


commerce  
ville  
territoire



# L'essentiel de la journée du 24 avril 2017

 L'interaction entre les nouveaux  
modes de consommation  
et l'aménagement des territoires





# Sommaire

4 ▲▲ LE RÉSEAU COMMERCE, VILLE ET TERRITOIRE

5 ▲▲ UNE JOURNÉE THÉMATIQUE SUR L'INTERACTION ENTRE LES NOUVEAUX  
MODES DE CONSOMMATION ET L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

7 ▲▲ L'ESSENTIEL DES ÉCHANGES

8 ▲ Les constats : des liens forts entre commerce et territoire

11 ▲ Les « mondes » du commerce et de l'aménagement à la recherche  
d'une vision partagée

13 ▲ Le recueil des besoins des opérationnels du commerce et de l'aménagement

14 ▲ Bonnes pratiques et pistes pour une stratégie d'action commune

17 ▲▲ CLÔTURE DES ÉCHANGES

# Le réseau Commerce, Ville et Territoire

Le réseau Commerce, ville & territoire a été lancé en 2017. Il est copiloté par la Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature du Ministère de la Cohésion des territoires, la Direction Générale des Entreprises du Ministère de l'Économie et des finances et le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires.

Lieu de capitalisation, de réflexion et de diffusion de bonnes pratiques, le réseau Commerce, ville & territoire vise à faire dialoguer les acteurs opérationnels, privés et publics, de l'aménagement, de la ville et du commerce pour :

- ▲ construire une vision prospective partagée sur les conditions de mise en œuvre d'un urbanisme et d'un aménagement commercial soutenable, respectueux des territoires et répondant aux attentes des habitants ;
- ▲ ancrer des pratiques de travail porteuses d'innovation.

Le réseau Commerce, ville & territoire rassemble à ce jour plus de 400 membres inscrits, représentant 241 structures publiques et privées : aménageurs, promoteurs-foncières, investisseurs, enseignes, collectivités territoriales, bureaux d'étude en architecture et urbanisme, agences d'urbanisme, associations d'élus, etc.

## ILS ONT DÉJÀ REJOINT LE RÉSEAU

ASSEMBLEE DES COMMUNAUTES DE FRANCE ▲ BORDEAUX METROPOLE ▲ BOUYGUES IMMOBILIER ▲ VILLE DE BRETIGNY-SUR-ORGE ▲ CARREFOUR PROPERTY ▲ CASINO IMMOBILIER ▲ CCI LYON METROPOLE ▲ VILLE DE MONTIGNY-LES-CORMEILLES ▲ COMPAGNIE DE PHALSBURG ▲ EPARECA ▲ EPA PARIS SACLAY ▲ FEDERATION NATIONALE DES AGENCES D'URBANISME ▲ FEDERATION DES SCOT ▲ FREY ▲ GROUPE CAISSE DES DEPOTS ▲ GROUPE STRAUSS ▲ ICADE PROMOTION ▲ IMMOCHAN ▲ LEROY MERLIN ▲ MC DONALD'S ▲ MONOPRIX ▲ NATURE & DECOUVERTES ▲ PROCOS ▲ SERS ▲ VILLE DE TAVERNY ▲

The page features a solid green background. In the top-right, bottom-left, and bottom-right corners, there are clusters of overlapping geometric shapes, primarily triangles, in shades of white, light blue, dark blue, and purple. A large white number '1' is centered in the upper half of the page.

1

**Une journée  
thématique sur  
l'interaction entre  
les nouveaux modes  
de consommation  
et l'aménagement  
du territoire**

Un premier événement du réseau Commerce, Ville et Territoire s'est déroulé le 24 avril 2017, sur le thème de l'interaction entre les nouveaux modes de consommation et l'aménagement du territoire.

Près de 90 acteurs publics et privés, de l'aménagement, de la ville et du commerce, ont été réunis avec un triple objectif :

- ▲ **FAIRE CONNAISSANCE** (entre acteurs du commerce et acteurs de l'aménagement) et faire prendre conscience aux deux mondes des modes de fonctionnement respectifs ;
- ▲ **RECUEILLIR LES BESOINS** des opérationnels du commerce et de l'aménagement ;
- ▲ **PROPOSER DES PISTES D'ACTION** pour développer une stratégie d'action commune et mieux interagir.

Durant la journée, deux tables-rondes, suivies de l'intervention de deux grands témoins, ont permis aux participants d'échanger et de débattre. Le cœur de la discussion a porté sur le modèle de développement commercial et l'aménagement du territoire lié au commerce, pour répondre aux questions suivantes : comment les nouveaux projets commerciaux prennent-ils en compte les attentes des consommateurs ? Jusqu'où les acteurs du commerce peuvent-ils être des acteurs de la ville ? Quelle est la place du commerce dans la ville de demain ? Quatre formats d'échange restreints ont été consacrés à la gestion et à la prévention de l'obsolescence de l'appareil commercial, à la conciliation des temporalités du commerce et de l'aménagement, à la manière dont nous consommerons en 2030, ou encore aux besoins des acteurs du commerce en matière d'aménagement.



Assemblée du 24 avril 2017 à la Tour Séquoia



2

# L'essentiel des échanges



**Les acteurs ont partagé plusieurs constats, réaffirmant les liens historiques et forts entre territoire et commerce (1). Ce dialogue a également permis de faire apparaître les prémisses d'une vision partagée (2), de recueillir les besoins des opérationnels du commerce et de l'aménagement (3) et de partager des pistes d'action (4).**

## 1/ LES CONSTATS : DES LIENS FORTS ENTRE COMMERCE ET TERRITOIRE

### Le commerce, une fonction majeure des territoires

Les intervenants ont rappelé à plusieurs reprises que le commerce est un enjeu économique et urbain majeur, en France et dans les territoires. C'est aussi une des principales fonctions urbaines, qui contribue au fonctionnement, au développement et à la vie des territoires. Si le commerce a souvent été créé en périphérie au cours des dernières décennies, sans nécessairement de lien avec la ville existante, il est de plus en plus reconnu qu'il participe à son développement et qu'il a besoin de la ville, de ses habitants, de ses aménités.

*« Le commerce est un enjeu essentiel de la vie urbaine ; c'est le premier secteur en termes d'emplois en France avec 3 millions d'actifs, près de 900 000 entreprises, 10 % de la valeur ajoutée totale réalisée en France et un chiffre d'affaires de plus de 1 400 milliards d'euros (...). Avec la crise des villes, des centres-villes et de certaines périphéries, il est essentiel d'aborder ce sujet. »*

Laurent WEILL,  
Sous-directeur par intérim du Commerce,  
de l'Artisanat et de la Restauration

*« La place du commerce dans la ville de demain doit être centrale, car le commerce, c'est ce qui fait l'animation de la rue et cela participe aussi de l'ordre dans la cité. »*

Philippe JOURNO,  
Président de la Compagnie de Phalsbourg

*« A Carré Sénart, Unibail Rodamco - partenaire depuis plus de quinze ans - est venu s'installer dans un cadre avec une conception urbanistique et de qualité paysagère (canaux, 10 000 arbres plantés). Sur les 200 hectares de la ZAC, 36 hectares sont entièrement plantés (...) : il a fallu créer un paysage dans lequel le centre commercial viendrait s'installer. L'idée d'en faire un lieu de vie avec des commerces et des loisirs était très innovante en 2002. (...) On a eu un effet de levier très important : des bureaux qui se sont développés (40 000 m<sup>2</sup>), des hôtels, un collège, une école d'ingénieur, un théâtre... C'est ce centre commercial qui a donné une identité à ce territoire. »*

Aude DEBREIL,  
Directrice générale de l'Établissement  
Public d'Aménagement de la ville nouvelle de Sénart

Carré Sénart (77)



© Sénart Communication - L. Decloux



## Un modèle commercial à réinventer dans les territoires

La vacance et l'obsolescence commerciales touchent aujourd'hui tant les centres-villes que les périphéries de certains territoires, tandis que des surfaces commerciales continuent de se développer.

Ces phénomènes imposent aux acteurs privés de l'aménagement et du commerce de s'adapter, notamment par une **rationalisation du maillage territorial** et une **modernisation des enseignes**, ce qui renforce les effets de concurrence territoriale. L'obsolescence des surfaces commerciales inquiète tant les acteurs publics que privés.

« Rivetoile a été pensé dans les années 1990 et a été inauguré en 2008. Beaucoup de temps s'est écoulé entre la conception et la réalisation, et le commerce a donc évolué. L'urbanisation de cette zone de requalification de friche portuaire a commencé par des bureaux, quelques logements et surtout ce centre commercial. On s'est retrouvé avec un centre commercial et 92 logements, mais les habitants n'étaient pas là. Pour Strasbourg, on a l'impression que les consommateurs vont faire de l'achat plaisir dans le centre-ville, car c'est une ville où il est agréable de se promener dans les rues piétonnes. Quand le centre commercial a ouvert en 2008, on était à peu près sur 3 millions de visiteurs alors qu'Unibail avait parié sur 7-8 millions. »

Éric FULLENWARTH,  
Directeur de la Société d'Équipement de la  
Région de Strasbourg

« Il y aura des morts et des survivants. A l'échelle d'une agglomération, il y aura une dé-densification d'équipements commerciaux qui libéreront du foncier et une densification des centres historiques qui, aujourd'hui, cristallisent encore le succès (...).

Mais ce n'est pas parce que des m<sup>2</sup> sont dépassés qu'il ne faut pas en créer d'autres, permettant de transformer des pôles qui répondent à la demande. Un stock il vit, il faut le différencier. Ces enseignes qui se sont déployées pendant 30 ans, elles ont maillé le territoire, le réseau, mais aujourd'hui la quantité du chiffre d'affaires décroît. Donc, ces enseignes vont rationaliser leur réseau, elles ne vont pas accepter de faire 10 à 30 % de chiffre d'affaires de moins. Il est probable que la plupart des enseignes conservent celles qui rencontrent des succès. »

Antoine FREY,  
Président du Groupe Frey

Entrée de ville

« On a une bombe à retardement en France qui sont toutes ces vieilles zones commerciales qui ne se sont pas redéployées et sur lesquelles ce sont de grands pourvoyeurs d'emplois. Les centres commerciaux participent à la vie de communauté, car des gens travaillent à côté, vivent à côté. Vous avez des bombes à retardement, avec pour certaines, 2,5 fois d'emplois de plus que Peugeot à Aulnay... »

Philippe JOURNO,  
Président de la Compagnie de Phalsbourg



© D.Desaleux

## L'immobilier commercial, un « produit d'investissement » à reconnecter aux territoires

Le développement de l'immobilier commercial se poursuit à un rythme élevé, malgré la perte d'attractivité de certains types de centres commerciaux. Dans la logique de financiarisation, l'immobilier commercial constitue depuis quelques années un produit d'investissement-phare avec de forts taux de rentabilité. Le lien se distend entre les actifs fonciers et immobiliers détenus par des sociétés foncières et des fonds d'investissement, et l'activité économique exercée par les enseignes commerciales. Un essoufflement du modèle est constaté. Les temps de retour sur investissement et de commercialisation s'allongent pour les investisseurs et les développeurs, tandis que les enseignes sont confrontées à une hausse des loyers en parallèle d'une baisse de rendement des surfaces de vente.

*« Je suis un investisseur institutionnel pour Allianz Real Estate. Pourquoi un groupe d'assurance possède-t-il des commerces ? C'est parce qu'il a des liquidités à investir sur le moyen ou long terme, il y a les classes d'actifs qu'on regarde : ce sont les logements, les bureaux et les commerces. Le commerce est un investissement récent mais essentiel car il correspond à des montants non négligeables. Chez Allianz, sur les 40 milliards des investissements immobiliers, 5 milliards correspondent à du commerce. On n'est pas des spécialistes de commerces, mais on n'a quand même besoin d'essayer de comprendre les évolutions, car la valeur d'un centre commercial est ramenée au loyer net qu'on peut en tirer dans la durée. »*

Olivier PIANI,  
Ancien président directeur général d'Allianz Real Estate

## Le développement du e-commerce impose de penser autrement le commerce et les territoires

Les liens historiques entre ville et commerce, transformés par le modèle du centre commercial périphérique, connaissent à nouveau des évolutions très rapides avec le développement accéléré du e-commerce et du numérique : l'e-commerce, dont la montée s'accélère, impose à tous les acteurs de penser autrement les territoires et le commerce et renforce le rôle central du consommateur. Si cette évolution impacte l'ensemble des acteurs du commerce, tous ont témoigné de la difficulté à penser et à anticiper ces évolutions et leurs impacts économiques et urbains.

*« Le gros changement du numérique, c'est que les gens ont le choix maintenant. On ne peut plus obliger les gens à aller sur un parking pas pratique, à marcher à pied, à être dans les embouteillages. S'ils ont le choix, ils vont arbitrer et utiliser internet de chez eux sans bouger. L'arrivée du numérique fait que les gens ont le choix. Dès lors, il y a la volonté pour les centres-villes d'aménager et de faire des zones agréables pour se promener (...). Internet, c'est 36 millions d'acheteurs en France, c'est-à-dire un achat tous les 15 jours avec le mobile qui n'existait pas il y a 10 ans. L'évolution du consommateur, on ne la connaît pas. On ne pensait pas il y a 10 ans que les smartphones allaient prendre autant d'importance. Cette année, le trafic sur internet sera fait majoritairement par smartphone. »*

François MOMBOISSE,  
Président de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance

*« Il y a un problème de connaissance de ce qu'est le commerce et, avec internet, on ne sait pas bien les dégâts que ça va faire, comment ça va muter. »*

Édouard FRANÇOIS,  
Architecte

## 2/ LES « MONDES » DU COMMERCE ET DE L'AMÉNAGEMENT À LA RECHERCHE D'UNE VISION PARTAGÉE

### Des intérêts et des logiques différentes

Les acteurs publics ou privés ont des intérêts différents, voire quelquefois divergents. Les mondes de l'urbanisme, de l'aménagement et du commerce répondent à des logiques parfois contradictoires. Les entrées de ville, « moches » pour les uns, peuvent être « des succès économiques » pour les autres. La place de l'automobile incarne tout particulièrement cette contradiction, avec l'avènement de la ville durable : la voiture reste encore au cœur du modèle commercial, alors que certaines politiques nationales et locales invitent à repenser le modèle du tout-automobile en centre-ville. Les temps du commerçant, des promoteurs, des investisseurs, des élus, de la planification ne sont pas les mêmes et ne sont pas synchrones.

*« Jusqu'où les acteurs du commerce sont des acteurs de la ville et inversement ? On n'a pas toujours les mêmes intérêts entre acteurs du commerce et de la ville. »*

Aude DEBREIL,  
Directrice de l'Établissement Public d'Aménagement Carré Sénart

### Des visions partagées

Pour dépasser ces contradictions, plusieurs propositions ont émergé. Les acteurs du commerce ont particulièrement insisté sur la nécessité de ne pas opposer les différents types de commerce ou de consommateurs, mais plutôt d'affiner les grilles de lecture relatives à ces évolutions.

*« Il faut être plus fin dans la segmentation des types de commerces selon le lieu où ils vont être. L'état d'esprit des consommateurs n'est pas le même selon les types de magasins ou de produits. »*

François MOMBOISSE,  
Président de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance

*« On évolue dans la manière de faire du commerce dans la ville. Il faut avoir une grille de lecture plus fine et notamment par taille de ville, car il y a des écarts très forts entre la capacité à faire dans les grandes métropoles, dans les villes moyennes et dans le rural. Cette typologie est importante, les réponses possibles sont très différentes car ce ne sont pas les mêmes acteurs chez les promoteurs. La capacité à réfléchir la ville est différente selon le potentiel de la zone, donc la possibilité de mettre des moyens financiers, de raisonner en succursales ou en franchises du côté des commerçants, etc. N'établissons pas de raisonnements nationaux globaux. »*

Emmanuel LE ROCH,  
Délégué Général PROCOS

En France, les centres de nos villes, dotés de qualités urbaines remarquables, ont souvent été opposés aux périphéries « moches ». Selon les intervenants, il conviendrait pourtant de **ne pas opposer les centres aux périphéries** : ils n'offrent en effet pas les mêmes types de surfaces commerciales disponibles, ni les mêmes conditions d'accessibilité, en particulier à l'automobile.

Plusieurs intervenants ont également insisté sur la nécessité de travailler à la fois sur les centres et les périphéries de nos territoires, et en particulier sur leurs complémentarités. L'enjeu de **l'équilibre territorial entre les commerces des centres urbains et des périphéries** est également apparu comme majeur.

*« La note d'espoir c'est qu'en France, on a des centres-villes formidables, mais pourquoi les délaisse-t-on ? On a un joyau, le monde entier a envie de venir dans nos centres-villes (...). Il faut aussi soigner l'entourage des villes et ne pas chasser les personnes avec les horreurs des entrées de ville. A Sarlat, à Brive-la-Gaillarde, il faut être courageux pour entrer dans la ville et quand on arrive dans la ville, c'est un joyau. »*

François LEMARCHAND,  
Fondateur Nature et Découvertes

*« Il y a aussi une autre problématique, il faudra peut-être chercher des mesures plutôt incitatives que correctives ou limitatives. Dans ces tissus de centre-ville, certaines enseignes, qui sont les locomotives commerciales d'attractivité, ont besoin de surfaces importantes, mais elles ne les trouvent pas. Si on n'a pas la disponibilité de surface pour ces enseignes, c'est un problème rédhibitoire. »*

Antoine FREY,  
Président du Groupe Frey

*« Le commerce fait carrément peur, c'est un mystère, les gens ne savent pas comment ça marche, ils ont peur de toucher à un équilibre : " si on en ajoute 4, ça va en tuer 4 autres ". Les décisions sont souvent irrationnelles. Il y a une dimension de pari. »*

Édouard FRANCOIS,  
Architecte

Le dossier de Télérama, février 2010



Le centre-ville de Sarlat-la-Canéda (24)



### 3/ LE RECUEIL DES BESOINS DES OPÉRATIONNELS DU COMMERCE ET DE L'AMÉNAGEMENT

Les acteurs de l'aménagement commercial ont souligné l'importance de l'investissement et de l'action des pouvoirs publics dans les territoires, en matière d'aménagement urbain, à travers la production de logements et d'espaces publics, indispensables au bon fonctionnement de l'activité commerciale.

La qualité des documents de planification (SCoT et PLU) est disparate et inégale. La logistique serait à mieux prendre en compte. A l'échelle nationale, la régulation par les CDAC est jugée encore insatisfaisante.

*« J'ai vécu des expériences en Europe du Nord, où, lorsqu'on se pose la question de la ville dans son ensemble, on se pose la question de l'infrastructure, des gares, des logements et on se dit que le commerce doit être là. (...) Il y a une bonne nouvelle en France : c'est le Scot. Les graines sont semées, avec une vraie réflexion de fond intercommunale, il faut réussir à donner de la valeur au processus engagé depuis quelques années. Ça va mettre un certain temps, mais le processus commence à s'imposer. Il faut un travail collectif et rationnel. Tous les acteurs du commerce peuvent participer. On peut être optimiste grâce aux Scot. Il faut regarder les succès urbanistiques de Lyon, Montpellier, ce sont des villes qui ont orchestré très en amont leur urbanisme. »*

Laurent MOREL,  
ex Président du directoire de Klépierre

*« Par contre, il y a de nouveaux besoins avec le commerce en ligne qui demande des points d'approvisionnement en périphérie, auxquels aujourd'hui la planification répond mal. »*

François LEMARCHAND,  
Fondateur de Nature et Découvertes

Les acteurs de l'aménagement commercial ont souligné la nécessité de mieux concilier le temps long de la planification et des projets d'aménagement (de 5 à 15 ans) et le temps court du commerce pour remédier à leur décalage croissant, ou encore de mieux tenir compte de leurs besoins dans les politiques urbaines à travers l'approvisionnement et la logistique.

*« Tout le monde se cherche, tout le monde s'observe. Il y a une telle évolution qu'on ne sait pas dans les 5 ou 10 ans comment va évoluer le commerce. En tant que société d'aménagement, on est embarrassé parce qu'on construit sur du long terme et donc on a une réelle incertitude, un vrai décalage qu'on ne sait pas comment appréhender. »*

Éric FULLENWARTH,  
Directeur de la Société d'Équipement de la  
Région de Strasbourg

*« C'est le choc du temps. D'un côté le monde du numérique évolue à la vitesse de la nanoseconde alors que le monde de l'urbanisme évolue sur 10-20 ans. Donc on ne peut pas réussir à résoudre une équation comme celle-là avec une temporalité qui prend 10 voire 15 ans pour concevoir et sortir un projet. (...) Aujourd'hui en 5 ans, quelque chose peut être obsolète. Un projet qu'on aura mis 10-15 ans à produire, le moment où on va le sortir de terre, il sera peut-être déjà complètement dépassé. L'un des changements clés est de remettre l'échelle du temps de l'urbanisme un peu plus en rapport avec l'échelle du temps économique. »*

Antoine FREY,  
Président du Groupe Frey

## 4/ BONNES PRATIQUES ET PISTES POUR UNE STRATÉGIE D'ACTION COMMUNE

Une première recommandation concerne la transformation des modèles d'urbanisme et de production de la ville : il s'agit de passer d'un modèle extensif permis par la diffusion de l'automobile, qui privilégiait le principe de zonage, la séparation des fonctions et des circulations, à un modèle multipolaire qui privilégie la mixité des fonctions, des modes de déplacement et la proximité.

*« On était très longtemps dans une volonté d'optimiser le fonctionnement de nos métropoles, à travers un zonage où chaque fonction a sa place dans la métropole. Ce modèle doit être revu, car il date d'une ancienne période d'extension des villes (...). Ce qui prime aujourd'hui, c'est la capacité de la qualité de vie dans la ville. Ce n'est pas pour rien qu'il y a ces classements de ville avec la qualité de vie, l'éducation, etc. (...). C'est d'abord l'homme, ensuite l'attractivité de la ville, pas d'abord des réflexions techniques de l'aménagement. Si les villes veulent rester aussi attractives, il faut qu'elles se préoccupent des besoins principaux et profonds de l'homme autour de sa volonté d'avoir une multiplicité de choix, de sa volonté de trouver dans un rayonnement de proximité beaucoup d'offre, de sa volonté de se déplacer avec différents moyens et de ne pas dépendre d'un seul moyen, et ça nous réoriente radicalement dans les choix qu'on fait techniquement en matière d'aménagement urbain. (...)  
Par exemple, il y a en périphérie de Zurich un nouveau centre urbain qui émerge au sud de la ville, qui s'est constitué autour de la transformation d'une ancienne usine de production et qui est devenu un grand centre commercial, mais avec une réduction des places de stationnement massive : 80 % des visiteurs viennent en transport en commun. »*

Mathis GÜLLER,  
Architecte-urbaniste, Agence Güller et Güller

Une deuxième recommandation porte sur la stratégie des collectivités territoriales en matière de planification urbaine et la nécessité de la penser et de la mettre en œuvre à la bonne échelle, en particulier celle de l'intercommunalité (Plan Local d'Urbanisme intercommunal), garante d'une cohérence territoriale et des équilibres entre centres et périphéries.

*« Qui a la décision politique en matière commerciale ? C'est évident que si on reste à l'échelle de la commune, on ne peut pas avoir des décisions cohérentes sur la façon de construire au niveau de l'agglomération. Toutes les règles sur l'urbanisme commercial doivent être à l'échelle de l'agglomération parce qu'il n'y a pas de commerce qui puisse se limiter à une commune. La périphérie est comme ça, car il y a eu une infinité de décisions communales qui se sont opposées à une vision d'ensemble et qui ont participé de manière dramatique au développement commercial en périphérie et donc à l'affaiblissement des centres-villes. »*

Laurent THERY,  
Grand Prix de l'Urbanisme, Préfet honoraire

Une troisième recommandation porte sur la manière de « faire les projets » : il s'agit pour les uns de rendre les projets commerciaux plus mutables et réversibles pour s'adapter aux évolutions, pour les autres d'hybrider projet commercial et projet urbain, par un travail sur les fonctions urbaines, les espaces publics, etc.

*« Nous avons été les premiers à dire “ Il faut changer les entrées de ville ”, car on s'était rendu compte qu'on créait une France moche et très inégalitaire. On a pris ces territoires et on a essayé d'en faire quelque chose. (...) Le commerce doit se réinventer sur lui-même. Quand on fait des bêtises, on les paie longtemps parce qu'on les voit longtemps. Mais il n'y a pas de fatalité, la ville se construit et se reconstruit sur elle-même. Si demain, nos commerces et nos beaux centres ne marchent plus, on en fera autre chose. Il n'y a pas de vanité à construire des choses pour l'éternité. »*

Philippe JOURNO,  
Compagnie de Phalsbourg

*« Il faut considérer qu'une opération commerciale ne peut jamais être qu'une simple opération commerciale. Il y a toujours une question de mixité des usages, de fonctionnalité et une question des espaces publics et urbains (...). Pour réussir la transformation de la ville avec du commerce, il faut les mélanger. La question des espaces publics, des rues, des avenues permet une transformation beaucoup plus puissante qu'en périphérie. »*

Laurent THERY,  
Grand Prix de l'Urbanisme, Préfet honoraire

Ces nouvelles approches et stratégies nécessitent également de « faire projet » ensemble et différemment, par un rapprochement des acteurs de l'aménagement et du commerce, notamment à travers des coopératives, par un dialogue plus itératif entre les différentes phases des projets, ou encore par le développement de nouvelles compétences métier.

*« Du fait de l'évolution des besoins, des enseignes comme des supers veulent se relocaliser ou quitter le centre-ville, pour des questions de sécurité, d'accessibilité, de visibilité. On a immédiatement un risque de friche qui peut naître et là on est confronté à plusieurs situations : un cas où l'élu ne se met pas en situation de discuter ; un autre cas où on travaille en anticipation à la relocalisation et conception d'un projet mixte en centre-ville en repensant l'aménagement. »*

Aude DEBREIL,  
Directrice de l'Établissement  
Public d'Aménagement Carré Sénart

*« Il faut créer un jeu d'acteur qui permet de créer une dynamique. Cette dynamique peut alors aboutir à obtenir des résultats, à construire des opérations et à les faire évoluer au fur et à mesure qu'on les fabrique. »*

Laurent THERY,  
Grand Prix de l'Urbanisme,  
Préfet honoraire

*« On a des problématiques commerciales qu'on n'avait pas avant. Avant, le commerce était un sous-produit de l'immobilier. Maintenant, du fait même qu'il est en voie de disparition et qu'il crée une inquiétude, il devient un enjeu extrêmement fort. Aujourd'hui, la manière de travailler c'est travailler sur l'hypermixité, l'hypertemporalité et ce sont de nouveaux métiers dans lesquels les opérateurs de commerce doivent être à la fois opérateurs de logement, opérateurs d'hôtels. Et ces opérateurs nouveaux, il en manque beaucoup. »*

Édouard FRANÇOIS,  
Architecte

Le quartier du Ray, projet développé par Édouard François à Nice (06)



© Maison Edouard François

Les expériences menées dans certains pays, comme l'Allemagne, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, confrontés aux mêmes enjeux, ont été mises en avant à plusieurs reprises.



# 3

## Clôture des échanges



« L'expertise est rare : nous cherchons l'oiseau rare capable de voir loin et de mener une opération d'aménagement qui soit durable pour la ville et satisfaisante pour les entreprises. J'espère que collectivement, le réseau Commerce, Ville et Territoire constitue cet oiseau rare (...). J'espère que nous ferons mieux et plus encore à l'avenir. C'est important pour les entreprises et le commerce que nous trouvions des solutions pour que notre pays garde une distribution efficace. (...) Je suis très heureux de voir réuni dans ce réseau toutes les compétences nécessaires pour trouver de bonnes solutions, sans alimenter l'instabilité du droit. »

Guillaume LACROIX,  
Direction générale des Entreprises

« Les réflexions que nous avons eues aujourd'hui devront porter des fruits, même si nous cherchons à rendre compatibles des objectifs contradictoires.

Pour la Direction Générale à l'Aménagement, au Logement et à la Nature, ce sujet permet également dans le champ de compétence de la direction, qui va de l'eau à la nature, en passant par le logement la construction, de faire travailler tout le monde ensemble.

Le réseau Commerce Ville et Territoire accompagnera également à travers le lancement d'appel à projet les collectivités territoriales qui ont envie d'expérimenter des choses innovantes qui vont dans le sens d'une ville et d'un territoire durable dans lequel un commerce rentable et durable se développe. »

Paul DELDUC,  
Direction générale de l'Habitat, de l'Urbanisme et du Paysage

Centre commercial Beaugrenelle (75)



© Apsys



# commerce & ville territoire

Toute l'information du réseau sur  
[www.cohesion-territoires.gouv.fr/  
reseau-commerce-ville-et-territoire](http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/reseau-commerce-ville-et-territoire)

Envie de devenir acteur du réseau ?  
Contactez-nous :  
[commerce-ville-territoire@developpement-durable.gouv.fr](mailto:commerce-ville-territoire@developpement-durable.gouv.fr)



Premier ministre  
COMMISSARIAT  
GÉNÉRAL À L'ÉGALITÉ  
DES TERRITOIRES

MINISTÈRE  
DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES

MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES