



CONCOURS INTERNE D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

SESSION 2023

Note de synthèse et de propositions, à partir d'un dossier,
portant sur un sujet d'économie

EPREUVE N° 2

Durée : 4 h
Coefficient : 3

SUJET : Comment accompagner les mutations du commerce ?

DOCUMENTS JOINTS

Document 1	Bayle N., (27.02.2022), <i>Les centres commerciaux, menacés par les plates-formes d'e-commerce, cherchent une nouvelle formule gagnante</i> , Journal Le Monde.	Page 3
Document 2	Moati P., (2021), <i>L'E-commerce va-t-il tout remplacer ?</i> Fédération Française du Bâtiment. Constructif, n° 59, Extrait pages 20 à 23.	Page 9
Document 3	<i>La présence marchande en ville, un levier pour repenser l'attractivité d'un territoire ?</i> Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, (2023), Site internet de l'ANCT.	Page 13
Document 4	<i>Petites villes de demain - Territoires de cohésion au cœur de la relance.</i> Dossier de présentation. Les dix mesures-clés du programme, Agence Nationale de Cohésion des Territoires, (2023), Site internet de l'ANCT.	Page 15
Document 5	<i>Opérations de revitalisation de territoire (ORT), Lutter contre la dévitalisation des centres villes</i> , Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, (2023), Site internet de l'ANCT.	Page 16

Document 6	Armand M. <i>et al.</i> , (13/11/2020), « <i>Si vous voulez que je continue, achetez-moi quelque chose, sinon je meurs</i> » : <i>le petit commerce à l'agonie</i> . Journal Le Monde.	Page 18
Document 7	« Auteur partenaire », La gazette des communes, (22/12/2020), <i>La redynamisation des commerces de centre-ville est-elle un mirage ?</i>	Page 21
Document 8	Bessière S., Trevien C., (08/11/2016), <i>Le commerce de centre-ville : une vitalité souvent limitée aux grandes villes et aux zones touristiques</i> . INSEE Références, p27 à 37, Extrait p. 29 à 37.	Page 24
Document 9	Artus P., (19/12/2020), <i>Le maintien d'une stratégie favorable aux consommateurs est incompatible avec le retour au commerce de centre-ville</i> . Journal Le Monde.	Page 27

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies** : pas de signature ou nom, grade, même fictifs.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

Document 1

(6 pages)

Journal Le Monde. 27 février 2022.

Les centres commerciaux, menacés par les plates-formes d'e-commerce, cherchent une nouvelle formule gagnante. Par Nadine Bayle

Confrontés à une chute drastique de leur fréquentation depuis le début de la crise sanitaire et au basculement des consommateurs vers les achats sur Internet, ils explorent d'autres modèles.

Le modèle du centre commercial, qui avait autrefois fragilisé les magasins indépendants de centre-ville, se retrouve à son tour attaqué par les plates-formes numériques, une concurrence palpable ces dernières années mais amplifiée par la crise sanitaire. Avec Amazon ou Alibaba, « *le consommateur a désormais les plus grands centres commerciaux du monde dans sa poche* », ironise Antoine Frey, président du groupe immobilier Frey. Un véritable cauchemar pour des lieux dont la force était de réunir sous un même toit tous les biens et services de la vie quotidienne. Leurs propriétaires, d'Unibail (URW) à Altarea en passant par Klépierre, ne peuvent que s'interroger : comment convaincre les enseignes de continuer à louer des emplacements et les Français de faire encore le déplacement ?

Il n'est plus exclu de voir les positions s'inverser entre ces temples d'abondance pétris de l'imaginaire des « trente glorieuses » et les espaces multimarques sans limites du cyberspace. Si le patchwork composite que forment les huit cents centres commerciaux de l'Hexagone revendique 25 % du commerce de détail, les professionnels de la vente en ligne prévoient « *raisonnablement* » que le Web captera 20 % de ce même gâteau à l'horizon 2030. Un péril pour un autre, penseront sans doute leurs détracteurs, qui voient un même symbole de surconsommation dans ces deux générations de places de marché.

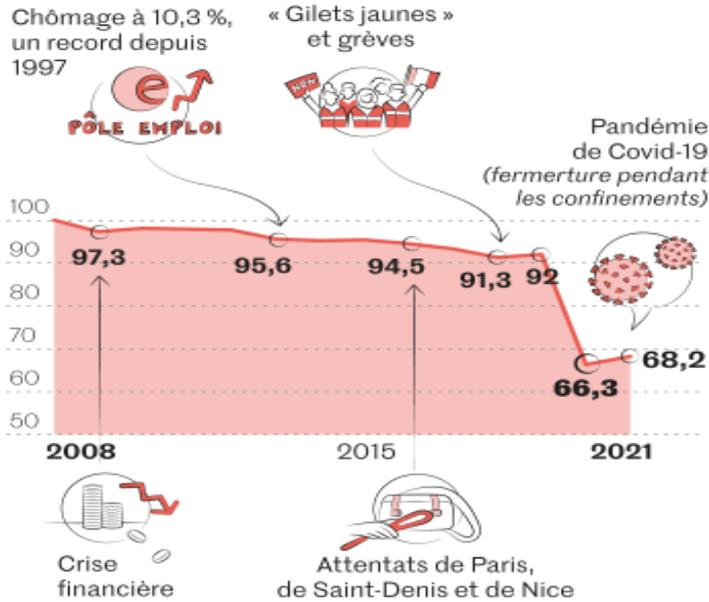
Dans son livre *La plateforme de la consommation* (Gallimard, 2021), l'économiste Philippe Moati revient sur la différence de dynamiques à l'œuvre, qui ressort de façon encore plus flagrante depuis la crise sanitaire. Les centres commerciaux sont « *installés depuis plus de dix ans dans une trajectoire de contraction de leur fréquentation* », écrit-il. Pénalisés par les confinements et les restrictions, ils ont vu le nombre de leurs visiteurs plonger de 28,1 % en 2020 par rapport à 2019 et à nouveau de 0,8 % l'an dernier, d'après les données du Conseil national des centres commerciaux (CNCC). Alors que les marchands en ligne, ouverts vingt-quatre heures sur vingt-quatre, gagnaient quant à eux quatre ans de croissance dans l'intervalle.

Achat plaisir

Salvatore Perri, le dirigeant et actionnaire de l'enseigne de restauration Vapiano en France, s'est retrouvé aux premières loges de cette révolution du commerce : une vingtaine de ses trente-trois restaurants italiens sont installés dans de grands complexes régionaux tels que Les Quatre-Temps. « *Dans le quartier de bureaux de Paris-la Défense, la fréquentation a plongé de 40 % en deux ans et tout s'est cumulé au plus fort de la crise*, témoigne-t-il. *Le télétravail a privé Vapiano d'une grande partie de sa clientèle du midi, le cinéma, concurrencé par Netflix, n'apportait plus le trafic du soir et l'essor de l'e-commerce a fait s'effondrer la fréquentation des boutiques.* »

La pandémie a affaibli les centres commerciaux

Evolution du chiffre d'affaires des centres commerciaux* (base 100 en 2008)

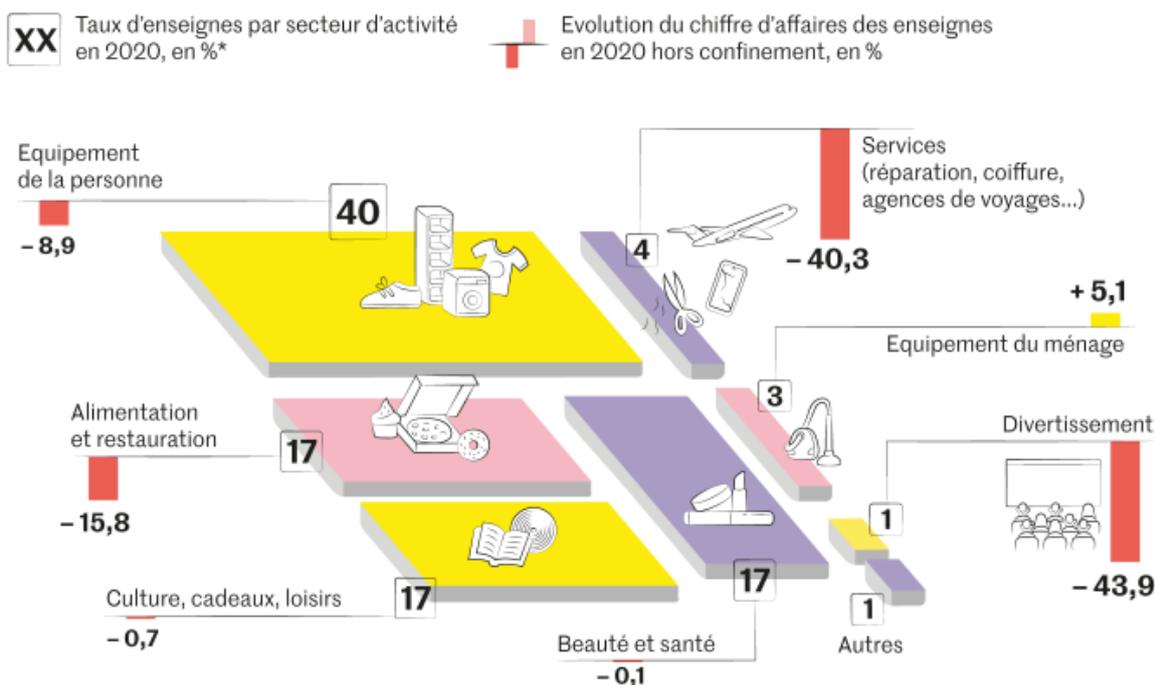


* A périmètre constant, hors nouveaux centres commerciaux et extensions

En 2020, les centres commerciaux ont perdu 28,1% de leurs visiteurs



Répartition de l'offre des centres commerciaux régionaux



* Boutique et grandes surfaces spécialisées (surfaces > 750 m² GLA).
Hors grandes surfaces alimentaires et grands magasins

Infographie : **Le Monde** • Sources : CNCC ; Fevad ; JLL/ImmoStat ; IVC, données Codata retraitées.

A l'évidence, une partie non négligeable de la population a pris goût à des usages parfois adoptés sous contrainte, et le télétravail s'est installé pour de bon. Pourtant, l'envie de retourner « comme avant » dans les centres commerciaux semble concerner une majorité des Français, montre un sondage de Sociovision de 2021. Une fréquentation à la hausse en janvier (+ 9,5 % selon le CNCC) tend à confirmer ce désir.

Mais ce format de consommation, en tant que pur lieu d'achat et de transaction, semble révolu. D'où cette martingale affichée par les foncières : à Internet la corvée des courses et la comparaison des tarifs, au mall l'achat plaisir et les services à valeur ajoutée. « *Il s'avère impossible de rivaliser avec les milliers de références proposées par des pure players d'Internet quand la recherche de produits est uniquement guidée par les prix et les algorithmes, en revanche un centre commercial offre un contact humain et un côté social qui n'existe que dans le monde physique* », plaide ainsi Jean-Marc Jestin, le président de Klépierre. « *Beaucoup aiment s'y retrouver entre amis ou en famille pour aller au cinéma, au McDo ou se balader en mangeant une glace*, confirme le sociologue Rémy Oudghiri, directeur général de Sociovision. *Même si le rêve de tout centre commercial reste d'attirer des gens qui achèteront des vestes Sandro.* »

Essoufflement

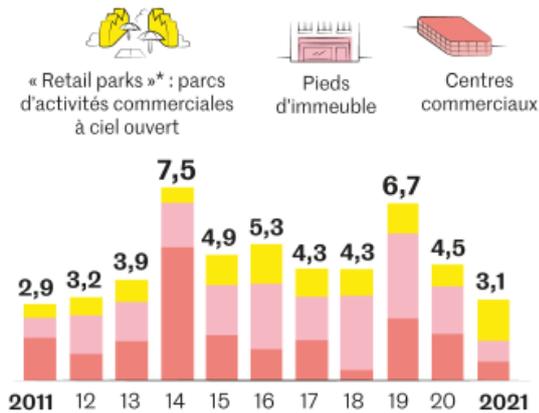
L'un des doyens français, Cap 3000, inauguré en 1969 dans les Alpes-Maritimes, a poussé cette logique de l'expérience à fond. Pour la quatrième rénovation de son existence, le bâtiment d'Altarea a été ouvert sur la Méditerranée et doté de nombreux restaurants avec vue. A l'écran géant qui accueille les visiteurs ou au luxe des espaces « Corso » ainsi qu'au spa s'ajouteront « bientôt une vague artificielle de surf, un bowling, et peut-être un simulateur de saut en

parachute ainsi que de nombreux événements culturels et sportifs sur la plage afin d'accentuer le côté "retailtainment" », indique Felipe Goncalves, le directeur général de Cap 3000. Son ambition, grâce à ce concept qui abolit les frontières entre le commerce et le divertissement ? Attirer 12 millions de visiteurs par an, quand le nombre actuel est tombé sous la barre des 8 millions depuis deux ans.

A la baisse, les investissements se reportent en partie vers les « retail parks »*

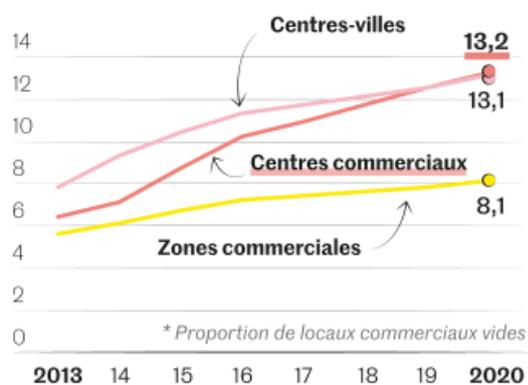
Montant des capitaux investis dans le commerce en milliards d'euros

Type de structure commerciale, en %



Infographie : Le Monde

Taux de vacance commerciale*, en %



* Proportion de locaux commerciaux vides

Les sites qui n'ont pas la chance, comme celui-ci, de jouir d'une situation en bord de mer et de la clientèle aisée de la Côte d'Azur pouvaient du moins compter sur la visite hebdomadaire des ménages à l'hypermarché. Mais la locomotive du modèle à la française montre de plus en plus de signes d'essoufflement. Ses ventes plafonnent et le succès du drive et de la livraison à domicile a mis en péril le rituel des courses alimentaires. D'où l'urgence de trouver des relais.

La crise du Covid-19 a fait souffler un vent de nouveauté sur l'offre. La restauration « va continuer à s'étoffer, car elle participe à la convivialité au sens large, qui devient le bloc majeur du centre commercial », relève Cédric Ducarrouge, directeur de l'activité location commerciale de JLL en France. Selon lui, ce sont toutes les activités qui tournent autour de la santé et du bien-être qui sortent les plus stimulées de la crise sanitaire. Aptes à dynamiser des centres de toutes tailles, partout sur le territoire, elles présentent l'avantage d'être peu dématérialisées par le numérique.

Chez Unibail, l'accélération est déjà visible : une de ses implantations sur deux propose une offre de santé. Galimmo (la foncière liée à Cora) vise, de son côté, une vingtaine de pôles santé d'ici deux à trois ans. D'ici quatre à cinq ans, Carmila (adossée à Carrefour) espère générer 15 % de ses revenus locatifs bruts grâce à l'installation de médecins, de dentistes, d'ostéopathes et de vétérinaires. Le filon des pharmaciens semble tout aussi prometteur. « Beaucoup passent de surfaces de 50 à 500 mètres carrés et se muent en véritables concurrents des autres acteurs de la santé et de la beauté », constate-t-on chez JLL.

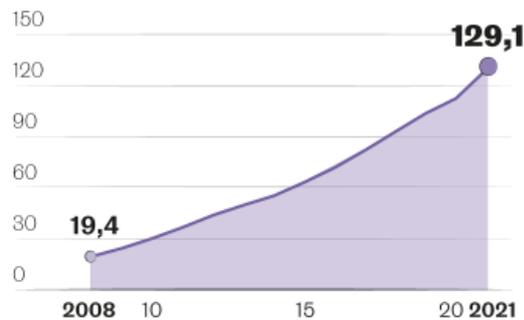
Rêve de « hubs »

L'appétence des consommateurs pour la proximité, les achats qui ont du sens et les petits prix se retrouve aussi dans les récentes signatures de baux de location par les foncières. Métiers de bouche, espaces de travail partagés, boutiques de seconde main et commerces solidaires se multiplient et côtoient les stars du discount.

Bien décidés à ne pas regarder passer une vague numérique qui pourrait les submerger, les centres commerciaux se rêvent surtout en « hubs » de l'omnicanalité, ce mélange de commerce physique et de parcours numérique qui comble de nombreuses attentes chez les consommateurs comme chez les commerçants. Les premiers peuvent retirer ou retourner facilement en magasin les achats faits sur le Web, les seconds trouvent là un moyen de réduire leurs coûts liés à l'e-commerce et de fidéliser leurs clients, qui en profitent souvent pour faire d'autres achats.

La vente en ligne renforcée pendant la crise du Covid-19

Ventes de produits et de services en ligne, en milliards d'euros



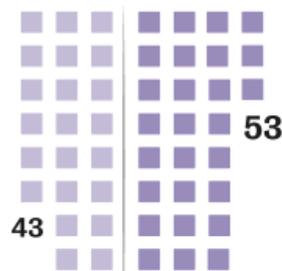
Ce marché a gagné **quatre ans de croissance** pendant la crise



69,4% des Français ont acheté des biens physiques sur Internet en 2021

Une fréquence d'achat et une offre en hausse

2019 | 2021
Transactions par an par cyberacheteur



Sites de vente actifs



Infographie : *Le Monde* • Sources : CNCC ; Fevad ; JLL/ImmoStat ; IVC, données Codata retraitées.

Chez Unibail, la directrice générale Europe du Sud, Anne-Sophie Sancerre, confirme cette évolution : « Outre des casiers de livraison que nous mettons à leur disposition, certains de nos commerçants nous demandent des surfaces plus importantes qu'avant pour accommoder du "click and collect" ou même des entrepôts intermédiaires à partir desquels livrer les clients qui se trouvent à proximité. » A leurs marchands physiques qui n'ont pas encore de site Internet, la Compagnie de Phalsbourg ou Altarea proposent de rejoindre l'« e-shop » de leurs centres. Proposer des mètres carrés et une vitrine à des marques nées sur Internet (les Digital Native Vertical Brands) participe de la même stratégie.

Si tout le monde pousse les feux de l'omnicanalité, le chiffre d'affaires supplémentaire généré reste très modeste pour les magasins des centres commerciaux. Cet apport a été très loin de compenser le recul des ventes en 2021, soulignait récemment la fédération d'enseignes spécialisées Procos, dont les trois cents adhérents représentent 60 000 points de vente.

La grande question est de savoir où se situera l'équilibre entre les canaux physique et numérique et où il faut investir en priorité, souligne-t-on au cabinet Kantar : « *Vaut-il mieux aujourd'hui ouvrir un magasin sur Amazon ou dans un centre commercial ?* » Ce dilemme concerne en premier lieu le secteur de l'équipement de la personne, qui souffre depuis des années et a réalisé près de 23 % de ses ventes en e-commerce en 2021. « *De très bons clients des foncières ont déjà mis la clé sous la porte, dont les enseignes de la galaxie Vivarte, d'autres restructurent leur parc en ce moment et vont faire des arbitrages.* »

Des « lieux de vie »

Sélectif, le responsable de Vapiano se félicite d'avoir choisi les plus grands centres pour implanter ses restaurants. Face à l'explosion des commandes en ligne, la chaîne envisage à présent d'ouvrir des « *dark kitchens* » (ces « cuisines fantômes » consacrées à la livraison) dans des lieux qui seront très faciles d'accès pour les employés d'Uber Eats ou de Deliveroo.

Tout laisse donc à penser que, face à l'essor de l'e-commerce, les moins bons emplacements vont souffrir et les foncières se concentrer sur leurs meilleurs actifs. A moins que le prochain moratoire sur les grands projets, prévu par la loi Climat et résilience du 22 août 2021, ne revalorise indirectement certains équipements aujourd'hui en déshérence ? Fini du moins les mégacomplexes de type EuropaCity (Val-d'Oise), enterré en novembre 2019. « *Un projet d'une autre époque, fondé sur une consommation de masse d'objets et de loisirs* », selon les mots de l'Elysée.

L'avenir sera donc à « *la densification de l'existant* », indique Gontran Thüring, le délégué général du CNCC. L'heure est déjà aux projets mixtes, conjuguant commerces, bureaux et logements, une tendance qui amène les foncières à embrasser le métier d'aménageur. Le chantier de la halle des Docks, à Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis), dont le premier coup de pioche a été donné en décembre, illustre bien cette évolution. Les travaux ont été confiés à Citizens, la filiale de Frey spécialisée dans les projets mixtes en tissu urbain.

Si le cours planté d'arbres et bordé de boutiques en rez-de-chaussée n'est pas sans rappeler l'esprit des Shopping Promenades de ce groupe, la transformation d'une ancienne usine Alstom au centre du quartier rénové veut rompre avec les concepts habituels. « *Cette halle gastronomique et culturelle regroupera un marché de produits frais, des restaurants, une microbrasserie artisanale, des cours de cuisine ou encore un incubateur de start-up*, expose Antoine Frey. *L'idée consistant à créer un écosystème d'activités qui travailleront ensemble : par exemple, le restaurateur se fournira chez le boucher et animera des ateliers.* »

Du commerce toujours, mais qui se réinvente jusque dans son nom. Les foncières préfèrent dorénavant parler de leurs sites comme des « *lieux de vie* ». Une façon de rappeler que même si le consommateur passe de plus en plus de temps à faire des achats depuis dans son canapé, il n'habite pas encore dans un monde virtuel.

Document 2

(4 pages)

Fédération Française du Bâtiment. Constructif, n°59, 2021, Extrait pages 20 à 23.

L'E-commerce va-t-il tout remplacer ? par Philippe Moati.

La révolution numérique bouleverse la consommation. Le commerce en ligne, né à la fin des années 1990, représente 13% du marché en France. Le magasin ne disparaît pas, loin de là. En réalité les deux canaux, physique et digital, peuvent se compléter. De puissantes restructurations du secteur sont cependant à l'œuvre, avec notamment l'affirmation des géants du numérique, même dans ce qui constitue les circuits traditionnels.

Alors que, durant des décennies, on se plaisait à opposer le commerce de centre-ville au commerce de périphérie, ou les boutiques (si possible de commerçants indépendants) aux grandes surfaces, les prises de position sur les transformations du commerce aujourd'hui se polarisent de plus en plus autour de l'opposition entre commerce physique et e-commerce, voire entre tous les acteurs du commerce et Amazon. Doit-on raisonnablement craindre que l'e-commerce sonne le glas du commerce en magasin ? Le danger de déstabilisation des marchés de consommation ne se trouve-t-il pas plutôt ailleurs ?

État des lieux Il convient en premier lieu de nuancer l'impact du e-commerce. Sa part dans l'ensemble du marché du commerce de détail de biens manufacturés s'établit à 13,4% selon la Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance). L'année 2020, marquée par la crise sanitaire, lui aura permis de prendre 3,6 points en une seule fois, soit une progression qui, au rythme habituel, aurait dû mettre quatre ans à se réaliser. Il n'est cependant pas exclu que cette part recule légèrement et temporairement au terme de la crise, lorsque les consommateurs pourront reprendre le chemin des magasins sans peur ni contraintes. On peut convenir de fixer à 1997 la naissance de ce nouveau circuit. Il aurait donc conquis 13% du marché en vingt-trois ans. C'est finalement relativement peu. De 1963 (année d'ouverture du premier hypermarché) à 1986, en vingt-trois ans donc, la part de marché des hypers et des supermarchés sur l'ensemble alimentaire et non alimentaire était passée de 0,9% à 23,5%. Et ce chiffre ne tient pas compte de l'emprise croissante des grandes surfaces spécialisées (Darty, Conforama, Leroy Merlin, Décathlon, etc.) sur leurs marchés respectifs. On est donc loin, avec l'e-commerce, de l'impact qu'a eu en son temps l'essor de la grande distribution, à l'origine de ce qui avait été identifié comme une « révolution commerciale ». Treize pour cent de part de marché. Ça laisse 87% au commerce physique. Quant à Amazon qui, au dernier comptage de Kantar, occuperait 19% du marché du commerce électronique en France, son poids dans l'ensemble du commerce de détail ne serait que de 2,5%. Apparemment, pas de quoi ébranler l'appareil commercial physique. Évidemment, l'e-commerce ne va pas en rester là et, même si l'on observe depuis plusieurs années déjà une tendance au ralentissement de sa croissance, sa part de marché est appelée à progresser encore. Jusqu'où ? Bien malins ceux qui seraient capables de le dire. En 2014, nous avons conduit à l'ObSoCo une étude pour le Pôle de

compétitivité des industries du commerce (Picom), qui consistait à recueillir la vision que des cadres dirigeants d'entreprises de la distribution physique avaient de leur secteur à l'horizon de dix ans. Il leur était demandé, entre autres, de dire quel niveau serait susceptible d'atteindre la part de marché du e-commerce en 2024 (sachant qu'elle se situait alors autour de 6%, ce qui était rappelé aux répondants). La moyenne de la centaine de réponses obtenues s'est établie à 27%! Nous ne sommes plus très loin de 2024 et il est très peu probable que cette prévision collective se réalise. Admettons que d'ici dix ans, la part de marché du e-commerce atteigne, disons, 25%; il restera alors encore 75% au commerce au magasin. Autrement dit, le commerce en magasin ne semble, évidemment, pas près de disparaître de la scène commerciale, ni même de se trouver marginalisé.

Mieux, la crise sanitaire a incité nombre d'acteurs du commerce physique, petits et grands, à réaliser un grand bond en avant dans leur « digitalisation », notamment par le déploiement de formules de click & collect. L'heure est désormais résolument au « multicanal », afin d'être toujours en mesure de servir les clients sous la forme appropriée selon les attentes et le contexte. Plus que jamais, il devrait être clair qu'il ne convient pas d'opposer les deux canaux; au contraire, la vente en ligne et, plus généralement, la présence sur Internet, sont un formidable levier d'amélioration de sa compétitivité pour le commerce physique, en étendant la palette de services rendus aux clients. Au-delà des chiffres bruts Plusieurs éléments doivent cependant inciter à relativiser ces constats rassurants. Pendant longtemps, si l'e-commerce grignotait des parts de marché au commerce physique, cela n'empêchait pas ce dernier de croître, globalement, en valeur absolue. Mais chaque année, la progression du commerce électronique s'applique à une base nourrie de la croissance antérieure si bien que, même si le taux de croissance est en baisse tendancielle, la masse d'euros que représente la progression grossit chaque année. Un petit calcul de coin de table indique que, si l'on suppose acquise la croissance réalisée en 2020 et que l'on retrouve ensuite le rythme observé entre 2018 et 2019 (soit 11%), vers 2025 le supplément de chiffre d'affaires engrangé par l'e-commerce aura dépassé la croissance en euros de la consommation commercialisable (c'est-à-dire la fraction de la dépense de consommation des ménages qui transite par le commerce). Autrement dit, la progression du e-commerce se traduira par une perte nette de chiffre d'affaires pour le commerce physique. Et ce processus intervient alors que, durant des années, le nombre de mètres carrés commerciaux a progressé à un rythme plus rapide que celui de la consommation des ménages, engendrant mécaniquement une tendance au recul du rendement au mètre carré des magasins.

La dynamique du e-commerce est donc d'autant plus durement ressentie qu'elle intervient dans un contexte de surcapacités (Selon le guide spécialisé Panorama, entre 1998 et 2016, les surfaces commerciales de plus de 300 mètres carrés (hors centres commerciaux) ont progressé au rythme moyen de 4%, alors que les marchés de consommation ne progressaient que de 1,5% par an). Ce raisonnement global ne rend pas compte des différenciations sectorielles. Certains secteurs du commerce ont ainsi été pris en tenaille, en particulier le jouet, l'habillement ou les instruments de musique, des secteurs où la part de marché du e-commerce a atteint des niveaux particulièrement élevés. Les hypermarchés subissent aussi depuis des années une érosion de leurs ventes sur le non-alimentaire, qui met en péril l'économie du concept. La purge des surcapacités a déjà commencé avec des fermetures de

magasins, voire la liquidation des grands acteurs de ces secteurs. Et il est probable qu'elle s'approfondisse et qu'elle s'étende prochainement à des secteurs jusque-là moins touchés par la vente en ligne mais en phase de rattrapage (le meuble, le bricolage et l'alimentaire), voire à des centres commerciaux. L'appareil commercial physique est ainsi entré dans un épisode de restructuration, dont l'une des facettes est l'ajustement quantitatif des capacités à la dynamique du marché. L'e-commerce a modifié l'arène concurrentielle. Mais, pour l'avenir des acteurs du commerce physique, il y a sans doute plus grave que la concurrence d'un nouveau circuit : l'entrée des géants du numérique dans l'arène concurrentielle. Amazon occupe près de 20% du e-commerce en France, loin devant le numéro 2, Cdiscount (8%). Dans son propre pays, Amazon rafle près de 40% du marché, là aussi loin devant le numéro 2, eBay. Le leader mondial de la distribution, Walmart, peine à atteindre les 5%, en dépit des investissements colossaux consentis pour éviter de se trouver marginalisé. Même constat en Asie, où Alibaba règne sur les marchés où il est présent et pèse pour environ 60% dans l'e-commerce chinois. Ces acteurs ont su réinventer le commerce en exploitant les potentialités de l'Internet là où la plupart des distributeurs classiques, timorés par rapport à l'idée de développer un circuit susceptible de cannibaliser l'activité de leurs points de vente, se sont le plus souvent contentés de transposer en ligne le modèle du magasin. Amazon et Alibaba partagent le fait d'avoir compris le potentiel du modèle de la marketplace, qui s'est révélé être un formidable moteur de croissance. La spécificité de l'économie des marketplaces (en particulier les fameux effets réseaux) fait que le succès amène le succès, un mécanisme à l'origine d'une dynamique cumulative où les leaders tendent à progresser de manière continue alors que les suiveurs reculent. Aujourd'hui, il est probable que seuls d'autres géants du numérique, aux poches profondes, aient les moyens de contester la suprématie des leaders. On suivra avec intérêt les offensives engagées récemment sur ce front par Google et Facebook. Au-delà du e-commerce

Sur le marché du e-commerce, les distributeurs classiques ont donc à faire face à de redoutables concurrents, au risque même de dépendre d'eux pour accéder aux acheteurs en ligne (en devenant des marchands tiers sur les places de marché leaders). Mais la menace que constituent les géants du numérique va bien au-delà du e-commerce. Amazon comme Alibaba ne cachent pas leurs ambitions dans le domaine du commerce en magasin. L'un et l'autre ont commencé de déployer dans leur pays d'origine un parc de magasins en croissance rapide. Amazon a récemment démarré l'implantation de supermarchés Amazon Fresh en Espagne, en Italie et au Royaume-Uni. Et l'un comme l'autre se montrent innovants en la matière, notamment dans leur capacité à implanter intelligemment du numérique dans le point de vente et à intégrer vente online et vente offline (le « phygital »). Le fait qu'Alibaba désigne sa stratégie par l'expression new retail sonne comme un avertissement. Mais la menace est plus large encore, car il est clair que les ambitions des leaders mondiaux du e-commerce ne se limitent pas au commerce. Comme les autres géants numériques, ils s'appuient sur leur maîtrise de la technologie clé du capitalisme contemporain pour diversifier leur activité et, finalement, tisser progressivement une vaste toile leur conférant une emprise tentaculaire sur les modes de vie des populations (en vrac : cloud computing, reconnaissance vocale, robotique, système de paiement, microblog, production audiovisuelle, jeux vidéo, domotique, santé, véhicule autonome, VTC, smart city, etc.)

Cette capacité d’embrasser un nombre croissant d’aspects des modes de vie leur donne deux atouts de taille pour la maîtrise des marchés de consommation. Premièrement, une capacité à collecter des données sans équivalent, en quantité et en variété, qu’ils sont en mesure de coupler avec des compétences natives dans l’intelligence de ces données, alimentées par des armées de spécialistes hyperqualifiés. Et cette maîtrise de la data conforte leur compétitivité et alimente leur croissance et la poursuite de leur diversification, un autre mécanisme cumulatif dont ils sont les grands bénéficiaires. Deuxièmement, un potentiel à dépasser le seul rôle de commerçants pour entrer de plain-pied dans l’économie de services, en assistant les clients dans nombre de domaines avec des outils performants et en constante évolution, évidemment intégrés sur le plan de la circulation des données. Ces acteurs ont vocation à devenir des « compagnons » omniprésents et omnipotents de notre vie quotidienne. Nous fournir les produits dont nous avons besoin ou envie ne sera alors qu’un des pupitres d’une partition beaucoup plus large, dont l’exécution apparaîtra comme une tâche subalterne soumise à l’autorité des chefs d’orchestre que seront les confectionneurs de solutions, qui auront le privilège de la maîtrise de la relation avec les clients, de la captation et de l’intégration des données. Et de leur valorisation. Le commerce est un métier d’intermédiation.

L’arrivée d’Internet a pu laisser croire que les nouvelles technologies provoqueraient un vaste mouvement de désintermédiation. Il est clair aujourd’hui qu’il n’en est rien. Au contraire, elles ont fait naître de nouvelles formes d’intermédiation qui risquent fort de mettre au placard de l’Histoire celles qu’opéraient les acteurs du commerce. La question n’est donc pas tant de savoir si l’Internet va tuer les magasins. Quels que soient les maîtres des marchés de consommation de demain, les points de contact physiques seront toujours nécessaires. Pas nécessairement sous la forme qu’ils ont aujourd’hui, ce qui constituera le volet qualitatif de l’épisode de restructuration de l’appareil commercial dans lequel nous sommes engagés. La question est plutôt de savoir quels rôles les acteurs du commerce physique pourront jouer dans les nouvelles architectures de marché qui se mettent en place, la part de la valeur qu’ils seront en mesure de capter. Elle est aussi de mesurer les implications de ce qui vient sur notre quotidien, notre souveraineté, nos libertés. Mais c’est là (en apparence) un autre débat.

Document 3

(2 pages)

La présence marchande en ville, un levier pour repenser l'attractivité d'un territoire ?

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires.

<https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/la-presence-marchande-en-ville-un-levier-pour-repenser-lattractivite-dun-territoire-986>

Depuis plus de 50 ans, la ville de Chauny, dans l'Aisne s'engage, par une politique ambitieuse et volontariste, pour le commerce de centre ville. Rare ville de l'Aisne à ne pas perdre d'habitants (+ 0,1% de sa population entre 2012 et 2017), Chauny est attentive à son attractivité d'autant plus que de nombreuses autres communes de la Communauté d'Agglomération de Chauny-Tergnier-La Fère sont touchées par la vacance commerciale, la diminution du nombre d'habitants et la paupérisation de leurs centres-villes.

Une petite ville picarde au tissu commercial actif

À Chauny, la situation est assez complexe. À côté d'un taux de logements vacants qui augmente entre 2007 et 2017 (+ 38 %) et un nombre de chômeurs qui s'accroît sur la même période, la commune saisit de nombreux leviers de revitalisation pour intensifier la présence marchande. La situation de Chauny invite à réfléchir à comment rendre plus attractive la commune et à comprendre le rôle des commerçants dans le dynamisme urbain.

Stratégie de la ville en faveur des commerces de centre-ville et place des commerçants dans le dynamisme urbain

À Chauny, le maintien d'un tissu commercial diversifié et dynamique est un objectif majeur pour les professionnels du secteur et les gestionnaires urbains. Des enquêtes « clients » et « commerçants » ont été menées afin d'appréhender les attentes des uns et les enjeux perçus comme centraux par les autres. Pourtant, que savons-nous de la façon dont les commerçants perçoivent la ville, ses aménagements, et son évolution ? Si les aménagements urbains peuvent aider à rendre le centre-ville attractif pour les commerçants, comment eux contribuent-ils en retour à rendre le quartier plus dynamique ? Comment les animations commerciales, l'attention portée à leurs vitrines concourent-elles à l'ambiance urbaine de la ville ? À côté des initiatives entreprises localement et soutenues par les institutions publiques à l'image du dispositif « boutique à l'essai », le projet de recherche POPSU porte une attention spécifique au pouvoir d'agir des commerçants et de leurs établissements.

Méthodologie

Deux volets méthodologiques organisent cette recherche portée simultanément par un laboratoire de recherche en sociologie (2L2S – Université de Lorraine) et une agence de communication visuelle commerciale (Félicité). Le premier volet a pour objectif la réalisation d'une enquête sociologique au plus près des acteurs concernés par la thématique marchande.

Par le biais d'une campagne d'entretiens semi-directifs menés auprès des commerçants, des élus et des opérateurs de la ville, il s'agira de saisir le devenir du tissu marchand local, comprendre les représentations qu'ont les commerçants sur l'attractivité du centre-ville de Chauny et les leviers de développement envisagés par les responsables du commerce.

Les observations *in situ* compléteront les discours recueillis et une cartographie des commerces en présence sera réalisée. Le second volet méthodologique a pour ambition d'étudier la forme urbaine, son potentiel esthétique et de travailler, en collaboration avec les acteurs de terrain à une démarche de revalorisation du centre-ville. En échangeant directement avec une agence spécialisée dans le graphisme en ville, le but est de créer un mouvement créatif fort et de faire grandir un sentiment d'appartenance des commerçants, mais aussi des habitants, à la ville.

Document 4 (1 page)

Petites villes de demain - Territoires de cohésion au cœur de la relance.

Dossier de présentation. Les dix mesures-clés du programme. Agence Nationale de Cohésion des Territoires - 2023 - Extrait

Petites villes de demain comprend d'ores et déjà 60 mesures d'accompagnement, qui seront progressivement enrichies de nouvelles contributions des partenaires locaux et nationaux du programme et des nouveaux besoins identifiés.

Parmi les principaux apports du programme, dont pourront bénéficier les collectivités incluses dans Petites villes de demain, on peut notamment citer :

1. le financement jusqu'à 75 % du poste de chef de projet (modulation fonction de l'engagement dans une opération programmée de rénovation de l'habitat), pour accompagner la collectivité dans la définition et la conduite de son projet de territoire,
2. le financement de postes de managers de centre-ville (subvention de 40 000 euros pour 2 ans) d'un diagnostic flash post-Covid (à 100 %) et comprenant un plan d'actions en faveur de la relance du commerce de centre-ville,
3. l'accompagnement sur 2 jours pour mener une co-construction sur des actions complexes (reconversion d'un site en friche par exemple),
4. la prise en charge d'une partie du déficit d'opération pour les projets de reconversion de friches urbaines, commerciales et industrielles, pour réaménager des terrains déjà artificialisés,
5. le financement de 1000 îlots de fraîcheurs et d'espaces publics plus écologiques,
6. la possibilité de bénéficier des réductions fiscales pour les travaux dans l'immobilier ancien (dispositif Denormandie), dans le cadre d'une opération de revitalisation de territoire,
7. la création de 800 France Services, d'ici 2022 dans les communes du programme (30 000 euros de subvention annuelle + formation et aides à l'investissement),
8. la création de 200 Fabriques du territoire, tiers-lieux regroupant des services liés au numérique (télétravail, ateliers partagés...) profitant à l'ensemble du territoire,
9. le déploiement de 500 Micro-Folies, tiers-lieux numériques culturels développés par l'établissement public de la Villette et financés jusqu'à 80 % par l'État,
10. les aides financières et l'accompagnement de la Fondation du Patrimoine pour accélérer la rénovation du patrimoine non classé.

Document 5

(2 pages)

Opérations de revitalisation de territoire (ORT)

Lutter contre la dévitalisation des centres villes.

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires

<https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/operations-de-revitalisation-de-territoire-ort-576>

Créée en 2018 par l'article 157 de la loi ELAN, l'Opération de Revitalisation du Territoire (ORT) est un outil au service des collectivités locales volontaires pour la mise en œuvre de leur projet global de territoire visant la consolidation de fonctions de centralité qui bénéficient à tous.

Objectif

Par ses effets juridiques, cet outil a pour objectif de contribuer à la reconquête des centres anciens en engageant des actions concernant l'habitat (lutte contre l'habitat indigne, lutte contre la vacance des logements...), l'aménagement (valorisation du patrimoine bâti, réhabilitation des friches urbaines...) et le commerce (lutte contre la vacance des locaux commerciaux et artisanaux ...).

Territoires ciblés

Cet outil s'adresse à tout territoire qui veut mettre en œuvre un projet global de revitalisation. Ainsi, l'ORT est un outil phare pour accompagner les 222 collectivités engagées dans le programme Action cœur de ville ainsi que les communes lauréates du programme Petites Villes de Demain.

Au 26 avril 2021

- 252 conventions ORT ont été signées représentant 411 communes bénéficiaires
- 50% des communes bénéficiaires sont des communes « Action cœur de ville »

Le projet d'intervention est formalisé dans une convention signée a minima par la ville principale de l'EPCI, l'EPCI et l'Etat, ainsi que toute autre collectivité et opérateurs publics et privés apportant leur soutien.

Pour les villes engagées dans le programme Action cœur de ville, les membres du comité local de projet peuvent initier la transformation de la convention ACV en convention d'ORT.

La convention ORT précise la durée ainsi que les secteurs d'intervention, parmi lequel figure nécessairement le centre-ville de la ville principale de l'EPCI.

L'intégration d'une ou plusieurs nouvelles communes signataires dans l'ORT s'effectue aisément par voie d'avenant. Cela peut par exemple se produire lorsqu'une ville Action cœur de ville et son EPCI accueillent dans l'ORT une commune retenue pour le programme Petites villes de demain.

Offre de service

L'ORT renforce les interventions soutenues par le programme ACV en déployant plusieurs effets juridiques facilitateurs pour la reconquête des centres villes :

- Faciliter les procédures de droit de préemption urbain sur les locaux artisanaux et commerciaux (Lisieux), liées à l'abandon manifeste d'un bien.
- Renforcer l'activité commerciale en centre-ville : exemption de l'autorisation d'exploitation commerciale en centre-ville (Agen), régulation des implantations en périphérie. A Limoges, Blois, Saint-Dié-des-Vosges des arrêtés préfectoraux ont suspendus des projets d'implantations commerciales en périphérie.
- Faciliter la rénovation de l'habitat : un dispositif d'aide fiscal à l'investissement locatif s'ajoute aux aides classiques de l'Anah, l'OPAH peut être intégrée dans l'ORT pour mieux intégrer la dimension habitat au projet de revitalisation urbaine de centre-ville (Adge, Lunel), *etc.*
- Expérimenter le dispositif expérimental du permis d'aménager multi-site pour les actions de l'ORT.
- Des prêts à taux privilégiés Action cœur de ville de la Banque des Territoires délivrés aux villes dont les projets sont situés dans le périmètre d'une ORT.

La convention ORT doit obligatoirement disposer d'un axe sur la reconquête de l'habitat dégradé.

Partenaires

Les collectivités peuvent mobiliser l'ingénierie de l'Etat (notamment les directions départementales des territoires ainsi que les architectes des bâtiments de France) et de ses opérateurs (CEREMA, établissements publics fonciers et établissements publics d'aménagement) ainsi que d'autres ressources (agences d'urbanisme, CAUE, PNR) pour les accompagner dans le diagnostic et les actions concrètes à engager.

Document 6

(3 pages)

Journal Le Monde. 13 novembre 2020.

« Si vous voulez que je continue, achetez-moi quelque chose, sinon je meurs » : le petit commerce à l'agonie. Par Manuel Armand (Clermont-Ferrand, correspondant), Laurie Moniez (Lille, correspondance), Jordan Pouille (Loir-et-Cher, correspondant) et Cécile Prudhomme.

Les commerces resteront fermés « au moins pendant quinze jours supplémentaires », a annoncé le gouvernement. Déjà fragilisés avant la crise sanitaire, beaucoup de magasins ne s'en relèveront pas.

« Je commence vraiment à me poser des questions sur la survie de mon commerce. » Claudio Mancini, spécialisé dans les vêtements et accessoires vintage, ne sait toujours pas quand il pourra rouvrir son magasin, A l'élégance d'autrefois, dans le 4^e arrondissement de Paris. Jean Castex a douché les espoirs de ceux qui souhaitaient rouvrir rapidement. Les commerces « resteront [fermés] au moins pendant quinze jours supplémentaires », a annoncé, jeudi 12 novembre, le premier ministre, tout en laissant la porte ouverte pour une réouverture, sous conditions, à partir du 1^{er} décembre, si la situation sanitaire le permet.

Après les attentats, les mouvements sociaux, la désaffection des touristes, son commerce est maintenant fermé pour la seconde fois en six mois à cause du confinement, afin de lutter contre l'épidémie de Covid-19. *« Je vais finir par ne plus pouvoir rembourser mes emprunts contractés il y a dix ans pour acheter les murs de ma boutique »*, se désole M. Mancini.

Le coronavirus accélère une crise latente pour le petit commerce, qui se débat depuis de longues années pour sa survie, face à *« des loyers disproportionnés par rapport à l'activité »*, *« des charges toujours aussi importantes »*, *« la concurrence d'Internet »* et des consommateurs qui les trouvent trop chers, mais se désolent une fois qu'ils ont disparu. *« Beaucoup de gens passaient devant ma boutique en me disant : "C'est super ce que vous faites, continuez comme ça." Et, moi, je leur disais : "Si vous voulez que je continue, achetez-moi quelque chose, car, sinon, je meurs" »*, raconte M. Mancini. Au cours des cinq dernières années, son chiffre d'affaires a chuté entre 10 % et 20 %, tous les ans.

Un choix d'urbanisme

Installée rue de Verdun, à Romorantin (Loir-et-Cher), avec sa boutique de dragées et de chocolats, Nicole Jumeau n'en veut pas seulement au virus. *« Les jeunes ne regardent que le prix et commandent des cochonneries sur Internet. Quand ils se rendent compte que je propose des paquets sur-mesure, des produits sans additifs, c'est trop tard. »* La mode du repérage en magasin avant de faire ses courses sur le Web irrite aussi les commerçants. *« Les gens viennent regarder les objets chez moi, avant de les commander sur Internet, où ils les trouvent moins cher. Mais moi, j'ai un loyer, des charges, des employés à payer... »*, expliquait une commerçante d'objets de décoration du 15^e arrondissement de Paris, juste avant de mettre la clé sous la porte.

Chaque année, entre 2009 et 2015, 600 échoppes ont fermé et 3 500 emplois salariés ont été détruits dans les centres des villes de taille intermédiaire, constatait l'Insee, dans un rapport de novembre 2019. *« En quinze ans, un quart des petites villes de moins de 8 000 habitants ont déjà pratiquement perdu l'ensemble de leurs commerces »*, précise Pierre Creuzet, directeur

de l'association d'élus et de parlementaires Centre-ville en mouvement. Dans beaucoup d'entre elles, il ne reste plus que le boucher, le boulanger ou l'épicier.

Avant la concurrence d'Internet et ses prix bas, il y a d'abord eu, en France, un choix d'urbanisme avec, « à partir des années 1960-1970, l'essor de la grande distribution et ses hypermarchés, qui a accompagné l'étalement urbain et la création de lotissements », rappelle le sociologue Vincent Chabault, auteur d'*Eloge du magasin : contre l'amazonisation* (Gallimard, 176 pages, 18 euros). Puis, « avec le phénomène de périphérisation du commerce lors de la décennie suivante, le centre-ville n'était plus incontournable ». Avec, bien souvent, l'assentiment de municipalités, aveuglées par les rentrées fiscales de ces grands ensembles commerciaux. « Depuis 2010, entre 80 % et 95 % des projets ont été autorisés », ajoute M. Chabault. « Globalement, il y a une stagnation de la demande, alors que, entre-temps, les surfaces commerciales ont doublé. C'est plus de monde sur le même gâteau », reconnaît-on à Bercy.

Difficultés à transmettre son entreprise

Autrefois à la tête de quatre boutiques de chaussures à Montpellier, Jean-Pierre Gonet connaît bien cette évolution pour s'y être brûlé les doigts. D'abord, l'euphorie de l'ouverture, en 1987, de son magasin à l'entrée de la ville, « au moment où les commerces en périphérie se développaient dans des galeries commerciales flambant neuves ». Puis, rapidement, la périphérie a cannibalisé le centre et son autre boutique de la rue principale de Montpellier a vu son chiffre d'affaires baisser inéluctablement. « Il était difficile d'accéder au centre-ville, les parkings étaient chers et l'offre commerciale vieillissante. J'ai dû vendre ma boutique en 2000. »

Même les villes qui s'en tirent doivent aujourd'hui affronter la crise sanitaire. Avec ses 15 000 habitants et ses dix ans de croissance démographique ininterrompue, Issoire s'enorgueillit d'un centre-ville dynamique. Dans cette sous-préfecture du Puy-de-Dôme, « en six ans, le taux de commerces vacants a chuté de 14 % à 7 % », se réjouit Martine Varischetti, adjointe au maire, chargée du commerce. Mais, au début du reconfinement, Bertrand Barraud, le maire Les Républicains de la ville, a écrit à Emmanuel Macron pour l'alerter : « Les commerces de proximité sont à l'agonie. » « La situation est fragile. Tout le monde retient son souffle », souligne Patrick Perrotin, le président du tribunal de commerce du Puy-de-Dôme. « On est à un tournant. Si Noël est compliqué, 15 % à 18 % des commerces risquent de ne pas rouvrir dans les villes de plus de 30 000 habitants. Alors qu'il y a eu, ces dernières années, un effort important de redynamisation de la part des élus », prévient M. Creuzet.

Difficile, dans ces conditions, d'intéresser de nouvelles générations à reprendre le flambeau. « Les commerçants ont le plus grand mal à transmettre leur entreprise, constate Bénédicte Boudet-Corric, déléguée générale de la Confédération des commerçants de France. Ils arrivent à 60 ans et veulent vendre, mais, en face, il n'y a personne pour acheter. Ces métiers n'attirent pas les jeunes, car ils ne gagnent même pas un smic pendant deux à trois ans, le temps que le commerce trouve sa clientèle. » Jean-Pierre Gonet a mis deux années à céder son dernier magasin, fin 2019, alors qu'il était bien situé, dans le centre commercial de centre-ville Polygone, explique celui qui est devenu président de la Fédération nationale des détaillants en chaussures de France. Dans son secteur, 44,6 % des patrons de boutiques indépendantes prévoient de passer la main dans les cinq ans.

Un secteur fragmenté

Face à ces phénomènes structurels, l'action des pouvoirs publics paraît presque dérisoire. Le projet d'un moratoire sur la création de nouveaux centres commerciaux arrive bien trop tard, et ce d'autant que la réalisation d'un complexe de shopping met plus de dix ans à aboutir. *« La concurrence des grandes surfaces, c'est un combat passé, même les centres commerciaux déclinent. Cela nous a tués, mais il y a trente ans »*, souligne M^{me} Boudet-Corric.

Le programme Action cœur de ville, démarré en 2018, touche, lui, principalement les villes moyennes. La commune de Douai (Nord) s'en est saisie, comme 221 autres. *« On a racheté une dizaine de cellules vacantes pour proposer des loyers adaptés et, jusqu'ici, cela fonctionnait très bien*, explique le maire PS Frédéric Chéreau. *La crise ne remet pas en cause notre stratégie. »* Mais, à l'heure du Covid-19, une bonne partie des 400 commerçants sont sous perfusion. *« On a subi un premier confinement inimaginable et on a tous plongé dans les prêts de l'Etat »*, raconte Sylvie Debreyne, restauratrice et présidente de l'Union du commerce de Douai.

Les pouvoirs publics ont aussi du mal à agir avec précision dans un secteur fragmenté : 634 000 commerces existent en France, hors commerce de gros et hors artisanat commercial, selon le gouvernement. Parmi eux, 80 000 se situent dans le centre des villes moyennes, dont 69 % sont des indépendants. *« Mais la distinction est compliquée*, explique-t-on à Bercy. *Le commerce de proximité n'a pas de réalité statistique, car il comprend aussi des grands groupes comme la Fnac ou les sociétés d'habillement. Et qu'un commerçant indépendant peut être seul ou avec plus de 50 salariés. »*

« Ils n'ont pas fait ça pour emballer des colis »

Autre difficulté, ces détaillants sont représentés par une myriade d'associations et de fédérations. *« L'information remonte mal et elle ne descend pas »*, dit-on à Bercy. Lors de l'installation du nouveau gouvernement, un diagnostic auprès des services de l'Etat avait montré l'existence de 70 organisations représentatives. Autant d'interlocuteurs qui défendent souvent leur chapelle sans s'inscrire dans une vision d'ensemble. *« On le voit d'ailleurs deux fois par an sur le sujet des soldes, où c'est la guerre de tranchées entre les petits et les grands acteurs*, se désespère-t-on à Bercy. *Alors qu'il y a, aujourd'hui, un sujet plus vaste, "comment vend-on en 2020"?, dont on ne s'est pas saisi. C'est un angle mort, alors qu'il est fondamental. »*

A entendre le gouvernement, la numérisation, le commerce en ligne seraient, en ces temps de confinement, la planche de salut des commerçants. Lundi 9 novembre, le ministre de l'économie, Bruno Le Maire, a promis aux 120 000 entreprises fermées administrativement et qui ne sont pas encore numérisées le versement d'une aide directe de 500 euros pour les accompagner. En France, seulement 37 % de TPE-PME possèdent un site Internet, et 9 % ont un site marchand. Mais cette évolution, loin de compenser les pertes de chiffre d'affaires, risque aussi de remplacer le lien social de l'acte de vente par de la logistique. *« Pour certains, c'est en contradiction avec leur idéal de métier, qui repose sur la relation*, argumente M. Chabault. *Ils n'ont pas fait ça pour emballer des colis. »*

Document 7

(3 pages)

La gazette des communes. 22 décembre 2020.

La redynamisation des commerces de centre-ville est-elle un mirage ?

Malgré la volonté inébranlable de l'état et des collectivités territoriales de lutter contre la désertification du commerce de centre-ville, le cancer continue de se propager. Victime de phénomènes macro-économique plus profonds tout espoir est néanmoins loin d'être perdu. Décryptage avec Aurélien Tert, co-fondateur d'unemplacement.com, site internet spécialisé en immobilier commercial et la recherche de locaux commerciaux.

Action cœur de ville : une bataille perdue d'avance ?

Bien qu'il faille saluer l'initiative gouvernementale, la lutte contre la dévitalisation des cœurs de ville ne pourra être gagnée en s'adressant uniquement à la vacance des locaux commerciaux qui est passée depuis 2008 de 7 à 12% en moyenne au niveau national pour les villes de moins de 200 000 habitants selon le Procos (fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécial).

Ce cancer est aujourd'hui bien trop répandu pour être guéri totalement et la vacance commerciale n'est qu'un des dommages collatéraux d'un tissu économique local qui se désagrège depuis une cinquantaine d'années, poussé par de multiples catalyseurs : politiques locales qui ont encouragé le commerce à se délocaliser en périphérie pour répliquer le succès du modèle américain des années 60 ; encouragement des nouvelles générations à faire de grandes études dans le secteur tertiaire et donc, par effet ricochet, à s'implanter en métropole au détriment d'une profession manuelle en région ; désindustrialisation des territoires ruraux...

L'enveloppe de 5 milliards du programme action cœur de ville mis à disposition des collectivités et des 35 000 villes de France, avec un droit de priorité pour 222 communes sélectionnées par le dispositif, apparaît ainsi plus comme un effet d'annonce électorale pour calmer la pression des élus locaux sur le terrain, qu'une véritable solution de fonds destinée à stopper la propagation de ce cancer.

Pourtant le dispositif est intéressant avec la création de nouveaux logements, ou le financement d'initiatives telles que des halles gourmandes ou des managers de centre-ville pour animer et redynamiser le commerce de proximité en centre-ville. Cependant, le problème central n'est toujours pas traité : sans travail, aucune chance d'attirer de nouveaux habitants et qu'ils y fondent une famille. A cela, il faut citer les dichotomies des actions de l'Etat qui d'une main ferme des services publics (hôpitaux, cabinet médicale, police, transport ferroviaire...) dans les zones jugées non rentables, et de l'autre l'octroi des subventions pour revitaliser le commerce dans ces mêmes bourgs dépouillés de ces pôles publics générateurs de trafic et signe de dynamisme économique.

Pour ajouter de l'huile sur le feu, une récente enquête menée par onze étudiants journalistes du CUEJ de Strasbourg démontre habilement que 80% des villes bénéficiaires du dispositif action cœur de villes les plus touchées par la vacance commerciale (i.e. plus de 10%), continuent de valider des projets de zones commerciales en périphérie, tout en utilisant les fonds publics pour revitaliser le commerce de centre-ville. La communauté des acteurs privés et publics de l'immobilier commercial s'est vivement manifestée à la suite de la publication de l'étude, entre ceux qui opposent commerce de proximité en centre-ville et grandes surfaces de périphérie, et ceux qui les voient comme des activités complémentaires.

Commerces de périphérie et de centre-ville sont-ils réellement des frères ennemis ?

Ces deux typologies d'emplacements répondent à des besoins différents et donc rien ne sert de les opposer alors qu'ils peuvent très bien vivre en parfaite harmonie.

On se rend en centre-ville pour flâner, se sociabiliser et réaliser des achats coup de cœur dans des commerces de proximité où l'on prend le temps de vivre avec un mode de déplacement « doux » (vélo, transport public, à pied). Pour preuve 72% des Français sont fortement attachés à leur centre-ville, selon le dernier baromètre de l'association centre-ville en mouvement. A contrario le commerce de périphérie a pour unique but de répondre à un besoin de rapidité et de praticité pour des achats de première nécessité et ou encombrants, dont le recours à la voiture individuelle est vital. Ainsi, les élus qui poussent à fermer les zones commerciales de périphérie doivent se poser la question suivante : se verraient-ils transformer une partie de leur cœur de ville en quartier de discount et magasins de meubles dont les nuisances rendraient le quartier invivable et ferait fuir les habitants ?

Dans ce contexte explosif, on ne peut pas nier que les zones d'activités commerciales de par leur surface et la puissance financière des enseignes qui y sont implantées pénalisent le chiffre d'affaires des commerces de centre-ville grâce à deux arguments de poids : l'accessibilité et le prix. C'est la raison pour laquelle le commerce de centre-ville ne peut se positionner en concurrent direct de ces mastodontes et doit travailler avec les élus pour se différencier en améliorant l'accessibilité des cœurs de villes et offrir une offre premium et artisanale en accentuant la partie conseils par des passionnés amoureux de leur métier.

Quelles solutions concrètes peut-on apporter aux collectivités ?

Le gouvernement a récemment tranché sur le débat qui oppose les centres-villes aux périphéries en annonçant un moratoire pour interdire la création de nouvelles zones commerciales en périphérie des villes dans le cadre des 149 propositions de la convention citoyenne sur le climat.

Ce coup de pouce permet aux commerces de centre-ville et aux élus locaux de bénéficier d'un garde-fou, qui leur permettra d'anticiper l'avenir dans de meilleures conditions.

Le premier point qu'il faut adresser est la problématique de l'accessibilité, où d'un côté on trouve d'immenses parkings gratuits et de l'autre des places de stationnement de plus en plus rares et hors de prix. Certaines pistes sont à envisager comme la fermeture de l'hyper cœur de villes aux automobiles de façon permanente ou le week-end, offrir une gratuité des stationnements voire des emplacements dédiés pour des achats réalisés chez des commerçants en centre-ville, ou encore augmenter l'amplitude horaire d'ouverture des commerces pour que l'animation commerciale perdure après les heures de travail.

En second, les prix des fonciers en centre-ville peuvent parfois être en dehors des réalités économiques des commerçants. En réponse à la crise de la Covid, les collectivités peuvent désormais faire la demande de création avec la Caisse des dépôts de foncières locales pour racheter les murs des commerces qui feraient faillite. Malgré le drame de cette crise sanitaire sans précédent, les collectivités pourront reprendre la main sur le foncier de leur cœur de ville est proposer des emplacements, qu'ils auront préalablement rénovés, à des tarifs préférentiels à des commerçants en recherche active d'emplacement pour un bail classique ou un bail éphémère de quelques mois. Commerçants qu'ils auront rencontré sur les sites de dépôts d'annonces immobilières ou sur des sites plus premium comme [unemplacement.com](https://www.unemplacement.com), qui se charge de vérifier le profil et le sérieux des recherches des candidats avant de le communiquer aux collectivités et professionnels de l'immobilier commercial.

Finalement, il faut que les commerçants de centres-villes soient non seulement visibles sur internet mais surtout embrassent une stratégie omnicanale (vente en ligne et en magasin) sans s'affilier aux géants du e-commerce tels que Amazon. Une idée serait de créer un site e-commerce interne à la ville, poussé en local par les commerçants eux-mêmes et administré par le manager de centre-ville. Site qui proposerait les produits des commerçants du centre-ville et permettrait pour tout achat de bénéficier de bonus (accès aux places de stationnement dédié à proximité du centre, fil prioritaire pour du click & collect ...)

Document 8

(3 pages)

Le commerce de centre-ville : une vitalité souvent limitée aux grandes villes et aux zones touristiques. INSEE Références, 2016, pp. 27-37, Extrait pages 29 et 37.

Par Dabine Bessière et Corentin Trevien.

Le commerce de centre-ville : plutôt des achats de loisirs.

Les commerces accessibles à pied pour une majorité d'urbains, liés aux achats ordinaires comme ceux de l'artisanat commercial, les pharmacies, ou les services de proximité relativement usuels comme les agences bancaires, les coiffeurs et les soins de beauté, sont rarement surreprésentés en centre-ville. En revanche, les centres-villes sont une localisation plutôt privilégiée pour les commerces liés à des achats moins courants, culturels ou de loisirs et nécessitant peu d'espace.

Si les pôles commerçants concentrent une grande variété de commerces alimentaires, de magasins non alimentaires et de services de proximité, seules quelques activités sont fortement implantées en centre-ville. C'est le cas des agences de voyage, des agences immobilières et des débits de boissons, dont environ la moitié de l'emploi est localisé en centre-ville. Parmi les commerces, il en va de même pour les magasins de technologies de l'information et de la communication (TIC) et d'équipement de la personne (habillement, chaussures, maroquinerie, bijouterie et parfumerie). En outre, plus de deux tiers des grands magasins, des magasins multicommerces, et dans le domaine de la culture, des librairies, sont situés au cœur des agglomérations.

À l'inverse, les centres-villes rassemblent moins d'un quart de l'emploi des boulangeries pâtisseries, des boucheries-charcuteries, ou encore des pharmacies. Certes bien implantés en centre-ville, ces commerces du quotidien servent une large partie de la population et sont également très présents dans le reste des aires urbaines. Les grandes surfaces alimentaires, les commerces d'équipement de la maison (meubles, électroménager, bricolage, etc.), de sport et de jouets et les garages automobiles sont en revanche peu fréquents dans le cœur des villes, car ils nécessitent de grandes surfaces d'exposition et de stationnement.

[...]

La clientèle des centres-villes est loin de se limiter à leurs résidents.

[...]

Le niveau de vie de la population des pôles commerçants de centre-ville est inférieur à la moyenne. La part des ménages pauvres y atteint 28 % (20 % dans l'ensemble des aires urbaines de plus de 20 000 habitants hors Paris). Les résultats sont plus nuancés en termes de revenu annuel par unité de consommation : 18 330 euros contre 18 900 euros dans l'ensemble. Enfin, ces pôles concentrent un grand nombre de services publics et d'équipements. Leur zone d'influence dépasse ainsi leur immédiat voisinage : trois quarts des tribunaux, près de la moitié des cinémas, deux salles de théâtre sur cinq ou un tiers des médecins spécialistes sont situés en centre-ville. En revanche, les équipements nécessitant beaucoup d'espace comme les hôpitaux, ou plus usuels comme les établissements scolaires ou les bureaux de poste, y sont moins concentrés.

[...]

Un redéploiement important du commerce non alimentaire vers la périphérie.

Le commerce de détail non alimentaire représente 4 magasins sur 10 et plus d'un tiers de l'emploi salarié des centres-villes. Les magasins d'habillement et de chaussures, qui constituent 16 % des commerces de centre-ville, y sont très souvent implantés, à l'inverse du commerce et de la réparation d'automobiles.

Entre 2004 et 2014, au sein du commerce non alimentaire, l'emploi dans les commerces de TIC progresse en centre-ville, en raison du développement des magasins de télécommunications qui compense le repli des commerces de matériels audio et vidéo. De même, en centre-ville, l'emploi salarié augmente très légèrement dans les magasins d'optique, les parfumeries, et fortement pour les commerces d'articles médicaux. Pour ces commerces, la part des centres-villes dans l'emploi diminue cependant sur la période, car l'emploi a progressé encore plus vivement dans le reste des aires urbaines.

Plus généralement, dans tous les secteurs du commerce non alimentaire, l'activité se déplace vers la périphérie, c'est-à-dire que la part des salariés localisés hors des centres-villes s'accroît.

Dans l'habillement-chaussures, certains autres équipements de la personne (maroquinerie, bijouterie) et la pharmacie, l'emploi baisse légèrement en centre-ville, alors qu'il augmente en dehors. Dans la culture (notamment journaux, papeteries, et enregistrements musicaux et vidéo), le repli est important et s'observe en centre-ville comme ailleurs. L'emploi se contracte fortement pour les magasins de sport et les commerces d'équipement de la maison (électroménager, meubles, bricolage, fleurs, etc.) implantés au cœur des villes, au profit du reste des aires urbaines. Les zones commerciales des banlieues offrent en effet de plus grandes surfaces d'exposition, plus propices à ce type d'achats.

La restauration se développe fortement, en centre-ville comme en dehors.

Les services emploient la moitié des salariés des pôles commerçants de centre-ville, contre un quart dans le reste des aires urbaines. Parmi eux, les restaurants traditionnels emploient la part la plus importante des salariés des services travaillant en centre-ville, suivis de près par les agences bancaires, les salons de coiffure et établissements de soins de beauté.

L'emploi salarié dans la restauration, tant traditionnelle que rapide, s'est fortement développé au cours des 10 dernières années, en centre-ville et encore davantage dans le reste des aires urbaines. Bien que de moindre ampleur, l'évolution est similaire pour les agences bancaires.

À l'inverse, l'emploi s'est fortement replié au cœur des villes dans les blanchisseries, les services de réparation, les agences de voyage, et dans une moindre mesure la coiffure et les soins de beauté, alors que l'évolution est moins défavorable, voire positive, dans les autres espaces des aires urbaines. En revanche, au sein des services de proximité, la part des salariés des débits de boissons travaillant en centre-ville progresse sur la période.

[...]

Le commerce de centre-ville, plus dynamique dans les grandes villes et les zones touristiques.

En raisonnant « toutes choses égales par ailleurs », plusieurs caractéristiques urbaines se distinguent pour expliquer le déclin ou le développement des commerces du centre-ville. Tout d'abord, le commerce de centre-ville semble légèrement plus développé dans les quarts nord-

est et sud-est du pays, tout comme dans les aires urbaines de taille moyenne, dont la population est comprise entre 50 000 et 199 999 habitants.

[...]

Le patrimoine architectural, le tourisme et le niveau de vie de la population contribuent à accroître le poids du commerce en centre-ville, ce qui conforte le constat que le commerce de centre-ville concerne plus souvent des achats liés aux loisirs. Ainsi, un nombre élevé de bâtiments classés dans les communes contenant un pôle commerçant de centre-ville, est associé à la localisation d'une part plus grande de l'emploi du commerce en centre-ville. Il en va de même avec le nombre de chambres d'hôtel par habitant et le revenu moyen par unité de consommation dans l'aire urbaine.

Le dynamisme des grandes villes prime sur les autres considérations économiques. Ainsi, la conjoncture économique des dix dernières années, mesurée par l'évolution du taux de chômage, apparaît comme un facteur secondaire. S'il existe bien un lien entre la situation économique et le dynamisme du commerce de centre-ville au cours des dix dernières années, il disparaît dès lors qu'est prise en compte la taille de l'aire urbaine.

En outre, la croissance démographique et l'étalement urbain de la population, mesurés par l'évolution de la densité moyenne pondérée au niveau communal, ont plutôt favorisé le développement du commerce en périphérie au détriment du centre-ville. Dans les grandes aires urbaines, la présence d'un tramway contribue également à une croissance plus élevée des activités commerciales en centre-ville, depuis 2004. L'effet d'une meilleure accessibilité du centre-ville en transports en commun est cependant difficile à isoler, le développement de ce type d'infrastructures étant souvent associé à de larges opérations de requalification urbaine.

Document 9

(2 pages)

Journal Le Monde. 19 décembre 2020.

« Le maintien d'une stratégie favorable aux consommateurs est incompatible avec le retour au commerce de centre-ville ». Par Patrick Artus.

Chronique. Depuis les années 1980-1990, la stratégie économique de l'Europe a été centrée sur l'intérêt du consommateur. Cette stratégie s'articule autour de plusieurs composantes. D'abord, des règles strictes de la concurrence, visant à empêcher l'apparition de positions dominantes permettant aux entreprises qui en bénéficient d'augmenter leurs prix ; cela a conduit, par exemple, au blocage de la fusion Alstom-Siemens.

Ensuite, les délocalisations vers les pays émergents à coûts salariaux faibles. En vingt ans, le poids des importations de la zone euro depuis les pays émergents a augmenté de 7 points de PIB, ce qui a accru le pouvoir d'achat des consommateurs européens de 3,5 %, c'est-à-dire d'à peu près 0,2 % par an.

La troisième composante a été le développement de la grande distribution et du commerce en ligne ; ce dernier représente en Europe 8 % de la consommation mais c'est déjà 14 % aux Etats-Unis et 19 % en Asie-Pacifique. L'objectif est de réduire les marges de distribution et de donner un pouvoir de marché important aux plates-formes de vente en ligne qui leur permet d'obtenir des prix plus bas des producteurs.

La quatrième composante est la faiblesse des salaires dans certains secteurs d'activité (restauration, distribution, santé, des services aux entreprises comme le nettoyage...), ce qui permet de baisser les prix pour les consommateurs, directement ou indirectement au travers des prix de vente de ces services bon marché aux entreprises. Il y a donc de fait une acceptation de l'existence de travailleurs pauvres afin de pouvoir obtenir des prix bas.

Enfin, la dernière composante de la stratégie favorable aux consommateurs est le choix d'énergies fossiles peu chères, qui représentent encore 80 % de l'énergie consommée, les prix bas de ces énergies venant de l'abondance des réserves de pétrole et encore plus de gaz naturel.

Nouveaux objectifs

Mais les opinions et la majorité des hommes politiques en Europe critiquent aujourd'hui les conséquences de cette stratégie et commencent à exiger de nouveaux objectifs de politique économique.

La première demande collective est de constituer de grands groupes européens dans les domaines des énergies renouvelables et des matériels pour ces énergies. On évoque ainsi un « Airbus des batteries électriques ». Le problème est, que dans tous ces domaines, il y a des rendements d'échelle croissants : plus l'entreprise est de grande taille, plus elle est efficace. Il

faudra donc que les autorités de la concurrence acceptent que ces entreprises, de taille mondiale, aient... une position dominante sur le marché européen.

La deuxième demande est de relocaliser certaines industries en Europe depuis les pays émergents, en particulier dans les secteurs jugés stratégiques : matériels pour les énergies renouvelables, médicaments, numérique, télécommunications... Mais les coûts de production en seront donc plus élevés.

La troisième demande est de limiter la croissance des géants de la distribution en ligne et de réhabiliter les commerces de centre-ville. On a vu, par exemple en France, la levée de boucliers suscitée par les gains de part de marché d'Amazon. Mais il faudra alors que les consommateurs acceptent de payer plus cher dans la distribution traditionnelle.

La quatrième demande est d'améliorer le pouvoir d'achat et de réduire les inégalités, ce qui suppose une hausse importante des bas salaires. Mais pour éviter alors les destructions d'emplois peu qualifiés, il faudra augmenter les prix des biens et des services produits et distribués par les entreprises qui emploient ces salariés.

La dernière demande est d'accélérer la transition énergétique, afin de respecter les objectifs climatiques. Mais si l'Europe n'émet plus (en termes nets) de CO₂ en 2050, cela implique que le prix de l'énergie sera beaucoup plus élevé qu'aujourd'hui. Compte tenu de l'intermittence de leur production, les énergies renouvelables – en Europe, le solaire produit au mieux pendant 20 % du temps, l'éolien terrestre 30 % et l'éolien en mer 50 % – nécessitent des capacités de production et de stockage très importantes, puisqu'il faut stocker l'électricité pendant les périodes où elle est produite. D'où un coût du capital très élevé – il représente les trois quarts du coût total dans l'éolien – qui se répercutera forcément sur les prix de vente d'une électricité « verte ».

Au total, le maintien d'une stratégie favorable aux consommateurs est incompatible avec la constitution de grands groupes de taille mondiale, avec le retour au commerce de centre-ville, avec les relocalisations, avec la hausse des bas salaires et avec l'accélération de la transition énergétique.

Pour que ces différents objectifs puissent être obtenus, il faudra donc débattre d'un choix collectif explicite d'abandon de la stratégie de soutien du consommateur et de son pouvoir d'achat au profit d'une stratégie favorable aux producteurs, à la souveraineté de l'Europe, au climat, à la réduction des inégalités, à la revitalisation des villes...

Mais les hausses des prix qui découleront de cette nouvelle stratégie ne devront pas peser sur le pouvoir d'achat des plus modestes, sous peine de provoquer de graves tensions sociales et politiques. Elle nécessitera par conséquent des politiques redistributives de soutien des plus bas salaires.