

## À LA UNE

---

# Accélérer les transformations du commerce et de ses acteurs sans perdre de temps et malgré les impacts de la crise



Jamais sans doute le commerce ne s'est trouvé confronté à d'aussi nombreux changements en même temps.

Alors que la crise sanitaire est toujours très présente et, qu'à chaque un pic de contamination revient la question de mesures spécifiques et de restrictions d'accès à certains commerces. Alors que les acteurs du commerce non-alimentaire n'ont sans doute jamais rencontré une période de crise aussi longue, qu'une partie des enseignes a subi de fortes conséquences économiques et malgré une situation inédite et le poids des incertitudes, les enseignes doivent poursuivre leurs évolutions vers de profondes transformations de leurs modèles d'affaires.

**Car si la Covid n'aura pas créé un monde d'après, elle aura très clairement accéléré les phénomènes, les prises de conscience, les changements de comportement...**

Les démarches et mutations étaient déjà engagées, au moins par les acteurs les plus conscients et avancés. Mais on assiste maintenant à une transformation de masse qu'aucun acteur ne peut retarder malgré une situation économique et financière souvent fragilisée, des moyens amoindris par la crise... Les enseignes, et plus généralement les commerçants, restaurateurs... ont démontré leurs capacités d'innovations, de réactivité, d'adaptation. Parfois dos au mur mais c'est un fait.

**L'enjeu aujourd'hui est de ne pas lever le pied, de maintenir cette volonté farouche, de démontrer l'engagement dans la transformation en matière d'investissement, de changements organisationnels, d'engagement de l'entreprise et de ses collaborateurs...** poursuivre malgré les impacts de la crise qui a complexifié la situation financière, les capacités d'investissement et un réel manque de visibilité...

Il n'y a pas de temps à perdre sur de nombreux sujets qui doivent se mener de front malgré les incertitudes encore très présentes concernant la crise sanitaire et ses conséquences et en fonction de l'évolution de la vaccination et de l'efficacité de celle-ci à court et à moyen terme. Pourra-t-on vivre avec le virus à peu près normalement ? Nous le saurons dans quelques semaines en France. Mais dans le reste du monde cela prendra davantage de temps et on mesure aujourd'hui les risques importants sur les approvisionnements en cas d'arrêt de production ici ou là, en particulier en Asie avec une forte tension sur le prix des matières premières, les ruptures, les coûts de transport... **Autant d'éléments qui peuvent à la fois avoir des impacts sur la demande (risque d'inflation et de report d'achat dans de nombreux secteurs), une crise de l'offre (rupture...) et des bouleversements de paramètres importants des modèles économiques (écrasement des marges...).**

Beaucoup d'économistes estiment que le risque d'inflation à long terme est faible mais il est peu probable qu'un phénomène inflationniste n'ait pas lieu durant les prochains mois voire les deux prochaines années.

**Malgré cela ces difficultés à court terme ne peuvent ralentir les virages pris pour accélérer la transformation des entreprises.**

Les pistes de travail et problématiques sont nombreuses et doivent être toutes appréhendées sans exclusive.

Bien entendu, **l'accélération de l'omnicanal et de la digitalisation** très fortement précipitée par la Covid mais qu'il convient de stabiliser dans le cadre d'une excellence opérationnelle globale, avec des outils informatiques adéquats.

Une transformation qui génère par ailleurs des questions nouvelles sur le magasin, ses rôles (le click & collect et le drive ont explosé, de même que le ship from store...), des sujets qui réclament de repenser l'organisation, le fonctionnement des équipes et les indicateurs de performance.

**Une transformation qui réclame des investissements dans la technologie mais également la logistique, le point de vente...**

Les enseignes ont réagi admirablement aux différents soubresauts de cette crise. Celles qui étaient moins engagées n'ont pu continuer à se poser des questions, à retarder les décisions ; l'accélération a été rapide et brutale. Être au pied du mur permet aussi de changer, de devenir plus agile et d'accélérer.

L'une des questions pour les organisations sera : quelles seront celles qui sauront conserver cette agilité, cette capacité d'adaptation alors même que l'horizon sera plus stabilisé ? Car en fait, **la Covid nous contraints à vivre dans l'incertitude. Mais, c'est ce qu'il faudra continuer à faire dans un environnement business et société durablement instable. Nous ne passons pas d'un monde d'avant à un monde d'après mais d'un monde d'avant à un monde en transformation permanente en particulier compte tenu des ambitions obligatoires de réduction d'utilisation des ressources et d'enjeux sociaux.**

**Les business model devront être modifiés profondément et plus rapidement qu'espéré et anticipé par beaucoup.**

Si la crise, les périodes de fermeture... ont conforté le fait que les réseaux de magasins, le physique, restait un fondamental solide et incontournable du cœur du modèle commerce, les transformations n'en restent pas moins très fortes et durables. Le poids du e-commerce dans les ventes du commerce de détail est passé en quelques années de 5 % à 13 % en 2020. De 9,5 % en 2019, cette part est devenue 13,5 % fin 2020. Et ce poids se situera entre 25/30 % en 2030, davantage même dans certains secteurs. Le corollaire n'est que, naturel, la fréquentation des magasins ne cesse de décroître de l'ordre de 5 % par an en moyenne depuis dix ans et cette tendance se poursuivra : développement du digital et du e-commerce, développement du télétravail, consommation plus raisonnée...



Une partie des consommateurs a changé d'habitude, notamment dans le domaine du click & collect, du drive et de la livraison (produits et restauration...), mais également sur leurs aspirations en matière de consommation plus durable, circulaire. Des phénomènes marginaux ont pris une place beaucoup plus grande : l'occasion est un exemple mais également la provenance des produits, les problématiques de santé, de transparence sur la composition, et, bien entendu, la notion de circuit court, de location... On peut discuter de l'ampleur des phénomènes, du délai pour qu'ils impactent tel ou tel marché. Mais la transformation est profonde et touchera progressivement tous les marchés, toutes les entreprises. Pour ne pas être exclu, chaque secteur du retail et chaque entreprise doit y travailler plus vite et plus que par le passé. Raison d'être réelle, engagements, transformation de l'offre (service vs produits, provenance, matériaux...) mais également impact environnemental voire contribution environnementale, sociale et sociétale de l'entreprise, relations aux parties prenantes, partage de la valeur...



© www.lavoixdunord.fr

La très bonne nouvelle est la réactivité des enseignes et de leurs collaborateurs. Dans une situation aussi compliquée, pleines d'inconnues, la grande majorité a su réagir vite. **L'augmentation de la pénétration du canal e-commerce n'a pas été captée par les pure players mais les modèles omnicanaux ont confirmé leur place, l'importance de la combinaison magasin/digital pour le consommateur et, surtout, que les consommateurs ont choisi de revenir en masse dans les commerces, restaurants, lieux de commerce, dès lors que l'accès leur en était possible.**

Quand on est commerçant c'est tout de même le premier élément de satisfaction même si les choses sont compliquées. Il faut s'organiser pour que cette tendance se poursuive.

**Si la part du e-commerce doit être de 30 % en 2030, alors il est indispensable que la plus grande partie de l'accroissement de parts de marché soit capté par les modèles omnicanaux avec des points de vente/points de contact partout en France.**

Comment y parvenir individuellement et collectivement car c'est l'intérêt des enseignes, bien entendu, mais aussi celui des villes. Celles qui pensent qu'elles dynamiseront leur centre-ville avec les seuls concepts nouveaux, locaux et sans les enseignes font erreur. Le lieu de commerce, pour être attractif, doit être multiple et répondre aux attentes multiples des consommateurs/habitants : de la proximité bien entendu, mais aussi des marques, des prix accessibles au plus grand nombre ...C'est l'intérêt des citoyens et des habitants (emploi local, lien social ...), donc **cela doit devenir l'intérêt et l'une des priorités des pouvoirs publics et des élus locaux.**

La raison d'être du magasin reste intacte : lien social, disponibilité produit, conseil, service, expérience. Mais ce magasin doit se transformer, répondre à des attentes d'expérience, des attentes servicielles : conseil mais également service autour du produit, solution globale pour le client final.

**Notre mobilité post-covid sera certainement durablement modifiée sous l'effet du télétravail, d'une part, mais également de l'utilisation accrue des outils professionnels d'échanges à distance (visio ...),** qui d'autre part, impacteront fortement les déplacements professionnels. Les conséquences de cette mobilité différente seront lourdes sur certains lieux de commerce, certaines activités (la restauration en premier lieu mais également tous les commerces à flux très dépendants). Il faudra rapidement analyser ces changements et en tirer les conséquences sur le maillage de points de contacts mais aussi les équilibres entre lieux de destination, de proximité et de flux. Il sera également impératif d'en tirer les conséquences en matière de coûts d'exploitation, donc en priorité de loyer des différents sites qui devront évoluer avec leur nouvelle attractivité et les modifications des modèles d'affaires omnicanaux. **Mais attention à la réalité des changements. Pas de précipitation pour ne pas faire d'erreur.** Nous reprendrons certaines habitudes, notre capacité d'oubli est toujours élevée. Il nous faut bien appréhender les changements profonds pour anticiper et ne pas tout sacrifier au court terme.

**Des modèles de plus en plus hybrides, responsables, voire positifs.** Être plus respectueux des ressources de la planète suppose de produire autrement (composant, matière première, économie circulaire...), ailleurs (diversifier les approvisionnements, en rapprocher une partie), d'acheter moins (sortir en grande partie de la spirale de la démarque)... contribuer à consommer mieux, et probablement consommer moins dans de nombreuses catégories de produits.

Bien entendu, même si beaucoup de questions se posent aujourd'hui autour du « Made in France », ce n'est qu'une piste de production puisqu'il est illusoire d'imaginer produire demain de façon significative l'offre de tous les secteurs en France. Mais il s'agit bien de rapprocher une partie des approvisionnements, de coconstruire avec des fabricants français, européens, pour innover et produire de la valeur ajoutée. La production lointaine ne peut être abandonnée, les différentiels de coûts de production sont trop importants mais celle-ci doit également permettre de mettre en œuvre une offre écoresponsable.

Cela veut dire aussi se différencier, s'engager, prendre des partis pris, ne pas s'adresser à tout le monde ! Mais cela veut dire aussi s'interroger sur le modèle d'affaires, les marges... S'intéresser à d'autres modèles complémentaires ou de substitution : l'abonnement, la location, l'occasion, la circularité... de passer de la possession à l'usage, donc le service associé à la réalité du besoin personnalisé de chaque client.



© vozer.fr

**Transformations signifie donc capacités d'investissements**, comme dans les autres secteurs cela veut dire travailler sur les **impacts** de l'entreprise, sa raison d'être réelle, ses **engagements**, des impacts sur l'environnement et ses écosystèmes.

**Et cela veut dire également engager les équipes**, transformer certains métiers, avoir des équipes magasins expertes, multi servicielles, compétentes et motivées par l'engagement global de l'entreprise au profit de la société. Il ne peut y avoir d'issue pour le commerce spécialisé sans des équipes magasins engagées, heureuses de travailler dans le commerce au service de marque dont elles sont fières parce qu'elles font du bien aux gens et à la société. Cela suppose un gros enjeu d'attractivité, de donner envie, de gros enjeux de formation et de modèle économique. Les équipes magasins ne peuvent être la variable d'ajustement, ce qui peut être automatisé pour donner du temps « intelligent et service client » aux collaborateurs le sera mais au-delà c'est purement de l'humain et le modèle économique doit le permettre. Le poids de l'humaine dans les coûts devra croître et celui de l'immobilier décroître.

**Transformation signifie également s'assurer du développement des meilleurs écosystèmes par secteur vertical** (textile, bricolage, beauté-santé...) en France et en Europe afin de s'appuyer sur les nombreux sectoriels français du commerce spécialisé pour coconstruire avec les industriels (français et européens) en priorité une offre de plus en plus écoconçue, toujours innovante au service des fonctionnalités pour le consommateur final, et de continuer de développer l'environnement technologique de pointe (start up...) indispensable à cette innovation permanente dans un double objectif : capter la plus grande partie des futures parts de marché du e-commerce en résistant aux grandes plateformes et marketplaces internationales, tout en assurant une présence territoriale engagée partout en France.

**Un engagement également dans les relations avec les territoires.** On le sait le commerce, mais surtout les magasins, ont un rôle central à jouer dans l'organisation et la qualité de vie de la société de demain et des citoyens. Au cœur de **l'animation des lieux et de la relation sociale**, parler de commerce ne peut se limiter à s'intéresser au secteur économique, à l'efficacité des entreprises, il faut s'en préoccuper comme d'un enjeu majeur, un bien commun, de la relation positive entre commerce et qualité de vie, commerce et vie sociale... Mais il faut impérativement dépasser la seule préoccupation des cœurs des petites et moyennes villes.

**Les grandes agglomérations, les métropoles, Paris, sont également un enjeu pour notre société de demain.**

En effet, les autres axes d'évolution sociétale que sont la réduction de la place de la voiture, les mobilités réduites et douces, le développement du numérique et des livraisons à domicile, la réduction de l'impact des livraisons ... toutes ces évolutions peuvent si l'on n'y prend pas garde mettre en danger les activités commerciales dans de nombreux contextes urbains.

**Par ailleurs, rappelons une fois de plus que les Français n'habitent pas au cœur des villes mais dans leurs périphéries, que le secteur du commerce physique réalise 70 % de son chiffre d'affaires dans ces mêmes périphéries.**

Se préoccuper de commerce et territoire ne peut se réduire à la place du commerce dans les centres-villes. Aussi importante que soient tous les efforts et actions publiques consentis dans ce domaine (Action Cœur de Ville, Cœur de ville de demain...), ces axes ne seront jamais suffisamment significatifs dans le cadre de la transformation du secteur du commerce et de ses acteurs. Pour y parvenir, pour que les enseignes franchissent le cap des lourdes transformations en cours et à accélérer, s'engager activement et avec volontarisme dans la modernisation des zones commerciales de périphérie doit être un enjeu politique prioritaire.

Cela est indispensable pour permettre aux magasins d'affronter le changement, de s'engager dans la société de demain mais aussi pour **faire du commerce de périphérie un acteur de la transition, en particulier énergétique en investissement dans les locaux et leurs environnements.**

Bien entendu, le cœur de ville et l'urbain, dans les villes moyennes et petites mais aussi les métropoles doivent être une préoccupation de la politique de la ville et dans l'action publique mais pas au détriment des périphéries et pas dans un temps qui laisserait penser que cette périphérie ne présente aucun caractère d'urgence. Dans les centres-villes, il faut agir sur la présence d'habitants nouveaux, donner envie, avoir des loyers accessibles. Il faut également continuer d'expliquer qu'un cœur de ville inaccessible en véhicule individuel, en voiture (même si celle-ci est propre demain) aura toutes les difficultés à dynamiser son activité commerciale à l'exception de celle de l'hyper proximité. Il en sera de même pour les lieux inaccessibles à la livraison des points de vente ou si aucun travail n'est réalisé (villes, bailleurs) sur la taille des surfaces...

Mais tout connaisseur de la réalité du commerce le sait, le modèle du commerce dans les zones commerciales de périphérie est souvent plus efficient, propose des conditions d'exploitation plus adaptées (loyers, accès, surface...). **Dans les territoires, rares sont les cas, s'ils existent, où l'efficacité du commerce de centre-ville serait résolue par la paupérisation des activités de périphérie.** Au niveau du territoire et des acteurs du commerce, les sorts du cœur de ville et de la périphérie sont liés. Les deux doivent s'adapter, se moderniser, pour rester attractifs. **C'est dans la co-construction et l'échange que les solutions seront trouvées.** On pourrait croire par exemple que lorsque les enseignes rencontrent des difficultés dans les périphéries et les centres commerciaux, c'est une bonne nouvelle pour les centres-villes !



© www.ooinvestir.fr

La période Covid est révélatrice de cette approche erronée. A chaque fois que les magasins de centres commerciaux ont été fermés, ils l'ont été beaucoup plus longtemps que les centres-villes, surtout en 2021. Certains se sont réjouis en estimant que c'était une bonne chose pour les centres-villes. C'est un raisonnement de très court terme. En effet, des transferts d'activité ponctuels sont constatés au profit des magasins restés ouverts, évidemment. Mais cela ne change rien aux équations de moyen et long terme. **Tout événement, tout retard, fragilise les enseignes ; les impacts sur l'ensemble du réseau et les conséquences négatives peuvent être craints pour les magasins de centre-ville comme pour ceux de la périphérie.**

Autre erreur d'appréciation. Nous parlons tellement, à juste titre, de circuit court, de concepts locaux, de nouvelles enseignes digitales natives... et beaucoup pourraient considérer que là seulement se situe dans l'avenir du commerce.

C'est une erreur fréquente chez les élus locaux, certains estimant que le monde d'après se fera sans les enseignes. Mais c'est méconnaître de nombreux fondamentaux. Bien entendu, de nouvelles formes de commerce se développent et c'est heureux car elles contribuent à la différenciation, l'attractivité locale. Mais les modèles organisés de commerce (enseignes) resteront des acteurs majeurs. Les enseignes sont en pleine transformation, digitale, responsable et innovante : elles seules peuvent, grâce à leur modèle économique, assurer des présences partout dans le territoire. Elles sont indispensables dans la plupart des secteurs pour répondre au plus grand nombre des besoins des consommateurs à des prix accessibles : masse critique, puissance de marque y compris dans ses attributs positifs (demain en particulier pour les actions sur le climat, la société, les habitants...).

**Les axes de travail se situent des deux côtés, dans l'écoute et le dialogue.**

**Côté élus locaux :** dans la prise de conscience que les acteurs du retail restent fondamentaux dans la vie territoriale de demain et dans la volonté d'écoute et de prises en compte des problématiques des acteurs.

**Côté enseignes,** en particulier succursales : dans la meilleure prise en compte de l'importance d'une plus grande implication locale, une véritable volonté d'ancrage dans une contribution positive en collaboration avec les acteurs du territoire : élus locaux, monde associatif... Partager un projet de territoire, s'impliquer dans les actions collectives...

Dans de nombreux magasins d'enseignes, cela passe par une plus grande autonomie des équipes locales avec l'envie de faire de cette relation territoriale un axe réel d'implication. C'est l'intérêt des élus locaux mais c'est également l'intérêt des enseignes dans un moment où la contribution et l'engagement local prennent une place croissante.

L'ensemble de ces transformations sociétales, économiques, organisationnelles, d'état d'esprit, d'objectif, nous amèneront à travailler sur des éléments différents tous fondamentaux et qui s'inscrivent dans des cadres différents mais complémentaires.

**L'image et la place du commerce comme moteur de la transformation et de la société de demain :** un secteur utile à la société et au bien-être des habitants, un secteur dans lequel la jeunesse a envie de travailler et de s'engager avec fierté.

**Il faut bien entendu s'assurer de la rentabilité des modèles pour leur pérennité :** un modèle simple avec un réseau de magasins. On doit passer à des modèles hybrides, plus digitaux, qui vont au-delà de la vente de produits, positifs pour la société... avec l'obligation de s'interroger sur la structure de coût, en particulier immobilier, sur l'importance de dégager la capacité de disposer d'équipes compétentes et engagées dans le service client...



© www.lsa-conso.fr

Pour la pérennité territoriale du commerce, les coûts immobiliers, les loyers, la fiscalité locale doivent évidemment être mis à plat pour comprendre les dangers, les encadrements à mettre en place.

Comme toujours dans les multiples transformations précédentes, les entreprises doivent répondre toujours mieux à des engagements d'excellence opérationnelle, utiliser les meilleures technologies pour répondre aux attentes de plus en plus personnalisées des clients.

Il faut convaincre tous les acteurs des territoires de s'engager dans une vraie **ambition : Un grand plan national de modernisation des zones commerciales comme un objectif politique prioritaire** : territoire par territoire : se projeter à 15 ans, investissements publics et privés, transformation éventuellement multifonction : le commerce n'est plus isolé, lui associer logement mais aussi loisir, coworking...



© Groupe Frey

Etat, régions, collectivités, acteurs privés doivent être convaincus de cette ambition et s'y engager au plus vite.

Sur le plan des relations entre les acteurs du secteur du commerce et les acteurs politiques, deux axes de travail sont par exemple à prioriser :

**Au niveau national, faire en sorte que les pouvoirs publics considèrent le commerce comme un secteur prioritaire pour la société de demain.** C'est un changement culturel fort. Au même titre que l'industrie, la finance, la technologie ... le commerce est vital à plusieurs titres : économique, social, territorial et sociétal.

Pourquoi ne parvient-on pas à en faire un pilier de la transformation sociétale et une priorité de l'action publique et économique ?

Dans tous les cas, il ne s'agit pas de définir quelques mesures d'accompagnement ponctuelles mais bien de faire du commerce un axe durable de la réflexion et de l'action publique. Ce qui suppose d'y mettre les moyens nécessaires, notamment en termes de moyens d'analyse, d'études, d'observation au sein de l'administration centrale.

**Au niveau local, le dialogue entre élus et commerce doit être dynamisé, priorisé.** Dans le respect des difficultés et obligations de chacun mais dans la poursuite d'objectifs partagés. Ce dialogue doit être permanent.

Le gouvernement prépare l'organisation dans quelques semaines des « Assises du Commerce » ; une démarche qu'il convient de saluer et que Procos appelle de ces vœux depuis près de quatre années. Espérons que celles-ci permettront d'appréhender les vrais enjeux, déboucheront sur la volonté durable de reconnaître le commerce, notamment le commerce spécialisé, comme une chance pour la France, déboucheront sur des objectifs partagés entre des acteurs du commerce divers et les différentes parties prenantes. Si nous y parvenons, gageons que les mesures d'accompagnement, le rôle de l'Etat, les priorités, seront enfin appréhendés plus clairement par tous les acteurs. ■



© metropole.nantes.fr