



Procos et les grands dossiers du commerce

Juin 2018

Les positions de Procos sur les principaux enjeux du commerce

En introduction, nous souhaitons rappeler plusieurs points essentiels.

- **Les évolutions numériques génèrent l'une des plus rapides et profondes transformations qu'aient connues la société et son activité économique.** Le développement de l'intelligence artificielle complètera la diffusion de la technologie numérique.
- **Le commerce est très fortement touché par ces changements**, à travers les modifications des attentes et comportements des consommateurs, les transformations rapides et multiples façons d'exercer le commerce (e-commerce, m-commerce, digitalisation, supply chain...) mais aussi l'apparition de nouveaux acteurs qu'ils soient géants internationaux (Amazon, Google...) ou petites marques au développement rapide grâce au digital.
- **En conséquence, les acteurs du commerce sont dans une phase de transformation rapide pour s'adapter à ce nouvel environnement.**

Par ailleurs, il convient de souligner :

- **Qu'il ne faut pas confondre les problèmes du commerce** et ses besoins de transformation, d'une part, **et les évolutions des territoires et de la ville**, d'autre part (aménagement du territoire, villes moyennes vs métropole, rural vs ville centre, densification, vacance commerciale, problèmes des centres-villes et périphéries ...).
- **Qu'il ne faut pas non plus confondre les problèmes du commerce, des exploitants commerçants, avec ceux de l'immobilier commercial** (bailleurs, foncières, promoteurs).
 - Les commerçants doivent adapter leur offre, organisation et services pour répondre aux attentes des consommateurs, combiner plusieurs canaux de vente (magasin, internet ...) et créer un business model nouveau en réalisant l'adaptation la plus rapide possible.
 - Les foncières immobilières, bailleurs, promoteurs, rencontrent des difficultés résultant de la fragilisation de la valeur de leurs actifs compte tenu de l'incertitude des prévisions d'augmentations de revenus nets dans les prochaines années et dans le montage des opérations.

Les difficultés résultent de la multitude des changements, de leur concomitance et de leur rapidité.

Toutefois, compte tenu des liens très étroits entre commerce et territoire, entre commerce et ville, les acteurs doivent trouver de nouvelles formes de collaboration pour construire le modèle économique de demain, d'une part, et la meilleure intégration du commerce dans les territoires, d'autre part.

Le modèle économique du retail et les conditions de son adaptation

Le commerce spécialisé occupe un rôle central pour l'emploi (1,7 millions d'emplois parmi les 3 millions du commerce) et l'activité économique dans les territoires (les emplois sont essentiellement dans les magasins, donc les territoires).

Sa transformation est un enjeu économique et social majeur et passe par deux mesures essentielles :

- **L'équité fiscale** : nous sommes très impatients de connaître les résultats de la mission de l'Inspection Générale des Finances concernant la fiscalité du commerce. Il est indispensable que la nouvelle fiscalité renonce à un modèle assis sur le magasin pour se transformer en un modèle s'appuyant sur l'activité, le produit vendu. Il n'est pas logique que la fiscalité finale pesant sur un produit soit différente selon sa vente en magasin ou sur internet. **Par ailleurs, pénaliser les magasins n'a aucun sens quand chacun souhaite que ceux-ci soient présents dans les différents territoires.**

Le sujet est complexe. Nous en avons conscience compte tenu de la sensibilité des élus locaux à la fiscalité locale. Mais, **la priorité est de déterritorialiser la fiscalité du commerce en la faisant porter sur le produit vendu, non sur le magasin.** A défaut, le danger pèse sur les magasins donc sur les territoires. Mais, en parallèle, il est nécessaire d'apporter les garanties indispensables aux élus locaux en matière de péréquation des recettes.

- **L'accompagnement de la transformation digitale des acteurs du commerce, quelle que soit leur taille ou leur organisation juridique.**

La rapidité de cette transformation est une question de survie pour s'adapter aux nouveaux équilibres entre magasins et internet et répondre aux attentes des consommateurs dans un monde digitalisé et numérique. Ceci est vrai aussi bien pour un petit commerçant que pour une enseigne. Ce n'est pas un choix mais un impératif vital. **Il faut aller plus vite tant les changements sont rapides.**

- Le plus efficace pour accompagner les acteurs est de **créer un crédit d'impôt numérique ou un amortissement accéléré** pour les investissements et dépenses relatives à ces transformations (technologie, formation...).

Les enseignes spécialisées se transforment, l'Etat doit être facilitateur, accompagnateur de ces évolutions.

Dans les grandes mutations du commerce, il est toujours beaucoup question des enseignes de la grande distribution. Les acteurs sont de taille importante et les enjeux, notamment sociaux, sont importants aussi.

La transformation de l'hypermarché génère des inquiétudes, d'ailleurs fondées, en termes de conséquences sociales et de transformation des métiers de demain dans ces activités, les fonctions d'aujourd'hui étant très exposées à l'automatisation.

Les enseignes du commerce spécialisé sont dans une situation comparable. Ce n'est pas parce que le nombre d'employés par magasin est plus faible que les enjeux cumulés sont différents. Les acteurs doivent trouver le bon équilibre entre magasins, internet et logistique. Les équipes des points de vente devront jouer un rôle encore plus important demain, notamment pour assurer la meilleure expérience client et donner aux consommateurs envie de se déplacer.

- **Au même titre que le commerce alimentaire, le commerce spécialisé doit faire l'objet d'un vrai travail collectif sur le retail de demain, ses conséquences en matière de métiers, de formation, d'innovation... C'est pourquoi nous appelons à l'organisation, sous l'impulsion du gouvernement, des « Assises du Commerce non alimentaire ».**

Le modèle retail passe par le fait d'assurer les équilibres, notamment concurrentiels, dans un environnement dans lequel opèrent des acteurs de taille mondiale. C'est une situation sans précédent.

L'exemple de la distribution alimentaire est parlant tant les accords entre acteurs se multiplient entre les grands de la distribution physique et Amazon, Google, Microsoft, Alibaba ...

Aujourd'hui, la puissance croissante d'Amazon est la première inquiétude. Amazon représente déjà 50 % du chiffre d'affaires total des ventes internet aux Etats-Unis. Or, ces ventes sont nettement plus importantes aux Etats-Unis qu'en France. Bien entendu, Amazon n'est pas responsable de toutes les difficultés rencontrées par les retailers et les malls américains. Mais, par son agilité, sa puissance et son organisation, il transforme violemment de nombreux paramètres et établit de nouveaux repères.

Ces acteurs, Amazon aujourd'hui, demain Alibaba, Google... pourraient créer des difficultés majeures, réduisant les autres acteurs au rôle de simples fournisseurs asservis et capter une partie croissante de la valeur limitant au-delà de l'acceptable les moyens d'innovation et d'actions d'acteurs plus petits.

Ces évolutions ne doivent pas être sous estimées par les pouvoirs publics.

- **La question est sérieuse : les mécanismes de régulation des marchés actuels sont-ils pertinents et assez rapides pour assurer un équilibre normal sur les différents marchés du commerce de détail ?** Peut-on s'assurer qu'un acteur ne profite pas de sa taille pour générer des dépendances, des fragilisations, des impossibilités pour les autres acteurs d'innover, se développer ... C'est un sujet à traiter avant que de trop nombreux acteurs soient fragilisés et que la prise de conscience soit tardive.

N'oublions pas l'importance des magasins pour la vie dans les territoires et que toutes les formes de commerce n'ont pas les mêmes externalités positives et négatives. Il ne s'agit pas d'agir contre tel ou tel mais bien de s'assurer de mécanismes d'équilibre suffisants tenant compte de la puissance des acteurs mondiaux issus du numérique.

La question n'est pas d'empêcher Amazon ou d'autres acteurs de se développer ou de créer. Ceux-ci apportent beaucoup aux consommateurs. **Mais, encadrons leurs évolutions pour assurer une équité concurrentielle entre des acteurs de taille très différente et assurons-nous que leur développement ne paupérise pas des pans entiers de notre économie**, donc de la société et des territoires qui nous préoccupent tant aujourd'hui. Il faut regarder le monde avec le bon prisme et disposer d'outils d'analyse qui lui correspondent.

- **Enfin, nous continuons à nous préoccuper de l'adaptation insuffisante et trop lente des coûts de l'immobilier aux nouvelles conditions d'exploitation des magasins.**

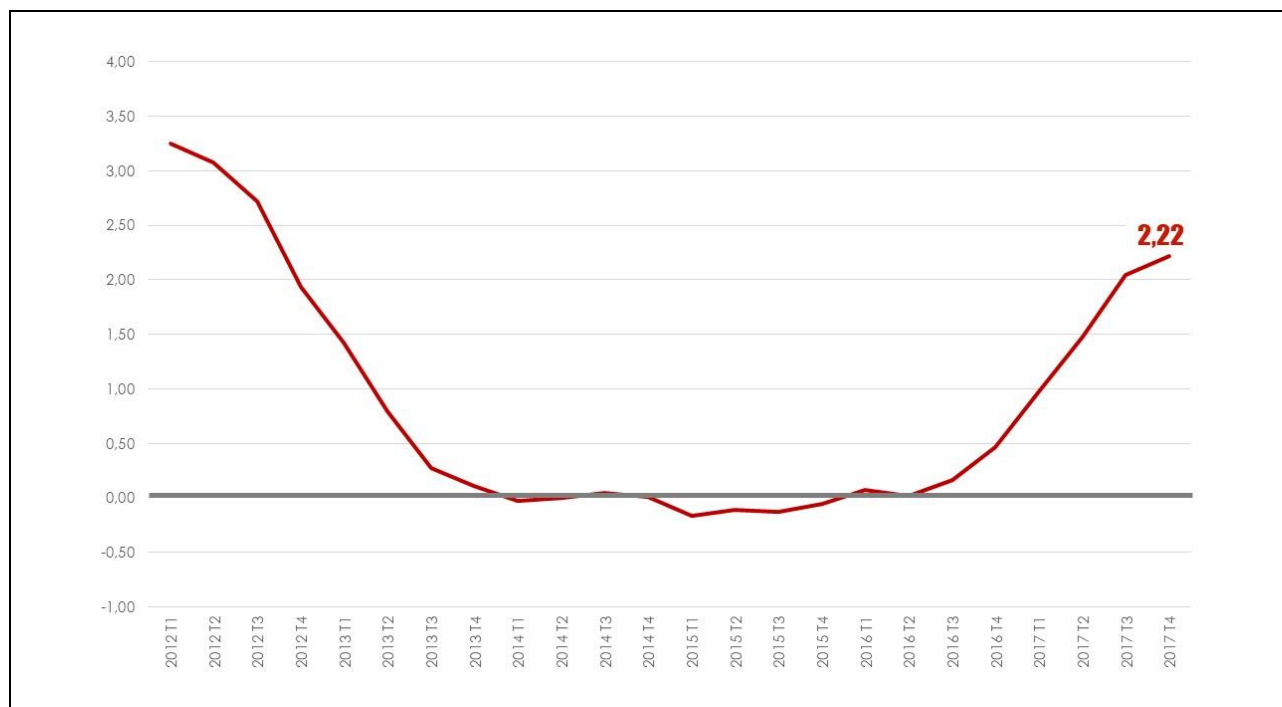
Les chiffres d'affaires et les flux régressent. Les enseignes doivent investir en parallèle sur internet, le digital et la supply chain. Elles doivent également évoluer dans leurs concepts pour assurer l'expérience client... **le coût de l'immobilier magasin doit donc décroître.**

Depuis la mi-2016, l'Indice des Loyers Commerciaux est reparti à la hausse. Il tend actuellement vers 2%/an.

Mécaniquement, le poids du loyer dans le compte d'exploitation des magasins augmente. Ce qui est appelé communément le « taux d'effort » !

L'effet ciseau est destructeur. Rappelons nos chiffres sur 12 mois glissants dans l'équipement de la personne, par exemple, - 3,3 % an. En écart de 5 % ! L'effet sur le compte d'exploitation et la rentabilité des enseignes sont faciles à appréhender.

Indice des loyers commerciaux : évolution annuelle en %



Source : Insee

Indice des loyers commerciaux

Référence 100 au 1^{er} trimestre 2008

	En niveau	Évolution annuelle (T/T-4) en %
2013 T1	108,53	1,42
2013 T2	108,50	0,79
2013 T3	108,47	0,28
2013 T4	108,46	0,11
2014 T1	108,50	- 0,03
2014 T2	108,50	0,00
2014 T3	108,52	0,05
2014 T4	108,47	0,01
2015 T1	108,32	- 0,17
2015 T2	108,38	- 0,11
2015 T3	108,38	- 0,13
2015 T4	108,41	- 0,06
2016 T1	108,40	0,07
2016 T2	108,40	0,02
2016 T3	108,56	0,17
2016 T4	108,91	0,46
2017 T1	109,46	0,98
2017 T2	110,00	1,48
2017 T3	110,78	2,04
2017 T4	111,33	2,22

Source : Insee

Si de nombreux bailleurs ont pris conscience de la situation et revu les loyers à la baisse, cela ne concerne pas l'ensemble des sites et des acteurs. En conséquence, les tensions ne font que croître car le décalage entre chiffres d'affaires et flux, d'une part, et évolution des loyers d'autre part, ne fait qu'augmenter.

Certains bailleurs estiment qu'ils peuvent encore accroître la valeur du loyer lors des renouvellements et proposent des loyers de renouvellement en très forte augmentation par rapport au loyer en court ! Il est surprenant de constater que certains bailleurs estiment encore légitimes de gagner 25 % ou 50 % d'augmentation de loyer lors du renouvellement !

D'où l'accroissement de la vacance dans certains sites consécutivement à des désaccords sur les conditions d'exploitation. D'un côté, des enseignes qui ne veulent plus exploiter des magasins déficitaires ou en ouvrir dans des conditions de risques importants. De l'autre, des foncières qui espèrent encore accroître la valeur de leur actif en augmentant la valeur locative. **Il faut vite changer de paradigme.**

De plus, le débat et le problème de la refacturation des travaux et des charges n'est pas clos. Trop souvent encore, des bailleurs refacturent des sommes considérables à leurs locataires à l'occasion des travaux de rénovation des centres. La poursuite de ces pratiques est inquiétante car de nombreux centres sont anciens et n'ont pas encore été rénovés.

Il est urgent de mettre un terme à ces approches dépassées. Les centres doivent être rénovés, certes, mais les bailleurs doivent en amont appréhender ces rénovations et le bilan de ces opérations en revoyant leur logique de « refacturabilité ».

La loi Pinel n'a rien résolu en la matière ouvrant la porte à la refacturation des travaux d'embellissement. Mais, ce n'est pas de droit, ou d'interprétation de celui-ci dont il est question ici, les contentieux et la justice s'en chargeront, mais, de raisonnement économique.

Au-delà de ce qui serait juste ou non, le modèle économique des enseignes, leurs comptes d'exploitation, leur niveau de rentabilité, ne permettent plus de supporter ces refacturations et l'augmentation du poids des charges.

Pour pérenniser leur modèle, les bailleurs doivent revoir leur approche. A défaut, la paupérisation de nombreux sites est assurée. Mieux vaut appréhender tout de suite un modèle sans doute un peu moins rentable mais résilient que de chercher à pérenniser des approches qui n'ont pas d'issue.

C'est l'intérêt de tous les acteurs de la filière et cette approche permettra de rassurer tout l'environnement du secteur (élus, financiers...).

Les dix dernières années ont été marquées par une captation croissante de la valeur créée dans le commerce par les acteurs de l'immobilier commercial aux dépens des exploitants (de l'ordre de 5 %), les nouveaux paramètres du commerce obligent la remise à plat de ces éléments pour trouver de nouveaux équilibres.

Les autres enjeux majeurs portent sur les relations entre commerce et territoires

Toutes les inquiétudes, moyens et énergies sont actuellement concentrés sur les centres-villes des villes moyennes.

Procos se félicite d'avoir contribué à cette prise de conscience. Nous soutenons le plan « Action Cœur de Ville » et avons été impliqués dans les échanges avec le gouvernement, l'administration et les parlementaires. Nous avons participé aux réflexions qui ont abouti au rapport MARCON, notamment.

Plusieurs points sont à souligner dans le cadre du projet de loi ELAN et nous reviendrons sur certains d'entre eux :

- **il s'organise autour d'une démarche globale comprenant le logement en priorité, puis les autres domaines tels que le commerce.** En effet, il aurait été illusoire de laisser penser que le commerce pouvait sauver le centre-ville, au même titre qu'il est loin d'être le seul responsable des difficultés actuelles desdits centres-villes.
- **Le plan insiste sur l'importance cruciale d'un diagnostic préalable et d'une gouvernance partagée entre élus et acteurs privés,** ce qui sous-entend la définition d'une vision commune que nous appelons de nos vœux depuis de nombreuses années et une organisation de cette gouvernance au niveau du bassin de vie, puis des communes et des projets.
- Même, si l'Etat demeure très présent, l'initiative est laissée aux élus locaux car les solutions sont locales et ne peuvent résulter uniquement d'un projet qui s'inscrit dans le temps. **Action cœur de ville n'est qu'une étape, un coup de pouce et tout l'enjeu est de mettre en place dans chaque ville une dynamique durable et une démarche partagée.**

Le plan Action Cœur de ville n'est qu'une étape. Il faudra dans les prochaines années :

- **Elargir à d'autres territoires**

Le diagnostic et la gouvernance doivent être mis en place dans beaucoup plus de 222 villes dans les territoires qui rencontrent des difficultés mais aussi dans les autres. Les problèmes du commerce doivent faire l'objet d'une approche prospective et faire l'objet d'anticipation. Tous les territoires sont concernés.

Nous ne parlons pas ici de financement de l'Etat mais de définition de périmètres supplémentaires permettant la mise en œuvre de dispositions réglementaires spécifiques visant à la modernisation du commerce dans les zones définies comme des zones d'avenir et prioritaires dans un territoire. Les régions et les financements privés sont mobilisables dans de nombreux cas.

Le centre-ville n'est pas la seule préoccupation. Le commerce doit se transformer quel que soit son positionnement géographique. Il faudra moderniser les zones de périphérie selon des objectifs et des modalités adaptés à chaque territoire.

Les conditions de nouvelles collaborations public/privé doivent être générées. C'est la prochaine étape des réflexions.

Il faut apprendre à transformer et à moderniser de manière à ne pas raisonner uniquement en création de m² supplémentaires mais en évolution nette adaptée aux besoins de consommation et modernisation des outils liés à chaque contexte territorial (avec donc, le bon diagnostic, la bonne vision du futur, les bons acteurs avec ambition mais également réalisme).

Si la périphérie ne se modernise pas et ne s'adapte pas, les problèmes actuels vont s'accélérer (vacances, friches...), particulièrement dans les territoires déjà en difficulté.

La démarche initiée par Elan ne pourra pas être positive si elle sert de prétexte pour raviver la « guerre » entre centre et périphérie, bloquant ainsi par des « moratoires » les évolutions intelligentes de la périphérie.

Les villes moyennes ne sont pas les seuls territoires qui doivent s'organiser. La vision partagée et l'intégration du commerce dans le territoire doivent faire l'objet d'un travail adapté au commerce de demain dans les grandes villes et dans les territoires ruraux.

Les réponses sont très différentes mais les modalités de réflexion (diagnostic) et de gouvernance peuvent être sensiblement similaires. Définir une vision, la partager, définir des actions, mesurer, ...

- **Le projet de loi Elan sera peut-être un succès si :**

Il contribue à montrer du doigt les acteurs de périphérie ou à l'absence de vision globale des enjeux sur le territoire du bassin de vie. Le cœur de ville de la ville centre n'est pas le seul acteur de l'attractivité globale d'un territoire.

Il y a confusion entre immobilier commercial et commerce. Les actions efficaces pour le commerce sont celles qui augmentent les flux. Il faut donc mesurer les flux, les chiffres d'affaires, et ne pas viser seulement à résoudre la vacance commerciale. Car, il faut en premier lieu, définir les périmètres d'action adaptée à chaque contexte local pour demain.

Certains élus locaux ne comprennent pas que le commerce est dépendant du flux, lui-même lié à l'accessibilité (client et produits) et à l'attractivité des polarités, donc au stationnement bien géré, aux plans de circulations clairs, au bon équilibre entre voitures et piétons.

Il accroît la fiscalité des acteurs du commerce de périphérie en laissant croire que ceux-ci doivent financer les actions des centres-villes. Il faut absolument baisser les coûts d'exploitation des **magasins car le développement d'internet a changé le monde du commerce.**

Les projets choisis dans les villes ne donnent pas de résultats tangibles capables d'impulser une nouvelle dynamique positive. Un projet ne crée ni l'ambiance d'une ville ni sa dynamique. Il faut profiter de ce plan pour redonner du sens, de la fierté d'appartenance, activer l'innovation et la volonté d'entreprendre.

Certains acteurs locaux pensent que l'on peut mettre du commerce partout. Ce n'est pas le cas, le commerce est une activité économique. Il faut professionnaliser les compétences locales. Les managers des territoires doivent être les fédérateurs de ces approches. Il faut vite en former davantage et appréhender leur rôle autrement.

Par ailleurs, le centre commercial de centre-ville n'est pas la solution à toutes les difficultés. Rares sont les succès car la combinaison avec le centre-ville marchand est complexe (absence de continuité de flux, masse critique ...). Cela aboutit souvent à un centre commercial moyen et un centre-ville moyen. Donc, attention aux mauvaises approches. La question est l'intégration du commerce dans la vie de la ville et dans la rue.

La collaboration public/privé locale n'est établie que pour la durée du plan et que les élus n'aient pas la volonté de l'instituer comme un mode de gouvernance dépassant le cadre des mandats électifs. Aux élus d'être leaders, volontaires. Il faut démontrer une nouvelle maturité politique locale.

C'est dans le cadre de cette indispensable collaboration permanente entre acteurs locaux et entreprises du commerce que Procos a signé en juin 2018, deux conventions.

- **L'une, avec le Club des managers de centre-ville** afin de contribuer à la formation de ceux-ci, leur communiquer une meilleure information sur les évolutions du commerce et leur permettre de mieux appréhender le commerce de demain dans leurs territoires et être ainsi le relai le plus efficace possible auprès de leurs élus.
- **Une seconde, avec la Fédération des SCoT (Schéma de cohérence territoriale)** de manière à contribuer à une meilleure collaboration entre élus et acteurs du commerce dans les réflexions et l'établissement des documents visant à intégrer au mieux ville et commerce

Dans le cadre des discussions en cours, notamment celui de la proposition de loi sur Sénat pour la redynamisation des centres-villes et des centres-bourgs.

Nous partageons l'idée qu'il faut que chaque territoire mène une réflexion approfondie sur le commerce comme elle le fait sur le logement ou le transport. **La rédaction obligatoire d'un document d'aménagement commercial nous paraît intéressante à condition que celui-ci demeure un document d'orientation.** Cette maturité politique locale est la condition impérative d'une meilleure intégration de la fonction commerce dans les territoires, bien plus sûrement que toute réflexion sur le fonctionnement et les modalités d'autorisation actuelle en matière d'urbanisme commercial : CDAC et CNAC.

Les autres propositions visant à créer une taxe sur la livraison du dernier km ne répondent pas à la problématique plus globale de l'équité fiscale et de la pression fiscale sur le commerce.

- Ce n'est pas une solution car le modèle retail est omnicanal. Ce qui implique que tous les acteurs seraient impactés.
- Ses modalités d'application seraient extrêmement complexes, donc quelle réalité ? qui déclare ? quels contrôles possibles ? ...
- Si une telle taxe devait être envisagée, il conviendrait d'analyser ses éventuels effets pervers tels que les risques de multiplication de points de retrait à proximité des villes, aux dépens des magasins. Quid du flux des villes et des polarités commerciales ?
- Par ailleurs, bien entendu, la livraison jusqu'au point de vente devrait être totalement exonérée.
- Quid des retours produits ?
- Elle est injuste pour les territoires les plus isolés et éloignés des entrepôts
- Enfin, si l'objectif visé est de contrer les pure players, qu'est ce qui empêcherait les plus gros d'entre eux (Amazon...) de s'offrir n'importe quel réseau de points de vente pour contourner le problème ?

Mettre en place une AEC pour les entrepôts e-commerce ou une Tascom pour ces entrepôts ne peut être une solution. **La notion d'entrepôt e-commerce est peu réaliste et peu stable dans le temps.** Par ailleurs, tous les acteurs du commerce vendent par internet donc toute taxe de cette nature serait à supporter par tous les acteurs, venant ainsi fragiliser les enseignes.

L'implantation de la grande logistique est une réflexion territoriale qui doit s'intégrer dans les analyses d'aménagement du territoire et les documents d'urbanisme, mais peu importe que ces entrepôts soient à vocation du e-commerce ou non.

Par ailleurs, c'est la logistique de proximité et ses développements dans le temps qui doivent faire l'objet de travaux d'analyse approfondie afin de définir des données prospectives sur ces flux, pour permettre de concevoir des orientations politiques visant à favoriser telle ou telle organisation pour le bon équilibre entre vie économique (commerce...), développement durable, qualité de vie dans la ville et vie sociale dans les territoires à travers les magasins notamment.

Il faut lancer d'urgence des travaux et se donner les moyens d'analyse prospectifs pour partager une feuille de route sociétale et de conception de la ville.