

## À LA UNE

# Politique du commerce en 2018 : Procos appelle à une accélération des concertations coordonnées sur les enjeux du commerce de détail de demain

Depuis l'été 2017, le gouvernement a engagé des consultations, réflexions sur plusieurs sujets touchant le commerce. Le plan MÉZARD est une première initiative d'ampleur orienté vers les centres-villes des villes moyennes. L'environnement du commerce et de la consommation bougent plus vite que jamais. Le commerce de demain n'est pas celui d'hier. Il faut vite accompagner ces transformations, pour que tous les acteurs du commerce, d'une part, de la ville, d'autre part, puissent partager une vision commune des enjeux et des paramètres, et enfin, s'accordent sur une vision et des priorités communes. Procos appelle à l'accélération de la réflexion commune et coordonnée sur les différents enjeux du commerce physique et de ses trois millions d'emplois, répartis sur l'ensemble du territoire. Au-delà des enjeux sociaux majeurs, c'est une question centrale d'aménagement du territoire. Seule une telle démarche peut limiter la dispersion des réflexions, le lancement d'initiatives non coordonnées, l'absence de prise en compte des responsabilités et rôles de chacun des acteurs pour le commerce dans la ville de demain. Aujourd'hui, l'opposition e-commerce et magasins n'existent plus mais il faut mesurer les impacts de tel ou tel développement d'activité et leurs conséquences sociétales.

**Procos soutient les démarches engagées par le gouvernement en faveur des centres-villes des villes moyennes et souhaite que les discussions sur le commerce s'intensifient et s'élargissent en 2018.**

Suite à l'élection d'Emmanuel MACRON, l'année 2017 a donné lieu à de très nombreux groupes de travail et de réflexion organisés par les différents ministères : Finances, Cohésion des Territoires, Transition Ecologique et leurs administrations (Direction Générale des Entreprises, Direction de l'Habitat de l'Urbanisme et des Paysages, Direction Générale de l'Aménagement, Logement et Nature...).

La concertation et les échanges, voire les communications dans la presse ont finalement principalement mis l'accent sur les difficultés rencontrées par les centres villes et tout particulièrement dans les villes moyennes.

**Jacques MÉZARD, Ministre de la Cohésion des Territoires a présenté le 15 décembre 2017, le plan national « Action Cœur de Ville ».** Ce plan vise, avant tout, à donner une nouvelle place aux villes moyennes « dans les priorités du pays... et, est au service des territoires et des habitants pour leur donner les moyens de maîtriser leur destin, de faire du « sur-mesure » en fonction des besoins réels ».



L'objectif affiché est de mobiliser plus de 5 Mds € sur 5 ans (1 Md€ de la Caisse des Dépôts, 700 M€ en prêts, 1,5 Md€ d'Action Logement et 1 Md€ de l'Agence Nationale de l'Habitat). Il s'agit de fait d'une contractualisation entre l'Etat, les communes candidates ayant un projet avec un périmètre en centre-ville défini en accord avec l'intercommunalité et les partenaires du projet. Une volonté affichée d'accompagnement « sur-mesure » des communes et leur intercommunalité. En fonction de l'état d'avancement des communes, trois phases de contractualisation sont prévues en 2018, 2019 et 2020.

**Le plan annonce la création dans le projet de loi « Logement » d'un périmètre prioritaire d'intervention pour faciliter et accélérer la concrétisation des projets appelé Opération de Revitalisation du Territoire (ORT).** L'objectif est de créer un guichet unique de financement sous la responsabilité du Préfet et de mobiliser les ressources et l'expertise de tous les acteurs concernés par la rénovation des centres-villes. Les conventions « Centres-Villes de demain » de la Caisse des Dépôts seront intégrées dans le dispositif ORT.

On comprend aisément que les élus locaux, notamment les maires, mais aussi les commerçants et les citoyens, soient particulièrement sensibles, aux recherches de solutions à ce problème de société représenté par la dévitalisation des centres-villes de nombreuses villes, notamment de villes moyennes et centres-bourgs.

Tous les acteurs du commerce considèrent que c'est un sujet important auquel il faut trouver des solutions et se mobiliser.

Par ailleurs, chacun s'accorde maintenant à dire que ces difficultés, dont la partie visible a surtout été la vacance commerciale, ne peuvent trouver remède uniquement à travers le commerce. Celles-ci réclament des actions volontaires et ambitieuses qui intègrent non seulement le commerce prioritairement le logement, l'activité économique, les services publics, le tourisme, la culture et les problématiques de transport et de stationnement.

**Le constat est maintenant partagé, les grandes lignes d'un plan ont été annoncées.**

**Reste à concrétiser les mesures qui permettront d'aider les élus à définir le bon diagnostic, établir une vision de leur commerce sur le bon périmètre et fédérer l'ensemble des acteurs, qu'ils soient publics ou privés dans un ensemble d'actions coordonnées s'inscrivant dans le court mais surtout dans le moyen/long terme.**

**Procos s'implique dans ces réflexions et sur toute mesure pragmatique qui permettrait ou faciliterait :**

- le maintien des activités existantes (transmission de commerce, adaptation aux nouvelles conditions de consommation...),
- l'adaptation des magasins (simplification des démarches pour mettre en place un nouveau concept, par exemple...),
- tout projet en centre-ville de commerce mais aussi de logement,
- la mobilisation dans les échanges entre acteurs visant à concrétiser et accompagner les principes du plan présenté,
- la bonne définition des périmètres locaux pour le commerce de demain,
- les réflexions sur le commerce au niveau régional pour une implication coordonnée Etat, région, intercommunalité, commune,
- la mobilisation des compétences commerce existantes (guichet unique) pour en donner l'accès aux élus sous une forme adaptée à chaque profil de territoire (permettre aux élus locaux hors métropole d'accéder plus facilement aux compétences adaptées)
- les outils de mesure de résultats : pour être efficace, il faut mesurer, ce qui suppose de ne pas se limiter à la vacance commerciale mais d'intégrer également les flux piétons ou les emplois en centre-ville par exemple ... Quant à la vacance du commerce, elle doit être analysée sur le bon périmètre, et de manière qualitative. Ce n'est qu'un critère parmi d'autres qui ne peut être le marqueur du succès ou de l'échec (rôle des propriétaires, périmètre commercial pour demain, locaux inadaptés...),
- l'animation de l'espace public pour créer en permanence la nouveauté, ne pas figer, ne pas dupliquer ce qui se passe ailleurs,
- l'utilisation éphémère des locaux vacants (réduire les délais d'instruction des dossiers pré-ouvertures et les alléger au maximum)...

**Les mesures annoncées dans le cadre du Plan MÉZARD sont intéressantes mais elles ne constituent qu'une première étape.**

En effet, elles vont prioritairement permettre de définir des « territoires laboratoires » pour les villes moyennes candidates avec un projet et qui ont déjà établi un diagnostic sérieux. Il serait bien fondé de s'assurer que les villes retenues auront mené un diagnostic sérieux sur un territoire plus large que celui de leur centre-ville.

- Nous alertons aussi sur l'importance de vérifier que les projets ne porteront pas uniquement sur des cœurs de ville historiques dont la complexité est telle que le retour sur expérience risque d'être trop tardif.
- Le plan prévoit l'absence d'autorisation d'urbanisme commercial en centre-ville (dans le périmètre de l'ORT a priori) sans limitation de surfaces. Le principe est bon mais, dans ce contexte aussi, cela suppose que la vision du commerce, de son activité, soit analysée avec professionnalisme dans le contexte local. En effet, mal positionné, en rupture avec le parcours marchand existant, la création d'une nouvelle polarité commerciale en centre-ville a des conséquences très négatives sur l'existant. Les exemples sont malheureusement nombreux. Nous pourrions avoir un raisonnement similaire sur les projets urbains qui n'ont pas tous la possibilité d'absorber des commerces en rez-de-chaussée.
- Par ailleurs, nous continuerons de rappeler que les « périmètres de dynamisation et de modernisation du commerce », ou les ORT pour reprendre le vocabulaire du plan, devraient également pouvoir être décidés localement pour des territoires qui ne se situent pas en centre-ville.
- La périphérie a également l'obligation de se moderniser pour permettre une expérience client satisfaisante et contrer l'attrait de l'outil internet.

**Nous souhaitons que la notion de « périmètre de modernisation du commerce »** soit élargie pour permettre aux intercommunalités de les définir en fonction de leurs problématiques locales, de leurs visions du commerce à horizon 10-15 ans.

La notion de périmètre ORT définit des périmètres de contractualisation avec l'Etat du plan MÉZARD, mais il faut également donner la possibilité de créer d'autres périmètres, suivant un diagnostic local, pour à la fois soutenir l'existant et dynamiser avec des mécanismes qui restent à définir localement : accompagnement fiscal, financements régionaux... cet élargissement est essentiel car il permettra d'aller plus vite, de toucher davantage de villes, de mobiliser les acteurs publics et privés sur d'autres dossiers que ceux concernés par le plan.

Par ailleurs, les territoires sont différents. Les objectifs, les solutions, les acteurs ne sont pas les mêmes dans les métropoles, les villes moyennes, les territoires ruraux, or le commerce de tous ces territoires doit s'adapter. Cela suppose de décomposer l'analyse. Le sujet du commerce de demain sur le territoire français ne rencontre pas des problématiques homogènes. Tenons en compte.

**Nous souhaitons donc une concertation coordonnée entre tous les acteurs qui prennent en compte les différents aspects, non pas en parallèle, mais dans une déclinaison globale commerce de détail. Les enjeux : le magasin, l'emploi local, la vie locale, le territoire.**

En effet, certains pensent encore, même s'ils sont plus rares après quelques mois de débat, que la cause des problèmes viendrait principalement du développement du commerce de périphérie et que, stopper l'évolution et la modernisation de celui-ci permettrait durablement de résoudre les difficultés du commerce de centre-ville. C'est, malheureusement, un raisonnement erroné. **Et, c'est pourquoi Procos s'est toujours opposé à l'idée d'un moratoire, idée noble s'il en est, mais qui repose sur une base d'hypothèses inadaptées à la fois en matière de définition territoriale mais surtout, qui conduit à sous-estimer dangereusement la nécessité impérieuse de transformer rapidement toutes les activités physiques de commerce de détail.**

Bien entendu, personne ne peut nier que certains territoires ont connu un développement trop important de locaux commerciaux au regard de la capacité absorbable par la consommation locale.

## La question à poser est : Pourquoi ?

Les élus, majoritaires en voix, sont aujourd'hui, les principaux décideurs au sein des Commissions Départementales d'Aménagement Commercial (CDAC). **Le fonctionnement, perçu comme insatisfaisant, du processus de régulation résulte avant tout d'une insuffisance, parfois même d'une absence, de réflexion commune, de diagnostic partagé et de vision collective de ce que doit être le commerce de demain au sein d'un territoire qui n'est pas la commune mais « le bassin de vie ».**

En absence de vision partagée, il n'est pas de l'intérêt général de présupposer, par principe, que ce qui est décidé par la ville centre serait vertueux et ce qui l'est par une commune périphérique, serait destructeur ! Or, à l'échelle de sa commune, chaque maire a le sentiment d'agir dans l'intérêt collectif.

On constate encore beaucoup trop souvent une absence de vision partagée de l'avenir du territoire (notamment dans sa composante commerce), Raison pour laquelle chaque territoire raisonne davantage par concurrence que dans une dynamique de construction équilibrée. Si ce sujet de diagnostic et de gouvernance a été largement traité dans les métropoles et les grandes villes, il reste largement à construire autour de nombreuses villes moyennes.

**C'est donc prioritairement une question de maturité politique et de volonté des élus de construire ensemble le territoire de demain, de s'accorder sur les objectifs prioritaires, de les décliner dans le territoire. A défaut, la démarche de concurrence entre territoires et de décisions non concertées sur des projets isolés restera la règle.** Or, la configuration du territoire de demain, la répartition géographique des polarités commerciales doit s'inscrire dans une vision locale partagée intégrant tous les aspects (logements, activités, transports ...). Le cas d'école national n'existe pas. Les élus locaux doivent avoir la volonté d'une démarche intercommunale, a minima au niveau des Scot (de manière à inscrire dans ces documents, les grandes lignes de cette vision).

**Toutefois, l'une des difficultés lorsque l'on se préoccupe de commerce de détail résulte des transformations auxquelles cette activité est confrontée en permanence.**

**En effet, le commerce vit de très profondes transformations et en rencontrera de nombreuses autres dans les prochaines années.** De ce fait, il est difficile et dangereux de figer les situations. Les élus locaux doivent être conscients de cette situation et l'organisation du dialogue politique et administratif local doit en tenir compte (s'adapter aussi souvent que nécessaire à de nouveaux contextes d'exercice de l'activité commerciale, revoir les équilibres territoriaux en conséquence). Les documents qui résultent de ces visions (Scot, Plui, Plu...) doivent aussi conserver la souplesse et un rythme de mise à jour suffisant pour s'adapter rapidement afin de ne pas pénaliser l'activité économique.

**Opposer le commerce de centre-ville et celui qui s'exerce en périphérie, nous semble être révélateur d'un nombre important de simplifications dangereuses.**

**En premier lieu, toutes les activités de commerce physique sont en phase d'adaptation et vont devoir le rester durablement tant qu'un nouveau modèle économique du commerce de détail ne s'est pas stabilisé.**

**Le développement des outils numériques et de la vente par Internet a totalement transformé les comportements des consommateurs** et permet à de nouvelles offres de produits et/ou de services d'apparaître beaucoup plus rapidement que par le passé, venant ainsi modifier rapidement, et parfois violemment, l'environnement concurrentiel d'un commerçant, quelle que soit sa taille (du petit commerçant en passant par l'hypermarché ou la grande surface de loisir culture), et quel que soit son statut (indépendant, franchisé, succursale...).

Tous les commerçants sont concernés. Tous doivent adopter de nouvelles approches, tenter d'être plus agiles pour s'adapter, mieux répondre aux attentes plus personnalisées d'un consommateur exigeant et revoir la taille ou l'emplacement de leur magasin, la nature de leur parc de points de vente (densité, mode d'exploitation...).

**L'horizon d'analyse ne peut plus être seulement la concurrence du commerce voisin, serait-il dans la commune limitrophe. Les enjeux et les dangers sont beaucoup plus larges et beaucoup plus définitifs.**

Chaque commerce doit revisiter sa différenciation, son image de marque, ses modes de communication et de relation avec ses clients...

Chacun doit maîtriser les fondamentaux du commerce d'hier, dont une partie demeure inchangée et vitale (savoir acheter, savoir se faire connaître, proposer les meilleurs services, avoir un magasin bien positionné, ne pas confondre chiffre d'affaires et marge, supporter des coûts (immobilier, informatique et de personnel) à la hauteur de son modèle économique. Mais il doit également ajouter des éléments résultant des possibilités offertes par les outils numériques (exister sur le net, communiquer sur les réseaux sociaux...), parfois des choses simples qui permettent de donner une image moderne de son activité.

Nous sommes persuadés que ces outils aideront des acteurs indépendants à créer de nouveaux concepts de commerce, y compris physiques, beaucoup plus facilement que par le passé, dans la mesure où la visibilité peut être démultipliée et que le commerce peut développer, en parallèle, son activité physique et web. Bien entendu, ces évolutions ne sont pas aisées à mettre en œuvre pour tous les commerçants. Il faut donc faire de leur accompagnement une priorité.

**Tout doit être fait pour accélérer et faciliter cette transition, quel que soit le lieu où se situe le magasin.** Sur le plan de l'urbanisme commercial, lorsque des décisions sont motivées par la volonté de modernisation, il faut les saluer et en faciliter la mise en œuvre.

Cela suppose, bien entendu, de privilégier les projets sur des zones existantes et assurées d'une pérennisation commerciale (dans la vision du territoire de demain). Il faut favoriser les projets qui ne font pas que créer de la surface commerciale mais en détruisent également pour créer de nouveaux outils, raisonner en net (logique de « transfert de m<sup>2</sup>»), et donner une autre vocation à des surfaces commerciales qui ne correspondent plus aux besoins et à la vision du commerce de demain. Il est nécessaire de revoir les autorisations d'urbanisme commercial dans le cadre des projets urbains mixtes (le maintien d'une autorisation spécifique pour les surfaces commerciales rend très difficile le montage de ces projets en générant une instabilité juridique ...).

Bien entendu, il faut limiter au maximum la consommation d'espaces non bâtis, s'assurer auparavant qu'il n'y a pas d'autres solutions et que les hypothèses réhabilitations de friches ont été analysées. Mais, ce raisonnement ne concerne pas uniquement le commerce !

**Par ailleurs, le centre-ville de demain ne doit pas être le centre-ville d'hier. Laisser penser que la dynamisation commerciale des centres-villes doit chercher sa solution dans la réintégration de commerces actuellement en périphérie est une vision réductrice et non réaliste.** Ceci pour de nombreuses raisons qui resteront vraies à court et moyen termes telles que, par exemple : les coûts d'exploitation en centre-ville et la nécessité pour de nombreux commerces d'attirer une clientèle importante (zone de chalandise) pour fonctionner, ce qui s'avère impossible dans une grande majorité des centres-villes compte tenu des problèmes d'accessibilité.

Par ailleurs, on le sait les centres-villes proposent très difficilement, et en faible nombre, des locaux de taille suffisante... Or l'attractivité commerciale d'un territoire, sa capacité à capter les actes d'achats de sa population, s'apprécie au niveau du bassin de vie, donc de l'intercommunalité, pas du centre-ville de la ville centre. Un territoire a besoin de tout type de commerce, les citoyens le demande, les analyses politiques et économiques doivent en tenir compte avec réalisme. Il est possible de changer les choses, de les orienter, mais pas de revenir à hier.

**Le centre-ville commercial de demain doit donc s'inventer.** Le commerce alimentaire est un début de solution car il réintègre largement les centres-villes depuis quelques années. Le sujet ici est d'assurer l'équilibre avec les métiers de bouche, vecteur essentiel d'un commerce qualitatif et attractif. Bien entendu, une partie des acteurs de périphérie pourront réintégrer ou développer une offre complémentaire dans des surfaces plus petites (pour se rapprocher des habitants de centre-ville) dès que les flux augmenteront. Il semble toutefois, que ces implantations seront complémentaires à l'activité exercée en périphérie qui, pourrait demeurer vitale pour le modèle économique global de certaines enseignes. Ici, non plus, l'approche n'est pas l'opposition mais la complémentarité.

**Nous n'avons pas suffisamment travaillé ensemble sur les définitions, sur ce que nous voulons pour demain.** De quoi parle-t-on quand on parle de « commerce de proximité », de quoi parle-t-on lorsque l'on dit « petit commerce » ? La composition du commerce de centre-ville de demain doit être définie, à qui d'adressera-t-il ? Répondre aux besoins des habitants du centre-ville est très différent de l'objectif de créer du trafic entrant vers le centre-ville... Il faut y travailler, en débattre, cet effort est impératif pour que tous les acteurs sachent de quoi il est exactement question.

Les problématiques du commerce alimentaire et du non alimentaire ne sont pas identiques, les objectifs et les réponses sont différentes. Comprendre les différences, c'est éviter les généralités qui ne répondraient pas à la situation de demain.

**Au-delà du commerce, il est évident que chaque centre-ville de demain doit s'inscrire dans une « histoire locale » incluant un marketing territorial assurant une cohérence globale entre tourisme, culture, services publics, logement en centre-ville et un positionnement commercial original.**

Nous sommes convaincus que, de ce point de vue, les nouveaux outils numériques vont favoriser le développement de cette offre originale locale. Les nouveaux commerçants au sens large (commerce, service, restauration...) utilisant à la fois le magasin et le web pour développer de nouvelles activités de commerce (nouveaux concepts, produits de proximité, économie circulaire) ou autre (coworking...) avec la création de communautés, de logique d'attachement spécifique (réseaux sociaux, contacts humains) permettront de dépasser le seul cadre de la transaction commerciale, de se différencier, de sortir de la comparaison avec la périphérie et les « pure players » (vente uniquement sur Internet).

Dans tous les cas, il faut rebâtir une vie de centre-ville car l'expérience client, le plaisir de se déplacer, résulteront de la spécificité de l'offre proposée, de l'ambiance des espaces publics, mais et surtout, de la qualité des échanges humains dont les commerçants et équipes de magasins demeurent des acteurs majeurs.

**Nous souhaitons donc qu'en 2018, tous les acteurs publics et privés travailleront ensemble sur tous les dossiers urgents qui permettront d'assurer rapidement la modernisation du commerce physique.**

**L'enjeu principal est bien l'avenir du magasin et de sa place dans la société de demain.**

Certains dossiers sont lancés telle que la mission annoncée par le Premier Ministre sur « les distorsions fiscales entre commerce physique et numérique », ces travaux doivent débiter rapidement. Ce sujet est bien entendu, crucial et vital pour le modèle économique omnicanal à la condition qu'il appréhende bien l'ensemble de la fiscalité du commerce, d'une part, et qu'il n'ait pas pour conséquence d'accroître le niveau de fiscalité des acteurs de l'omnicanal. Il faut alléger le poids de la fiscalité assise sur le magasin pour en assurer la pérennité économique.

**La Commission de Concertation du Commerce (3 C)** a mené un certain nombre de travaux en 2017 sur l'emploi, la formation, la transformation numérique, la RSE, les centres-villes ...

De même, **le Plan d'Action de Croissance et de Transformation des Entreprises (PACTE)** doit permettre la mise en œuvre de mesures de simplification visant à accélérer l'adaptation des acteurs économiques dont les entreprises du commerce, c'est une excellente démarche mais, pour le cas spécifique du commerce, il faut aller plus loin, profiter de la mobilisation des acteurs, des concertations, pour créer une ambition et une dynamique englobant tous les aspects du sujet.

D'autres réflexions sont également engagées mais mériteraient selon nous d'être englobées dans un cadre d'analyse et de débats élargis pour ne pas limiter les réflexions et les recherches de solutions à un objectif quasi-exclusif de défense du commerce de centre-ville. C'est le cas, par exemple, des travaux de la commission sénatoriale co-présidée par les sénateurs Rémy POINTEREAU (LR) et Martial BOURQUIN (PS) en vue d'un projet de loi pour l'été 2018...

**Compte tenu des enjeux d'emplois qui passent par la transformation rapide et l'adaptation du modèle économique du point de vente, Procos estime urgent de transformer l'essai en 2018 en accélérant la réflexion et en la coordonnant encore davantage afin que tous les acteurs publics et privés réunis puissent définir une feuille de route avec pour objectif commun la modernisation et la dynamisation du commerce de détail.**

Cette feuille de route devra prendre en compte à la fois l'activité économique, l'aménagement du territoire, des éléments de développement durable et ceci dans l'intérêt général tout en prenant au mieux en compte des intérêts des acteurs.

- **S'appuyer sur les éléments d'hier n'a pas de sens.**  
La question principale est : **quel commerce pour demain ?** Occasion de :
  - se poser la question du rôle du magasin de demain (en termes de réponse au consommateur, et de modèle économique) car c'est à la fois l'enjeu social (l'emploi local), l'enjeu d'aménagement du territoire, l'enjeu de qualité de vie locale (centre-ville, quartier, périphérie)
  - d'envisager également la manière de « responsabiliser » le citoyen-consommateur qui souhaite des magasins mais mesure mal, (ou ne souhaite pas le faire), les conséquences de ses propres comportements quotidiens. Or, c'est lui décidera au final.
  
- **Décider si le magasin, point d'ancrage du commerce avec le territoire, est une priorité sociétale. Si oui les axes d'orientation de la politique du commerce doit en tenir compte, ce qui suppose notamment :**
  - que tout soit mis en œuvre pour faciliter les flux clients vers le magasin aux dépens par exemple, de solutions qui favoriseraient le retrait de produits dans des lieux non commerçants (drive collectif urbain ou non ...)
  - de prendre conscience du fait que **toutes les formes de commerce n'ont pas les mêmes externalités sociétales** et de s'interroger sérieusement sur les conséquences d'un développement trop hégémonique de pure players du commerce numérique. L'emploi logistique n'est pas l'emploi en magasin, et les conséquences sur le lien social local n'est pas identique,
  - que les autres décisions concernant la politique de la ville (politique de transport, de stationnement, de flux de livraison...) en tiennent compte,
  - que le niveau d'exigence en matière de normes à venir (développement durable ou autre) soit adapté aux moyens des territoires. Ne pas vouloir imposer un modèle unique alors que les caractéristiques des territoires sont fondamentalement différentes,
  - **de ne pas oublier que le commerce est une activité économique, qu'elle ne se décrète pas**, qu'elle ne fonctionne qu'en présence de consommateur et si les paramètres de coûts sont adaptés au potentiel de chiffre d'affaires local.
  
- **La modernisation des zones commerciales de périphérie** est aussi un thème central. Il concerne de nombreuses villes. Quels territoires d'expérience peuvent être mis en place ? Quel partenariat public-privé impliquerait tous les acteurs en place pour donner du sens ? Bâtir un projet cohérent avec les caractéristiques et les spécificités de chaque territoire...
  - à chaque zone son projet pour demain.
  - Il n'est pas imaginable, ni souhaitable, de mettre en place des projets mixtes comprenant du logement dans toutes les zones. Ce n'est pas pour autant qu'un modèle plus vertueux ne peut pas être mis en œuvre. Ici encore, pas de modèle unique.
  - La destruction pour construire du neuf n'est pas la seule solution. Il faut donc impliquer les acteurs dans la modernisation, définir un schéma de modernisation partagé entre acteurs publics et privés. S'accorder sur l'objectif.
  
- **Le sujet du management territorial public-privé nous semble devoir être investigué pour réunir les meilleures chances de réussite et de fonctionnement durable.** Ceci à l'image de ce qui a été mis en place dans quelques rares territoires français (Tarbes ou les démarches de la Région Rhône Alpes par exemple) mais qui est pratiqué depuis 20 ans en Wallonie (Belgique). Cette approche volontariste et volontaire de coordination des acteurs dans le cadre d'une vision politique claire du commerce de demain au niveau d'un territoire nous semble devoir être un axe central d'échanges et de recherches pour obtenir la mise en place des solutions pérennes. Un référentiel international existe (TOCEMA), de même que des outils qui mesurent l'efficacité des actions (flux...). Sans doute faut-il adapter ces outils à chaque contexte local et, à notre sens, les élargir à des périmètres de zones de périphérie. Il serait efficace de s'en inspirer pour aller vite, d'une part, et mettre en œuvre des modes de gestion professionnelle pour partager les résultats et que les acteurs travaillent ensemble durablement. Il faut impérativement changer d'approche, décloisonner et co-construire. Ce n'est pas culturel mais c'est impératif.

- Les entreprises tentent de le faire, le management local doit s'y engager également. Il faut se préoccuper de plusieurs sujets :
  - **Quel commerce dans le territoire à horizon 10-15 ans ?**
  - **Manager professionnellement l'activité commerce au niveau du territoire**
    - Quelle structure de management public – privé sur chaque périmètre d'intervention ? Structure associative regroupant les élus, les acteurs du logement, du commerce indépendant (fédération des associations de commerçants), le grand commerce succursaliste ou indépendant, agents immobiliers, représentant des propriétaires/bailleurs. Monsieur PALOMBI, Commerçants de France défend l'idée de coopérative avec contribution obligatoire. Il nous semble que des solutions plus souples appuyées sur le volontariat donc privilégiant la dynamique (association, par exemple) sont plus adaptées pour privilégier la souplesse, sortir de la perception « impôts supplémentaires ».
    - Structurer la démarche : organiser la collaboration entre acteurs dans un territoire, c'est structurer une démarche, la décliner, comme dans une entreprise. Elaborons cette démarche avec ses tiroirs optionnels pour faciliter le travail des équipes locales (la région et la CCI ont élaboré une première approche en ce sens, complétons là, prévoyons de la décliner à des cas de périphérie). Sans cadre organisationnel, peu de chance que des acteurs si différents (public, privé, habitants) s'accordent sur des objectifs, les partagent dans le temps, et aboutissent à des résultats probants.
    - Le manager du territoire est un acteur central : une structure de formation est à mettre en place rapidement pour augmenter le nombre d'hommes et de femmes compétents mais également leur assurer un statut et une position stable. Chacun doit également bien comprendre le rôle de ce manager ; ce n'est pas un « animateur commercial ». Il doit s'inscrire dans des actions de moyen/long terme. Nous souhaitons participer et accompagner toute initiative sur ce sujet central en relation avec le Club des Managers.
      - La formation/information des élus et de leurs équipes. Le commerce évolue vite, les paramètres auxquels il répond sont multiples, une matière difficile pour les élus et leurs collaborateurs. Elaborons des outils d'information, formation qui leur permettront d'être au fait du raisonnement des retailers en matière de développement, de modèle économique...
      - La formation des acteurs des associations de commerçants doit également être mise sur la table, comment pourraient-ils être mieux accompagnés, accéder à des compétences ? ...
- **L'organisation des flux produits dans les villes est également un chantier urgent et fondamental à la fois pour la ville de demain et pour le modèle économique du retail omnicanal. Ce sujet présuppose de favoriser tel ou tel choix de société.** Doit-on favoriser la livraison chez le client (y compris en son absence, telle qu'Amazon le teste), mais avec la multiplication des flux, y compris la nuit ? Doit-on favoriser une organisation de « drive mutualisé » ou le retrait en magasin ? Le dernier choix a la vertu de créer du flux consommateur, une vie dans les centres-villes et les pôles commerciaux. Ces enjeux doivent être compris et pris en compte par tous les acteurs de la ville (élus, urbanistes ...) et réclament une véritable réflexion sur l'intérêt général, trouver des équilibres et des arbitrages entre des objectifs parfois opposés (les flux vs le développement durable, le développement durable vs l'attractivité économique et flux clients dans les villes, les réflexions urbaines adaptées à chaque territoire...).
- **L'autre chantier central est celui des équipes de vente en magasin.** L'expérience magasin, et de ce fait la valeur ajoutée vis-à-vis d'internet et des outils numériques, sera la qualité des hommes et des femmes dans les points de vente grâce à la relation qu'ils peuvent créer avec le consommateur, le citoyen, le client. **Dans le retail de demain, il faut mettre au centre de l'organisation et de la stratégie, le client mais également les équipes des points de vente, premiers ambassadeurs de la marque retail.**

Cela suppose que les commerçants puissent former leurs équipes avec des outils adaptés à la situation d'aujourd'hui (financement, mode d'accès à la formation, souplesse, approche permanente...) et qu'ils puissent dégager les moyens d'investir sur ce capital humain. **Pour ce faire, il est nécessaire que d'autres postes du compte d'exploitation puissent être compressés.**



Dégager ces moyens suppose donc que les coûts immobiliers se réduisent. Or, leur poids n'a fait que croître depuis quinze ans et la variable d'ajustement a trop souvent été l'effectif en magasin. Ce qui n'est pas sans conséquence sur le service client.

Il faut donc engager un débat pour organiser la baisse des coûts immobiliers (loyers, charges, fiscalité) de telle sorte qu'un transfert puisse être effectué vers les moyens humains.

Procos se réjouit de la qualité des échanges mis en place par les équipes gouvernementales. Ceux-ci ont permis un rapprochement incontestable des différents points de vue de nombreux acteurs.

Un pas important a été franchi.

**Notre souhait est que la démarche soit poursuivie qu'une nouvelle impulsion, un nouveau rythme, encore plus ambitieux, lui soit donnée en 2018** afin d'accélérer les réflexions sur la compréhension du commerce de demain et son intégration dans les territoires.

Seule une telle réflexion commune, sur la globalité des enjeux, permettra aux acteurs publics et privés de définir des priorités partagées, de raisonner dans une même ambition pour le commerce dans la société de demain, de réaliser une synthèse de toutes les problématiques, de coordonner les réflexions et assurera que, dans un temps court, tous les sujets et paramètres auront été pris en compte car, **pour le commerce physique, il y a urgence. L'environnement bouge très vite, adaptons-nous à ce nouveau rythme pour permettre aux acteurs eux-mêmes de s'adapter.**

**Par ailleurs, comme chacun sait, certains enjeux se jouent au niveau européen.** Organisons nous pour faire en sorte que tous les acteurs du commerce puissent porter les mêmes messages, la même philosophie, avec le gouvernement, vis-à-vis des autorités et instances européennes pour défendre une certaine idée du commerce de demain, donc de la société. ■