

## À LA UNE

Par Emmanuel LE ROCH,  
Délégué Général de Procos



# Commerce : pourquoi est-il impératif d'aller plus vite dans l'accompagnement des transformations ?

Les débats sur le commerce de centre-ville se poursuivent. Les sénateurs viennent d'annoncer une proposition de loi en faveur des centres-villes et des centres-bourgs. L'Assemblée Nationale prépare le débat sur le projet de loi Elan portant, principalement, sur le logement mais qui traite également des centres-villes et du plan « Action cœur de ville ».



Tout ceci suit son cours, normalement, dans le cadre d'un débat démocratique important car l'on traite d'aménagement du territoire, de difficultés de certaines villes, de choix de société et de construction de villes, entre villes centres et périphérie, entre métropoles, villes moyennes et territoires ruraux. A l'échelle du temps de la ville et des territoires, cela ne pose pas de problème. On aimerait aller vite mais chacun comprend que ce soit long, complet, débattu... dans la recherche du plus grand consensus. Nous sommes dans le temps de la ville.

**Pourtant, il y a quelque chose qui ne va pas ! Notre réactivité collective n'est pas adaptée au rythme avec lequel certaines transformations indispensables devraient intervenir pour adapter le commerce.** Les transformations de l'environnement de certaines activités retail sont tellement rapides et profondes que la prise de conscience, l'ampleur du phénomène, son

importance, devraient inciter à une mobilisation immédiate des énergies et des moyens tant l'urgence de la mise en place de mesures adéquates est vitale. Ce qui nous préoccupe ici est l'ampleur des sujets à résoudre pour les exploitants de parcs de magasins.

**Tout se cumule et se télescope : changements de modes de consommation et développement très rapide de nouveaux acteurs.**

Ce qui s'est passé aux Etats-Unis avec de très nombreuses faillites et fermetures de parcs entiers de magasins doit nous éclairer. Bien entendu, les situations sont différentes et la structure du commerce français est plus résiliente que celle des Etats-Unis (notamment l'hypermarché, même fragilisé, est plus solide que les grands magasins US dans lesquels aucun investissement n'avait été réalisé depuis des années). Pour autant, le cadre général des modifications de l'environnement est le même.

**Le développement d'Amazon (et autres, mais prenons l'exemple de cet acteur par souci de simplification du raisonnement) accélère la fragilisation voire la destruction de nombreux pans du retail.** En créant de nouveaux repères (de livraison, entre autres), il modifie violemment les attentes des consommateurs. Chacun des acteurs du commerce suit dans cette course-poursuite. Rentable, pas rentable, on verra plus tard ! Par son poids, son pouvoir de marché, son intelligence créative (création de 65 marques propres...), Amazon impose progressivement son caractère incontournable sur un nombre croissant de marchés non alimentaires, dans un premier temps. Il est encore rarement le plus puissant de chaque marché mais il en modifie partiellement les conditions d'exercice, suffisamment pour déstabiliser fortement les modèles.

La part de marché qu'il capte n'est plus accessible aux autres alors que leurs coûts ne s'adaptent pas rapidement (coûts immobiliers, personnel, fiscalité du magasin...).

Naïvement, nous regardons le sujet avec fatalité. Il n'y a pas d'abus de position dominante, de monopole... Oui, mais nos outils de réglementation antérieurs sont-ils adaptés ?

Nombre de ces changements sont salutaires car ils apportent un « plus consommateur » certain et sortent les acteurs de leur zone de confort. Mais, attention aux excès, aux risques de paupérisation consécutive à des effets de taille ou de présence tentaculaire ou à des relations déséquilibrées demain avec des acteurs trop puissants et omniprésents.

Avec une croissance estimée par Kantar Wordpanel à 22 % de ses ventes 2017 en France, Amazon réalise une part de marché de 18,9 % de l'ensemble des ventes du net, tous produits confondus. Aux Etats-Unis, il en est à 54 %. Amazon est le premier site internet sur la plupart des marchés (mode, biens techniques, culture...). Il n'a pas besoin d'être rentable dans son activité retail.

Quand l'Europe sera-t-elle en capacité de mobiliser les pays à la recherche de solutions en matière de fiscalité, de concurrence... qui tiennent compte de la taille considérable des GAFAM et autres géants du numérique ? Sans doute pas demain même si la prise de conscience progresse !



On ne peut pas s'appuyer sur l'Europe dans l'horizon de temps qui nous préoccupe. Donc, comptons sur nous-mêmes pour assurer les meilleures conditions d'adaptation des acteurs en France.

La transformation du retail réclame d'investir vite et lourdement sur l'adaptation des outils et l'organisation des acteurs du commerce (numérique, informatique, bases de données, digitalisation, transformation, expérience magasins, supply chain...).

Or, ces mutations coûtent cher. Pourtant, elles ne peuvent attendre. Il est indispensable de vite mettre en œuvre ces changements pour s'adapter à un monde différent. Il faut aller plus vite que les moyens actuels de la plupart des acteurs le permettent compte tenu de l'écrasement des niveaux de rentabilité de ces dernières années. Le développement d'internet a entraîné des baisses tendancielle de prix et de marges. Les coûts immobiliers ont continué de croître plus vite que le chiffre d'affaires, encore trop de propriétaires n'ont pas su ou voulu comprendre qu'il fallait s'adapter à de nouveaux équilibres d'exploitation...

**Il est urgent d'accompagner les commerçants dans leur transformation numérique et tout ce qu'elle compte de composantes, sous la forme de mise en place très rapide d'un crédit d'impôt numérique ou d'un amortissement accéléré de ces investissements de transformation.**

Il n'est pas question ici de « petit commerçant » ou « grandes enseignes ». Cette transformation s'impose à tous les commerçants quelle que soit leur taille ou leur organisation.

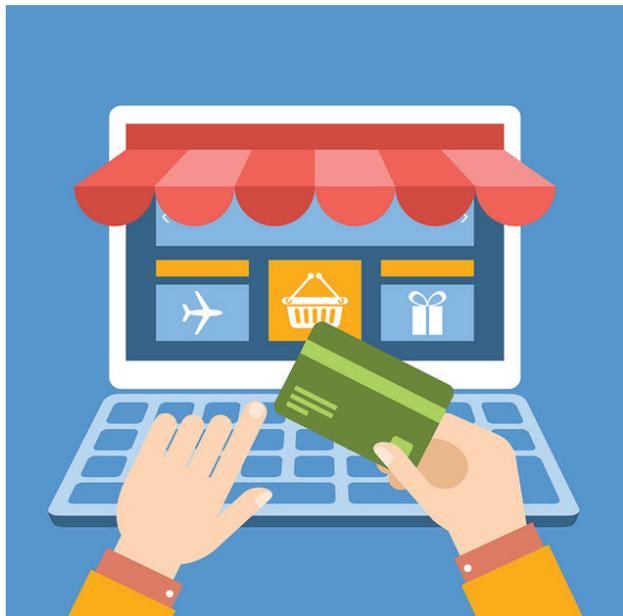
Plus largement, raisonner et agir autrement est impératif pour tout l'écosystème du commerce physique : immobilier, élus locaux, propriétaires immobiliers, banquiers, financiers, fournisseurs, salariés...

Ne peut-on le décider et le mettre en œuvre rapidement ?

**Vendre en s'appuyant sur deux canaux (internet et magasin), créer de nouvelles relations clients, faire vivre une nouvelle expérience, augmentent les coûts globaux.** Le digital entraîne de nouvelles dépenses : coûts de livraison, de référencement pour exister dans le paysage du net de plus en plus encombré puisque maintenant tout le monde y est (par ailleurs, de plus en plus contrôlé par quelques gros acteurs)... Ces investissements et coûts d'exploitation croissants impactent le modèle économique.

De manière naturelle, le chiffre d'affaires attribué au magasin décroît. Donc, le coût du magasin doit s'adapter. Même si leur activité progresse très rapidement sur le digital (le poids des enseignes historiques dans l'activité du net dépasse celui des pure players), peu d'enseignes sont parvenues à retrouver sur le net le chiffre d'affaires perdu en magasin. C'est évidemment encore plus vrai en cas de fermeture d'un point de vente.

Par méconnaissance, beaucoup pense qu'il s'agit d'un simple transfert d'activité du magasin vers le net et que, peu ou prou les enseignes s'y retrouvent. Mais non, la problématique est plus complexe.



Rappelons que c'est le point de vente qui assure le lien avec les territoires, qu'il soit situé en centre-ville ou en périphérie. C'est le magasin qui fait le lien entre la transformation profonde du modèle économique et organisationnel du retail et les débats en cours sur commerce et territoire (plan Action Cœur de Ville, réflexions sur l'urbanisme commercial...).

Si le magasin n'existait plus, quel serait le lien local entre commerce et territoire ? Le drive ?! L'entrepôt ?!

**Si nous considérons que le magasin est prioritaire, alors agissons vite. Faisons-en une cause sociétale, un objet de mobilisation des différents acteurs de l'écosystème car le magasin assure le lien avec les territoires et l'emploi local, et ceci, qu'il soit exploité en centre-ville ou en périphérie. Ne l'oublions pas.**

Mettons tout en œuvre pour que son coût d'exploitation soit allégé. C'est une question de mobilisation collective : faire baisser la fiscalité assise sur le magasin, collaborer pour assurer des loyers adaptés au contexte et raisonnables ! L'équité fiscale, c'est d'abord cela : alléger la pression fiscale sur le magasin, la transférer à un dispositif indépendant du canal par lequel le produit est vendu et que l'Etat rassure les collectivités sur des recettes fiscales durables.

**Souhaitons que la mission confiée à l'Inspection Générale des Finances (IGF) sur la fiscalité du commerce inscrira comme un objectif d'intérêt général l'impératif, d'une part, de ne pas accroître la fiscalité globale sur le commerce, et d'autre part, la baisse drastique de la fiscalité portant sur le point de vente afin de pérenniser celui-ci comme acteur majeur de la vie locale et de l'avenir dans nos villes.**

L'approche fiscale ne doit pas se faire uniquement sous l'angle des recettes territoriales mais prioritairement sous celui de la mise en place d'un nouveau modèle retail pérenne.

La répartition des recettes entre Etat et collectivité locale pour mettre en œuvre l'action publique est la seconde étape. Ne cherchons pas à « tondre un œuf ». Donc, il convient d'agir vite, la fiscalité doit s'adapter aux transformations lourdes du retail.

Au même titre que l'Etat se penche actuellement sur les impôts sur la production pour favoriser le made in France, il doit se préoccuper de la fiscalité du commerce pour améliorer l'implantation territoriale de celui-ci, pas comme une externalité négative (par exemple le commerce de périphérie) mais comme un acteur indispensable et positif pour le territoire. Alors, pourquoi lui faire supporter des taxes associées à son implantation physique sous forme de magasins alors que l'objectif prioritaire est, semble-t-il, de sécuriser la présence de ceux-ci ?

**Avant de savoir si le magasin est exploité en centre-ville ou en périphérie, encore faut-il s'assurer qu'il soit viable économiquement.**

Rechercher des solutions en inventant des taxes sur des entrepôts qui « seraient dédiés à l'activité e-commerce » ... est une illusion dans la mesure où l'organisation actuelle du commerce n'est que transitoire, tous les acteurs vont devenir plus ou moins omnicanaux. La fiscalité ne peut être dépendante des changements organisationnels des acteurs. Or, il est très probable que demain, tous les entrepôts du commerce distribueront des points physiques ainsi que des consommateurs en direct ou par le biais de points de contact. La réflexion collective devrait davantage porter sur le fait d'assurer une logistique urbaine adaptée à la double contrainte de l'efficacité opérationnelle et économique des magasins et de la poursuite d'objectifs raisonnables de développement durable et d'organisation des territoires.

**Il est inquiétant d'entendre encore certains avancer l'hypothèse d'augmenter telle ou telle taxe voire d'en créer de nouvelles, par exemple sur certains commerces situés en périphérie. Ceci met en évidence l'insuffisante prise en compte et la sous-estimation inquiétante des transformations actuelles** (plateformisation, ubérisation...) et de la fragilité du modèle retail qui doit se recomposer entre digital et physique. Certains raisonnent encore comme si aucun changement n'était en cours, comme si les acteurs du commerce étaient très rentables, donc « riches ». **Or, nous vivons une révolution accélérée par le numérique et non une simple évolution.** La situation des acteurs n'est plus celle d'il y a dix ans. Leur capacité à maintenir en exploitation des magasins non contributifs a disparu. La fragilité de l'édifice ne permet plus d'écarts. Impossible donc d'imaginer une contribution supplémentaire alors qu'il faudrait alléger la pression pour libérer les moyens indispensables à une transformation rapide.

**Qu'il soit en centre-ville ou en périphérie, le magasin est fragilisé, son coût global doit décroître, fiscalité comprise.** A défaut de prise en compte de cette réalité, d'autres modèles (entrepôts, drives et points de retrait) seront privilégiés par les acteurs. Qu'en sera-t-il de l'animation des territoires ?!

Le commerce existera toujours. Il trouvera les formes adaptées aux réglementations, contraintes d'exploitation et attentes des consommateurs. Mais, ce ne sont pas les quelques pure players actuels et/ou start-up qui remplaceront les acteurs historiques dans les territoires. Si ces acteurs du commerce ne sont pas vite accompagnés dans leur adaptation de modèle, la fermeture de magasins ne trouvera pas d'exploitants remplaçants dans le court terme sauf sans doute dans quelques territoires ou zones n° 1 privilégiées, d'où l'enjeu énorme pour l'emploi des territoires. Le commerce de détail représente plus de 3 millions d'emplois locaux. Il est nécessaire de se mobiliser pour préserver cette ressource rare.

**Si la prise de conscience n'est pas suffisante, de nombreux magasins resteront en danger, qu'ils soient situés en centre-ville ou en périphérie, et, bien entendu, particulièrement lorsqu'ils sont exploités dans des territoires déjà fragilisés. L'urgence d'agir se situe là si l'on veut que le commerce soit en mesure de contribuer demain à la vitalité et au dynamisme des territoires tant souhaité par tous.**

**On sait que l'avenir économique et social du commerce est la bonne combinaison entre le magasin/point de contact et le numérique (internet, mobile...), donc le Phygital et de ce fait, les commerçants actuels représentent cet avenir. Aidons-les à s'adapter vite.**

Beaucoup d'acteurs actuels sont ceux du commerce de demain. Qu'ils soient succursalistes, franchisés, indépendants sans enseigne, n'est pas la question. Créons vite les meilleures conditions pour cette transformation et faisons en sorte que ces modifications aient le moins d'impacts possibles sur les territoires (fermetures...).

Sinon, le risque est de devoir partir de plus loin pour redynamiser demain ! Et, ceci est vrai dans tous les types de territoires, grandes villes et villes moyennes.

**La priorité devrait être l'adaptation du modèle, condition pour disposer d'acteurs du commerce capables demain de contribuer à l'intégration la plus adaptée du commerce dans les territoires ainsi qu'à une meilleure construction de la ville.**

Quand on parle de commerce, on doit parler avant tout d'adaptation rapide du modèle : assurer les conditions de concurrence, formation, mettre en place les conditions d'exercice durable de l'activité en accélérant et accompagnant la transformation. Et ceci, quel que soit le lieu d'exercice de l'exploitation.



**Ces adaptations réclament des financements, une confiance du système bancaire et financier, des relations étroites et adéquates entre exploitants et propriétaires immobiliers. Tout l'écosystème doit vite s'investir dans cette priorité, pouvoirs publics comme acteurs privés. Car, il s'agit finalement de la cause de tous les acteurs autant commerce que territoire.**

La question territoriale, la bonne intégration dans la ville, la lutte contre les excès (créations de surfaces, artificialisation...) sont des sujets essentiels mais d'un autre ordre. La première étape en matière de commerce est la transformation du modèle économique et l'adaptation des conditions d'exploitation au potentiel de chaque territoire.

Cela nécessite la transformation du modèle économique d'autres acteurs tels que par exemple, l'immobilier commercial (loyers, charges, taxes foncières, éléments refacturables, partage équitable de la valeur entre bailleurs et preneurs, nouvelles collaborations pour répondre aux attentes du consommateur...) et une prise en compte par les élus de la réalité des comptes d'exploitation.



**Cela suppose par ailleurs que l'on ne laisse pas certains acteurs de taille mondiale restreindre de manière inappropriée les conditions d'exercice des activités** par leur poids ou leur maîtrise/contrôle croissante de telle ou telle partie de la chaîne de valeur. Pense-t-on que la « main invisible » du marché sera en capacité d'assurer les équilibres entre des acteurs de tailles si disproportionnées ? Comment entend-on faire en sorte que ces géants du numérique ne captent pas une part croissante de la valeur, restreignant ainsi la capacité d'acteurs plus petits (les historiques du commerce) d'être suffisamment innovants ? Est-on certain que le risque n'existe pas de voir la pression tellement forte que des acteurs historiques soient contraints de « jeter l'éponge » devenant alors des proies faciles ? Est-on certain que ce qui est favorable aux consommateurs aujourd'hui (baisse des prix, livraison gratuite...) le sera toujours lorsqu'il ne sera plus indispensable pour ces GAFAM de proposer des prestations gratuites... ? Autant de questions qui doivent trouver des réponses au niveau des services de l'Etat et de l'Europe mais qui prendront trop de temps pour que des solutions opérationnelles soient mises en œuvre. Donc, à court terme, agissons ensemble sur les leviers disponibles : l'assistance à la transformation numérique et la viabilité du point de vente.

**C'est une cause sociale et sociétale majeure qui concerne l'emploi et la dynamique territoriale.**

Donnons-nous les moyens d'accélérer la prise de conscience des acteurs de cet écosystème fragilisé.

Mettons tout en œuvre rapidement pour dégager des consensus, des priorités partagées combinant intérêt général et activités économiques. Mettons en œuvre les mesures les plus urgentes tenant compte du fait que la situation est différente. C'est vrai pour tout le monde. Inutile de penser que tel ou tel peut y échapper. Au mieux, certains résistent mieux mais sans transformation lourde des business modèles, point de salut. **Soutien à la transformation numérique, réforme réelle de la fiscalité du commerce et adaptation du coût global de l'immobilier commercial dans le compte d'exploitation sont des enjeux majeurs et urgents pour assurer la présence des magasins dans les territoires.** Du rythme de la prise en compte réelle de cette situation avec objectivité et de la mobilisation collective dans une vision partagée dépend l'efficacité de l'accompagnement de la transformation du modèle économique.

**Ne peut-on réunir rapidement tous les acteurs concernés lors d'Assises du Commerce pour, partant des principaux constats de chacun, prendre les mesures adaptées sans attendre trop tardivement que la situation s'aggrave** (difficultés de retailers, vacances commerciales donc de villes, ...). Le temps des tensions visant à tirer au mieux profit d'une situation en croissance est terminé pour l'instant. Il faut vite se transformer afin d'espérer profiter à terme à nouveau de cette croissance. Plus vite nous agirons, plus vite les probabilités de réussite seront fortes.

**Ici, nous ne sommes plus dans le temps de la ville mais dans celui de l'entreprise et de la transformation sociétale. Cela impose de changer de rythme. ■**

Illustrations : designed by freepik