



Fil conducteur du RNA sur l'année 2018 : « Comment répondre au défi de « sobriété » dans la fabrication de la ville et le saisir comme une opportunité ? Comment le concilier avec l'attractivité des territoires et la qualité des usages ? »

RNA du lundi 26 mars 2018 : Comment relever le défi de la transition énergétique et environnementale en aménagement opérationnel ?

Compte rendu du GT2 – Séance du 26 mars 2018

« Quelles sont les nouvelles tendances en matière de logistique, quelles articulations avec l'aménagement ? »

Chefs de file : Anne Fraisse (Europolia) / Jose-Michael Chenu (Vinci aménagement)

Référents : Emilie Touchard (DHUP / AD5), Florence Menez, Marion Benoit Mouton et Sophie Barthelet (Cerema), Marie-Odile Farineau (SCET)

Le GT 2 s'est donné comme objectif en 2018 de réfléchir au renouvellement de la filière de l'aménagement en identifiant les nouveaux acteurs de la ville, leurs stratégies d'intervention et leurs modèles économiques pour envisager les dynamiques partenariales possibles ainsi que la gouvernance et l'organisation des projets qui en découlent. Il s'agit de voir comment les aménageurs peuvent se positionner dans ce nouveau paysage, comment leur rôle, leur métier et leurs pratiques d'aménageur peuvent évoluer et à quelles étapes en prenant en compte les modèles économiques des nouveaux acteurs.

Cette première séance de l'année 2018 propose de s'intéresser aux acteurs de la filière commerciale qui interviennent dans l'aménagement, pour comprendre leurs stratégies immobilières et les dynamiques de la distribution et de la logistique. A travers ces acteurs, un focus est mis sur une évolution sociétale, avec l'impact du numérique et l'explosion du e-commerce qui implique la transformation de la filière commerciale et se traduit par une recomposition des stratégies immobilières commerciales et des dynamiques de distribution et de logistique.

Comment, dans une société où on cherche à faire du développement durable, à assumer des projets qui intègrent la transition environnementale et énergétique, prendre en compte les nouvelles stratégies de ces acteurs ? Comment les aménageurs peuvent-ils être pro-actifs et travailler avec les acteurs du secteur logistique ou encore du e-commerce ? Quels impacts sur le commerce traditionnel et ses nouveaux besoins ? Quels sont les liens avec les besoins en termes de petite logistique et de nouveaux services ? A travers les réponses à ces questions, seront envisagées les évolutions des modèles économiques.

Anne Fraisse et José-Michael Chenu ouvrent la séance en présentant ces différentes questions et comment à travers les trois interventions proposées il sera recherché des éléments de connaissance et de réponses. **Les trois regards différent de part leurs positions, entre un bureau d'étude qui accompagne et qui conseille, un logisticien qui aménage et propose des services et un commerçant qui a des besoins et des attentes :**

- **Jérôme Le Grelle, executive director CBRE-convergences**, retrace l'évolution de la filière du commerce dans le

contexte actuel de changements profonds, liés aux modes de vie avec l'accélération du digital qui questionne les 4 fonctions du magasin : stockage, showroom, vente et livraison.

- **Juliette Berthon responsable ingénierie urbaine SOGARIS** expose à travers plusieurs exemples d'opérations d'aménagement, comment la stratégie de cette foncière en matière de nouvelles implantations logistiques se traduit dans le milieu urbain, dans un esprit de prise en compte des enjeux environnementaux.

- **Jacques Bonafé, directeur immobilier du groupe Steinhoff** expose la façon dont le métier de support immobilier et logistique auprès des enseignes commerciales intègre les nouvelles façons de faire avec la complexité de tenir les investissements dans un modèle en mouvement.

Jérôme Le Grelle, CBRE-Convergences

Jérôme Le Grelle retrace l'évolution récente de la filière du commerce dans un contexte de changement profond après une période de 40 ans de croissance.

Cette évolution est concomitante de modifications profondes de la société, comme l'évolution de la structure familiale dont la taille diminue, le travail généralisé des femmes, l'évolution de la mobilité avec une relation qui diminue entre le domicile et le centre commercial et qui est en augmentation entre les gares, aéroports et les lieux de travail.

Le début de la crise du commerce traditionnel est situé en 2008 avec l'arrêt de la croissance de la consommation, la grande distribution et de grandes enseignes sont en perte régulière du chiffre d'affaires. Des secteurs entiers disparaissent (avec des enseignes comme Virgin qui disparaissent de la France).

Le principe fondateur des hyper marchés avec « tout sous le même toit » ou le « mass market » est fondamentalement remis en cause par un autre principe « je veux acheter où je veux, quand je veux, comme je veux ». Le commerce s'adresse à des flux et à des masses qui s'individualisent, avec un temps des mobilités diversifiées, on est dans l'instant présent et la spontanéité.

Le digital n'est pas la cause de cette évolution, mais il va accélérer certaines ruptures majeures :

- **l'émergence des « pure players »**, nouveau canal de distribution avec de nouvelles formes de concurrence .
- **l'émergence de l'omni-canal**, une même enseigne avec des formats de distribution différents (ex Auchan avec le drive, etc.). Il est souligné que lorsqu'un nouveau concept est mis en place c'est en fait un nouveau métier (petite surfaces / grand hyper c'est un autre métier).
- l'émergence de nouvelles technologies au service de l'acte d'achat qui réinvente le magasin, la **relation client-enseigne se fonde sur la relation de services et non plus sur la relation d'abondance.**

Il en résulte une fragmentation et une dispersion du client.

C'est la fin du « big is beautiful » comme moteur de l'attractivité, la fin de la prédominance du réseau physique, et **l'apparition de nouveaux critères d'implantation basés sur des logiques de flux**. L'émergence de nouveaux services avec différents modèles, amènent à une redéfinition du magasin et de la proximité dans les grandes villes alors que les problèmes restent encore dans les petites villes.

Plus de proximité avec le client nécessite un changement de maillage et d'échelle. Pour aller vers le client là où il se trouve, **dans les fortes densités urbaines et sur les flux**, la tendance est alors d'aller à la recherche de localisation sur ces flux (gares aéroports station service...). Le succès du centre commercial des 4 temps qui sont connectés de toutes parts est un exemple de ce type.

La **localisation de proximité**, dans les quartiers où sont les habitants, implique une adaptation des formats très fins allant jusqu'à 100m² et une grande disponibilité en termes d'ouverture.

Enfin, 3ème événement : le **digital**. **Et aujourd'hui on assiste à la convergence du digital avec le commerce traditionnel**. Par exemple Monoprix rachète le « pure player » Sarenza pour maîtriser la technologie digitale. Ces deux éléments se fondent en fait avec une réinterrogation des flux, des échelles et des services.

On réinvente le magasin : un magasin actuel fonde **4 fonctions : stockage, showroom, vente et livraison.**

Aujourd'hui on réinterroge les fonctions du magasin physique pour distinguer ces 4 fonctions.

Comment reconstruire des polarités commerciales, sur quels types de flux ? Alors qu'on ne sait pas très bien qui impulse le mouvement. Comment recréer un nouvel équilibre pour le commerce : les coûts d'investissement et d'exploitation sont importants, et de nouveaux besoins en service à mettre en place. Mais les retours sont difficiles à appréhender : les rendements restent corrélés aux fortes densités. L'impact du digital et l'impact du magasin physique sont difficiles à mesurer. Les coûts liés à la logistique et à la livraison sont très importants. La plupart des acteurs n'intègrent pas ces coûts dans les offres aux consommateurs. Ce qui à terme, fera encore évoluer les manières de consommer et les modèles dédiés. Cependant l'évaluation de ces évolutions reste difficile, car on manque encore de recul.

La diminution du maillage et de la densité interroge car si en territoires denses réseau maillage et densité sont stratégiques, **on assiste aujourd'hui, à l'abandon par les enseignes nationales des lieux qui sont en perte de dynamique.**

Par ailleurs, l'omni-cannalité, c'est répondre au client quel que soit le canal de sa demande. Du coup, la logique du dernier km est moins prégnante qu'il y a 5 ou 6 ans. Le magasin n'est plus le seul capteur du client, il faut donner une accroche différente. **La demande de service est importante, en particulier sur les jours et horaires d'ouverture qui s'élargissent vers des plages de plus en plus importantes.**

Ces mouvements doivent être resitués dans leurs environnements économiques mais **les références sont bousculées. Notamment la notion de loyer : est-ce toujours corrélé à un chiffre d'affaire ?** Le compte d'exploitation type est différent alors que le CA était la base de la hiérarchie des valeurs, du coup les exercices sont compliqués. Il devient difficile d'estimer le taux d'effort que le commerçant est capable de faire.

Une nouvelle relation à la ville et au territoire est à créer avec :

- une valeur de mixité des usages dans laquelle le commerce peut retrouver son attrait dans des lieux conçus comme des lieux échanges pour apporter aux habitants le service demandé ;
- un besoin de développement et de maillage des infrastructures adaptées.

Mais les commerces indépendants et la présence locale sont les grands oubliés de cette évolution.

Séquences questions et réponses

Question : comment se fait-il, compte tenu de l'histoire, on a encore autant de demande d'aménagement de zone pour des grandes surfaces en périphérie ?

Réponse. Plusieurs facteurs. Dans la grande distribution, la notion de parts de marchés reste prégnante et le CA croît par l'ouverture de nouveaux magasins. L'alternative à cela, c'est ce qui se passe dans les enseignes d'équipements de la maison et bricolage avec de nouveaux formats qui reviennent dans les centres. Mais cela se fait doucement avec de fortes perturbations sur la chaîne globale de l'enseigne. Des élus demandent des appuis en Ile de France pour réinstaller des zones d'activités dans les zones denses pour y garder des emplois et demandent des produits immobiliers rentables en zones denses.

Question : Europa City est donc du XX siècle ?

Réponse : le centre commercial avait une vocation utilitaire et une offre importante. Europa City vise à réinventer le principe du centre commercial avec des réponses tournées vers la culture et le loisir, en plus de l'achat. Mais faut-il une offre de cette ampleur ? Cela peut faire polémique (mon avis est non).

Question : les distributeurs doivent s'adapter à de nouveaux formats et à des consommateurs qui changent d'avis très vite. Ne serait-ce pas mieux d'externaliser la logistique pour être plus efficient et faire face à la volatilité du consommateur ?

Réponse : le consommateur sera encore plus zappeur en fonction de l'offre qui se présente. Amazon est en fait une réponse à votre question. De plus en plus de marques et d'enseignes passent par Amazon pour être distribuées. On voit aussi des enseignes qui s'en vont d'Amazon car elles sont noyées parmi d'autres. Enfin, à travers le contact client, le magasin a une histoire. Les jeunes même avec le digital, vont encore dans les centres commerciaux (peut-être moins

dans les centres anciens). Le magasin garde ainsi toute sa place.

Question : comment se positionnent les grandes enseignes foncières par rapport à ces mutations ?

Réponse : c'est un peu la langue de bois. Pour la mutation des centres commerciaux pour aller de son objectif utilitaire vers d'autres enjeux, certaines foncières proposent des choses nouvelles. Mais toutes les foncières ne sont pas prêtes à le faire ou ne le font pas suffisamment rapidement. L'évolution du centre doit être prise à temps avec des investissements importants pour rester à jour, les efforts de restructuration pour envisager un repositionnement doivent avoir un impact sur les loyers. Le cas de Cap 3000 dans le sud où Altarea a fait des investissements colossaux pendant des années. aujourd'hui ils peuvent dire qu'ils ont gagné leur pari mais ce fut difficile.

Question : le coût de la logistique est croissant. Est-il possible de la quantifier ? Commente est-il pris en compte ?

Réponse : je ne sais pas évaluer ce coût et cela est une véritable question du fait de la multiplication des réseaux de distribution et de la très forte concurrence.

Question : certaines zones commerciales sont un peu obsolètes. Elles peuvent difficilement muter, comment atteindre la rentabilité ?

Réponse : effectivement pour des zones 100 % commerciales c'est compliqué. Par exemple, Bobigny2 qui était sur dalle a été transformé petit à petit en bureaux et logements avec une densification qui a permis de rentabiliser et de financer le rachat des fonds de commerce, car la mixité et la densité permettent de créer de la plus-value. Mais lorsque l'environnement ne permet pas une densification et une transformation des usages, avec une valeur du foncier ou des droit à construire suffisante, c'est très difficile.

Juliette Berthon, Sogaris

La SOGARIS est une société de statut privé SEM, avec un actionnariat à 80 % public. Elle opère comme développeur urbain en économie et logistique, c'est une foncière semblable à Garonord mais sur le secteur au sud de Paris.

Un rapide diagnostic est proposé avec le constat de l'éviction des grands entrepôts logistiques de plus en plus loin du centre et qui est très problématique en termes de gestion des trafics qui sont générés : plus de 400ha de logistique ont quitté l'intérieur de l'A86. Par ailleurs les données appliquées au contexte parisien montrent les problèmes d'engorgement et de pollution: 40 % des émissions de particules fines dues au trafic routier, 30 % d'occupation de la voirie par le transport logistique, 90 % de transport de marchandises se fait par route.

En 2015, SOGARIS est devenu propriétaire foncier avec une stratégie offensive pour imposer un maillage logistique autour de Paris, avec la logistique comme activité de la ville. Elle s'est lancée dans le développement de nouvelles gammes en réinvestissant les centres-villes, qu'il s'agisse d'hôtel de la logistique en ville ou de services de livraison à l'échelle du quartier. Cet acteur initialement gestionnaire de plateformes logistiques, renouvelle complètement sa stratégie et ses missions pour devenir un aménageur, spécialiste des questions logistiques. Un schéma de développement logistique se décline avec 3 « produits » par rapport à 3 échelles de territoires (plateforme à l'échelle du bassin logistique, hôtel logistique à l'échelle de l'agglomération, espace urbain de distribution à l'échelle du quartier).

Plusieurs opérations d'aménagement sont ainsi présentées pour expliciter comment cette stratégie se traduit dans le milieu urbain.

1- L'hôtel logistique

Le projet de la Chapelle Internationale aux portes de Paris illustre le concept d'hôtel logistique, en lien avec une réflexion sur la desserte multimodale de ce site, une mixité programmatique et la volonté affichée d'avoir une performance environnementale forte, renouvelant complètement l'approche logistique. Ce projet a fait l'objet d'une consultation gagnée en 2009 sur un terrain SNCF. Ce projet se situe hors de la ZAC Chapelle International mais en façade de ce projet et de la voie ferrée. Il se greffe sur un terminal ferré dans une connexion forte avec le futur quartier. Un bâtiment de 400m de long avec un sous-sol logistique, des plots de surface tertiaire, un niveau de toiture en agriculture urbaine confié à la Ville de Paris. Les bâtiments présentent une façade ferroviaire et une façade urbaine qui ne montre pas que c'est une surface logistique. Ils sont également occupés par un datacenter, des bureaux, une

centrale à chaleur...).

Des navettes sont mises en place entre des plateformes logistiques de grande taille (ex Douge, à 250kms) et un centre intermédiaire. 4 Trains par jour permettent d'éviter la circulation de 240 camions par jour. Les caisses mobiles sont déplacées du train vers des camions « chassis cabines » (alimentés en biogaz). Un bilan environnemental est construit avec l'ADEME.

2- Exemples d'espaces urbains de distribution en rez de chaussée ou sous-sol de bâtiments tertiaire ou de logement

- **L'espace urbain de distribution de Beaugrenelle** (non centre commercial) a été installé en lien avec la Poste Immo dans un parking sous occupé avec un investissement de 3000m². Cela permet de gérer la livraison de 4000 colis par jour en temps normal (hors fêtes fin d'année) par des camions de la Poste. 4 poids lourds /jour livrent les colis depuis la plateforme générale, ensuite 90 % des livraisons se font via véhicules électriques avec 40 tournées journalières pour plusieurs arrondissements parisiens. Cela a permis de réduire le flux de camions globalement sur le territoire. Sur un an d'exploitation les résultats de performances environnementales sont supérieurs aux objectifs.

- **L'Hôtel logistique des Ardoines à Vitry sur Seine** est un hôtel d'activités avec de la logistique et du commerces de gros et des activités artisanales, sur 39 000m² avec agriculture urbaine en toiture. En bail à construction sur 30 ans avec acquisition à la fin. Cela permet de redonner une chaîne de valeur aux activités et de rationaliser l'occupation de l'espace.

- **Un projet pont de Grenelle** au pied de la maison de la radio : un espace urbain de distribution (7 000m²) avec une intermodalité fluviale a été installé en réinvestissant d'anciens parking avec au dessus une école d'enseignement supérieur. Un travail a été conduit avec un transporteur pour trouver la bonne solution. Une station de gaz naturel permet d'inviter les transporteurs à rouler au gaz naturel (aujourd'hui un véritable problème d'approvisionnement d'énergie).

- **Porte de Pantin** en sous face du périphérique avec 1000m² comme une base avancée en porte parisienne partagée entre 2 transporteurs, l'un pour l'amont et l'autre pour l'aval. Elle permet ensuite une desserte via de petits véhicules.

- **Quartier de Pleyel en Seine Saint Denis** avec une surface de 6400 m² et un projet de groupement avec un time sharing des surfaces qui permet de maximiser le rendement locatif via une occupation foncière optimisée.

- **Ivry le Monde (anciennes imprimeries)** : Un espace urbain de distribution construit en VEFA sur 6000m² en pied d'immeuble de logements avec Linkcity est une forme de réponse aux demandes d'élus qui veulent des activités en zones denses avec emplois. La programmation a donc été faite après consultation lancée par la commune qui intégrait la demande d'activités. Ici ce sont des activités de messagerie et logistique avec des logements construits au dessus . La logistique est directement intégrée dès le départ (accord des pompiers et accord avec un promoteur Linkcity/Nexity). Elle se développe sur 6 000m² sur 2 niveaux. Il y a toutefois le problème de l'arrivée des poids lourds qui restent présents et doivent être intégrés avec un minimum de nuisances. Pas de stockage, ICPE locaux de charge

La question du maillage pour pouvoir gérer l'approvisionnement est très importante. Il est nécessaire d'apporter une pluralité de solutions dans perspective de la fermeture des agglomérations aux véhicules diesel.

Séquence questions et réponses

Question : quel est le montage des opérations ?

Réponse : logique de foncière, Sogaris achète le foncier et l'immobilier. La rentabilité se fait sur des temps très longs, donc le modèle d'acquisition permet de sécuriser le montage (sur 25/30 ans).

Question : pour Vitry, quel est le prix de sortie ? Commercialisation ?

Réponse : nous sommes en cours de pré-commercialisation. On est sur des objets peu courants on ne peut le développer en blanc. Il faut donc sécuriser le montage via une pré-commercialisation et prouver la fiabilité du projet. Le RDC du Bâtiment est pensé pour les commerces du BTP avec des petits showrooms et des espaces de stockage. La

programmation a été faite en interne et le pari est relevé. L'agriculture urbaine est gérée par la collectivité

Question : Lancement d'une opération en blanc, comment faites-vous ?

Réponse : aujourd'hui la SOGARIS a une capacité à financer en autonomie mais limitée à qq opérations, appuyée sur un fond avec rendement de gestion locative d'autres opérations immobilières. Ces activités en blanc sont effectivement à risque, mais nécessaires pour montrer que cela fonctionne.

Question : pourquoi une localisation en bordure de flux soit routier soit ferroviaire soit fluvial ?

Réponse : svu le foncier est disponible à ces endroits qui comportent des nuisances. De plus les critères d'intermodalités sont nécessaires. Les collectivités viennent aussi nous chercher sur ce type de foncier, en plus de la prospection. Une grande problématique que rencontrent les locataires de la SOGARIS : être connectés aux réseaux de transports en commun, car de nombreux salariés de la logistique ne viennent pas en voiture mais en TC et généralement très peu de places sont réservés au stationnement privé.

Question : enjeux de requalification des anciennes plateformes comme l'emprise de Rungis Sogaris ?

Réponse : enjeu de densifier avec construction sur plusieurs niveaux.

Question : les rendements de la logistique

Réponse: très forte sur les grosses plateformes. Moins importantes dans les zones denses. Mais la SOGARIS, malgré son actionnariat public a des objectifs de rendements importants (>10%). difficile de faire comprendre qu'en centre urbain, on ne pourra avoir de tels niveaux, mais culturellement les ratios de bons rendements sont bien ancrés. Aujourd'hui la logistique n'est plus sur des rendements de 10 % notamment en zone urbaine. Elle est plus lucrative en périurbain.

Question : agriculture urbaine, flux alimentaires ?

Réponse : Oui avec un travail aujourd'hui avec des structures qui se sont spécialisées, mais sans confusion des rôles. La stratégie de développement n'est pas sur l'agriculture urbaine.

Question : qu'est ce qui a amené sur cette forme de travail de la logistique ?

Réponse : une perception réglementaire, une sensibilité à la contrainte de circulation en ville et à la sécurisation de l'accès marchandises en ville. Il y aura demain de vraies problématiques pour l'accès aux marchandises en ville. Par exemple l'interdiction des véhicules diesel en centre-ville. On va contraindre plutôt la petite logistique plutôt que les gros logisticiens qui pourront s'adapter. Comment donc ne pas faire en sorte que les grands logisticiens captent complètement le marché ? Comment la législation peut accompagner le développement des acteurs en ayant le souci de laisser la place à tous, pas seulement à Amazon ? Les flux logistiques ne sont jamais pris en compte, ni les livraisons, dans les projets urbains alors que l'on voit des commerces dans tous les rdc. Ca devrait être dans les cahiers des charges des opérations.

Question : menez-vous des démarches de concertation ?

Réponse : pour le projet de la Chapelle 33 réunions de concertation ont été tenues et ont permis d'emporter l'adhésion des habitants.

Question : les études amont et aval sont-elles cohérentes ?

Réponse : de nombreuses études d'impacts ont été réalisés avant les projets pour évaluer les risques d'accident, les impacts sur les circulations camions, les blocages liés aux flux de camion. Entre 30 et 40 % de km ont été gagnés sur Beaugrenelle et 55 % sur dernier km. A Ivry : un porteur toutes les 2 heures. La sinistralité a été diminuée également.

Jacques Bonafé, groupe Steinhoff

Le groupe Steinhoff est un opérateur immobilier et logistique qui accompagne les sociétés commerciales du groupe pour les questions foncières, immobilières et logistiques. Ce groupe, d'origine allemande, et de 130 000 personnes avec 3 000 points de vente avec des petits formats et des grands formats, travaille à l'échelle européenne. Il comprend 40 enseignes essentiellement d'équipements de la maison dont Conforama pour la France. Chaque société garde son fonctionnement et Steinhoff vient sur le supply Chain, c'est à dire l'investissement dans les usines, le transports ou la logistique.

Cette séquence permet d'aborder les réflexions en cours sur l'évolution du métier de support immobilier et logistique auprès des enseignes commerciales. Quels sont leurs besoins actuels, notamment lien commerce physique / plateforme logistique et relations clients? En quoi le contexte français peut se démarquer et avoir des spécificités que d'autres pays, notamment européens n'ont pas? Notamment quelle est la tendance entre la recherche d'entrepôts de plus en plus grands (et donc éloignés des centres urbains) et le rapprochement du produit du client final pour une livraison immédiate?

Tel qu'évoqué par Jérôme Le Grelle, la manière de consommer a fortement évolué et la situation actuelle est celle d'une révolution. En effet, traditionnellement il y avait d'abord la production puis la vente mais aujourd'hui avec l'évolution des consommations à l'international, on est passé à une relation inversée. C'est le consommateur qui génère le système et non l'inverse et il faut le comprendre dans l'ensemble de ses comportements (achats/mobilités).

Il ne s'agit plus seulement de vendre, il faut aussi y associer du service. En socio économie, on parle d'offre globale de service ajouté à la vente. Voir comment construire tout ça. On est sur la fin d'un schéma industriel et on sort du secteur concurrentiel où on observait nos équivalents. Aujourd'hui il faut être plus large (notamment du côté des pure players) et être multi-canaux. Les nouvelles technologies sont facteurs de croissance et doivent être intégrées. Il y a également le retour des centres-villes et la moindre prééminence de la voiture.

Avant le problème était surtout de trouver le foncier. Le contexte environnemental évolue. aujourd'hui s'il y a toujours la problématique foncière, il y a aussi la démarche de projets.

On ne construit plus pour louer au m², mais il faut proposer autre chose et être en capacité de trouver la rentabilité économique. Il faut améliorer la connaissance client et l'avance des pure players est colossale. Il s'agit de faire évoluer nos modèles pour retrouver des marges de rentabilité. Il est nécessaire de prendre en compte au-delà du bâti proposé mais aussi sa durée de vie et la question des services apportés.

La réponse magasin est en cours d'évolution mais **c'est surtout sur le management de la supply chain qu'il faut pouvoir innover, en prenant en compte les flux / contreflux /immobilier / stockage et la gestion des flux est poussée jusqu'à la chaîne de production tirés par la demande du consommateur. Des effets de contreflux de plus en plus importants et qui n'existaient pas avant. Aujourd'hui il est plus complexe de tenir les investissements dans un modèle qui fonctionne et qui change en même temps.**

Le magasin devient le principe du showroom et reste une expérience à vivre. Derrière, il y a l'enjeu du e-commerce pour approcher le marché.

Steinhoff est une petite foncière spécialisée dans les grands entrepôts. Aujourd'hui, l'intérêt est plutôt d'investir dans l'outil, et donc la production d'espaces logistiques qu'elle pourra louer ensuite voire pourra faire fructifier auprès d'autres transporteurs/logisticiens. Il s'agit de bien comprendre ce que veulent les filiales et leurs enjeux et des formats d'équipement différents sont nécessaires.

Aujourd'hui plusieurs modèles coexistent :

- **des plateformes XXL** pour concentrer les flux sur un point unique desservant l'ensemble des magasins telle celle pour Conforama (190 000m²) ou avec l'entrepôt de Tournant (77), avec une mégazone et la possibilité d'avoir une desserte ferroviaire.

- **un autre format à l'opposé qui est le format « click&collect »** qui s'appuie sur les surfaces de stockage présentes dans les magasins.

La problématique du dernier kilomètre est essentiellement francilienne avec des dessertes qui doivent être assurées avec des véhicules sans diesel. Steinhoff a sa propre flotte de véhicules mais fait aussi appel à des sous-traitants, notamment pour diversifier les types de véhicules.

La problématique réglementaire et environnementale a fortement évolué avec également l'intégration des sujets

emplois en lien avec les partenaires locaux. Des coopérations sont à mettre en place sur des sujets à investir en s'accompagnant par autres acteurs bien positionnés sur ces secteurs. Il vaut associer les bons partenaires plutôt que chercher à intégrer l'ensemble des sujets, cela implique de bien connaître les réseaux existants et de s'appuyer sur ces solutions.

Cette approche en coopération permet aussi des réflexions sur le renouvellement de zones obsolètes, ou en centre urbain. Souvent les solutions à projet mixtes peuvent répondre à ces enjeux également sur les aspects liés à la transition énergétique.

La logistique, c'est du stockage et donc ça ne devrait pas être cher or aujourd'hui cela devient plus complexe et donc plus cher. Les business plan sont souvent faits site par site. Il faut aussi que le projet logistique, à qui l'on demande davantage, doit rester économiquement le plus bas possible. **Les concentrations de plateformes sont un début de réponse.**

La question du transport reste aussi essentielle pour optimiser ces coûts avec un schéma nouveau d'engagement sur un délai de livraison même en 48/72H.

Séquence questions et réponses

Question : quels changements de comportement de la part des élus locaux ?

Réponse : l'étude d'impact est un moment privilégié pour parler du projet et le faire progresser avec les acteurs locaux. Il faut en profiter pour instaurer un mode de concertation pour pouvoir travailler ensemble

16h15-16h30 - Conclusion par Anne Fraisse et Jose-Michael Chenu

Après avoir remercié les intervenants et les participants, Anne Fraisse et José-Michael Chenu annoncent la seconde séance du RNA, programmée le 5 juillet qui sera consacrée à la recherche de projets de qualité à un coût raisonné. En effet ces dernières années, la tendance fut une augmentation des investissements dans l'aménagement au prétexte de la recherche de qualité (espaces publics, espaces verts, équipements, impacts des réglementations dans le domaine du bâtiment, etc.). Sans chercher à justifier sinon objectiver ce discours, les travaux du GT2 confronteront les promesses actuelles portées par de nouveaux acteurs de l'aménagement et de l'immobilier (faire mieux pour moins cher) aux réalités opérationnelles.