

## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>7</b>
<b>I. LA MULTIPLICATION DES CANAUX DE DISTRIBUTION PHYSIQUES ET NUMÉRIQUES : UNE RÉVOLUTION PORTEUSE DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS .....</b>	<b>11</b>
<b>A. LES RÉVOLUTIONS DU SENS ET DE LA PROXIMITÉ CONSTITUENT DEUX MUTATIONS MAJEURES DU COMMERCE DEPUIS VINGT ANS .....</b>	<b>11</b>
1. <i>Donner du sens à son achat : une aspiration grandissante de certains consommateurs .....</i>	<i>12</i>
a) Le passage du consommateur au consomm'acteur : un changement important, bien appréhendé par les commerçants.....	12
(1) Une quête de sens largement documentée par les enquêtes d'opinion et constatée par les enseignes .....	12
(2) Une évolution qui obéit à plusieurs déterminants .....	14
(3) Une mutation qu'il convient toutefois de ne pas exagérer.....	15
b) Une quête de sens dans l'achat déjà bien appréhendée par les grandes enseignes mais qui peut soulever certaines difficultés .....	15
(1) Cette évolution entraîne une adaptation importante de la production, de l'approvisionnement et des points de vente des enseignes .....	15
(2) Plusieurs difficultés freinent toutefois ces adaptations.....	17
2. <i>La recherche d'une plus grande proximité : une tendance profonde, qui ne se résume pas à l'abolition de la distance géographique .....</i>	<i>17</i>
a) Un regain d'intérêt pour la proximité qui s'explique par plusieurs facteurs .....	18
(1) Un ensemble de facteurs sociodémographiques.....	18
(2) Un ensemble de facteurs économiques .....	19
b) Une mutation qui conduit la grande distribution à se réinstaller au centre des villes .....	20
c) Un mouvement cependant limité à certaines enseignes.....	21
(1) La captation par le centre-ville des ventes initialement réalisées en périphérie ne semble pas si significative .....	21
(2) Des facteurs économiques et techniques s'opposent à une généralisation du réinvestissement du centre-ville.....	22
3. <i>Ces mutations fragilisent le modèle traditionnel des grandes enseignes.....</i>	<i>23</i>
a) La remise en cause du modèle d'affaires de ces enseignes les oblige à trouver de nouveaux leviers de croissance.....	23
(1) Une baisse de la rentabilité au mètre carré .....	23
(2) La nécessité d'individualiser la relation au client .....	24
b) Souvent annoncée, la fin des grandes surfaces de périphérie n'est toutefois pas pour demain .....	25
<b>B. LA RÉVOLUTION DE L'OMNISCANALITÉ, QUI SURPLOMBE ET ACCÉLÈRE TOUTES LES AUTRES MUTATIONS, REPRÉSENTE L'AVENIR DU COMMERCE..</b>	<b>26</b>
1. <i>Un développement fulgurant du commerce en ligne .....</i>	<i>26</i>
a) Une croissance qui résulte d'une succession d'innovations technologiques et de divers facteurs.....	27
b) Une croissance forte du commerce en ligne, mais qui reste en France encore marginal par rapport au commerce traditionnel .....	28
2. <i>L'omniscanalité, qui mêle commerce physique et parcours numérique, répond à de nombreuses attentes des consommateurs et des commerçants .....</i>	<i>30</i>
a) Une stratégie qui place le client au centre des préoccupations et qui est susceptible de satisfaire l'ensemble de ses - nombreuses - exigences .....	30

---

b) Une stratégie qui ouvre de nouvelles opportunités à toutes les entreprises .....	33
c) De nombreux commerçants, au premier rang desquels les grandes enseignes, ont intégré cette évolution .....	35
d) L'omnicanal révolutionne le modèle d'affaires du commerce physique.....	37
3. <i>Un bouleversement de la conception des magasins et des chaînes logistiques.....</i>	38
(1) Une automatisation de la préparation des commandes .....	38
(2) Un nombre croissant de défis de logistique urbaine et numérique .....	39
(a) <i>Une multiplication des flux urbains .....</i>	39
(b) <i>Une unification des stocks entre canaux de distribution .....</i>	41
<b>II. FACE À CES ÉVOLUTIONS DU COMMERCE, LA FRANCE, EN RETARD, OSCILLE ENTRE CONTRAINTES CONTREPRODUCTIVES ET ACCOMPAGNEMENT TIMORÉ.....</b>	<b>41</b>
<b>A. UN EMPILEMENT DE LOIS ET DE DISPOSITIFS À L'EFFICACITÉ MITIGÉE .....</b>	<b>42</b>
1. <i>Un exemple symbolique : les tentatives successives - et inefficaces - de limitation des implantations.</i>	43
a) Une crainte que les grandes surfaces de périphérie ne dégradent le dynamisme des centres-villes.....	43
b) alors que la vacance commerciale est le fruit d'une multitude de facteurs... ..	44
c) ...en conséquence, un ensemble de réglementations qui se sont révélées inefficaces et sources d'effets pervers .....	45
(1) Une réglementation contreproductive .....	45
(2) Une réglementation qui s'accompagne en outre d'effets pervers.....	46
2. <i>Une complexification croissante de la réglementation de l'urbanisme commercial .....</i>	47
3. <i>La réglementation des horaires d'ouverture des commerces : une rigidité à l'origine d'un         désavantage compétitif.....</i>	48
a) Le travail dominical.....	48
b) Le travail en soirée dans les commerces alimentaires.....	51
4. <i>Un empilement de dispositifs épars en faveur de la numérisation des PME qui nuit à         leur lisibilité .....</i>	53
a) Un foisonnement d'aides et une multitude d'intervenants .....	53
b) L'initiative France Num : une initiative louable mais peu connue, qui doit mieux cibler son public .....	54
<b>B. UNE OPPOSITION CONTREPRODUCTIVE ENTRE LE COMMERCE PHYSIQUE ET LE COMMERCE EN LIGNE, POURTANT RELAIS DE CROISSANCE IMPORTANT.....</b>	<b>56</b>
1. <i>Le commerce en ligne présente essentiellement des risques pour les secteurs qui n'ont pas         su prendre le virage du numérique.....</i>	56
2. <i>Ces deux types de commerce sont en réalité fortement complémentaires et l'avenir du         commerce passe par leur combinaison optimale .....</i>	57
a) Une opposition stérile et contreproductive, dans le débat public, entre ces deux types de commerce .....	57
b) Une complémentarité qui assure l'avenir du commerce traditionnel, pour peu que les adaptations nécessaires soient réalisées .....	59
<b>C. UN RETARD DANGEREUX DANS LA MISE EN PLACE D'UNE VÉRITABLE POLITIQUE PUBLIQUE DE LA NUMÉRISATION DES COMMERÇANTS .....</b>	<b>60</b>
1. <i>Des PME qui ne perçoivent pas toujours l'intérêt de se numériser... ..</i>	60
2. <i>... et qui souffrent de ce fait d'un manque de compétitivité face à leurs concurrentes         étrangères.....</i>	61
3. <i>Les places de marché locales : des réponses bienvenues qui devraient gagner en notoriété...62</i>	

---

D. UN PROJET DE MORATOIRE SUR LES SURFACES COMMERCIALES ET LES ENTREPÔTS LOGISTIQUES CONTREPRODUCTIF .....	63
1. <i>L'impact environnemental et celui sur l'emploi du commerce en ligne interrogé légitimement mais n'est toujours pas véritablement tranché</i> .....	64
a) Sur l'emploi, aucune conclusion claire de l'impact du commerce en ligne ne semble se dégager .....	64
b) Les fondements de la critique de l'impact du commerce en ligne sur l'environnement sont particulièrement fragiles .....	67
2. <i>Un moratoire sur les surfaces commerciales : une fausse bonne idée</i> .....	69
a) Une proposition de la Convention citoyenne pour le climat .....	69
b) L'efficacité environnementale d'un moratoire reste faible, tandis que ses conséquences économiques peuvent être particulièrement dommageables.....	70
(1) Une faible contribution du commerce à l'artificialisation des sols... ..	71
(2) ... Mais des conséquences économiques significatives.....	74
(3) Un moratoire étendu aux entrepôts du numérique constituerait un handicap majeur pour la compétitivité du commerce en ligne français .....	75
<b>III. ALORS QUE LA CRISE ACTUELLE ACCÉLÈRE CES MUTATIONS, IL EST URGENT D'AIDER LES COMMERÇANTS À ÉPOUSER CES NOUVELLES FORMES DU COMMERCE .....</b>	<b>76</b>
A. LA CRISE SANITAIRE AMPLIFIE ET ACCÉLÈRE LA TRIPLE RÉVOLUTION DU COMMERCE .....	76
1. <i>Des mutations de toute façon appelées à se poursuivre</i> .....	76
2. <i>La crise actuelle a accéléré le rythme de développement du commerce en ligne</i> .....	77
B. ADAPTER ENFIN NOS POLITIQUES PUBLIQUES AUX DÉFIS DU NUMÉRIQUE ...	79
1. <i>Inciter les commerçants à prendre le virage du numérique</i> .....	79
2. <i>S'appuyer sur le réseau consulaire pour accompagner la transition numérique des PME</i> ... ..	81
C. FAIRE DE L'ÉQUITÉ FISCALE ET CONCURRENTIELLE UN ENJEU MAJEUR DES ANNÉES À VENIR .....	82
1. <i>Une fiscalité du commerce qui pèse davantage sur les commerçants physiques français</i> .....	83
a) Un désavantage concurrentiel de plus en plus insupportable .....	83
(1) L'exemple de la Tascom : une taxe devenue inadaptée aux nouvelles réalités du commerce.....	83
(2) L'exemple de la TVA : une distorsion de concurrence appelée à se réduire.....	86
b) Supprimer la Tascom et engager une réforme générale de la fiscalité du commerce : des chantiers qui ne peuvent plus attendre .....	87
2. <i>Certaines propositions dans le débat public ne semblent toutefois pas opérationnelles</i> .....	89
<b>EXAMEN EN COMMISSION.....</b>	<b>91</b>
<b>LISTE DES PERSONNES ENTENDUES .....</b>	<b>109</b>



## LISTE DES RECOMMANDATIONS

### Lutter contre les distorsions de concurrence

#### **Recommandation n° 1 :**

- supprimer la taxe sur les surfaces commerciales (Tascom) dans le cadre de la baisse des impôts de production dès le PLF 2022 en prévoyant une compensation par l'État pour les collectivités territoriales ;
- entamer la réforme de la fiscalité pesant sur le commerce, et notamment sur sa composante foncière, en y associant les représentants des différentes formes de commerce (franchisés, indépendants, intégrés, commerce en ligne, *etc.*) et les collectivités territoriales.

#### **Recommandation n° 2 :**

- poursuivre et intensifier, au niveau européen, les efforts engagés pour parvenir à une juste imposition des grands acteurs du numérique ; mieux y associer le Parlement en lui rendant régulièrement compte des avancées obtenues ou des difficultés rencontrées.

#### **Recommandation n° 3 :**

- élaborer, sous l'égide des ministres chargés de l'économie et de l'environnement et en lien avec les acteurs du secteur, une charte environnementale du commerce en ligne les engageant à mettre en œuvre un ensemble de mesures de réduction de l'empreinte environnementale de la chaîne d'approvisionnement (emballage 3D, optimisation des cargaisons, nombre de camions sur les routes, transports alternatifs comme les livraisons 100 % électriques, gestion des retours et invendus comme les dons ou le réemploi, *etc.*). Le respect de cette charte pourrait donner lieu à une « notation environnementale » de la part d'associations (de consommateurs, de défense de l'environnement, *etc.*) ; communiquer massivement autour de cette Charte afin d'orienter les flux d'achat vers les acteurs les plus engagés.

### Accompagner la transition numérique

**Recommandation n° 4 :** mettre en place un crédit d'impôt de 50 % des dépenses de formation et d'équipement numérique engagées par les PME, dans la limite de 10 000 euros par an.

**Recommandation n° 5 :** renforcer le contrôle de la fiabilité des « activateurs » s'inscrivant sur l'initiative France Num et expérimenter au plus vite leur labellisation ; mettre en place un suivi régulier des actions de numérisation

effectivement mises en œuvre grâce au rôle d'intermédiaire de France Num (type d'actions, efficacité, satisfaction de l'entrepreneur, etc.) ; préparer une vaste campagne de communication nationale, via des canaux « grand public » (radio, télévision, presse locale), sur un temps long.

**Recommandation n° 6** : améliorer la précision des offres proposées par les professionnels sur l'initiative France Num et les présenter selon les étapes de la transition numérique auxquelles elles se rapportent. À partir du même séquençage, préciser les aides publiques existantes pour chacune de ces différentes étapes.

*Simplifier l'installation et la vie des commerces, adapter leurs services aux nouvelles exigences des clients*

En assouplissant les règles d'ouverture des magasins :

**Recommandation n° 7** : simplifier la réglementation relative à l'ouverture dominicale en :

- prévoyant la possibilité, par arrêté du ministre chargé de l'économie pris après consultation des fédérations professionnelles et des organisations syndicales, d'autoriser les secteurs d'activité qui le souhaitent à ouvrir le dimanche ;
- clarifiant le « mille-feuille administratif » de la réglementation, notamment en ne conservant que le schéma suivant :
  - o une dérogation permanente pour certains secteurs (d'activité et géographique), prise par arrêté du ministre chargé de l'économie, qui intégrerait notamment les zones touristiques qui ont jusqu'à présent été définies par arrêté préfectoral ;
  - o une dérogation temporaire et exceptionnelle, à la main du préfet, en cas de crise ou de besoin ponctuel ;
  - o les « douze dimanches du maire ».

**Recommandation n° 8** : faire bénéficier les commerces situés hors-ZTI de la dérogation au travail de nuit prévue à l'article L. 3122-4 du code du travail, sous réserve qu'ils soient couverts par un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord collectif de branche qui détermine les contreparties accordées aux salariés travaillant entre 21 heures et le début de la période de travail de nuit.

En simplifiant les règles d'installation :

**Recommandation n° 9** :

- procéder rapidement à une mesure de l'évolution des coûts d'implantation commerciale résultant de l'inflation des règles d'urbanisme commercial ;

- inciter à privilégier l'utilisation du bâti commercial existant plutôt que la création de nouvelles surfaces, en engageant d'ici l'été 2021 une consultation sur la simplification des règles d'urbanisme commercial qui ne répondent pas à des objectifs environnementaux. Cette consultation pourrait être organisée dans le cadre de la Commission de concertation du commerce (3C) ;
- par conséquent, préférer à un moratoire sur les surfaces commerciales cet assouplissement des règles relatives à la modernisation de l'existant, faciliter l'utilisation des friches commerciales et permettre ainsi les évolutions nécessaires du commerce.

**Recommandation n° 10 :** confier à la commission de concertation du commerce (3C) une réflexion sur les évolutions possibles du contenu et de la formulation des critères d'appréciation d'un projet soumis à autorisation d'exploitation commerciale ;

**Recommandation n° 11 :** engager une réflexion sur les évolutions de la réglementation en matière de manifestations commerciales afin de faciliter l'installation et l'exploitation des boutiques éphémères ;

**Recommandation n° 12 :** clarifier la notion d'artificialisation et de friche (commerciale, industrielle, artisanale, etc.) ;

**Recommandation n° 13 :** effectuer et rendre public un recensement par les pouvoirs publics des friches commerciales, artisanales et industrielles. Compte tenu de l'urgence, prioriser les zones où les projets d'implantation sont les plus nombreux.

### **Renforcer la prise en compte des enjeux logistiques**

**Recommandation n° 14 :**

- renforcer la sensibilisation des élus locaux à la prise en compte des problématiques logistiques lors de l'élaboration des documents de planification territoriale (SRADDET, SCoT, PLUi) ;
- définir une stratégie logistique nationale, déclinée par région et/ou par intercommunalité, associant les élus locaux, les professionnels de la logistique, le réseau consulaire, et les fédérations professionnelles du commerce.





## I. LA MULTIPLICATION DES CANAUX DE DISTRIBUTION PHYSIQUES ET NUMÉRIQUES : UNE RÉVOLUTION PORTEUSE DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS

« *Le commerce est à un moment de bascule* »<sup>1</sup> : au-delà de l'impact de la crise actuelle sur ce secteur d'activité, plusieurs mutations structurelles traversent le secteur commercial depuis plusieurs années, correspondant principalement à l'évolution des attentes des consommateurs : une quête de sens, une recherche de proximité et, surtout, une volonté de multiplier et combiner entre eux différents parcours d'achat (l'omnicanalité).

Ces mutations peuvent être considérées comme constituant une troisième révolution commerciale, après celle liée à la naissance des grands magasins au XIX<sup>e</sup> siècle puis celle initiée en 1917 par le premier magasin en libre-service<sup>2</sup> - et largement développée sous forme de grandes surfaces à partir des années 1960.

Le fait majeur des transformations actuelles semble résulter du passage d'un système où le consommateur pouvait être contraint, c'est-à-dire un système dans lequel l'assouvissement de son désir d'achat était subordonné à un ensemble d'éléments matériels et/ou naturels<sup>3</sup>, à un système dans lequel le consommateur « est roi » : une fois son désir ou son besoin d'achat identifié, il décide du lieu d'achat, des critères du produit acquis, du mode de paiement, du mode de livraison ou de retrait, sans rencontrer de barrières autres que celles liées au pouvoir d'achat.

La disparition de ces contraintes qui encadraient la réalisation de l'acte d'achat est largement le fait du numérique : « *le digital n'est pas une (grosse) cerise sur le gâteau, mais est en passe de changer le goût du gâteau* »<sup>4</sup>.

### A. LES RÉVOLUTIONS DU SENS ET DE LA PROXIMITÉ CONSTITUENT DEUX MUTATIONS MAJEURES DU COMMERCE DEPUIS VINGT ANS

Ainsi qu'il a été indiqué en audition, « *alors que la consommation était initialement dictée par l'offre, c'est désormais l'inverse* »<sup>5</sup> : les aspirations des consommateurs, multiples et évolutives, obligent les enseignes à revoir en profondeur leurs modes de production et d'approvisionnement.

---

<sup>1</sup> Audition des représentants de l'Alliance du commerce, 17 décembre 2019.

<sup>2</sup> Le premier magasin en libre-service a été ouvert en 1917 à Memphis (États-Unis) et s'appelait Piggly-Wiggly.

<sup>3</sup> De fait, l'acte d'achat était alors considéré comme « fléché » dans la mesure où le consommateur ne bénéficiait que d'un choix limité : faible choix du commerçant, du moment de l'achat, du type de produit disponible, ce dernier élément étant lui-même la conséquence d'écarts incompressibles (entre les lieux de production et de vente, entre les saisons, etc.).

<sup>4</sup> Cédric Ducrocq, cité dans O. Badot, J-F Lemoine, A. Ochs, « Distribution 4.0 », Pearson, 2018 (p. 313).

<sup>5</sup> Audition des représentants de la Fédération du commerce et de la distribution, 17 décembre 2019.

## **1. Donner du sens à son achat : une aspiration grandissante de certains consommateurs**

*a) Le passage du consommateur au consom'acteur : un changement important, bien appréhendé par les commerçants*

(1) Une quête de sens largement documentée par les enquêtes d'opinion et constatée par les enseignes

L'ensemble des enquêtes d'opinion sur ce sujet concluent de façon identique : les consommateurs attachent une importance croissante à des considérations autres que le seul prix.

Une étude mondiale réalisée par Kantar<sup>1</sup> en 2018 a par exemple établi que 61 % des consommateurs s'intéressent à l'impact de leur alimentation sur l'environnement et que 86 % d'entre eux sélectionnent des produits avec le moins d'emballage possible.

D'autres études parviennent à des résultats du même ordre :

- 71,5 % des Français se disent concernés par la consommation responsable<sup>2</sup> (contre 60,5 % en 2016)<sup>3</sup> ;

- 77 % des consommateurs déclarent essayer d'acheter des produits locaux aussi souvent que possible<sup>4</sup> ;

- 47 % de Français consomment plus de produits issus de circuits courts et 44 % plus de produits fabriqués en France<sup>5</sup> ;

- 19 % des Français achètent davantage de produits d'associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP) ou de coopératives qu'il y a trois ans<sup>6</sup>.

Néanmoins, ainsi que l'a noté CCI France lors de son audition, à partir des données du baromètre GreenFlex de 2019, une fraction des Français semble revoir sa définition de la consommation responsable et privilégier désormais non plus l'achat de produits durables, mais une réduction générale de la consommation.

---

<sup>1</sup> Étude KANTAR TNS Food 360TM, édition 2018 réalisée en ligne à partir d'échantillons de 18 ans et plus ou 18-55 ans, représentatifs selon la méthode des quotas en termes de sexe, âge, région et catégories socioéconomiques.

<sup>2</sup> La consommation responsable peut être entendue comme « tout comportement d'un consommateur qui, au moment de l'achat, de l'usage et/ou du rejet des biens et des services, arbitre, non seulement sur la base de critères d'intérêt privé (prix, qualité) mais aussi au regard de considérations collectives », selon la définition retenue par le Conseil d'orientation pour l'emploi dans son rapport de juin 2018 « Consommation responsable : une opportunité pour l'emploi ? ».

<sup>3</sup> GreenFlex, en partenariat avec l'Ademe, « Les Français et la consommation responsable », 2017.

<sup>4</sup> Étude LinkQ Labels/Mentions, septembre 2017, Kantar Worldpanel.

<sup>5</sup> Harris interactive, « Les zooms de l'observatoire Cetelem », février 2019.

<sup>6</sup> *ibid.*

Au-delà de ces études, l'ensemble des acteurs économiques rencontrés par le rapporteur ont souligné la réalité de ces changements :

- les enseignes de **bricolage**, par exemple, ont ainsi été conduites à modifier leur conception des produits et des emballages (en vendant davantage en vrac) et à développer de nouveaux services comme la location de matériels et les ateliers de réparation<sup>1</sup> ;

- les enseignes de la **grande distribution**, quant à elles, ont indiqué au rapporteur que 96 % de la croissance du secteur était tirée par le bio, les produits locaux et les produits dits « plus sains », qui connaissent une croissance de 20 à 25 % par an<sup>2</sup>. Il est à cet égard instructif de constater que cinq fois plus de consommateurs achèteraient des produits « sans gluten » qu'il n'y aurait de personnes réellement allergiques ;

- dans le secteur de **l'habillement**, enfin, où 40 % des consommateurs qui achètent moins le font par choix<sup>3</sup>, le consommateur exige de plus en plus une transparence totale sur l'approvisionnement et que les produits intègrent des matières recyclées.

---

<sup>1</sup> Il ressort des échanges entre le rapporteur et les représentants de la Fédération des magasins de bricolage que certains de ces changements ont également été rendus nécessaires par des considérations indépendantes des nouvelles attentes des consommateurs. La moindre transmission générationnelle du savoir-faire ou la féminisation de la clientèle, par exemple, a entraîné une évolution dans la conception des outils.

<sup>2</sup> Selon l'institut Kantar, entendu par le rapporteur, les ventes des franchises internationales de Danone, comme Activia ou Actimel, ont reculé ces dernières années au profit de marques comme « Les 2 vaches » ou « Michel & Augustin », qui promeuvent les valeurs du local et bénéficient d'une communication plus personnalisée.

<sup>3</sup> Audition des représentants de l'Alliance du commerce, 17 décembre 2019.

### Des aspirations qui se retrouvent également dans les enquêtes locales

La chambre de commerce et d'industrie (CCI) Ouest-Normandie a réalisé en 2017 une étude de l'offre et de la demande en produits locaux sur le territoire de la communauté de communes Granville Terre et Mer. Les résultats corroborent les analyses nationales, voire internationales :

- 98,3 % des répondants ont déjà acheté des produits locaux de Granville Terre et Mer, de même que 83,3 % des visiteurs ;

- 11 sur 27 producteurs interrogés vendent plus de la moitié de leurs productions aux consommateurs directs et 6 vendent la totalité ;

- 15 producteurs sur 24 ont adhéré à un réseau (Manche terroirs, Bienvenue à la ferme, Agrobio, etc.) ;

- 11 restaurateurs sur 13 affirment qu'ils souhaiteraient augmenter leurs approvisionnements en local.

Conduisant le même type d'étude, la CCI Nord-Isère a constaté que 73 % des fréquences d'achat de produits locaux ont lieu au moins une fois par semaine. Par conséquent, le département de l'Isère a développé une marque destinée à valoriser les produits alimentaires locaux isérois (la marque « IsHere »). La marque est soutenue et développée par le département, mais également par la Métropole de Grenoble, le Pays Voironnais, le Grésivaudan, la CCI Nord Isère, la CCI de Grenoble, la chambre des métiers et de l'artisanat de l'Isère et la chambre d'agriculture de l'Isère. 835 produits sont aujourd'hui référencés sur la plateforme.

### (2) Une évolution qui obéit à plusieurs déterminants

Plusieurs éléments ont été avancés durant les auditions afin d'expliquer cette évolution structurante pour le commerce.

D'une part, la prise de conscience a pu être alimentée par différents « **scandales** », très médiatisés, qu'il s'agisse d'événements **sanitaires** (crise de la vache folle) ou **éthiques et écologiques** (usage des pesticides, de l'huile de palme). Dans ce contexte de défiance, près de 20 % des Français utilisent de nouvelles applications qui les guident et les trois quarts des utilisateurs de ces dernières déclarent qu'elles ont changé leur façon d'acheter.

D'autre part, **une évolution plus lente et plus profonde aurait lieu depuis la fin de la guerre froide**, ainsi que l'a souligné le PDG du groupe CA-COM, M. Rodolphe Bonnasse, au rapporteur<sup>1</sup>. En effet, auparavant, la quantité de possession valait sentiment de supériorité par rapport à la situation de pénurie subie par le bloc de l'Est ; l'achat valait subsistance. Désormais, les consommateurs auraient réalisé que la quantité de produits disponibles ne satisfaisait pas nécessairement leur quête de bonheur et qu'ils ne se définissaient pas par l'achat. Une recherche de sens dans l'achat se serait donc substituée à la quête de l'abondance<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Audition de M. Rodolphe Bonnasse, 29 janvier 2020.

<sup>2</sup> Par ailleurs, M. Bonnasse a également rappelé que l'essence du commerce était fondamentalement communautaire (il rassemble un certain nombre de personnes, mues par un certain nombre de valeurs). Selon lui, en dépit de son excellence opérationnelle, Amazon bute ainsi sur cette difficulté

(3) Une mutation qu'il convient toutefois de ne pas exagérer

Pour autant, **les contraintes de pouvoir d'achat restent majeures**, notamment pour les jeunes et les classes modestes, dès lors que les produits locaux, plus sains, bio, etc., sont proposés à des prix plus élevés. La Fédération du commerce associé (FCA) indique ainsi constater que « *la réceptivité du consommateur au prix réel (parts de marché des enseignes les moins chères) et à l'image prix (influence des promotions sur les comportements d'achat) est encore très forte. Le succès du low-cost et des marchés des biens d'occasion le démontre également* »<sup>1</sup>.

**Le rapport au prix a cependant bien évolué** : lorsque le consommateur a les moyens, il est désormais bien davantage disposé à payer plus cher pour satisfaire cette quête de sens.

En outre, l'écart entre les intentions déclarées et les actes effectifs d'achat reste important.

	<b>Intention</b>	<b>Action</b>
Non-utilisation des sacs plastiques	<b>72 %</b>	<b>65 %</b> disent le faire tout le temps ou souvent
Achat de produits locaux	<b>84 %</b>	<b>54 %</b> disent acheter tout le temps ou souvent
Achat de produits d'une marque reconnue pour ses engagements	<b>52 %</b>	<b>5 %</b> déclarent acheter tout le temps des produits d'une telle marque

Source : Commission des affaires économiques à partir des données de Kantar - janvier 2020.

La FCA souligne à ce sujet un potentiel conflit entre deux aspirations des consommateurs : la recherche par ce dernier d'un accès à une offre mondiale en ligne diminue parallèlement son incitation à privilégier des produits fabriqués en France ; de fait, en dehors des produits frais, les achats tournés vers le national ou le régional restent minoritaires.

*b) Une quête de sens dans l'achat déjà bien appréhendée par les grandes enseignes mais qui peut soulever certaines difficultés*

(1) Cette évolution entraîne une adaptation importante de la production, de l'approvisionnement et des points de vente des enseignes

La prise en compte de ces enjeux par les commerçants n'est en réalité pas nouvelle, comme en témoigne les dates d'apparition de certains labels bénéficiant aujourd'hui d'une forte notoriété : « Reflets de France »

---

de créer de telles communautés de valeur ; a contrario, Apple miserait désormais sur ces éléments et renforcerait sa communauté de clients en investissant désormais sur la protection de la vie privée.

<sup>1</sup> Contribution écrite transmise par la Fédération du commerce associé au groupe de travail.

(Carrefour), par exemple, existe depuis 1996, et « Nos régions ont du talent » (Leclerc) depuis 1999.

Les enseignes de la grande distribution, de façon générale, se sont largement adaptées à ces évolutions<sup>1</sup>, en multipliant les partenariats avec des producteurs locaux, en développant de nouvelles marques de distributeurs (MDD) orientées vers ces produits dits « de différenciation », en valorisant leurs produits par des labels de qualité et en réaménageant leurs points de vente (notamment en abandonnant certains rayons non alimentaires).

#### Exemples d'adaptation de la grande distribution à ces nouvelles exigences

**E. Leclerc** a lancé un magasin « zéro déchet alimentaire », situé à Bain-de-Bretagne, en Ille-et-Vilaine, qui met l'accent sur les ventes à dates courtes, la valorisation animale et les dons aux associations. Hormis les os de la boucherie et les déchets de la poissonnerie, tous les déchets sont valorisés, réduisant en outre les coûts variables du magasin (150 euros/tonne pour l'enlèvement des biodéchets en temps normal). Trois leviers principaux sont activés :

- les **paniers anti-gaspillage**, composés de produits arrivant à péremption dans la journée et vendus avec une démarque de 30 %. Ces paniers représentent environ 5 % des volumes d'invendus alimentaires ;

- les **dons aux associations**. En 2019, 116 tonnes d'invendus ont ainsi été donnés (les deux tiers du volume d'invendus), représentant 230 000 repas ;

- la **valorisation animale**, pour les invendus qui ne sont plus consommables. 50 tonnes par an de ces produits sont ainsi donnés à un éleveur de chiens.

Parallèlement, le groupe a lancé en 2019 le concept « **E. Leclerc Occasion** » dans l'objectif de s'adapter à ces attentes des consommateurs en matière de réutilisation et de réemploi des produits. Les clients apportent en magasin les objets dont ils souhaitent se débarrasser, qui sont ensuite mis en vente. Une fois qu'ils ont trouvé preneur, le vendeur reçoit alors non pas de l'argent, mais un bon d'achat valable dans le magasin Leclerc.

**Intermarché** a lancé en 2019, dans son magasin de Douvaine en Haute-Savoie, un nouveau concept proposant une offre composée à 45 % de **produits dédiés au « mieux manger »**, de produits frais, de produits locaux, et de produits cuisinés sur place. Une vingtaine de producteurs du département (à moins de 50 kilomètres du magasin) sont mis en avant dans un rayon conçu comme une place de marché. Le chiffre d'affaires a augmenté par la suite de 30 à 40 %, conduisant le groupement à envisager un déploiement de ce concept dans une cinquantaine de points de vente puis une extension dans les trois à quatre ans dans ses 1 800 magasins. Parallèlement, Intermarché s'est associé en 2020 à la *start-up* Infarm pour proposer des herbes fraîches cultivées et récoltées directement en point de vente (une expérimentation est en cours dans huit magasins de la région parisienne).

**Auchan** entend d'ici 2022, dans le cadre de sa nouvelle stratégie, proposer environ 800 références bio par magasin et consacrer 700 m<sup>2</sup> de surface de vente au vrac. Parallèlement, une diminution du nombre total de références est en cours, de même qu'une réorientation vers les MDD (qui devraient représenter, à terme, 33 % du chiffre d'affaires contre 25 % aujourd'hui). Les produits locaux, quant à eux, devraient passer de 13 à 17 % du chiffre d'affaires total.

<sup>1</sup> Exemples : Nutripass d'Intermarché en 2006, préfigurant le Nutriscore, Franco-score d'Intermarché, application « y a quoi dedans » de Système U pour connaître les ingrédients des produits scannés.

Au-delà de la grande distribution, les enseignes spécialisées se sont également engagées dans un processus d'adaptation à cette nouvelle forme du commerce. Pour ne citer que quelques exemples mis en avant lors des échanges entre le rapporteur et les professionnels : les marques de bricolage favorisent la filière française pour l'approvisionnement en bois de leurs parquets ou pour les granulés de bois utilisés dans les poêles ; l'opticien Kryss a choisi de fabriquer ses verres en France et a obtenu en 2012 le label Origine France Garantie pour ses verres ophtalmiques blancs et colorés ; certaines enseignes du jouet développent des filières de collecte ; Intersport a créé sa propre usine de vélo « made in France » en 2013 ; certaines marques d'habillement sont engagées dans un processus de relocalisation de la production afin de maîtriser les quantités produites, ce qui permet également de réduire les surstocks qui alimentent la déflation du secteur.

(2) Plusieurs difficultés freinent toutefois ces adaptations

L'adaptation des commerçants à ces enjeux ne va pas sans soulever de difficultés pratiques :

- pour certains matériaux, l'absence ou la faiblesse de filière industrielle française ou européenne ne permet pas de répondre à la demande (par exemple, les plastiques recyclés ou les habits recyclés, l'outil français étant sous-dimensionné en la matière) ;
- la concurrence parfois déloyale de certains metteurs sur le marché qui introduisent sur le territoire des produits illégaux (cet aspect a notamment été mis en avant par la fédération des magasins de bricolage) ;
- le prix plus élevé de certains produits recherchés, comme les produits locaux ;
- des techniques encore insuffisamment abouties : ainsi du recyclage des habits, rendu difficile par la présence d'éléments comme les boutons ou les fermetures éclair.

**2. La recherche d'une plus grande proximité : une tendance profonde, qui ne se résume pas à l'abolition de la distance géographique**

Bien que le débat public relatif à la proximité mette principalement l'accent sur le réinvestissement des centres-villes par les enseignes de la grande distribution, le rapporteur rappelle que la proximité ne doit pas être confondue avec le centre-ville : la majorité des consommateurs habitent en effet en périphérie, à plusieurs kilomètres du centre et sont bien souvent plus proches des grands centres commerciaux.

Il n'en reste pas moins vrai que le « commerce de proximité », entendu au sens d'échoppe de taille modeste située dans le centre-ville, bénéficie d'un regain d'intérêt, notamment en raison du caractère

sentimental qui s'y attache et de son rôle économique et social. Au surplus, plusieurs enseignes de la grande distribution et du commerce spécialisé développent des formats spécifiquement dédiés à ces zones de chalandise.

*a) Un regain d'intérêt pour la proximité qui s'explique par plusieurs facteurs*

Ainsi que la souligné CCI France dans sa contribution écrite au groupe de travail, « depuis quelques années, le commerce de proximité est plébiscité et mis en valeur dans les politiques urbaines, car il contribue à la dynamique commerciale des cœurs de ville, évite la paupérisation des quartiers et s'inscrit dans les politiques environnementales qui valorisent la proximité et donc l'absence de déplacement en voiture, le "consommer local", les circuits courts ». Ces politiques visent à contrecarrer les effets de l'étalement urbain qui a éloigné les consommateurs des lieux d'implantation traditionnels du commerce de proximité.

Mais au-delà de ces éléments qui ont trait aux politiques publiques, la recherche de proximité est également le fruit d'un ensemble de facteurs démographiques et économiques.

(1) Un ensemble de facteurs sociodémographiques

Le **vieillissement** de la population et les **transformations sociales** jouent un rôle important dans le regain d'intérêt porté par le consommateur au commerce de proximité :

- le **vieillissement de la population** augmente la part des retraités dans la population générale, population dont le pouvoir d'achat est relativement plus important que celui des familles actives ;
- la **réduction de la taille moyenne des foyers** a logiquement réduit le volume nécessaire des courses alimentaires de chacun d'entre eux, rendant moins visible le surcoût du commerce de proximité, surtout s'il est maîtrisé.

Par ailleurs, à mesure que les temps passés en transport entre le domicile et le lieu de travail augmentent<sup>1</sup>, **les clients tendent à optimiser les temps et lieux d'achats et à privilégier, dans la mesure du possible, des commerces situés sur leur trajet quotidien**. Un rapport de 2018 de la Fédération des SCOT<sup>2</sup> met ainsi en exergue le développement intense du « commerce de flux » implanté sur des **espaces interstitiels** comme les ronds-points, les parkings, les stations de transport en commun, visant à satisfaire le besoin de praticité exprimé par les consommateurs.

La fédération estime ainsi qu' « en 10 ans, ce sont 60 % des commerces de moins de 300 m<sup>2</sup> de surface de vente qui se sont créés hors des centres et hors des

---

<sup>1</sup> La durée quotidienne moyenne de l'aller-retour entre le domicile et le travail est de 50 minutes (68 minutes en Ile-de-France).

<sup>2</sup> Fédération nationale des SCOT, « Les SCOT et l'aménagement commercial de demain », septembre 2019.



espaces de périphérie sur des espaces interstitiels : axes de flux, ronds-points, etc. Boulangerie drive<sup>1</sup>, pharmacie, etc., y trouvent leur place avec un impact direct sur la vitalité des centralités. Ainsi, même si le taux de vacance du commerce de centre-ville est passé de 6 à 13 % en moyenne en 10 ans, le nombre de commerces de proximité, lui, n'a pas baissé. Le commerce s'est simplement implanté autrement ». Il s'agit d'une nouvelle forme de proximité, irréductible au seul centre-ville, mais fortement recherchée par les consommateurs.

(2) Un ensemble de facteurs économiques

**Premièrement, l'augmentation du prix du logement** en centre-ville est à l'origine d'un effet d'éviction, conduisant à ce que seuls les plus aisés y habitent, ainsi que les retraités ou les foyers d'une ou deux personnes. Ce faisant, le pouvoir d'achat moyen des habitants de centre-ville augmente<sup>2</sup>.

Deuxièmement, le développement de l'omnicanal (*cf. infra*) et la segmentation des commerces alimentaires favorisent la **fragmentation des achats alimentaires** (en moyenne, près de huit sources différentes d'achats sont utilisées par les familles) : marché de producteurs, commande livrée, halles, marchés de plein vent, commerce de proximité spécialisé ou généraliste, distribution alimentaire, etc.

Selon les données de la Confédération générale de l'alimentation de détail (CGAD), le nombre de commerces dans ce secteur augmente depuis dix ans à un rythme annuel de 2 à 3 %, après avoir baissé de plus de 10 % dans les années 1990 et 2000. Cette recherche d'une plus grande proximité est corroborée par une étude réalisée par la CGAD et CSA : 27 % des Français se rendent plus souvent qu'il y a cinq ans dans ces commerces de proximité<sup>3</sup>.

Enfin, le fort développement du télétravail depuis mars 2020 a rendu plus attractifs les emplacements commerciaux à proximité des lieux d'habitation<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Ainsi que l'ont relevé les représentants de CCI France dans leur contribution écrite au groupe de travail, la baguette de pain est principalement achetée en voiture en France.

<sup>2</sup> Contribution écrite de la Fédération du commerce et de l'épicerie de proximité, transmise au groupe de travail.

<sup>3</sup> Selon l'étude, les Français considèrent par ailleurs que leurs artisans, commerçants et restaurateurs dynamisent et animent les territoires (90 %) et qu'ils sont créateurs de lien social (87 %). Quatre valeurs phares sont associées à ces commerces alimentaires de proximité : commerces à taille humaine (90 %), conviviaux (86 %), dépositaires d'un véritable savoir-faire (84 %) et offrant des produits et des services de qualité (84 %).

<sup>4</sup> Procos, Communiqué de presse, 29 janvier 2021.

*b) Une mutation qui conduit la grande distribution à se réinstaller au centre des villes*

Face à ces évolutions, plusieurs enseignes ont su développer de nouveaux formats de proximité afin de réinvestir, notamment, les centres-villes : Carrefour city, Monop, Le petit Casino, A2 pas, Utile, Intermarché Express, Leclerc Express, pour ne citer qu'eux.

Dans l'ensemble, ces magasins proposent un moins grand nombre de références que les super ou hypermarchés de périphérie, mais l'offre est davantage adaptée à la clientèle de la zone de chalandise. Outre la réduction de la surface de vente, liée à l'espace disponible mais aussi à la fiscalité qui s'y applique, ces nouveaux formats s'attachent également à « faire oublier » l'enseigne et à transformer le local en lieu de vie, en proposant par exemple des services différenciants comme des espaces *snacking* avec micro-ondes. Ainsi que le souligne CCI France, « le réinvestissement des centres-villes n'est pas la duplication de modèles hyper en simplement plus petits : c'est un changement de nature et de services proposés, une autre façon de faire ses courses ».

Les enseignes adaptent en effet leurs activités et services à ces plus petites surfaces : elles développent par exemple le *click&collect* et le *drive* (cf. *infra*) et installent des bornes interactives pour proposer toute leur offre mais sur un espace plus petit, permettant au consommateur de faire son choix puis de revenir chercher le produit en magasin ultérieurement.

Au-delà de la grande distribution alimentaire, plusieurs enseignes spécialisées ont également réintégré les centres-villes (Décathlon, Ikea, Leroy Merlin, *etc.*) afin de s'adapter à cette nouvelle forme du commerce. Elles développent souvent à cette occasion de nouveaux concepts, comme les *showrooms* : le consommateur vient y demander des conseils, tester le produit, avant de le commander éventuellement pour une livraison à domicile (à Reims, par exemple, les 50 000 références de Décathlon sont disponibles à la commande *via* les bornes digitales du magasin de centre-ville). Elles cherchent également à optimiser leurs surfaces de vente : Décathlon City, à Nice, propose par exemple des cours de yoga et de *fitness* avant et après les horaires d'ouverture.

Au demeurant, le risque que ces implantations de grandes enseignes en centre-ville posent des problèmes de concurrence aux PME déjà installées reste faible. Si un risque de renchérissement du foncier ne peut certes pas être totalement écarté, le rapporteur rappelle que le taux de vacance commerciale est généralement suffisamment élevé pour que l'impact sur les loyers soit modéré. En outre, les surfaces de 400 ou 500 m<sup>2</sup> n'intéressent pas forcément les TPE-PME.

c) *Un mouvement cependant limité à certaines enseignes*

- (1) La captation par le centre-ville des ventes initialement réalisées en périphérie ne semble pas si significative

Il ressort des échanges entre le rapporteur et les fédérations de commerçants que le réinvestissement des centres-villes par les grandes enseignes, sous des formats plus petits, est souvent surestimé dans le débat public. Non seulement ne permet-il pas de satisfaire l'intégralité de la demande, puisque la majorité des clients ne résident pas dans le centre, mais il ne s'agit en outre que d'une tendance parmi d'autres qui expliquent, par exemple, la baisse des ventes des hypermarchés de périphérie.

La Fédération du commerce associé considère ainsi que « *la baisse de fréquentation des grands hypermarchés ne résulte pas d'une volonté de proximité du consommateur, de commercer en centre-ville, mais plutôt d'une accumulation de facteurs* ». Parmi ces derniers figurent :

- une plus forte concurrence intra-enseigne (le *drive* venant réduire les ventes réalisées en « physique ») ;
- une plus forte concurrence inter-enseignes ;
- une plus forte concurrence intersectorielle, compte tenu de la porosité des secteurs d'activité (par exemple, vente de jouets en librairie, vente de livres en jardinerie, *etc.*) ;
- un changement des modes de consommation, les courses du samedi en hyper étant désormais davantage vécues comme une contrainte que comme une balade.

Il ne s'agit donc pas d'un simple transfert unilatéral des ventes de la périphérie vers le centre-ville, comme il est peut-être parfois abusivement avancé dans le débat public. Il s'agirait au contraire de deux mouvements parallèles, plus ou moins indépendants l'un de l'autre : une chute de la consommation en périphérie pour les raisons exposées ci-dessus, et un renforcement de la présence des grandes enseignes en centre-ville en raison des évolutions sociodémographiques qui y sont à l'œuvre et d'un certain désir « militant » du consommateur de privilégier, quand il le peut, des commerçants et artisans vecteurs de liens sociaux.

En outre, le développement du numérique vient atténuer le souhait d'une plus grande proximité géographique, puisqu'il permet à une offre quasi infinie d'être étudiée depuis son domicile et d'y être livrée. Le consommateur est en effet de plus en plus habitué à trouver le produit qu'il souhaite, et non uniquement celui disponible en magasin ou en entrepôt.

Il est à noter, par ailleurs, que les zones commerciales de périphérie sont moins impactées depuis un an par les craintes sanitaires que les grands centres-villes ou les galeries marchandes.

(2) Des facteurs économiques et techniques s'opposent à une généralisation du réinvestissement du centre-ville

En premier lieu, ainsi que la CPME l'a souligné lors de son audition, les produits proposés dans les commerces de proximité sont fréquemment plus chers que ceux proposés dans de plus grandes surfaces de vente : « *on constate dans les centres-villes la fracture sociale* ». Dès lors, ils ne sont pas accessibles au plus grand nombre. En outre, il semble qu'une distinction soit à opérer entre l'agglomération parisienne, où le client procède à une visite tous les 10 jours dans chaque commerce de proximité familial, et le reste du territoire, où cette fréquence passe à une tous les 23 jours.

En deuxième lieu, toutes les marques n'ont pas intérêt à s'implanter dans le cœur des villes : « *il faut une opportunité "plaisir", que le client le ressent comme une promenade. Il est difficile de trouver sa place en centre-ville lorsque l'on n'a pas d'image ou d'identité liée à ce lieu* »<sup>1</sup>.

En troisième lieu, le rapporteur rappelle que toutes les grandes enseignes ne rencontrent pas les mêmes caractéristiques techniques et commerciales que celles de la grande distribution. Ainsi du secteur du bricolage, par exemple, dont la taille et le poids des produits justifient une emprise foncière plus importante des surfaces de vente en magasin pour leur commercialisation, ainsi que des entrepôts plus importants et des parkings plus étendus. En outre, ce type de produits ne répondent pas à une demande courante mais seulement ponctuelle ; ils font donc l'objet d'une rotation des stocks plus lente que celle des produits alimentaires, ne permettant pas aux enseignes de réaliser une rentabilité suffisante sur des petites surfaces.

Il convient toutefois de noter que certaines enseignes de bricolage ont expérimenté des implantations en centre-ville pour la partie « service » de leur activité (accompagnement des travaux, point fixe ou itinérant de dépannage, réparation des produits, etc.).

Par ailleurs, en centre-ville, l'accès des clients et l'approvisionnement des magasins seraient fortement complexifiés, si ce n'est impossible, compte tenu des difficultés de stationnement et de circulation.

Enfin, y compris au sein de la grande distribution, toutes les enseignes ne sont pas en mesure de se réimplanter massivement dans les cœurs de ville, du fait de l'expertise nécessaire. Les indépendants (Leclerc, Intermarché, etc.) ne disposent par exemple pas de la même expertise immobilière que les franchisés Carrefour ou Casino, qui bénéficient de l'appui d'un groupe consolidé qui gère parfois « en propre » ses magasins.

---

<sup>1</sup> Audition de Mme Patricia Sberro, 20 février 2020.

### 3. Ces mutations fragilisent le modèle traditionnel des grandes enseignes

Les révolutions du sens et de la proximité ont entraîné une remise en cause du modèle classique des grandes enseignes de périphérie, au premier rang desquelles la grande distribution, encore accentuée et accélérée par la révolution de l'omnicanalité (cf. *infra*).

*a) La remise en cause du modèle d'affaires de ces enseignes les oblige à trouver de nouveaux leviers de croissance*

(1) Une baisse de la rentabilité au mètre carré

Ainsi que l'a souligné la FCD lors de son audition par le rapporteur, les différents piliers du modèle d'affaires de la grande distribution sont aujourd'hui remis en cause par les mutations du commerce :

- la croissance forte des volumes permettait de réduire les coûts fixes ; le volume des ventes baisse aujourd'hui d'environ 1 % ;
- les coûts fonciers étaient initialement faibles ; ils augmentent désormais ;
- les délais de paiement permettaient aux enseignes de se constituer une trésorerie conséquente générant des intérêts ; ils sont désormais faibles.

Depuis 2015<sup>1</sup>, le chiffre d'affaires par mètre carré des hypermarchés est en baisse. Par conséquent, les nouveaux mètres carrés créés par les enseignes sont de moins en moins rentables : **alors qu'entre 2015 et 2018, la surface commerciale des hypermarchés a augmenté de 6,3 %, le rendement au mètre carré, lui, reculait de 5,5 %.**

Cette baisse des rendements est consécutive à la baisse de la fréquentation, elle-même liée aux multiples facteurs listés *supra* : le modèle du « tout sous le même toit » séduit moins, les achats alimentaires sont davantage fragmentés<sup>2</sup>, certains consommateurs recherchent une plus grande proximité, la concurrence inter-enseignes est plus forte, notamment en raison du développement des magasins spécialisés et du commerce en ligne, *etc.*

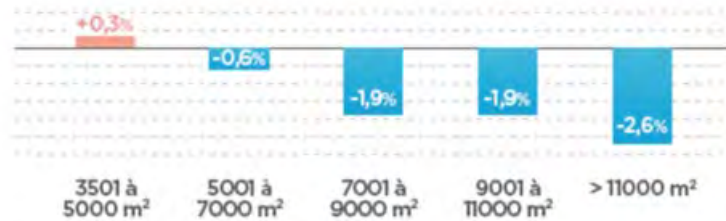
---

<sup>1</sup> Audition des représentants de la FCD, 17 décembre 2019.

<sup>2</sup> Selon l'institut Kantar, cité par la FCD dans sa contribution écrite transmise au groupe de travail, les consommateurs fréquentaient en 2018 près de 8 circuits différents pour leurs courses alimentaires contre 7,1 en 2008.

Le graphique suivant illustre cette baisse, et le regain d'intérêt dont bénéficient les plus petits hypermarchés.

**Évolution de la fréquentation des hypermarchés entre janvier et novembre 2018**



Source : Nielsen, données transmises par la FCD.

En particulier, les hypermarchés ne réalisent plus que 20 % environ de leurs ventes dans le secteur non alimentaire. Le segment « loisirs », qui intègre notamment les articles du sport, a ainsi fortement reculé (- 35 %) ; les ventes liées à l'équipement de la maison ont reculé, quant à elles, de plus d'un milliard d'euros entre 2010 et 2018. Or selon les représentants de la FCD, cette nouvelle répartition des ventes entre alimentaire et non alimentaire fragilise leur capacité d'investissement, car ces ventes non alimentaires permettaient de compenser les faibles marges - voire négatives - qu'ils dégageaient dans certains rayons alimentaires (boulangerie, boucherie).

Compte tenu du développement de la consommation alimentaire hors domicile, par ailleurs, la part des hyper et supermarchés dans les dépenses alimentaires des ménages est désormais inférieure à 50 %.

(2) La nécessité d'individualiser la relation au client

Si l'histoire de la grande distribution est celle d'une constante adaptation à de nouveaux enjeux ou à des innovations (code-barres, carte de crédit, parking, caddie, etc.), la période actuelle présente la singularité de requérir des investissements particulièrement significatifs lors même que les capacités d'investissement ou d'endettement sont limitées.

En effet, « la grande distribution doit faire face à de nouveaux enjeux : technologiques (explosion du drive, développement des mobiles), commerciaux (e-commerce, apparition de nouveaux circuits comme les AMAP et les paniers de producteurs) et sociétaux (apparition d'une consommation plus responsable, décroissance...) »<sup>1</sup>.

Alors que la croissance des magasins passait autrefois par l'augmentation du nombre de mètres carrés, afin de proposer une masse croissante de produits, il s'agit désormais, pour ces enseignes, de travailler davantage sur l'ancrage et l'offre de services proposés, afin de renforcer la fidélité du client. Les représentants des Mousquetaires ont ainsi distingué deux types de transformation à envisager :

<sup>1</sup> Laure Lavorata, citée dans O. Badot, J-F Lemoine, A. Ochs, « Distribution 4.0 », Pearson, 2018.

- un approfondissement de la relation au client et une anticipation de ses attentes. Entre autres exemples, ont été créés un prix au litre, un Franco-score, un référencement sur l'application Shopopop, qui permet la livraison de courses entre particuliers ;

- une modernisation des procédures en interne et un priorité mise sur les données, afin de pouvoir répondre en temps réel au client sur le contenu des produits et pouvoir adapter l'offre proposée à la typologie des consommateurs.

Parallèlement au réinvestissement des centres-villes, les enseignes de la grande distribution et du commerce spécialisé diversifient les activités proposées dans leurs hyper et supermarchés de périphérie, afin d'optimiser la gestion de leur foncier conséquent. Une des enseignes d'indépendants, par exemple, propose désormais la location de véhicules (et de vélos et voitures électriques) en libre accès 7 jours sur 7, un espace de covoiturage, la location d'ustensiles de cuisine, de matériel (tireuse à bière, *etc.*), une conciergerie, des animations thématiques, des rencontres avec des diététiciens, *etc.*

Une autre souhaite consacrer une partie des centaines de milliers de mètres carrés d'hypermarchés dont elle dispose en périphérie comme zone de préparation, par exemple de repas. Le magasin deviendrait alors une « zone de vie », où fabrication, consommation et expérimentation<sup>1</sup> se côtoieront.

En outre, les hypermarchés deviennent progressivement des hybrides entre supermarché et entrepôt (cf. *infra*) afin de livrer régulièrement les points de vente désormais installés en centre-ville. Le rapporteur note toutefois les difficultés inhérentes à la cohabitation des flux logistiques et des flux commerciaux, qui complexifie la possibilité d'utiliser le foncier commercial existant pour le transformer en entrepôts. En effet, d'une part les surfaces commerciales relèvent des autorisations d'exploitation commerciale (AEC) tandis que la réglementation des entrepôts a trait aux ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement). D'autre part, la transformation en entrepôt pose des problèmes techniques : elle nécessite l'installation de quais de chargement, une certaine hauteur pour pouvoir stocker des dizaines de milliers de références, de penser le parcours client et son articulation avec la présence de flux de camions de livraison, *etc.*

*b) Souvent annoncée, la fin des grandes surfaces de périphérie n'est toutefois pas pour demain*

Si l'exercice prospectif est par nature délicat, il peut toutefois légitimement être attendu que les grandes surfaces de périphérie diversifieront encore plus, à l'avenir, les activités qu'elles proposent sur leurs lieux de vente, et qu'elles utiliseront une partie de leur foncier pour

---

<sup>1</sup> Par exemple, un circuit d'essai de trottinettes.

approvisionner rapidement leurs formats réduits de centre-ville afin que ces derniers puissent proposer une offre vaste tout en ayant peu de réserve.

En revanche, à rebours de certains discours qui voient dans les nouvelles attentes du consommateur la fin des grandes surfaces, le rapporteur ne croit pas à leur disparition. En cela, il rejoint le directeur de la rédaction du magazine spécialisé LSA qui a indiqué, lors de son audition : « *il y aura sans doute moins de supermarchés et d'hypermarchés mais je ne crois pas à la fin du gigantisme* »<sup>1</sup>.

L'hypermarché est certes moins fréquenté qu'auparavant, mais ces magasins de plus de 2 500 m<sup>2</sup> de surface de vente détiennent toujours plus de 50 % des parts de marché. Les Français réalisent toujours plus de 100 fois par an des courses de produits de grande consommation, et ces grandes surfaces de périphérie, si elles sont éloignées des centres-villes, restent proches des habitations en zone périurbaine, là où réside la majeure partie des consommateurs. Voir dans le regain d'intérêt pour les commerces de proximité la fin de ces modèles commerciaux revient à oublier la persistance de certains facteurs urbains, sociodémographiques et économiques structurants.

## **B. LA RÉVOLUTION DE L'OMNISCANALITÉ, QUI SURPLOMBE ET ACCÉLÈRE TOUTES LES AUTRES MUTATIONS, REPRÉSENTE L'AVENIR DU COMMERCE**

Alors que le commerce traditionnel se caractérise par trois actions (choisir le produit, le payer, l'emporter), les innovations technologiques successives ont permis de les dématérialiser toutes les trois.

Désormais, le consommateur utilise une multiplicité de canaux, physiques et numériques, afin de s'informer sur un produit, de le comparer, de le tester, de l'acheter, de le retirer, ou encore de le retourner au vendeur.

### **1. Un développement fulgurant du commerce en ligne**

L'aspect le plus visible de la numérisation du commerce est, bien entendu, le développement du commerce en ligne, notamment (mais pas seulement) celui réalisé sur les places de marché numériques. En effet, « *l'économie numérique a fait émerger "les places de marché" qui régissent les transactions commerciales modernes, grâce à la combinaison de canaux d'approvisionnement, à des systèmes d'information et de géolocalisation, et à la main invisible du big data et des algorithmes* »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Audition d'Yves Puget du 5 février 2020.

<sup>2</sup> Christophe Benavent, cité dans O. Badot, J-F Lemoine, A. Ochs, « Distribution 4.0 », Pearson, 2018.



Désormais, la promesse initiale du commerce, à savoir « de bons produits, une place de parking, des prix modérés »<sup>1</sup> semble caduque, une alternative forte s'étant imposée.

a) *Une croissance qui résulte d'une succession d'innovations technologiques et de divers facteurs*

La première étape de ce développement a été l'avènement du haut débit et de l'ADSL<sup>2</sup>, fin des années 1990. Il a permis le développement d'une nouvelle forme de commerce à distance, fondé initialement sur les principes de la vente par catalogue. Des entreprises comme Amazon ou Cdiscount en France ont été créées à cette période, « prospérant sur la difficulté d'adaptation des entreprises traditionnelles »<sup>3</sup> qui n'ont pas toujours su s'adapter et prendre le virage du numérique à temps (à l'instar, à l'époque, de La Redoute). Le principal obstacle résidait alors dans le manque de compétences techniques présentes sur le marché du travail et dans l'importance des investissements nécessaires.

La deuxième étape a été celle du déploiement des organismes financiers dans le secteur du numérique (les banques, mais aussi, par exemple, PayPal). En permettant le paiement en ligne, de plus en plus sécurisé, ils ont permis au commerce en ligne d'entrer dans une nouvelle ère.

L'apparition des logiciels libres de création de sites internet marchands a constitué la troisième étape, au mitan des années 2000, rendant beaucoup plus accessible la vente en ligne aux TPE-PME. Les principaux concurrents des commerces alimentaires de détail ne sont, ainsi, pas les plateformes numériques, mais les particuliers vendant sur Leboncoin, les agriculteurs ou les coopératives vendant directement leur production par internet, ou encore les restaurants livrant les repas à partir de commandes en ligne.

Désormais, le consommateur a accès depuis chez lui à un catalogue quasi infini de produits.

Au-delà de ces innovations, la croissance du commerce en ligne bénéficie également de facteurs directs, au premier rang desquels les aspirations des consommateurs qui seront développées *infra*, et indirectes. Parmi ceux-ci, la tension croissante sur le foncier occupe une place importante. En effet, la raréfaction de l'espace urbanisable entraîne une augmentation des coûts de l'immobilier commercial qui diminue corrélativement le coût relatif du transport et octroie donc au commerce en ligne un avantage comparatif.

À mesure que le coût de l'implantation de commerces physiques augmente, celui du transport et de la livraison diminue.

---

<sup>1</sup> Audition de M. Rodolphe Bonnasse, 29 janvier 2020.

<sup>2</sup> Asymmetric Digital Subscriber Line.

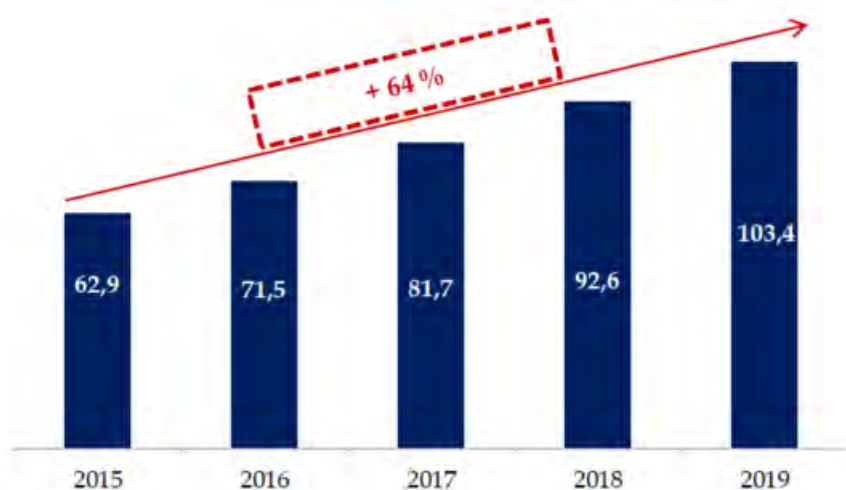
<sup>3</sup> Contribution écrite transmise par CCI France au groupe de travail.

b) Une croissance forte du commerce en ligne, mais qui reste en France encore marginal par rapport au commerce traditionnel

Selon les données de la Fédération de la vente à distance<sup>1</sup> (Fevad), les ventes en ligne aux particuliers ont augmenté en 2019 de 11,6 % pour atteindre 103,4 milliards d'euros, soit 9,8 % du commerce de détail<sup>2</sup>. Par conséquent, **plus de 90 % des transactions commerciales continuent d'avoir lieu en magasin physique**. Cette distinction perd toutefois de sa pertinence dès lors que le commerçant est engagé dans une stratégie d'omnicanalité : un achat réalisé en boutique est de plus en plus fréquemment l'aboutissement de recherches en amont sur internet. Par ailleurs, 50 % des ventes en ligne sont réalisées par des enseignes disposant également de magasins physiques (l'exemple le plus connu étant Fnac-Darty) ; les 50 % restants sont réalisés par des *pure players* (dont le plus connu est Amazon), soit 5 % du commerce de détail.

La vente de services (SNCF, Booking, Europcar, etc.) représente 56 % du commerce en ligne et celle de produits 44 %. Au cours des quatre dernières années, le commerce en ligne a augmenté de 13 % par an. Le nombre total de transactions a, logiquement, lui aussi augmenté et s'établit à 1,7 milliard (+15,7 %), pour un panier moyen de 59 euros. Ce marché est en outre particulièrement concentré, puisque 5 % des sites internet marchands effectuent 80 % des ventes<sup>3</sup> (Amazon possède 26 millions de clients en France, Fnac en détient 13 millions, Cdiscount 9 millions).

**Évolution du chiffre d'affaires du commerce en ligne, 2015-2019**  
(en milliards d'euros)



Source : Commission des affaires économiques, selon les données de la Fevad.

<sup>1</sup> Fevad, Chiffres clés e-commerce 2020.

<sup>2</sup> Hors carburants, pharmacies, articles médicaux et orthopédiques.

<sup>3</sup> Audition des représentants de la Fevad, 21 janvier 2020.

Désormais, 40 millions de Français achètent sur internet (soit 78,3 % des internautes). Les achats en ligne à partir du téléphone portable, le m-commerce, ont augmenté quant à eux de 23,7 % sur un an et ont concerné 16,3 millions de consommateurs.

Le taux de pénétration du commerce en ligne diffère selon les secteurs : sa part de marché représente en effet 46 % au sein du secteur touristique, 19 % au sein du secteur des produits culturels, 22 % dans le secteur des jouets, 15 % dans l'habillement, 8 % dans la parfumerie<sup>1</sup>, mais seulement 6 % pour l'alimentaire (dont 80 % sont réalisés en drive, c'est-à-dire par les enseignes physiques).

Les données de la Fevad<sup>2</sup> montrent par ailleurs que le commerce en ligne semble n'avoir que peu d'impact sur les achats effectués dans les commerces de proximité. Interrogés sur le lieu où ils auraient acheté leur produit s'ils ne l'avaient pas fait via internet, les consommateurs n'ont en effet indiqué que dans 16 % des cas qu'ils se seraient rendus dans un commerce de proximité. Il convient toutefois de noter que 42 % d'entre eux répondent qu'ils l'auraient acheté dans un centre commercial.

Au niveau européen, le chiffre d'affaires du commerce en ligne s'est établi en 2019 à 636 milliards d'euros, en hausse de 14,2 % sur un an. La France représente le deuxième marché derrière le Royaume-Uni (200 milliards d'euros, 91 % des internautes achètent en ligne).

Aux États-Unis, les ventes en ligne devraient dépasser les 600 milliards de dollars en 2021. Outre la grande maturité de ce marché (du fait à la fois du dynamisme de l'innovation et de la bonne appropriation des outils technologiques par les consommateurs), ce marché présente une spécificité majeure : la part de marché de la société Amazon y est bien plus grande qu'en France, puisqu'elle y réalise la moitié des ventes en ligne, contre « seulement » 20 % en France. En 2018, ses principaux concurrents étaient eBay (6,6 % de parts de marché), puis Apple (3,9 %) et Walmart (3,7 %).

---

<sup>1</sup> Selon les représentants du Conseil du commerce de France, le taux de pénétration du commerce en ligne dans la parfumerie il y a sept ans était inférieur à 5 %. En outre, caractéristique de l'omnicanalité (cf. infra), 90 % des clients vont sur Internet choisir les produits avant de se rendre en magasin (vérification des horaires, des prix, de la composition des produits, d'éventuelles promotions, du protocole d'application du produit, etc.). Selon les représentants des Mousquetaires, 5 à 6 % des ventes du secteur du bricolage sont aujourd'hui faites en ligne, part qui devrait atteindre 15 % en 2024.

<sup>2</sup> Fevad, « Bilan e-commerce 2<sup>e</sup> trimestre 2020 », septembre 2020.

## **2. L'omnicanalité, qui mêle commerce physique et parcours numérique, répond à de nombreuses attentes des consommateurs et des commerçants**

L'avenir du commerce passe par l'omnicanalité : à de rares exceptions près, tant les grands acteurs du numérique que l'ensemble des commerçants physiques ne pourront envisager de croissance pérenne, voire de survie, sans combiner les avantages du numérique et du physique.

La stratégie omnicanale peut se définir de la façon suivante : « *la gestion des nombreux canaux et points de contact avec les clients, l'objectif étant de bénéficier de synergie et d'optimiser l'expérience des clients au travers des canaux ainsi que de la performance de l'ensemble des canaux. Les stratégies omnicanales les plus abouties sont les stratégies de distribution dites "phygitaes", c'est-à-dire celles qui combinent les composantes physiques et digitales* »<sup>1</sup>. Fondamentalement, l'omnicanalité se définit donc par l'abolition de la distinction stricte entre commerce numérique et commerce physique : le client ne souhaitant plus devoir choisir entre l'un ou l'autre et s'y tenir, le commerçant doit proposer un parcours mêlant les deux.

Outre l'adaptation aux exigences des consommateurs, l'omnicanalité permet également une meilleure compréhension de la façon dont les consommateurs sont influencés et arrêtent leur choix, tout au long d'un parcours client personnalisé. En effet, « *les nouvelles technologies ont permis aux enseignes de segmenter leurs cibles plus finement, de manière communautaire et en s'adaptant même aux lieux et aux situations d'achat* »<sup>2</sup>.

*a) Une stratégie qui place le client au centre des préoccupations et qui est susceptible de satisfaire l'ensemble de ses - nombreuses - exigences*

Les deux types de commerce - physique et numérique - présentent des avantages pour le client que l'omnicanalité permet de mêler, puisqu'elle permet au consommateur de passer d'un canal de distribution à un autre au cours du même processus d'achat. C'est cette combinaison, inédite et de plus en plus répandue, qui permet de l'envisager comme l'avenir du commerce, puisqu'elle répond aux différentes exigences des consommateurs et facilite leur expérience d'achat. Ces dernières sont en effet multiples :

- l'humanisation de la relation marchande, dès lors que les clients peuvent trouver en magasin des conseils précis et professionnels, tester et toucher les produits, les essayer, etc. Il s'agit là de l'atout principal et irremplaçable du commerce physique.

---

<sup>1</sup> Verhoef et al., 2015, cité dans O. Badot, J-F Lemoine, A. Ochs, « Distribution 4.0 », Pearson, 2018.

<sup>2</sup> ibid.

- la disponibilité d'une large gamme de produits<sup>1</sup>. Ils le sont en ligne 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, une commande n'exigeant plus que la simple curiosité de cliquer sur un lien, une publicité, une bannière. Cet aspect est particulièrement important, à l'heure où 65 % des acheteurs seraient prêts à acheter ailleurs pour éviter les files d'attente ;

- l'accessibilité des produits et des informations les concernant. Le consommateur peut désormais finaliser sa commande lorsqu'il le souhaite et la suivre. De la fluidité et de la simplicité de ces actions dépend une partie de la fidélité du client. En outre, les achats en ligne les sensibilisent davantage à leur droit de rétractation. Le numérique, et notamment la *blockchain*, devraient permettre à l'avenir de renforcer la traçabilité des produits et la transparence des filières ;

- le principe de la « longue traîne » : les coûts de stockage étant désormais faibles, les sites internet proposent également à la vente les produits individuellement peu demandés (par exemple, les 80 % de produits qui ne représentent que 20 % des ventes), ce qui permet de satisfaire l'ensemble du marché et d'augmenter la rentabilité du commerçant ;

- la personnalisation du parcours client : l'emploi des différentes innovations technologiques, et notamment la gestion du *big data*, permettent de cibler les préférences des clients, leurs horaires d'achats, les valeurs auxquelles ils sont attachés, de leur octroyer une grande liberté de choix dans les différentes étapes du parcours (recherche sur internet puis achat en magasin, ou achat en ligne puis retrait en magasin, *etc.*). Le client omnicanal considère internet comme un élément de son expérience d'achat, ce qui nécessite d'adapter le parcours marchand en conséquence (d'où le fort développement *click&collect*<sup>2</sup> et de la *e-reservation*<sup>3</sup>).

### **Un exemple d'omnicanalité : les Galeries Lafayette des Champs-Élysées**

L'enseigne propose désormais différents outils mêlant numérique et physique. Les clients peuvent ainsi prendre rendez-vous et être accompagnés par un conseiller qu'ils ont choisi, à partir de l'application « *Personal Stylist 2.0* ». En magasin, des cintres intelligents sont capables de renseigner les clients sur un produit (son prix, les tailles disponibles, les coloris, *etc.*) et sur sa disponibilité en stock. En outre, le cintre ne s'active que lorsqu'il est en mouvement et possède avec son propre système de rechargement.

---

<sup>1</sup> La place de marché de Cdiscount propose ainsi plus de 60 millions de références.

<sup>2</sup> Le produit est acheté en ligne, puis retiré en magasin.

<sup>3</sup> Le produit est réservé en ligne, puis essayé et éventuellement acheté en magasin.

Alors qu'autrefois le commerce reposait sur un modèle en cascade, où l'industriel proposait un produit au distributeur, qui le sélectionnait et décidait de le « pousser » auprès du consommateur, ce dernier est aujourd'hui au contraire au centre du processus de décision du commerçant.

Dès lors qu'il n'a jamais été aussi facile, pour le client, de comparer les prix et qualités, de choisir parmi une offre quasi infinie proposée par les plateformes et d'acheter dans n'importe quelle zone du monde, l'omnicanalité implique, pour le commerçant, de repenser sa relation au client, ses modes de vente et le type de marketing qu'il souhaite réaliser. Les attentes des consommateurs sont fortes, ainsi qu'en témoigne une étude de 2018 de la plateforme de paiement Adyen<sup>1</sup> :

- 65 % des acheteurs sont prêts à acheter ailleurs pour éviter les longues files d'attente ;
- seul un client sur trois se dit très satisfait de la disponibilité en magasin d'options de paiement rapide et pratique ;
- 51 % des acheteurs aimeraient vérifier en ligne la disponibilité d'un produit avant de se rendre en magasin ;
- 47 % d'entre eux dépenseraient davantage s'ils pouvaient échanger en magasin un article acheté en ligne<sup>2</sup> ;
- 50 % des clients achèteraient plus souvent s'ils pouvaient régler à travers des outils « *chatbot* » tels que Messenger, et 41 % à l'aide d'une enceinte connectée.

L'ensemble de ces mutations du commerce renforce la nécessité, pour les commerçants, de réinventer leurs services, dans les centres-villes comme dans les galeries commerciales. D'une part, elles exigent une plus grande souplesse dans les modalités de fixation des horaires (cf. *infra*) ; d'autre part, la concurrence des plateformes de commerce en ligne implique pour les commerçants un investissement supplémentaire dans des services comme le remboursement, la reprise, l'animation des lieux de passage, ou encore l'offre d'une large gamme y compris si les produits ne sont pas dans la réserve.

---

<sup>1</sup> Adyen, « les nouvelles attentes des consommateurs européens », 2018.

<sup>2</sup> Havas, « Shopper Observer », 2019.

**Nombre d'innovations omnicanales, à venir ou déjà présentes, proviennent des États-Unis**

Indéniablement, les États-Unis sont le pays qui a le plus tôt compris l'importance de proposer au client une expérience utilisateur cohérente, quel que soit le canal de vente emprunté. Les innovations omnicanales s'y multiplient, notamment pour récupérer un maximum de données sur les comportements d'achat des consommateurs, enjeu fondamental pour fidéliser le client.

Ainsi par exemple du *retargeting* (reciblage publicitaire), qui permet à l'enseigne, en analysant le parcours des clients sur internet, de personnaliser les publicités afin de donner envie au client de revenir en magasin. Pour ce faire, les offres proposées tiennent compte des derniers achats réalisés.

Ainsi également de la « *customisation* des produits », c'est-à-dire de l'individualisation de produits généralement vendus de façon uniforme. La marque American Girl, par exemple, propose à ses clients un grand nombre d'accessoires miniatures ainsi qu'un salon de coiffure afin de personnaliser les poupées qu'elle vend.

Le *datacatching*, quant à lui, consiste à obtenir en magasin les adresses mail des clients afin de développer les bases de données. Plusieurs techniques sont utilisées pour cela : séance photo proposées aux clients impliquant l'échange de courriels, envoi de la facture par courriel afin de récupérer l'adresse mail lors du passage en caisse, installation de bornes en boutique pour que le client déçu de ne pas avoir trouvé l'article de son choix puisse le commander et se le faire livrer chez lui, etc.

Par ailleurs, certaines marques reprennent pour leurs magasins physiques les mêmes codes graphiques que ceux de leur site en ligne. La marque Piperlime, par exemple, a choisi un extérieur vert pour son magasin ainsi qu'un design épuré. En outre, elle met chaque jour en avant, dans son magasin physique, les articles les plus demandés sur son site internet, afin d'éviter toute « cassure » dans le parcours d'achat du client.

*b) Une stratégie qui ouvre de nouvelles opportunités à toutes les entreprises*

Outre les grandes entreprises, qui dans l'ensemble ont intégré les exigences de l'omnicanalité, les PME bénéficient également de ces nouvelles opportunités. Prendre le virage du numérique leur permet, au-delà de l'élargissement de leur zone de chalandise, de moderniser, simplifier et fluidifier leurs procédures internes :

- le numérique permet l'automatisation d'un grand nombre de tâches autrefois gérées manuellement par le commerçant (commande, inventaire, comparaison des offres des fournisseurs ou des concurrents) et représente ainsi non seulement un gain de temps mais également des économies pouvant être substantielles. Une économie de coût est également générée par le fait que le marché des services est désormais international,

permettant à des PME d'embaucher des graphistes, des *web manager*, des développeurs, dans des pays à bas coûts<sup>1</sup> ;

- il accroît également la connaissance dont dispose le commerçant de l'état de ses stocks, de l'état d'avancement des commandes, des flux (de clients et de marchandises) entrants en magasin, des flux de consommateurs passant devant le magasin, *etc.* ;

- les outils numériques permettent également de lutter contre la contrefaçon, d'améliorer la traçabilité des produits (et est ainsi un outil efficace des politiques RSE). L'intelligence artificielle, en particulier, permettra une gestion plus fine des stocks, mieux répartis sur le territoire, réduisant par conséquent leur ampleur.

Loin de représenter une menace pour la pérennité du commerçant, le numérique, et plus précisément sa déclinaison omnicanale, représente un important « apporteur d'affaires ». Une récente étude conduite par Oxatis<sup>2</sup> a ainsi montré qu'en moyenne, « un site e-commerce permet une augmentation de 14 % du CA du magasin pour un marchand qui utilise les deux canaux simultanément ». Réciproquement, 69 % des consommateurs français souhaitent que les marques présentes uniquement sur internet ouvrent des points de vente en physique<sup>3</sup>.

#### **Un exemple d'omnicanalité réussie : l'entreprise The Best Price**

Créée en 1982 à Nîmes, la société The Best Price était initialement un grossiste en télévisions, qui dispose depuis 2010 de deux points de vente physiques.

En 2015, en sus de ces magasins physiques, l'entreprise The Best Price a référencé ses produits sur une place de marché française. **Le chiffre d'affaires réalisé via ce canal est passé d'environ un million d'euros en 2016 à 5 millions d'euros en 2019**, ce qui représente désormais le tiers de son chiffre d'affaires total.

Selon le dirigeant de l'entreprise, la combinaison des deux canaux lui a permis d'augmenter la visibilité de ses produits sur internet et d'élargir sa zone de chalandise grâce aux services de livraison de gros colis proposés par la place de marché.

Nombre de TPE-PME, bien que cela reste insuffisant (cf. *infra*), répondent déjà - au moins partiellement - aux défis du numérique : en étant présentes sur les réseaux sociaux, en y publiant des contenus à destination des clients, en possédant leur propre site de vente en ligne et en utilisant des outils de marketing direct, en étant présentes sur les places de marché (y compris locales), en utilisant des logiciels de gestion de la relation client.

<sup>1</sup> Contribution écrite transmise par CCI France au groupe de travail.

<sup>2</sup> Oxatis, « Le profil du e-commerçant en 2020 », communiqué de presse.

<sup>3</sup> Havaas Paris, « Shopper Observer », 5<sup>e</sup> édition, 2019.



c) *De nombreux commerçants, au premier rang desquels les grandes enseignes, ont intégré cette évolution*

Les enseignes françaises de la grande distribution, si elles ont pris le virage du commerce en ligne, accusent toujours un retard important par rapport à leur principal homologue américain, Walmart. Ce dernier est en effet devenu le troisième site de commerce en ligne aux États-Unis en 2018, avec environ 4 % de parts de marché (21 milliards de dollars de ventes en ligne), derrière Amazon et eBay. En comparaison, Carrefour a réalisé 1,3 milliards d'euros de ventes en ligne en 2019 (seize fois moins, tandis que le marché français n'est que cinq fois plus petit que le marché américain). La croissance fulgurante de Walmart dans ce domaine s'explique notamment par un développement rapide du nombre de *drives*, par une plus grande appropriation de ce canal de ventes par les consommateurs américains, et par un taux de pénétration plus important du commerce en ligne dans le secteur alimentaire.

Pour combler leur retard en la matière, les acteurs français de la grande distribution multiplient toutefois les partenariats stratégiques.

Depuis janvier 2019, Intermarché propose ainsi à ses clients de commander des produits par la voix, depuis Google Assistant. Après avoir prononcé « Ok Google. Parler avec Intermarché » *via* son téléphone ou Google Home, le consommateur peut sélectionner les produits puis finaliser la commande. Le paiement peut avoir lieu, lorsque le *drive* est éligible, au moment de la réception de la commande, ce qui représente une singularité par rapport aux applications traditionnelles qui mettaient jusqu'alors davantage l'accent sur l'amont, la constitution d'une « liste de course » par la voix, sans que le panier puisse réellement être commandé (une telle avancée nécessite en effet que tous les produits et leurs caractéristiques soient référencés dans l'application).

Le partenariat noué avec Google permet également de consulter les avantages fidélité, de recevoir des idées de recettes à partir des produits restants dans le réfrigérateur et d'ajouter les ingrédients manquants à la liste de courses. Il est à noter que Carrefour et Leclerc se sont également lancés dans de telles innovations fondées sur les assistants vocaux en 2018, ainsi que Monoprix depuis 2017. Intermarché a également noué un partenariat avec Microsoft afin d'affiner la connaissance des préférences des consommateurs.

Les perspectives du « commerce conversationnel » (à partir des assistants vocaux et *via*, notamment, les enceintes connectées) sont significatives. Le fabricant LG a, par exemple, conçu un écosystème technologie compatible avec Alexa, l'assistant personnel virtuel développé par Amazon : le réfrigérateur pourra suggérer des recettes sur la base de son contenu, le consommateur pourra passer commande des ingrédients manquants depuis chez lui, le préchauffage du four pourra être lancé automatiquement en fonction de la recette sélectionnée, de même que le

lave-vaisselle pourra être programmé automatiquement sur le cycle de lavage le plus pertinent.

De façon générale, la nécessité de proposer des services de *click&collect*, de *e-reservation*, de livraison à domicile, de *drive*<sup>1</sup>, devenus les « services minimum de l'omnicanalité »<sup>2</sup> est bien intégrée par la quasi-intégralité des enseignes connues. Leur objectif désormais est de renforcer l'unification de leur stock dédié au commerce en ligne avec celui alimentant leurs magasins physiques, afin de pouvoir proposer l'intégralité de la gamme *via* les deux canaux.

Parallèlement, les marques investissent afin de moderniser et d'adapter leurs implantations physiques. L'exemple topique est celui des *Digital Native Vertical Brand*<sup>3</sup> (par exemple, Sézane dans l'habillement), qui ne vendent à l'origine qu'en ligne mais qui cherchent ensuite des lieux d'exposition (souvent éphémères) pour prendre corps, se développer et apporter au client les atouts du commerce traditionnel (conseil, contact social, test du produit, *etc.*). Ces marques sont souvent prisées des centres commerciaux, qui cherchent à proposer au consommateur des offres exclusives innovantes.

Par ailleurs, la notion marketing d'« atmosphère » est de plus en plus transposée au commerce en ligne : il s'agit alors de créer « un environnement d'achat produisant des effets émotionnels spécifiques chez le consommateur, tels que le plaisir ou l'excitation, susceptibles d'augmenter sa probabilité d'achat »<sup>4</sup> (à l'image, par exemple, de la marque Abercrombie & Fitch vendant ses articles de prêt-à-porter dans un environnement rappelant une discothèque). Transposée au numérique, la recherche d'une atmosphère particulière a conduit au développement de *corners* sur les places de marché, à savoir des espaces dédiés à certaines marques, qui reproduisent leur univers et notamment leur charte graphique, afin de les distinguer et de les dissocier de la masse des autres produits vendus sur le site. Inversement, des places de marché comme Cdiscount créent des *corners* physiques au sein de magasins traditionnels, comme les hypermarchés du groupe Casino<sup>5</sup>, où elles proposent leurs meilleures ventes.

Un des véhicules privilégiés de l'omnicanalité pour ces entreprises réside, enfin, dans les « boutiques éphémères » : il s'agit généralement de petites structures temporaires, installées dans des lieux de passage (ou des salons, foires, *etc.*) et qui visent, dans le cas des marques essentiellement

---

<sup>1</sup> En 2016, il existait davantage de drives que d'hypermarchés : 4 000. 80 % des Français ont ainsi un drive à moins de 15 minutes de chez eux. Pour autant, seuls 25 % des Français y ont aujourd'hui recours.

<sup>2</sup> Audition des représentants de l'Alliance du commerce, 17 décembre 2019.

<sup>3</sup> Marque « verticale » (c'est-à-dire qui intègre les différentes étapes de production) initialement présente qu'en ligne.

<sup>4</sup> P. Kotler « Atmospheric as a Marketing Tool », *Journal of Retailing*, vol. 49, n° 4, p. 48-6, 1973.

<sup>5</sup> Le premier « corner » Cdiscount a ainsi été ouvert en 2017 au sein de l'hypermarché Géant à Fenouillet, dans la banlieue de Toulouse.

connues *via* internet, à « humaniser » la relation client en se rapprochant de ce dernier tout en créant un fort effet d'attraction (compte tenu du caractère éphémère).

La législation appréhende toutefois encore mal ce type de points de vente. Il ressort en effet des auditions menées par le rapporteur<sup>1</sup> qu'une intégration de cette notion au sein de la catégorie plus large des « parcs d'exposition », définie à l'article L. 762-1 du code de commerce<sup>2</sup>, permettrait aux professionnels en la matière de contourner certaines réglementations qui leur semblent peu pertinentes pour ces boutiques éphémères (comme l'interdiction de sous-location d'un bail commercial<sup>3</sup>, l'interdiction d'ouvrir le dimanche, les règles relatives aux débits de boisson temporaires, *etc.*).

**Recommandation n° 11 : engager une réflexion sur les évolutions de la réglementation en matière de manifestations commerciales afin de faciliter l'installation et l'exploitation des boutiques éphémères.**

*d) L'omnicanal révolutionne le modèle d'affaires du commerce physique*

Jusqu'à peu, le commerçant faisait face à un obstacle de taille : il ne pouvait vendre dans son magasin que les produits dont il disposait en stock.

Désormais, les bornes tactiles, les vitrines digitales, la visualisation des produits par la réalité augmentée ou virtuelle, les écrans expérientiels, permettent au commerçant de proposer à la vente des produits absents de son stock – élargissant ainsi de façon potentiellement illimitée la gamme de son catalogue, tout en lui faisant bénéficier de sa connaissance des produits et de conseils précis.

Cette possibilité, pourvoyeuse de recettes, contribue également à fidéliser le client, en augmentant la probabilité de satisfaire ses exigences et en personnalisant son expérience. En outre, elle diminue les charges, notamment foncière, liées à la détention d'un stock.

Les prochains développements de l'omnicanal passeront vraisemblablement par l'intelligence artificielle. 57 % des Français pensent en effet que les assistants conversationnels leur rendront la vie plus facile<sup>4</sup> et 28 % pensent en acheter un dans les prochains mois. Aux États-Unis, 26 % des propriétaires de tels objets les ont déjà utilisés pour faire un achat.

---

<sup>1</sup> Audition des représentants de Pop 'n' Store, 28 janvier 2020.

<sup>2</sup> « Un parc d'exposition est un ensemble immobilier clos indépendant, doté d'installations et d'équipements appropriés ayant un caractère permanent et non soumis à l'autorisation prévue à l'article L. 752-1, qui accueille, pendant tout ou partie de l'année, des manifestations commerciales ou autres, à caractère temporaire ».

<sup>3</sup> Art. L. 145-31 du code de commerce : « Sauf stipulation contraire au bail ou accord du bailleur, toute sous-location totale ou partielle est interdite ».

<sup>4</sup> Havas Paris, Paris Retail Week 2018, communiqué de presse, « Bienvenue dans l'ère du Smart Phygital ! Quand l'écosystème retail devient intelligent et agile ».

### Exemples de stratégies d'adaptation de la grande distribution à l'omnicanalité

En lien avec leur stratégie de réinvestissement des centres-villes, les enseignes de la grande distribution multiplient les initiatives qui mêlent technologies du numérique et implantation physique, à l'image des suivantes :

- de nombreux « *drive* piéton » sont lancés : le client passe commande par internet (depuis l'endroit où il le souhaite, via ordinateur ou *smartphone*) et récupère ses produits dans un local de taille réduite, composé de casiers qui s'ouvrent par le téléphone. Le « *drive* piéton », qu'il soit intégré à une supérette ou qu'il soit autonome, est lui-même alimenté par l'hypermarché de l'enseigne situé en périphérie. Lorsqu'il est situé au sein d'une supérette, le *drive* est également conçu comme un « *hub* logistique », où arrivent également les commandes destinées à être livrées à domicile ;

- création de *lockers* : il s'agit de casiers posés dans des campus universitaires ou des hôpitaux ;

- création de conteneurs mobiles : disposés dans des endroits animés comme des campus universitaires, ces conteneurs proposeraient un nombre limité de produits alimentaires, surtout frais. Sans caisse mais disposant de plusieurs caméras, le client y accéderait *via* une application et y récupérerait son repas tout en étant débité grâce à la reconnaissance faciale.

### 3. Un bouleversement de la conception des magasins et des chaînes logistiques

Les nouvelles exigences des consommateurs, notamment la demande d'immédiateté (livraison en une heure, par exemple) ainsi que les défis de l'omnicanalité et la multiplication des formats de magasins impliquent de la part des enseignes une adaptation constante du modèle logistique pour le rendre plus fluide et efficace.

#### (1) Une automatisation de la préparation des commandes

Pour ce faire, certaines enseignes investissent massivement dans de nouveaux entrepôts logistiques, comme Intermarché à Rouillet-Saint-Estèphe en Charente (70 000 m<sup>2</sup>), ou dans des entrepôts mécanisés afin de concurrencer Amazon et Alibaba, à l'image du groupe Leclerc en Champagne<sup>1</sup> ou du nouvel entrepôt de Monoprix à Fleury-Mérogis ouvert en 2020, fruit d'un partenariat avec le spécialiste anglais de la robotique Ocado, qui doit permettre la préparation de 100 000 commandes par semaine.

D'autres multiplient les entrepôts réduits de proximité ; toutes cherchent à améliorer leur temps de réponse au client, à réduire les temps de transport et à optimiser les stocks. Non seulement le numérique modifie-t-il les modes de distribution, mais il reconfigure également en profondeur le

---

<sup>1</sup> La centrale Socamaine réceptionne quotidiennement environ 1 500 palettes de produits, desquelles sont prélevés par robots les produits composant les colis commandés ensuite livrés dans les enseignes E. Leclerc de neuf départements, de l'Ille-et-Vilaine à l'Orne.

fonctionnement même des entrepôts, par la robotisation et l'intelligence artificielle.

Par exemple, depuis janvier 2019<sup>1</sup>, Carrefour s'appuie sur l'éditeur SAS et l'intelligence artificielle pour optimiser sa chaîne d'approvisionnement. La collecte et le traitement des millions de données issues des magasins, des ventes en ligne et de ses entrepôts doit ainsi permettre au distributeur d'améliorer ses prévisions en amont et d'affiner ses commandes aux fournisseurs, tout en réduisant les surstocks et le gaspillage et en diminuant les risques de rupture d'approvisionnement. Le groupe Casino, quant à lui, s'est associé en 2018 à l'éditeur finlandais Relx pour optimiser l'approvisionnement des opérations promotionnelles dans ses magasins. En se fondant sur l'intelligence artificielle, l'objectif est de parvenir à une diminution des stocks résiduels, notamment en prenant en compte l'élasticité prix, la saisonnalité ou le choix du meilleur conditionnement.

Par ailleurs, la montée en puissance du commerce en ligne s'est traduite par un besoin de surfaces supplémentaires en entrepôt, à la fois pour y créer de nouvelles lignes dédiées et pour y ajouter de nouveaux espaces de préparation des commandes.

En tout état de cause, l'hybridation des entrepôts logistiques, qui traitent à la fois les livraisons en magasin et les commandes en ligne, rend impossible, dans la grande majorité des cas, la classification des entrepôts entre « entrepôt du numérique » et « entrepôt traditionnel ».

(2) Un nombre croissant de défis de logistique urbaine et numérique

(a) Une multiplication des flux urbains

Puisque les enseignes de proximité ont de plus petits stocks, que celles de la grande distribution développent de plus en plus des offres de *snacking* en ultra-frais, que les livraisons à domicile sont très nombreuses, et que les consommateurs exigent l'immédiateté de la livraison, des réapprovisionnements plusieurs fois par jour et des livraisons ponctuelles, parfois à l'unité, sont rendues nécessaires (notamment, dans le cas des livraisons aux commerces de proximité, en provenance des super et hypermarchés de périphérie).

Deux forces contraires semblent donc caractériser ces nouveaux défis de la logistique urbaine qui, s'ils ne sont pas entièrement nouveaux, gagnent rapidement en importance : la multiplication des points à livrer incite les enseignes à grouper les livraisons et à consolider les flux afin de

---

<sup>1</sup> SAS, Communiqué de presse, « Carrefour s'appuie sur l'Intelligence artificielle de l'éditeur SAS pour optimiser la gestion de sa supply chain et réduire le gaspillage des produits alimentaires », 14 janvier 2019.

générer des économies d'échelle, tandis que la nécessité de procéder à des approvisionnements réguliers et ponctuels et à des livraisons parfois unitaires tend à fragmenter les flux.

Par conséquent, se développent en zone périurbaine et dans les entrées de ville des entrepôts de taille réduite, qui servent à consolider les flux provenant de la périphérie, à préparer les commandes et à approvisionner le centre-ville de façon dynamique et à un rythme élevé sans qu'il ne soit besoin de recourir au transport en poids lourd. Au-delà du consommateur particulier, cette logistique sert un grand nombre d'acteurs professionnels : il est aujourd'hui rare que le garagiste attende plusieurs jours pour réceptionner une pièce manquante, ou qu'un dentiste en fasse autant pour son matériel médical.

Or ces considérations sont trop souvent absentes des réflexions menées par les pouvoirs publics sur l'aménagement du territoire, et notamment dans sa composante liée à l'étalement urbain. Est en effet privilégiée, au gré de la rénovation des zones urbaines, la construction de logements, de bureaux, ou encore l'installation de bâtiments culturels. Par conséquent, à mesure que la ville s'agrandit, les entrepôts se trouvent de plus en plus éloignés du centre, ce qui allonge les délais de livraison, augmente les coûts de transport et participe à la congestion du trafic, ainsi que l'ont souligné les professionnels de la logistique au rapporteur. Il peut donc légitimement être attendu que le besoin d'entrepôts au sein même des villes, ou à tout le moins dans des zones périurbaines suffisamment proches du centre, se renforcera dans les années à venir.

Certes un premier comité interministériel de la logistique a vu le jour le 7 décembre 2020, qui a notamment reconnu le caractère essentiel et stratégique de la filière logistique et à l'issue duquel des annonces renforçant sa compétitivité ont été faites ; mais la prise en compte nationale et locale des enjeux de logistique, notamment ceux liés au développement du numérique, doit être plus systématique encore.

**Recommandation n° 14 : améliorer la prise en compte des problématiques logistiques par les élus locaux lors de l'élaboration des documents de planification territoriale (SRADDET<sup>1</sup>, SCoT<sup>2</sup>, PLUi<sup>3</sup>).**

Une stratégie logistique nationale pourrait ainsi être définie, puis déclinée par région et/ou par intercommunalité, associant les élus locaux, les professionnels de la logistique, le réseau consulaire, et les fédérations professionnelles du commerce. Cette déclinaison locale pourrait, par exemple, conduire à accepter dans certains cas des constructions dépassant la hauteur limite afin de diminuer l'emprise au sol des entrepôts tout en augmentant leurs capacités.

---

<sup>1</sup> Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires.

<sup>2</sup> Schéma de cohérence territoriale.

<sup>3</sup> Plan local d'urbanisme intercommunal.

(b) Une unification des stocks entre canaux de distribution

De façon générale, les acteurs tendent de plus en plus à abolir la distinction entre le stock dédié aux ventes réalisées en ligne et celui dédié aux ventes physiques, séparation synonyme de surcoûts et de doublons. L'intérêt pour le commerçant est désormais, dans le cas d'une commande en ligne, de prendre le produit dans le stock ayant la plus faible rotation, qu'il s'agisse d'un entrepôt ou de la réserve d'un magasin.

Ainsi que l'indique Procos, « la logique de spécialiser un entrepôt pour le seul besoin du e-commerce a de moins en moins de sens dans la mesure où cela obligerait à multiplier les lieux de stockage pour les mêmes produits dans des entrepôts différents pour répondre à deux canaux de vente différents. La multiplication des stocks d'un même produit coûte trop cher et multiplie les risques d'inventus. La logique de l'omnicanal est de faire l'inverse »<sup>1</sup>.

L'avenir du commerce passe donc également par l'hybridation des usages des entrepôts. Certains d'entre eux servent ainsi tout à la fois à approvisionner le commerce physique, à répondre aux commandes internet (de particulier ou d'entreprises), mais aussi à livrer le secteur industriel.

## **II. FACE À CES ÉVOLUTIONS DU COMMERCE, LA FRANCE, EN RETARD, OSCILLE ENTRE CONTRAINTES CONTREPRODUCTIVES ET ACCOMPAGNEMENT TIMORÉ**

Il ressort des auditions menées par le rapporteur que les dispositifs publics, qu'il s'agisse des réglementations ou des aides incitatives, sont en constant décalage avec les réalités, mouvantes, du commerce.

La France semble réduite à légiférer et réglementer en réaction aux innovations commerciales et technologiques (grande distribution et commerce en ligne en tête), en raison de leurs effets immédiatement visibles - ou supposés - sur les positions établies. Par conséquent, elle ne fait jamais la course en tête en la matière et agit avec un coup de retard. Elle ne modernise pas ses règles, en amont, dès l'apparition des nouvelles formes de commerce, afin d'y adapter l'économie.

Trop souvent les mutations du commerce sont vues comme des initiatives américaines, qui ne pourraient correspondre qu'à la culture des États-Unis, qui signeraient la fin d'une façon française de commercer et qu'il faudrait à ce titre combattre. C'est - gravement - oublier qu'aucune initiative dans ce secteur, qu'elle soit française ou non, ne peut prospérer sans l'adhésion des consommateurs. S'il est juste de réguler, d'encadrer, de limiter les excès et autres effets de bord induits par telle ou telle évolution, il est vain et contreproductif de penser étouffer ou freiner les nouvelles formes du commerce qui correspondent aux exigences de millions de consommateurs.

---

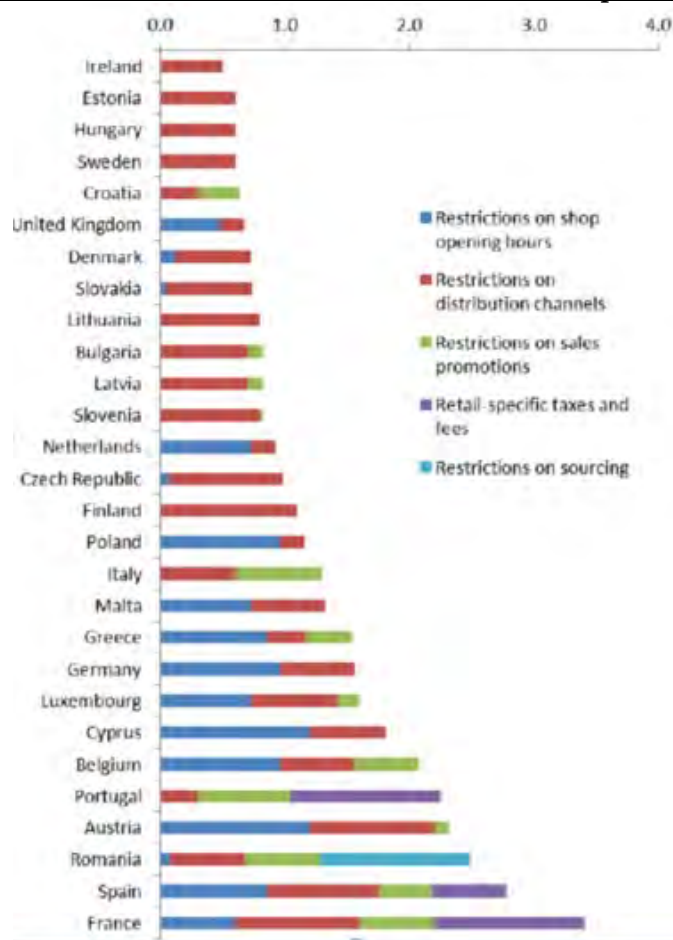
<sup>1</sup> Contribution écrite de Procos au groupe de travail.

Or le temps passé à élaborer un ensemble de réglementations qui se révèleront peu efficaces serait plus utile s'il était utilisé pour accompagner et inciter les entreprises françaises à s'adapter à ces mutations du commerce.

### A. UN EMPILEMENT DE LOIS ET DE DISPOSITIFS À L'EFFICACITÉ MITIGÉE

Ainsi que l'illustre le graphique ci-dessous, produit par la Commission européenne, la France est le pays européen dont les réglementations sur le commerce sont les plus lourdes. Si cet état de fait n'a, longtemps, pas empêché le développement de ce secteur, le rapporteur rappelle que la situation est désormais totalement différente depuis l'émergence du commerce en ligne qui met en concurrence chaque commerçant français avec l'intégralité de la planète et donc les différents arsenaux législatifs.

**Les restrictions au commerce dans l'Union européenne**



Source : Commission européenne, A European retail sector fit for the 21<sup>st</sup> century.

Lecture : « les restrictions concernant les horaires d'ouverture » en bleu foncé, « les restrictions concernant les canaux de distribution » en rouge, « les restrictions concernant les promotions » en vert, « la fiscalité du secteur commercial » en violet, « les restrictions concernant l'approvisionnement » en bleu ciel.



En effet, quel que soit le niveau de restriction, le consommateur peut toujours procéder à ses achats à n'importe quel moment de la journée, sur n'importe quel site, et se faire livrer depuis l'étranger si nécessaire : les contraintes traditionnelles (horaires d'ouverture du magasin, disponibilité du produit en stock, *etc.*) sont en effet levées par le commerce en ligne. La variable d'ajustement est donc le commerçant : en cas de restriction excessive du secteur commercial, les magasins français perdent des ventes, au profit de leurs concurrents notamment étrangers, mais le consommateur, lui, peut toujours réaliser son achat. Il ignore bien souvent, au demeurant, la provenance du produit qu'il a acheté en ligne. Durant le premier confinement, lorsque des restrictions extrêmes étaient imposées aux commerçants, les consommateurs ont ainsi pu continuer d'acquérir l'intégralité des produits qu'ils désiraient, grâce au commerce en ligne.

### **1. Un exemple symbolique : les tentatives successives - et inefficaces - de limitation des implantations**

*a) Une crainte que les grandes surfaces de périphérie ne dégradent le dynamisme des centres-villes...*

À partir des années 1960, les commerces de centres-villes rencontrent un nombre croissant de difficultés pendant que les grandes surfaces de périphérie se multiplient.

Les pouvoirs publics, établissant un lien direct entre ce qui n'était pas encore considéré comme un phénomène massif de vacance commerciale dans le cœur des villes et cette nouvelle forme de distribution, ont tenté de limiter à plusieurs reprises ces implantations :

- la **loi Royer**<sup>1</sup> de 1973 constitue le premier encadrement légal de l'urbanisme commercial. Les seuils en dessous desquels il est possible d'ouvrir un commerce sans autorisation préalable dépendent désormais du lieu d'implantation :

- 1 000 m<sup>2</sup> de surface de vente pour les projets envisagés dans les communes de moins de 40 000 habitants ;
- 1 500 m<sup>2</sup> de surface de vente pour les projets envisagés dans les communes de plus de 40 000 habitants.

- la **loi Raffarin**<sup>2</sup> de 1996 abaisse le seuil d'autorisation de la loi Royer à 300 m<sup>2</sup> de surface de vente. Au-dessus de ce seuil, une autorisation d'exploitation commerciale est obligatoire. L'objectif était de renforcer encore la capacité des pouvoirs publics d'influer sur l'implantation des grandes surfaces ;

---

<sup>1</sup> Loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat.

<sup>2</sup> Loi n° 96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat.

• la **loi de modernisation de l'économie**<sup>1</sup> de 2008 relève ce seuil de 300 à 1 000 m<sup>2</sup> (elle revient en cela au droit en vigueur entre 1973 et 1996).

*b) alors que la vacance commerciale est le fruit d'une multitude de facteurs...*

S'il est légitime que les pouvoirs publics promeuvent et défendent les petits commerces de proximité, éléments essentiels du dynamisme et de la vitalité des centres-villes, il convient d'identifier l'ensemble des causes de la désertification de ces derniers, sous peine de contraindre inutilement une évolution « attendue »<sup>2</sup> du commerce (le développement de la grande distribution) sans résoudre la problématique initiale.

La vacance commerciale est un phénomène réel et en croissance : son taux dépassait déjà, en moyenne, les 10 % dans les centres des villes moyennes en 2015<sup>3</sup>. En outre, dans 80 % des villes de taille intermédiaire, les effectifs salariés du commerce de proximité en centre-ville ont baissé entre 2009 et 2015<sup>4</sup>.

#### **Une vacance commerciale qui s'est encore aggravée ces dernières années**

Une analyse<sup>5</sup> menée par l'institut Procos présente des conclusions plus alarmantes encore :

- en 2017, le taux moyen de vacance commerciale dans les centres-villes s'est établi à 11,1 % (hors Île-de-France) contre 7,2 % en 2012 et 62 % des villes enregistrent un taux supérieur à 10 %, contre seulement 10 % en 2001 ;

- les villes de moins de 200 000 habitants connaissent un taux moyen de vacance de 12,2 %, contre 8,7 % pour celles de plus de 500 000 habitants. En outre, sur 54 zones étudiées, 17 centres-villes comprenant entre 200 000 et 500 000 habitants présentaient un taux de vacance de plus de 15 %.

Mais les facteurs associés à la vacance commerciale sont bien plus nombreux que ceux retenus dans le débat public. Le rapporteur rappelle ainsi, en suivant l'analyse du Commissariat général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), qu'une analyse complète doit intégrer, outre le développement des surfaces commerciales en périphérie, les facteurs suivants :

• des causes économiques, comme le taux de chômage de la population, le revenu médian, le taux de vacance des logements, la diminution du logement résidentiel ;

<sup>1</sup> Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, dite loi « LME ».

<sup>2</sup> Les grandes surfaces de périphérie, s'adressant majoritairement aux familles, lesquelles vivent davantage hors des centres-villes, ont répondu à des exigences alors nouvelles des consommateurs.

<sup>3</sup> Échos CGEDD, « Réconcilier ville et commerce : pourquoi, comment ? », juillet 2017.

<sup>4</sup> Insee première n° 1782, « La déprise du commerce de proximité dans les centres-villes des villes de taille intermédiaire », novembre 2019.

<sup>5</sup> Procos, *Palmarès Procos 2018 des centres-villes commerçants les plus dynamiques*, 2<sup>e</sup> édition.

- des causes liés à l'attractivité de la ville, notamment son classement en zone littorale ou comme station touristique ainsi que la pression fiscale ou encore l'existence d'une offre de soins et d'équipements suffisante.

L'ensemble de ces facteurs sont susceptibles d'agir, à la hausse ou à la baisse, sur l'implantation de commerces au centre-ville<sup>1</sup>.

Surtout, le rapporteur rappelle que **la dévitalisation commerciale n'est pas tant la cause de la perte du dynamisme des villes que le symptôme**. Elle intervient souvent en raison d'années de politiques locales insuffisamment tournées vers le commerce et ne l'ayant pas placé au cœur de ses priorités (fluidité de la circulation, simplicité du stationnement, piétonisation, sentiment de sécurité, caractère abordable ou non des fonds de commerce, etc.).

*c) ...en conséquence, un ensemble de réglementations qui se sont révélées inefficaces et sources d'effets pervers*

(1) Une réglementation contreproductive

Force est de constater que la mauvaise identification des divers facteurs de dévitalisation des centres-villes n'a donc pas permis à la succession de réglementation des implantations commerciales d'atteindre ses objectifs, au contraire. La France compte en effet 2 000 hypermarchés, le premier étant apparu en 1963 à Sainte-Geneviève-des-Bois, 6 000 supermarchés, 3 500 « supermarchés à dominante marque propre »<sup>2</sup>, 5 000 *drives* et nombre de magasins spécialisés.

« *Le commerce accompagnant ses clients, et non l'inverse*<sup>3</sup> », lesquels sont 54 % aujourd'hui à habiter en périphérie contre 37 % en 1962, les grandes surfaces ont donc logiquement continué de mailler le territoire des zones périurbaines : les autorisations d'exploitation commerciale (AEC) leur ont ainsi rarement été refusées<sup>4</sup>, compte tenu des aspirations des consommateurs et des effets de telles implantations sur l'emploi et les recettes fiscales.

Si depuis une dizaine d'année, le nombre de mètres carrés de surface commerciale autorisés en commission d'aménagement commercial diminue<sup>5</sup>,

---

<sup>1</sup> Rapport d'information n° 676 (2016-2017) de MM. Rémy POINTEREAU et Martial BOURQUIN, fait au nom de la Délégation aux entreprises et de la délégation aux collectivités territoriales, déposé le 20 juillet 2017.

<sup>2</sup> Ce qualificatif regroupe les enseignes spécialisées dans le hard discount, à l'image de Lidl ou d'Aldi.

<sup>3</sup> Contribution écrite de la Fédération du commerce et de la distribution transmise au groupe de travail.

<sup>4</sup> Il convient toutefois de noter qu'entre 1995 et 2003 (suite à la loi Raffarin), 162 grandes surfaces ont ouvert en moyenne chaque année, contre 379 entre 1986 et 1994.

<sup>5</sup> 1,33 million de mètres carrés de surfaces commerciales ont été autorisés en 2018 (dont 61 % dans le secteur alimentaire), soit une baisse de 6,5 % par rapport à 2017 et de 65 % par rapport à 2008 (3,8 millions de mètres carrés autorisés). En 2019, le nombre de projets de plus de 20 000 mètres

l'observation du développement des périphéries depuis 60 ans ne peut que conduire à un constat d'échec de ces tentatives de réglementation à contre-courant des évolutions du commerce.

En 2005, le rapport<sup>1</sup> du sénateur Alain Fouché sur la proposition de loi tendant à garantir l'équilibre entre les différentes formes de commerce notait déjà que la France était le pays européen comportant les surfaces commerciales les plus développées en mètres carrés par habitant (un hypermarché pour 46 000 habitants contre un pour 51 000 habitants en Allemagne et un pour 130 000 habitants en Italie).

(2) Une réglementation qui s'accompagne en outre d'effets pervers

Non seulement la restriction des implantations commerciales n'a que peu freiné le phénomène, mais elle a en outre eu plusieurs effets de bord dommageables pour l'économie, liés à la rigidification du secteur commercial qu'elle a entraînée :

- une réduction de la concurrence dans certaines zones, qui a facilité la constitution de positions dominantes pour les acteurs déjà installés. La faible implantation des magasins *discount*, par exemple, a réduit l'intensité concurrentielle sur les marques de distributeur (MDD) des enseignes alimentaires en place et n'a donc pas permis la baisse des prix attendue<sup>2</sup> ;

- une augmentation des prix et donc une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. Le rapport de la commission Attali concluait déjà, il y a plus de dix ans, que « *des comparaisons avec nos partenaires européens montrent que les marges dans la distribution française sont plus importantes que dans la plupart des autres pays de l'Union européenne, l'écart s'étant particulièrement accru au cours des années 1990* ». Cette hausse des marges est également le fruit du rapport de force favorable dont bénéficient, dans les négociations avec les fournisseurs, ces enseignes peu concurrencées ;

- un ralentissement du développement des grandes surfaces « maxi-discount », alors que ce format gagnait de plus en plus adeptes (ainsi, dans les années 2000, la part de marché de ce format dans la distribution alimentaire s'établissait à 13 % contre 30 % en Allemagne) ;

- le développement des formats de proximité des grandes enseignes, créant une nouvelle concurrence pour les petits commerces de centre-ville tandis qu'il était de plus en plus difficile de contester la position des acteurs de périphérie.

---

carrés s'élevait à 4 (106 390 m<sup>2</sup>), dont 3 refusés par la Commission nationale d'aménagement commerciale, contre 7 en 2017 (220 765 m<sup>2</sup>).

<sup>1</sup> Rapport n° 382 (2004-2005) de M. Alain Fouché, fait au nom de la commission des affaires économiques, déposé le 8 juin 2005.

<sup>2</sup> Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française, 2008.

## 2. Une complexification croissante de la réglementation de l'urbanisme commercial

En dépit des promesses de stabilité de la réglementation commerciale régulièrement formulées aux acteurs du commerce, cette dernière a encore fortement évolué ces dernières années et a rendu plus contraignant l'agrandissement ou la rénovation des commerces.

### L'autorisation d'exploitation commerciale

L'article L. 752-1 du code de commerce dispose qu'un certain nombre de projets commerciaux ne peuvent voir le jour qu'à la condition d'avoir bénéficié d'une autorisation d'exploitation commerciale (AEC) délivrée par une commission départementale d'aménagement commercial (CDAC)<sup>1</sup>. Parmi les 7 types de projets concernés, les plus importants ou fréquents sont les suivants :

- la création d'un magasin de commerce de détail d'une surface de vente supérieure à 1 000 mètres carrés, résultant soit d'une construction nouvelle, soit de la transformation d'un immeuble existant ;
- l'extension de la surface de vente d'un magasin de commerce de détail ayant déjà atteint le seuil des 1 000 mètres carrés ou devant le dépasser par la réalisation du projet ;
- la création d'un ensemble commercial dont la surface de vente totale est supérieure à 1 000 mètres carrés.

En particulier, les critères d'appréciation d'un projet commercial, repris à l'article L. 752-6 du code de commerce, ont été considérablement enrichis : treize critères doivent désormais être pris en compte par la commission départementale d'aménagement commercial lorsqu'elle étudie un projet soumis à autorisation. Parmi ces critères figurent, par exemple :

- la consommation économe de l'espace, notamment en termes de stationnement ;
- la contribution du projet à la préservation ou à la revitalisation du tissu commercial du centre-ville de la commune d'implantation ;
- la qualité environnementale du projet, notamment du point de vue de la performance énergétique et des émissions de gaz à effet de serre, ainsi que la qualité du recours le plus large qui soit aux énergies renouvelables et à l'emploi de matériaux ou procédés écoresponsables, de la gestion des eaux pluviales, de l'imperméabilisation des sols et de la préservation de l'environnement ;

---

<sup>1</sup> Un refus d'une CDAC peut toutefois être réétudié en appel par la Commission nationale d'aménagement commercial.

- la variété de l'offre proposée par le projet, notamment par le développement de concepts novateurs et la valorisation de filières de production locales.

Le code de commerce prévoit par ailleurs qu'à titre accessoire, la commission peut prendre en considération la contribution du projet en matière sociale.

L'ensemble de ces critères sont utiles et le rapporteur rappelle l'importance de s'assurer qu'un projet commercial s'intègre avec cohérence dans son environnement, et notamment que sa contribution à la sauvegarde du tissu commercial soit mesurée. Tous les acteurs entendus ont, au demeurant, souligné ce point.

Pour autant, il est regrettable que cette inflation de critères, dont la formulation parfois vague représente un frein à la prévisibilité économique dont les entreprises ont besoin, se traduise de façon générale par un renchérissement des coûts de constitution des dossiers de présentation des projets en CDAC, réservant cette procédure aux seuls candidats disposant des capacités financières suffisantes. Dans les faits, seules certaines grandes enseignes, notamment des entreprises intégrées étrangères, détiennent des capacités d'ingénierie leur permettant de monter et conduire un tel dossier. Les commerçants indépendants, quant à eux, risquent de n'avoir pas d'autre option que le rachat de magasins existants.

Au surplus, ce surcoût s'ajoute à celui constaté depuis la fusion de la procédure de permis de construire et de l'autorisation d'exploitation commerciale, qui contraint le pétitionnaire à renseigner l'ensemble des éléments relatif au permis de construire dès le dépôt initial.

**Recommandation n° 10: confier à la commission de concertation du commerce (3C) une réflexion sur les évolutions possibles du contenu et de la formulation des critères d'appréciation d'un projet soumis à autorisation d'exploitation commerciale.**

### **3. La réglementation des horaires d'ouverture des commerces : une rigidité à l'origine d'un désavantage compétitif**

#### *a) Le travail dominical*

L'ensemble des fédérations professionnelles entendues par le rapporteur ont déploré une inadéquation de la réglementation relative à l'ouverture dominicale des commerces aux nouvelles réalités.

En principe, le repos hebdomadaire est donné le dimanche<sup>1</sup>. Ce n'est que dans les cas suivants qu'un commerce peut ouvrir sans autorisation préalable :

- lorsque le commerce n'emploie aucun salarié ;
- s'il s'agit d'un commerce alimentaire, jusqu'à 13 h<sup>2</sup> ;
- si l'ouverture est nécessaire pour des raisons de contrainte de production ou les besoins du public (hôtels, restaurants, entreprises de spectacle, de presse, *etc.*)<sup>3</sup> ;
- si le dimanche en question est un « dimanche du maire »<sup>4</sup>. Ce dernier peut en effet, après avis du conseil municipal, décider d'autoriser l'ouverture collective des commerces douze dimanches par an ;
- si le commerce se situe dans une zone touristique internationale<sup>5</sup>, une zone touristique<sup>6</sup>, une zone commerciale<sup>7</sup>, une zone frontalière<sup>8</sup> ou une des douze gares définies par arrêté ministériel (six à Paris et six en province).

En dehors de ces cas, un commerçant souhaitant ouvrir le dimanche doit déposer une demande auprès de la préfecture et justifier que la fermeture le dimanche serait préjudiciable au public ou compromettrait le fonctionnement normal de l'entreprise<sup>9</sup>.

En tout état de cause, le travail le dimanche ne peut être imposé aux salariés : ils doivent avoir donné leur accord écrit.

Il ressort des auditions menées par le rapporteur que la réglementation actuelle en matière d'ouverture dominicale relève désormais d'un « mille-feuille administratif »<sup>10</sup> qu'il conviendrait de simplifier et d'assouplir, et que ces dérogations ne permettent pas aux commerçants de s'adapter correctement aux nouvelles attentes des consommateurs, qui passent désormais leurs commandes à tout moment de la journée et de la semaine, y compris tard le soir ou le dimanche. La réglementation en la matière crée donc un désavantage compétitif pour les commerçants physiques qui ne pratiquent pas ou peu le commerce en ligne. En outre, elle

---

<sup>1</sup> Art. L. 3132-3 du Code du travail.

<sup>2</sup> Art. L. 3132-13 du Code du travail.

<sup>3</sup> Art. 3132-12 du Code du travail.

<sup>4</sup> Art. L. 3132-26 code du travail.

<sup>5</sup> Il existe aujourd'hui dix zones touristiques internationales à Paris et huit en région Antibes, Cagnes-sur-Mer, Cannes, Deauville, La Baule-Escoublac, Nice, Saint-Laurent-du-Var, Val-d'Europe.

<sup>6</sup> La zone touristique est définie par arrêté du préfet de région.

<sup>7</sup> Il s'agit d'une zone ayant plus de 20 000 m<sup>2</sup> de surface de vente avec plus de deux millions de clients par an et située dans une zone urbaine de plus de 100 000 habitants.

<sup>8</sup> Il s'agit des zones situées à moins de 30 kilomètres d'une offre concurrente étrangère. Elles doivent avoir une surface de vente de plus de 2 000 m<sup>2</sup> et un nombre annuel de clients supérieur à 200 000.

<sup>9</sup> Art. L. 3132-20 du Code du travail.

<sup>10</sup> Il est par exemple peu aisé d'observer la plus-value qu'a apportée la mise en place des zones touristiques internationales par rapport aux simples zones touristiques.

ne permet pas aux commerçants d'adapter les services qu'ils proposent aux nouvelles exigences des consommateurs.

Le débat relatif à cette ouverture oppose traditionnellement deux conceptions :

- la première met en avant les risques que les salariés se voient imposer de travailler le dimanche, en raison du rapport de force qui leur serait défavorable vis-à-vis de l'employeur. Par ailleurs, certains rejettent également le travail le dimanche au motif qu'il mettrait fin à des moments spécifiquement dédiés à la famille ou aux cultes ;

- la seconde se fonde sur la nécessité, pour chaque commerce, de pouvoir lutter à armes égales contre les *pure players* du numérique (ouverts, bien entendu, le dimanche) mais également contre les grandes surfaces présentes sur internet. Ce faisant, un surcroît de croissance est attendu de cette ouverture dominicale, bien qu'il ne soit pas aisé de définir si la consommation totale augmenterait. Le rapporteur partage cette conception et juge utile toute forme de souplesse apportée aux commerçants, leur permettant de s'adapter, selon les spécificités locales, aux exigences des consommateurs.

En outre, l'ouverture le dimanche serait créatrice d'emplois. La situation actuelle est en effet paradoxale : l'ouverture le dimanche n'est possible qu'à la condition qu'aucun salarié ne soit mobilisé, ce qui pousse les commerçants qui le peuvent à développer des outils comme les caisses automatiques. Or compte tenu du coût de ces installations, un commerçant qui souhaite les rentabiliser peut avoir, *in fine*, intérêt à réduire le temps de travail des agent(e)s de caisse aux heures creuses<sup>1</sup>.

Une réglementation qui manque de souplesse et qui empile les normes peut donc se révéler contreproductive. Dans le même temps, tous les secteurs d'activité ne requièrent pas la possibilité d'ouvrir le dimanche.

Le rapporteur recommande donc que le ministre chargé de l'économie puisse, par arrêté pris après consultation des fédérations professionnelles et des organisations syndicales, autoriser les commerçants des secteurs d'activité qui en font la demande à ouvrir le dimanche. Ce faisant, les secteurs jugeant que la réglementation actuelle les empêche de rivaliser à armes égales avec les acteurs du numérique disposeraient d'un outil pour atténuer la distorsion de concurrence. De telles ouvertures s'accompagneraient, bien entendu, de l'octroi de repos compensateur et de compensation salariale.

Le rapporteur appelle également les pouvoirs publics à clarifier et simplifier la réglementation actuelle en la matière. Le schéma de clarification suivant pourrait être retenu :

---

<sup>1</sup> Audition de la Fédération de l'épicerie et du commerce de proximité, 15 janvier 2020.



- certains secteurs (d'activité ou géographiques) bénéficieraient de dérogations permanentes pour ouvrir le dimanche, comme aujourd'hui. Ces dérogations intègreraient les zones touristiques internationales actuelles mais également les zones touristiques définies jusqu'à présent par les préfets ;
- un dispositif *ad hoc* relevant du préfet, permettant temporairement l'ouverture dominicale en cas de besoin soudain (par exemple en temps de crise) ;
- les douze dimanches du maire.

**Recommandation n° 7 : simplifier la réglementation relative à l'ouverture dominicale en :**

- **prévoyant la possibilité, par arrêté du ministre chargé de l'économie pris après consultation des fédérations professionnelles et des organisations syndicales, d'autoriser les secteurs d'activité qui le souhaitent à ouvrir le dimanche ;**
- **clarifiant le « mille-feuille administratif » de la réglementation, notamment en ne conservant que le schéma suivant :**
  - **une dérogation permanente pour certains secteurs (d'activité et géographique), prise par arrêté du ministre chargé de l'économie, qui intègrerait notamment les zones touristiques qui ont jusqu'à présent été définies par arrêté préfectoral ;**
  - **une dérogation temporaire et exceptionnelle, à la main du préfet, en cas de crise ou de besoin ponctuel ;**
  - **les « douze dimanches du maire ».**

*b) Le travail en soirée dans les commerces alimentaires*

Plusieurs acteurs économiques ont également mis en avant la nécessité de faire évoluer les règles relatives au travail en soirée, alors que 30 % seulement des périodes d'ouverture des commerces correspondraient au temps effectivement disponible des actifs pour consommer<sup>1</sup>. Le Code du travail considère aujourd'hui comme travail de nuit « *tout travail effectué au cours d'une période d'au moins neuf heures consécutives comprenant l'intervalle entre minuit et 5 heures*<sup>2</sup> ». La période de travail de nuit commence au plus tôt à 21 heures et s'achève au plus tard à 7 heures. En contrepartie, le salarié bénéficie de droits liés à la durée du travail, au repos obligatoire, à l'accès prioritaire au travail de jour, ainsi qu'un suivi médical adapté et des compensations salariales.

---

<sup>1</sup> Rapport précité de la Fédération des SCOT. Cette donnée explique par ailleurs le fort impact que le couvre-feu à 18h, instauré depuis mi-décembre 2020, a sur l'activité commerciale.

<sup>2</sup> Art. L 3122-2 du Code du travail.

Les entreprises de radio, de télévision, de presse, de spectacle vivant, les discothèques, bénéficient d'une dérogation, puisque la période de travail de nuit est raccourcie à sept heures consécutives (comprenant l'intervalle entre minuit et 5 heures)<sup>1</sup>.

Dans les zones touristiques internationales (ZTI), toutefois, les établissements de vente au détail peuvent employer des salariés en soirée, c'est-à-dire entre 21 h et minuit (si un accord collectif ou territorial le prévoit), sans que cela ne soit considéré comme du travail de nuit<sup>2</sup> (mais sous réserve de contreparties et de garanties pour le salarié).

Fin 2019, le Gouvernement a envisagé de permettre aux commerces alimentaires, situés en-dehors d'une ZTI, d'ouvrir également de 21 h à minuit, comme les secteurs listés ci-dessus bénéficiant d'une dérogation. L'objectif était de reprendre, dans un projet de loi porté par la ministre du travail, l'article 19 de la loi Pacte censuré par le Conseil constitutionnel au titre de l'article 45 de la Constitution.

L'article du projet de loi a finalement été retiré avant son passage en Conseil des ministres et une concertation a été lancée avec les partenaires sociaux, sans que ses conclusions ne soient connues à la date de publication de ce rapport.

Le rapporteur recommande donc que les commerces situés hors-ZTI, y compris les commerces non-alimentaires, puissent bénéficier de la même dérogation que les discothèques et entreprises de radio ou de presse, et que la période de travail de nuit soit égale à sept heures consécutives, comprenant l'intervalle entre minuit et 5 heures. Le bénéfice de cette dérogation serait soumis à la condition que les commerces en question soient couverts par un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord collectif de branche, qui détermine les contreparties accordées aux salariés qui travaillent entre 21 heures et le début de la période de travail de nuit.

**Recommandation n° 8 : faire bénéficier les commerces situés hors-ZTI de la dérogation au travail de nuit prévue à l'article L. 3122-3 du code du travail, sous réserve qu'ils soient couverts par un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord collectif de branche qui détermine les contreparties accordées aux salariés travaillant entre 21 heures et le début de la période de travail de nuit.**

---

<sup>1</sup> Art. L. 3122-3 du Code du travail.

<sup>2</sup> Art. L. 3122-4 du Code du travail.

#### **4. Un empilement de dispositifs épars en faveur de la numérisation des PME qui nuit à leur lisibilité**

##### *a) Un foisonnement d'aides et une multitude d'intervenants*

Alors que seule une PME sur trois a déployé ou s'apprête à déployer une transformation numérique<sup>1</sup> et qu'environ 500 000 sociétés n'ont aucune présence sur internet<sup>2</sup>, l'urgence est à la numérisation des entreprises françaises.

Face à cette situation, l'État a développé un ensemble d'aides afin de renforcer la sensibilisation et la formation des dirigeants d'entreprise et de les accompagner dans les méandres du développement informatique. Le réseau consulaire (chambres de commerce et d'industrie ainsi que chambres des métiers et de l'artisanat) joue un rôle important dans cette mission.

Pour autant, il ressort de l'ensemble des auditions menées par le rapporteur que les dispositifs publics sont soit insuffisants par rapport aux besoins, soit trop nombreux, peu accessibles et manquant de notoriété. Ainsi que le note CCI France dans sa contribution écrite : « *c'est d'ailleurs l'un des principaux obstacles à leur efficacité : des dispositifs trop nombreux pour être lisibles, créés sans cohérence ni stratégie globale par différents acteurs et qui sont souvent spécifiques à une thématique particulière dans un secteur donné* ».

Initiative France Num de mise en relation des dirigeants cherchant à numériser leur entreprise et de professionnels du numérique, aide de 500 euros à l'acquisition d'un site internet, formations et diagnostics menés par le réseau consulaire, chèque numérique accordé par certaines régions (selon des critères variables d'un territoire à l'autre)<sup>3</sup>, prêts financiers, etc., sont quelques-uns des dispositifs publics ouverts aux entrepreneurs souhaitant prendre le virage du numérique, sans que ne soit définie de stratégie d'ensemble.

En outre, les acteurs intervenants en la matière sont multiples, ce qui ne facilite pas la compréhension et l'accessibilité des aides : réseau consulaire, ministères, Bpifrance, France Num, experts-comptables, développeurs web, organismes de crédit, Caisse des dépôts, etc.

Tout se passe donc comme si les pouvoirs publics accordaient encore une insuffisante importance à la numérisation des PME, singulièrement celles des commerçants, et ce y compris depuis le déclenchement de la crise sanitaire de la covid-19 (cf. *infra*). L'enveloppe réellement allouée à cette politique publique nécessaire aux commerces, dans le plan de relance, est

---

<sup>1</sup> Sage, CPME, « *La transformation digitale des TPE* », août 2019.

<sup>2</sup> Audition des représentants de l'Alliance du commerce, 17 décembre 2019.

<sup>3</sup> Dans un récent rapport de Mme la sénatrice Pascale Gruny fait au nom de la délégation aux entreprises du Sénat, il est recommandé que l'État mette en place un chéquier numérique valable sur tout le territoire, unifiant les critères d'attribution des aides régionales à la transition numérique.

ainsi comprise entre 20 et 30 millions d'euros pour 2021. Or l'accompagnement des commerçants dans la transition numérique pourrait être considéré comme une mission prioritaire, tant un retard en la matière peut être préjudiciable en termes de compétitivité, de fiscalité, d'emploi et d'innovation.

*b) L'initiative France Num : une initiative louable mais peu connue, qui doit mieux cibler son public*

Créée en octobre 2018, l'initiative France Num a pour ambition de jouer un rôle d'intermédiaire entre des dirigeants de PME souhaitant prendre le virage du numérique et des « activateurs », c'est-à-dire des professionnels du domaine, proposant leurs services en la matière. Si l'intention est bonne, l'initiative présente toutefois plusieurs lacunes qui minent son efficacité et son intérêt. Le rapporteur, par ailleurs rapporteur pour avis des crédits du commerce de la mission « Économie » du budget dans laquelle figurent les crédits de l'initiative France Num et à laquelle il a consacré une partie de son rapport sur le PLF 2021<sup>1</sup>, déplore ainsi les points suivants :

- France Num n'opère qu'un contrôle formel des « activateurs » qui rejoignent la plateforme (identité, adresse, etc.), sans s'assurer de leur sérieux ou de leur fiabilité (respect des engagements, des délais, tarification, clauses abusives, maintenance, etc.). Cet aspect est d'autant plus regrettable que « les petites entreprises non numérisées sont loin de maîtriser, dans leur ensemble, les concepts et le vocabulaire d'un secteur d'activité particulièrement technique et disposant d'un "jargon" propre. Ce faisant, une asymétrie peut se créer entre la TPE et l'activateur, renforcée par le fait que l'utilisateur considère que ce dernier est "validé" par l'État du fait de sa présence sur un site de l'administration »<sup>2</sup>. À ce sujet, le Gouvernement a indiqué au rapporteur avoir engagé une réflexion sur la mise en place d'un système de labellisation des « activateurs » ;

- les utilisateurs de France Num ne peuvent pas noter, d'une façon ou d'une autre, la qualité des prestations qu'ils ont reçues des activateurs inscrits sur la plateforme ;

- France Num ne réalise quasiment aucun suivi des actions de numérisation mises en œuvre grâce à son entremise. Par conséquent, sans retour d'expérience, il lui est impossible d'identifier les manques, lacunes et axes d'amélioration tant que les utilisateurs ne les lui signalent pas. Le Gouvernement a toutefois indiqué au rapporteur qu'un « double suivi [était] mis en place dans le cadre du plan de relance et des réformes prioritaires », mais sans en préciser les contours ;

---

<sup>1</sup> Avis n° 139 (2020-2021) de M. Serge Babary, Mme Anne-Catherine Loisier et M. Franck Montaugé, fait au nom de la commission des affaires économiques, déposé le 19 novembre 2020.

<sup>2</sup> Ibid.

- France Num manque cruellement de notoriété auprès des acteurs économiques<sup>1</sup>. Surtout, sa communication emprunte des canaux de diffusion qui ne touchent que les entrepreneurs les plus familiers du sujet (radios spécialisées, salons de professionnels, *etc.*). Autrement dit, France Num communique essentiellement à destination de ceux qui en ont le moins besoin. Le Gouvernement a toutefois indiqué au rapporteur qu'une campagne de communication était actuellement en préparation, prenant la forme de spots télévisuels diffusés sur les chaînes RMC Découverte et sur BFM. Le rapporteur salue cette intensification de la communication, et notamment le choix de recourir à des canaux destinés à un plus large public ; il appelle à réitérer régulièrement l'opération et à emprunter des canaux encore plus connus (grandes chaînes TV et radio généralistes, presse locale, *etc.*).

En outre, alors que France Num se contente de répertorier les offres proposées par les activateurs, il apparaît préférable de procéder à un séquençage chronologique de l'accompagnement à la transition numérique, sous forme d'étapes (sensibilisation, formation, création de site internet, paiement en ligne, maintenance, *etc.*). Ce faisant, l'utilisateur serait davantage à même de comparer les offres et d'identifier les solutions qui correspondent à son besoin ainsi que les aides publiques existantes pour chaque étape.

**Recommandation n° 5 : renforcer le contrôle de la fiabilité des « activateurs » s'inscrivant sur l'initiative France Num et expérimenter au plus vite leur labellisation ; mettre en place un suivi régulier des actions de numérisation effectivement mises en œuvre grâce au rôle d'intermédiaire de France Num (type d'actions, efficacité, satisfaction de l'entrepreneur, *etc.*) ; préparer une vaste campagne de communication nationale, via des canaux « grand public » (radio, télévision, presse locale), sur un temps long.**

**Recommandation n° 6 : améliorer la précision des offres proposées par les activateurs sur l'initiative France Num et les présenter selon les étapes de la transition numérique auxquelles elles se rapportent. À partir du même séquençage, préciser quelles sont les aides publiques idoines.**

---

<sup>1</sup> Un baromètre France Num est par ailleurs en cours de déploiement, dont l'objectif est de mesurer cette notoriété.

## **B. UNE OPPOSITION CONTREPRODUCTIVE ENTRE LE COMMERCE PHYSIQUE ET LE COMMERCE EN LIGNE, POURTANT RELAIS DE CROISSANCE IMPORTANT**

### **1. Le commerce en ligne présente essentiellement des risques pour les secteurs qui n'ont pas su prendre le virage du numérique**

Depuis l'émergence du commerce en ligne et plus largement des innovations du numérique, plusieurs secteurs ont enregistré d'importants reculs ou des baisses significatives de ventes. C'est notamment le cas des :

- librairies indépendantes, dont 43 % ont fermé aux États-Unis entre 1995 et 2000, avant toutefois que la tendance ne s'inverse dans les années 2000 (mais sans rattraper le retard). En France, la part de marché des librairies n'était déjà plus que de 25 % en 2009 ; elle est tombée à 22 % en 2017<sup>1</sup>. Contrairement aux États-Unis, la France ne connaît pas de rebond en matière de librairies indépendantes. Le fort développement du commerce en ligne, aux côtés d'autres facteurs, explique d'ailleurs la fermeture définitive d'enseignes comme les magasins Virgin, ou la cessation de paiement de la chaîne Chapitre (50 librairies). Plus récemment, 48 librairies ont fermé à Paris entre 2014 et 2017 ;

- magasins de jouet, la baisse totale du marché combinée au développement significatif de la part des *pure players* dans ce secteur (plus de 25 %) entraînant une fragilisation de la santé financière des enseignes traditionnelles. Les 735 magasins Toys'R'Us ont ainsi été mis en liquidation judiciaire en 2018, tandis que Ludendo, qui détient La Grande Récré, a été placé en redressement judiciaire en France la même année.

Le rachat le 1<sup>er</sup> février 2021 par l'entreprise de mode en ligne Asos des marques du groupe Arcadia (Topshop, Topman, etc.), sans reprendre aucun des magasins physiques, est à cet égard significatif.

Ainsi que l'a toutefois souligné la Fédération du commerce associé au rapporteur, « *il s'agit d'acteurs qui [n'ont] pas pris à temps le virage du numérique<sup>2</sup>* » ou qui n'ont pas su s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs.

Plusieurs exemples ont ainsi été mis en avant au cours des auditions. Celui des commerces alimentaires est particulièrement parlant : alors que le développement de la livraison des repas à domicile (Deliveroo, Uber Eats, Alloresto devenu Justeat, etc.) aurait pu entraîner une diminution de leur chiffre d'affaires, « *la plupart des commerces alimentaires de proximité ont développé une offre de plats simples et de qualité, préparés sur place et destinés à la même clientèle (rôtisserie, bars à salades, distributeurs de soupes maisons, portions*

---

<sup>1</sup> Les kiosques sont désormais inclus parmi les librairies. La part des librairies au sens traditionnel du terme est donc en réalité plus faible.

<sup>2</sup> Audition des représentants de la Fédération du commerce associé, 4 février 2020.

*traiteurs individualisées...)* »<sup>1</sup>, leur permettant de résister à cette nouvelle concurrence.

En matière de commerce en ligne, l'impact a été le plus brutal dans les secteurs où les enseignes physiques ont tardé à développer leur présence sur internet. En moyenne, une enseigne physique augmenterait en effet sa part de marché dès lors que plus de 10 % de ses ventes sont réalisées dans le circuit internet<sup>2</sup>.

Ainsi que l'a résumé le directeur de la rédaction du magazine spécialisé LSA, « *avant, la raréfaction de l'offre permettait aux commerçants d'être médiocres. Aujourd'hui, la profusion de l'offre fait disparaître ceux qui ne se distinguent pas sur le marché* »<sup>3</sup>.

## **2. Ces deux types de commerce sont en réalité fortement complémentaires et l'avenir du commerce passe par leur combinaison optimale**

### *a) Une opposition stérile et contreproductive, dans le débat public, entre ces deux types de commerce*

Le commerce n'est plus organisé selon une distinction entre canaux (physique ou numérique, chacun disposant de sa clientèle, de ses entrepôts, etc.) mais en écosystèmes, qui mêlent ces canaux, entourent le client depuis sa décision d'achat jusqu'à la réalisation de l'acte, élargissent la zone de chalandise et se distinguent par les valeurs qu'ils promeuvent. « *L'imbrication grandissante du monde physique et digital amène à repenser les modes de gestion du commerce et les stratégies commerciales. Il ne s'agit plus de considérer uniquement le e-commerce comme un concurrent du commerce physique, mais comme une dimension pouvant s'inscrire en complémentarité l'un de l'autre* »<sup>4</sup>.

Cette fusion des différents canaux en un grand « univers d'achat » n'est pas nouvelle : les *drives* en sont en effet les précurseurs, bien que l'omnicanalité se soit désormais développée bien au-delà. Par exemple, selon Kantar<sup>5</sup>, 92 % des clients des *drives* E. Leclerc fréquentent également le magasin physique. Les clients habitués à mêler ainsi les canaux sont, qui plus est, davantage fidèles à l'enseigne. Le modèle du *drive* connaît d'ailleurs une forte croissance : en 2019, selon les données de la FCD, son chiffre d'affaires a atteint environ 7 milliards d'euros, en progression de 7,8 %<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Contribution écrite de la Fédération du commerce et de l'épicerie de proximité transmise au groupe de travail.

<sup>2</sup> Audition de Mme Patricia Sberro, 20 février 2020.

<sup>3</sup> Audition de M. Yves Puget, 5 février 2020.

<sup>4</sup> O. Badot, J-F Lemoine, A. Ochs, « Distribution 4.0 », Pearson, 2018 (p. 42).

<sup>5</sup> Audition des représentants de Kantar, 25 février 2020.

<sup>6</sup> Il convient par ailleurs de noter que le *drive* permet à une enseigne de s'implanter dans des zones où la création d'un nouveau point de vente physique est difficile compte tenu de la concurrence locale ou de l'absence de local vacant.

La complémentarité entre ces deux types de commerce<sup>1</sup> est si forte que l'absence de magasin dans une zone se traduit généralement par une absence de vente en ligne de cette enseigne dans cette zone ; *a contrario*, l'ouverture d'un point de vente génère également de nouvelles ventes sur internet<sup>2</sup>. Un autre indicateur de cette complémentarité réside dans le fait que l'emploi dans le commerce de détail augmente continûment, malgré la progression du commerce en ligne qui en représente désormais près de 10 %.

L'opposition frontale entre commerce traditionnel et commerce en ligne, trop souvent avancée dans le débat public, fait en outre fi du fait que le commerce en ligne bénéficie aux entreprises physiques. Ainsi d'Uber Eats, par exemple, dont le modèle aurait accru de 4 % le chiffre d'affaires des restaurants partenaires et de 10 % celui des chaînes de restauration<sup>3</sup>.

Concernant les places de marché (*marketplaces*), elles sont souvent décriées et certaines d'entre elles se soustraient en effet à la loi commune (*cf. infra*). Mais il serait vain d'y voir, selon une logique obsidionale, qu'uniquement des concurrentes : dans de nombreux cas, elles sont avant tout des intermédiaires, qui mettent en relation la demande et l'offre, notamment de PME françaises. Ce faisant, elles permettent à ces sociétés de trouver de nouveaux débouchés, notamment internationaux, pour lesquels elles auraient dû engager des fonds significatifs si elles avaient souhaité les ouvrir elles-mêmes.

En outre, le commerce en ligne s'appuie généralement sur des magasins ou des acteurs physiques pour la livraison : ainsi de La Redoute, qui dispose d'un partenariat avec Relais Colis et ses 5 000 points de vente en France ou de Cdiscount, qui a développé Agrikolis, un partenariat avec agriculteurs pour la livraison des colis (cent points de vente ouverts début 2020, l'objectif étant de parvenir à plus de 200 en 2021).

Cette opposition oublie également les apports du second dans les territoires ruraux. La plus faible offre commerciale dans ces zones, la distance jusqu'au magasin, sont effacées par la possibilité pour tout consommateur, quel que soit son lieu de résidence, d'avoir accès à un catalogue quasi illimité. Dans les territoires les plus isolés, le commerce en ligne ne préempte donc pas des parts de marché aux magasins physiques : il pallie un manque. Lors de son lancement, l'enseigne de vente de chaussures en ligne Sarenza indiquait ainsi que la majorité de ses clients n'habitaient pas dans les grandes métropoles<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Autre illustration de cette complémentarité, les rachats de sites de commerce en ligne par des enseignes physiques se développent : Casino a ainsi racheté Cdiscount en 2011 et Carrefour a acquis le site Rue du commerce en 2015 (et l'a toutefois revendu en 2020 à Shopinvest).

<sup>2</sup> Contribution écrite de Procos transmise au groupe de travail.

<sup>3</sup> Deloitte, « Assurer la croissance : l'impact des commandes par le biais de plateformes tierces sur les restaurants », novembre 2019.

<sup>4</sup> Contribution écrite de l'Alliance du commerce transmise au groupe de travail.



Néanmoins, le rapporteur n'ignore pas que l'asymétrie entre certaines grandes plateformes numériques et les PME qui les utilisent nécessite l'intervention des pouvoirs publics afin de lutter contre de potentielles pratiques discriminatoires ou anticoncurrentielles et de restaurer un environnement commercial équitable. Les deux textes en cours de discussion au niveau européen, le *Digital Markets Act* et le *Digital Services Act*, doivent renforcer cette intervention du régulateur, en l'espèce la Commission européenne. La fiabilisation de l'univers des plateformes doit ainsi permettre un plus large recours au commerce en ligne pour certaines PME encore réticentes.

b) *Une complémentarité qui assure l'avenir du commerce traditionnel, pour peu que les adaptations nécessaires soient réalisées*

À rebours des discours alarmistes, donc, qui présentent le commerce en ligne comme le concurrent dangereux du commerce physique, il convient de noter que le développement du premier et de l'omnicanalité représente au contraire, pour peu que les commerçants en aient pleinement conscience et s'y adaptent, un levier de renforcement et de pérennisation du commerce physique.

Un des défis d'adaptation, précisément, réside dans le fait que le commerçant doit désormais être en capacité de répondre à plusieurs catégories de parcours d'achat : le ROPO (recherche en ligne - achat physique)<sup>1</sup>, le *showrooming* (regarder, toucher, essayer les produits dans les magasins physiques avant de les acheter en ligne), le 100 % en ligne, le 100 % physique. Le commerçant est donc invité à réinventer complètement son magasin physique afin de proposer une expérience nouvelle au client (magasin connecté, boutique éphémère, nouveaux services, etc.).

La stratégie développée par les commerçants la plus visible est bien entendu celle du *click&collect*, qui leur permet de capter le consommateur en ligne et de le faire venir en magasin récupérer son produit et, potentiellement, procéder à d'autres achats.

Le rapporteur souligne donc que tout indique que la vente en ligne ne se substituera jamais complètement aux ventes physiques : le client souhaite toujours toucher le produit, l'essayer, bénéficier de conseils<sup>2</sup>, etc. Ces atouts fondamentaux du commerce physique expliquent en grande partie la création de magasins « traditionnels » par certains *pure players* du numérique : Amazon, Spartoo, Smallable, Zalando à Berlin, Miss Numérique à Nancy, pour ne citer qu'eux.

En outre, le besoin d'immédiateté du consommateur le pousse à consulter certains produits en ligne puis à vérifier si tel ou tel magasin

---

<sup>1</sup> *Research online, purchase offline.*

<sup>2</sup> *Les représentants de la fédération des magasins de bricolage ont ainsi indiqué au rapporteur ne pas craindre une « désintermédiation » de leur secteur, en raison du rôle majeur du conseil et des services dans ce secteur.*

physique le propose avant de s’y rendre, afin de ne pas être dépendant des délais de livraison – qui raccourcissent, il est vrai, fortement. **Le fait que 90 % du commerce de détail est encore réalisé en magasins physiques est significatif.**

### Les raisons qui poussent le consommateur à acheter en magasin



Source : Ipsos, Elia Consulting, « E-commerce ou magasin ? Les Français plébiscitent un commerce hybride », 2015.

## **C. UN RETARD DANGEREUX DANS LA MISE EN PLACE D'UNE VÉRITABLE POLITIQUE PUBLIQUE DE LA NUMÉRISATION DES COMMERÇANTS**

L’adaptation de notre économie à ces nouvelles formes du commerce passe nécessairement par une accélération et une intensification de la numérisation des commerçants, aujourd’hui insuffisante.

### **1. Des PME qui ne perçoivent pas toujours l’intérêt de se numériser...**

Les TPE et PME françaises ont pris du retard dans l’intégration des technologies numériques, par rapport à leurs homologues, notamment allemandes. Selon CCI France<sup>1</sup>, « beaucoup d’entreprises considèrent encore ces initiatives comme des projets "informatiques", qui ne s’inscrivent pas réellement dans une démarche de transformation numérique. Malgré des impacts organisationnels bien présents, les entreprises expriment peu de besoins en matière d’accompagnement »<sup>2</sup>. De ce fait, leur approche de la transition numérique reste modeste : la finalité des projets informatiques rejoint souvent des objectifs de communication et vise l’amélioration des processus internes.

Les freins à l’adoption du numérique ont trait, pour de nombreux métiers, à des aspects culturels et de formation. L’entreprise doit en effet

<sup>1</sup> Contribution écrite de CCI France transmise au groupe de travail.

<sup>2</sup> Association pour l’emploi des cadres, « La transformation numérique dans les PME », mars 2019.

évoluer de plus en plus vite (nouveaux usages, nouvelles techniques, nouveaux clients), ce qui la place en difficulté face à ce besoin continu de transformation.

Selon une étude conduite par Bpifrance en 2017<sup>1</sup>, le premier frein cité par les répondants est la complexité du sujet, pour 34 % des entreprises interrogées. Suivent le manque de compétences en interne (32 %), le métier de l'entreprise étant souvent éloigné du numérique et les moyens financiers (28 %). Surtout, *« un dirigeant sur cinq considère que le temps de se transformer n'est pas venu. 45 % des dirigeants interrogés n'ont pas de vision de cette transformation de leur entreprise ; 87 % n'en font pas une priorité stratégique. Et ils sont encore 47 % à considérer que l'impact du digital sur leur activité ne sera pas majeur à cinq ans »*.

## **2. ... et qui souffrent de ce fait d'un manque de compétitivité face à leurs concurrentes étrangères**

Ainsi qu'un récent rapport<sup>2</sup> de la Délégation aux entreprises du Sénat l'a souligné, *« 7 consommateurs sur 10 achètent et paient en ligne<sup>3</sup>, alors que seule 1 PME sur 8 fait usage de solutions de vente en ligne »*. En outre, sur 900 000 commerces, 500 000 n'ont aucune présence sur internet<sup>4</sup>, alors que 91 % des TPE allemandes disposent d'un site internet.

Par conséquent, le retard des commerçants en la matière conduit les consommateurs à se tourner vers des PME étrangères, souvent sans le savoir.

Certains facteurs techniques expliquent ce décalage :

- les commerçants physiques sont ainsi souvent dans l'impossibilité d'être à la fois ouverts et disponibles sur internet, pour une réponse immédiate sur les réseaux sociaux par exemple, aux mêmes plages horaires que les *pure players* ;
- le commerce en ligne implique, pour les TPE comme pour les plus grandes entreprises, de connaître un ensemble d'obligations fiscales nouvelles, comme par exemple l'acquittement de la TVA pour des livraisons hors-UE ;
- il ne suffit pas de disposer d'un site internet : encore faut-il que du trafic soit généré, que le référencement du site soit optimisé, *etc.*

---

<sup>1</sup> Bpifrance Le LAB, « Histoire d'incompréhension : les dirigeants de PME et ETI face au digital », octobre 2017.

<sup>2</sup> Rapport d'information n° 635 (2018-2019) de Mme Pascale Gruny, fait au nom de la délégation aux entreprises, déposé le 4 juillet 2019, « Accompagnement de la transition numérique des PME : comment la France peut-elle rattraper son retard ? ».

<sup>3</sup> Il convient de noter en particulier qu'en 2015, seuls 56 % des 65-74 ans ont utilisé internet contre 72 % au Royaume-Uni. Ce dernier a mis en place, en 2009, une Digital Inclusion Task Force, dotée d'un budget de 2,5 milliards de livres, dont l'objectif est de familiariser au numérique les 15 % de britanniques exclus socialement et numériquement.

<sup>4</sup> Audition des représentants du Conseil du commerce de France, 15 janvier 2020.

Pour autant, ce manque de compétitivité reste préjudiciable à la pérennité de ces commerçants et risque en outre de s'accroître par une sorte d'effet ciseau : l'adoption des usages numériques par le client se fait très rapidement, ce qui nécessite pour la TPE une capacité de veille, de changement perpétuel, d'investissement, d'intégration de nouvelles compétences, que bien souvent elles n'ont pas. L'écart entre les attentes des consommateurs et l'offre proposée se creuse donc, et il leur est de plus en plus difficile de le combler. En outre, leur taille réduite leur interdit souvent de prendre le temps de s'informer et de se former.

Il convient de noter que la transition numérique pose également des difficultés à certaines grandes entreprises. Il ressort en effet des auditions menées par le rapporteur que le secteur de la grande distribution peine à réaliser les investissements numériques nécessaires pour s'adapter aux nouvelles formes du commerce, en raison du faible niveau des marges financières dégagées et de l'ampleur des actions à mener.

### **3. Les places de marché locales : des réponses bienvenues qui devraient gagner en notoriété**

La création de places de marché numériques locales, comme Achatville ou Ma Ville Mon Shopping créée en 2017 par La Poste, répond à un triple constat : les commerçants français manquent de visibilité sur internet ; ils n'ont pas toujours les compétences techniques ou les moyens financiers d'acquiescer et de gérer un site internet ; il ne leur est pas forcément toujours utile d'être référencé sur de grandes places de marché internationales, dès lors que la probabilité qu'ils séduisent un consommateur lointain est faible (l'exemple typique étant le boulanger, ou la boutique de souvenirs, ou encore l'indépendant qui vend des produits de marques connues).

En conséquence, ces plateformes permettent l'affichage sur internet du catalogue des produits du commerçant et proposent des services logistiques de livraison, un système de paiement en ligne sécurisé, des formations au numérique, et diverses autres options<sup>1</sup>, sans que le commerçant n'ait à supporter seul l'ensemble des coûts afférents à une gestion autonome d'un site internet (création, maintenance, cybersécurité, etc.). Les habitants (ou touristes) des territoires partenaires peuvent alors sélectionner les produits des commerçants et artisans proches de chez eux.

Ces initiatives apportent aux commerçants une première présence sur internet. À la différence des places de marché internationales, toutefois, ils ne sont visibles qu'auprès de l'internaute proche géographiquement, ce

---

<sup>1</sup> Par exemple, la plateforme Achatville propose, selon l'option retenue par le commerçant, d'avoir accès aux avis des internautes, de bénéficier du click&collect, d'une optimisation du référencement, etc.

qui peut parfois limiter la possibilité pour un commerçant de vendre au-delà de son environnement proche. Si elles peuvent augmenter le nombre de clients, ces plateformes ne peuvent donc suffire aux commerçants souhaitant élargir leur zone géographique de chalandise<sup>1</sup>. Il est par ailleurs à noter que ces plateformes locales ont, durant les confinements de l'année 2020, proposé une adhésion gratuite à leur site ainsi que des taux de commission en baisse (5,5 % contre 9 % dans le cas de Ma Ville Mon Shopping, par exemple).

Le rapporteur salue les efforts déployés afin de soutenir le commerce de proximité et de lui offrir une plus grande visibilité numérique. Malheureusement, ces initiatives restent encore trop peu connues, tant des commerçants que des consommateurs.

#### **D. UN PROJET DE MORATOIRE SUR LES SURFACES COMMERCIALES ET LES ENTREPÔTS LOGISTIQUES CONTREPRODUCTIF**

La France modifie régulièrement sa législation et sa réglementation afin de l'adapter aux évolutions du commerce, mais également souvent dans le but de les freiner ou de les réorienter. Comme vu *supra*, les initiatives visant à ralentir le développement des grandes surfaces ont été inefficaces, certains aspects de la réglementation applicable au commerce (urbanisme, droit du travail, *etc.*) manquent de souplesse et ne semblent plus adaptés à ses réalités, tandis que la numérisation des commerces nécessaire à leur compétitivité prend du retard.

Ces actions présentent toutes la même faiblesse : supposer que les évolutions du commerce sont celles d'un petit nombre d'acteurs qu'il suffirait d'encadrer plus strictement pour qu'elles cessent. C'est oublier que le commerce évolue avant tout en fonction des attentes des consommateurs : Amazon et le commerce en ligne se développent si fortement non pas malgré les attentes des consommateurs, mais grâce à leur adhésion spontanée et répétée à ses services. Les mutations du commerce sont des lames de fond, qui traversent des centaines de millions de consommateurs dans le monde et qu'il convient bien davantage d'accompagner et de réguler que d'interdire ou de freiner. Espérer contrecarrer les attentes des consommateurs revient à vouloir stopper une vague déferlante à mains nues.

Ce qui ne signifie pas pour autant que les pouvoirs publics doivent rester inactifs face aux impacts de ces évolutions lorsqu'ils sont négatifs. Ainsi, il est particulièrement légitime d'agir pour préserver l'emploi et l'environnement lorsque ceux-ci sont menacés par les mutations du commerce ; l'existence de ces menaces n'est toutefois pas encore clairement démontrée. Mais le rapporteur rappelle le caractère contreproductif de toute règle imposée subitement qui espère étouffer les attentes des consommateurs

---

<sup>1</sup> Ainsi de l'entreprise « Univers Broderie », à Fécamp, qui réalise plus de 50 % de ses ventes à destination du Japon et des États-Unis, exemple mentionné par la Fevad lors de son audition.

et empêcher le commerce d'y répondre, notamment dans un monde ultra-connecté où les flux se redirigent naturellement vers les pays qui leur sont le plus favorables. Lorsque de telles règles sont imposées, le consommateur finit généralement par obtenir satisfaction – ailleurs – mais le commerçant, lui, est seul pénalisé. Non seulement l'objectif de la règle n'est pas atteint, mais cette dernière aura fait perdre de précieuses années à l'économie du pays.

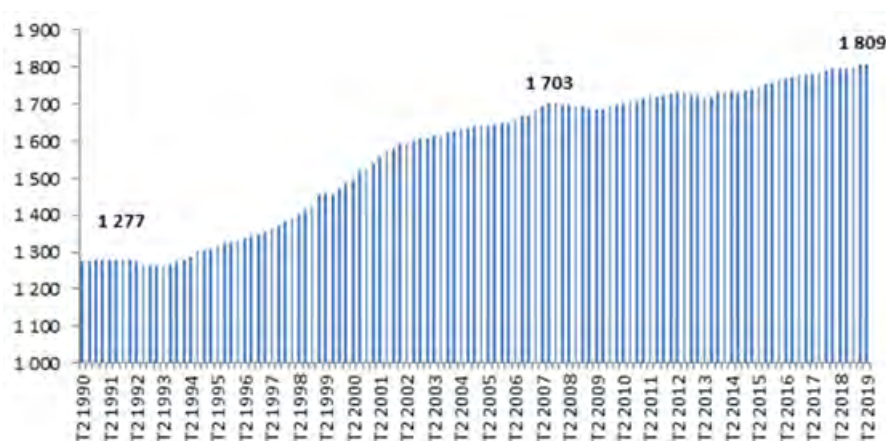
### 1. L'impact environnemental et celui sur l'emploi du commerce en ligne interroge légitimement mais n'est toujours pas véritablement tranché

a) Sur l'emploi, aucune conclusion claire de l'impact du commerce en ligne ne semble se dégager

« Sur l'emploi, l'entreprise gagnante sera celle capable de démontrer que c'est utile d'aller en magasin, que cela crée du lien et que l'on peut avoir un impact dans le monde », ainsi que l'a rappelé M. Bonnasse, PDG du groupe CA-COM, lors de son audition. Si les nouvelles formes du commerce impliquent bien entendu une évolution du contenu des métiers des acteurs du commerce, il convient de noter qu'en tout état de cause, le stock d'emploi dans le secteur ne diminue pas.

Le rapporteur rappelle en effet que la croissance de l'emploi dans le commerce de détail entre 2010 et 2018 a atteint 5,3 % (soit 90 000 nouveaux emplois), contre 2,8 % pour l'ensemble des autres secteurs privés. Dans le commerce alimentaire généraliste, les créations nettes d'emplois se sont élevées entre 2008 et 2017 à 47 500.

#### Emploi dans le commerce de détail



Source : Insee.

En outre, en 2015, le ministère du travail<sup>1</sup> estime qu'à horizon 2022, « les métiers du commerce bénéficieraient de perspectives d'emploi favorables, en particulier dans un scénario de bonne tenue de la consommation des ménages et de poursuite du dynamisme du commerce de proximité ». Selon le scénario central retenu, ces métiers gagneraient 276 000 emplois sur la période 2012-2022, soit une progression supérieure à celle projetée pour les autres métiers<sup>2</sup>. Si l'étude soulignait également que « dans un contexte d'adaptation progressive du commerce aux innovations liées à l'internet et au numérique, ces différents métiers pourront être affectés de façon contrastée selon le contexte économique », elle ne voyait pas dans ces nouvelles formes du commerce un danger pour l'emploi.

Ce constat a par ailleurs été partagé par plusieurs personnes entendues par le rapporteur :

- les représentants de la Fédération du commerce et de l'épicerie de proximité ont ainsi indiqué que « la digitalisation des outils, et la robotisation, n'ont à ce jour pas eu d'effet négatif sur l'emploi du secteur. Le recours aux caisses automatiques n'a pour l'heure pas détruit d'emplois dans la mesure où les collaborateurs des magasins sont, pour leur plus grande part, polyvalents »<sup>3</sup> ;

- ceux de la fédération du commerce associé ont souligné que « le numérique n'a pas mécaniquement conduit à des suppressions d'emploi, mais plutôt à l'obsolescence de certains métiers et à la création de nouveaux métiers »<sup>4</sup> ;

- les représentants de CCI France ont noté que s'opère un mouvement de plus en plus rapide de « destruction créatrice » au sein du secteur et ont rappelé l'importance de la formation afin d'adapter les compétences du personnel à ces évolutions du numérique, « étant donné que peu de métiers seront à l'avenir totalement "étanches" au digital »<sup>5</sup>.

En effet, dès lors que le commerce en ligne augmente les ventes d'un magasin physique et oblige ce dernier à se concentrer sur ses atouts humains (le conseil, l'expérience, etc.), dans une logique d'omnicanalité (cf. *supra*), ses effets sur l'emploi sont loin d'être uniformément négatifs, comme il peut être entendu dans le débat public. Ce débat se focalise en effet trop sur Amazon et sur les emplois dont il serait à l'origine de la destruction dans les commerces de proximité en déclin.

Plusieurs études parviennent en effet à des conclusions à l'opposé de celles mentionnées plus haut.

---

<sup>1</sup> Dares, « Les métiers en 2022. Prospective par domaine professionnel », Synthèse. Stat' n° 11, avril 2015.

<sup>2</sup> Les auteurs de l'étude précisent également que « cette hausse ne devrait pas concerner les caissiers et employés de libre-service mais serait sensible chez les vendeurs (+ 1,1 %), les attachés commerciaux (+ 0,9 %) et, plus encore, chez les cadres (+ 1,4 %) ».

<sup>3</sup> Audition du 15 janvier 2020.

<sup>4</sup> Audition du 4 février 2020.

<sup>5</sup> Contribution écrite de CCI France transmise au groupe de travail.

Dans une note d'analyse de novembre 2019<sup>1</sup>, le député Mounir Mahjoubi concluait que *« Amazon détruit plus d'emplois qu'elle n'en crée. À chiffre d'affaires équivalent, ses entrepôts embauchent 2,2 fois moins de salariés que les commerçants traditionnels. Son activité retail, soit hors marketplace, a potentiellement supprimé 10 400 emplois dans le commerce de proximité (en équivalent temps plein). Marketplace comprise, ce seraient 20 200 postes en moins »*. Au total, le solde entre créations et destructions de postes serait négatif, le déficit s'élevant à 7 900 emplois. Selon l'auteur, cet impact est le fruit d'une exceptionnelle productivité des salariés d'Amazon, elle-même résultant d'une organisation du travail fortement contestable.

Une étude d'Euler Hermès<sup>2</sup> de janvier 2020, quant à elle, concluait que plus de 56 000 commerces de détail avaient disparu aux États-Unis depuis 2008, et que chaque emploi créé par le commerce en ligne en détruisait 4,5 dans le commerce traditionnel.

Le rapporteur ne prétend pas trancher le débat de l'impact des nouvelles formes du commerce sur l'emploi, au premier rang desquelles le commerce en ligne. Il note cependant que la forte hétérogénéité des conclusions tirées par les professionnels ou les économistes empêche d'établir un lien univoque et direct entre ces mutations et le niveau d'emploi.

En tout état de cause, l'impact du commerce en ligne sur le contenu des emplois est, lui, avéré. Ainsi que le notent les auteurs de l'ouvrage *Distribution 4.0*, *« le commerce omnicanal suppose de redéfinir le rôle et la place du personnel. Sa véritable valeur ajoutée se trouve dans les échanges avec le consommateur. Il est "passeur de frontières" entre le client et l'entreprise, entre le physique et le digital »*<sup>3</sup>.

Par conséquent, tirer profit des apports du commerce en ligne et des innovations numériques implique de redéfinir le contenu de certaines formations professionnelles pour les adapter aux nouvelles connaissances et aux nouvelles compétences requises. Il n'a jamais été aussi nécessaire d'établir un lien fort entre le monde de la formation et celui des entreprises.

L'économiste Patrick Artus, devant la commission des affaires économiques du Sénat, rappelait ainsi qu'*« on sait que certains secteurs sont en forte croissance et vont continuer dans cette voie - Tech, moyens de paiement, sécurité »*<sup>4</sup> et que *« cette déformation sectorielle [...] pose un problème de compétences et de qualifications. Selon nos calculs, un million de Français vont devoir changer de métier, ce qui va bien au-delà des capacités d'absorption des systèmes de formation et de requalification. Le problème de transformation des*

---

<sup>1</sup> Mounir Mahjoubi, *« Amazon : vers l'infini et pôle emploi ! »*, novembre 2019.

<sup>2</sup> Euler Hermes, Allianz, *« Retail in the U.S.: towards destructive creation »*, *The View, Economic research*, 22 January 2020.

<sup>3</sup> O. Badot, J-F Lemoine, A. Ochs, *Distribution 4.0*, Pearson, 2018.

<sup>4</sup> Audition de MM. Patrick Artus et Olivier Pastré devant la commission des affaires économiques du Sénat, mercredi 13 janvier 2021.



*compétences n'a jamais été aussi important. Il n'est pas évident de transformer un steward d'Air France en salarié d'une société de services informatiques ».*

*b) Les fondements de la critique de l'impact du commerce en ligne sur l'environnement sont particulièrement fragiles*

De la même façon, les effets sur l'environnement de ces nouvelles formes du commerce sont multiples et interdisent toute conclusion hâtive.

Les détracteurs du commerce en ligne pointent par exemple les émissions de gaz à effet de serre liées au transport de marchandises venues souvent de pays étrangers, à l'artificialisation des sols due à la construction d'entrepôts, et à la fabrication des produits vendus. Un récent rapport<sup>1</sup> d'Attac et des Amis de la Terre conclut ainsi que « *d'après nos calculs, Amazon Web Services a émis 55,8 millions de tonnes de gaz à effet de serre en 2018, soit l'équivalent des émissions du Portugal* » et que « *les pratiques de la firme occasionnent un gaspillage considérable : 3 millions de produits neufs ont été détruits par Amazon en France en 2018* ».

Une étude du cabinet Axios<sup>2</sup> calcule, quant à elle, que les transporteurs prestataires d'Amazon (UPS, FedEx, etc.) génèrent aux États-Unis une pollution équivalente à celle de sept millions de voitures. En étudiant le cycle de vie de l'acte d'achat en ligne, l'Ademe<sup>3</sup> conclut par ailleurs qu'un tel achat serait équivalent à l'émission de 12 grammes de CO<sub>2</sub>, soit un kilomètre en voiture.

De façon générale, le commerce en ligne est accusé d'encourager la surconsommation, qui annihilerait les effets positifs qu'il peut avoir sur l'environnement, comme par exemple le fait d'éviter des trajets en voiture pour les particuliers.

D'autres analyses, au contraire, estiment que l'impact environnemental du commerce en ligne est plus faible que celui du commerce traditionnel. Une étude<sup>4</sup> du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) datée de 2013 parvient ainsi à la conclusion que l'empreinte carbone totale d'un achat en ligne est environ 20 % plus faible que celle d'un achat en magasin. Le cabinet Oliver Wyman<sup>5</sup>, quant à lui, observe que le commerce en ligne ne pèse que 3 % des mouvements de véhicules dans Paris<sup>6</sup> et rappelle que le trafic de marchandises, contrairement à une idée reçue, a diminué de 35 % en 15 ans dans la capitale.

---

<sup>1</sup> *Les Amis de la Terre, Attac, Union syndicale Solidaires, « Impunité fiscale, sociale, environnementale : immersion dans le modèle Amazon », novembre 2019.*

<sup>2</sup> *Axios, « The climate stakes of speedy delivery », juin 2019.*

<sup>3</sup> *Ademe, « Analyse comparée des impacts environnementaux de la communication par voie électronique », juillet 2011.*

<sup>4</sup> *MIT, « Environmental Analysis of US Online Shopping », 2013.*

<sup>5</sup> *Oliver Wyman, « Légendes logistiques urbaines », 2020.*

<sup>6</sup> *Le trafic de marchandises représente entre 15 et 20 % du total du trafic ; le trafic lié au commerce en ligne représente 15 % du trafic total de marchandises.*

À nouveau, il semble donc impossible de trancher définitivement la question en l'état actuel des connaissances. Le rapporteur relève toutefois que certains éléments semblent insuffisamment pris en compte :

- selon l'Observatoire 2019 de la distribution responsable, les émissions totales de CO<sub>2</sub> liées au transport de marchandises ont baissé de 1 % entre 2016 et 2018 (alors que le nombre de palettes a augmenté de 7 %). Les émissions de CO<sub>2</sub> par palette transportée ont ainsi diminué de 8 % sur la période ;

- l'impact environnemental est souvent calculé à partir de livraisons réalisées *via* des véhicules utilisant des énergies fossiles. Or plusieurs acteurs du commerce en ligne, notamment français, augmentent leur flotte de véhicules propres. Dès lors, les livraisons de produits achetés en ligne économisent autant de trajets en voiture « traditionnelle » par les consommateurs ;

- diverses initiatives visant à réduire l'empreinte environnementale du commerce en ligne, souvent en lien avec l'économie circulaire, se développent rapidement : reconditionnement pour les produits électroniques, partenariats avec des acteurs du réemploi, optimisation des tournées et du remplissage des camions, réutilisation des invendus ou dons à des associations, *etc.*

L'enjeu des années à venir réside donc dans la capacité de l'État à mettre en place une stratégie coordonnée de transition énergétique du transport routier, qui assure suffisamment de visibilité aux acteurs concernés (transporteurs, constructeurs de véhicules, énergéticiens) pour prendre ce virage et qui tienne compte de la réalité des perspectives technologiques du marché.

Parallèlement, une charte relative à l'impact environnemental des acteurs du commerce en ligne pourrait être élaborée, qui déclinerait un ensemble d'actions destinées à limiter et réduire cet impact. Le rapporteur reconnaît toutefois que le risque est réel que certains acteurs étrangers du commerce en ligne refusent de s'engager dans cette voie ; il peut néanmoins être attendu que la signature de cette charte, par les acteurs volontaires, conduise de nombreux consommateurs à privilégier leurs sites internet. Pour ce faire, une vaste campagne de communication devrait être lancée autour de cette initiative : la « Charte e-commerce » engageant les plateformes vis-à-vis des PME, en 2019, était en effet passée relativement inaperçue.

**Recommandation n° 3 : élaborer, sous l'égide des ministres chargés de l'économie et de l'environnement et en lien avec les acteurs du secteur, une charte environnementale du commerce en ligne les engageant à mettre en œuvre un ensemble de mesures de réduction de l'empreinte environnementale de la chaîne d'approvisionnement (emballage 3D, optimisation des cargaisons, nombre de camions sur les routes, transports alternatifs comme les livraisons 100 % électriques, gestion des retours et**

invendus comme les dons ou le réemploi, intégration de l'économie circulaire, etc.) ; communiquer massivement autour de cette charte dans le but d'orienter les flux d'achat vers les acteurs les plus engagés.

## 2. Un moratoire sur les surfaces commerciales : une fausse bonne idée

### a) Une proposition de la Convention citoyenne pour le climat

Dans l'objectif de lutter contre la progressive artificialisation<sup>1</sup> des sols liée à la construction de nouvelles surfaces commerciales, la Convention citoyenne pour le climat a formulé une proposition<sup>2</sup> consistant à « prendre immédiatement des mesures coercitives pour stopper les aménagements de zones commerciales périurbaines très consommatrices d'espace »<sup>3</sup>. Le détail de la proposition prévoit par ailleurs qu'elle ne s'appliquerait pas « dans les zones où la densité de surface commerciale et artisanale par habitant est très inférieure à la moyenne départementale ». Bien que la Convention citoyenne appelle de ses vœux des mesures coercitives, aucune sanction n'est toutefois prévue dans le document final.

Sans attendre l'éventuelle traduction législative de cette mesure, le Premier ministre a transmis aux préfets une circulaire relative à leur rôle en matière d'aménagement commercial dans le cadre de la lutte contre l'artificialisation<sup>4</sup>. Il y rappelle notamment les dispositions existantes qui permettent déjà de lutter contre l'artificialisation brute :

- l'article L. 750-1 du code de commerce prévoit que les implantations, extensions, transferts d'activités existantes et changements de secteur d'activité d'entreprises commerciales et artisanales doivent répondre aux exigences d'aménagement du territoire, de la protection de l'environnement et de la qualité de l'urbanisme ;

- l'article L. 752-6 du même code dispose qu'un projet soumis à autorisation d'exploitation commerciale doit être étudié au regard, notamment, de la consommation économe de l'espace et sa qualité environnementale. En outre, le porteur du projet doit démontrer qu'aucune friche existante en centre-ville ou en périphérie ne permet l'accueil du projet envisagé ;

- l'article L. 752-1-2 du code de commerce octroie aux préfets une faculté de suspension d'une procédure conduite devant une CDAC concernant un projet situé dans une zone « ORT » (opération de

---

<sup>1</sup> Sont considérés comme artificialisés les sols qui ne sont pas des espaces naturels, agricoles ou forestiers. L'artificialisation s'entend de la transformation d'un sol à caractère naturel ou agricole par des actions d'aménagement.

<sup>2</sup> Convention citoyenne pour le climat, « Les propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat », 5 octobre 2020.

<sup>3</sup> Proposition SL3.3 de la famille C « Artificialisation des sols » de la thématique « Se loger ».

<sup>4</sup> Circulaire n° 6206/SG, 24 août 2020.

revitalisation de territoire). Ils exercent en outre un contrôle de légalité sur les documents d'urbanisme et, en qualité de président de la CDAC, ils disposent d'un pouvoir d'intervention, avant la décision ou l'avis, pour rappeler les enjeux et les critères d'appréciation des dossiers instruits. Une fois l'avis ou la décision rendue, le préfet peut en outre exercer un recours administratif et contentieux. Il peut également solliciter la chambre d'agriculture pour disposer d'une étude spécifique de consommation des terres agricoles.

Aux termes de la circulaire, enfin, « *il [leur] est demandé de saisir la Commission nationale d'aménagement commercial chaque fois que la création d'un nouvel équipement commercial ou une extension est autorisée en CDAC alors que le projet ne [leur] semble pas respecter, l'objectif de "zéro artificialisation", faute notamment d'une consommation économe de l'espace ou en raison de l'imperméabilisation des sols qu'il génère* ».

Parallèlement, le Gouvernement envisage de faire figurer au sein du projet de loi sur la Convention citoyenne pour le climat transmis au Parlement en 2021 une déclinaison de cette proposition de moratoire.

*b) L'efficacité environnementale d'un moratoire reste faible, tandis que ses conséquences économiques peuvent être particulièrement dommageables*

Le rapporteur partage bien entendu l'objectif de lutter contre l'artificialisation des sols, dont l'impact écologique lié à leur imperméabilisation, aux émissions de CO<sub>2</sub> et à la menace pour la biodiversité est bien documenté.

Selon les sources, son taux serait de 16 000 à 60 000 hectares par an, et ce rythme serait supérieur à la moyenne européenne et augmenterait plus rapidement que la population française<sup>1</sup>. Un récent rapport<sup>2</sup> de France Stratégie l'établit à 20 000 hectares par an entre 2006 et 2016, hors infrastructures de transport, soit l'équivalent de la superficie du Luxembourg d'ici 2030. Il pointe toutefois par ailleurs le manque d'harmonisation des définitions en la matière, qui complexifie l'atteinte d'un consensus, ainsi que le manque de données robustes liées à l'artificialisation et au coût de la renaturation.

**Recommandation n° 12 : Clarifier la notion d'artificialisation et de friche (commerciale, industrielle, artisanale, etc.).** Ce sera l'un des axes de travail du groupe de travail relatif à l'objectif de « zéro artificialisation nette », mis en place récemment par la commission des affaires économiques du Sénat.

---

<sup>1</sup> Selon le rapport, l'artificialisation aurait augmenté de 70 % depuis 1981 et la population française de 19 %.

<sup>2</sup> France Stratégie, « Objectif "zéro artificialisation nette" : quels leviers pour protéger les sols ? », juillet 2019.

Compte tenu de la faible participation du commerce à l'artificialisation des sols, le rapporteur juge toutefois qu'un moratoire sur les surfaces commerciales aurait un impact minime en termes écologiques, mais significatif d'un point de vue économique.

(1) Une faible contribution du commerce à l'artificialisation des sols...

En effet, les principales raisons de l'artificialisation des sols ne sont pas la création de nouveaux centres commerciaux et de grandes surfaces en périphérie des villes, mais :

- l'habitat (volumes construits et sols artificialisés associés), à hauteur de 42 % des surfaces artificialisées<sup>1</sup> ;

- les infrastructures de transport (28 %) ;

- le foncier de service (16 %). L'étude de France Stratégie précise qu'« il inclut notamment les surfaces commerciales et économiques (14 %) »<sup>2</sup>, ce qui crée une confusion dommageable. L'annexe n° 4 du rapport de France Stratégie indique en effet que le foncier économique représente 14 % de l'artificialisation, mais il ne recouvre que les infrastructures agricoles, sylvicoles et industrielles. Le commerce, quant à lui, figure dans le sous-ensemble « autres services » de la catégorie « Infrastructures de services et loisirs » et représente en réalité 4,7 % du total des surfaces artificialisées. Cette coquille est problématique dans la mesure où la circulaire du Premier ministre précitée reprend ce chiffre et attribue au commerce 14 % de l'artificialisation des sols, près de trois fois plus que la réalité.

Le graphique ci-après, publié par le ministère de l'agriculture, place le commerce en sixième position des secteurs contributeurs à l'artificialisation.

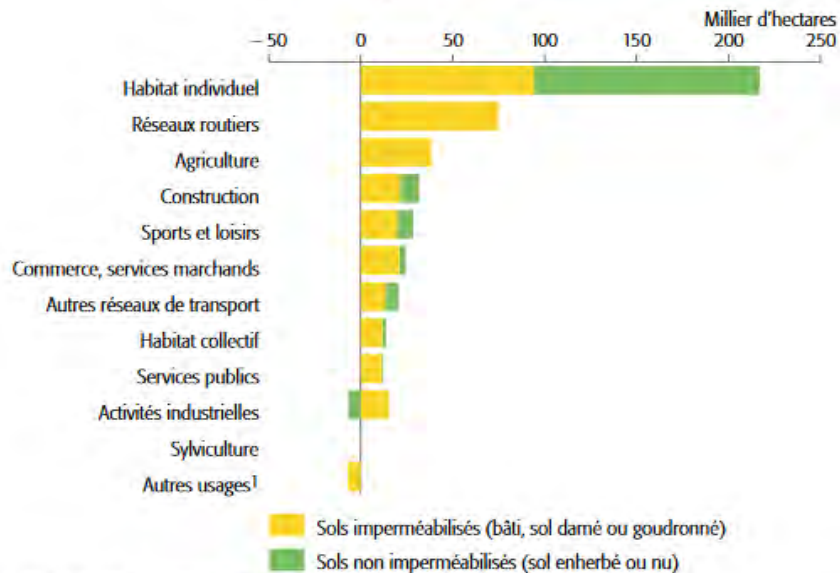
---

<sup>1</sup> Que la consommation d'espace soit faite en continuité de bâti, en mitage ou en artificialisation de masse, la construction de logements neufs en constitue à chaque fois le principal déterminant (respectivement 64 %, 57 % et 53 %).

<sup>2</sup> Ibid., page 68.

## Principaux contributeurs à l'artificialisation des sols entre 2006 et 2014

**Près d'un hectare sur deux consommé par l'habitat individuel**  
Solde des échanges de terres artificialisées (gains ou pertes)  
Entre 2006 et 2014, selon l'utilisation du sol



1. Zones humides, zones protégées ou sans usage.

**Lecture** : l'habitat individuel a gagné 228 000 ha de sols artificialisés entre 2006 et 2014 ; ils se répartissent en 43 % de sols imperméabilisés, et 57 % de sols non imperméabilisés. Les activités industrielles ont gagné 11 000 ha de sols artificialisés entre 2006 et 2014 ; c'est le résultat d'un double mouvement : les activités industrielles ont gagné 16 000 ha de sols bâtis ou stabilisés (75 % des surfaces échangées), mais ont perdu 5 000 ha de sols enherbés ou nus (25 % des surfaces échangées).

**Champ** : France métropolitaine. Les territoires non observables sont exclus.

Source : SSP – Agreste – Enquêtes Teruti-Lucas

### Répartition des surfaces artificialisées en 2014 selon le type d'occupation des sols

		Total des surfaces artificialisées (en ha)	Part du secteur dans le total des surfaces artificialisées		Volumes construits (en ha)	Sols revêtus ou stabilisés (en ha)	Sols enherbés ou nus artificialisés (en ha)
<b>Foncier économique</b>	Infrastructures agricoles	423 560	8,3 %	13,7 %	111 731	306 733	5 096
	Infrastructures sylvicoles	61 513	1,2 %		537	60 976	0
	Infrastructures industrielles	212 455	4,2 %		63 970	82 274	66 211
<b>Infrastructures de transport</b>	Réseaux routiers	1 219 671	23,9 %	27,8 %	3 327	1 100 812	115 532
	Autres infrastructures de transport	198 982	3,9 %		23 006	126 842	49 134
<b>Infrastructures de services et loisirs</b>	Services publics	235 157	4,6 %	16,2 %	44 887	107 861	82 409
	Autres services	241 457	4,7 %		85 121	106 586	49 750
	Sports et loisirs	340 684	6,7 %		19 265	110 595	210 824
	Espaces verts	7 280	0,1 %		0	7 280	0
<b>Habitat</b>		2 136 326	41,9 %		561 432	428 667	1 146 227
<b>Autres usages</b>		27 187	0,5 %		9 710	17 477	0
<b>Ensemble</b>		5 104 272	100 %		922 986	2 456 103	1 725 183

*Source : France Stratégie, à partir des données issues des extractions de l'enquête Teruti-Lucas portant sur un échantillon de 309 080 points et croisant occupation et utilisation des sols.*

En outre, le commerce n'a représenté que 13,2 % des surfaces de locaux non résidentiels autorisés en 2017, derrière les locaux agricoles, les entrepôts et les bâtiments du service public.

La focalisation du débat public sur les zones commerciales provient peut-être d'un « effet visuel » incarné par les grandes zones commerciales en sortie de ville : « les zones d'activités ont un impact paysager non négligeable et sont souvent situées dans des endroits passants (notamment les bords de route), ce qui accentue encore leur impact. Cela peut ainsi donner l'impression visuelle que l'artificialisation est portée par les zones d'activités ou les zones commerciales<sup>1</sup> ».

Le rapport de France Stratégie liste plusieurs facteurs à l'origine de la forte artificialisation des sols, mais aucune n'a donc trait aux surfaces commerciales à proprement parler : la préférence des ménages pour l'habitat

<sup>1</sup> Observatoire de l'artificialisation, Cerema, « L'artificialisation et ses déterminants d'après les fichiers fonciers », mai 2020.

individuel, les dispositifs fiscaux qui incitent à l'urbanisation (soit qu'ils représentent des recettes pour les collectivités, soit qu'ils atténuent le coût de l'accession à la propriété), les critères économiques qui incitent les entreprises à s'installer en périphérie des pôles urbains, et la sous-exploitation du bâti (le nombre de logements vacants a augmenté de 80 000 par an entre 2006 et 2015<sup>1</sup>).

(2) ... Mais des conséquences économiques significatives

Outre le fait qu'un moratoire sur les surfaces commerciales n'aurait qu'un impact très marginal sur l'artificialisation des sols, il serait également à l'origine de distorsions et de difficultés économiques bien réelles.

Premièrement, il empêcherait toute évolution de l'offre commerciale rendue pourtant nécessaire par la prise en compte des transformations démographiques, économiques et sociales. Si plusieurs secteurs d'activité semblent aujourd'hui matures, ce n'est pas le cas, par exemple, de ceux du bricolage ou du sport, qui requiert de nouvelles implantations afin de répondre à la demande croissante des consommateurs. Prendre en compte le seul critère de la densité commerciale ne dit donc rien du « contenu » de cette offre et de son adéquation aux mutations du commerce.

Deuxièmement, ainsi que l'enseigne la théorie économique, figer le commerce en l'état octroierait une rente aux acteurs déjà en place, pouvant conduire à une hausse des prix préjudiciable au consommateur. À l'instar des réglementations liées aux implantations de grandes surfaces, un tel moratoire affiche en réalité l'ambition de stopper des évolutions commerciales qui répondent elles-mêmes aux attentes de millions de consommateurs. Or le consommateur peut aujourd'hui satisfaire ses exigences en un clic, ce qui n'est pas sans soulever des interrogations quant à l'impact environnemental de cette consommation en ligne, comme vu *supra*.

Il ressort des auditions, par ailleurs, que la création de nouvelles surfaces commerciales est parfois moins onéreuse que la simple rénovation ou extension du bâti existant. Il semble donc qu'une action résolue en faveur de la lutte contre l'artificialisation des sols gagnerait à envisager la simplification de certaines règles de modernisation de l'existant et le raccourcissement des délais d'instruction des dossiers. En outre, l'accent mis sur la réutilisation des friches commerciales par rapport à la création de nouvelles implantations se heurte à la faible connaissance des localisations et des caractéristiques de ces friches par les professionnels (rentabilité du local, coûts de dépollution, *etc.*).

---

<sup>1</sup> Comité pour l'économie verte, « Les enjeux de l'artificialisation des sols : diagnostic », février 2019.



- (3) Un moratoire étendu aux entrepôts du numérique constituerait un handicap majeur pour la compétitivité du commerce en ligne français

Ainsi que le représentant de la Convention citoyenne pour le climat l'a confirmé au rapporteur<sup>1</sup>, et bien que la proposition ne figure pas dans les 150 propositions du document final, les membres de la Convention soutiendraient dans l'ensemble une extension du moratoire aux entrepôts qui permettent le stockage des produits vendus en ligne.

Or l'ensemble des acteurs interrogés ont indiqué au rapporteur qu'une telle extension risquerait de n'avoir, dans les faits, que des effets négatifs. Le premier d'entre eux est que les produits commandés par les consommateurs français seront désormais expédiés depuis les entrepôts situés à l'étranger : « *tout se passe comme si la France souhaitait ne conserver que les seuls flux, et se débarrasser des stocks. Or des stocks situés plus loin représentent également plus de pollution* »<sup>2</sup>.

Le deuxième a trait à l'impossibilité de définir concrètement ce qu'est un « entrepôt du numérique », compte tenu du fait que dans la grande majorité des cas, les produits stockés pour le commerce en ligne le sont dans des entrepôts dédiés également au commerce traditionnel. Surtout, une telle mesure vise à freiner le développement du commerce en ligne, alors même que l'avenir des commerces physiques passe par l'omnicanalité et donc également par ce canal de distribution. En visant Amazon, dont le premier confinement a montré la facilité avec laquelle il peut livrer la France depuis l'étranger, ce moratoire pénaliserait en réalité les commerçants français, physiques comme *pure players*.

**Recommandation n° 13 : Prévoir et rendre public un recensement par les pouvoirs publics des friches commerciales, artisanales et industrielles. Compte tenu des délais, une priorisation des zones où les projets d'implantation sont les plus nombreux devrait être envisagée.**

**Recommandation n° 9 : Procéder rapidement à une mesure de l'évolution des coûts d'implantation commerciale résultant de l'inflation des règles d'urbanisme commercial ; engager d'ici l'été 2021 auprès des professionnels du commerce une consultation sur la simplification de celles qui ne répondent pas, ou ne répondent que marginalement, à des objectifs environnementaux, dans l'objectif de rendre relativement plus attractive l'utilisation du bâti existant par rapport à la création de nouvelles surfaces. Cette consultation pourrait être organisée dans le cadre de la Commission de concertation du commerce (3C) ; renoncer à instaurer un moratoire sur les surfaces commerciales.**

---

<sup>1</sup> Audition de M. William Aucant, 11 janvier 2021.

<sup>2</sup> Audition de France Logistique, d'Afilog et de TLF, 11 décembre 2020.

### III. ALORS QUE LA CRISE ACTUELLE ACCÉLÈRE CES MUTATIONS, IL EST URGENT D'AIDER LES COMMERÇANTS À ÉPOUSER CES NOUVELLES FORMES DU COMMERCE

#### A. LA CRISE SANITAIRE AMPLIFIE ET ACCÉLÈRE LA TRIPLE RÉVOLUTION DU COMMERCE

##### 1. Des mutations de toute façon appelées à se poursuivre

Indépendamment des considérations liées à la crise sanitaire, les évolutions décrites *supra* ne devraient pas connaître de ralentissement dans les prochaines années. Plusieurs phénomènes, au contraire, accentuent et accélèrent ces mutations :

- l'usage du *smartphone* se développe et remplace l'ensemble des terminaux numériques : le temps journalier passé sur son téléphone à consulter internet est désormais d'1 h 54 contre 1 h 42 pour l'ordinateur<sup>1</sup>. Par ailleurs, plus de 55 % des personnes âgées de 60 à 70 ans disposent désormais d'un *smartphone*. 71 % du trafic sur le site français Cdiscount provient désormais de téléphones portables (22 % en moyenne sur les sites de commerce en ligne). Or ceci implique une nouvelle approche de la relation au client, du marketing et de la communication pour les commerçants : ceux ne pouvant s'adresser aux clients *via* ce canal (ceux dont le site internet n'est, par exemple, pas adapté à la consultation sur téléphone) perdront en attractivité aux yeux des clients ;

- les innovations se multiplient afin de fluidifier la livraison : serrures connectées pour livrer en l'absence des clients, emballages traçables et réutilisables, développement de nouveaux points de réception des colis, *etc.* En outre, tous les marchés ne sont pas encore totalement ouverts au commerce en ligne (lunettes, assurances, ...).

Surtout, les marges de progression en termes d'omnicanalité restent significatives, notamment pour les PME et les TPE. Ainsi que le note CCI France, « le décalage entre l'offre web globale (concentrée dans Google) et l'offre proposée par un commerçant est, et sera de plus en plus, insurmontable pour les petits commerçants indépendants de centre-ville. Ils doivent augmenter leur gamme, inventer de nouveaux scénarios de vente. Ne vendre que ce que l'on stocke ne permet plus d'être concurrentiel. Donc le commerce traditionnel doit conjuguer la force de l'e-commerce [...] avec la force du commerce physique »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> eMarketer, « Media Time Will Tilt Digital in France in 2017 », 2016.

<sup>2</sup> Contribution écrite de CCI France transmise au groupe de travail.

## 2. La crise actuelle a accéléré le rythme de développement du commerce en ligne

La crise sanitaire, et les deux confinements qu'elle a jusqu'à présent entraînés, s'est traduite par une chute dramatique de l'activité commerciale physique en 2020 : ce secteur a en effet enregistré une baisse de 18 % de ses ventes sur l'année (- 4,5 % pour le sport, - 23 % pour les bijoux ou l'équipement de la personne), selon les données de l'institut du commerce spécialisé Procos parues en janvier 2021<sup>1</sup>. Une vague de faillites de PME est donc à craindre, y compris parmi les secteurs autorisés administrativement à ouvrir mais dont l'endettement est particulièrement élevé et les clients absents.

Corrélativement, le taux de pénétration du commerce en ligne a fortement augmenté. Sa part dans le chiffre d'affaires global a ainsi doublé, passant de 6 à 12 %, tandis que les modes de consommation ont continué leur évolution au profit de ces nouvelles modalités d'achat.

Du côté de l'offre, face à l'impossibilité d'ouvrir physiquement, de nombreux commerçants y ont en effet trouvé un moyen utile d'atténuer la chute des ventes (la progression du commerce en ligne a été quatre fois plus importante pour les enseignes physiques que pour les *pure players*<sup>2</sup>). Les ventes en ligne des enseignes ont ainsi crû de 85 % en décembre 2020, et de 80 % sur l'ensemble de l'année 2020, selon Procos. En moyenne, le *click&collect* a permis de réaliser jusqu'à 25 % du chiffre d'affaires habituel non alimentaire<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Procos, *Communiqué de presse*, « Commerce spécialisé : 2020, bilan et évolutions ; 2021, principaux enjeux. », 29 janvier 2021. Il est à noter que les commerces des Champs-Élysées ont enregistré une baisse de 60 % de leurs ventes en janvier 2021, que ceux du boulevard Haussmann à Paris ont subi une chute d'activité de 45 % et que les grands centres commerciaux ont connu, au cours de ce mois, une diminution de 35 à 45 % de leur chiffre d'affaires.

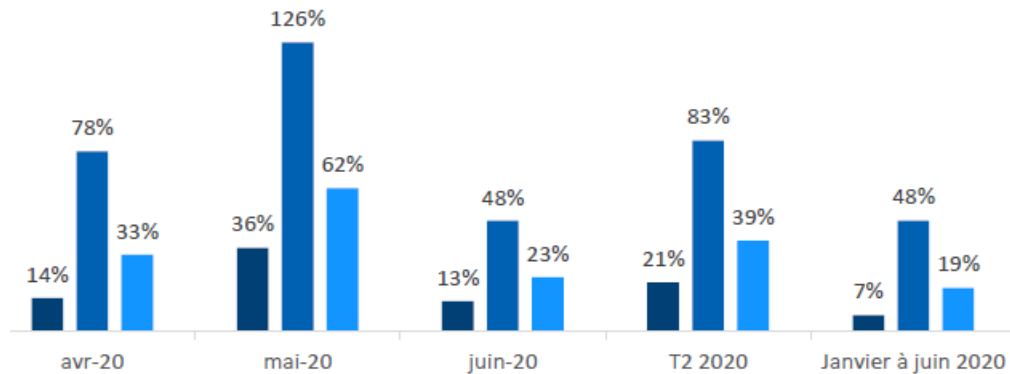
<sup>2</sup> *Audition des représentants de la Fevad*, 7 décembre 2020.

<sup>3</sup> *Rapport d'information de M. Serge BABARY, Mmes Anne CHAIN-LARCHÉ, Élisabeth LAMURE et M. Fabien GAY, fait au nom de la commission des affaires économiques, n° 535 tome VIII (2019-2020) – 17 juin 2020.*

### Taux de croissance du chiffre d'affaires des sites du panel iCE100

(vente de produits hors alimentaire, hors places de marché)

■ sites pure players ■ enseignes magasins ■ global produits hors alimentaire



Source : iCE/Fevad

Lecture : le panel iCE100 regroupe une centaine de sites de commerces en ligne parmi les sites leaders. En mai 2020, les ventes en ligne d'enseignes physiques (Fnac, Décathlon, etc.) ont augmenté de 126 %, et celles des sites pure players de 36 %.

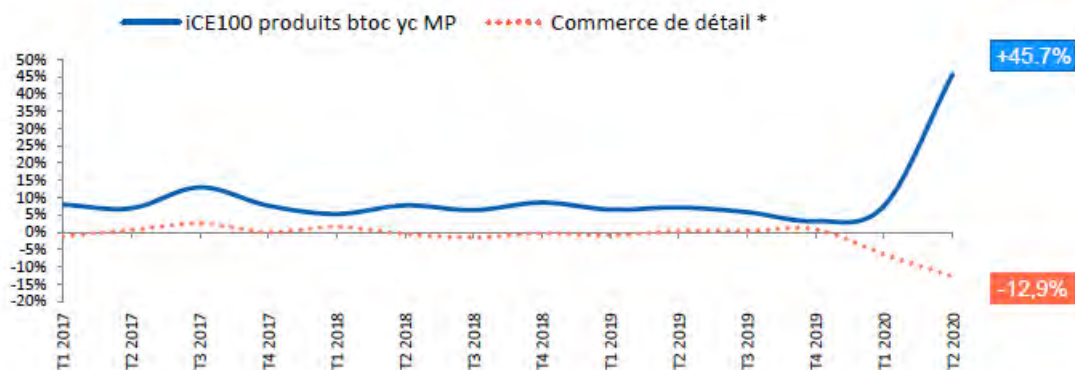
Du côté de la demande, des consommateurs jusqu'alors peu habitués à ce canal de vente y ont trouvé un moyen de satisfaire leurs attentes. Un milliard de colis ont ainsi été livrés en 2020 contre 800 millions en 2019<sup>1</sup>. Une étude de la chambre de commerce et d'industrie des Hauts-de-France, réalisée lors du premier confinement, concluait par exemple que 90 % des ménages ont changé leurs habitudes en la matière et que 41 % d'entre eux ne souhaitent pas renouer avec leurs anciens modes de consommation<sup>2</sup>. Durant le premier confinement, un Français sur cinq dit en outre avoir « acheté une nouvelle catégorie de produits en ligne »<sup>3</sup>. Il ressort par exemple d'échanges entre le rapporteur et la fédération des magasins de bricolage que le pourcentage de ventes réalisées en ligne a considérablement augmenté à la faveur de la crise.

<sup>1</sup> Directeur général de Colissimo, cité par Le Monde, 22 janvier 2021.

<sup>2</sup> Étude citée par le président de CCI France lors de son audition par la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, reprise par le rapport d'information déposé par la commission des affaires économiques sur les propositions du groupe de travail sur les entreprises concernant la reprise et le plan de relance après l'épidémie de covid-19, présenté par MM. Philippe Huppé, Daniel Fasquelle, Thierry Benoît, François Ruffin et Alain Bruneel.

<sup>3</sup> Étude Yougov pour Keley Consulting, relayée par le site spécialisé LSA : <https://www.lsa-conso.fr/coronavirus-comment-le-click-collect-et-le-drive-s-imposent-dans-le-non-alimentaire,347784>

**Taux de croissance trimestriel du chiffre d'affaires des sites du panel iCE100**  
(ventes de produits aux consommateurs et du commerce de détail)



Source : iCE/Fevad et Banque de France

Lecture : le panel iCE100 regroupe une centaine de sites de commerces en ligne parmi les sites leaders. « btoc » : business-to-consumers ; « yc » : comparaison annuelle

Les récentes enquêtes de la Fevad montrent par ailleurs que près de 70 % des acheteurs en ligne souhaiteraient que le commerce de proximité propose cette option de vente<sup>1</sup>.

## **B. ADAPTER ENFIN NOS POLITIQUES PUBLIQUES AUX DÉFIS DU NUMÉRIQUE**

### **1. Inciter les commerçants à prendre le virage du numérique**

Comme vu *supra*, les dispositifs publics d'aide à la numérisation sont nombreux, souvent confidentiels, et font intervenir un grand nombre d'acteurs<sup>2</sup>. Il importe donc particulièrement d'y privilégier un outil simple, clair, facile d'accès et à la main des entreprises, qui permette tant d'acquérir les équipements nécessaires au développement d'une stratégie omnicanale (outils d'exploitation et d'interface, tablettes, boutiques en ligne, logiciel de paiement en ligne et sur mobile, logiciel de gestion de la relation client, *etc.*) que de former les salariés et le dirigeant aux nouveaux défis du numérique.

En effet, une entreprise dispose de deux voies principales pour pourvoir aux nouveaux emplois créés par les mutations du commerce : le recrutement externe ou la mobilité interne. Le rapporteur rappelle l'importance de cette dernière, qui implique de faire monter les collaborateurs en compétences et en polyvalence et d'élargir leur périmètre d'action. Ce faisant, les salariés disposeraient de réelles perspectives d'évolution tandis que l'entreprise réduira les coûts engendrés par les procédures de recrutements.

<sup>1</sup> Fevad, « Bilan e-commerce 2<sup>e</sup> trimestre 2020 », septembre 2020.

<sup>2</sup> Il convient de noter, par ailleurs, que seule une centaine de personnes sont dédiées à la transformation numérique au sein des services de l'État, contre 500 au Royaume-Uni.

Ainsi que le souligne la Fédération du commerce associé, un renforcement de la formation permettrait aux salariés de « *passer de la relation client au marketing digital, du métier de commercial à celui de boucher, de celui de cariste à celui de chauffeur-livreur, de celui d'hôtesse de caisse à celui de fleuriste, découvrir de nouveaux métiers du digital (growth-hacker, traffic manager, expert Customer Relationship Manager<sup>1</sup>, Search Engine Optimisation<sup>2</sup> manager, Community manager, e-merchandiser, etc.)* » car « *il existe une infinité de métiers dans le secteur du commerce et autant d'opportunités d'évolution et d'épanouissement personnel pour les collaborateurs* »<sup>3</sup>.

Or un des obstacles principaux à ces efforts d'équipement et de formation réside dans leur coût.

Une aide de 500 euros a bien été décidée dans le cadre du plan de relance, afin de subventionner une partie de l'acquisition de solutions numériques par les commerçants et artisans souhaitant procéder à du *click&collect* ; mais son budget de 60 millions d'euros, pris transitoirement dans le Fonds de solidarité, la limite à 120 000 entreprises au maximum. En outre, le montant de 500 euros ne semble pas suffisant. Ainsi que l'a indiqué la CPME lors de son audition par le rapporteur : « *la transition numérique a un coût important, mais c'est une question de survie pour les commerçants physiques* »<sup>4</sup>.

**Un plan de relance dont seuls 0,17 % sont spécifiquement dédiés  
au commerce et à l'artisanat**

Au-delà de l'aide de 500 euros susmentionnée, dont le budget à hauteur de 60 millions d'euros est temporairement prélevé dans l'enveloppe dédiée au Fonds de solidarité, le plan de relance de 100 milliards d'euros environ annoncé par le Gouvernement prévoit une série d'autres mesures visant à soutenir et relancer le commerce et l'artisanat, pour un total de seulement 106 millions d'euros :

- 60 millions d'euros abondent la première phase d'un fonds de soutien budgétaire destiné à financer des foncières chargées de rénover 6 000 commerces en cinq ans. Ces crédits sont complétés de 100 millions d'euros apportés par la Banque des territoires, qui eux-mêmes s'ajoutent à une enveloppe de 200 millions d'euros qu'elle engage déjà, dans le même objectif, dans le cadre des programmes « Action cœur de ville » et « Petites villes de demain » ;

- 36 millions d'euros financent des actions de redynamisation commerciale, aux contours encore flous. Pour 20 millions d'euros, 842 actions concerneront à la fois le financement de managers de commerce, à hauteur de 40 000 euros par action, le financement de prestations de diagnostic et d'ingénierie relatives aux stratégies numériques territoriales (analyse de zone de chalandise, évaluation de la maturité numérique des commerces, etc.), à hauteur de 20 000 euros par action, et le financement de

<sup>1</sup> Gestion de la relation client.

<sup>2</sup> Optimisation de la visibilité dans les moteurs de recherche.

<sup>3</sup> Contribution écrite de la FCA transmise au groupe de travail.

<sup>4</sup> Audition de la CPME, 8 janvier 2020.

la mise en place de plateformes numériques locales pérennes. Le rapporteur note néanmoins que le total d'actions ainsi entreprise (842 actions) semble éloigné des besoins du terrain ;

- 10 millions d'euros servent à renforcer les prêts « croissance TPE » de Bpifrance. Le montant de ces prêts est compris entre 10 000 et 50 000 euros, sur une durée de cinq ans, et sert à financer des dépenses immatérielles (audit, marketing, *etc.*) ou corporelles (réfection des locaux, prototypes, *etc.*) qui ont une faible valeur de gage.

De même, une enveloppe d'un peu plus de 20 millions d'euros a été votée en loi de finances pour 2021 afin de renforcer les moyens de l'initiative France Num qui met en relation les dirigeants cherchant à numériser leur entreprise et les professionnels en la matière : ces crédits doivent être alloués, notamment, au réseau consulaire, afin de prendre en charge des formations (individuelles et collectives) au numérique ainsi que l'accompagnement des TPE-PME dans cette transition. Mais ces initiatives butent sur leur insuffisante notoriété auprès des entreprises et ne traitent pas la question du coût des équipements.

Lors de l'examen de la troisième loi de finances rectificative pour 2020, le rapporteur avait proposé la création d'un crédit d'impôt à la numérisation des entreprises, adopté par le Sénat, mais non retenu par l'Assemblée nationale.

**Recommandation n° 4 : mettre en place un crédit d'impôt de 50 % des dépenses de formation et d'équipement numérique engagées par les PME, dans la limite de 10 000 euros par an.**

Au-delà des salariés, un effort de formation sera également nécessaire à destination des présidents d'association de commerçants, comme l'ont souligné les représentants de CCI France lors de leur audition, afin d'accroître leur professionnalisation à l'heure où les actions mutualisées entre commerçants sont appelées à être de plus en plus fréquentes (groupements d'achats, appels d'offre commun pour refaire les magasins à moindre coût, mise en commun d'entrepôts en zone périurbaine et d'actions logistiques, mutualisation d'opérations de communication, *etc.*).

## **2. S'appuyer sur le réseau consulaire pour accompagner la transition numérique des PME**

Le réseau des chambres de commerce et d'industrie participe activement à la numérisation des PME et, plus largement, à leur adaptation aux évolutions du marché et des consommateurs : mise en place de plateformes locales de commerce en ligne, sensibilisation au bon usage des réseaux sociaux, réalisation de diagnostics de performance, identification des priorités de développement en fonction du marché, recensement des offres et des professionnels de la numérisation, formations individuelles et collectives, digitalisation des points de vente, études sur les préférences des consommateurs locaux, *etc.* L'accompagnement à la transition numérique est

explicitement cité dans l'axe 2 des missions prioritaires du réseau, tel que défini par le contrat d'objectifs et de performance du réseau des CCI signé avec l'Etat le 15 avril 2019.

Le réseau a mis en place, également, une plateforme « Digipilote » qui fait le lien entre l'analyse de la maturité digitale de l'entreprise, les plans d'action opérationnels nécessaires selon la situation de l'entreprise et les services proposés. Cet outil a par ailleurs été choisi par Eurochambres, parmi 19 projets européens proposés, pour être l'outil européen d'accompagnement au numérique des entreprises.

Le rapporteur salue ces engagements qui, s'ils gagneraient dans certains cas à être davantage connus des TPE, sont appréciés des différents acteurs interrogés. Compte tenu de la montée en puissance des problématiques du numérique, de la diversité croissante des actions à mener, de l'importance d'accompagner au plus près les commerçants dans leurs plans de transformation, il convient d'assurer la pérennisation du financement du réseau consulaire, aujourd'hui malmenée.

En effet, le montant de la fiscalité affectée au réseau consulaire a diminué de 58 % en huit ans, entre 2012 et 2020 (de 1,38 milliard d'euros à 549 millions d'euros), l'objectif du Gouvernement étant initialement de parvenir à un total de 375 millions d'euros en 2022.

Si la déstabilisation du réseau par la crise actuelle a entraîné une pause dans cette réduction du plafond de taxes affectées, elle n'a pu être obtenue qu'en raison de l'engagement de CCI France que le réseau sensibiliserait 200 000 entreprises aux enjeux des transitions écologiques et numériques (en sus, donc, des actions déjà menées). Le rapporteur se félicite que la trajectoire baissière des ressources soit momentanément revue, mais appelle, au minimum, à maintenir durablement le financement des CCI à ce niveau et à abandonner purement et simplement toute velléité gouvernementale de poursuivre cet assèchement du financement, qui ne pourrait que se traduire par un renchérissement des prestations du réseau aux commerçants.

### **C. FAIRE DE L'ÉQUITÉ FISCALE ET CONCURRENTIELLE UN ENJEU MAJEUR DES ANNÉES À VENIR**

L'intégralité des acteurs du commerce entendus par le rapporteur ont déploré le poids de la fiscalité qui pèse sur le commerce physique et son inadéquation aux nouveaux enjeux du commerce (au premier rang desquels, bien entendu, la montée du commerce en ligne) : « *Aujourd'hui, nous sommes dans une économie de flux, qui s'acquitte d'une fiscalité des stocks* »<sup>1</sup>. En outre, une forte inéquité fiscale existe entre les commerçants français et certains de leurs concurrents étrangers, notamment des *pure players* du commerce en

---

<sup>1</sup> Audition des représentants de la FCD, 17 décembre 2019.



ligne, certains d'entre eux pratiquant une optimisation fiscale qui leur permet d'utiliser les infrastructures nationales sans participer à leur financement.

Si certains aspects de la problématique fiscale relèvent du niveau européen ou international (OCDE), à l'instar du paiement de l'impôt sur les sociétés et de l'harmonisation de son assiette entre les pays, d'autres au contraire peuvent et doivent être traités au niveau national.

C'est le cas de la fiscalité assise sur le foncier, qui pèse significativement sur le secteur commercial et ne concerne, par définition, pas les *pure players* du commerce en ligne, comme la taxe sur les surfaces commerciales (Tascom) ou la cotisation foncière des entreprises (CFE), pour ne citer que ces impositions locales<sup>1</sup>.

### **1. Une fiscalité du commerce qui pèse davantage sur les commerçants physiques français**

#### *a) Un désavantage concurrentiel de plus en plus insupportable*

(1) L'exemple de la Tascom : une taxe devenue inadaptée aux nouvelles réalités du commerce

La fiscalité du commerce pèse significativement plus sur les magasins physiques que sur les acteurs spécialisés dans le commerce en ligne, du fait de l'importance du foncier dont disposent les premiers. Elle n'a jamais été adaptée aux évolutions du secteur, pourtant profondes et rapides depuis vingt ans.

Plusieurs dispositifs semblent aujourd'hui en décalage avec les réalités économiques, décalage créant d'importantes distorsions de concurrence.

L'exemple le plus typique est la taxe sur les surfaces commerciales<sup>2</sup>, qui présente de nombreux écueils.

D'une part, son assiette est la surface de vente<sup>3</sup> des commerces de détail : elle ne s'applique donc pas, par définition, aux *pure players*, ce qui leur octroie de fait un avantage compétitif.

D'autre part, ses modalités d'application interrogent aujourd'hui sa cohérence et sa bonne appropriation, bien que son objectif initial, compenser

---

<sup>1</sup> Les représentants de la fédération des jouets ont ainsi calculé que les impôts locaux représentaient 0,90 centime par jouet acheté.

<sup>2</sup> Loi n° 72-657 du 13 juillet 1972 instituant des mesures en faveur de certaines catégories de commerçants et artisans âgés.

<sup>3</sup> La surface d'un commerce soumise à la Tascom comprend les espaces clos et couverts affectés à la circulation de la clientèle, à l'exposition et au paiement des marchandises, et à la circulation du personnel.

à la collectivité les coûts que représente la présence d'un occupant, reste pertinent :

- elle ne s'applique pas aux commerces dont la surface de vente est inférieure à 400 m<sup>2</sup>. Pour ceux dont la surface de vente est comprise entre 400 et 600 m<sup>2</sup>, et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 3 800 € par m<sup>2</sup>, le taux de la Tascom est réduit de 20 % ;

- elle ne s'applique pas aux commerces réalisant un chiffre d'affaires annuel hors taxe de moins de 460 000 euros ;

- elle ne s'applique pas aux commerces ouverts avant 1960. Le changement d'exploitant, même après fermeture pour travaux de transformation, n'est en outre pas constitutif de l'ouverture d'un nouvel établissement ;

- le montant de la taxe brute est déterminé par application, à la surface totale de vente au détail de l'établissement, d'un tarif qui varie en fonction du chiffre d'affaires annuel au mètre carré<sup>1</sup>, de la superficie et de l'activité. Deux commerces de même surface peuvent donc s'acquitter de montants différents en fonction d'éléments pourtant décorrélés de toute considération d'aménagement du territoire ;

- pour certains commerces (meubles, automobile, matériaux de construction, jardinerie ...), le montant de la taxe est réduit de 30 % ;

- pour les commerces dont la surface de vente dépasse 2 500 m<sup>2</sup>, le montant de la taxe est majoré de 50 %. Cette majoration est affectée au budget de l'État ;

- le conseil municipal ou l'EPCI peut moduler le montant de la taxe, selon un coefficient multiplicateur devant être compris entre 0,8 et 1,2, ce coefficient ne pouvant varier de plus de 0,05 point par an.

En outre, cette taxe est fortement instable : la Tascom a ainsi régulièrement augmenté depuis 10 ans, au total de plus de 600 %, diminuant la visibilité nécessaire aux entreprises (+ 50 % en 2015, obligation de verser 50 % de la taxe à titre d'acompte à partir de 2017, possibilité d'augmentation ouverte aux communes en 2018, etc.).

Au total, le secteur du commerce verse plus d'un milliard d'euros au titre de la Tascom. Près des trois quarts de cette somme sont versés par des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 3 000 et 12 000 euros au m<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ainsi, pour les établissements dont le chiffre d'affaires au m<sup>2</sup> est inférieur à 3 000 €, le taux de la taxe est de 5,74 € par m<sup>2</sup> de surface ; pour ceux dont le chiffre d'affaires au m<sup>2</sup> est supérieur à 12 000 €, ce taux est fixé à 34,12 € par m<sup>2</sup> ; pour ceux dont le chiffre d'affaires au m<sup>2</sup> est compris entre 3 000 et 12 000 €, le taux de la taxe est déterminé par la formule suivante :  $5,74 \text{ €} + [0,00315 * (CA/S - 3 000 \text{ €})]$ , où CA désigne le chiffre d'affaires annuel hors taxes et S la surface des locaux imposables.

Les acteurs entendus ont essentiellement pointé du doigt la différence de traitement appliquée entre les commerçants physiques et les *pure players* du commerce en ligne (dont le foncier est, par nature, limité). Tous ont appelé de leurs vœux une baisse de la pression fiscale et une répartition de la charge plus équitable entre les canaux de distribution. Ainsi que l'ont résumé les représentants de la FCD en audition, « *les règles fiscales actuelles sont des aides d'État à Amazon déguisées* » : en traitant différemment les deux types de commerce, et notamment en faisant peser sur les enseignes physiques l'essentiel de la fiscalité commerciale, le système actuel octroie un avantage compétitif significatif à certains acteurs étrangers.

Le rapporteur, s'il est attaché à ce que la réglementation concerne l'ensemble des commerçants, quel que soit le mode de vente, souligne que la Tascom génère également des distorsions de concurrence entre commerçants physiques, du fait des multiples exceptions et dérogations mentionnées ci-dessus. De façon générale, la Tascom représente aujourd'hui bien plus une recette fiscale<sup>1</sup> qu'un outil d'aménagement du territoire.

**Une application hétérogène de certaines réglementations non fiscales, qui pénalise les commerçants français**

Ce rééquilibrage en matière fiscale est d'autant plus urgent que d'autres réglementations, non-fiscales pèsent également de façon croissante sur le commerce physique : les critères à respecter pour créer de nouvelles surfaces commerciales sont par exemple de plus en plus nombreux.

Certaines règles semblent par ailleurs appliquées en France avec plus de rigueur qu'à l'étranger, créant des distorsions de concurrence indirectes : ainsi de la protection des données personnelles, la Cnil<sup>2</sup> française imposant aux sites de commerce en ligne de demander au consommateur, à chaque achat, de redonner ses coordonnées bancaires tandis qu'Amazon, qui dépend de la Cnil luxembourgeoise, n'est pas soumis à cette règle. Cette moindre fluidité de l'achat sur les sites français (Cdiscount, Fnac.com, etc.) entraîne une baisse de la fréquentation de leur site, écart qui devrait s'accroître à l'avenir du fait de l'utilisation de l'assistant vocal d'Amazon (Alexa).

Autre exemple : la Cnil française impose que le consommateur puisse accepter ou refuser les « cookies ». Si le consommateur les refuse, les sites français de commerce en ligne peinent à adapter leurs publicités au client, tandis que les *pure players* internationaux peuvent continuer à le faire.

<sup>1</sup> Comme en témoigne le fait qu'entre 2012 et 2020, un seul EPCI a utilisé son pouvoir de modulation du montant de la taxe à la baisse.

<sup>2</sup> Commission nationale de l'informatique et des libertés.

(2) L'exemple de la TVA : une distorsion de concurrence appelée à se réduire

Selon un récent rapport<sup>1</sup> de l'Inspection générale des finances (IGF), 98 % des vendeurs en ligne étrangers actifs présents sur les places de marché des sites de commerce en ligne en France ne sont pas immatriculés à la TVA, ce qui représenterait (selon la Cour des comptes), une fraude d'environ 15 milliards d'euros par an. De fait, ces vendeurs bénéficient donc d'un avantage concurrentiel à hauteur de 20 % du prix du produit par rapport aux commerçants français.

Compte tenu de l'accroissement des ventes réalisées par des acteurs non établis dans le pays de consommation, la directive 2017/2455 du 5 décembre 2017<sup>2</sup> est venue prévoir un renforcement du rôle des plateformes en ligne dans la collecte de la TVA. En ce qui concerne les ventes de biens importés en provenance de pays tiers à l'Union européenne, la loi de finances pour 2020 a créé plusieurs dispositifs qui découlent de cette directive :

- tout opérateur de plateforme en ligne qui édite une place de marché, un portail, ou un autre dispositif permettant les ventes à distance de biens importés est assujéti à la TVA pour les biens importés de moins de 150 euros, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021 ;
- ces opérateurs doivent désormais tenir un registre afin de faciliter la vérification par l'administration fiscale de l'acquittement de la TVA ;
- les plateformes sont solidairement responsables du paiement de la TVA, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, dans le cas où un vendeur se soustrairait à ses obligations fiscales et que les mesures que l'administration fiscale impose à l'opérateur de prendre ne seraient pas mises en œuvre. Elles sont, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, chargées d'acquitter la TVA à la place des vendeurs.

Ce nouveau régime, salubre, ne couvrira cependant pas l'intégralité des situations possibles : ainsi des transactions d'entreprise à entreprise, qui ont augmenté de moitié entre 2015 et 2017 et de certaines transactions à destination des consommateurs (par exemple lorsque le fournisseur est établi en dehors de l'UE et que le bien est importé depuis un pays de l'UE, à destination de la France, et que sa valeur dépasse 150 euros).

Pour autant, les avancées permises par ce texte sont porteuses d'espoir. Elles témoignent de la capacité de l'Union européenne à réguler et encadrer les activités et pratiques qui portent atteinte au bon fonctionnement du marché intérieur et qui induisent des distorsions de concurrence.

---

<sup>1</sup> IGF, « Sécurisation du recouvrement de la TVA », novembre 2019.

<sup>2</sup> Directive (UE) 2017/2455 du Conseil du 5 décembre 2017 modifiant la directive 2006/112/CE et la directive 2009/132/CE en ce qui concerne certaines obligations en matière de taxe sur la valeur ajoutée applicables aux prestations de services et aux ventes à distance de biens.

**Recommandation n° 2 : poursuivre et intensifier, au niveau européen, les efforts engagés pour parvenir à une juste imposition des grands acteurs du numérique ; mieux y associer le Parlement en lui rendant régulièrement compte des avancées obtenues ou des difficultés rencontrées.**

*b) Supprimer la Tascom et engager une réforme générale de la fiscalité du commerce : des chantiers qui ne peuvent plus attendre*

Le rééquilibrage concurrentiel entre le commerce physique et le commerce en ligne ne peut plus attendre : trop peu d'évolutions ont eu lieu, octroyant aux *pure players* un avantage compétitif qui ne récompense pas une productivité ou une efficacité plus grande, mais qui symbolise plutôt l'obsolescence du système fiscal français qui repose sur le foncier.

La réforme rendue nécessaire depuis de nombreuses années est sans cesse repoussée par les pouvoirs publics malgré les appels répétés des professionnels du secteur.

Il semble désormais urgent de revoir la fiscalité assise sur la valeur du foncier commercial, ou sur les surfaces commerciales, dont les modalités d'application viennent, qui plus est, contredire certains objectifs environnementaux affichés. En effet, dès lors que l'impôt foncier ne repose pas sur la surface commerciale effectivement construite mais sur la valeur cadastrale des locaux (c'est le cas par exemple de la cotisation foncière des entreprises), les acteurs du commerce sont davantage incités à s'établir en périphérie qu'en centre-ville, et donc à artificialiser de nouvelles parcelles. De même, les collectivités peuvent avoir un intérêt financier (*via* la Tascom) à encourager l'implantation de nouvelles surfaces commerciales, sources de revenus.

Dans l'attente du lancement de cette réforme de la fiscalité du commerce, nécessaire pour mettre fin à l'inéquité concurrentielle entre commerçants physiques et *pure players*, le rapporteur recommande de supprimer la Tascom, dans le cadre de la baisse des impôts de production annoncée par le Gouvernement, et d'établir une compensation intégrale, par l'État, de la baisse des recettes des collectivités qui en résulterait. Tous les acteurs du commerce dont la surface est supérieure à 400 m<sup>2</sup> souffrent aujourd'hui en effet des distorsions de concurrence instaurées par cette taxe.

Outre le fait qu'elle grève les capacités d'investissement des commerçants physiques, et outre son caractère complexe et son fonctionnement peu lisible, la Tascom n'a jamais rempli les objectifs qui lui étaient progressivement assignés :

- elle n'a pas désincité la généralisation des grandes surfaces (cf. *supra*) ;
- son produit n'est plus affecté à la revitalisation commerciale, comme c'était le cas lorsqu'il abondait le FISAC<sup>1</sup> ;
- les possibilités de modulation de son montant, offertes aux collectivités territoriales, semblent moins utilisées comme outil d'aménagement du territoire que comme dispositif d'augmentation des recettes fiscales<sup>2</sup> ;
- la majoration de 50 % de la taxe pour les établissements ayant une surface de vente supérieure à 2 500 m<sup>2</sup>, initialement créée en compensation du fait que les grandes surfaces bénéficient du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) sans véritablement subir de compétition étrangère, ne se justifie plus, de l'aveu même du Gouvernement<sup>3</sup> ;

Le rapporteur n'ignore pas l'impact de cette mesure sur les finances publiques ; pour autant, il rappelle que le déséquilibre concurrentiel existant conduit d'ores et déjà à une dévitalisation commerciale également préjudiciable aux recettes publiques. La hausse d'activité qui résulterait du rééquilibrage des conditions de concurrence permettrait, en tout état de cause, d'atténuer cet impact.

Par ailleurs, dès lors que cette taxe n'a pas permis de freiner les implantations commerciales en périphérie, sa suppression n'encouragera pas, non plus, leur multiplication.

#### **Recommandation n° 1 :**

**- dans le cadre de la baisse des impôts de production, supprimer la taxe sur les surfaces commerciales et prévoir une compensation par l'État de la baisse des recettes qui en résulterait pour les collectivités territoriales ;**

**- lancer rapidement une réflexion transpartisane sur la réforme de la fiscalité pesant sur le commerce, et notamment sur sa composante foncière, en y associant les représentants des différentes formes de commerce (franchisés, indépendants, intégrés, commerce en ligne, etc.).**

---

<sup>1</sup> Fonds d'intervention pour la sauvegarde, la transmission et la restructuration des activités commerciales et artisanales.

<sup>2</sup> Assemblée nationale, communication en conclusion des travaux d'un groupe de travail relatif à la taxe sur les surfaces commerciales, présentée par M. Benoît Potterie, 2020.

<sup>3</sup> Rapport au Parlement sur la fiscalité du commerce sur le fondement de l'article 3 de la loi n° 2019-759 du 24 juillet 2019 portant création d'une taxe sur les services numériques et modification de la trajectoire de baisse de l'impôt sur les sociétés

## 2. Certaines propositions dans le débat public ne semblent toutefois pas opérationnelles

Plusieurs propositions sont avancées dans le débat public, afin de rétablir l'équité fiscale, mais que le rapporteur ne partage pas :

- la création d'une Tascom sur les entrepôts dédiés au commerce en ligne repose en effet sur l'illusion de pouvoir toucher uniquement les *pure players* et non les commerçants physiques ayant une activité omnicanale. Or non seulement un *pure player* pourrait se soustraire à une telle taxe en installant un magasin physique (il ne serait, ainsi, plus un *pure player*), mais il est de toute façon quasi-impossible de distinguer un entrepôt de stockage selon la destination des biens qui s'y trouvent : s'y mêlent généralement des produits vendus en magasins physiques et des produits destinés au commerce en ligne. Cela reviendrait donc à alourdir, à nouveau, la fiscalité qui pèse sur l'ensemble du commerce. Au demeurant, quand bien même une telle taxe serait en mesure de ne toucher que les entrepôts des *pure players*, il leur est particulièrement aisé de les installer de l'autre côté des frontières françaises ;

- la création d'une taxe sur les livraisons en ligne s'ajouterait, pour les enseignes physiques omnicanales, à la fiscalité commerciale déjà acquittée aujourd'hui. En outre, il n'y a que peu de doute qu'elle serait répercutée sur le consommateur. Les commerçants y seraient donc assujettis mais elle serait acquittée réellement par les clients. Si la taxe était proportionnelle à la distance parcourue par le produit, les consommateurs en zone rurale seraient donc les premiers pénalisés tout en n'ayant que peu d'alternatives.





## EXAMEN EN COMMISSION

**Réunie le mercredi 10 février 2021, la commission a examiné le rapport d'information de M. Serge Babary sur les nouvelles formes de commerce.**

**Mme Sophie Primas, présidente.** – Mes chers collègues, nous allons entendre la présentation du rapport d'information du groupe de travail présidé par Serge Babary, président de la délégation aux entreprises, sur les nouvelles formes de commerce, dont l'objet a d'ailleurs un peu évolué au fur et à mesure de l'actualité de l'année 2020.

**M. Serge Babary, rapporteur.** – Madame la présidente, mes chers collègues, je suis particulièrement heureux de pouvoir vous présenter le rapport adopté hier par notre groupe de travail. Le moins que l'on puisse dire est que le sujet est au cœur de l'actualité depuis des années, et particulièrement depuis un an.

Le déclenchement de la crise actuelle a en effet accéléré ces mutations et rendu d'autant plus impérieuse la nécessité pour nos commerçants d'adapter leurs services aux nouvelles exigences des consommateurs. À mesure que nous avançons dans nos travaux, nos constats se trouvaient renforcés par la gravité de la crise traversée par le commerce. Nombre de sujets qui étaient déjà d'une grande importance auparavant sont désormais devenus incontournables. Le *statu quo* réglementaire et fiscal n'est donc aujourd'hui plus possible : la réglementation du commerce doit évoluer, sous peine d'une aggravation des distorsions de concurrence déjà à l'œuvre entre le commerce traditionnel et les acteurs du numérique.

Tout d'abord, un point de méthode : pour rédiger ce rapport, nous avons réalisé au total 44 auditions. Cela nous a en effet paru nécessaire compte tenu de la multiplicité des interlocuteurs, des points de vue et des sujets abordés.

Nous avons ainsi reçu des fédérations professionnelles, le réseau consulaire, le ministère de l'économie, la Convention citoyenne pour le climat, des enseignes de la grande distribution ou du secteur du jouet, des sites de commerce en ligne, des personnalités qualifiées du secteur commercial ou encore des experts sectoriels. Ce rapport s'est par ailleurs enrichi de vingt contributions écrites que nous avons reçues.

Avant de rentrer dans le détail, je souhaiterais vous résumer les principaux constats.

Alors que des transformations majeures traversent aujourd'hui le secteur commercial – retour de la « proximité », recherche de sens, explosion

de l'omnicanalité –, la France se singularise par une réglementation inadaptée voire contre-productive de ce secteur. Cette dernière oublie trop souvent que les évolutions du commerce répondent avant tout aux aspirations des consommateurs ; elles reposent ainsi sur l'illusion que nous pourrions arrêter à mains nues une vague déferlante, autrement dit, que des normes unilatérales et rigides seraient en mesure d'étouffer ces nouvelles exigences des consommateurs, sur fond d'opposition stérile entre commerce physique et commerce en ligne.

Ce faisant, la compétitivité de nos commerçants s'en trouve fragilisée, d'autant qu'ils subissent d'importantes distorsions de concurrence en matière fiscale et réglementaire. Dans le même temps, les pouvoirs publics n'accompagnent qu'insuffisamment les commerçants dans leur nécessaire transition numérique, enjeu majeur de la période actuelle.

Rentrons dans le détail...

Le rapport est construit selon trois axes : premièrement, une étude analytique et détaillée des mutations actuelles du commerce ; deuxièmement, le constat que les politiques publiques en matière commerciale accusent, depuis longtemps, un retard préjudiciable à la compétitivité de nos commerçants ; troisièmement, un ensemble de chantiers à mener urgemment.

Tout d'abord, nous avons analysé les trois révolutions principales, porteuses d'opportunités majeures, que connaît actuellement le commerce : la recherche de sens, la recherche de proximité, et enfin le boom de l'omnicanalité.

Concernant la révolution du sens, un fait me semble particulièrement marquant : l'essentiel de la croissance du secteur de la grande distribution est tiré par le bio, les produits locaux et les produits dits plus sains, qui connaissent une croissance de 20 à 25 % par an, toutefois dans un contexte de relative atonie de la demande.

En effet, le consommateur cherche de plus en plus à conférer du sens à son achat. Dans un nombre croissant de cas, ce dernier ne vise plus la simple satisfaction d'un besoin mercantile, mais tend également à matérialiser concrètement les aspirations sociétales du consommateur. Cette mutation, appelée à s'accélérer, représente un défi important pour les commerçants : conception des emballages, développement de la location, place et quantité des produits locaux et bio dans les rayons de la grande distribution, transparence sur l'approvisionnement, *etc.*, sont autant de nouvelles exigences des consommateurs qui structurent et réorganisent le positionnement des marques.

Lorsque le consommateur a les moyens, il est désormais bien davantage disposé à payer plus cher pour satisfaire cette quête de sens.

Au-delà du sens, le consommateur recherche également la proximité, qui ne se confond toutefois pas avec le seul centre-ville. Plusieurs facteurs expliquent cette recherche de proximité, malgré la hausse des prix des produits qui y sont vendus : le vieillissement de la population, la réduction de la taille moyenne des foyers, l'augmentation des temps de transport, l'augmentation du prix du logement en centre-ville ou encore la fragmentation des achats alimentaires.

Face à ces évolutions, plusieurs enseignes ont su développer de nouveaux formats de proximité afin de réinvestir, entre autres, les centres-villes. Le rapport les détaille. En tout état de cause, ces mutations fragilisent le modèle traditionnel des grandes enseignes et les obligent à trouver de nouveaux leviers de croissance, notamment afin de rentabiliser leur foncier. Il s'agit donc désormais, pour ces commerces, de travailler davantage sur l'ancrage et l'offre de service, et de consacrer une partie de leurs magasins et entrepôts à l'approvisionnement des formats de centre-ville et au développement d'espaces expérimentaux.

La troisième révolution, la plus importante, est celle de l'omnicanalité. Désormais en effet, le consommateur utilise une multiplicité de canaux, physiques et numériques, afin de s'informer sur un produit, de le comparer, de le tester, de l'acheter, de le retirer, ou encore de le retourner au vendeur. L'aspect le plus visible de la numérisation du commerce est, bien entendu, le développement fulgurant du commerce en ligne, qui a augmenté en 2019 de 11,6 % pour atteindre 103,4 milliards d'euros, soit 10 % du commerce de détail. Notons tout de même au passage que cela signifie que 90 % des transactions continuent d'avoir lieu dans les magasins physiques !

À de rares exceptions près, tant les grands acteurs du numérique que l'ensemble des commerçants physiques ne pourront donc envisager de croissance pérenne, voire de survie, sans combiner les avantages du numérique et du physique, ce qui correspond aux nouvelles exigences du consommateur. En effet, plus de la moitié des acheteurs aimeraient vérifier en ligne la disponibilité d'un produit avant de se rendre en magasin. Ce sont ces nouvelles attentes qui expliquent, notamment, que 22 millions de Français aient acheté sur Amazon en 2019 et que ses ventes aient encore augmenté de 37 % au troisième trimestre 2020 en France, alors même que le confinement était terminé.

Le rapport détaille l'ensemble des opportunités que l'omnicanalité emporte pour le consommateur comme pour le commerçant. Il analyse également les défis de logistique urbaine et numérique qui émergent du fait des réapprovisionnements plusieurs fois par jour des magasins et des livraisons ponctuelles, parfois à l'unité, chez le client.

La France oscille entre contraintes contre-productives et accompagnement insuffisant.

C'est la deuxième partie du rapport, qui traite du mal français en termes de réglementations du commerce : trop souvent nos règles sont fondées sur l'espoir que nous puissions étouffer les aspirations des clients d'un coup de norme magique. Il nous semble préférable de réguler le commerce afin d'éviter les excès et d'accompagner nos entreprises à la nouvelle compétition numérique dans laquelle elles sont, en fait, déjà plongées.

La réglementation de l'urbanisme commercial, particulièrement instable, s'est fortement complexifiée et a perdu en clarté, au détriment de la visibilité dont ont besoin les porteurs de projets. Elle est insuffisamment souple, ce qui empêche les évolutions pourtant nécessaires du commerce.

Je souhaiterais m'attarder un instant sur la réglementation des horaires d'ouverture : la grande majorité des commerçants rencontrés s'en sont plaints et ont déploré sa complexité. Aujourd'hui en effet, il existe une distorsion de concurrence importante entre les *pure players* du numérique et les magasins physiques, en ce qui concerne le dimanche ou le travail en soirée.

Concernant le travail du dimanche, nous ne pensons toutefois pas qu'il s'agisse d'un sujet devant être traité de façon uniforme. Tous les secteurs, en effet, ne souffrent pas de cette distorsion avec la même intensité. C'est pourquoi nous recommandons de laisser la main au ministre de l'économie pour décider, après consultation des organisations syndicales et des fédérations professionnelles, de l'ouverture ou non le dimanche des secteurs d'activité qui en font la demande, notamment ceux en concurrence frontale avec les acteurs du numérique. Un Decathlon ou une boutique André doit, en effet, rester fermé le dimanche, dès lors qu'on ne se situe plus dans une zone touristique ou dans le cadre des douze dimanches du maire. Chacun d'entre vous l'a constaté dans son propre territoire.

Il s'agit donc avant tout d'apporter aux commerçants la souplesse dont ils ont besoin. C'est un débat ancien, mais qui se pose dans des termes nouveaux en raison de l'essor du commerce électronique. N'oublions jamais que le premier service qu'un commerce peut apporter à son client est celui d'être ouvert, *a fortiori* quand tous les concurrents numériques sont ouverts comme ils le souhaitent.

Concernant le travail de nuit, il existe aujourd'hui une dérogation qui permet aux commerçants situés en zone touristique internationale d'ouvrir jusqu'à minuit, à condition bien entendu qu'un accord collectif soit signé en ce sens. Or il ne nous semble pas cohérent de limiter cette dérogation aux zones touristiques internationales (ZTI). Les clients français ont les mêmes exigences que les touristes : pouvoir trouver des commerces ouverts. Surtout, une telle distinction oublie que, encore une fois, la concurrence avec les spécialistes du numérique comme Amazon, Cdiscount ou eBay, ou avec les entreprises hybrides comme Fnac-Darty, a lieu partout

en France. Il faut donc plus de souplesse. Nous recommandons ainsi que cette dérogation s'applique à tous les commerçants de détail, et non uniquement à ceux situés en ZTI.

Bien entendu, un tel travail de soirée serait fortement encadré : premièrement, il ne pourrait avoir lieu qu'en cas d'accord d'entreprise ou de branche, et uniquement si le salarié a donné son accord écrit. Deuxièmement, les heures travaillées seraient rémunérées le double, et le salarié se verrait octroyer un repos compensateur. Troisièmement, le salarié bénéficierait d'un moyen de transport à la charge de l'employeur pour rentrer chez lui, ainsi que de mesures facilitant l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Quatrièmement, le refus de travailler le soir ne pourrait être un motif valable de licenciement. Il nous semble que nous introduirions là de fortes garanties et contreparties et que nous parviendrions ainsi à un bon équilibre entre la protection du salarié et la souplesse recherchée par les commerçants.

Je tiens également à préciser que nous estimons que le risque est très faible que cette mesure accentue l'asymétrie entre les petits commerces et les grands. En effet, dans les ZTI actuelles, qui mêlent petites et grandes entreprises, nous ne constatons pas le déclin des plus petits commerces, qui seraient incapables d'ouvrir le soir.

Par ailleurs, le Sénat avait déjà voté cette mesure dans la loi Pacte, à l'époque pour les seuls commerces alimentaires, avant que l'article ne soit censuré par le Conseil constitutionnel pour cavalier législatif.

Par ailleurs, nous avons également étudié la proposition d'un moratoire sur les surfaces commerciales, formulée par la Convention citoyenne pour le climat. La proposition sera davantage expertisée dans le cadre des débats autour du projet de loi, mais il nous semble que cela reviendrait à prendre le risque de reproduire les mêmes erreurs du passé. Il nous semble en effet que cette proposition omet le fait que le commerce évolue avant tout en fonction des attentes des consommateurs.

Bien entendu, il est nécessaire de lutter contre les externalités négatives du commerce en matière environnementale, mais il faut noter que le commerce n'est responsable que d'environ 5 % de l'artificialisation des sols, contre 42 % pour le logement et 30 % pour les infrastructures de transport. On ne pense qu'à celle-là parce qu'elle est très visible à la périphérie des villes, alors que les autres, bien que dix fois plus importantes, sont moins connues.

Un moratoire empêcherait toute évolution de l'offre commerciale rendue pourtant nécessaire par la prise en compte des transformations démographiques, économiques et sociales et il figerait le commerce en l'état et octroierait une rente aux acteurs déjà en place.

Il nous semble donc préférable d'assouplir les règles de modernisation de l'existant, afin d'inciter les porteurs de projets à privilégier

cette piste, plutôt qu'interdire purement et simplement toute installation commerciale. Pour cela, nous recommandons notamment de procéder rapidement à une mesure de l'évolution des coûts d'implantation commerciale résultant de l'inflation des règles d'urbanisme commercial. Nous proposons également de confier à la commission de concertation du commerce - 3C - une réflexion sur les évolutions possibles du contenu et de la formulation des critères d'appréciation d'un projet soumis à autorisation d'exploitation commerciale. Il nous paraît également indispensable de clarifier la notion d'artificialisation et de friche, ainsi que d'effectuer un recensement de ces friches, qu'aucun document ne retrace aujourd'hui de façon exhaustive.

Vous le voyez, depuis plusieurs recommandations, ce rapport appelle donc à une véritable prise en compte des enjeux environnementaux du commerce. En cherchant à faciliter le recours aux friches, à simplifier les règles de modernisation de l'existant pour éviter les nouvelles installations, nous souhaitons privilégier un développement durable du commerce, sans le figer pour autant.

Nous recommandons par ailleurs que soit élaborée une charte environnementale du commerce en ligne, qui engagerait ses signataires à mettre en œuvre un ensemble de mesures de restriction de l'empreinte environnementale de la chaîne de distribution - emballage 3D, optimisation des cargaisons, livraisons 100 % électriques, gestion des invendus, *etc.* Le respect de cette charte pourrait donner lieu à une notation environnementale de la part d'associations de consommateurs ou de défense de l'environnement. Les acteurs auraient donc un véritable intérêt à accélérer la transition écologique du e-commerce. On a pu mesurer que les acteurs français du e-commerce étaient favorables à cette charte et travaillent sur des éléments le concernant.

Cette même préoccupation nous a conduits également à recommander un renforcement de la sensibilisation des élus locaux à la prise en compte des problématiques logistiques lors de l'élaboration des documents de planification territoriale. Les mutations actuelles du commerce, comme le réinvestissement des centres-villes et l'éclatement des livraisons exigent, par exemple, que les entrepôts, bien entendu de petite taille, ne soient pas situés trop loin des centres. Autrement, le rallongement des trajets aurait un impact environnemental certain, et serait source de congestion des axes routiers. Il faut donc intégrer cette problématique très en amont, et force est de constater qu'elle a longtemps été oubliée, repoussant de plus en plus les entrepôts, ce qui multiplie les allers-retours.

Enfin, alors que la révolution majeure de l'omnicanalité implique pour nos commerçants de s'engager dans la transition numérique, nous n'avons pu que déplorer le fait que nos politiques publiques restent insuffisantes en la matière. C'est d'ailleurs ce qui explique en partie l'insuffisante numérisation de nos commerçants, par rapport à leurs

homologues allemands. Alors que 70 % des consommateurs achètent et paient en ligne, seule une PME sur huit fait usage de solutions de vente en ligne en France, et 500 000 sociétés n'ont aucune présence sur internet. Bien qu'une prise de conscience de ce retard par les pouvoirs publics ait lieu, notamment depuis le début de la crise, force est de constater que les réponses doivent encore gagner en intensité. L'urgence est donc à la numérisation des entreprises françaises.

Le rapport formule donc plusieurs recommandations en la matière, dont celle de créer un crédit d'impôt à la formation et aux équipements numériques. Le Sénat avait déjà adopté une telle mesure lors de l'examen de la troisième loi de finances rectificative, mais le Gouvernement ne l'avait pas reprise. C'est fort dommageable, car la simplicité et l'ampleur d'un tel dispositif sont demandées par les professionnels sur le terrain. Nous recommandons également d'améliorer la précision des offres que les professionnels du numérique comme les développeurs web peuvent déposer sur le site France Num, qui sont à destination des PME désirant se numériser. En effet, se numériser ne signifie pas uniquement avoir un site internet. Il y a d'autres étapes : le paiement en ligne, la livraison, connecter les différents stocks entre eux, la cyber sécurité, *etc.* C'est pourquoi nous recommandons que les offres soient classées selon ces étapes, de même que les différentes aides publiques qui existent. Cela simplifierait grandement la tâche pour les petits commerces.

Enfin, la crise actuelle renforce encore l'urgence d'aider les commerçants à épouser ces nouvelles formes du commerce. La crise sanitaire amplifie et accélère la triple révolution du commerce dont j'ai parlé.

Plusieurs phénomènes accentuent et accélèrent ces mutations, comme l'usage du smartphone qui se développe – on parle maintenant de m-commerce à propos du mobile –, les innovations qui se multiplient, ou encore l'ouverture de nouveaux marchés. En outre, la crise sanitaire et les deux confinements se sont traduits par une chute brutale de l'activité commerciale physique en 2020, qui a représenté - 18 %, et par une hausse du taux de pénétration du commerce en ligne. Les ventes en ligne des enseignes ont ainsi crû de 85 % en décembre 2020 et de 80 % sur l'ensemble de l'année 2020.

Outre le crédit d'impôt à la numérisation et la simplification des aides existantes, il convient donc de renforcer la formation des personnels, tant l'évolution du contenu des métiers est rapide. En effet, une entreprise dispose de deux voies principales pour pourvoir aux nouveaux emplois créés par les mutations du commerce : le recrutement externe ou la mobilité interne, qui implique de faire monter les collaborateurs en compétences et en polyvalence et d'élargir leur périmètre d'action. Devenir webmaster, ce n'est pas être vendeur en magasin. Cela ne fait pas appel aux mêmes compétences. En intensifiant la formation des salariés, ces derniers disposeraient de réelles

perspectives d'évolutions, tandis que l'entreprise réduirait les coûts engendrés par les procédures de recrutement.

Par conséquent, le crédit d'impôt proposé s'appliquerait également à la formation des salariés et du dirigeant d'entreprise.

L'équité fiscale et réglementaire est un enjeu majeur des années à venir. Il n'est pas possible de s'intéresser aux nouvelles formes du commerce sans aborder le sujet majeur des distorsions de concurrence qui s'appliquent en matière de fiscalité.

Nous ne nous sommes volontairement pas appesantis sur la problématique de l'optimisation fiscale de certains acteurs, considérant qu'il s'agit là d'un sujet européen. Nous appelons toutefois à davantage de transparence concernant les négociations et débats menés par le Gouvernement sur ce sujet et à une meilleure association du Parlement.

En revanche, nous avons porté notre analyse sur la fiscalité, notamment foncière, qui pèse sur le commerce physique et qui est inadaptée aux évolutions du secteur. Les commerçants traditionnels s'acquittent d'un grand nombre de taxes liées à leur implantation locale, assujettissement qui ne s'applique pas aux *pure players* et qui lèse donc les premiers d'un désavantage compétitif.

La taxe sur les surfaces commerciales (Tascom) est l'exemple le plus emblématique de la nécessité de lancer un vaste chantier de refonte de la fiscalité du foncier. Outre le fait qu'elle ne frappe que les commerçants disposant d'un magasin physique, ses modalités d'application interrogent aujourd'hui sa cohérence : il existe en effet de multiples dérogations, liées à la date de création, au chiffre d'affaires réalisé par mètre carré, au type de produits vendus, *etc.* La taxe n'a aujourd'hui plus aucun lien avec ses objectifs initiaux d'aménagement du territoire. Pourtant, elle a augmenté de 600 % en dix ans !

Le rééquilibrage concurrentiel entre le commerce physique et le commerce en ligne ne peut plus attendre : trop peu d'évolutions ont eu lieu, octroyant aux *pure players* un avantage compétitif qui ne récompense pas une productivité ou une efficacité plus grande, mais qui symbolise plutôt l'obsolescence du système fiscal français qui repose sur le foncier.

C'est pourquoi une vaste réforme de la fiscalité du commerce devrait commencer par la disparition de la Tascom, impôt devenu injuste et déconnecté de la réalité. Bien entendu, les collectivités bénéficieraient d'une compensation intégrale. C'est le sens d'une des recommandations du rapport. Je précise par ailleurs que les collectivités ne bénéficient aujourd'hui d'aucun pouvoir de taux en la matière, seulement de la possibilité de légèrement moduler le montant, sachant par ailleurs que celui-ci a tendance à diminuer du fait de la fermeture de grandes surfaces et qu'il n'existe plus de grands projets de création. Il vaut donc mieux s'en tenir à une compensation.



Le combat n'est plus, depuis plusieurs années, celui des grandes surfaces contre le petit commerce de centre-ville. Aujourd'hui, c'est celui du commerce physique contre les *pure players* numériques, comme en atteste le fait que tant la grande distribution que les PME sont malmenées par l'essor et les pratiques de certains acteurs. Un chiffre permet de rappeler la différence de situation dans laquelle sont placées ces deux formes de commerce : le profit d'Amazon a triplé en France au dernier trimestre 2020.

Bien que cela ne soit pas l'objet du rapport, il me semble utile et nécessaire de rappeler que la réforme plus vaste de la fiscalité, que nous appelons de nos vœux, devra également réfléchir aux façons de mieux et davantage assujettir l'économie numérique à la fiscalité. Certains concepts et notions semblent dépassés, et permettent à quelques acteurs d'échapper à la règle commune. Le consentement à l'impôt dans notre pays souffre de cet état de fait. Les réflexions à venir devront donc faire converger les deux types de fiscalité, et lutter avec plus de vigueur encore contre les stratégies d'évitement et d'optimisation fiscale de ces acteurs.

Il existe plusieurs pistes aujourd'hui avancées dans le débat public pour moderniser le cadre fiscal applicable à l'économie numérique. Je pense par exemple à la taxation des livraisons, à l'évolution de la définition de l'établissement, à une meilleure taxation des revenus issus de la publicité, *etc.* Ces différentes pistes devront être expertisées dans des travaux ultérieurs.

Voilà, mes chers collègues, les principaux constats et recommandations du rapport.

Je vous remercie de votre attention.

**Mme Sophie Primas, présidente.** – La parole est aux commissaires.

**Mme Marie-Noëlle Lienemann.** – Ce rapport est très intéressant. On y apprend beaucoup de choses. Restent des problèmes politiques récurrents sur lesquels nous ne serons pas d'accord, comme le travail du dimanche ou le travail en soirée. Je ne suis pour ma part pas convaincue que ce soit déterminant par rapport au e-commerce. S'il est vrai que, le soir, chez soi, on achète parfois un produit sur internet, on ne va pas, à 21 heures ou 22 heures, dans le magasin du coin pour voir si le produit est disponible.

Quant au moratoire, il peut constituer l'occasion de redéfinir des schémas cohérents par grands territoires, en lien avec la prise en compte des mécanismes logistiques figurant dans les documents d'urbanisme. Il faut y réfléchir dès à présent.

Pour le reste, beaucoup de choses à repenser, en particulier la question de la transition écologique dans le domaine du e-commerce.

Je suis par ailleurs très favorable au recours aux friches et également d'accord avec le fait que l'accélération du numérique constitue une question importante.

Vous ouvrez des pistes en matière de fiscalité. Notre système ne peut en rester là. Il faut à présent trouver des stratégies beaucoup plus cohérentes.

**M. Fabien Gay.** – Je souhaiterais revenir sur les notions de sens, de proximité et d’omnicanalité. Je pense qu’il y a chez les citoyens une recherche de sens à propos du fait de produire et de consommer. De même, les salariés cherchent aujourd’hui à donner un sens à leur travail.

Il faut donc que chacun soit vigilant face à l’accroissement des inégalités. Toutes les associations caritatives expliquent qu’elles font face à un véritable déferlement de personnes qu’elles n’ont jamais vues. Cette crise va s’accroître et apparaît durable. Tout le monde a envie de bien manger, de manger bio, de manger local, mais encore faut-il le pouvoir. Je pense que, malgré nos différences politiques, nous partagerons le même constat.

S’agissant de la recherche de proximité, je crois que la crise va nous poser problème. La rédaction de ce rapport a été commencée avant la crise, et je suis quant à moi extrêmement inquiet. Combien de nos commerçants et de nos artisans vont pouvoir demeurer en centre-ville ? Je ne suis malheureusement pas sûr qu’un restaurateur qui n’a pas travaillé depuis quasiment un an s’en relève – et c’est là une majorité. En outre, peut-être l’habitude d’acheter sur internet va-t-elle persévérer après la crise...

Enfin, je partage tout ce que vous avez dit au sujet de l’omnicanalité. Dès lors, je suis d’accord sur le fait qu’il ne faut pas interdire le commerce en ligne. Ce serait illusoire ! Pour une personne éloignée des centres-villes, qui n’a pas accès à un transport public et qui se fait livrer ses courses chaque semaine, c’est un plus.

Dans ma ville, il n’y a plus de librairie indépendante depuis six ans. Le rayon de librairie du Leclerc du Blanc-Mesnil a été fermé parce qu’il n’était pas considéré comme essentiel. Si vous vouliez lire pendant le deuxième confinement, il fallait commander sur Amazon ou auprès d’un autre distributeur.

Je pense donc qu’il faut encadrer cet aspect des choses. Je ne crois pas qu’on résoudra le problème par l’ouverture le dimanche ou le soir – mais c’est un débat que nous avons depuis très longtemps. Toutefois, quand on discute avec les salariés de ces sujets, ils disent que refuser le travail le dimanche ou le soir est compliqué. Cela ne conduit pas systématiquement à un licenciement, mais le salarié est mal vu par sa direction, il peut se voir imposer des changements d’horaire et être mis à l’écart. Encadrer ce sujet peut donc être compliqué.

Quant aux entrepôts de stockage, ils constituent de nouvelles manières de fonctionner et recourent à de nouveaux emplois extrêmement dégradés, très mal payés, dont le but est d’être le plus possible rentables. Ces nouvelles formes de travail pèsent sur les conditions sociales. Il faut donc que le législateur s’attaque à cette question. On ne peut laisser un tel modèle

proliférer. On a eu le même débat sur Amazon pendant le premier confinement. La justice a estimé que les conditions de travail n'étaient alors pas respectées.

Enfin, la question de la fiscalité est essentielle. Les géants du numérique ne payent quasiment pas d'impôt, pratiquent l'optimisation fiscale, voire l'évasion fiscale. À côté, nos commerces sont imposés à des pourcentages compris entre 25 et 33 %. C'est inacceptable et scandaleux ! Il faut s'attaquer à cette question et remettre de l'ordre dans tout cela. Les géants du numérique et les multinationales sont parfois plus puissants que les États, et si Amazon continue à payer 1 % d'impôts et à en optimiser les trois quarts, on ne s'en sortira pas. C'est un combat que nous pourrions mener en commun.

Beaucoup de questions ont été soulevées dans ce rapport. Je ne suis pas d'accord avec tout ce qui a été dit, mais je remercie Serge Babary pour son travail.

**Mme Évelyne Renaud-Garabedian.** - Je souhaitais savoir si Serge Babary, à l'occasion des auditions, a eu l'impression que l'on se dirigeait vers une transformation de certaines filières du commerce de détail. Ne va-t-on pas se retrouver avec des commerces de prêt-à-porter qui deviendront des *showrooms*, le client venant essayer ou choisir ses vêtements, pour ensuite les acheter sur internet ? Beaucoup de boutiques cèdent leur bail. N'assiste-t-on pas à une transformation ou à une disparition de la notion de fonds de commerce ?

**M. Pierre Cuypers.** - Je remercie Serge Babary de tous les éclairages qu'il nous a apportés, dans un contexte économique difficile, dont on ne sait pas comment il va évoluer.

Face au recours au télétravail, je m'interroge sur les conséquences de la crise sur l'immobilier de bureau...

**Mme Sophie Primas, présidente.** - Ce n'est pas tout à fait le même sujet...

**M. Pierre Cuypers.** - Mais il s'agit néanmoins de commerce immobilier.

**Mme Sophie Primas, présidente.** - Il est vrai que cela a un impact sur des quartiers comme La Défense.

**M. Daniel Gremillet.** - Je remercie Serge Babary pour son travail et pour ce qu'il vient de nous exposer, à un moment où la situation est assez perturbée. Il a commencé son travail avant la crise et le prolonge au cœur même de celle-ci. Son analyse démontre une évolution significative.

Je partageais par ailleurs ce qu'a dit Évelyne Renaud-Garabedian. On a vu ce phénomène se développer sur nos territoires.

La crise sanitaire va peut-être par ailleurs avoir un impact sur la fin du plastique, des emballages, du libre-service, *etc.* Pourquoi a-t-on choisi d'emballer les fromages ? Rappelez-vous de la listeria et des titres des journaux, il y a trente ans, à propos du « fromage qui tue » ! Or les fromages n'étaient pas contaminés chez le fabricant, mais par le consommateur qui voulait toucher le produit et qui transmettait ainsi la listeria ! Avec la crise sanitaire, on va remettre les emballages en cause mais ainsi favoriser le e-commerce, qui sera tenu d'expédier les denrées emballées dans du plastique !

Enfin, s'agissant de la fiscalité, on risque, si on ne rééquilibre pas les choses, de créer une distorsion fiscale entre les secteurs d'activité. Nous ne pouvons, en tant que parlementaires, en être complices.

Fabien Gay a soulevé un débat autour du fait que certains métiers vont disparaître. Je ne veux pas me faire le défenseur d'Amazon, mais le profil et le besoin en termes de main-d'œuvre n'est pas le même dans un entrepôt et dans un commerce. Il faut bien le comprendre.

**Mme Marie-Christine Chauvin.** – Je remercie Serge Babary pour son excellent rapport. Il soulève bien des questions, que l'on peut partager. Il est vrai que l'on ressent l'inquiétude générale, et je partage les conclusions qui nous ont été présentées.

J'aimerais revenir sur la complémentarité entre commerce électronique et commerce traditionnel. Certains petits commerces, dans les bourgs, ont réussi à survivre en proposant leurs marchandises sur les réseaux, le client se déplaçant pour venir chercher sa commande. La complémentarité entre commerce en ligne et commerce traditionnel est une nécessité, et je crois qu'il faudrait accompagner les petits commerçants, essentiellement en milieu rural, pour les aider à s'adapter.

Daniel Gremillet a soulevé la question de l'emballage. C'est un point que j'ai également abordé lors de la réunion du groupe d'études « Agriculture et alimentation ». Je crois en effet que nous avons besoin du plastique pour notre sécurité alimentaire. Ce n'est pas la fabrication qui est en cause, mais le comportement de la population, qui n'a pas l'esprit civique pour ce qui concerne les déchets. Ceux-ci vont dans la même poubelle, même s'il existe une filière de traitement.

Par ailleurs, les commerces doivent faire savoir qu'ils existent virtuellement, mais aussi physiquement. Or on veut faire disparaître tous les panneaux indicateurs qui indiquent la présence d'une boutique pour des raisons environnementales. En milieu rural, c'est un grave problème. Certes, il ne faut pas multiplier la signalétique, mais nous devons conserver les formes les plus esthétiques en les plaçant à des endroits pertinents pour nos commerçants et nos artisans.

**Mme Martine Berthet.** – Je tenais à prendre la parole pour féliciter Serge Babary pour ce travail très complet, qui arrive fort à propos et qui

nous montre bien l'exacerbation des évolutions. Pour ma part, je suis complètement en accord avec les propositions relatives à la nécessité d'introduire plus d'équité entre les différents canaux, qui sont tous nécessaires et à conserver. Les questions de fiscalité et de formation me paraissent réellement importantes.

**M. Franck Montaugé.** – Merci à Serge Babary et à tous ceux qui l'ont accompagné pour ce rapport très dense et très intéressant.

La question du *Digital Service Act* (DSA) et du *Digital Market Act* (DMA), qui vont s'appliquer très rapidement – et c'est tant mieux – n'a pas été abordée dans le rapport. Il serait intéressant qu'il y ait quelque chose sur ce point. Cela va en effet faciliter l'accès aux plateformes, permettre une plus grande équité dans le traitement des acteurs économiques et des commerçants. Je pense que ceci est de nature à faciliter la numérisation des commerces locaux, qui doivent garder un pied dans le monde réel et un pied dans le monde numérique.

La fiscalité a été largement évoquée. Peut-être faudrait-il proposer, si cela n'existe pas, un dispositif national afin de compenser les charges fixes des commerçants, au premier rang desquels la location des locaux. Ceci renvoie à la taxe sur le numérique, qui n'existe pas vraiment. On ne peut attendre sa mise en place pour tenter de rétablir l'équilibre concurrentiel entre commerce réel et commerce numérique, par ailleurs complémentaires.

Enfin, tout le monde ne peut pas faire du commerce. Certains sont doués pour cela, d'autres moins. Combien de fois voit-on des commerces périr faute de savoir-faire ? Or on peut acquérir celui-ci par la formation, car il s'agit d'un métier. Offre-t-on suffisamment cette possibilité à ceux qui se lancent dans le commerce ? Je ne le crois pas. C'est sûrement un sujet qui mérite d'être développé.

**M. Serge Babary, rapporteur.** – Il me semble que nous sommes tous d'accord sur deux sujets, celui de la fiscalité, dont il faut ouvrir le chantier en urgence, et celui de la formation, qui a été cité à plusieurs reprises.

Les métiers dits de contact sont difficiles. Tout le monde pense être capable de les exercer et beaucoup rechignent à s'inscrire à la chambre de commerce ou à la chambre de métiers pour suivre des formations élémentaires. On ne peut forcer personne, mais c'est cependant nécessaire. On ne peut créer un site, le gérer, le suivre sans un minimum de connaissances et de volonté de le faire. Nous sommes bien conscients que certaines personnes ne passeront jamais au numérique. 20 % au moins des petits commerçants ne s'y astreindront pas, pour des raisons d'âge ou par manque d'intérêt. Ceux-là, malheureusement, sont condamnés au déclin économique, il faut l'admettre.

S'agissant du travail de nuit et du travail le dimanche, il ne s'agit pas de révolutionner les choses ni d'imposer quoi que ce soit. Il faut simplement introduire de la souplesse dans des règles qui ne sont plus

applicables en l'état. Ceci n'entraîne pas d'obligation. Ceux qui n'en verront pas l'intérêt pourront rester en dehors. C'est d'ailleurs le cas dans les zones touristiques internationales, où beaucoup de petits commerces ne souhaitent pas être ouverts le soir. Pour autant, ils ne pâtissent pas de la concurrence des grandes surfaces restées ouvertes.

Pour répondre à Marie-Noëlle Lienemann, il convient de mettre en place un suivi très rigoureux de l'application sociale de ces dispositions afin que les choses ne se fassent pas au détriment des salariés. Souplesse de la réglementation et équité vis-à-vis des grandes surfaces sont les maîtres-mots de cette démarche si l'on veut faire en sorte que les commerces puissent lutter à armes égales.

J'emploierai les mêmes termes pour répondre à Fabien Gay. Chacun est bien conscient que tout repose sur les notions de sens, de proximité et d'omnicanalité.

S'agissant de la capacité financière, il est évidemment plus facile d'accéder à un certain nombre de produits nouveaux, bio, de grande qualité, quand on en a les moyens. Tous les débats autour de la production agricole tournent autour de cet aspect des choses : il faut produire de la qualité pour le plus grand nombre et ne pas aller vers une production différenciée, faute de quoi une partie de la population n'aura pas accès aux produits de meilleure qualité. C'est un risque.

Il convient donc d'être vigilant concernant l'apport de produits extérieurs, qui ne sont pas soumis aux normes qu'appliquent nos producteurs, afin que la population puisse accéder à la qualité avec une certaine facilité financière. C'est là aussi un problème d'équité entre citoyens.

Un commentaire à propos de la proximité : elle ne concerne pas que les centres-villes. Un supermarché de périphérie est un magasin de proximité pour une grande partie de la population. Les villes se développent à la périphérie, et on a de grandes cités où les seuls magasins de proximité sont des magasins « nouvelle formule » qui révolutionnent la présentation des produits avec des lunettes 3D, la possibilité de choisir des options et de payer avec son téléphone portable. On trouve des commerces sans vendeur, où l'on n'a même pas besoin de sortir sa carte pour payer ses achats, la puce se chargeant automatiquement de tout.

On peut relier ceci au travail dans les entrepôts évoqué par Fabien Gay. La numérisation amène l'automatisation d'un certain nombre d'actes commerciaux ou d'entreposage. Dans certains entrepôts ou certaines usines, le personnel est remplacé par des automates.

Il conviendra certainement de revoir quelques aspects juridiques. Je pense en particulier à l'ouverture de boutiques éphémères. C'est une demande des commerçants qui souhaitent pouvoir bénéficier d'une surface en centre-ville. Pour l'instant, c'est très compliqué à faire fonctionner. Ce type d'activité étant assimilé à l'événementiel, ces endroits ne peuvent ouvrir

pour l'instant. Il nous faut revoir la possibilité pour un acteur d'acheter une surface en centre-ville et de la louer successivement à des commerçants différents.

S'agissant de l'immobilier, il est vrai que les bureaux vont connaître des problèmes - mais c'est un autre sujet.

Je retiens les remarques de Daniel Gremillet à propos de l'emballage. Ceci a été évoqué dans la proposition de charte sur le e-commerce. Tous les acteurs doivent préciser les efforts qu'ils vont réaliser dans le domaine de l'emballage. Les interlocuteurs français font preuve de bonne volonté pour travailler en commun et être rigoureux. On espère que cet effort incitera les grands acteurs étrangers, dont le plus important, à améliorer les choses.

Marie-Christine Chauvin a évoqué la possibilité pour un commerçant de venir chercher le produit qu'il soit en ville, en périphérie urbaine ou dans un centre-bourg. Il s'agit du *click and collect* - le mot fait moderne. Ceci existe donc déjà. Autrefois, dans les campagnes, l'épicier, le boucher, le boulanger faisaient leur tournée pour vendre leurs produits. Ce sera dorénavant différent. Les commerçants se consacreront à leur travail physique et les livraisons se feront à travers tout le territoire. C'est déjà le cas. Il faut travailler la logistique, qui se développe beaucoup avec le e-commerce.

Je reviens sur les propos de Marie-Noëlle Lienemann. Je suis d'accord avec elle : il faut intégrer la prise en compte de la logistique dans le zonage commercial et tenir compte des friches existantes, qui peuvent être réutilisées. Pour l'instant, la facilité pour les communes est d'y bâtir des logements. On fait avancer la ville en périphérie, on repousse les zones commerciales, sans se soucier de l'entreposage ni de la logistique. Il faut le prévoir.

Je rappelle que le commerce représente 4,7 % de l'artificialisation des sols. On peut accuser les grandes surfaces d'utiliser des terres agricoles, mais ce sont l'urbanisation et les infrastructures qui y recourent le plus. On peut aussi reconstruire les zones commerciales sur les zones commerciales. Ce qu'il faut, c'est assouplir les règles de construction et revoir les passages en commission, etc.

Martine Berthet l'a évoqué : les commerçants doivent pouvoir installer leur publicité sur des plateformes locales. Il faut au moins que ce soit à la dimension d'un département. On en voit fleurir par canton ou communautés de communes : c'est trop réducteur, et cela constitue une perte de moyens. On doit travailler au niveau départemental, avec des acteurs déjà bien implantés, comme les chambres consulaires. Il existe en particulier des réseaux mis en place par les chambres de commerce ou par des acteurs qui travaillent à l'échelon départemental. Un commerçant d'un centre-bourg, même rural, peut utiliser cette plateforme et ainsi élargir sa clientèle.

La remarque de Franck Montaugé sur la réglementation européenne est une bonne remarque. On ne l'a pas prise en compte parce qu'elle ne s'applique pas pour l'instant, mais on la conserve à l'esprit.

**M. Franck Montaugé.** – D'autant plus que, lorsqu'on avait travaillé sur les lois numériques, on s'était enquis des difficultés de déréférencement et de fonctionnement des moteurs de recherche, qui ne mettent pas tout le monde à égalité.

**Mme Sophie Primas, présidente.** – En résumé, l'arrivée du numérique dans le commerce représente un peu ce qu'a été l'arrivée des hypermarchés dans les années 1970. Cela a bousculé le secteur et va le bousculer davantage encore à l'avenir. Le numérique est un espace de liberté pour l'instant totalement débridé, dans lequel il existe peu de régulation en matière fiscale ou en matière de service.

C'est inéluctable, mais cela offre aussi des opportunités à ceux qui veulent commercer. La réflexion de Franck Montaugé à propos de l'équité d'accès aux plateformes est très importante. C'est aussi une possibilité de commercer pour les gens isolés.

Ceci offre en soi beaucoup de potentialités. Il faut cependant réguler les mouvements, car on voit bien que, pour l'instant les choses sont extrêmement débridées. On a face à soi un univers très contraint par la réglementation, celui du commerce physique : on ne peut ouvrir, on ne peut transformer, on est contraint par des baux, on est contraint par le temps, par les taxes.

Le rapport de Serge Babary, face à cet espace de liberté qu'est aujourd'hui internet, offre d'instaurer un peu de souplesse pour le petit commerce et propose de travailler en commun. Je pense que le petit commerce de demain comportera une offre numérique.

Comme l'a dit Évelyne Renaud-Garabedian, le commerce est en train de se transformer. Demain, on ira essayer un tailleur dans une cabine et non plus dans une boutique. La machine prendra nos mesures, nous montrera à quoi on ressemble avec un tailleur, nous chaussera, nous proposera la bonne taille, et on recevra tout chez nous le lendemain ! Cela existe déjà sur le marché de la chaussure. Le magasin recourt à un matériel spécial pour prendre l'empreinte du pied, son épaisseur, sa longueur, sa largeur, *etc.*, pied par pied, et fabrique les chaussures à la bonne taille. Je pense d'ailleurs que la 5G va multiplier ce type de service.

Enfin, en matière de souplesse et d'équité fiscale, un travail très important reste à réaliser avec nos collègues de la commission des finances. Nous vous proposons une première piste avec la Tascom. Les petits commerçants de centre-ville ne la paient pas, mais acquittent la cotisation foncière des entreprises (CFE). Les grandes surfaces, de leur côté, payent la CFE, la Tascom, *etc.* Quant au secteur numérique, il ne paye rien. Il s'agit



d'une inéquité totale. Il est vrai que le DMA et le DSA constituent de bons outils pour y remédier.

*Le rapport est adopté.*



## LISTE DES PERSONNES ENTENDUES

### Mardi 10 décembre 2019

- *Fédération du commerce et de la distribution* : **M. Jacques CREYSSEL**, délégué général, **Mme Cécile ROGNONI**, directrice des affaires publiques.

- *Confédération des petites et moyennes entreprises* : **Mmes Bénédicte CARON**, vice-présidente en charge des affaires économiques, juridiques et fiscales, **Delphine CASSANTE**, juriste, et **Sabrina BENMOUHOU**, chargée de mission affaires publiques et organisation.

### Mardi 17 décembre 2019

- *Alliance du commerce* : **MM. Yohann PETIOT**, directeur général, et **Guillaume SIMONIN**, directeur du pôle économique et juridique.

- *Fédération des commerçants spécialistes des jouets et produits de l'enfant* : **MM. Romain MULLIEZ**, co-président, et **Jean KIMPE**, délégué général.

- *Conseil national des centres commerciaux* : **MM. Gontran THÜRING**, délégué général et **Dorian LAMARRE**, directeur des relations institutionnelles et extérieures, **Mme Salomé GRANGÉ**, chargée d'affaires publiques et juridiques.

- *Fédération du commerce et de la distribution* : **M. Jacques CREYSSEL**, délégué général, **Mme Cécile ROGNONI**, directrice des affaires publiques.

### Mercredi 8 janvier 2020

- *Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)* : **Mmes Bénédicte CARON**, vice-présidente en charge des affaires économiques, juridiques et fiscales, **Sandrine BOURGOGNE**, secrétaire générale adjointe, et **Delphine BORNE**, juriste.

- *Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie* : **Mmes Corinne MANEROUCK**, responsable juridique du pôle affaires publiques, **Fabienne ETCHEMENDY**, chargée de mission développement économique des territoires, **M. Pierre DUPUY**, chargé de mission affaires publiques ultramarines et relations avec le Parlement.

### Mercredi 15 janvier 2020

- *Fédération des magasins de bricolage et de l'aménagement de la maison* : **Mmes Caroline HUPIN**, déléguée générale et **Anne-Virginie DISSARD**, directrice de la communication corporate et des affaires publiques.

- *Conseil du commerce de France* : **M. William KOEBERLÉ**, président, **Mmes Fanny FAVOREL-PIGE**, secrétaire générale et **Corinne PARISOT-CHAUTEMPS**, directrice de la communication et du développement.

- *Fédération de l'épicerie et du commerce de proximité* : **Mme Virginie GRIMAULT**, secrétaire générale.

- *Groupement Les Mousquetaires* : **MM. Frédéric THUILLIER**, secrétaire général et **Thibault LONCKE**, chargé de mission.

Mardi 21 janvier 2020

- *Fédération du e-commerce et de la vente à distance* : **M. Marc LOLIVIER**, délégué général, **Mme Marie AUDREN**, responsable affaires publiques.

Jeudi 23 janvier 2020

- *Ebay* : **Mmes Charlotte CHEYNARD**, responsable affaires institutionnelles France et **Sabina LINDSTEDT**, chargée de mission affaires institutionnelles.

- *Cdiscount* : **Mmes Marie EVEN**, secrétaire générale de Cdiscount et **Cécile BARATEAU**, directrice adjointe des relations extérieures.

Mardi 28 janvier 2020

- *Uber eats* : **MM. Jean-Adrien MONLEAU**, directeur de la stratégie Europe de l'Ouest et du Sud et **Alexis CINTRAT**, responsable des affaires publiques.

- *Confédération des commerçants de France* : **M. Francis PALOMBI**, président, **Mme Bénédicte BOUDET-CORRIC**, déléguée générale.

- *Pop'N'store* : **MM. Marc WEISSENBACHER**, fondateur, et **Laurent TAALBI**, business angel.

- *Cerfrance* : **Mme Pascale JOYEUX**, présidente Cerfrance Alliance Centre, **MM. Philippe GOUJON**, directeur du Cerfrance Val-de-Loire, **Ludovic PETELLE**, directeur général adjoint et pôle développement, et **Martin NICOL**, chargé de mission au Secrétariat Général - Pôle Fédération.

Mercredi 29 janvier 2020

- *CA COM GROUPE* : **M. Rodolphe BONNASSE**, président directeur général.

Mardi 4 février 2020

- *Confédération du commerce de gros et international* : **MM. Hugues POUZIN**, directeur général, **Pierre PERROY**, responsable du département juridique, et **Cyril GALY-DEJEAN**, responsable des relations institutionnelles et du secrétariat du comité de liaison de l'approvisionnement au bâtiment.

- *HUB Institute* : **M. Emmanuel VIVIER**, co-fondateur, **Mme Marion LETOREY**, directrice conseil en transformation digitale.

- *Fédération du commerce coopératif et associé* : **M. Alain SOUILLEAUX**, directeur juridique, **Mme Alexandra BOUTHELIER**, déléguée générale.

Mercredi 5 février 2020

- *LSA* : **M. Yves PUGET**, directeur de la rédaction.

Jeudi 20 février 2020

- *Auchan* : **MM. Jean-Denis DEWEINE**, directeur général, **Pierre BUCHSENSCHUTZ**, secrétaire général Auchan retail, et **Paul HUGO**, responsable des relations institutionnelles.

- *Maisons du monde* : **Mme Patricia SBERRO**, directrice des flux.

Mardi 25 février 2020

- *Kantar* : **Mme Gaëlle LE FLOCH**, strategic insight director.

- *Information resources incorporated (IRI)* : **Mme Emily MAYER**, directrice business insight.

- *Confédération générale de l'alimentation en détail* : **Mmes Isabelle BRICARD**, secrétaire général et **Isabelle FILLAUD**, chef de département, affaires juridiques, économiques et européennes.

- *Observatoire Société et Consommation* : **M. Philippe MOATI**, co-fondateur.

- *LeBonCoin* : **MM. Renaud LARGE**, directeur associé et **Godefroy DAUBIN**, chargé de mission.

- *La Redoute* : **MM. Philippe BERLAN**, directeur général commercial et **Jean-Philippe SLOVES**, directeur de la Communication corporate et RSE.

Mercredi 26 février 2020

- *Little extra* : **M. André TORDJMAN**, président fondateur.

- *Institut Procos* : **MM. Emmanuel LE ROCH**, délégué général et **Marc-Antoine JASSON**, directeur conseil.

- *La Fourche* : **M. Nathan LABAT**, CEO, **Mmes Valentine BAUDOUIN**, partner, et **Delphine GRANIER**, chargée de mission.

- *Epicery* : **M. Edouard MORHANGE**, CEO, **Mme Delphine GRANIER**, chargée de mission.

Jeudi 5 mars 2020

- *Rakuten* : **MM. Benjamin MOUTTE**, directeur des affaires publiques et juridiques, **Luca BRESCH**, conseiller senior, et **Matthieu DENIME**, directeur commercial.

Lundi 7 décembre 2020

- *Fédération du commerce et de la distribution* : **M. Jacques CREYSSEL**, délégué général, **Mmes Layla RAHOU**, directrice des affaires publiques et **Sophie AMOROS**, chargée de mission - affaires publiques et communication.

- *Institut Procos* : **MM. Emmanuel LE ROCH**, délégué général et **Marc-Antoine JASSON**, directeur conseil.

- *Conseil national des centres commerciaux* : **MM. Vincent RAVAT**, directeur général et **Dorian LAMARRE**, directeur des relations institutionnelles et extérieures.

- *Fédération du e-commerce et de la vente à distance* : **M. Marc LOLIVIER**, délégué général, **Mme Sabah DOUDOU**, responsable affaires publiques.

Vendredi 11 décembre 2020

- *Conseil du commerce de France* : **M. William KOEBERLÉ**, président, **Mme Corinne PARISOT-CHAUTEMPS**, directrice de la communication et du développement.

- *Table ronde des acteurs de la logistique* : **Mme Constance MARÉCHAL-DEREU**, directrice générale de France Logistique, **M. Alexis DEGOUY**, délégué général de l'Union des entreprises de transport et de logistique de France, **Mme Cécile TRICAULT**, membre du bureau d'Afilog.

Lundi 11 janvier 2021

- *Convention citoyenne pour le climat* : **M. William AUCANT**, membre.

Vendredi 22 janvier 2021

- *Direction générale des entreprises - Ministère de l'économie* : **M. Alban GALLAND**, sous-directeur du commerce, de l'artisanat et de la restauration.