adhérents Système U de l'agglomération lyonnaise « coursesU.com-Lyon » pour mutualiser les commandes et livraisons en ligne qui étaient jusqu'alors traitées

par le magasin sélectionné par le e-clients. La plateforme de 1 300 m² localisée à Saint-Priest absorbait, six mois après sa création, 2 000 commandes en moyenne par semaine. Une prise de participation avec le spécialiste de la livraison du dernier kilomètre « Ideal Services » a été réalisée.

- Hub mobile : près de Bordeaux à Pessac, une camionnette électrique contenant une dizaine de commandes part de l'hypermarché Géant vers un parking d'un supermarché en ville. Des scooters électriques de la société Green Liv prennent le relais pour assurer les livraisons au cœur de la métropole.
- Restructuration d'un parking peu fréquenté au sein du centre commercial Beaugrenelle (Paris) pour développer un espace de stockage mutualisé.

Livraison à domicile de Courses U



Source : Les Echos

Exemples menés par le groupe La Poste en partenariat avec des métropoles :

Paris :

- Déploiement de **micro-dépôts urbains** pouvant prendre la forme de conteneurs, consignes, bâtiments ou véhicules. Les livraisons sont assurées par des modes doux tels que vélos, vélos cargo ou diables. Après une expérimentation réussie dans plusieurs villes européennes comme Madrid ou Nuremberg, le groupe s'est engagé à ouvrir 80 micro-dépôts à Paris d'ici 2024.
- Ouverture de **trois espaces logistiques urbains Chronopost** dans Paris intra-muros. Les livraisons s'opèrent également en véhicules alternatifs.
- Projet de développer un bâtiment mixte de 50 000 m² à usage mixte comprenant un **hôtel logistique urbain multimodal (fer-route-tram) de 17 000 m² sur une friche ferroviaire** à Bercy-Charenton. Le groupe La Poste exploitera la moitié de la surface logistique.

Bordeaux :

- Création d'un **hôtel logistique urbain** partagé entre les opérateurs du groupe (Chronopost, Colissimo, DPD France). Il permet de mutualiser également les livraisons réalisées avec des véhicules à faibles émissions.
- Création d'un **espace logistique de proximité** en hypercentre de Bordeaux. La Poste prend ainsi en charge les livraisons en vélo remorque vers les rues commerçantes impactées par les travaux de la 4^e ligne de tramway et propose aux commerçants un service de livraison au domicile des clients. Près de 170 commerçants bénéficient de cet espace logistique.

Grenoble :

- Création d'un **centre de mutualisation « Urby »** situé en entrée de ville du centre de Grenoble. Ce centre prend en charge la distribution des palettes et colis à destination d'entreprises et commerçants du centre-ville. Il propose également des prestations de stockage et de livraison à domicile des clients et expérimente de nouveaux services tels que les livraisons en soirée ou la logistique inversée (flux de retour des produits, collecte des recyclats). Cinq centres de mutualisation ont suivi : Lyon, Montpellier, Toulouse, Saint-Etienne et Clermont-Ferrand. Le groupe affiche l'ambition de déployer 22 centres de ce type à l'horizon 2020.

Exemples d'entrepôts logistiques urbains du groupe La Poste



Source : La Poste

Synthèse des ateliers

Une demi-journée de travail organisée en novembre 2019 à l'Agence d'urbanisme de Lyon réunissant une trentaine d'acteurs privés et publics a permis d'approfondir par groupe les thématiques suivantes :

- **Logistique et flux commerciaux dans la ville : implantations immobilières, gestion des flux pour assurer l'approvisionnement des magasins et des livraisons ;**
- **Magasin(s) de demain : formats, fonctions, fonctionnement, localisations ;**
- **Evolutions des sites commerciaux : conditions préalables aux mutations, facteurs de réussite, programmation, niveau de mixité.**

Atelier 1

Logistique et flux commerciaux dans la ville

Dans un contexte de forte croissance des flux, d'atomisation des livraisons, d'ubérisation des emplois pour assurer les livraisons et de congestion des axes routiers de la Métropole de Lyon, **les acteurs partagent le constat que les modèles actuels ne sont pas tenables à terme !**

Pour autant, chaque groupe / enseigne développe son modèle pour assurer l'approvisionnement des magasins et les livraisons des e-commandes sur la Métropole de Lyon. Pour l'heure, les enseignes s'appuient essentiellement sur leur plateforme d'entreposage et le réseau de magasins pour assurer la logistique urbaine.

Le développement **d'espaces logistiques urbains, de consignes ou points relais sécurisés** dans les lieux de flux (gares, parkings multimodaux par exemple) pourraient être des solutions à envisager sous certaines conditions (accessibilité, localisation, sécurisation, horaires, segmentation des produits alimentaires et non-alimentaires, etc.). Le statut de franchisé rend toutefois difficile la mutualisation entre plusieurs magasins.

Les principaux défis pour les acteurs privés sont de :

- massifier les flux, la multiplication des surfaces de stockage et des livraisons générant des surcoûts,
- désynchroniser les livraisons sur des horaires où la circulation est moins dense (y compris en soirée et la nuit),
- continuer à accéder au cœur de la Métropole de Lyon et notamment en Presqu'île. L'accès et la circulation pourraient être facilités par la création de voies réservées et des aménagements d'aires de livraison adaptées en taille et sécurisées. Rennes et Toulouse ont été cités en exemple en termes d'horaires de livraison et de gestion des aires de livraison par les participants.

Deux autres pistes d'actions ont été identifiées par les participants : le renforcement de la concertation entre les professionnels et la Métropole et la sensibilisation des citoyens-consommateurs sur l'impact des commandes en ligne.



Profil des participants

- Acteurs de la logistique (transporteurs assurant l'approvisionnement de magasins et assurant la gestion des livraisons dans la ville, responsables transport des groupes et enseignes)
- Partenaires publics



Profil des participants

- Enseignes alimentaires et non-alimentaires
- Partenaires publics

Atelier 2

Magasin(s) de demain

Pour offrir une plus-value par rapport au e-commerce, les magasins physiques de demain doivent avant tout **miser sur les services clients et les conseils.**

En plus de la vente, les magasins physiques évoluent vers des **lieux d'exposition et de test des produits, de rencontres avec des spécialistes mais aussi des lieux de stockage et de préparation des commandes.** Pour fluidifier le parcours d'achat, ils doivent en effet pouvoir garantir rapidement l'accès à toute l'offre du web.

La réduction des surfaces de vente existantes et exploitées au profit de point de stockage est toutefois limitée par le statut d'occupation et la localisation du magasin. Cette pratique est en effet plus complexe en tant que locataire, le prix au m² restant celui d'une surface commerciale et non logistique, notamment en centralité.

Le déploiement de nouveaux magasins compacts est une tendance forte qui permet de se rapprocher des clients et d'optimiser les coûts immobiliers pour les enseignes. En alimentaire, les formats de demain sont les supermarchés de 2 000 à 2 500 m², les drives et les superettes.

Cette tendance ne doit pas occulter le fait que **certaines enseignes restent sur des logiques expansives en matière de surface** (tels que Lidl pour atteindre un format type de 1300 à 1400 m² de vente ou Botanic). **Les enseignes n'ont pas toutes besoin de moins de surface**, cela dépend des activités, des localisations et des fonctions données à chaque point de vente. Elles recherchent de manière générale une multiplicité de formats et un maillage plus fin des territoires. Avec le e-commerce, les m² en magasin ne sont plus source unique de chiffre d'affaires. Il faut d'orénavant raisonner en combinant plusieurs canaux de distribution.

Concernant les localisations de nouvelles implantations, sur la Métropole de Lyon, la dynamique est telle que **tous les secteurs et localisations sont attractifs pour les enseignes**, tant en centralité qu'en périphérie. Les niveaux de prix en centres-villes et notamment en Presqu'île constituent néanmoins un frein à l'implantation et contribuent au développement de formats plus compacts.

L'intégration au sein de programmes urbains mixtes ne pose pas de problème pour les participants. L'idéal étant toutefois d'intégrer les enseignes le plus en amont possible pour tenir compte de leurs contraintes et besoins (accès, circulation, stationnement, logistique, éclairage, etc.).

Atelier 3

Evolution des sites commerciaux

Les opérateurs privés sont favorables aux mutations de certains sites commerciaux de la Métropole de Lyon vers des fonctions non-commerciales à partir du moment où il y a une **desserte en transport en commun performante**. Dès lors, tous les sites sont à étudier ! A l'inverse, sur les sites uniquement accessibles en voiture, les opérateurs ont du mal à se projeter vers une évolution des fonctions autres que les loisirs et la restauration.

La présence de **foncier disponible** (public ou privé) **ou facilement mutable** (grands parkings, bâtiments vacants, espaces peu denses ou biens pouvant faire l'objet d'une maîtrise foncière) et l'accompagnement de la sphère publique durant toute la phase du projet et sa mise en œuvre constituent des conditions de réussite de ce type d'opération. Les opérateurs ne souhaitent pas s'engager dans ce type d'opérations lourdes et coûteuses sans une **volonté politique forte**.

Enfin, le **besoin de modernisation des enseignes** facilite l'adhésion de la sphère privée au projet. Les réticences des commerçants à s'engager sur un projet de reconversion sont d'autant plus fortes sur les sites qui fonctionnent bien sur le plan économique comme c'est le cas sur la Métropole de Lyon. Les coûts

d'éviction de magasins performants sont élevés, car corrélés à leur chiffre d'affaires. La reconversion de certains pôles commerciaux ayant un environnement urbain vieillissant mais économiquement performants (comme par exemple la RD 306 ouest) s'avère donc difficilement envisageable en l'état.

La répartition des fonctions (bureaux, commerces, loisirs, habitat, etc.) est à définir au cas par cas sur la base d'études de marché. **L'équilibre économique du bilan d'opération détermine les potentiels programmatiques** et les formes urbaines envisageables. Certaines activités sont plus rémunératrices (habitat, commerce, tertiaire) que d'autres (loisirs, fonctions productives, logistique).

L'un des grands enjeux sur les Métropoles, dont celle de Lyon, sera de **stabiliser voire réduire la part du commerce dans le cadre d'opération de restructuration de sites périphériques, et d'introduire davantage de mixité** afin de créer de nouveaux lieux de vie proposant de nouveaux usages (y compris en termes d'immobilier).



Profil des participants

- Foncière
- Acteurs de la promotion immobilière
- Partenaires publics

5. Principaux enjeux à intégrer pour les acteurs publics

Répondre aux besoins de consommation des ménages de la Métropole

Les futurs besoins doivent prendre en considération :

- les **évolutions sociodémographiques** de la Métropole : vieillissement de la population, fort attrait du coeur de Métropole pour les étudiants et les jeunes actifs, installation de familles avec enfants dans les communes périurbaines, fort dynamisme démographique, etc.
- les **modes de consommation des ménages** : réduction des besoins en m², forte hétérogénéité des besoins, consommation digitale, consommation plus responsable et attrait plus important pour les formats de proximité.

La Métropole doit également intégrer les nouveaux **besoins des opérateurs commerciaux** :

- **poursuite du maillage** et déploiement de **magasins complémentaires** soulevant un enjeu de poursuite de la multipolarité commerciale déjà opérée par le Sduc.
- **compacité et agilité des derniers formats** générant des besoins fonciers / immobiliers majoritairement plus réduits.
- attrait pour la **centralité** et les secteurs en **reconquête urbaine**.
- attractivité de certains secteurs géographiques.

Accompagner l'évolution des sites commerciaux périphériques

- Favoriser une plus grande **mixité des fonctions et des usages**, y compris sur des fonctions non-commerciales (logements, bureaux, services, équipements, etc.) sur les sites présentant les conditions préalables à une reconversion. L'un des défis sera de **ne pas attendre la déqualification avant d'engager l'évolution des sites périphériques**.
- Prendre en considération l'**évolution des contenus programmatiques** des futurs développements commerciaux : compacité des formats, diminution de la part du commerce et diversification des activités (services, restauration, loisirs, culture, santé, équipements, etc.), difficultés des secteurs du prêt à porter ou des jeux-jouets.
- Favoriser la **mutabilité des sites** et des concepts face à l'agilité des modes de consommation.
- Accompagner la **recomposition urbaine et commerciale des sites vieillissants** (concepts marchands, services, aménités, accessibilité, environnement, densité, etc.).
- Favoriser la **densification des sites** et la récupération de surfaces existantes pour les futurs développements commerciaux.

Contribuer à l'attractivité commerciale des centralités urbaines et villageoises

- Créer les conditions favorables au **développement de nouveaux lieux mixtes** intégrant des fonctions commerciales et notamment les centralités, secteurs de reconquête urbaine (gare, nouveaux quartiers, délaissés ou friches).
- **Poursuivre la recherche d'équilibre** entre les développements en centralité et au sein des « polarités périphériques » pour répondre à des enjeux d'animation des centralités urbaines et villageoises et de rapprochement des lieux de vie et de consommation.

Accompagner les acteurs de la logistique

La Métropole de Lyon peut avoir un rôle moteur dans la promotion d'une chaîne logistique plus performante.

- Mettre en place une **gouvernance partagée** avec les acteurs de la logistique lors de l'élaboration des politiques de déplacement urbain.
- **Réserver / programmer des espaces en milieu urbain**, notamment en centre-ville et en première couronne, destinés à accueillir des sites logistiques de proximité.
- **Accompagner les acteurs privés à massifier les flux logistiques**. La Métropole peut impulser le déploiement de lieux de stockage mutualisés entre plusieurs enseignes (via des appels à projet ou concours, des partenariats publics-privés, du portage d'immobilier dédié, etc..).
- Répondre aux **besoins des entreprises** : maillage d'un réseau de recharge de véhicules, adaptation de la dimension des voiries et des aires de livraisons au gabarit des véhicules afin d'optimiser le partage de la voirie et d'améliorer les conditions de travail.
- **Encourager l'utilisation de véhicules réduisant les nuisances** (motorisations nouvelles, équipements isolants phoniques, etc.) comme la mise en oeuvre de la Zone à Faible Emission depuis janvier 2020.

Les travaux de l'Observatoire partenarial lyonnais en économie sont l'expression d'un partenariat entre la Métropole de Lyon, la Ville de Lyon, la CCI de Lyon Métropole, le Medef Lyon-Rhône, l'Université de Lyon, la Chambre de métiers et de l'artisanat du Rhône, la CGPME, Pôle Emploi, l'Aderly, le Cecim, l'Office de tourisme et des congrès du Grand Lyon, Vienne Condrieu Agglomération, le Pôle métropolitain et l'Agence d'urbanisme de l'aire métropolitaine lyonnaise, en association avec le Sgar, l'Insee, la Banque de France, l'Urssaf, la Caisse des Dépôts et Consignations et la Direcct du Rhône.

Retrouvez les publications de l'Opale sur

www.opale-lyon.com



Agence d'**Urbanisme** de l'aire
métropolitaine **lyonnaise**

Métropole de Lyon, Etat, Département du Rhône, Sepal, Sytral, Epora, Pôle Métropolitain, Communautés d'agglomération Annonay Rhône Agglo, du Bassin de Bourg en Bresse, Porte de l'Isère, Vienne Condrieu agglomération, Communautés de communes de l'Est lyonnais, de la Dombes, de la Vallée du Garon, des Monts du Lyonnais, des Vallons du Lyonnais, du Pays de l'Arbresle, du Pays de l'Ozon, Communes de Bourgoin-Jallieu, de Lyon, de Romans-sur-Isère, de Saint-Priest, de Tarare, de Vaulx-en-Velin, de Vénissieux, de Vienne, de Villeurbanne, Syndicats mixtes des Scot de l'Ouest lyonnais, de la Boucle du Rhône en Dauphiné, des Rives du Rhône, du Beaujolais, du Nord-Isère, du Val de Saône-Dombes, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, Agence régionale de santé, Caisse des dépôts et consignations, Chambre de commerce et d'industrie de Lyon Métropole, Chambre de métiers et de l'artisanat du Rhône, Grand Lyon Habitat, Lyon Métropole Habitat, Syndicat mixte de transports de l'aire métropolitaine lyonnaise, Syndicat mixte Plaines Mont d'or, Syndicat mixte du Grand Parc Miribel Jonage

Tour Part-Dieu, 23^e étage

129 rue Servient - 69326 Lyon Cedex 03

Tél. 04 81 92 33 00 - Fax 04 81 92 33 10

www.urbalyon.org

Directeur de la publication : **Damien Caudron**

Référent : **Blandine Crousier** 04 81 92 33 47 b.crousier@urbalyon.org

Infographie : Agence d'urbanisme