

Diagnostic et management, deux paramètres indispensables d'une politique de commerce territoriale

En matière de commerce non plus il n'y a pas de bonne décision sans un diagnostic pertinent.

Le commerce est aujourd'hui l'objet de multiples réflexions mais sans diagnostic adapté et vision politique à la bonne échelle et sans une structure de management des acteurs publics et privés impliqués dans la construction du territoire, la probabilité de mettre en œuvre des actions et des projets répondant à l'intérêt collectif est très faible.

De nombreuses réflexions sont actuellement menées sur le commerce.



Le sujet de la vacance commerciale a réveillé beaucoup de monde, fait couler beaucoup d'encre. L'évolution de ce taux de vacance est effectivement le signe visible d'un problème dont les impacts sont croissants.

De nombreux échanges sont organisés ; on réfléchit beaucoup. La démarche du gouvernement et de l'administration fait preuve d'ouverture, d'écoute vis-à-vis des professionnels et de la société civile en prenant conscience des difficultés du commerce mais aussi de celles des territoires.

Certains feignent d'oublier ou d'ignorer systématiquement qu'une grande partie des difficultés rencontrées n'est que très faiblement liée aux problèmes du commerce ou des acteurs de celui-ci et que c'est la manière dont les territoires ont évolué et été gérés depuis des dizaines d'années (construction de logements horizontaux dans les territoires périphériques, départ des services publics vers la périphérie, ...) qui est la cause majeure de cette situation.

Dans les régions, de nombreuses « Assises du commerce et des territoires » sont organisées. Toutes intéressantes, elles sont révélatrices d'une volonté de rechercher des solutions et d'en parler ensemble ; un bon début, une première étape déjà franchie. Certains rappellent toutefois que les mêmes débats ont déjà eu lieu il y a sept à huit ans. A-t-on pour autant pris la mesure réelle des enjeux et des changements à apporter ?

Les vieux démons reviennent rapidement au galop. C'est la faute de la périphérie ! C'est la faute des grandes enseignes, c'est la faute des centres commerciaux !

Donc, le remède serait trouvé, faisons un moratoire interdisant la création de nouvelles surfaces de vente de périphérie et/ou taxons davantage les surfaces de périphérie.

A ce stade, il est nécessaire de réaffirmer plusieurs éléments essentiels :

- **Les activités de commerce doivent s'adapter à une, voire plusieurs, révolution(s).** La révolution numérique qui offre de nombreuses opportunités mais qui crée également des difficultés d'adaptation. Les révolutions dans le comportement des consommateurs qui veulent tout, tout de suite ... Aujourd'hui, le concurrent n'est pas seulement le magasin situé à côté ou dans la zone de périphérie, c'est également une myriade d'offres accessibles par internet, proposées par de gros acteurs mondiaux ou une myriade de petits acteurs.

Comme le modèle e-commerce pur n'est pas rentable, tout le monde est engagé dans une bagarre, notamment sur les prix, alors que cette bataille s'appuie sur un point de départ erroné, le modèle économique n'est pas viable à long terme, sauf sans doute, pour les très gros opérateurs mondiaux.

Dans tous les cas, un environnement concurrentiel mouvant, qui continuera de se modifier très vite sans que le commerçant ait le temps de s'y préparer. C'est à cela que le commerçant d'aujourd'hui doit s'adapter. C'est face à ces nouveaux enjeux qu'il doit s'organiser, son regard doit porter plus loin que la commune d'à côté ! Sans prise de conscience de cet élément, le diagnostic des élus d'une part, et des commerçants, d'autre part, ne peut qu'être erroné.

Le magasin restera important, il réalisera encore une grande part du chiffre d'affaires, mais combien (80 % ? 70 % ?). La question n'est pas Internet ou Magasin mais comment répondre à un consommateur multiple, qui veut tout, tout le temps et tout de suite ? Tous les acteurs du commerce physique organisé investissent le champ du multi-canal, voire pour les plus avancés, de l'omnicanal. Donc ce n'est pas internet contre les magasins mais avec le magasin.

- **Le commerce est efficace lorsqu'il y a du flux de clients. Or, de nombreux sites sont confrontés à une baisse de flux :** dans de nombreux centres-villes parce que l'on a étalé l'habitat et l'activité dans la périphérie depuis quelques décennies, que tout a souvent été fait pour limiter l'accès en voiture ou les possibilités de stationnement, mais cette baisse de flux est également constatée dans de nombreux centres commerciaux et zones de périphérie. En conséquence, les mêmes effets apparaissent. **Le taux de vacance augmente aussi de manière sensible en périphérie, dans les centres commerciaux ou les zones d'entrée de ville.**
- Face aux évolutions de la consommation, les commerçants doivent s'adapter en combinant intelligemment les ventes de produits et services sur le web et les rôles des magasins. **Ces magasins qui doivent proposer au client une expérience de praticité mais également de conseil, des services, une offre différenciante, et, surtout une relation humaine.** Ces évolutions sont indispensables et urgentes pour tous les commerces qu'ils soient situés en centre-ville ou en périphérie, qu'ils s'agissent de commerçants indépendants ou de magasins d'enseignes, en succursale ou en franchise ... Personne n'échappe à cette obligation, à défaut le consommateur sanctionnera.

Le sujet n'est pas le centre-ville contre la périphérie.

Il ne faut pas nier les problèmes rencontrés par les centres-villes de nombreux territoires, particulièrement dans les villes moyennes. Bien entendu, il faut mettre en place toute mesure qui permette à un commerçant de s'implanter en centre-ville de le faire plus facilement. C'est aujourd'hui plus complexe, plus cher, plus long, de s'implanter en centre-ville, faisons en sorte de lever au maximum les « barrières à l'entrée », accélérons et facilitons les processus d'auto-risations, accompagnons les porteurs de projets dans les méandres des services instructeurs, trouvons des solutions pragmatiques en cas de difficultés, adaptons les coûts (loyer, fiscalité...) à la réalité du potentiel du territoire... **Faisons en sorte de créer une dynamique. Dans tous les cas, l'objectif d'un centre-ville n'est pas de reconstituer la périphérie !** Il faut écrire une vraie histoire, donner du sens, créer un état d'esprit. Cet objectif ne pourra pas être atteint en visant le transfert d'activités commerciales de périphérie vers le centre-ville. En quoi cela serait-il original ? Pourquoi le consommateur ferait-il l'effort de se déplacer vers une telle offre ?

Les élus doivent ensuite mettre tout en œuvre pour faire revenir les habitants et l'activité en centre-ville, avoir une action dynamique et volontariste sur le logement, écrire une histoire locale pour attirer les touristes, travailler sur l'espace public pour rendre agréable les visites, et faciliter les accès et le stationnement. Il restera demain des voitures qu'elles soient thermiques ou électriques. Lorsqu'il y aura des flux, les problèmes du commerce seront moins prégnants.

Le commerce ne sauvera pas le centre-ville. Mais, par sa diversité et la présence humaine en magasins, il peut contribuer à l'ambiance, au dynamisme et à la qualité de vie d'une ville. Le commerce est aussi, et avant tout, une activité économique.

Le commerçant s'installe uniquement dans des emplacements où son modèle économique fonctionne. Le commerce ne se décrète pas. Il y a dans les projets urbains, des fondamentaux impératifs à respecter et ceci que l'on soit en centre-ville ou en périphérie. Il existe des modèles économiques de périphérie : leur implantation en centre-ville est peu réaliste compte tenu des besoins de surface, des problèmes de logistique ..., si ce n'est en complément de réseau dans les grandes villes. Toutes les grandes enseignes y travaillent aujourd'hui, sur de plus petits formats, mais en complément de leurs grands magasins et dans les métropoles et les grandes villes en priorité. **A court et moyen termes, le salut du centre-ville des villes moyennes est ailleurs.**

Les zones commerciales de périphérie doivent également être modernisées, nous n'y parviendrons qu'avec une véritable volonté politique et en impliquant tous les acteurs. Si des périmètres prioritaires de modernisation doivent être définis, il doit y en avoir en centre-ville et en périphérie. Là non plus, il ne saurait être question de dupliquer partout les mêmes modèles. **Au même titre que nous aurions tort de vouloir installer du commerce en pied d'immeubles de tous les projets urbains, il n'est pas réaliste de mettre du logement dans toutes les zones commerciales de périphérie. Pensons aux habitants et aux citoyens.**

Il faut imaginer le bon projet pour chaque partie de territoire dans le cadre d'une vision de la ville. Ne pas chercher à imiter ou répondre à des tendances. **Mais, pour cela, il faut une vision à la fois ambitieuse, comprise par tous, mais réaliste en fonction des modèles économiques, des potentiels des territoires. Donc, il faut réunir les bons acteurs, tous les acteurs, autour de la table, pour une co-construction de demain et mettre en place un pilotage permanent. Pour cela, le diagnostic de l'avenir du commerce d'un territoire doit se faire à la bonne échelle.** Bloquer l'évolution des territoires périphériques ne rendra pas le centre-ville dynamique et attractif.

Le point principal est donc ce diagnostic professionnel à bonne échelle du territoire, qui, bien entendu, n'est pas celui de la commune et encore moins celui du centre-ville ou du cœur de ville historique. **Ce diagnostic doit définir une feuille de route visant l'intérêt général, pas la somme d'intérêts particuliers.**

L'attractivité commerciale d'un territoire s'apprécie au niveau du bassin de vie donc par nature a minima dans un cadre intercommunal.

Sur la base d'un diagnostic territorial, il faut :

- **définir des « périmètres prioritaires de modernisation et de dynamisation du commerce »** mais ces périmètres peuvent être situés en centre-ville, en périphérie ou dans des quartiers,
- **ces périmètres doivent être délimités selon le potentiel réel de l'activité commerciale sur le long terme (10/15 ans)** de manière à ce que l'intervention des acteurs porte sur des périmètres réalistes et proportionnés au potentiel du territoire. En l'absence de cette réflexion, les actions sont trop dispersées pour avoir une probabilité raisonnable de donner des résultats intéressants. Par ailleurs, en cas de vision irréaliste, la déception est assurée.

Ce diagnostic est une phase essentielle sans laquelle on se limite à opposer les acteurs entre eux, les territoires entre eux... Avec une telle approche, des contournements de règles seront forcément trouvés sinon les acteurs privés cesseront d'investir dans les zones les moins attractives, accélérant ainsi la logique d'un aménagement du territoire à deux vitesses.

Ce diagnostic et les enseignements qui en seront tirés relèvent de la pleine et entière responsabilité des élus. Eux seuls peuvent créer les conditions d'une analyse à bonne échelle, avoir la volonté de définir une véritable vision du territoire et de la ville (logement, transport, activités, commerce, culture, tourisme...) et impulser l'implication des acteurs publics et privés dans une démarche commune en faveur de l'intérêt collectif.

Sans un tel diagnostic, chacun reste sur ses « idées reçues », rejetant la pierre à l'autre ...

La tâche n'est pas toujours aisée mais possible grâce à une volonté politique locale. Le temps de cette maturité politique indispensable nous semble venu pour préparer la société de demain.

Le constat actuel sur les difficultés du commerce est maintenant largement établi. Cela ouvre donc la possibilité d'une vraie prise de conscience qu'un changement d'approche politique locale est impératif.

Le salut ne viendra pas d'une loi nationale, nous en avons déjà testé plusieurs. Sans changement d'attitude locale, les mêmes causes produiront les mêmes effets ; Le raisonnement ne doit pas être « centre contre périphérie » sinon comment trouver des solutions collectives intelligentes !! Ce n'est pas non plus le centre-ville contre les territoires urbains, périurbains ou ruraux !

Tous les territoires ne sont pas égaux dans l'accès à la compétence pour analyser de manière professionnelle l'avenir du commerce, ce fameux diagnostic. Rendons donc cet accès facile pour tous en mettant en place **un portail ou un guichet unique recensant à la fois les ingénieries publiques et privées.** Beaucoup de choses existent : n'en inventons pas, rendons-les compréhensibles et accessibles au plus grand nombre.

Après le diagnostic, la phase suivante est de définir des objectifs et des actions périmètre par périmètre car les réponses sont purement locales. En matière de commerce, il faut s'inspirer des bonnes pratiques sans tenter de dupliquer ou calquer des solutions élaborées dans un contexte différent.

Il faut inventer un management collaboratif local.

Dans les entreprises, on parle de la fin des silos, de l'agilité, de processus innovants, d'initiatives, cela doit être la même chose dans le domaine de la gestion du commerce dans la ville et plus globalement de la construction de la ville. Il ne s'agit pas de construire le commerce mais de construire la ville et les lieux de vie des citoyens. Le commerce y contribue mais il n'est ni le coupable ni le sauveur. Il doit être à sa juste place. **Mais, matière vivante, le commerce ne peut être appréhendé qu'en termes d'urbanisme.** Contrairement à l'immobilier de logement ou de bureau, une fois construit le local n'est rien. C'est le commerçant qui en fera quelque chose et le consommateur, le citoyen qui décidera du fait que cela fonctionne ou non. Et ceci, n'est jamais définitivement acquis. **L'environnement du commerce ne cesse de changer, il faut donc des organisations qui regardent, anticipent, échangent pour permettre la meilleure adaptation des projets voire des objectifs.**

Le travail constructif sur les documents d'urbanisme, le commerce dans la ville de demain, la définition des actions prioritaires, des moyens à mettre en œuvre... **repose sur la capacité à mettre en place localement une structure de management public/privé dans chaque périmètre prioritaire.** Or, en France, nous n'avons pas cette culture de la co-construction entre public et privé, d'une part, entre constructeurs de la ville et utilisateurs, d'autre part. C'est une question de confiance insuffisante.

Aujourd'hui encore, chacun reste trop souvent campé sur ses certitudes, avec une approche de défiance et de défense de périmètre ...

Quelle que soit sa forme juridique, cette organisation de management doit regrouper les élus, l'administration, les acteurs du logement, ceux des transports, de la voirie, ... les représentants des associations de commerçants, des représentants d'enseignes nationales, les agents immobiliers, les bailleurs et les acteurs de l'immobilier (promoteur, aménageur...).

L'objectif est de partager une vision et des actions communes, de mobiliser des énergies complémentaires et des moyens financiers. Certains avancent l'idée de structure coopérative qui probablement serait trop rigide (un homme, une voix) et peu adaptée à un échange public/privé équilibré. **Certains pays, tels que la Belgique ont mis en place des structures associatives de partenariat public/privé sous l'égide de l'Association de Management de Centre-ville (AMCV). Essayons de nous en inspirer, l'expérience a été initiée il y a 20 ans.** Certaines villes françaises s'en sont d'ailleurs inspirées pour mettre en place des outils comparables (**Tarbes, par exemple**).

Ce qui importe, c'est la volonté de travailler ensemble, partager des projets, inscrire un échange dans le temps (essentiel actuellement car l'environnement évolue vite et la vérité d'aujourd'hui n'est pas celle de demain) car il faut s'adapter aux modifications contextuelles, se remettre en cause. A défaut, d'une telle approche, ne nous étonnons pas que tel ou tel maire cède au projet de tel ou tel promoteur et que ledit projet ne s'intègre pas dans une réflexion générale d'intérêt public ! C'est normal puisque celle-ci n'existe pas et qu'alors chacun avance en fonction de ses intérêts individuels. Par ailleurs, cette démarche de partenariat public/privé réclame la mise en place d'outils de mesure (les flux consommateurs par exemple). La mesure est impérative : en définir les critères objective l'action et le rôle de chaque acteur. La vacance commerciale ne peut être adaptée dans ce cadre car elle dépend des périmètres, de la qualité des locaux non occupés et de leur positionnement par rapport à la politique choisie par les élus pour le commerce de demain.

Focaliser sur les centres-villes peut également générer des erreurs lourdes de conséquences. En effet, nombre de villes ont pensé que construire un centre commercial de centre-ville était la solution. Or, il s'avère très compliqué de relier ce nouveau centre avec le centre-ville commercial. Au final, cela constitue souvent deux polarités commerciales sans résoudre, voire parfois, aggravant les problématiques des rues commerçantes. Il existe bien entendu des exceptions telles que les Allées Provençales à Aix en Provence. Attention aux fausses bonnes idées. Bloquer la périphérie peut également entraîner des difficultés en centre-ville en concentrant les acteurs qui pourraient être tentés de mettre en œuvre des solutions non adaptées. D'où à nouveau la vision professionnelle impérative des élus sur l'activité du commerce, ses réalités concrètes et ses évolutions et pas seulement sur l'urbanisme.

Bien entendu, le manager du commerce ou du territoire s'inscrit dans cette démarche et il est indispensable. Mais, il n'y a pas de bon manager de commerce sans volonté politique affirmée, sans fédération des acteurs publics et privés, sans structure de management efficace et qui inscrit la politique dans le temps. Il faut former des managers, nous en discutons dans le cadre du Club des Managers et souhaitons y contribuer.

Mais, il faut également accélérer la fin des silos dans les relations entre les acteurs locaux, établir une confiance qui n'existe pas assez, faire comprendre que chacun peut contribuer à l'intérêt collectif et ne pas « monter les uns contre les autres » dans des débats rassurants mais stériles voire aux conséquences potentiellement dangereuses.

La plupart des outils existent aujourd'hui, les documents d'urbanisme permettent d'affirmer une volonté, faire connaître une politique en matière de commerce et imposer une vision. Certaines agglomérations l'ont compris et y parviennent. **C'est une question de diagnostic, de vision politique, de maturité entre les acteurs pour s'accorder sur cette vision qui dépasse le cadre communal.**

Restent à mobiliser tous les acteurs du commerce : enseignes, commerçants, acteurs de l'immobilier commercial et bailleurs. Chacun a son rôle à jouer parce que l'expérience finale du consommateur dépend du fait que chacun aura bien fait son métier. En plus de cette perception du consommateur, il est également essentiel de tenir compte de l'intérêt du citoyen, de l'intérêt général. On voit bien qu'il y a des arbitrages à faire, des politiques à mener car l'intérêt du consommateur, par exemple, n'est pas toujours aligné à l'attente et l'intérêt du citoyen !

Bien entendu, les coûts immobiliers, les loyers notamment, jouent un rôle essentiel pour le modèle économique du commerçant. Dans tous les cas, il doit être adapté au potentiel réel du territoire, évoluer en fonction des difficultés rencontrées. Là aussi, il faut échanger, si les propriétaires ne prennent pas en compte l'intérêt général et le long terme, les difficultés seront récurrentes : nous aurons l'occasion d'en reparler. ■