

# LES NOUVELLES FORMES DE COMMERCE QUELS IMPACTS POUR LES VILLES ET LEURS POLITIQUES TERRITORIALES ?

Séminaire sur le développement  
commercial du 28 septembre 2017

# Sommaire

---

Introduction.....	5
Compte rendu .....	7
Quelques lectures pour aller plus loin.....	58
Annexe : liste des inscrits au séminaire.....	59





# Introduction

---

Les actes, présentés dans ce document, rapportent les interventions et les discussions, qui se sont tenues lors du colloque organisé par Plaine Commune en partenariat avec l'Institut Ville et Commerce. Ce deuxième séminaire sur les questions du Commerce s'est déroulé le 28 septembre 2017 au siège de l'Établissement Public Territorial Plaine Commune, à Saint-Denis.

« Les nouvelles formes de commerce : quels impacts pour les villes et leurs politiques territoriales ? »

Le programme de ce colloque comportait les différents temps suivants :

- Ouverture, par Patrick Braouzec, Président de Plaine Commune
- Table ronde n° 1 : les nouvelles formes de commerce

Avec :

- Ilan Benhaïm, Co-fondateur de Vente-privée.com
- Pierre Blanc, Responsable grands comptes au Picom
- Nachida Tighilt, Directrice du développement en IDF d'Auchan et Immochan
- Magali Vergnet, Responsable du développement territorial à la Semaest

- Table ronde n° 2 : quels impacts de l'évolution du commerce sur les villes et leurs politiques publiques ?

Avec :

- Alain Rallet, Economiste, Université Paris Sud
- Laetitia Dablang, Iffstar, Université Paris Est
- Nicolas Douce, Directeur adjoint Département Emergence & Valorisation immobilière, SNCF – Gares & Connexions
- Rémy Loiseau, Président du Groupe Cordonnier
- Nicolas Bonnefoy, Co-gérant d'Intencité

- Clôture, par Hervé Chevreau, vice-président de Plaine Commune, maire d'Épinay-sur-Seine

Les débats étaient animés par Pascal Madry, Directeur de l'Institut pour la Ville et le Commerce.



# Compte rendu

---

## Patrick Braouzec

Je vous remercie d'avoir répondu à cette invitation. C'est notre deuxième séminaire. Nous avons pris l'initiative l'année dernière d'organiser un séminaire ouvert aux professionnels du commerce, mais aussi à tous les acteurs concernés par le commerce, en l'étendant au-delà du périmètre de notre territoire « Plaine Commune », considérant que nous avons à réfléchir ensemble sur les mutations de ce secteur, sur le commerce en général, sur le commerce de proximité en particulier, considérant également qu'il nous fallait travailler avec un nouveau venu dans notre société, l'e-commerce.

La première édition avait réuni une centaine de personnes. Les retours, positifs, nous ont encouragé à reconduire l'événement. Une attente existe effectivement, puisque nous sommes plus de 120 aujourd'hui, avec un public provenant en partie de territoires voisins.

Il s'agit de l'un des enjeux de ce séminaire : réfléchir ensemble sur la manière de travailler en coopération, en coordination, et peut-être sur la manière d'arrêter les concurrences mortifères, de réfléchir ensemble sur le e-commerce, mais aussi sur le commerce de centre-ville et ses difficultés, même si nous sommes moins exposés que certaines villes situées en dehors de l'Île-de-France.

Olivier Razemon, l'auteur du livre « Comment la France a tué ses villes », a bien montré que la disparition du commerce entraîne la dégradation de l'habitat. Nous mesurons bien le rôle que joue le commerce en centre-ville et je crois que nous avons intérêt aujourd'hui à conduire cette réflexion partagée.

Vous le savez, Plaine Commune se veut pleinement intégrée dans la dynamique métropolitaine, particulièrement en matière de développement économique.

Le territoire est ouvert aux dynamiques et aux grands projets métropolitains, dans le cadre d'une transformation vertueuse permettant corrélativement l'amélioration de la vie des habitants présents et l'accueil sur place de populations nouvelles.

C'est bien cette même volonté qui doit permettre de franchir une nouvelle étape dans le déploiement d'un territoire de vie où le bien-être et la qualité de vie des habitants doit être le cœur du projet.

Et la question commerciale en est un des enjeux majeurs.

Voilà les quelques mots que je souhaitais vous livrer en introduction. Je vous souhaite de fructueux échanges.

## Pascal Madry

Merci Monsieur le Président. Il s'agit effectivement du second séminaire organisé par Plaine Commune, en partenariat avec l'Institut pour la Ville et le Commerce. Le premier séminaire, réuni l'an dernier, s'est intéressé principalement aux problématiques d'aménagement commercial en rez-de-chaussée d'immeuble. Ce second séminaire a trait aux mutations du commerce et à l'impact de ces mutations sur les villes et sur leurs politiques territoriales.

De fait, le commerce traverse aujourd'hui une crise, au sens économique du terme, c'est-à-dire une période intense de transformations mues par Internet et ses impacts sur les comportements de consommation et la réorganisation de la chaîne de valeur globale du secteur.

Le commerce traverse également une crise, au sens cette fois plus pathologique du terme, dont témoigne la baisse structurelle des chiffres d'affaires à surface de vente constante et le développement de la vacance commerciale, aussi bien dans les cœurs de ville (où elle s'élève à 11 % en moyenne en 2016) que – et cela, on le dit moins – dans les centres commerciaux (où elle s'élève à 12 % en moyenne en 2016).

Ces symptômes s'observent en France, mais aussi dans d'autres pays, notamment d'Europe.

Aujourd'hui, les pouvoirs publics se focalisent sur la question de la dévitalisation commerciale des centres-villes, mais il est probable que cette crise touche plus largement l'ensemble de l'armature commerciale des territoires. Le cadre de pensée des politiques publiques de développement comme de régulation du commerce semble ainsi devenu obsolète au sens où il ne permet plus d'appréhender les mutations du commerce et leurs impacts territoriaux dans leur globalité. Il est urgent de le revisiter.

Il apparaît en particulier nécessaire d'appréhender les différentes logiques d'investissement, de promotion, de distribution, d'aménagement, de consommation... de manière moins compartimentée.

Par exemple, on oppose systématiquement les moyennes surfaces aux boutiques alors que le commerce se développe à travers de nouvelles formes (entrepôts, consignes, applications mobiles...). Depuis Internet, la boutique a perdu le monopole de la gestion de la transaction marchande. Or, les pouvoirs publics continuent d'appréhender la place du commerce dans la ville au seul prisme des surfaces commerciales. Pourtant, le commerce emprunte désormais de nouvelles voies de développement, en particulier à travers les infrastructures de télécommunication. Or, la planification urbaine est peu diseuse en la matière.



© Madry

De même, on oppose toujours le centre-ville marchand aux zones de périphérie – moins ici à Plaine Commune, car nous sommes dans un territoire métropolisé – jusqu'à « victimiser » les centres-villes et à diaboliser les périphéries. Or, les périphéries sont également impactées par cette crise. D'ailleurs, les centres-villes de Plaine Commune se portent en général mieux que les centres commerciaux implantés sur le territoire. Le centre-ville de Saint-Denis compte 5 % de locaux vacants, soit un taux très faible, alors que les centres commerciaux du territoire (Ilo, Millénaire...) comptent en moyenne un quart de locaux vacants ! Les politiques locales du commerce doivent-elles toujours donner la priorité aux centres-villes ? Sans doute doivent-elles être repositionnées à une échelle plus large, et ne pas être réservées aux seuls cœurs marchands urbains.

Il devient donc urgent de repenser le commerce aujourd'hui pour s'éviter de devoir panser les villes demain ! Voilà l'idée centrale que nous avons voulu retenir pour guider nos réflexions et nos échanges de cette matinée. Cette idée, nous la développerons en deux temps. Une première table ronde nous permettra de faire le point sur les mutations actuelles du commerce. Une seconde table ronde nous permettra de débattre des impacts de ces mutations du commerce sur les politiques publiques locales, en particulier, d'urbanisme et de développement commercial.

J'aurais souhaité ouvrir cette première table ronde avec le témoignage d'Ilan Benhaim, co-fondateur de Vente-privée.com, mais il vient de nous prévenir par téléphone qu'il aurait quelques minutes de retard. Commençons donc avec vous, Pierre Blanc. Vous êtes Responsable de l'innovation au Picom. Vous allez nous présenter votre organisation. J'aimerais vous demander quelle est la réaction des groupes de distribution que vous conseillez, face à ces mutations qui bouleversent radicalement leur modèle économique ? De manière un peu provocatrice, comment s'adaptent-ils pour ne pas disparaître, pour ne pas devenir les futurs dinosaures du commerce moderne ?

## Pierre Blanc

Le débat est posé ! Le Picom est un pôle de compétitivité. Il s'agit d'une structure associative qui a pour vocation d'aider les entreprises de la distribution à innover, innover soit d'un point de vue métier, innover soit d'un point de vue technologique. Nous analysons l'évolution de la chaîne de valeur, pour reprendre vos propres termes, les nouvelles attentes du consommateur, les opportunités technologiques qui peuvent se présenter pour faire bouger la filière et lui permettre d'adapter ses réponses commerciales à l'évolution des attentes du marché.

Pour répondre à la question globale, sur la manière dont les distributeurs se mettent en ordre de marche pour répondre à l'évolution de leur contexte, le premier sujet auquel sont confrontés les « dinosaures », c'est effectivement le e-commerce. Depuis une quinzaine d'années, le e-commerce a remis en question le « driver » principal de la distribution, qui était la transaction d'achat, avec pour seul objectif : réaliser des ventes. Ce modèle économique a été porteur durant un certain temps. Il est maintenant très clairement remis en question par les *pure players*, les e-commerçants, qui sont venus casser la place du magasin. Il y a déjà eu des victimes, au premier rang desquels : la VAD.

## Pascal Madry

Vous parlez de la vente à distance.

## Pierre Blanc

Effectivement. Les entreprises de VAD figurent parmi les premières victimes du e-commerce, à l'exemple des Trois Suisses. Certaines chaînes ont également fermé. Toys « r » Us est en faillite aux Etats-Unis...

Dans le même temps, la société a bougé, les attentes des consommateurs ont évolué. Ceux-ci aspirent à davantage de liberté, de plaisir, de facilité de vie et de shopping et de responsabilisation dans leurs comportements de consommation. Ces quatre dimensions conditionnent les évolutions des réponses commerciales, que les enseignes devront apporter. S'ajoute, en parallèle à tout cela, « *l'empowerment* », le pouvoir accru dont se dote le consommateur du fait de la technologie.

Toutes ces évolutions ont finalement conduit à la déstructuration du parcours d'achat classique. Le parcours d'achat du consommateur n'est plus du tout linéaire, synchronisé...

## **Empreintes de mouvement d'un individu cartographiées à partir de ses données de géolocalisation - Lab Orange**



© Madry



Alors que font les enseignes pour répondre à ces nouvelles attentes et à ces nouvelles menaces ?

Un premier type de réaction, de nature plutôt défensive, consiste pour elles à s'orienter vers un commerce ubiquitaire. L'objectif est de permettre au consommateur de pouvoir trouver en tout lieu, à tout moment et dans tous les formats, tous les produits qu'il puisse imaginer. On a vu ainsi se déployer de nouveaux formats de vente (consignes automatiques, *pop-up store*, *drive*, *click and collect*...) et de nouveaux canaux d'information : du réseau social en passant par la borne en magasin. Le Bon Coin commence à mettre des corners dans les galeries marchandes. On voit apparaître des magasins automatisés : des containers sans personnel avec terminal de paiement automatique...



© Madry

Cette évolution du physique vers le digital doit se faire selon une logique sans couture. Ce que le consommateur est en train de décider, de mettre dans son panier d'achat etc., doit être transposable d'un canal à un autre. Le recours à des outils technologiques performants devient ainsi indispensable.

Cette évolution remet considérablement en cause le modèle du magasin, qui est désormais réduit à un rouage dans un processus plus global. Il n'est plus central. Ce qui importe à une enseigne, c'est qu'une vente soit réalisée. Qu'elle ait donné lieu à du *showrooming*, peu importe...

Du côté des e-commerçants, nous observons le cheminement exactement inverse : le lieu d'interaction physique avec le consommateur devient fondamental. Les grands *pure players* ont ainsi investi massivement des milliards de dollars pour se doter de parcs de magasins. Amazon a déboursé 13,7 Md\$ dans l'acquisition de la chaîne *Whole Foods*. Alibaba investit également des milliards de yuan dans des prises de participation dans des détaillants chinois. La plateforme a pour objectif de franchiser 10.000 supérettes.

### **Pascal Madry**

Pierre, vous nous décrivez les différentes facettes de cette nouvelle révolution commerciale, mais je reste frappé par sa lenteur. Prenons la précédente révolution commerciale, celle du *discount*, qui s'illustre en France avec l'apparition de l'hypermarché. Le premier hypermarché ouvre en France en 1963 et on sait que le format parviendra à s'imposer définitivement dans le paysage commercial autour des années 1980, avec 33 % de parts de marché dans l'alimentaire. Ce format aura donc mis une vingtaine d'année à s'approprier un tiers de son marché.

Prenons maintenant Internet. Les premières ventes à distance sur Internet datent du début des années 1990...

### **Pierre Blanc**

Voire de la fin des années 1990...

### **Pascal Madry**

Voire de la fin des années 1990... Or, vingt ans plus tard, ce nouveau canal ne dépasse pas 6 % de part de marché. Je ne doute pas qu'Internet bouscule violemment le rôle de la boutique, en tant qu'interface marchande. Pour autant, assiste-t-on à une transformation si radicale du paysage commercial ? Cette révolution apparaît plutôt assez douce, considérée sur le long terme...

### **Pierre Blanc**

Tous les exemples que je viens d'évoquer montrant les différences entre retail et e-commerce n'auront plus de sens à très brève échéance. Les enseignes, dans leur évolution actuelle, essaient d'intégrer au maximum le canal digital, dans leur stratégie de vente. Et à l'inverse, les e-commerçants sont en train d'investir le monde physique. Cette frontière va disparaître définitivement d'ici 3, 5, 7 ans. Savoir où le consommateur s'informe, où il prend sa décision, où il réalise son achat, où il retire son produit... devient un sujet totalement secondaire. Ce qui importe, c'est que cette vente tombe dans le compte d'exploitation. Je ne réponds pas totalement à la question. Mais je crois que cette nouvelle révolution commerciale réside dans l'effacement de cette frontière.

J'ai dit que des enseignes adaptaient leur modèle économique selon un premier mode de type défensif. Des enseignes s'adaptent également en développant des actions de nature offensive. Des enseignes importent ainsi dans leur mode de fonctionnement tout ce qui fait l'intérêt et la plus-value du commerce de proximité. Jusqu'à présent, nous pouvons taper dans la main de notre boulanger en lui disant « je te paierai demain », alors que les hypermarchés apparaissent très éloignés de ce genre de pratique.

### **Pascal Madry**

Ils y recourent seulement quand il s'agit de payer leurs fournisseurs !

### **Pierre Blanc**

Ceci est un autre débat ! Un des axes de progrès des enseignes consiste à développer une relation personnalisée avec le consommateur, et à industrialiser cette relation. Cela peut paraître antinomique. Elles doivent transformer leurs schémas mentaux, leurs postures, leurs processus, leurs organisations, leurs outils.

Le rôle du vendeur, toujours plus central, devra ainsi évoluer vers le conseil. Le vendeur ne parlera plus de prime abord de produit avec le consommateur, mais de son besoin. Il devra être dans le conseil pour évaluer le niveau d'adéquation de la réponse commerciale au besoin du consommateur, et si ce niveau est insuffisant, engager un processus de personnalisation de produit voire de fabrication à la demande. L'enseigne doit changer sa relation directe au consommateur mais également son niveau d'engagement et d'implication vis à vis du processus amont qui amène à ce que le produit soit de qualité, et respecte des exigences sociales et environnementales. Elle doit s'impliquer dans le contrôle de tous ces processus, avec ses prestataires, fabricants, transporteurs, logisticiens, pour tenir sa promesse vis-à-vis du consommateur.

### **Pascal Madry**

Vous venez de nous entraîner au sein des entreprises, dans leur transformation organique. On comprend cette nécessité pour elles d'intégrer ces nouvelles technologies aussi bien en amont au niveau de la *supply chain* pour permettre à leur outil logistique d'être encore plus réactif et plus efficace, qu'en aval, au niveau de leur fonction de commercialisation, pour mieux satisfaire le client. Vous auriez quelques exemples d'enseignes à nous donner, qui parviennent aujourd'hui à réduire ce grand écart entre l'amont et l'aval ?

### **Pierre Blanc**

Je pense à Leroy Merlin. L'enseigne s'oriente vers cette logique de construction de projet. Au lieu de vendre du carrelage, de la peinture, etc. au consommateur, elle coconstruit avec lui son projet de salle de bains.

Je reviens sur cette question d'implication de l'enseigne dans le processus d'achat. Je pense que ce repositionnement stratégique de l'enseigne devrait conduire à une relocalisation de la chaîne logistique et de la chaîne de production au plus près du magasin, pour que ce processus de contrôle puisse s'appliquer au mieux.

Il reste une dernière action plus engageante, mais dont la mise en œuvre risque de prendre plus de temps : passer de la relation à l'expérience.

D'abord l'expérience d'achat. Déjà, des magasins quittent leur sphère de confort habituelle pour amener le consommateur dans des lieux où il peut désormais se divertir, rêver, se former. Certaines galeries marchandes suivent également ce mouvement. Par exemple, une enseigne anglo-saxonne *life style* développe des *well-being schools*. Les vendeurs se présentent comme des coaches et sont chargés d'animer des sessions sur les thèmes du bien vivre et du divertissement. Les consommateurs se voient remettre en fin de session un book, en fonction de leur profil, définissant les types d'actions, de produits et services adaptés à leur projet de vie. Ici, il n'y a pas de vente immédiate, juste une insertion dans une trajectoire qui va conduire le consommateur à acheter plus tard les produits prescrits auprès des enseignes concernées.

Autre exemple : une enseigne vend des meubles mis en scène dans un hôtel, qui lui appartient. Le consommateur est immergé dans un environnement favorable à la vente. L'expérience d'achat peut donc être menée assez loin.

Ensuite, l'expérience de consommation. J'ignore à quel rythme et selon quelle ampleur, et si tous les univers de produits seront touchés, mais il est certain que des enseignes évolueront d'un modèle commercial à un modèle « serviciel », centré non plus sur l'acquisition mais sur l'assistance à maîtrise d'usage des produits.

Or, il est vraisemblable que les enseignes ne pourront pas tenir seules cette promesse d'usage. Elles devront construire des partenariats avec d'autres commerçants, des prestataires de services, des banques, des assurances, des opérateurs télécom... La valeur de la vente reposera alors sur ce bouquet de services.

Le bouton Darty en est un exemple. Grâce à cet outil, le consommateur garde une relation immédiate avec Darty permettant à ses équipements électroménagers d'être tout le temps opérationnel.



Pour aller plus loin, nous pouvons imaginer que notre lave-linge soit connecté, et qu'il informe en temps réel le commerçant sur son fonctionnement, ses besoins de lessive, etc. Le commerçant ne fournit plus un équipement mais un service d'usage de nettoyage de la vaisselle. Nous pouvons encore imaginer que ce commerçant passe un contrat avec une plateforme pour qu'une personne soit envoyée à notre domicile pour effectuer le ménage, le repassage, et nous garantir une promesse de linge propre. De la même manière, nous pouvons imaginer un *coach* en habillement, délivrant à travers un abonnement une prestation de maintenance des habits et de conseil en habillement.

**Pall Center au Luxembourg. centre commercial connecté, écolo et expérientiel.**



## **Pascal Madry**

Ainsi, le commerce se doit de ne plus intervenir seulement au moment du processus d'achat. Il doit se redéployer sur l'ensemble du processus de consommation, dans l'aide à la définition du besoin, dans l'accompagnement de la prise de décision d'achat, de la réalisation de l'acte d'achat, dans la fourniture d'une assistance à maîtrise d'usage des produits et services, jusqu'à leur consommation.

Vous disiez tout à l'heure que le lieu d'achat devient secondaire. On le comprend bien du point de vue du distributeur, qui doit repenser son système de vente dans une logique omnicanal. Ceci étant dit, cette question reste importante pour un élu, qui attend du commerce d'autres effets utiles pour sa ville, comme la création d'emplois, l'animation et la sécurisation de l'espace public, etc. Compte tenu des évolutions que vous venez d'évoquer, aura-t-on toujours besoin d'autant de boutiques demain ? Est-ce que le parc existant est à la bonne jauge en termes de localisation, de formats, de surfaces... Les moyennes surfaces de périphérie ne sont-elles pas mieux adaptées que les boutiques pour développer cette offre servicielle ? Finalement, quelle serait la géographie commerciale appropriée à cette profonde réorganisation de la fonction commerciale ?

## **Pierre Blanc**

Je ne peux répondre que par rapport à la question des surfaces en cœur de ville, même si cette réponse est partielle. L'étape d'achat doit davantage s'immiscer dans le parcours de vie des gens. Il s'agit d'éviter aux gens de gâcher trois heures le samedi matin pour réaliser une activité qui n'intéresse plus personne, comme pousser un caddie dans un hypermarché. Pour cela, les lieux de vie doivent accueillir du commerce. Et les lieux de vie se situent en majorité en centre-ville, ou sur les lieux de travail, ou sur la jonction entre lieux de résidence et lieux de travail. Bien sûr, cette réponse est à moduler en fonction du profil des personnes : âge, revenu, etc.

## **Pascal Madry**

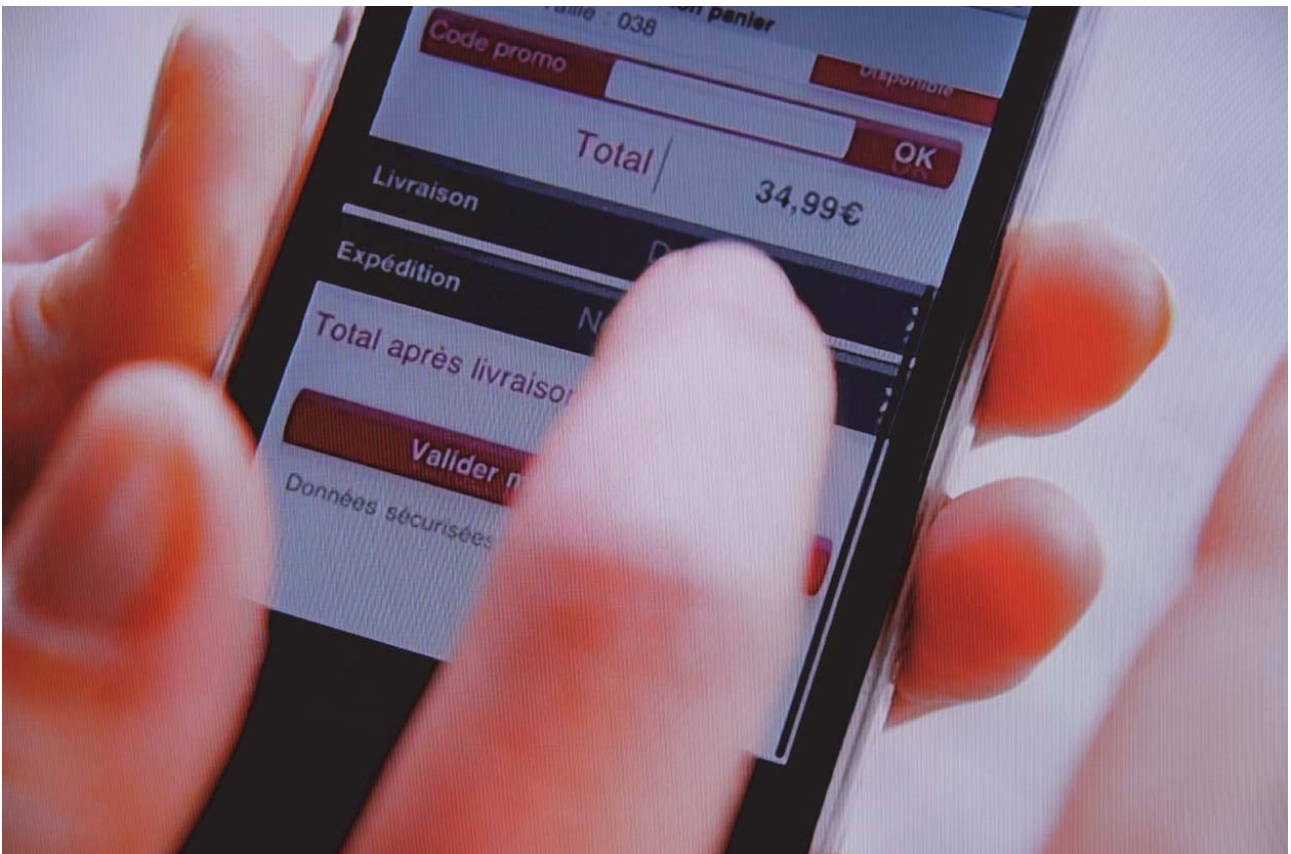
Merci Pierre Blanc. Je me tourne maintenant vers Ilan Benhaïm. Ilan Benhaïm, vous êtes l'un des co-fondateurs de Vente-privée.com. Vous allez maintenant nous guider à l'intérieur de votre entreprise, qui participe activement à cette nouvelle révolution commerciale.

## **Ilan Benhaïm**

Merci beaucoup de m'avoir invité. Effectivement, j'ai commencé il y a 17 ans avec Jacques-Antoine Granjon (l'actuel PDG de Vente-privée.com). A l'origine, Vente-privée.com n'est pas un *pure player*. Ce n'est pas un site web comme on le croit. L'entreprise est née de la transformation par le digital d'un vieux métier – le commerce de gros – que Jacques-Antoine avait commencé en 1985. Vente-privée était alors une entreprise arrivée un peu au bout de l'histoire. Le digital a été un moyen de passer d'une société qui réalisait 40 millions de chiffre d'affaires à une société qui réalise aujourd'hui plus de 14 milliards dans 14 pays.

Quand j'ai commencé en 2000, les grands cabinets de conseil nous prédisaient que l'e-commerce allait représenter à peu près 40 % du *retail*, et que le commerce physique était condamné. Ils nous conseillaient bien sûr de ne pas vendre de lingerie, ni de chaussures, ni d'habit sur Internet (on ne fait que ça !), et de ne vendre que des produits de grande consommation.





© Madry

Le résultat, 17 ans après, comme je l'ai entendu tout à l'heure, est que l'e-commerce ne représente que 5 à 7 % du *retail* en France, 7 % en Allemagne, 7 % également aux Etats-Unis (de façon surprenante, dans le marché le plus mature), enfin 11 %, c'est le record, en Angleterre.

Car si le trafic sur les sites marchands est colossal, le taux de conversion de ce trafic en achat reste lui très faible, comparé aux magasins physiques.

Par exemple, ce taux varie entre 15 et 20 % pour une boutique de meubles. Je ne parle même pas de la grande consommation, où il atteint 98 %. Là il n'y a pas de débat !

Sur Internet, ce taux oscille dans une fourchette de 1 à 2 %. Ajoutez à cela qu'il n'existe pas de trafic naturel sur Internet. Monter un site Internet, c'est un peu comme être au milieu du Pacifique et crier : « coucou je suis là ! ». Il n'y a personne pour vous entendre.

En toute logique, les premières entreprises commerciales du net ont dépensé des millions d'euros et de dollars dans la publicité pour acquérir du trafic. Aujourd'hui encore, ces sociétés, lorsqu'elles sont restées des *pure players*, dépensent tout leur budget en génération de trafic et n'en ont plus pour la satisfaction client. Le business modèle de l'e-commerce pur revient donc à dépenser environ 20 % de votre CA, 60 % de votre marge, pour que 90 % des gens qui sont venus, que vous avez payés, n'achètent pas. Voilà l'e-commerce pur. Et celui-ci est condamné.

La création de valeur repose désormais sur l'omni-canalité, sur la captation de gens qui vont aller sur l'e-commerce parce qu'ils connaissent d'expérience une enseigne.

Il y a 10 ans encore, il existait des acheteurs *on line* et des acheteurs *off line*. Depuis, la généralisation du mobile a supprimé cette frontière et le trafic est parti du magasin, vers l'Internet.

Le consommateur n'est plus le roi du monde, il est devenu le maître de l'univers ! Il a accès absolument à toutes les informations. Il est beaucoup mieux éduqué, beaucoup mieux informé qu'avant. Quand il rentre dans un magasin, il sait déjà ce qu'il veut. Il n'a plus besoin de rentrer dans un magasin pour découvrir ce qui y est proposé. Il a vu avant. Il n'achète pas en ligne ; 95 % des achats se font en magasin.

Alors les magasins s'interrogent depuis 10 ans. Mes amis *retailers* me disent : « mais qu'est-ce qui se passe ? C'est la crise ? Il n'y a plus personne qui rentre dans les boutiques ! ». Je leur réponds : « Non ce n'est pas la crise. C'est juste que le consommateur a changé. Et vous ne vous êtes pas encore adaptés. C'est à vous de vous adapter. Allez le chercher là où il est », c'est-à-dire, sur le net.

Cette mutation du commerce n'en est d'ailleurs qu'à ses débuts. Considérons Amazon. Il s'agit aujourd'hui d'une superpuissance, voire d'un problème philosophique ! Cette société a réalisé 120 Md\$ en 2017, contre 100 l'année précédente. Elle a engrangé 20 Md\$ de croissance en plus en un an. C'est juste hallucinant !

Mais Amazon se sait menacée par un acteur qui pourtant ne fait ni d'e-commerce, ni de commerce : Google. Google a l'ambition d'indexer le stock de toutes les petites boutiques du monde. A terme, quand vous effectuerez une recherche sur Google pour un achat, ce n'est plus Amazon qui apparaîtra en premier, mais la boutique située à côté de chez vous. Quand Google sera parvenu à cette indexation, Amazon aura de gros problèmes devant lui.

Le développement de la digitalisation du commerce est indissociable d'un repositionnement du consommateur, au centre du modèle d'affaires des entreprises. Le modèle qui donnait jusqu'à présent la priorité à l'emplacement, considérant que le consommateur va « shopper » au plus près de chez lui, n'est plus pertinent. Maintenant, le consommateur peut aller « shopper » n'importe où, avec la livraison.

En outre, le consommateur est un peu plus pressé qu'avant. Avant, il aimait bien passer 3 heures à faire ses courses. Maintenant, il a envie de consacrer ces trois heures à autre chose.

Les villes ne sont pas vraiment prêtes à accueillir ces nouvelles formes et nouveaux usages du commerce. La livraison en particulier constitue aujourd'hui un énorme problème. Je pense d'ailleurs que le principal frein au commerce électronique réside dans la gestion des livraisons et des retours. En gros, la Poste livre le client quand il n'est pas là. Et l'on s'étonne que les gens achètent si peu en ligne... Les boutiques quant à elles, sont ouvertes quand nous sommes occupés au travail. L'e-commerce n'a pas encore percé parce que les boutiques ne savent pas livrer les achats effectués par leurs clients sur le net, chez eux le soir (l'idéal étant de pouvoir être livré après 18h30-19h). Et les systèmes traditionnels de livraison – les relais, etc.- ne sont pas très pratiques.

Il y a donc encore beaucoup de choses à imaginer dans nos espaces afin de faciliter cette convergence des pratiques. Nous ne sommes plus soit *off line*, soit *on line*, nous sommes les deux à la fois et les boutiques physiques doivent forcément avoir un site web et exposer leurs stocks si elles veulent exister.



© Madry

### **Pascal Madry**

Vous posez très bien la problématique du devenir de la boutique. Le consommateur est plus sur le net et un peu moins dans la rue. Et donc la vitrine de la boutique doit aussi s'afficher sur le net.

### **Ilan Benhaïm**

Et le stock ! La boutique en fait, c'est un petit entrepôt.

### **Pascal Madry**

Précisément, comment voyez-vous l'évolution de la boutique ? A vous entendre, c'est un outil totalement obsolète, dans sa forme traditionnelle.

### **Ilan Benhaïm**

La boutique n'est pas dépassée tant qu'elle conserve un stock. Le seul problème, c'est que ce stock ne bénéficie pas d'assez de visibilité et de trafic. Il doit donc aussi être exposé sur le net.

En outre, la vente ne doit pas s'arrêter à la disponibilité de ce stock physique, nécessairement limité. Il n'y a rien de pire pour un client aujourd'hui que de rentrer dans une boutique, de demander une chemise en taille XL, et de s'entendre dire « je n'ai pas ».

La boutique doit se moderniser pour vendre des produits qu'elle n'a pas. « Je n'ai pas ici, mais j'ai chez mon fournisseur, je peux vous livrer ici, ou vous revenez demain et je vous fais essayer deux-trois tailles », etc.

Il faut donc aussi revoir les relations entre *retailers* et fournisseurs pour qu'ils améliorent leur capacité de servir un client, qu'ils arrêtent de dire non. Parce qu'on ne dit pas non au maître de l'univers.

### **Pascal Madry**

Comment voyez-vous les villes demain ? Avec plus ou moins de boutiques ? Les cœurs de villes sont-ils a priori plus adaptés que les pôles de périphérie pour accueillir ce commerce omnicanal ?

### **Ilan Benhaïm**

Il y aura beaucoup de subjectivité dans ma réponse. Beaucoup de gens veulent quitter les grandes villes, pour trouver un meilleur confort de vie. Et ce que les villes leur offraient jusqu'alors, comme la proximité, ils peuvent maintenant en disposer à distance. Je connais beaucoup de gens attirés par le télétravail, la campagne, et avec la livraison, ils conservent un accès à tout ce que la ville leur offrait en proximité.

### **Pascal Madry**

Vente-privée a besoin de beaucoup d'infrastructures logistiques. Les nouveaux flux que vous générez, notamment en ville, nécessitent des espaces adaptés sur la voirie, dans les halls d'immeubles (conciergeries, etc.). Quels sont vos besoins en la matière ?

### **Ilan Benhaïm**

Je dois pouvoir livrer le client quand il veut.

### **Pascal Madry**

Qu'est-ce que cela implique concrètement, en termes d'infrastructures ? Un seul gros entrepôt régional qui centralise les livraisons ? Plusieurs petits entrepôts décentralisés dans les villes ?

### **Ilan Benhaïm**

Il nous faut plutôt de petits entrepôts de proximité. Certains nous diront qu'un petit entrepôt de proximité, cela s'appelle une boutique ! Ce qui n'est pas faux !

Idéalement, nous souhaiterions pouvoir proposer au client un service de livraison non pas chez lui, le soir, à partir de 19H, mais où il veut et quand il veut, dès lors que le produit est disponible à moins d'une demi-heure de lui.

Pour proposer ce service, nous avons besoin bien sûr de petits entrepôts de proximité qui vont permettre d'organiser la rétention du colis et d'assurer la livraison du dernier km.

Nous avons également besoin de gérer les retours. Nous devons être capables de capter le retour chez le client, plutôt que de lui demander de se déplacer à la Poste.

Nous avons besoin de ce type de petite infrastructure. Aujourd'hui, nous disposons plutôt de très grands entrepôts, et de flottes de gros camions qui doivent rentrer dans les villes. Et c'est compliqué.

### **Pascal Madry**

C'est votre stratégie immobilière à terme ?

### **Ilan Benhaïm.**

Nous investissons énormément en infrastructures logistiques. Nous disposons de près de 220.000 m<sup>2</sup> d'entrepôts pour pouvoir livrer.

En proximité, nous travaillons avec des partenaires, comme la Poste, qui travaillent très bien.

Pourquoi pas en effet, à un moment, maîtriser ce dernier maillon de la chaîne, afin d'apporter un service de meilleure qualité dans les centres-villes avec de petits entrepôts de stockage, une flotte de véhicules électriques, etc.





© Madry



## **Pascal Madry**

Aujourd'hui, vous avez moins besoin de m<sup>2</sup> que de recruter ...

## **Ilan Benhaïm**

Les métiers évoluent eux aussi. Deux métiers connaissent aujourd'hui le plein emploi : ceux de la logistique et ceux de l'informatique. Sur ces deux métiers, nous rencontrons de grosses difficultés de recrutement.

Sur l'informatique : nous multiplions les implantations, à Nantes, à Lyon ... pour recruter des informaticiens, que nous ne pouvons faire travailler à distance. Le bassin d'emploi est très important dans la détermination d'un lieu d'implantation. Nous cherchons en développement 500 ingénieurs, et c'est très tendu. Ce qui veut dire aussi que les exigences de rémunérations augmentent.

Quant à la logistique, elle se concentre désormais dans des « zones logistiques », donc dans des espaces de concurrence naturelle. Chaque acteur, en fin d'année, essaie de s'accaparer les ressources des concurrents. Nous avons en ce moment un programme de recrutement en logistique de 350 personnes pour la fin d'année. Là encore, c'est très tendu.

## **Pascal Madry**

Merci Ilan Benhaïm de ce témoignage. Je vous propose de poursuivre ce tour de table en donnant maintenant la parole à Nachida Tighilt, Directrice du développement des projets immobiliers d'Auchan et Immochan en Île-de-France.

Au préalable, préservons nos débats de toute question de nature polémique en précisant que nous ne parlerons pas d'Europa City !

Nachida, le modèle économique d'Immochan, comme de toute foncière commerciale traditionnelle, est bâti sur la location de surfaces commerciales. Comment votre entreprise réagit-elle à cette menace que constitue l'érosion du trafic en magasin ?

## **Nachida Tighilt**

La fréquentation de nos centres commerciaux est effectivement impactée par le digital. Nous observons clairement une baisse de fréquentation dans nos centres.

## **Pascal Madry**

Avez-vous pu mesurer précisément cet impact d'Internet sur le trafic, ou bien s'agit-il d'une perception ? Là encore, je ne peux pas m'empêcher de remettre en perspective les chiffres évoqués précédemment. Après tout, les ventes sur Internet ne pèsent encore que 6 %...

## **Nachida Tighilt**

Il est difficile d'extraire précisément l'impact d'Internet dans la baisse de fréquentation de nos centres commerciaux. Nous savons que cette baisse de fréquentation est liée à plusieurs paramètres : les difficultés du commerce de manière générale, la révolution que connaît le commerce à travers Internet, l'évolution des stratégies d'implantation des enseignes...

Je reprends quelques chiffres. Globalement, le chiffre d'affaires mondial du e-commerce en B to C s'est élevé à 2.000 Md\$ en 2016. Ce chiffre a progressé de + 15 % par rapport à 2015 et devrait atteindre selon certaines projections 4.000 Md\$ en 2020. Il y a évidemment un impact sur le commerce. Les enseignes textiles apparaissent les plus touchées par cette révolution.

Evidemment, nous sommes conduits à réfléchir à l'évolution et à l'avenir de nos centres commerciaux, qui ne peuvent plus se contenter d'être des lieux marchands physiques. Nous devons également digitaliser nos centres commerciaux, puisque le client est omnicanal. Le client est présent partout : sur le web, dans différents formats de commerce (proximité, périphérie...). Nous devons l'accompagner et rester une étape clé dans son parcours d'achat.

Nous sommes convaincus qu'il y a une convergence entre le magasin physique et le numérique. C'est ce que nous appelons dans notre jargon le magasin « phigital ».

Autant avant, nous étions cloisonnés par silo : nous développons un site internet, une application mobile, des magasins, des drives... Nous sommes désormais engagés dans une convergence omnicanale qui doit permettre d'accompagner le client depuis la préparation de ses courses jusqu'à l'acte d'achat.

L'expérience client devient centrale. Ce n'est plus l'acte d'achat qui importe, mais l'expérience client autour du produit. Les services développés autour du produit deviennent de plus en plus déterminants ; ils participent désormais à l'image de marque.

Le magasin physique continuera à exister et c'est la relation humaine qui va transformer l'acte d'achat.

## **Pascal Madry**

Nachida, vous témoignez presque pour le compte de vos preneurs, car je crois reconnaître là des défis qui se posent plutôt aux enseignes. Si je replace notre discussion du point de vue des promoteurs de centres commerciaux, quel peut être l'incidence de cette réorganisation omnicanale du commerce sur le centre commercial ? Quel nouveau rôle peut-il jouer demain dans le parcours d'achat physique et digital du consommateur ?

## **Nachida Tighilt**

Le centre commercial de demain ne ressemblera pas à celui d'aujourd'hui. Nous allons suivre l'évolution des besoins de nos preneurs. Cette transformation est déjà en cours. Par exemple, nous accueillons dans nos centres le Bon Coin et Amazon (pour le *clic and collect*). D'autres partenariats sont en projet, avec l'objectif de faire cohabiter dans nos espaces le commerce en ligne et le commerce physique. Nous menons également une réflexion sur l'évolution de nos parkings, pour permettre par exemple le covoiturage.

## Le centre commercial du Millénaire et sa navette, à Aubervilliers



© Madry

### **Pascal Madry**

Est-ce que tous les centres commerciaux sont en capacité de se transformer ? Immochan exploite de nombreux centres commerciaux situés en milieu urbain qui semblent a priori bien localisés pour répondre à ces enjeux. Mais qu'en est-il des centres commerciaux isolés à la périphérie des villes ? Feront-ils aussi partie de cette aventure ?

### **Nachida Tighilt**

Ils feront certainement partie de l'aventure, mais peut-être dans un temps différent puisque les sites considérés comme isolés finissent par être rattrapés par l'urbanisation.

### **Pascal Madry**

Pouvez-vous nous dire quelques mots sur l'évolution attendue de l'hypermarché dans votre groupe ? Le format a vu ses rendements (volume de chiffre d'affaires rapporté à un mètre carré de surface de vente) fondre de 30 % depuis le milieu des années 1990. Quel est l'avenir de l'hypermarché ?

### **Nachida Tighilt**

Les hypermarchés connaissent effectivement un contexte difficile. En revanche, ce n'est pas le cas des formats de proximité, qui progressent.

### **Pascal Madry**

Pouvons-nous préciser de quel format il s'agit ?

### **Nachida Tighilt**

Il s'agit des supermarchés de 2.000 m<sup>2</sup> à l'enseigne Simply Market et des supérettes de 200 m<sup>2</sup> à l'enseigne A 2 Pas. Le groupe Auchan a engagé une politique de convergence de marque devant conduire à rebaptiser les Simply Market en Auchan Supermarché et les A 2 Pas en My Auchan.

Les difficultés des hypermarchés relèvent de plusieurs facteurs. Le e-commerce bien sûr, mais aussi les changements de comportement des consommateurs. Les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants sur la qualité des produits. Nous faisons évoluer l'offre alimentaire en conséquence, et le digital nous aidera à repositionner nos rayons non alimentaires. Nous allons par exemple installer des parcours de courses digitalisés pour permettre au client de gagner du temps.

### **Pascal Madry**

Ça y est ! Vous avez trouvé la solution pour que nous ne soyons plus obligés de passer trois heures à pousser un caddie dans un hypermarché le samedi matin, comme l'évoquait tout à l'heure Pierre Blanc !

### **Nachida Tighilt**

Tout à fait ! Il deviendra ainsi possible à partir d'une liste de courses pré-saisie de géolocaliser les produits en magasin. Nous allons également déployer le *click and collect* (commande sur Internet, retrait en magasin). Le client pourra vérifier la disponibilité du stock en magasin. Nous travaillons encore à la diminution des temps d'attente en caisse avec le *self-scanning* et le paiement sans contact.

L'enjeu est également de capter les nouvelles générations, les « *digital natives* » qui ne fréquentent pas les hypermarchés aujourd'hui.

Enfin, le déploiement de ces différentes technologies va permettre de placer davantage l'humain au service du client.

### **Pascal Madry**

Je vous entraîne maintenant sur le territoire de Plaine Commune, où Immochan exploite plusieurs centres comme Auchan Bienvenu, L'lo... Je l'ai dit tout à l'heure, les galeries marchandes dans ce territoire connaissent un taux de vacance très élevé (25 %), en comparaison avec la moyenne nationale (12 %). Quelle est votre analyse sur l'origine de cet écart ? Faut-il y voir la conséquence d'un usage très intensif d'Internet ? D'un effet de revenu ?

### **Nachida Tighilt**

Nous rencontrons effectivement une vraie problématique de baisse de fréquentation dans les deux centres que vous citez. La fréquentation de l'Ilo, à Epinay-sur-Seine, a chuté de 20 % par exemple. Nous avons eu l'occasion d'en discuter avec Monsieur le Maire et les parties prenantes.

Plusieurs facteurs sont à l'œuvre : Internet bien sûr. Certaines enseignes sont par ailleurs elles-mêmes en questionnement : la situation de Toys « r » Us a précédemment été évoquée, d'autres réduisent leurs surfaces de vente dans une logique omnicanale.

Toutefois, ces facteurs ne suffisent pas à expliquer la situation sur Plaine Commune. Les recommercialisations apparaissent plus difficiles qu'ailleurs, a fortiori lorsque nous cherchons des commerçants indépendants. Le secteur de la restauration est particulièrement difficile.

### **Pascal Madry**

Une baisse de trafic n'est pas si handicapante si elle est compensée par une élévation du taux de transformation et par une élévation du panier moyen.

### **Nachida Tighilt**

Notre souci est que les paniers moyens de nos centres commerciaux à Plaine Commune figurent parmi les plus bas de notre parc. La faiblesse du pouvoir d'achat est également en cause.

### **Pascal Madry**

Comment fait-on passer la marche du phygital à des centres commerciaux « plombés » par la faiblesse du pouvoir d'achat attaché à leur zone de chalandise ?

### **Nachida Tighilt**

Nous n'excluons pas le déploiement des innovations, que j'évoquais, sur le parc de nos centres les plus fragiles. Par exemple, l'application Aushopping, qui permet de préparer ses listes de courses, est déployée sur l'ensemble de notre parc de centres commerciaux.

C'est même un enjeu stratégique pour essayer de capter de nouvelles clientèles dans ces zones « tendues ».

### **Pascal Madry**

Dans son propos introductif, Patrick Braouzec nous invitait à travailler davantage ensemble. J'imagine que votre travail avec les enseignes est quotidien et que des efforts leur ont naturellement été consentis en matière de baisse de loyer ou de charges ! Quelles seraient aujourd'hui vos attentes vis-à-vis des villes, pour renforcer ce travail partenarial ?



## Nachida Tighilt

Nous ne pouvons que nous féliciter de la qualité du partenariat entretenu avec nos élus locaux. Je pense que l'accompagnement du commerce ne doit pas se limiter simplement à la période d'ouverture. Il doit porter sur toute la durée de vie de l'activité. Des questions récurrentes se posent en matière de livraison, de mobilité du consommateur, de transport. Cette relation ne doit pas porter que sur des considérations commerciales mais doit être étendue à des considérations urbaines, environnementales, sociétales.

## Pascal Madry

C'est également ce que souhaitent les enseignes. Leur implication dans la ville s'inscrit a minima sur la durée d'un bail. Elles demandent à ce que l'accompagnement des villes puisse se dérouler durant toute la durée du cycle d'exploitation de leur activité.

Pour finir, je vous entraîne de nouveau en région parisienne, cette fois à Fontenay-sous-Bois, dans le Val-de-Marne, où vous participez précisément à une nouvelle forme de concertation entre acteurs publics et privés, dans le cadre du projet de Grand Paris Express. Pouvez-vous nous en dire quelques mots ?

## Nachida Tighilt

Nous développons effectivement un grand projet sur notre site de Fontenay. Il s'agit d'un site urbain, connecté aux transports en commun, qui va se transformer avec l'aménagement d'une gare du Grand Paris Express. Nous avons impulsé, en partenariat avec la ville, une réflexion sur l'évolution de notre centre commercial et de son quartier à moyen terme.

### **La galerie du centre commercial Auchan Fontenay**



Cette réflexion est conduite au sein d'ateliers auxquels participent la mairie, les sociétés d'aménagement, les entreprises du quartier (banques et assurances), les riverains, etc. Elle vise à formaliser un projet global intégrant ses différentes composantes de commerce, bien sûr, mais aussi de bureaux, de logement, de services (crèches, espaces de coworking, etc.), de transport.

### **Pascal Madry**

Immochan se présente aujourd'hui comme une foncière spécialisée non plus seulement dans l'immobilier commercial, mais dans la réalisation d'opérations mixtes. C'est un virage important que vous avez pris récemment.

### **Nachida Tighilt**

Oui. Nous avons créé il y a un peu plus d'un an une filiale « habitat et tertiaire » pour travailler sur des projets mixtes. L'avenir du commerce ne dépend pas que de programmes exclusifs de commerce. Il doit s'insérer dans des programmes plus variés, dans des lieux de vie différents qui peuvent allier commerces, bureaux, logements, équipements publics... Nous ne pouvons plus concevoir cette fonction de manière cloisonnée.

### **Pascal Madry**

Nous avons entendu tout à l'heure que les distributeurs devaient repenser leur chaîne de valeur globale en intégrant davantage les fonctions en amont et en aval de l'acte d'achat.

Nous venons d'entendre à l'instant que les foncières commerce devaient élargir leur domaine d'intervention, au-delà du commerce.

Pour finir cet aperçu de la filière, nous allons maintenant entendre Magali Vergnet, responsable du développement territorial à la Semaest, qui va notamment nous parler des nouvelles formes d'entrepreneuriat commercial, des nouveaux profils des commerçants indépendants.

Mais au préalable peut-être pouvez-vous nous expliciter l'intitulé de votre titre, qui fait référence au développement territorial, et non au développement commercial.

### **Magali Vergnet**

J'ai le plaisir de représenter ici plutôt le point de vue du territoire ou de la collectivité, en tout cas des sociétés publiques locales, qui travaillent au service des collectivités.

La Semaest est une structure dédiée au commerce de proximité et à l'économie de proximité en général.

Effectivement, je ne vais pas vous parler de développement commercial mais de revitalisation des centres anciens, de redynamisation du commerce de centre-ville, de pieds d'immeuble et en diffus.

Les évolutions commerciales, qui ont été évoquées, sont aussi des évolutions de société en général et nous voyons bien qu'une crise commerciale a touché un certain nombre de tissus anciens. Notre rôle, face à cette crise, n'est pas celui d'une pépinière commerciale. Nous sommes plutôt des incubateurs de quartier. Notre objectif n'est pas d'amener des clients aux commençants, mais d'amener des commerçants aux habitants.

Vous avez beaucoup parlé du phénomène de la vacance commerciale. Je voudrais insister sur d'autres difficultés que nous rencontrons en Île-de-France comme la dégradation des tissus commerciaux par la surreprésentation de services peu qualifiés, par des commerces repliés sur eux-mêmes, qui ne créent pas de flux, qui ne créent pas d'attractivité, qui créent de l'insécurité, par des commerces obsolètes, par la mono-activité.

La Semaest a ainsi d'abord été créée pour lutter contre le développement des grossistes en pieds d'immeuble, soit contre la perte de la diversité commerciale, la perte d'un commerce de proximité. Il existe d'autres formes de mono-activité, comme les rues entièrement occupées par des bars, des activités pour touristes ou du commerce communautaire.

Notre action vise à rétablir une diversité et une qualité de commerce, le commerce étant considéré comme un service au public, au même titre que l'habitat, les transports, etc.

## **Pascal Madry**

Comment établissez-vous votre diagnostic ? Quels sont les critères, les seuils permettant de juger qu'une rue marchande est dégradée ou obsolète, que son activité n'est plus assez diversifiée ? Après tout, derrière une rue très spécialisée, il peut y avoir une organisation économique efficace. Comment conciliez-vous les impératifs d'efficacité économique et les impératifs de qualité urbaine ?

Je dois préciser que nous n'intervenons pas seulement sur Paris, mais partout en Île-de-France et maintenant en France.

Nous sommes d'abord à l'écoute de la population et des élus pour voir ce qui marche et ce qui ne marche pas. Nous n'intervenons que là où ça ne marche pas et notre problématique dans ce cas est de recréer du flux. Nous allons dans ce cas cibler une partie du linéaire et faire en sorte que le privé, par effet de levier, reprenne « ses droits ».

L'idée, c'est qu'il faut de tout pour tout le monde ! Cette notion de diversité est importante. Il faut du discount, mais pas seulement. Tous les segments de population doivent y trouver leur compte.

A Paris, nous intervenons à Château Rouge ou à Barbès, ou à Belleville. On a parlé tout à l'heure des paniers d'achat assez bas. C'est dans ces quartiers là qu'il faut aussi mettre des commerces de qualité : non pas de la fourrure et des bijoux, mais des alimentaires de qualité. Il faut aussi y apporter du service.

Dans un centre-ville, il n'est pas nécessaire d'être concurrent des centres commerciaux. Il n'est pas nécessaire d'amener de grandes enseignes qui ne vont pas y trouver d'intérêt. Les gens, s'ils veulent aller en centre commercial, se déplaceront pour le faire. On ne cherchera pas à les retenir. En revanche, on cherche à offrir des lieux de vie. C'est là que l'on peut mobiliser des concepts hybrides. On va pouvoir installer des laveries-café, des espaces de coworking-café, des conciergeries de quartier qui vont permettre de répondre à des problématiques de livraisons, pour les résidents et les actifs.



**Un local commercial promu par la Semaest**

© Madry

Parmi ces nouveaux commerçants, nous avons beaucoup de personnes en reconversion professionnelle. L'important est d'avoir des gens implantés dans le quartier, capables d'apporter un service. On ne cherchera pas la personne capable de payer le loyer le plus élevé, car nous ne sommes pas dans une logique de spéculation – bien au contraire. On va accompagner ces preneurs avec de meilleures conditions, en choisissant celui capable de développer le meilleur service.

Dans nos testeurs de commerce, nous avons des vendeurs de jus de fruit et de légumes proposant également des massages, un disquaire accueillant des concerts, un caviste animant des ateliers.

### **Pascal Madry**

Je reviens sur cette idée d'incubateur de quartier. Les métropoles connaissent aujourd'hui d'importantes évolutions de leur population, de gentrification. Vous voyez où je veux en venir et la question vous est régulièrement posée.

Comment composez-vous avec ce phénomène ? Car vous pouvez à la fois contribuer à l'accélérer (*en faisant venir des commerces innovants, vous participez à la valorisation foncière*) comme vous pouvez le réguler. Quels sont vos arbitrages entre une bonne programmation qualitative et la nécessité de ne pas encourager une bulle immobilière ?

### **Magali Vergnet**

Encore une fois, la puissance publique nous demande de ne pas intervenir partout. Nous allons installer des commerçants pionniers et il est vrai qu'ils doivent être différenciants et créer une attractivité. Si on met un magasin bio, on n'en mettra pas 50. L'objectif est de diversifier l'offre.

Et puis les habitants des quartiers sont en attente de ces nouveaux commerces à Paris comme ailleurs, à Plaine Commune par exemple.

Dire que le commerce va modifier l'immobilier ? Prenons le problème à l'envers, on a plein d'endroits, où on a de l'immobilier, on a des locaux vacants en pieds d'immeuble, on a des carreaux de plâtre, et on a des commerces qui ne sont pas adaptés. Il faut donc faire venir des commerces pionniers, dans de nouveaux lieux, en lien avec les projets d'aménagement et d'équipement des communes pour leurs quartiers.

Encore une fois, tout cela ne peut pas aller sans un effort sur l'habitat et les services. On a beaucoup parlé de paupérisation des centres anciens et de problématiques d'habitat. Ça va avec. Il y a aussi un travail qui doit être fait sur l'espace public sur l'environnement, sur l'habitat. On parle bien d'une politique globale d'amélioration de l'attractivité d'un quartier. Le rez-de-chaussée d'immeuble, souvent délaissé, devient la troisième composante de ces politiques.

### **Pascal Madry**

L'espace public : un sujet sensible. On a eu l'occasion à l'IVC de faire une étude sur l'impact de l'arrivée du tramway en centre-ville. On a pu mesurer qu'il contribuait à une progression des chiffres d'affaires mais que cette progression était absorbée par une progression plus forte des loyers.

L'aménagement nourrit d'abord la rente immobilière avant d'accompagner le développement économique.

### **Magali Vergnet**

Il est clair que la spéculation n'attend pas qu'il y ait une modification des commerces pour agir.

L'intervention sur le commerce doit aussi permettre de réguler ces phénomènes, par la maîtrise des loyers et des destinations.

Si on veut intervenir sur les destinations, tout l'intérêt est de pouvoir agir via la maîtrise foncière et des murs.

Nous intervenons ainsi dans le quartier latin pour lutter contre la spéculation, là où les librairies sont rachetées par des vendeurs d'habits, pour permettre à des commerces qui fonctionnent bien de pouvoir se maintenir, à l'abri de hausse exorbitante de loyer.

De la même façon, on ne peut pas laisser tous les emplacements numéro 1 réservés à des agences immobilières, banques etc., qui vont stériliser des quartiers.

Nous défendons un modèle consistant à dire aux maires : prenez en main l'organisation du commerce de vos centres-villes et quartiers. Travaillez en bonne intelligence avec les commerçants (nous travaillons avec les chambres consulaires), décidez des destinations, montez des partenariats et des réseaux d'animation, c'est comme cela que l'on améliore l'attractivité, l'animation et la tranquillité des villes.

### **Pascal Madry**

Vous insistez sur cette relation entre espace public et développement économique

Un mot peut-être sur le profil entrepreneurial de ces « pionniers » que vous accompagnez.

### **Magali Vergnet**

Il s'agit d'abord de gens qui habitent là. Nous nous intéressons d'abord à des porteurs de projets locaux, à des indépendants.

Nous passons avec eux un contrat moral d'accompagnement, sans droit d'entrée, avec souvent une franchise de loyer. En échange, nous leur demandons de s'impliquer dans le quartier, de le faire vivre, de l'animer.

Nous travaillons aussi étroitement avec les conseils de quartier, avec les élus. Le commerce est appréhendé comme un outil d'animation de la ville.

Il y a de nombreuses personnes en reconversion professionnelle, d'anciens salariés qui deviennent chefs d'entreprise.

Nous proposons des solutions très souples à ces publics.

Nous avons par exemple des testeurs de commerce permettant de tester des boutiques éphémères. Nous avons accueilli un magasin de dressings partagés de vêtements pour femmes enceintes, un magasin du sommeil, pour tester des matelas vendus en ligne, etc. Des activités qui donnent envie de venir, liées à un besoin nécessitant un déplacement, pour une offre que l'on ne trouve pas ailleurs. C'est typiquement le profil des gens que l'on essaie d'installer.

### **Pascal Madry**

Avez-vous des données sur la pérennité de ces entreprises, sur le taux de rotation des activités dans vos cellules commerciales ?



### **Magali Vergnet**

Bien sûr ! Et il nous arrive de nous tromper comme tout le monde. Il nous arrive de faire des baux précaires, mais sinon, nous sommes sur des baux 3/6/9 classiques. Nous avons 15 % d'échec.

Nous ne sommes pas là pour acheter de façon patrimoniale. L'idée est que le commerce rachète à terme ses murs.

En outre, nous n'accueillons pas que des commerces. Il y a aussi de l'artisanat, des services, l'ESS.

### **Pascal Madry**

Quel est votre parc ?

### **Magali Vergnet**

A Paris : 650.

Et depuis quelques années, nous commençons à travailler par exemple avec Est Ensemble où j'ai le plaisir de travailler avec Bagnolet, Romainville, peut-être un jour avec Pantin. Nous travaillons également dans le Val-de-Marne à Gentilly, Champigny.

On réfléchit à une notion de métropolisation et nous sommes également beaucoup sollicités pour accompagner d'autres acteurs dans d'autres grandes villes hors Île-de-France : Bordeaux, Toulouse, Troyes, Vitry-le-François...

### **Pascal Madry**

Sur les 650 locaux maîtrisés, combien ont été cédés aux commerçants ?

### **Magali Vergnet**

C'est un peu difficile de vous répondre puisque nos opérations durent en général 12 ans, entre l'acquisition, l'exploitation et la cession des locaux.

Notre objectif est de céder un tiers au locataire exploitant, un tiers à des investisseurs sous clause d'affectation pour maintenir la destination pressentie et un tiers vendu soit à notre foncière propre, soit à d'autres foncières dans lesquelles on peut être partenaire.

### **Pascal Madry**

Dernière question : comment accompagnez-vous vos commerçants dans la transition numérique ?

### **Magali Vergnet**

Nous sommes assez prudents. Nous ne promovons aucune solution. Nous ne sommes pas tiers de confiance car il y a énormément de Start-up et d'outils aujourd'hui.

Mais on va faire les médiateurs, on va former les commerces indépendants à l'appropriation des réseaux sociaux. On ne va pas forcément les encourager à multiplier les sites Internet propres, car c'est quand même très lourd pour un commerçant indépendant. Et après il y a le problème de la livraison, etc.

Nous leur conseillons en revanche d'être présent sur la toile : utiliser les réseaux sociaux pour créer sa communauté et faire du « buzz », être présent dans les applications classiques de géolocalisation, être référencé sur des sites où les consommateurs sont amenés à donner leur avis.

### **Pascal Madry**

Je vois encore un point commun à toutes les interventions, c'est ce déploiement au-delà du cœur de métier de tous les acteurs, que ce soit :

- les réseaux, sur l'ensemble de la filière amont-aval du commerce
- les foncières commerciales, sur d'autres fonction urbaines (logements...)
- les indépendants, qui deviennent aussi des « animateurs urbains »

La parole est maintenant à la salle.

### **Florence Garcin**

Bonjour, je suis chargée de l'aménagement commercial à Plaine Commune. Je m'adresse à Mme Tighilt du groupe Immochan. On a bien compris qu'il y avait une modification des modes de consommation au sein des hypermarchés. Quels impacts ces évolutions peuvent-elles avoir sur les métiers de caisse, de manutention, etc. ?

Nous avons beaucoup d'actifs sur notre territoire occupant ce type d'emploi. Il est important que nous sachions comment ceux-ci sont susceptibles d'évoluer.

### **Nachida Tighilt**

Ces évolutions n'induisent pas de suppression d'emploi. Bien au contraire, il s'agit de faire muter ces métiers pour les mettre davantage au service du client.

Les caissières joueront un rôle dans l'accompagnement du client, et non plus seulement dans l'encaissement des produits.

### **Florence Garcin**

Vous envisagez des formations ? Les collectivités peuvent-elles vous accompagner dans cette démarche ?

### **Nachida Tighilt**

C'est déjà le cas. Nous allons accentuer ces formations.

### **Alain Vaucelle**

Bonjour, Alain Vaucelle, chargé de mission TIC (*Ndr : technologies de l'information et de la communication*), Plaine commune. Comment abordez-vous la question de la donnée ? Sa collecte, son traitement et les services qui peuvent en découler ?

### **Ilan Benhaïm**

La donnée aujourd'hui est en passe d'être extrêmement réglementée à partir de mai 2018, avec la directive européenne de la GDPR (*Ndr : general data protection regulation*), qui vise à protéger au maximum le consommateur.

Elle est nécessaire parce qu'il y a eu des abus.

Vous naviguez sur Internet, vous achetez un produit et pendant deux semaines on vous propose le même produit, sans votre consentement. C'est très intrusif.

La GDPR dit : les données sont disponibles – on ne peut pas interdire la transmission de la donnée. Les sites devront obtenir le consentement du consommateur pour lui proposer en échange un service personnalisé à partir de cette donnée.

Les sanctions montent jusqu'à 2 millions d'euros d'amende, ou à 4 % du chiffre d'affaires mondial.

### **Carole Delaporte**

Carole Delaporte, IAU Île-de-France. Une question en direction de Mme Tighilt. On a vu une diminution inquiétante du rendement des hypermarchés. Parallèlement, on voit qu'il y a des difficultés logistiques croissantes notamment en zones denses, particulièrement en Île-de-France. Est-ce que la solution n'est pas de transformer les hypermarchés en entrepôts ?

### **Pascal Madry**

On peut penser à Costco !

### **Nachida Tighilt**

Nous prenons une autre direction en renforçant la relation au client. On a vu l'arrivée de Costco, avec ce modèle économique. Ce n'est pas notre modèle économique.

### **Pascal Madry**

Pierre Blanc nous l'a dit. Il y a deux voies : soit l'entrepôt, soit le client !

### **Laurence Aveline Bailly**

Laurence Aveline Bailly, Société du Grand Paris, en charge du commerce et de la publicité dans les gares.

Pour poursuivre sur cette question de rentabilité... Vous avez dit que celle-ci était en baisse, que les rendements de vos surfaces de vente diminuaient. Quel est dans ce cas votre nouveau modèle économique, alors que vous allez conserver vos surfaces ?

### **Nachida Tighilt**

Nous travaillons effectivement à l'évolution de notre modèle et notre modèle futur n'est pas encore défini.

Notre modèle actuel consiste à facturer des loyers en fonction des surfaces de vente.

Rien ne dit demain que ces loyers ne seront pas indexés partiellement voire totalement sur la fréquentation de nos centres commerciaux ou de nos sites web.

### **Pascal Madry**

Les grandes foncières alimentaires se cherchent encore, semble-t-il...

Mercialys a engagé une stratégie de réduction des surfaces de ses hypermarchés pour les réaffecter à des boutiques.

Carrefour diversifie ses concepts de vente alimentaire, de l'hypermarché au convenience.

Auchan a longtemps défendu le modèle du grand hyper...

### **Nachida Tighilt**

Oui. Nous prenons maintenant une nouvelle direction, vers la proximité.

### **Foudil Ait-Chabane**

Bonjour, je suis Maire-adjoint en charge du commerce à la ville de Saint-Ouen.

Je pense que la communication avec les commerçants est déterminante pour bien comprendre leurs besoins, et aider à leur dynamisme.

Nous avons mis en place une structure ad hoc à cette fin à la ville depuis trois ans.

Nous nous sommes ainsi aperçus que notre tissu commercial était principalement composé de très petites surfaces, et que celles-ci connaissent un taux de rotation très rapide, ce qui fait que le client ne s'y retrouve pas.

Comme cela a été dit, cette fragilité a des causes en partie structurelles. Et si nous ne les connaissons pas, si nous ne disposons pas de bons diagnostics sur les mutations actuelles du commerce, le risque est élevé que nous nous trompions.

Il est également important que nous puissions développer une approche d'ensemble de notre offre commerciale. Nous avons par exemple beaucoup de demandes pour l'installation d'activités de restauration. Or, l'implantation d'un nouveau commerce doit être pensée dans une logique de plan d'ensemble commercial. Il faut des lieux de vie, où les gens puissent se rencontrer, échanger et consommer.

Cette question doit également s'articuler à d'autres problématiques, je pense en particulier à la lutte contre la pollution (qui questionne la multiplication des livraisons en ville), le développement des transports en commun.

Mais pour cela, il faut aussi que les villes puissent se doter de moyens, d'une ingénierie de projet.

### **Pascal Madry**

Vous soulevez de nombreuses questions : celle de la programmation commerciale et de la complémentarité des commerces, la prise en compte du rôle social du commerce dans la ville, comme animateur de l'espace public, quel accompagnement avec quel partenariat, et puis aussi ces questions de mobilité.

Peut-être sur les aspects d'accompagnement, Hervé Chevreau peut réagir, et Magali Vergnet ensuite.

### **Hervé Chevreau**

Ce que vient de dire Monsieur Ait-Chabane correspond bien à ce que nous pouvons ressentir sur l'ensemble de nos villes du territoire de Plaine Commune.

C'est effectivement le travail que nous devons mener sur le commerce de proximité.

L'objectif à terme serait de disposer d'une foncière, une SEM, qui pourrait éventuellement porter certains murs. Car tant que l'on n'a pas la maîtrise foncière du commerce, les ventes s'effectuent de gré à gré et la ville reste relativement démunie pour développer un commerce répondant à l'ensemble des enjeux, qui viennent d'être évoqués.

Nous arrivons à travailler avec des bailleurs sociaux ou des propriétaires maîtrisant plusieurs locaux.

Dans le diffus, c'est plus difficile.

Il reste à définir les secteurs sur lesquels nous devons mettre en place une préemption renforcée.

Et il y a probablement des secteurs où il faut décider de supprimer le commerce.

Il faut travailler dans le cadre des PLU pour arriver à modifier les destinations, permettre au propriétaire de retrouver une rentabilité avec un nouvel usage, quand il n'y en a plus avec le commerce.

### **Magali Vergnet**

Je vais dans le sens de ce que vient d'indiquer Monsieur Chevreau. On attend des élus qu'ils donnent du sens et de la cohérence commerciale à ces espaces. Les principaux outils ont été décrits par Monsieur Chevreau, ils existent effectivement. Mais il faut au préalable disposer d'un schéma de cohérence commerciale, c'est-à-dire savoir ce que l'on veut installer, quel type d'activité en fonction des besoins pour ne pas installer n'importe qui n'importe où.

A partir de là :

- pouvoir maîtriser les murs ; des dispositifs et des financements existent,
- mobiliser l'outil PLU, qui peut intégrer des dispositions permettant d'envisager plus ou moins de services, plus ou moins de commerces sur certains linéaires.

Et puis vous avez des partenaires comme les bailleurs sociaux et mêmes les bailleurs privés.



A partir du moment où vous avez un outil de type foncière ou Sem, vous pouvez passer des baux emphytéotiques avec ces bailleurs pour pouvoir maîtriser les destinations et permettre un transfert des risques locatifs, ce qui permet à un certain nombre de rez-de-chaussée de pouvoir obéir à un plan global, dans lequel les élus sont à la manœuvre.

Les outils existent. Mais il faut pouvoir réfléchir à une échelle pertinente.

### **Virginie Eustache**

Virginie Eustache, responsable du développement de l'enseigne Leclerc. Vous parlez des murs commerciaux existants. Je souhaiterais parler des nouveaux programmes en cours sur le territoire de Plaine Commune, en particulier.

Certains nouveaux programmes, qui nous intéressent, finissent par sortir à des valeurs locatives, qui ne sont plus du tout en adéquation avec nos possibilités.

Comment pouvez-vous contrôler cela ?

### **Magali Vergnet**

Le problème est que vous arrivez après coup. Nous sommes également confrontés à cette problématique. On nous appelle au secours en nous disant qu'il y a une ZAC avec beaucoup de locaux vacants, qui sont trop grands ou trop chers, dont on ne sait pas quoi faire.

C'est là aussi un peu tard. Cela doit être réfléchi en amont. Au moment des cahiers des charges de promotion et d'aménagement, il est utile de prévoir des clauses de sortie en termes de loyer, d'état de livraison des locaux, les plus « pré-aménagés » possible, pour qu'il n'y ait pas que des enseignes qui puissent les prendre, prévoir la vitrine, la VMC, etc.

La commercialisation et la gestion doivent également être pensées en amont. C'est à cela que pourrait servir une foncière.

### **Florence Garcin**

La SEM Plaine Commune Développement peut également témoigner sur cette question.

### **François Laurent**

Je suis directeur opérationnel à la SEM Plaine Commune Développement.

Pour l'instant, les élus du territoire n'ont pas décidé de mettre en place une structure de type Semaest pour gérer l'implantation d'activités commerciales.

Toutefois, sur certains secteurs comme de nouveaux quartiers, où la question de la maîtrise de la programmation commerciale se pose avec acuité, nous avons développé une méthodologie, visant à encadrer les premiers arrivants, qui consiste à définir en amont de la sortie des programmes immobiliers, un plan de programmation commerciale en étant accompagné de prestataires.

Suite à cela le plan de merchandising est annexé aux actes de vente signés avec les promoteurs investisseurs de façon à ce qu'il devienne contractuel, avec des clauses de revoyure si jamais ils n'arrivent pas à commercialiser le rez-de-chaussée. L'opérateur a une obligation décrite dans l'acte de vente de venir nous présenter des prospects, qui doivent correspondre aussi bien en nature qu'en qualité et solidité économique à ce plan de merchandising.

Cette méthode a été étendue à certaines zones où interviennent plusieurs constructeurs à l'exemple du quartier Landy France à Saint-Denis et au droit de la place du Front Populaire.

Nous essayons de mettre en place un cycle d'ateliers réunissant tous les acteurs de la question commerciale : élus, services, constructeurs, aménageurs, utilisateurs pour partager les besoins et faire en sorte que lorsqu'un promoteur dispose d'un prospect ne correspondant pas au plan de merchandising, il puisse y avoir des systèmes de passation pour ne pas passer à côté d'opportunité.

C'est une sorte de *speed dating* des surfaces commerciales.

### **Kader Chibane**

Je suis Vice-président à Plaine Commune, en charge de l'insertion urbaine des autoroutes.

Je souhaiterais connaître le point de vue de M. Benhaïm sur les circuits courts.

Etes-vous également préoccupé par la relocalisation de vos activités au plus proche du consommateur ?

### **Ilan Benhaïm**

La question de la protection de l'environnement ne fait plus débat. La proximité est donc un vrai sujet. Avant, un ménage dépensait son budget de consommation localement. Maintenant, avec la digitalisation, il ne dépense pas plus qu'avant, mais un petit peu partout, ce qui a forcément des impacts locaux.

Il faut raisonner en considérant que c'est l'offre qui génère la demande. Par exemple, des gens sont capables de parcourir 25 km pour se rendre à Primark.

Notre réflexion sur ces questions est la suivante. Nous partons de l'idée que lorsqu'un consommateur vient sur *vente-privée.com*, il ne sait pas ce qu'il va acheter. Ce n'est pas le commerce du besoin, c'est l'e-commerce du plaisir. Et l'assortiment n'est pas si abondant puisque 98 % des gens n'achètent pas. Donc il faut encore en mettre plus, car sinon, pourquoi les 98 % sont-ils venus par eux-mêmes et n'ont pas acheté ?

Il faut donc travailler l'offre et l'offre locale.

Et le commerce local ne doit pas se dire que son marché se limite aux habitants alentours. Ici, il faut voir comment les pouvoirs publics peuvent aider le commerce local à se faire connaître plus largement, et à se rendre plus accessible.

Je comprends que l'on souhaite muséifier, piétonniser les centres-villes, mais cela a forcément un impact sur le commerce.

### **Lise Mesquida**

Je suis directrice des études au cabinet Objectif Ville.

On a beaucoup parlé ce matin de convergence entre le commerce physique et le commerce digital.

Je souhaiterais avoir votre point de vue sur une nouvelle tendance de consommation qui est celle de l'amusement, des loisirs, des activités culturelles et de leur hybridation avec le commerce traditionnel.

Comment intégrez-vous ces dimensions dans votre stratégie omnicanale ?

### **Ilan Benhaïm**

Tout laisse penser que la part la plus importante de la consommation ira demain à l'alimentation et aux loisirs.

On disposera par ailleurs de plus de temps pour se divertir, avec la baisse du temps de travail dans le temps de vie. On aura automatisé beaucoup de tâches au travail.

Les gens vont avoir de plus en plus envie de se faire plaisir.

Nous les adressons déjà. Nous avons mis en place depuis 5 ans une division « Miam Miam ». Si l'on veut vendre à une personne tous les jours, qu'est-ce que l'on peut faire ? La nourriture, ce n'est pas mal. Et comme la nourriture discount c'est un peu compliqué, on a choisi la qualité, chez l'artisan et le producteur. Nous permettons à ces commerçants locaux de vendre au niveau national en accédant à un marché plus large.

Dans le loisir, nous vendons du voyage. L'évolution du marché montre que le gros du chiffre d'affaires se fait sur de petits week-end petit format. Le long séjour diminue.

La consommation est devenue quasi impulsive dans ce créneau.

### **Nachida Tighilt**

Les centres commerciaux s'adaptent également à cette évolution. La part du loisir occupe une place de plus en plus importante dans les centres, avec notamment le cinéma. Certains accueillent maintenant du théâtre, un musée, une soufflerie (Vill' Up).

Les centres commerciaux ne seront plus seulement des temples de la consommation mais aussi des lieux de vie.

### **Pascal Madry**

Je voudrais simplement rappeler que le premier centre commercial régional ouvert en France – il s'agit de Cap 3000 dans l'agglomération niçoise, en 1969 - comprenait déjà à son inauguration une piscine sur son toit. Par la suite, de nombreux centres commerciaux ont intégré des équipements de loisirs, comme une patinoire à la Défense, un centre aquatique à la Toison d'Or à Dijon, et que beaucoup de ces activités de loisirs n'ont pu être maintenues en l'absence de rentabilité suffisante.

(Pause)

**La piscine sur le toit du centre commercial Cap 3000 en 1969**



## **Pascal Madry**

Notre première table ronde avait pour objet d'aborder les mutations commerciales à travers le témoignage des acteurs du commerce qui participent de cette mutation, avec les acteurs du Web, comme Vente Privée, les foncières, les distributeurs, les nouveaux entrepreneurs indépendants.

Cette seconde table ronde s'attachera plutôt aux politiques territoriales, quels sont les impacts de ces mutations du commerce sur le développement urbain et quelles politiques d'accompagnement ou de régulation elles appellent.

Pour aborder ces questions, nous allons profiter du témoignage de deux universitaires Alain Rallet et Laetitia Dablanc, qui vont nous indiquer quels sont les impacts de l'électronisation du commerce sur les territoires – j'emprunte l'expression à Alain Rallet – et notamment en termes de logistique urbaine.

Nous écouterons également le témoignage de différents opérateurs du *travel retail* avec Nicolas Douce, des marchés avec Rémy Loiseau, et des nouveaux espaces de commerce éphémère, avec Nicolas Bonnefoy.

Comment rendre l'espace adaptable, malléable, mutable, pour accompagner les mutations du commerce, qui viennent d'être évoquées.

Alain Rallet, vous êtes économiste et professeur émérite à l'Université Paris-Sud. On vous doit de nombreux travaux sur la « proximité », mais aussi sur ce que vous appelez « l'électronisation » du commerce. Vous allez maintenant nous parler de l'impact de ces transformations du commerce sur les territoires et sur les politiques territoriales.

## **Alain Rallet**

Il se trouve que je me suis intéressé au commerce électronique au tout début de son développement, c'est-à-dire à la fin du siècle dernier. C'est d'ailleurs là que l'on s'aperçoit que le commerce électronique a déjà une vingtaine d'années d'existence.

Je repartirai d'un article que j'avais écrit en 2001, où je m'interrogeais sur les impacts du e-commerce sur l'urbanisme commercial.

Je disais, premièrement, qu'il y aurait de moins en moins de sens à réduire le e-commerce à la vente en ligne, c'est-à-dire à la vente à distance. Parce que le e-commerce ce n'est jamais que la vente à distance relookée par la technologie, par Internet. C'est une pratique commerciale très ancienne. Je développais l'idée que c'est tout le commerce qui est impacté par l'électronisation, le numérique.

Et c'est pour cela que je parlais d'hybridation du commerce ou d'électronisation du commerce plutôt que de commerce électronique.

On emploie encore par commodité la notion d'e-commerce. Mais si on le réduit à la vente en ligne, je pense que l'on fait une grave erreur. L'impact d'Internet et du numérique sur le commerce ne passe pas aujourd'hui par la vente en ligne.

Quel va être l'impact de cette hybridation, c'est-à-dire d'un commerce devenant pour partie virtuel et pour partie basé sur ..., je m'interrogeais sur le schéma classique du centre et de la périphérie, hérité des trente glorieuses.

Je pensais qu'on allait plutôt vers un maillage beaucoup plus dense de l'espace urbain par le commerce. Beaucoup plus que soit un renforcement de la périphérie, soit un renforcement du centre.

Je m'aperçois que ce pronostic est largement confirmé. C'est si rare... en général les économistes se trompent complètement.

Certes on a des évolutions, qui sont assez lentes, puisqu'on a un ancrage physique des infrastructures. Mais l'hybridation du commerce est très largement avancée voire consommée. On va désormais vers une stratégie de l'omni-canalité ou de la cross-canalité, à savoir un mixte d'infrastructures physiques et de fonctions virtualisées. Tout le monde y vient même Amazon, puisqu'ils viennent de racheter récemment une chaîne de magasins bio aux Etats-Unis. On va vers une convergence probable même si cela prend un peu de temps.

Avec un problème surtout pour ces petits commerçants puisqu'il faut avoir les moyens de l'omni-canalité c'est-à-dire à la fois intervenir sur des sites et intervenir sur des infrastructures physiques.

Ce qui me semble également avéré, que je pronostiquais en 2001, c'est ce que j'appelle la disjonction spatiale de la fonction commerciale. Le commerce était auparavant caractérisé par une unité de lieu. Et cette unité de lieu est en train d'éclater complètement. Avant on s'informait sur le produit, on le regardait, on était conseillé, on le payait et on était livré dans le magasin, dans un lieu quasiment unique. Maintenant, on s'informe sur un site ou dans un magasin, peu importe, on va voir le produit dans un magasin, on l'achète sur un smartphone, on se le fait livrer à son travail et puis il y a un service après-vente activé depuis un autre lieu. Il y a un éclatement dans l'espace, ce qui pose des problèmes majeurs aux commerçants puisque l'on achète plus nécessairement là où le produit est exposé. Le magasin n'est plus nécessairement le lieu de vente. On voit très bien cela avec le showrooming. Et puis dans les magasins on a le phénomène du *click and collect*.

### Magasin virtuel de cosmétiques Carrefour dans la gare de Lyon à Paris



© Madry

Dans quelles perspectives s'inscrire ? Au risque d'être un peu caricatural, je pense qu'il faut faire le deuil de l'ancien urbanisme commercial. Il va certes se prolonger puisque le paquebot continue d'avancer. Il y a même une tentation de la fuite en avant. On voit bien la revitalisation des centres commerciaux par la fonction de divertissement, ce qui est d'ailleurs très ancien. Et le fait que le centre commercial devienne une annexe d'une opération d'aménagement grandiose, ou de parc de loisir, comme avec Europacity.



Néanmoins, il y a quand même une crise des centres commerciaux et des hypermarchés. Ils vont subsister, mais plus comme places centrales de l'urbanisme commercial comme dans la période antérieure.

Je défends l'hypothèse de la fragmentation des circuits de distribution qui passe par :

- la diversification croissante des formats, des tailles de magasin,
- la diversification des localisations. On est plus sur le schéma centre/périphérie. On est sur des magasins, qui vont accrocher des lignes de transport (comme dans les gares), soit près des équipements culturels ou sportifs (comme ici avec le Grand Stade), soit près des zones de résidence (avec la multiplication des magasins de proximité). C'est ce que j'appelle un maillage plus dense de l'espace urbain,
- la disjonction spatiale des fonctions commerciales. Le fait qu'elles se distribuent entre le physique et le virtuel, et au sein du physique, en de multiples lieux.

Je pense qu'il s'agit d'une tendance de fond car elle fait écho à des évolutions sociologiques. On l'a déjà noté : l'évolution de la famille, du travail. Ces évolutions aboutissent au fait que l'on a des parcours beaucoup plus diversifiés. On est plus dans le domicile travail, soit la promenade journalière, soit la sortie familiale hebdomadaire.

Les commerces ont intérêt à suivre cette diversification, ne pas être polarisés sur quelques localisations.

On a également la ville des contraintes environnementales. L'hypothèse de la ville plus compacte implique un resserrement des distances.

#### Drive piéton E.Leclerc à Lille



© Madry

Il y a aussi les attentes différenciées du consommateur. Les circuits de distribution ont à répondre à cette différenciation : consommer mieux (qualité, bio, circuit court, plus de services annexés aux biens, etc.) sous une contrainte de prix, qui reste très forte. Consommer mieux et acheter malin. On est donc aussi sur une guerre des prix, impulsée notamment par Amazon.

Ceci implique une plus grande flexibilité, une plus grande fluidité spatiale des circuits de distribution. Et ceci est permis par le numérique. C'est grâce aux systèmes d'information que l'on peut pratiquer l'omni-canalité. La data, la gestion de la data est fondamentale dans ce domaine. Les entreprises de distribution deviennent moins des ensembles de magasins que des ensembles de sites et de magasins et, au travers de leurs magasins, des ensembles de localisations différentes, tous reliés par un système d'information qui permet de suivre notamment les clients à travers leurs trajets virtuels/physiques.

On essaie de capter le consommateur non plus uniquement par le web, non plus uniquement par le magasin, mais par un réseau complexe de sites et de différentes taille et localisation de magasins.

Cela rouvre en quelque sorte le territoire urbain au commerce. On n'a plus cette polarisation centre/périphérie. Les commerces vont se disséminer, d'autant qu'il faut ajouter à cette fonction classique du magasin, qui était de capter la clientèle, une autre fonction très importante, qui est la fonction de socialisation.

On voit aujourd'hui les centres commerciaux, qui essaient d'intégrer le divertissement, jouent complètement là-dessus. Or les espaces commerciaux, qu'ils soient des centres commerciaux voire même des magasins de centre-ville, étaient très largement des non-lieux au sens de l'anthropologue Marc Augé, c'est-à-dire des lieux où, lorsque vous y pénétrez, vous vous dépouillez de votre identité et finalement... s'y promènent finalement, ce qu'il appelle des « contractualités solitaires », donc une juxtaposition d'individus.

Je pense qu'il existe une demande très forte aujourd'hui de resocialiser les magasins, les lieux physiques, ça se donne notamment par l'inclusion du divertissement, mais ça se donne aussi dans le fait que les consommateurs essaient de retrouver du sens dans la consommation, après des décennies d'élimination de cette fonction commerciale sous l'attraction monétaire. L'échange n'était plus devenu finalement qu'un échange de monnaie. Il y a une espèce de retour au commerce d'antan. Les petits commerces ne doivent leur survie qu'à cela. S'ils n'intègrent pas cette fonction sociale, s'ils se contentent simplement d'être des lieux de distribution de produits, ils sont clairement condamnés aujourd'hui avec le numérique.

Quels impacts pour les politiques territoriales ? Il faut d'abord faire un choix. Est-ce que l'on pense que l'on va aller comme avant avec cette dualité centre/périphérie ou est-ce que l'on va connaître une refonte de l'urbanisme commercial ? Moi je suis plutôt dans cette seconde hypothèse. Cela implique un certain nombre de conditions. Il faut d'abord une offre immobilière qui permette de multiplier les lieux, y compris dans des endroits qui étaient dépourvus de ces lieux, comme par exemple les cités – le rôle des bailleurs sociaux est très important ici.

Il faut passer d'une politique d'infrastructures à une politique de lieux.

Je pense au couplage à la vie sociale. Je pense à cette plateforme de service « Lulu dans ma rue ». Ce n'est pas stricto sensu du commerce. C'est le marché des coups de mains. Cette plateforme permet de mettre en relation des gens, qui sont capables de donner des coups de main : débloquer un store, réparer une fuite d'eau... et puis des gens incompetents en bricolage, dans le besoin.

La singularité de cette plateforme est qu'elle s'appuie aussi sur une infrastructure physique, c'est-à-dire un kiosque, tenu par un « concierge ». Le premier a été implanté dans le quartier du Marais à Paris. La fonction de cette plateforme, ce n'est pas simplement de rendre service aux gens, c'est de s'inscrire dans la vie de quartier, de participer à la vie de quartier. Le modèle économique est très centré sur cette dimension, et pas simplement sur la prestation marchande. Je pense que l'on va voir ce type de problématique se développer pour le commerce de proximité, où celui-ci aura à s'insérer dans une sorte de mission sociale indexée à leur métier traditionnel.

Quant au défi logistique, je n'en dirai rien puisque Laetitia va intervenir sur cette question.

### Pascal Madry

Bravo pour la prédiction, en tout cas pour cette analyse qui s'est avérée juste dans le temps. Quand vous parlez de resocialisation du commerce, je pense aux travaux de l'un de vos collègues, Michel Henochsberg, qui lui évoque le retour du refoulé de la consommation. Le commerce, que l'on a connu durant ces quarante dernières années, nous a habitué à nous comporter comme un *homo economicus*, à « maximiser notre panier de biens sous contrainte budgétaire ». La recherche des prix nous ayant détournés de la relation sociale, d'autres valeurs resurgissent.

La notion de fragmentation, que vous évoquez, se nourrit nécessairement de l'accroissement des mobilités. On imagine mal un commerce plus diversifié dans ses formes et ses localisations, sans un consommateur plus mobile. Or, je m'interroge sur l'impact du vieillissement de la population, d'une forme de sédentarisation du consommateur, mais aussi, si demain nous devons « décarboniser » nos déplacements, d'une forme d'assignation à résidence. Est-ce que ces évolutions ne risquent pas d'aller à l'encontre d'un commerce plus essaimé ?

### Alain Rallet

C'est le modèle antérieur qui rallongeait les distances, entre le domicile et le lieu d'achat. Quand je parle de fragmentation, je parle d'une dissémination des infrastructures commerciales dans l'espace urbain et donc d'un raccourcissement des boucles de mobilité. On aura des mobilités peut-être plus fréquentes, mais plus courtes. C'est tout à fait compatible avec la perspective de la ville plus compacte.

### Pascal Madry

Et c'est donc la marchandise qui circulera, plus que le consommateur ?

### Alain Rallet

Voilà.

### Pascal Madry

C'est une heureuse transition. Laetitia, si les marchandises doivent pouvoir davantage circuler, comment est-ce que l'on organise tout cela ?

### Laetitia Dablanc

Je commencerai par une photo et le rappel de deux chiffres, que tu as évoqué ce matin. Le fait qu'Internet ne représente que 7 % des volumes de vente du commerce, mais que son impact est beaucoup plus fort que sa part de marché pourrait le laisser croire.

Pourquoi est-ce aussi impactant pour nos territoires et nos villes, malgré cette faible part de marché ?

Je voudrais rajouter un autre paradoxe. Internet, ce n'est que 7 % des ventes du commerce de détail dans beaucoup de pays, mais c'est beaucoup plus en termes de mobilité des marchandises. Il s'explique ce paradoxe.

Mais avant cela, je vais vous montrer deux chiffres concernant New-York.

On compte 1,4 million de livraisons dans les établissements ; c'est un peu plus qu'il y a 10 ans, mais c'est un peu plus en raison du nombre d'établissements supplémentaires, ce n'est pas forcément parce que chaque établissement reçoit plus de livraisons qu'avant. On observe une stabilité de la densité de livraisons par établissement.

Et ce qui s'est rajouté, et qui n'existait pas, c'est un million de livraisons chez les particuliers. C'est une mobilité additionnelle nette absolue. On mesure bien ici dans le cas de New-York, que cette progression des livraisons dépasse la progression du volume des ventes de ce canal.

Vos territoires doivent désormais gérer cette mobilité additionnelle, qui plus est, très variée. Je pense à ce que j'appelle les livraisons instantanées, faites par des auto-entrepreneurs à vélo, qui vous livrent à la commande au bout d'une heure ou de deux heures (Deliveroo par exemple). Elles représentent chaque jour 20.000 livraisons sur Paris. Ce sont de nouvelles mobilités professionnelles, livrant non plus les magasins mais les particuliers dans leur immeuble ou leur pavillon dans le périurbain, les points relais. C'est une mobilité nouvelle.

Voici une autre photo, prise à New-York par un collègue, qui a mené une enquête sur le nombre de colis livrés dans le hall central de son immeuble, un gros immeuble de 300 logements. Les colis s'entassent, tout cela apparaît un peu artisanal. Le doorman de cet immeuble gère 24.000 colis par an. Autrement dit, il est en train de changer de métier ! Il devient un logisticien. Cela fait 65 colis par appartement par an. Ce n'est pas déraisonnable, c'est un peu ce que l'on a aussi chez nous, environ deux colis par mois par ménage. Mais quand vous additionnez toutes ces petites réceptions, vous réalisez qu'il y a une nouvelle gestion à mettre en place, au niveau le plus local.

Cela peut être mieux organisé. Voici une autre photo prise dans un hall d'immeuble de standing à Canton, en Chine. Ici, le *doorman* surveille les consignes automatiques situées derrière son bureau – ce que l'on appelle encore des *lockers*.

On a donc plusieurs formules, mais il faut maintenant pouvoir gérer ces nouveaux flux.

Voilà donc le paradoxe que je voulais souligner. C'est une mobilité tout à fait nouvelle. La mobilité des gens pour leurs achats a évolué : les distances sont plus courtes, plus fragmentées, mais elle n'a pas fondamentalement augmenté à hauteur en tout cas de celle des marchandises.

Il faut gérer cette nouvelle mobilité professionnelle.

Or, différents problèmes apparaissent pour les villes : de circulation, de congestion et de pollution.

Les livraisons en ville se font en général, et cela n'est pas limité à la France, avec des véhicules en général beaucoup plus vieux – s'agissant en particulier des camionnettes – que le parc de voitures des particuliers.

C'est également le cas des camions sur des liaisons interurbaines.

C'est là une spécificité de la ville, qui attrape la fin de vie d'un certain nombre de véhicules utilitaires.

Donc il faut gérer cette pollution.



© Madry

Il existe de nombreuses initiatives pour encourager les véhicules propres : véhicules électriques, cargo cycles, ou en vélos.

Mais le déploiement n'est pas évident. Le marché du véhicule propre reste extrêmement minoritaire, pour des raisons notamment de coût. Le marché de la livraison fonctionne sur un modèle *low cost/low price*, et il est très difficile d'y introduire de l'innovation sur les véhicules.

Cela pose également le problème de l'hétérogénéité du trafic. La livraison par vélo, la livraison dans les quartiers résidentiels (il n'y a pas d'aire de livraison prévue) n'est pas spécialement prévue.

Ces livraisons sont de plus en plus demandées à court terme, on l'a vu avec le cas extrême de la livraison instantanée, ce qui implique qu'elles doivent partir d'un lieu relativement proche. On voit ici l'apparition dans les villes, il s'agit encore de niches de marché, d'entrepôts qui se rapprochent de plus en plus du cœur des villes, voire, qui arrivent dans le cœur des villes. Vous vous rappelez peut-être cette polémique née l'année dernière suite à l'ouverture d'un petit entrepôt de 5.000 m<sup>2</sup> par Amazon, dans le XVIII<sup>e</sup> arrondissement de Paris. La maire, Anne Hidalgo s'était offusquée que cette implantation ne soit pas soumise au régime des autorisations d'exploitation commerciale.

Anecdote intéressante : au même moment arrivait à Madrid exactement le même entrepôt d'Amazon (Amazon prime now, qui permet une livraison de la clientèle urbaine en moins de 2 h), accueilli à bras ouvert par la maire Manuela Carmena, au nom de la modernité, du rayonnement de la ville (4<sup>e</sup> d'Europe), etc.

### **Pascal Madry**

Ce sont deux cas extrêmes. Madrid est l'une des villes les plus libérales d'Europe en matière de développement commercial : elle a supprimé le régime des autorisations d'exploitation commerciale (AEC), elle a libéralisé les ouvertures dominicales. Paris au contraire a abaissé ses seuils d'AEC de 1.000 à 400 m<sup>2</sup>.

### **Laetitia Dablanc**

Il est probable que ce format de petit entrepôt va se développer. Les investisseurs et promoteurs d'immobilier logistique, qui font les très grands entrepôts logistiques, que l'on peut voir en banlieue et dans le péri-urbain (certains dépassent les 100.000 m<sup>2</sup>), commencent à s'y intéresser.

Sans doute les collectivités doivent y porter attention pour travailler avec ces acteurs et veiller à la bonne intégration de ces nouveaux produits immobiliers dans la ville.

Le développement des livreurs auto-entrepreneurs soulève également de nouvelles questions sociales liées notamment à l'emploi.

Les villes travaillent insuffisamment sur cette question. Toutes les grandes villes européennes ont connu quasi au même moment des manifestations de travailleurs Deliveroo, or, elles n'ont pas cherché à se rapprocher (ni les Etats d'ailleurs) pour rechercher des solutions ensemble.

Ces questions nous éloignent un petit peu de nos sujets locaux, territoriaux.

Avec mon laboratoire, nous nous sommes intéressés à l'origine, au lieu de domicile des livreurs Deliveroo, Uber eats, Foodora et autres travaillant sur Paris. 79 % d'entre eux n'habitent pas Paris, et parmi eux, 65 % viennent en transport public, avec leurs deux outils de travail, que sont le vélo et le portable.

C'est une nouvelle mobilité professionnelle.



## **Pascal Madry**

On a vu que le commerce débordait sa fonction historique.

On voit qu'en termes de régulation, les politiques territoriales sont elles-mêmes débordées et que les dispositifs d'urbanisme commercial ne sont plus adaptés à ces nouveaux enjeux, qui relèvent du droit du travail, de la sécurité routière, de la protection de l'environnement.

Alain Rallet nous parlait tout à l'heure de fragmentation des lieux de commerce, de la diffusion du commerce en de nouveaux lieux.

Je vous propose d'aborder cette question avec Nicolas Douce, qui va nous dire comment la SNCF réfléchit à la conception de ces nouveaux lieux.

## **Nicolas Douce**

Bonjour à toutes et à tous.

Gare & Connexions est une filiale de la SNCF, qui a en charge l'exploitation et le développement des gares. Gare & Connexion a un département spécialisé, qui s'appelle Retail & Connexion et qui s'occupe de l'équipement, de l'exploitation et du développement du commerce en gare.

Notre vocation est de nous occuper d'abord de développement territorial avant le développement commercial.

## **Pascal Madry**

Ceci étant dit, je vois que ton titre comprend la mention « valorisation immobilière » !

## **Nicolas Douce**

Oui, pour une raison très simple. Nous sommes une entreprise de droit public dont les ressources externes proviennent des activités que nous implantons, des commerces. Et ces ressources financent la rénovation des gares. C'est loin d'être notre seule ressource. Mais celle-ci est importante dans notre modèle économique.

Pour faire le lien avec ce qui a été dit ce matin, nous sommes actuellement touchés par une évolution importante des comportements, celle du rapport au temps.

On assiste à une accélération de la société du fait du déploiement des moyens technologiques. Le consommateur a désormais une exigence systématique en matière de gain de temps. Il reprend un pouvoir, devient le maître de l'univers, comme cela a été dit ce matin. On a vu les incidences sur le commerce physique de cette évolution de comportement. Et cela nous oblige aussi, en tant qu'opérateur, à nous adapter.

S'adapter c'est innover.

Nous innovons pour deux principales raisons : soit pour résoudre une problématique, soit pour saisir une opportunité.

Nous nous situons plutôt dans le second cas de figure. Et c'est plutôt confortable. Notre chance est de disposer d'un flux de 10 millions de visiteurs en gare chaque jour. Contrairement aux centres commerciaux de périphérie ou au centre-ville, nous n'avons pas à faire venir le consommateur. Il est déjà là.

Notre problématique est de les capter et de leur proposer un bouquet de services correspondant à leurs attentes.

## Pascal Madry

Ces 10 millions de visiteurs se comptent sur l'ensemble du parc ?

## Nicolas Douce

Oui, l'ensemble des 3.029 gares françaises. Pour autant, 400 gares accueillent véritablement du commerce (au-delà d'un distributeur Sélecta).

De fait, jusqu'au seuil des années 2000, le commerce en gare n'a pas connu un fort développement.

Ce n'est qu'à partir des années 2000 que les gares ont commencé à étoffer leur offre, précisément au moment où les autres pôles commerciaux commençaient à connaître des phénomènes de saturation. La gare de l'Est ouvre en 2007, Saint-Lazare en 2010. On s'est aperçu que les gares avaient un vrai potentiel, alors que les enseignes étaient dans le même temps en recherche de nouveaux lieux pour répondre aux évolutions des comportements de consommation des consommateurs.

Les contraintes d'implantation spécifiques aux gares sont devenues minoritaires pour ces acteurs, comparativement au potentiel qu'elles pouvaient leur apporter.

De fait, c'est un objet complexe. La réglementation, notamment celle des ERP<sup>1</sup>, n'est pas simple. Quelques problèmes techniques peuvent parfois se poser car la plupart des gares datent du XIXe siècle. Ce n'est pas un centre commercial ou un pied d'immeuble neuf, où il est aisé de s'implanter.

Sur ces opportunités commerciales, nous avons développé une démarche visant à attirer des enseignes internationales. Avec un enjeu : faire évoluer ces bâtiments conçus comme porte d'entrée et de sortie d'un territoire en lieu de vie, comme lieu d'impulsion de développement urbain. La gare a un rôle urbain, qui ne tient pas seulement à la mobilité.

Nous avons développé un savoir-faire nous permettant de démultiplier notre action, après quelques tests comme à Gare de l'Est ou à Gare Saint-Lazare.

### **Aménagement de nouveaux magasins dans la gare Paris-Est**



© Madry

<sup>1</sup> Etablissement recevant du public

Pour illustrer le propos de manière opérationnelle, voici quelques exemples d'opérations menées sur le réseau Francilien. Bien évidemment, on ne traite pas de la même manière une gare francilienne comme on traite une gare parisienne ou régionale.

Nous cherchons à développer un socle de commerces visant autant la clientèle de flux pendulaires, qui n'est là que le matin et le soir aux heures de pointe, que la clientèle résidentielle située autour de la gare : presse tabac (Relay), boulangerie, snacking, restauration à emporter, combi-store (qui mixe toutes ces activités).

### **Pascal Madry**

Nicolas, on reconnaît là finalement des activités marchandes et de service de proximité, bien « marketées ».

Les grandes gares parisiennes, et quelques-unes en province, restent les seules à accueillir des enseignes comme Séphora, La Fnac, Esprit... Ne sont-elles pas finalement des marchés de niche ?

### **Nicolas Douce**

Ce type de programme concerne uniquement les gares franciliennes pendulaires, hors grandes gares.

Dans les grandes gares, on s'est aperçu que l'on devait apporter le même type de réponse que le commerce électronique, c'est-à-dire : le gain de temps. Avec quelques différences toutefois : nous n'offrons pas de service de livraison. Le produit est délivré immédiatement !

Prenons l'exemple de la Fnac. Le parc de magasins physiques de cette enseigne a été très affecté par le développement du commerce électronique. Or, les magasins de l'enseigne implantés en gare fonctionnent extraordinairement bien avec beaucoup d'achats d'impulsion.

Le potentiel existe à chaque fois, mais se traduit par des réponses très différentes en termes d'offre.

### **Pascal Madry**

On découvre sur ta présentation des enseignes comme Monoprix, Relay, etc. Il s'agit donc plutôt de réseaux de distribution. Y a-t-il encore de la place pour des commerçants indépendants dans les gares, et à quel prix ?

### **Nicolas Douce**

Notre objectif est d'accroître la diversité de l'offre.

Dans les grandes gares parisiennes, nous accueillons effectivement plutôt des réseaux de distribution. Nous avons quelques indépendants dans la restauration, que nous cherchons à valoriser au mieux.

Toutefois, nous ne sommes pas dans un régime de bail classique. Nous sommes dans un régime de convention d'occupation précaire du domaine public, ce qui veut dire que l'on remet la cellule sur le marché tous les sept ans, sans fonds de commerce.

Le modèle économique ne permet pas de compter sur son fond pour constituer sa retraite.

### **Pascal Madry**

Je développe une brasserie, j'investis 2 millions d'euros dans l'aménagement intérieur, il faut que j'amortisse tout cela en 7 ans...

### **Nicolas Douce**

C'est ça. Alors nous accompagnons les commerçants.

Nous ne voulons pas aboutir à une standardisation de l'offre, comme dans les centres commerciaux. Dès que nous le pouvons, nous implantons des activités indépendantes. Et comme les grandes gares franciliennes intéressent moins les enseignes, nous pouvons travailler beaucoup plus facilement avec des indépendants.

### **Pascal Madry**

Merci Nicolas. Nous reviendrons sur le sujet des gares dans la discussion avec le public.

Nous avons parlé tout à l'heure de ce consommateur qui recherche du sens au cours de son parcours d'achat, qui aujourd'hui est friand des circuits courts, qui recherche aussi des produits de qualité, et du lien social. On assiste ainsi à une sorte de retour, dans la consommation, de valeurs non marchandes refoulées, comme l'a écrit l'économiste Michel Henochsberg. Il se trouve qu'il existe déjà une forme de commerce répondant à toutes ces aspirations, et depuis des millénaires, ce sont les marchés.

Et alors, dans cette révolution commerciale, que font-ils ces marchés, Monsieur Loiseau ?

### **Rémy Loiseau**

Merci de me donner la parole. Je suis Rémy Loiseau, dirigeant du Groupe Cordonnier. C'est une marque très ancienne de gestionnaire privé de marché, auquel mon arrière-grand-père Joseph Cordonnier a grandement participé.

Nous avons parlé ce matin du monde des dinosaures. Pour ma part, je viens vous parler du monde des vrais dinosaures, qui est celui de nos marchés forains. Je vous propose d'abord d'évoquer la place du commerce non sédentaire dans le commerce de détail. Nous ferons un rapide tour d'horizon des atouts et faiblesses de cette forme de commerce. Et puis nous essaierons de réfléchir un peu aux conditions de leur devenir.

Les marchés sont des lieux de vie, de convivialité, de produits de qualité, qui sont proposés par les commerçants dans les centres-villes, et c'est indispensable pour notre société et pour nos cœurs de ville.

Le commerce non sédentaire, ce sont 80.000 entreprises individuelles en France, ce qui démontre son importance dans le commerce de détail. Par contre, ces entreprises évoluent dans un contexte économique concurrentiel extrêmement compliqué. La grande distribution, qui est arrivée dans les années 1960, dispose aujourd'hui de plus de 65 % de part de marché dans l'alimentaire. On peut estimer la part de marché des marchés à environ 4-5 % maximum. Et nous avons un pays qui est champion d'Europe de la densité de grandes surfaces puisque nous comptons 300 m<sup>2</sup> pour 1.000 habitants en France contre 200 en Allemagne et 100 en Angleterre. C'est vous dire les difficultés du petit commerce.

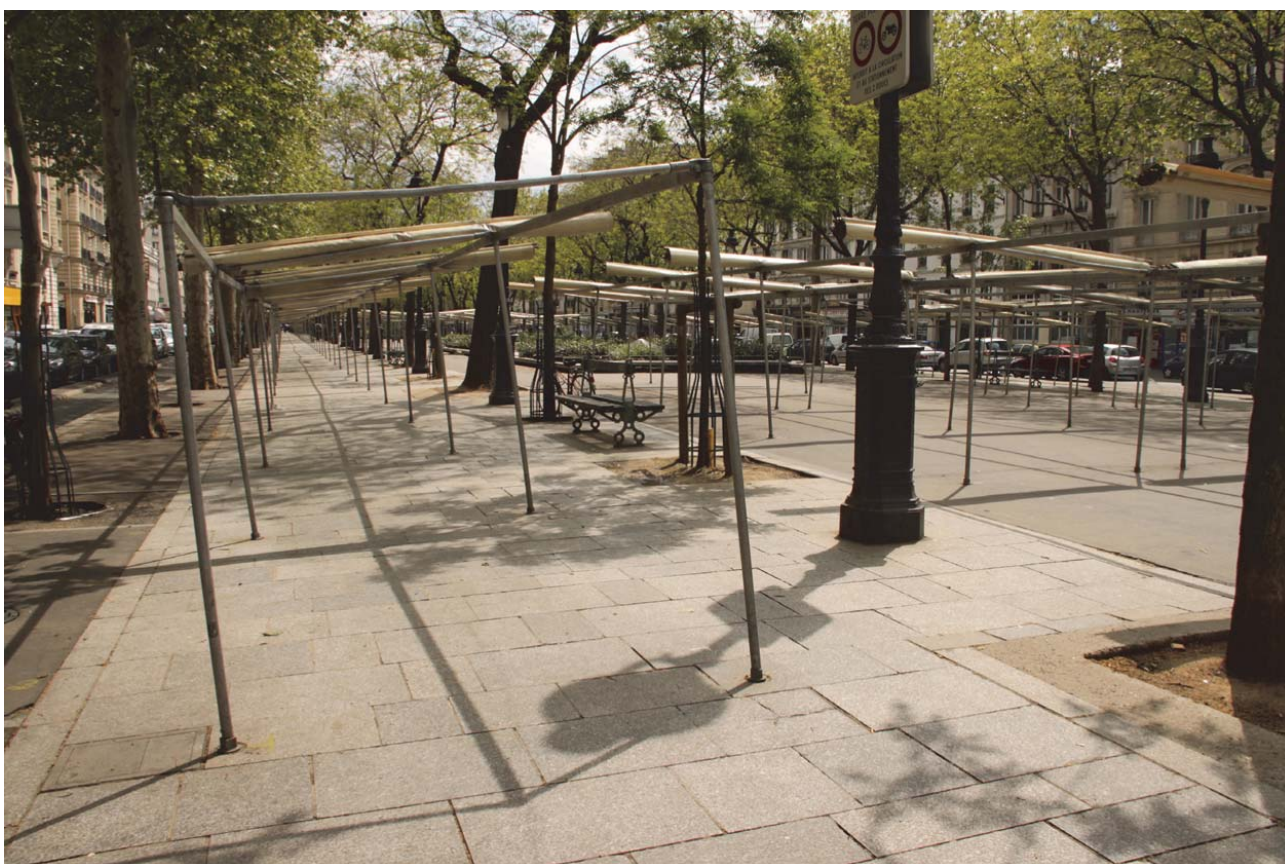
Cependant, nos marchés résistent. Nous en avons longuement parlé ce matin : l'évolution des modes de vie fait qu'il se dégage une préférence pour le commerce de proximité et une remontée des taux de fréquentation et des achats en centre-ville.

Ce constat couplé à celui des difficultés de la grande distribution, oblige les chaînes alimentaires à rechercher des surfaces plus réduites pour s'implanter en centre-ville et regagner une clientèle qu'elles avaient perdue à l'extérieur de la ville.

Paradoxalement, c'est un atout pour le moment pour le commerce de proximité et pour les marchés puisque cela crée des synergies, qui permettent aux clients d'acheter des produits complémentaires à ceux du marché, dans un rayon d'action très court, du centre-ville. On retient la clientèle en centre-ville.

Dans le même temps, nos marchés doivent faire très attention à cette nouvelle « invasion » de la grande distribution dans les centres-villes puisque nous constatons depuis quelques temps que la grande distribution fait d'énormes progrès dans la gestion des stands alimentaires traditionnels (boucherie, poissonnerie, crèmerie...), avec des prix souvent plus raisonnables que ceux qui peuvent être pratiqués sur nos marchés.

Nos marchés disposent donc d'atouts non négligeables, qu'il faut mettre en valeur, mais aussi de faiblesses, que les villes se doivent d'atténuer avec la collaboration des commerçants, soit dans un partenariat avec un délégataire privé quand il existe une délégation de service public, soit avec les commerçants seuls quand le marché est géré en régie par la commune.



© Madry

Alors quels sont les atouts et les faiblesses du commerce non sédentaire ?

D'abord, vous avez des marchés en centre-ville. C'est un atout majeur pour capter la clientèle de la commune. Dans la plupart des cas, ils sont en centre-ville.

Ils constituent un lien social. C'est un lieu de rencontres et d'échanges qui est indéniable, les gens vont au marché avec plaisir, et il peut aussi revêtir un rôle social. Sur Paris, depuis 18 mois, nous avons mis en place un système de récupération des invendus sur quelques-uns de nos marchés. Des associations partenaires les collectent pour les redistribuer à des clients à faible pouvoir d'achat ou en difficulté sociale.



La convivialité avec les clients : nos commerçants sont les champions du monde de la fidélisation de leurs clients. Ils savent communiquer avec eux, et instaurer un relationnel plutôt sympathique, qui fait que l'on a plaisir à revenir voir son commerçant sur le marché.

Et puis évidemment, la qualité des produits alimentaires, qui est indéniable, sur les marchés.

Ils comportent aussi des faiblesses. Je voudrais d'abord indiquer que mon propos n'est pas de dénigrer nos marchés, bien au contraire, mais de faire prendre conscience des efforts à faire, pour être encore plus performant vis-à-vis de la concurrence.

Le premier défaut : nos marchés sont une somme d'individualités, avec des commerçants profondément individualistes, et qu'il est toujours très difficile, contrairement à la grande distribution, de fédérer dans le cadre d'un projet stratégique pour améliorer la gestion du marché.

Le manque de moyens financiers pour la gestion des halles : les villes n'ont pas toujours la capacité à dégager les budgets nécessaires aux rénovations des halles, alors qu'il s'agit d'un moyen efficace de se différencier de la concurrence.

Le manque de moyen financier aussi pour la publicité et la promotion : la grande distribution réserve de 2 à 4 % de son chiffre d'affaires pour faire des opérations de publicité – il s'agit de centaines de milliers d'euros. En face, nous avons un marché qui perçoit une cotisation par commerçant et par séance, qui récolte en moyenne 20.000 euros par an.

Nous avons monté avec d'autres délégataires une fête internationale des marchés, qui dans le cadre de l'union mondiale des marchés, dont on fait partie, regroupe une vingtaine de pays, dont 1.000 marchés pour la France et qui chaque année au mois de mai organise cette journée mondiale. C'est le seul évènement pour lequel nous avons un peu plus de moyens.

Le manque de soin apporté aux stands : les primeurs ont du mal à dépasser le stade de la table et du tréteau avec nappe en toile cirée verte. Il faut les encourager à faire des investissements. Pour cela, le règlement communal des marchés est très important.

Quelles clés du devenir des marchés ?

Moderniser l'outil commercial. Investir dans les halles. Nous avons un concurrent très performant aujourd'hui, en termes d'accueil, de clarté, de qualité, la modernité, la propreté des stands, c'est Grand Frais.

Etendre la gamme des produits pour répondre à la jeune génération de consommateurs, qui cherche plutôt des plats préparés, des plats cuisinés. Allez sur les Boquerias en Espagne, vous y trouvez des fruits et légumes ... Je rêve de voir cela sur nos marchés alors que la grande surface le fait déjà.

Soigner les stands, des services supplémentaires, des activités de convivialité, des zones de restauration, de dégustation sur les stands.

### **Pascal Madry**

Monsieur Loiseau, je voudrais vous interpeller sur deux points.

Les commerçants des marchés ont pour plus de la moitié d'entre eux plus de 45 ans.

Que faisons nous pour renouveler les générations de commerçants ?



### **Rémy Loiseau**

Quand j'ai commencé dans les années 1980, il n'y avait quasiment aucun fils de commerçant qui voulait reprendre la succession de ses parents.

Ils préféraient s'orienter vers des métiers de « col blanc », où ils sont allés gagner 6 à 7 fois moins que ce qu'ils auraient gagné s'ils avaient repris le stand des parents.

Aujourd'hui, face aux difficultés économiques et d'emploi, certains enfants ayant fait des études reprennent l'activité de leurs parents parce qu'ils ne trouvent pas d'autre travail.

### **Pascal Madry**

Autre point : les circuits courts, Amap, paniers fermiers, etc. N'y a-t-il pas là pour vous une nouvelle concurrence ?

### **Rémy Loiseau**

Nous devons élargir notre offre aux produits bio, aux produits régionaux, etc. Nous travaillons beaucoup avec Rungis pour essayer de monter des filières d'approvisionnement de produits de qualité.

Mais attention, cette offre ne correspond pas forcément à toutes les clientèles des marchés. Elle s'adresse d'abord aux clientèles à fort pouvoir d'achat.

### **Pascal Madry**

Rungis qui réfléchit également à la mise en place d'une plateforme digitalisée de son offre. La modernisation des marchés de détail passe aussi par la modernisation des marchés de gros.

Merci Monsieur Loiseau.

Nous restons sur l'espace public et poursuivons cette table ronde maintenant avec le témoignage de M. Bonnefoy, qui promeut la formule des *food trucks*.

Vous allez nous parler d'une expérience conduite à la Défense. Et ce qui nous intéresse bien sûr, c'est de savoir si celle-ci est reproductible dans d'autres contextes.

### **Nicolas Bonnefoy**

Bonjour à tous. Je suis Nicolas Bonnefoy, co-gérant d'Intencité.

Nous accompagnons les commerces, les enseignes dans leur stratégie de développement.

Nous avons travaillé à plusieurs reprises sur l'opportunité de développer des *trucks*, sur la Défense mais également en province.

Ceci nous a amené à réfléchir pourquoi ce type de commerce se développait en complément d'offre existante dans les centres-villes et les quartiers, et quelles étaient les conditions de réussite.

Le concept de *Food truck* est d'abord apparu dans les pays anglo-saxons.

Plusieurs facteurs ont encouragé la diffusion de la formule dans les centres-villes et quartiers en France.

D'abord l'évolution des comportements de consommation et des consommateurs, qui recherchent autre chose qu'une simple transaction dans un rapport marchand : de l'accomplissement de soi, de la reliance (recherche de lien social).

Ensuite, la pression concurrentielle très importante, qui oblige le commerce à se renouveler plus rapidement. Or, refaire une boutique, c'est très cher. Refaire un camion, c'est plus abordable.



© Madry

Enfin, une nouvelle génération d'entrepreneurs est apparue, qui a 20-35 ans, qui ne souhaite pas investir des sommes considérables dans l'achat de murs ou de fonds ou l'aménagement de sa boutique. Elle veut pouvoir aussi être agile et pouvoir changer d'activité s'il le faut.

### Pascal Madry

Combien coûtent l'achat et l'aménagement d'un camion ?

### Nicolas Bonnefoy

Vous trouvez des camions à 25.000 euros, et l'aménagement coûte à peu près autant.

### **Pascal Madry**

Le ticket d'entrée est donc de 50.000 euros.

### **Nicolas Bonnefoy**

Oui. On est donc très loin des coûts d'implantation et d'occupation de murs commerciaux.

### **Pascal Madry**

Mais sans propriété commerciale...

### **Nicolas Bonnefoy**

Mais sans propriété commerciale effectivement.

Quels sont les facteurs de réussite ?

- La densité de la zone de chalandise (comme pour un commerce de gare...), quelle que soit cette zone de chalandise. Vous évoquiez la Défense. Dans ce quartier, vous rayonnez à moins de 10 mn sur un marché de 160.000 salariés.
- La notoriété du lieu et des porteurs de projets. On ne met pas n'importe qui n'importe où. Nous conseillons ainsi aux collectivités de contractualiser avec un nombre limité d'acteurs dans le cadre de conventions annuelles ou pluriannuelles, pour maîtriser la qualité du camion et des produits.
- La récurrence. L'offre doit tourner sur les mêmes lieux, les mêmes horaires, et assez fréquemment.

Un autre aspect doit également être pris en compte : être visible dans la rue et sur le net, car les *food trucks* n'ont pas pignon sur rue, n'ont pas une exposition dans la durée comme une boutique, qui leur permettrait d'asseoir leur notoriété. Ils doivent raconter une histoire pour se faire connaître.

### **Pascal Madry**

Avez-vous identifié des seuils critiques en deçà desquels l'activité ne peut pas se développer ?

### **Nicolas Bonnefoy**

Je ne peux pas répondre à cette question seulement avec des chiffres. Il faut des salariés autour, bien sûr. Mais il faut également prendre en compte l'offre sédentaire existante.

J'ai en tête l'exemple d'une étude de faisabilité réalisée pour Plaine Commune, sur une ZAC de 24.000 emplois. Or, cette zone récente accueille des entreprises intégrant déjà beaucoup de services dans leurs murs.

Dernier aspect : l'implantation de *truck* doit se préparer juridiquement et techniquement. Juridiquement : il faut vérifier qu'il n'existe pas une servitude sur l'espace public. Techniquement, il faut vérifier les conditions d'accueil des camions (état des lieux d'entrée et de sortie, autonomie d'approvisionnement en eau et électricité...).

### **Pascal Madry**

Qu'en est-il de la file d'attente ? Après tout, le commerce moderne a essayé de régler ce problème. Or, les *food trucks* les font réapparaître...

### **Nicolas Bonnefoy**

On a pu observer des files de 80 personnes, durant plus de trente minutes à la Défense.

Le phénomène dépend beaucoup de la notoriété du camion.

Il existe néanmoins des stratégies d'évitement (réservation...).

### **Pascal Madry**

Et alors pardon d'avoir précipité le témoignage de nos trois derniers intervenants mais il existe justement une file d'attente de questions, que nous aimerions maintenant gérer.

La parole est donc à la salle, si vous souhaitez des compléments ou réagir à ce qui vient d'être dit.

### **Virginie Mauz**

Bonjour, je travaille à la ville de Paris, à la direction de l'attraction et de l'emploi.

Sur ces questions de localisation du commerce et de notoriété, je souhaitais réagir aux propos de M. Alain Rallet et de M. Bonnefoy.

M. Rallet, vous évoquez un nouveau modèle de commerce qui serait davantage basé sur des flux fragmentés. On sortirait donc d'un modèle de polarité. Et puis on a entendu ensuite une vision plus classique du commerce, qui vient rappeler que la notoriété repose sur l'emplacement, l'emplacement et l'emplacement. Est-ce que le commerce éclaté constitue réellement une piste de développement, pour un développeur ?

### **Alain Rallet**

Si j'étais un développeur, ce que je ne suis pas, j'investirais sur cette tendance. Dans l'urbanisme précédent, l'idée était de faire venir des gens dans des grands centres pour économiser le coût logistique du dernier kilomètre, et jouer sur les économies d'échelle. Et pour cela, on devait construire des rocade, des parkings, toute une série d'équipements. Je pense que dans le nouveau schéma, c'est complètement différent. La localisation des commerces va se faire près des lignes de transport, des gares, près des équipements culturels et sportifs, près des zones de résidence, près des centres d'affaires etc. et l'offre commerciale va s'adapter à ces localisations.

La question ensuite est de savoir s'il y a des lieux disponibles pour cela. La SNCF a saisi « les opportunités », c'est clair qu'elle a tout à fait un rôle à jouer. Je pense qu'il y a d'autres acteurs, qui ont certainement un rôle à jouer. Je parlai des bailleurs sociaux. Car les lieux ouverts sont finalement assez rares.

C'est le commerce qui va aller aux gens. C'est une inversion.

## **Nicolas Bonnefoy**

J'ajouterais que le commerce doit aller sur des lieux qui ont déjà une histoire. Car il sera compliqué de réécrire ces histoires pour « faire lieu ».

## **Zora Zemma**

Bonjour, je suis Zora Zemma, élue au commerce à la ville de Pantin. Ma question s'adresse à Monsieur Douce sur l'offre commerciale en gare. Ce que j'ai compris, c'est que votre dotation commerciale passait par des appels d'offre. Et j'observe en visitant vos gares que l'on retrouve systématiquement un peu toujours les mêmes enseignes.

Comment faites-vous pour encourager et pour faciliter l'accès aux indépendants ? Avez-vous par exemple une politique de prix capés, ou d'autres modalités ?

## **Nicolas Douce**

Nous n'avons pas de politique de prix capés. De même que la maximisation du montant de la redevance ne constitue pas pour nous l'objectif premier. C'est d'abord la qualité de l'offre qui retient notre attention.

En Île-de-France, nous intéressons plus facilement des indépendants dans les gares pendulaires que des enseignes.

Nous offrons des facilités à de nouveaux formats. Par exemple, nous avons lancé cette année un appel à projet pour des conciergeries (pour lesquelles il n'existe pas de réseau).

Nous avons également développé un partenariat avec la Ruche qui dit oui (circuit court).

Nous conservons, sur ce type d'activité, où les enseignes sont peu présentes, des marges de manœuvre pour accueillir des indépendants.

## **Amar Quartier**

Bonjour. Je voudrais réagir sur la question des *food trucks*. Nous avons mené à Saint-Ouen une expérience de festival de *food trucks*. Une difficulté est apparue à la ville : il lui est difficile de miser sur un commerce sur lequel elle n'a pas de lien de subordination, du moins avec lequel elle n'a pas un contrat d'engagement. Le *food truck* peut-être là aujourd'hui, mais pas demain. En outre, la concurrence est déjà importante dans le commerce. Finalement, on ajoute encore de la concurrence à la concurrence.

Est-ce que ce type de commerce ne serait pas plus adapté à des événements ponctuels, où à des zones industrielles ?

Je profite du micro pour signaler à mes collègues en charge du commerce l'existence de ce livre « Le développement économique dans les quartiers populaires », publié par Professions Banlieue, très riche, et qui apporte des solutions.

## **Nicolas Bonnefoy**

Sur la question de la maîtrise... Nous préconisons aux villes de signer des conventions, avec un nombre limité de commerçants présélectionnés, permettant de fixer certains éléments comme l'emplacement, les jours et les horaires d'activité.

Sur la concurrence : il faut évidemment bien connaître son tissu commercial et rechercher les complémentarités d'offre. Parfois, la concentration amène à créer une nouvelle destination.

### **Rémy Loiseau**

Nous avons sur un certain nombre de nos marchés des implantations de *food trucks*. On parlait de synergie tout à l'heure. Je constate en effet que les food trucks attirent une clientèle notamment active à l'heure du déjeuner qui profite aussi à nos stands.

### **Carole Delaporte**

Bonjour, Carole Delaporte, IAU Île-de-France. J'avais une question pour Monsieur Loiseau, sur le devenir des marchés en milieu de semaine et le développement des marchés d'après-midi et nocturnes.

### **Rémy Loiseau**

Le problème des marchés de semaine est connu : activité faible (les commerçants réalisent 80 % de leur chiffre d'affaires le vendredi, samedi et dimanche), avec une population de retraités ou chômeurs à faible pouvoir d'achat. L'idéal serait de capter la clientèle active, qui a un fort pouvoir d'achat, en sortie de bureau. Nous avons quelques séances de marché, à Paris (Place de la Bourse) ou en banlieue (gare de Sartrouville...) sur des marchés d'après-midi. Toutefois, les commerçants veulent être sûrs de pouvoir y réaliser de bonnes recettes, car ils doivent être à Rungis à 2 heures du matin et reprendre leur activité le lendemain matin.

L'idéal serait que tous les marchés de semaine basculent l'après-midi, et qu'ils soient localisés sur des lieux de flux (sortie de gare...).

### **Pascal Madry**

Merci de vos réactions. Merci une fois encore à nos intervenants pour la qualité et la richesse de leur propos, qui nous ont permis de mieux comprendre la nature de ce rapport complexe entre ville et commerce.

Je cède maintenant la parole à Monsieur Hervé Chevreau, Vice-Président de Plaine Commune, Maire d'Épinay-sur-Seine, pour conclure nos débats.

### **Hervé Chevreau**

Je tiens d'abord à remercier les intervenants et les participants de ce séminaire, qui sont venus nombreux. Vous étiez plus de 125 inscrits cette année !

Je voudrais également saluer la richesse des échanges, qui se sont tenus entre les différents intervenants et le public de la salle.



Ce séminaire avait pour objectif de nous aider à partager une culture commune, à mieux faire comprendre les logiques du commerce aux différents acteurs parties prenantes de son développement : élus de l'agglomération et des villes, personnels techniques des services de commerce, de l'aménagement, de l'urbanisme, acteurs privés...

Cette culture commune est d'autant plus nécessaire que notre territoire doit faire face à des enjeux métropolitains.

De nombreux centres commerciaux ont ouvert dans et aux abords de Plaine Commune durant ces dernières années et de nouveaux projets sont encore attendus, dans un contexte de relative suroffre.

Nous devons également veiller à construire un territoire solidaire à partir d'une architecture commerciale multipolaire ! Le commerce est en effet une composante déterminante de la vie des habitants et de l'activité sur les territoires, du lien social. Or, il est parfois difficile de maintenir un commerce pérenne et de qualité sur certains territoires.

Cette culture commune doit aussi nous permettre d'anticiper les mutations du commerce pour mieux nous y adapter.

Ce séminaire nous a ainsi permis de faire le point sur les évolutions des modes de consommation et des modes de distribution.

Durant ces dernières décennies, nous sommes passés d'une consommation de masse dans un contexte d'augmentation du pouvoir d'achat (années 70) à une consommation plus raisonnée, en quête de sens pour certains... dans un contexte de stagnation voire de réduction du pouvoir d'achat.

Les évolutions des modes de consommation se traduisent aujourd'hui par une diversité des modes de distribution. C'est peut-être une chance pour les centres-villes, qui peuvent jouer une carte différenciante par rapport aux grands centres commerciaux de périphérie.

Là où le crédo des grands centres commerciaux est de « réenchanter le commerce » en apportant des animations, les centres - villes peuvent exploiter leurs atouts (aménités urbaines, présences d'équipement de sport et de loisirs, parcs et jardins, animations commerciales ou de rues...) quand dans le même temps leurs commerçants peuvent apporter un service de conseil personnalisé et un lien social plus fort.

Aujourd'hui la « fonction » commerce est l'affaire de tous : commerçants, aménageurs, collectivités... les rôles sont différents et complémentaires. Nous devons plus que jamais travailler ensemble pour redynamiser les centres-villes et les quartiers.

Plaine Commune va lancer cette année une grande étude pour lui permettre d'élaborer une stratégie de maîtrise de l'affectation des rez-de-chaussée commerciaux sur son territoire. Nul doute que nous y puiserons des idées et des expériences qui viendront alimenter cette culture commune du commerce et de la ville, et que nous pourrons venir partager une nouvelle fois lors d'un prochain séminaire.

J'en profite pour remercier les équipes de la direction du développement économique de Plaine Commune, et notamment le service Etudes et Prospectives, pour l'organisation de ce séminaire ainsi que Monsieur Madry de l'institut ville et commerce, qui a animé les débats.

## Quelques lectures pour aller plus loin

---

BELLANGER F., MARZLOFF B., 1998, Transit, les lieux et les temps de la mobilité, La Tour d'Aigues, Les Editions de l'Aube, 313 p.

DABLANC et al., 2017, Des marchandises dans la ville. Un enjeu social, environnemental et économique majeur, Terra Nova, 113 p.

En ligne : <http://tnova.fr/rapports/des-marchandises-dans-la-ville>

DESSE R.-P., LESTRADE S. (dirs), 2016, Mutations de l'espace marchand, Rennes, PUR, 412 p.

ISAAC H., 2017, E-commerce, vers le commerce connecté, Paris, Pearson, 460 p.

MOATI P., 2011, La nouvelle révolution commerciale, Paris, Odile Jacob, 315 p.

RALLET A., 2001, « Commerce électronique ou électronisation du commerce », Réseaux, vol. 2, n° 106, p. 17-72.

## Annexe : liste des personnes inscrites au séminaire

Nom	Prénom	fonction	Organisme
AIT CHABANNE	Foudil	Maire - Adjoint chargé du commerce	Mairie de Saint-Ouen
ALLAUD	Cécile	DGA Vie des quartiers, Culture et Sports	Mairie Saint Denis
ANDRE	Anne	Manager marchés forains	Mairie Saint Denis
ANGUEZ	Marie	UT RU L'Ile-Saint-Denis/Saint-Ouen	Plaine commune
AVELINE-BAILLY	Laurence	Responsable Commerce et publicité Direction de la valorisation du Patrimoine	SGP
BACHIR	Karine	Responsable commerces	OPH d'Aubervilliers
BARANES	Alain	Directeur Grands Projets et Grands Comptes Direction Expansion France	Carrefour
BATIER	Annie	Conseillère développement local	Chambre de commerce et d'industrie départementale de Seine-Saint-Denis
BEINEIX	Sabrina	Chargée de mission	PLAINE VALLEE
BENABDERRAZIK	Meryem	Asset manager	ICADE
BENIER	Cyril	Secteur Aménagement St Denis Centre	Plaine Commune
BESNARD	Jérôme	Chef de cabinet	BOUCLE NORD DE LA SEINE
BIGOT	Constance	Assistante de direction	CASA 93
BISIAUX	Raphaëlle	Cheffe de projet	Plaine commune
BONNEFOY	Nicolas	Urbaniste Gérant	Intencité - atelier d'urbanisme commercial
BORDET	Gwenaëlle	Chargée de projets RU UT L'Ile Saint-Denis	Plaine Commune
BOUCHER	Maxime	Responsable de programme	Groupe QUARTUS
BOUDOULEC	Clément	Chargé d'études	Plaine commune
BOUFTANE	Alexandra	Programmist - Co fondatrice	Intencité - atelier d'urbanisme commercial
BOUKAIBA	Lila		Plaine commune
BOURHIS	Maud		Retail et Connexions
BOUVART	Philippe	Responsable Pôle Stratégies Urbaines	Immochan France
CAILLAUD	Nathalie	Consultante	Du Rivau Consulting
CAUDRON	Fabien	Responsable expansion Proximité Ile de France	Système U
CHANTEGRELET	Jean-Pierre	Directeur Associé	CN Commerces
CHETREFF	Patrick	Chairman Advisor	Groupe Desjouis
CHIBANE	Kader	1 <sup>er</sup> vice-président Insertion urbaine des infrastructures autoroutières	Plaine Commune

Nom	Prénom	fonction	Organisme
CHOU DHURY	Noella	Responsable marketing SIE	Plaine commune
COCHETON	David	Directeur Général Adjoint	Plaine Commune Développement
COLAS	Julien	Adjoint au Maire au commerce	Mairie de Saint-Denis
COQUEBLIN	Claire	Responsable développement Immobilier	LIDL
COSTARELLA	Paolo	Directeur du pôle Développement Economique et des Relations Exterieures	Chambre de Métiers et de l'Artisanat
COSYNS	Isabelle	Chargée de mission politiques urbaines	OSICA
CREMON	Yéliz	Asset management	Carrefour Property - direction régionale IDF
DANTEC	Benoît	Directeur général de l'immobilier commercial	Bouygues Immobilier
DAUTHEL	Jean Claude	Fondateur	Chambre de Métiers et de l'Artisanat
DAVID	Guillaume		
DE SEZE	Gérault		Bricqueville
DE VALBRAY	Pierre	Commerces VEFA	Alan Peters Immobilier
DEDRUMEL	Karim		Plaine Commune
DEGUIGNET	Benoît	Directeur	Auchan Villetaneuse
DELIAGE	Laeitia	Maire	Initiative Plaine Commune
DELIANNOY	William	Economiste, urbaniste	Mairie de Saint-Ouen
DELAPORTE-BOLLEROT	Carole		IAU
DUCHOWICZ	Caroline	Responsable commerciale	ICADE
DUHAMEL	Nathalie	Responsable de l'ingénierie territoriale	Caisse des Dépôts et Consignations
DUTOIT	Laurie	Chargée de de coordination	Mairie Saint Ouen
EL GHARBI	Soumia	Chef de projet RU UT La Courneuve	Plaine Commune
ERDEM	Erol	Directeur Général	Normandie Reim
EUSTACHE	Virginie		Aubins Développement
FATOUHI	Sellma	Responsable service Relations entreprises	Plaine Commune
FRIEDMANIN	Dorian	Députée du Préfet Saint-Ouen/ Ile Saint-Denis	Préfecture
FROEHLICHER	Eric	Chargé de mission service économique	Chambre de Métiers et de l'Artisanat
GARCIN	Florence	Chargée de mission aménagement commercial	Plaine commune
GAULTIER	Evelyne	Responsable aménagement Saint-Denis centre	Plaine Commune
GAUTIER	Isabelle	Chargée de mission politiques urbaines	OSICA
GAYPERRET	Eric	Directeur de centre	KLEPIERRE
GENEST	Odile	Directrice de la Construction	Plaine Commune Développement
GONGUET	Jean Pierre	Journaliste	Journal LE MONDE
GONZALEZ	Nadine		CASA 93
GOUPIL	Stanislas	Responsable du développement des commerces	Les Nouveaux Constructeurs

Nom	Prénom	fonction	Organisme
GRENET	Gilles	Elu au développement économique	Mairie de Deuil La Barre
GROUGI	Audrey	Gestionnaire baux commerciaux	Antin résidences
GUERFALI	Ahlem	Chargée de développement commercial	Mairie Saint Ouen
GUILBERT	Georges	Trésorier	ADCAL
GUILBERT	Georges	Directeur	GUILBERT PROPRETE
GUILLOUET	Olivier	Directeur aménagement	ICADE
GUISEZ	Laurent	Responsable service commerce	Mairie Saint Denis
HEULIEUX	Lucas		Imodev
HOLLEMAERT	Alexandre	Responsable service commerce Département Projets de Territoires et Collectivités	Chambre de commerce et d'industrie départementale de Seine-Saint-Denis
JOINET-GUILLOU	Sandrine	Responsable Politique de la Ville	Plaine commune
JOSE	Bruno	Responsable de Développement Département Com-merces	Vinci Immobilier
JOUJOU	Sylvie		Mairie Saint Ouen
KHELIFI	Youssef	Médiathèque Elsa Triolet	Plaine Commune
KOSSMANN	François	Dirigeant fondateur	Objectif Ville
LAPORTE	Laurence	Chargée de projets aménagement	Plaine Commune
LARREGLE	Ana	Chargée de mission	Plaine commune
LAURENT	François	Directeur Opérationnel	Plaine Commune Développement
LAUROL	Sandra	Responsable service études et prospectives économiques	Plaine commune
LAVAINÉ	Mathilde		Mairie de Paris
LE BOUCHER	Xavier	Contrôleur de gestion	Auchan
LE MOAL	Danielle	Manager Commerce	Mairie Saint Denis
LEGAL	Elodie	Chargé d'opérations	Plaine Commune Développement
LEGER	Catherine	Directrice Générale	Plaine Commune Développement
LEHMANN	Corinne	Manager Commerce	Mairie Saint Denis
LEMERLE	Laure	Responsable service commerce	Mairie Aubervilliers
LESAGE		Responsable développement	LIDL
LEVEQUE	Adeline	Service développement local	Plaine commune
LOBRY - LE DUFF	Isabelle	Manager de Commerces	Mairie de Deuil-La-Barre
Loiseau	Rémi	Directeur	Société Marchés publics Cordonnier
MARCIMAIN	Aline	Responsable du Pôle Développement Local	Mairie de Gargesiès-Gonesse
MASSART	Julien	Gestionnaire de données économiques	Plaine commune
MAUZ	Virginie	Pôle Commerce et Recherches Immobilières	Mairie de Paris

Nom	Prénom	fonction	Organisme
MESQUIDA	Lise	Responsable Etudes	Objectif Ville
MEUNIER	Pierre	Chef de projet immobilier d'entreprises	EST ENSEMBLE
MONJOIN	Stéphanie	Déléguée générale	ME 93
MOREL	Sandrine	Chargée de mission immobilier entreprises	Plaine commune
MOREL	Ophélie	Directrice opérationnelle	Plaine Commune Développement
MORVAN	Bruno	Responsable de projets	Linkcity Ile de France
MOSBAH	Dan	Chef de projet développement économique Local	Mairie de Paris
MOURIER	Hortense	Chargée de mission Pôle Développement économique et Attractivité	Métropole du Grand Paris
NAUDET	Anne-Sophie	Service Relations entreprises	Plaine Commune
NOURISSON	Séverine	Chargée de mission relation entreprises	Plaine commune
PARENT	Christophe	Responsable Développement Région Nord Est Paris - Développement France	Mr.Bricolage
PERRIN	Camille	Responsable Analyses et Valorisation	Retail et Connexions
PESEY	Virgile	Directeur du Développement	Art et Builid
PIERRA	Valérie	Chef de projet RU UT Villetaneuse	Plaine Commune
PILATE	Nathalie	Responsable du patrimoine	FONCIA IPM
POUCHARD	Emmanuelle	Charte entreprise territoire	Plaine commune
QUARTIER	Amar	Responsable service commerce et artisanat	Mairie Saint Ouen
QUATTRUCCI	Bruno	PDG	O'Marché Frais - SCI Fox
RAMM	Guillaume	Responsable de projets	Linkcity Ile de France
REMY	Margaux	Chef de projet Secteur Aménagement Saint-Ouen	Plaine Commune
RIBEIRO	Marina	Direction du développement économique	EPT Est Ensemble
ROGE	Antoine	Responsable secteur aménagement la Plaine	Plaine Commune
ROPERT	Patrick	Directeur Général délégué adjoint développement immobilier	OGIF
ROSSET	Odile	Chef de projet RU UT Stains	Plaine Commune
ROSZAK	Julie		
SALMON	Thomas	Manager Commerce	Mairie de Pierrefitte
SAUER	Anita	Secrétaire Générale	Plaine Commune Développement
SAVAL		Responsable développement Immobilier	LIDL
SENECHAL	Benoît	Chargé de développement pour la Seine-Saint-Denis	Caisse des Dépôts et Consignations
SOUDEK	Ulrich	Programmist - chargé de projet	Intencité - atelier d'urbanisme commercial
SZWEDZINSKI	Sandrine	Responsable gestion commerciale et spécifique	EFIDIS
TARQUIS	Christine	Données Economiques	IAU



Nom	Prénom	fonction	Organisme
TEZENAS DU MONTCEL	Ghislain	Responsable Asset Management Foncière tertiaire	ICADE
TIGHILT	Nachida	Directrice du développement IDF	Groupe Auchan
VALENTE	Nadia		Chambre de commerce et d'industrie départementale de Seine-Saint-Denis
VALLET	Julian	Chargé de mission commerce et marchés forains	Mairie Pantin
VAUCELLE	Alain	Chargé De Mission Tic	Plaine commune
VERGNETCOVO	Magali	Responsable développement et territoire	SEMAEST
VICQ	Hélène	Responsable secteur aménagement Ouest	Plaine Commune
VILLAIN	Marianne	Développement local	Plaine commune
WERNERT	Morgane	Chef de projet secteur - Direction de projet ligne 15 Est	SGP
ZEMMA	Zora	Conseillère municipale	Mairie de Pantin



GRAND PARIS

-----  
PLAINE COMMUNE  
21 AVENUE JULES-RIMET  
93218 SAINT-DENIS CEDEX  
SERVICE ÉTUDES ET PROSPECTIVES  
-----

-----  
INSTITUT POUR LA VILLE  
ET LE COMMERCE  
31 RUE DU 4 SEPTEMBRE  
75002 PARIS  
-----

[www.plainecommune.fr](http://www.plainecommune.fr)  
[www.institut-ville-commerce.fr](http://www.institut-ville-commerce.fr)