

CONFÉRENCES

Le magasin au cœur des préoccupations, des transformations et des attentions de tous les acteurs de l'écosystème du commerce

Interview d'Emmanuel LE ROCH, Délégué Général de Procos

L'Assemblée Générale de Procos le 21 mars 2018 a été l'occasion pour son Délégué Général de revenir sur sa perception des enjeux majeurs pour le commerce et des rôles que Procos peut jouer pour accompagner ses adhérents dans leurs transformations.

Transformation numérique, aménagement du territoire et commerce, modèle économique et réduction impérative des coûts immobiliers, dynamisme d'innovation des enseignes, capital humain dans les magasins ... autant de sujets qui seront à traiter dans les mois à venir. Il était interviewé par Olivier PIA qui animait la journée.

Olivier PIA : Nous avons parlé toute la journée de l'avenir du commerce, de ses transformations profondes, de l'avenir du magasin et de son rôle dans l'expérience client. Quels sont pour vous les enjeux les plus importants et comment voyez-vous les rôles de Procos dans cet environnement ?

Emmanuel LE ROCH : Les transformations du commerce sont très nombreuses mais si je devais prioriser deux enjeux ultra-prioritaires car ils englobent beaucoup d'aspects, je dirais :

- **en premier lieu, la place et les rôles du magasin** car ils représentent à la fois des enjeux pour le commerce lui-même et occupent une place centrale dans la société largement au-delà de la transaction commerciale, particulièrement en termes d'emploi local dans les territoires et d'animation dans la vie de ces derniers.

Il faut rappeler sans relâche que le commerce de détail représente 3,5 millions d'emplois dont 3,1 millions d'emplois salariés répartis sur tout le territoire français. Les 260 enseignes de Procos, à elles seules emploient près de 850 000 personnes, dont la plus grande partie dans des magasins, sur tout le territoire français et dans tous les types de villes ! Quel autre grand secteur de l'économie présente ces caractéristiques ? Aucun. Pourtant, on a parfois le sentiment que la prise de conscience de cet état de fait n'est pas totale.

- **le second ensemble de préoccupations** et de sujets prioritaires porte sur **les transformations des modèles économiques du retail.**

En effet, le magasin, en plus de représenter un enjeu commercial et économique, est un enjeu de société.

La question est : Le magasin est-il un point d'ancrage essentiel entre le territoire et le commerce ? Je suggère à tous de se poser cette question.

Si l'aménagement du territoire reste une priorité et si le magasin est considéré comme un sujet prioritaire pour tous, le commerce est un des acteurs qui peut contribuer à compenser les effets de la concentration des activités dans les grandes villes et la métropolisation.

Mais, pour que cela soit le cas, il faut que les acteurs du commerce physique s'adaptent rapidement aux éléments des nouveaux modes de consommation et aux nouvelles conditions de la concurrence. **Il faut agir vite, car ces transformations sont violentes et rapides.**

C'est pourquoi, nous sommes favorables à toute mesure qui permettrait cette accélération de transformation telle que le **crédit d'impôt numérique ou un amortissement accéléré des investissements numériques**. C'est une nécessité impérieuse pour tous les commerçants, qu'ils soient indépendants, franchisés ou succursalistes.

La question centrale est donc la place accordée au commerce dans l'activité économique, d'une part, et dans les territoires, d'autre part ?

Aujourd'hui, le commerce de détail, c'est :

- Un enjeu majeur pour l'emploi local, nous l'avons vu,
- Un enjeu pour la dynamique des territoires,
- Une contribution forte à la vie locale : la vie des rues, des quartiers et des polarités commerciales.

Or, **toutes les formes de commerce n'ont pas les mêmes externalités, les mêmes impacts globaux sur la société.**

L'activité d'un entrepôt n'a pas les mêmes impacts sur la vie locale que l'exploitation de 50 ou 100 magasins répartis dans différents territoires géographiques. C'est un fait ! Nous pensons que c'est important d'en avoir conscience et, ce faisant, d'en tenir compte.

N'est-ce pas l'analyse de l'intérêt général qui doit guider l'action publique ?

Cela amène à se poser naturellement quelques questions telles que :

- Souhaite-t-on nousfavoriser l'adaptation rapide des acteurs pour accompagner autant que possible l'existence de magasins comme lieux de vie dans la diversité des territoires ?
- **Si c'est un objectif prioritaire, il faut réfléchir en ce sens. Quels sont les éléments qui risquent d'entraîner les fermetures de magasins ? Comment limiter celles-ci ?** Comment moderniser l'équipement commercial et améliorer les conditions d'exploitation dans un nouvel environnement dans lequel les choses ont changé ? (Réalisation d'une partie du chiffre d'affaires par internet, réduction du trafic dans les magasins ...). Ce dernier nécessite de mobiliser tous les acteurs impliqués c'est-à-dire les propriétaires immobiliers, les pouvoirs publics nationaux, les élus locaux, les commerçants, les agents immobiliers.

Olivier PIA : Au-delà de cette place du commerce dans les territoires, vous parlez des enjeux de modèles économiques, de quoi s'agit-il ? Que peut faire Procos sur ces sujets ?

Emmanuel LE ROCH : Les transformations actuelles montrent que, commercialement, le modèle omnicanal, c'est-à-dire combinant le magasin et internet, devient le modèle dominant, plébiscité par le consommateur, d'une part, et viable économiquement, d'autre part.

On observe de nombreux rapprochements, les pure players ouvrent des magasins, de nombreux acteurs originaires de ses deux mondes se rapprochent, se marient...

Par ailleurs, les enseignes originaires du physique maîtrisent de mieux en mieux le digital. **L'opposition entre magasin et digital n'est plus un enjeu, il s'agit de les combiner au mieux ensemble pour répondre aux attentes du client final.**

En conséquence :

- Le magasin va se transformer et assurer de multiples rôles (showroom, point de vente, logistique de proximité, média pour la marque...).
- Le chiffre d'affaires omnicanal sera de moins en moins attribué à tel ou tel canal de vente.
- Les coûts du canal numérique sont croissants : référencement, acquisition du client, livraison, investissements technologiques.

Par ailleurs, sans opposer les uns aux autres, on ne peut sous-estimer le fait que de nouveaux acteurs très puissants occupent une place croissante et prennent des parts de marché : Amazon aujourd'hui, Alibaba, demain. Ceci réduit d'autant le marché disponible pour les commerçants initiaux. De plus, il s'agit d'acteurs dont la taille et les moyens financiers sont considérables et qui peuvent, de ce fait, créer des ruptures brutales d'environnement et rebattre les cartes de tous les secteurs. Les exemples sont déjà nombreux, hier, livre, jouet, électronique..., aujourd'hui, textile... demain, alimentaire...

Les enseignes doivent transformer leurs modèles mais il reste une question centrale : jusqu'où faut-il aller ? Quelles seront les formes rentables et durables de ces modèles retail de demain ?

Ces très gros acteurs issus du numérique n'ont pas l'obligation vitale d'être rentables sur leur activité retail car ils gagnent de l'argent ailleurs (le cloud par exemple ou la logistique), et ils sont capables de lever des fonds sur la base d'autres éléments que la rentabilité du retail : les gains de part de marché, par exemple.

Ces acteurs ont des modèles différents de ceux des retailers. Mais, ils sont très innovants, en matière de services clients notamment et deviennent souvent la référence, le repère.

Or, le modèle économique de nos enseignes doit dégager de la rentabilité. D'où un ensemble de questions stratégiques : faut-il devenir plus gros ? Faut-il se différencier sur des niches spécifiques etc ? ... Les fondamentaux du commerce restent vrais : une offre différenciante de produits et de services, une excellence opérationnelle, un bon réseau de magasins... mais cela ne suffit plus.

Le rôle de Procos est de créer les conditions d'un échange entre les enseignes de différents secteurs, équipement de la maison, de la personne, restauration... un échange sur les choix possibles, les partenaires innovants, les bonnes organisations, sur les échecs, les bonnes pratiques pour aller plus vite et faire les meilleurs choix pour concevoir le modèle efficient de demain.

Plus les choses sont compliquées, plus cette nécessité d'échanges est importante.

Par ailleurs, nous devons faire évoluer nos capacités d'analyse. Nous devons bâtir progressivement des outils de mesure et d'aide à la décision correspondant à ce nouveau contexte.

Ce que nous avons fait depuis des années pour le magasin (CA, loyers, analyse des villes, des pôles commerciaux), Procos doit le poursuivre car cela reste essentiel mais nous devons le faire dans un monde omnicanal, phigital, produire des indicateurs globaux, imaginer de nouveaux repères pour les enseignes, mettre en place de nouveaux benchmarks etc.

Olivier PIA : vous insistez sur la force d'innovation d'Amazon, est-ce à dire que les innovations sont seulement le fait de ces nouveaux acteurs ?

Emmanuel LE ROCH : Pas du tout, les enseignes se transforment rapidement, innover énormément, lancent des produits, travaillent avec des start-up, créent de nouveaux formats et concepts de magasins...

Impossible de tout citer mais :

- cela va de la basket connectée d'Eram,
- aux investissements d'Etam et Undiz dans la RFID pour intégrer le suivi des stocks dans le but d'améliorer l'expérience omnicanale,
- en passant par le nouveau concept de magasin digital de Sephora,
- la multiplication des concepts en restauration,
- les concepts urbains des gros acteurs de la périphérie : Decathlon, Ikea, Leroy Merlin, Boulanger, Truffaut etc...

Pourtant cette capacité d'innovations des enseignes passe encore trop inaperçue compte tenu de la communication faite autour des start-up, des GAFAM ou des pure players !

On ne le sait pas assez mais le poids des enseignes issues du physique dans le chiffre d'affaires total réalisé sur internet ne cesse de croître et dépasse maintenant celui des pure players. Si l'on excepte Amazon, Cdiscount et Vente Privée, les sites leaders marchands sont des acteurs du retail : Fnac-Darty...

les enseignes se transforment, testent de nouvelles approches, adaptent leur parc de magasin, créent de nouvelles cultures d'entreprise, redonnent de l'initiative dans les réseaux, se développent en franchise, mettent en place des parcours clients « sans couture » ...

Malgré tout, le risque actuel est que la puissance de transformation et d'innovation de ces enseignes ne passe inaperçue alors que celle des acteurs du numérique est beaucoup plus visible donc plus séduisante. Or, c'est cette communication positive qui permet d'attirer l'attention des consommateurs, mais aussi des investisseurs voire des décideurs politiques.

En tant que Procos, nous avons, avec d'autres organisations professionnelles, une responsabilité pour impulser cette communication positive, cette visibilité, faire savoir que l'avenir économique du commerce reste largement le fait des acteurs historiques même s'ils sont fragilisés et qu'ils doivent changer rapidement.

Olivier PIA : Revenons au sujet du modèle économique sur lequel vous n'avez pas terminé, je crois, quels sont les enjeux principaux ?

Emmanuel LE ROCH : Les enseignes doivent réaliser en même temps de gros investissements dans plusieurs domaines : le digital, la logistique, l'informatique, les magasins et les hommes dans les magasins. A ceci s'ajoute le développement international que nous ne développerons pas ici par manque de temps mais qui devient fondamental dans de nombreux secteurs du retail (masse critique, répartition des risques, croissance inégale...) aussi bien sur le net qu'en points de vente.

Or, **ces investissements doivent se faire alors que la rentabilité est dégradée**, que l'environnement concurrentiel est instable et le modèle économique, fragilisé.

Si l'on prend le cas particulier de l'immobilier, la réponse des enseignes en termes de transformation du parc de magasins n'est pas unique, les modèles sont multiples/hybrides.

Certains choisissent d'avoir moins de points de vente mais plus grands.

D'autres, au contraire, souhaitent multiplier les points de contact : magasins plus petits mais plus nombreux pour répondre à la proximité, contribuer à la supply chain de proximité, se positionner sur les lieux de flux (travel retail...).

Certains acteurs réunissent plusieurs enseignes dans les mêmes locaux (d'un même groupe ou non). Les différentes formes et initiatives de partenariat se multiplient.

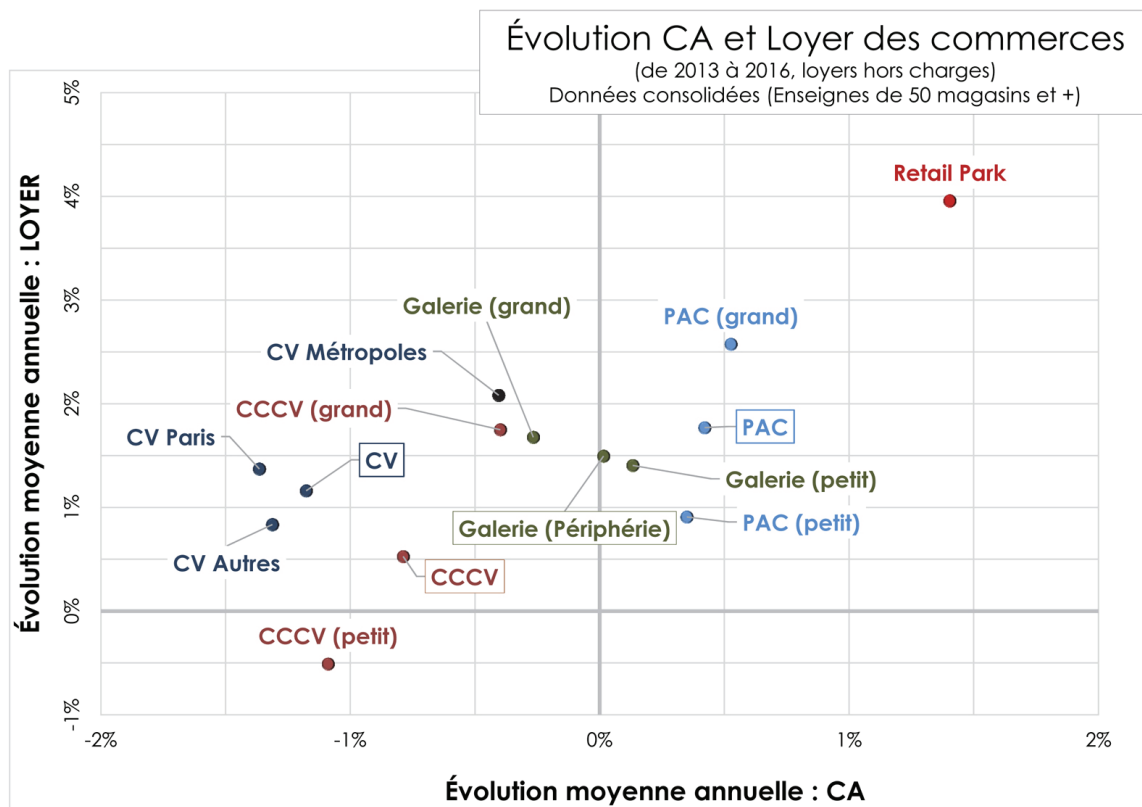
Pourtant un constat demeure d'actualité : le coût global immobilier ne cesse de croître plus vite que l'activité du commerce !

A l'exception du cas des petits centres commerciaux de centre-ville, les loyers augmentent même lorsque les chiffres d'affaires régressent.

Et, dans tous les cas, les loyers augmentent plus vite que les chiffres d'affaires magasins.

Par voie de conséquences, **les charges de personnel ont souvent été réduites au maximum pour compenser les augmentations de loyer ou de charges.**

Des loyers qui évoluent plus vite que les chiffres d'affaires



Source : Baromètre Procos

Mais la limite est largement atteinte. La situation doit se retourner. Pour assurer une bonne expérience client, les enseignes vont devoir capitaliser sur les équipes magasins, donc, dégager des moyens pour le faire.

Le poids du coût immobilier dans le compte d'exploitation va devoir décroître de manière conséquente.

Quelles sont les solutions pour y parvenir ?

- Réduction des surfaces : des formats plus petits ou moins de magasins ?
- Réduction des loyers ?
- Réduction de la fiscalité ?

En fait, tout cela à la fois.

Réformer la fiscalité du commerce est une urgence et doit répondre à deux impératifs : assurer une équité fiscale entre les canaux de vente, d'une part, contribuer à la réduction du coût global immobilier, d'autre part. Un produit vendu doit avoir la même fiscalité globale quel que soit le canal par lequel il passe, ce qui suppose une fiscalité sur le chiffre d'affaires ou sur la valeur ajoutée.

Il ne faut pas confondre ce sujet avec celui de la fiscalisation des revenus des GAFAM dont il est question à Bruxelles.

La structure de l'immobilier commercial est en train de se modifier : les acteurs se concentrent, les écarts se creusent entre les typologies d'emplacements au profit des emplacements numéro 1.

L'une des priorités de Procos est donc de convaincre que chaque acteur de l'écosystème du commerce doit revoir son modèle, adapter ses positions à un contexte différent et agir dans le sens de cette réduction du poids de l'immobilier. En se financiarisant de manière croissante, l'industrie de l'immobilier commercial est parvenue à capter une part toujours croissante de la valeur créée durant les 15 dernières années et ceci en défaveur des commerçants.

Le modèle actuel du retail ne peut plus le supporter, il faut changer les équilibres et les comportements avant que les points de vente ne ferment. **Il faut rapidement apporter les correctifs de marché indispensables et changer les comportements.**

Un début de correction a commencé dans les sites difficiles mais ce n'est pas partout, loin s'en faut. La durée du bail génère des effets retards entre activité retail et immobilier. Il faut retrouver une relation plus équilibrée entre l'activité réelle du commerce, sa rentabilité et les modalités de fonctionnement du secteur de l'immobilier commercial. Il faut retrouver une relation entre activité réelle et coût de l'immobilier, **sortir d'une logique de « taux d'effort » pour aller vers une logique de partage équitable de la valeur créée par l'activité commerciale.**

L'immobilier de commerce n'est qu'un outil de travail, un support de l'activité commerciale, ce ne peut être durablement un produit financier classique dont la valeur croît sans cesse pour celui qui le possède.

Bien entendu, il s'agit d'un paradigme difficile à remettre en cause puisse qu'il s'est renforcé progressivement au fil des années laissant penser à certain que cette croissance de valeur était sans fin. Or cela aurait eu une fin, dans tous les cas, car la capacité d'un commerçant à payer un loyer est, au final, toujours limité par son chiffre d'affaires réel, par ailleurs, la remise en cause actuelle est accélérée par les violentes adaptations de l'activité des acteurs du commerce.

Olivier PIA : Ce matin, nous avons parlé des hommes et des femmes dans les magasins, de la nécessité d'investir sur ce capital humain, Procos entend-il investir ce sujet et mener des actions dans ce domaine ?

Emmanuel LE ROCH : C'est l'un des enjeux majeurs pour une expérience client réussie. La relation humaine est, évidemment, un des éléments fondamentaux de l'apport du magasin par rapport à internet. Mais répondre aux attentes spécifiques d'un client est compliqué, lui faire vivre une expérience adaptée à son état d'esprit réclame des organisations, des comportements, des outils différents.

Il faut donc créer de la fierté dans l'exercice de ces métiers, actif vital pour nos entreprises et nos marques

L'omnicanal ou la transformation digitale ne se résument pas à la technologie, celle-ci n'est qu'un moyen.

L'expérience finale en magasin est très fortement dépendante de la capacité donnée aux équipes d'avoir le bon comportement, de s'adapter aux attentes réelles d'un client.

Cela suppose de tout mettre à plat, y compris le pilotage des équipes, les moyens dégagés pour les valoriser... **Une bonne expérience client passe souvent par une bonne expérience collaborateurs.** C'est sur ces enjeux, les expériences menées et les bonnes pratiques que nous voulons travailler avec nos enseignes.

Il s'agit également d'un enjeu de communication auprès de nos décideurs politiques et plus largement de la société civile : **faire appréhender l'importance de l'emploi local dans nos magasins, les rôles que jouent ces magasins dans la qualité de vie locale.**

Il faut redonner de la reconnaissance à ceux qui exercent ces métiers, aux jeunes, l'envie de les exercer, inventer de nouveaux modes de formation, de recrutement et de fidélisation.

Au-delà de ce que nous pourrions mettre en œuvre nous-mêmes au sein de Procos, nous collaborerons à toute initiative en ce sens, notamment dans le cadre des actions du Conseil du Commerce de France (CdCF) ou en relation avec d'autres organisations professionnelles et sectorielles.

Olivier PIA : nous allons terminer cette journée par un échange de points de vue sur la relation entre les acteurs de la ville, les élus et ceux du commerce, commerçants et promoteurs. Quelle est votre vision de ce sujet crucial pour l'avenir du commerce omnicanal ?

Emmanuel LE ROCH : Pour comprendre la relation entre le commerce et la ville dont il est beaucoup question en ce moment, notamment sur le sujet des villes moyennes, il faut toujours rappeler que **le commerce est une activité économique et non un sujet d'urbanisme ou d'immobilier.**

Aujourd'hui, **il ne faut pas confondre les transformations du commerce et les transformations de la ville et des territoires. Ces transformations ne sont pas de même nature et ne s'inscrivent pas dans le même horizon de temps.** La transformation du commerce est urgente et sera dorénavant permanente, alors que la ville s'inscrit dans le temps long. Ne confondons pas l'un et l'autre. Les difficultés d'appréciation et d'analyse actuelles résident dans le fait que tout ceci se télescope.

Le commerce répond toujours aux mêmes fondamentaux, sa localisation est guidée par la densité de population, les flux et les accès.

Internet a changé beaucoup de choses et offre d'autres possibilités mais de nombreux fondamentaux restent d'actualité.

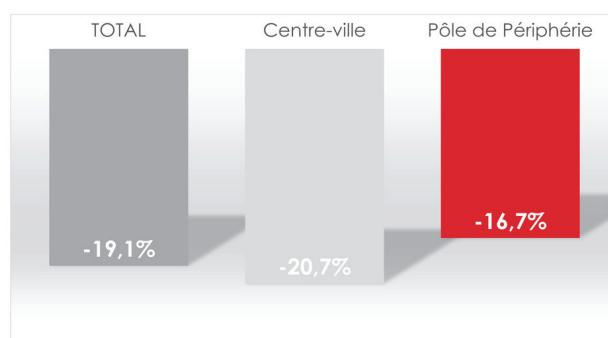
Le flux clients, tout d'abord : sans client, sans habitant, il n'y a pas de commerce.

Grâce à l'**Observatoire Procos/Stackr** de la fréquentation des commerces que nous avons créé en janvier 2018, **nous avons pu constater que les flux avaient baissé de 20 % en 5 ans et ceci dans tous les types d'emplacements de magasins.**

Evolution cumulée des flux 2013/2017

Évolution CA et Loyer des commerces (de 2013 à 2016, loyers hors charges)

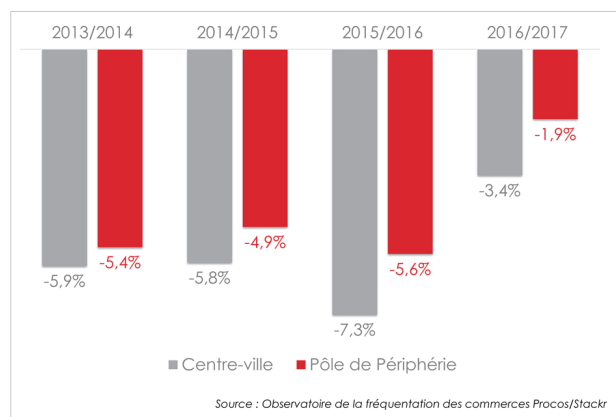
Données consolidées (Enseignes de 50 magasins et +)



Source : Observatoire de la fréquentation des commerces Procos/Stackr

Les chiffres de notre observatoire, de 2013 à 2016, montrent que cette baisse est tendancielle et de l'ordre de 5 % par an (même si 2017 semble montrer une légère amélioration mais sur une situation 2016 dégradée), Cela ne permet donc pas de se rassurer sur une éventuelle réduction de tendance.

Evolution cumulée des flux 2013/2017



Source : Observatoire de la fréquentation des commerces Procos/Stackr

Cette baisse de flux sans lequel aucun dynamisme commercial ne peut exister, est multifactorielle. Aujourd'hui, le sujet de la vacance commerciale est un élément central des discussions et des réflexions. La dégradation de ce taux, mis en avant par Procos depuis plusieurs années a été le révélateur mais un indicateur tardif.

Il est le résultat d'autres difficultés, particulièrement dans certaines villes moyennes. En premier lieu, le révélateur de la baisse générale d'activité dans ces villes moyennes, avec des conséquences sur le commerce, le révélateur également de la dégradation des centres-villes. Vidés de leurs habitants par un étalement urbain de l'habitat, par le transfert de services publics, d'activités soit vers d'autres villes, soit vers la périphérie. A ces difficultés se sont ajoutées des erreurs résultant d'une politique d'accès ou de stationnement inadaptée à une activité économique telle que le commerce. Une partie du commerce s'est naturellement transférée vers la périphérie car les habitants s'y trouvent, qu'elle permet de toucher davantage de consommateurs et que les conditions d'exploitation sont plus sécurisées et favorables.

Ces difficultés ne sont pas l'apanage des centres-villes. La vacance existe également dans les centres-commerciaux dans lesquels les baisses de fréquentation vont créer une déconnexion croissante entre l'attractivité commerciale et les coûts supportables par le point de vente.

L'autre sujet dont on parle moins mais qui est également central pour le fonctionnement du magasin dans un territoire est **l'approvisionnement produits, la livraison du dernier kilomètre** notamment. Le magasin est la force des enseignes par rapport aux pure players car il permet d'aller au plus proche du client sans être dans l'obligation de livrer chaque client chez lui, ce qui ne sera bientôt plus supportable économiquement (accroissement des coûts logistiques pour les produits peu chers notamment) et socialement (la multiplication exponentielle des livraisons à domicile entraînerait rapidement un engorgement de la ville et des impacts écologiques lourds).

Le magasin va donc devenir naturellement un outil de logistique de proximité. Encore faut-il qu'il soit approvisionnable au rythme de l'exigence des commandes sur internet et des attentes des clients en termes de délai. C'est l'un des enjeux majeurs des acteurs de la conception de la ville de demain, dans tous les territoires et d'une nouvelle collaboration entre élus, acteurs du commerce, de la logistique ... A défaut, l'activité commerce sortira de la ville pour trouver des conditions d'exploitation réalistes.

Plusieurs sujets d'intérêt général parfois antinomiques (augmentation des flux vs réduction de la circulation par exemple !) : il va donc falloir faire des choix de société.

La prise en compte des flux : la voiture, même si elle est électrique, est souvent le seul moyen réaliste d'accès, particulièrement dans les villes moyennes Seul le commerce de proximité peut vivre des consommateurs qui habitent directement à proximité. Pour les autres commerces, les consommateurs vont venir des territoires périphériques voire de plus lointains, d'où la préoccupation centrale des accès et du stationnement.

En ce qui concerne les flux produits, la vie des commerces de centre-ville est dépendante d'une logistique fluide et supportable économiquement.

Si le magasin est un axe prioritaire de la politique économique et sociétale, les décisions de la politique de la ville doivent en tenir compte à sa juste valeur (stationnement, livraison...).

La stratégie d'implantation et de fonctionnement des enseignes dans les prochaines années sera une fine combinaison entre implantations magasins, et fonctionnement logistique.

Olivier PIA : la situation et les problématiques sont-elles les mêmes dans tous les territoires ?

Bien entendu, non. Les territoires sont différents et ne doivent pas s'analyser de la même manière. Les acteurs sont différents, les potentiels et les moyens disponibles le sont aussi.

L'essentiel est la vision locale des élus et des acteurs locaux. Il faut donc se méfier de règles nationales. **Il est nécessaire de réaliser un diagnostic prospectif** pour le commerce et les lieux de commerce **à la dimension d'un bassin de vie**, et non d'une commune, centre-ville comme périphérie. Les repères d'hier ne sont plus les bons.

La compréhension du commerce par les élus et leurs équipes est essentielle. Les modèles économiques vont être amenés à évoluer beaucoup plus vite et beaucoup plus souvent.

Il faut mettre en place des méthodes d'échange et de diffusion de la connaissance sur la réalité du commerce. Nous avons commencé à le faire avec le club des managers de centre-ville (CMCV) Mais, il faut aller plus loin. Procos doit contribuer en permanence à cette acculturation des acteurs.

Le dialogue doit être permanent. C'est pourquoi nous soutenons l'approche du plan Action Cœur de Ville. Il résulte d'un dialogue entre les acteurs et prône des approches de gouvernance entre ces différents acteurs.

Nous soutenons la volonté de créer des structures locales regroupant élus, acteurs du logement, acteurs du commerce, du transport, de l'immobilier avec pour objectif de faire un diagnostic objectif et prospectif, de construire une vision partagée et de mettre en place des actions coordonnées portant sur l'habitat, les activités de service, de commerce, les activités économiques et culturelles...

En France, nous ne sommes pas toujours matures sur ces approches. Nous nous inscrivons facilement en opposition ou en concurrence.

Procos sera acteur dans les prochaines étapes, les discussions sur le projet de Loi ELAN, d'une part, mais également à chaque fois que la fédération pourra contribuer à la réflexion et à l'échange entre acteurs au niveau local, notamment lors de la définition des périmètres d'intervention dont les modalités restent à définir et qui seront essentiels pour l'efficacité des mesures.

Toutefois, nous alertons sur quelques points.

On constate que le débat centre-ville/périphérie peut faire oublier des enjeux majeurs.

- La nécessité de **raisonner au niveau du bassin de vie**,
- Comprendre que toutes les activités de commerce ne peuvent être rentables en centre-ville dans tout type de territoire,
- Avoir en tête que **tout le commerce doit se moderniser pour s'adapter** aux nouvelles attentes des consommateurs dans un monde digital et omnicanal, c'est vrai dans les villes moyennes, bien entendu, mais également dans les métropoles et les grandes villes, c'est vrai également en périphérie, comme en centre-ville. **Mettre l'accent sur tel ou tel territoire fragilisé ne doit pas faire oublier cette indispensable transformation du commerce et des commerçants et l'accompagner rapidement.**
- Il faut faire comprendre et rappeler que le commerce n'est pas uniquement l'hypermarché ou le petit commerçant etc.

- **Par ailleurs, il faut que les actions mises en œuvre visent à dynamiser le commerce et non à réaliser des opérations immobilières. Il faut sortir de l'approche financiarisée de l'investissement immobilier.** Les coûts d'exploitation doivent être adaptés au contexte local et sécurisés dans le temps. **A défaut, les vieux démons de la maximisation des revenus immobiliers génèreront à nouveau des hausses de loyers** dans quelques années et les magasins seront à nouveau en danger, donc la ville également. Les acteurs doivent s'accorder sur les objectifs en amont, les encadrer et conditionner les mesures d'accompagnement au respect de ces engagements d'intérêt général.

De plus, les actions visant à accélérer la transformation du commerce et à l'adapter à un nouvel environnement de consommation et de comportement du consommateur ne peuvent se limiter à 200 villes.

Sans parler de financement, la démarche de diagnostic, de vision partagée, de gouvernance public-privé, de moyens pour les élus locaux de mettre en place des mesures spécifiques visant à dynamiser et à moderniser le commerce dans tel ou tel périmètre doit être élargie à un maximum de territoires. Des financements seront à trouver en dehors de l'Etat. La démarche doit être diffusée au maximum. Il restera juste à fixer les règles, les garde-fous pour limiter les risques d'excès ou d'effets d'opportunité.

Procos poursuivra son rôle de pédagogie et d'analyse sur ces différents éléments afin, d'une part, d'accompagner la transformation de ses adhérents et, d'autre part, de participer à la réflexion sociétale, à l'équilibre entre les acteurs et à la construction d'une société durable, agréable pour le citoyen et dans laquelle le commerce prendra toute sa place.

Olivier PIA : vous ne parlez pas du consommateur, du citoyen, quelle est son importance dans tout cela ?

Emmanuel LE ROCH : Le consommateur est central, bien entendu. Pour les enseignes avant tout et elles se transforment progressivement pour être de plus en plus « client centric ».

Mais ici, j'aimerais davantage parler du citoyen.

Quand on l'interroge, le consommateur dit tout aimer et vouloir tout et son contraire : se faire livrer chez lui, aller en centre-ville mais aussi en centre commercial, vouloir de la qualité, des produits sains mais également faire de bonnes affaires dans des magasins discount...

La même personne veut tout à des moments différents !

Il me semble que l'un des enjeux serait d'expliquer et de faire comprendre au citoyen les conséquences de ses choix ?

Par exemple, qu'il n'est pas identique d'aller chercher un produit dans un magasin ou de se le faire livrer chez soi.

Le citoyen veut des magasins accueillants et agréables mais le consommateur n'hésite pas à avoir un tout autre comportement.

Il faut expliquer le rôle social des magasins et, de ce fait, les conséquences des comportements d'achats de chacun d'entre nous sur les vies locales et la ville de demain.

Olivier PIA : Les prochaines semaines vont donner lieu à des débats dans le cadre du projet de loi ELAN portant en priorité sur le logement mais aussi sur les actions en faveur des centres-villes des villes moyennes. Quelles vont-être les préoccupations de Procos dans ces débats ?

Emmanuel LE ROCH : Nous l'avons dit à de nombreuses reprises, **Procos est favorable à des actions globales favorisant les villes moyennes, d'une part, puis les centres-villes de celles-ci, d'autre part.**

Nous serons disponibles pour mettre à disposition nos capacités d'expertise pour appréhender le réalisme de telle ou telle mesure. De même, nous appuierons toute action de ville dont les projets seraient réalistes et en phase avec l'intérêt de nos enseignes. **Mais, à condition bien entendu, que les fondamentaux commerciaux soient assurés, de même que l'équilibre économique d'exploitation.**

On connaît la tentation de certains, de considérer le commerce périphérique comme le grand responsable des difficultés des centres-villes. Bien entendu, il faut éviter les excès et celui-ci a été atteint sur certains territoires **mais il faut également permettre à la périphérie de se moderniser, il faut même l'inciter.** On peut favoriser le centre-ville sans stigmatiser la périphérie.

D'une manière générale, il faut apprendre à moderniser et à détruire des m² qui ne sont plus adaptés au commerce de demain. Ce qui suppose faire très attention à l'utilisation du critère vacance commerciale qui mesure un stock de locaux non utilisé sans préjuger de l'adaptation de ce stock à une utilisation pour le commerce d'aujourd'hui.

Il faut donc apprendre à appréhender la qualité de cette vacance, d'une part, et à en trouver une autre destination que le commerce dès que nécessaire, c'est-à-dire détruire du m² de commerce inadapté.

Il faudra raisonner au niveau des bassins de vie.

Procos doit s'inscrire dans une approche prospective. Le fait d'avoir intégré Eurélia doit aussi nous permettre demain d'avoir une meilleure compréhension de ce qui se passe à l'étranger.

Les objectifs sont :

- De permettre à nos enseignes d'anticiper, d'échanger entre elles sur les meilleures solutions pour préparer demain,
- **De se donner la possibilité d'informer, de former les acteurs de l'environnement du commerce :** les élus et leurs équipes notamment, pour qu'ils réfléchissent avec les éléments justes lorsqu'ils conçoivent leur territoire et leurs villes pour demain.

Il nous faut tous faire progresser la maturité de la démarche de co-construction entre élus, aménageurs, promoteurs et acteurs du commerce, managers de territoire.

Ce qui est important pour nous, c'est que les acteurs qui conçoivent et construisent la ville et les lieux de commerce prennent en compte la réalité de l'exploitation afin que cela corresponde demain à la réalité des besoins des commerçants surtout dans un schéma où les projets urbains mixant les fonctions vont se multiplier.

Le sujet du management territorial public-privé est central. Le commerce est une de ses composantes tant il est important pour et dans la vie des habitants. ■