

A hand is holding a smartphone with a gold-colored frame. The screen displays a satellite-style map of a city, likely Paris, showing a river and various buildings. There are three white location pins on the map and a blue circle with a white center. A white hexagonal callout box is overlaid on the right side of the phone screen.

**Attractivité
des centres-villes**
*Le numérique pour
soutenir le commerce*

En synthèse

1

La transformation numérique des commerces est en cours avec une accélération observée en France depuis le premier confinement

Par sa nature et son amplitude, les transformations du digital sur le commerce sont plus importantes que celles provoquées par l'arrivée de la grande distribution dans les années 60. Le digital impacte significativement le fonctionnement du commerce. Malgré cela, les commerces français étaient faiblement digitalisés au début de la crise sanitaire (**70 %** des commerces¹ n'avaient pas de présence digitale en 2020).



14,1 %

parts de marché du commerce en ligne²

+24,9 %

évolution du chiffre d'affaires du e-commerce entre 2019 et 2022³



2

Le commerce expérientiel et l'utilisation des réseaux sociaux sont un facteur d'attractivité différenciant et incontournable pour les enseignes

Les pratiques de consommation évoluent avec un essor des pratiques phygiales (mélange de consommation physique et digitale). Il influence très fortement les modes de consommation. À titre d'exemple, **70 %** des consommateurs effectuent un repérage sur internet avant de décider de se rendre en magasin⁴.

78 %

des consommateurs sont plus enclins à acheter auprès d'une enseigne avec laquelle ils ont eu une expérience positive sur les plateformes sociales et **77 %** vont la préférer à la concurrence⁵



3

Le numérique n'est plus une option et les collectivités territoriales ont un rôle à jouer pour accompagner les mutations du commerce de centre-ville

Si les collectivités ne s'emparent pas de la dimension digitale et ne posent pas leur propre stratégie, c'est le digital, avec sa vélocité et son influence croissante, qui va s'emparer des villes et plus singulièrement de leur activité commerciale.

Diversifier les canaux de promotion et de vente des commerçants et artisans, développer un centre-ville « expérientiel », rendre son centre-ville « instagrammable »... sont autant de stratégies et d'initiatives dont peuvent s'emparer les collectivités.

6

outils innovants seront mobilisés demain pour renforcer le commerce expérientiel et les pratiques phygiales de consommation⁶

4

Nous identifions 8 pistes de travail afin de soutenir et développer le commerce de centre-ville

- 1 Construire une stratégie digitale pour les centres-villes, dimension indispensable pour se donner une perspective moyen terme
- 2 Créer une communauté d'acteurs
- 3 Mener des démarches de marketing territorial et de communication
- 4 Mieux connaître pour mieux agir avec la collecte et l'analyse des données
- 5 Mettre en cohérence les orientations digitales avec la régulation de la logistique urbaine
- 6 Mener des politiques régulatrices face aux transformations que le numérique va entraîner sur le commerce de centre-ville
- 7 Intégrer pleinement le digital dans les actions d'animation et de management de centre-ville
- 8 Former les artisans et commerçants aux solutions numériques et créer des managers du numérique

¹ Source : Entretien réalisé avec Philippe MOATI, décembre 2022

² Source, Fevad, Chiffres clés du e-commerce 2022

³ Source, Fevad, Chiffres clés du e-commerce 2022

⁴ Source : Rapport d'information de l'Assemblée nationale sur le rôle et l'avenir des commerces de proximité dans l'animation et l'aménagement des territoires, 26 janvier 2022

⁵ Source : The Future of Social Media: New Data for 2021 & Beyond. Sprout social

⁶ Social selling, réalité augmentée, livraison par drone, réalité virtuelle (dont métaverse), appareils connectés et cryptomonnaie.

Sommaire

2

Synthèse

5

État des lieux

10

Regards croisés

14

Nos convictions

18

Pistes de travail

24

Qui sommes-nous ?

Rédaction et analyse

Jacques Schombourger, Marie Breton, Léthicia Rancurel

Remerciements

Marc Lolivier, Julien Meyrignac, Philippe Moati, Anne-Catherine Ottevaere, Christophe Lasnier, Quentin Giraud, Audrey Van Hezel, Katia Awona

État des lieux

Sommes-nous en état d'ébriété numérique ?

Le commerce de centre-ville a rencontré ces dernières années des changements majeurs se traduisant notamment par une augmentation significative de la vacance (phénomène plus marqué dans les villes moyennes, mais qui s'étend aujourd'hui aux métropoles), une contraction du nombre de commerces et l'érosion de secteurs de destination comme l'équipement de la personne ainsi qu'une baisse globale de fréquentation des magasins (chute de fréquentation qui ne s'arrête pas d'ailleurs aux limites du cœur de ville).

Par sa nature et son amplitude, les transformations du digital sur le commerce sont plus importantes que celles provoquées par l'arrivée de la grande distribution dans les années 60. Le digital **impacte significativement le fonctionnement du commerce. Il influence très fortement les modes de consommation.**

Il fait émerger des opérateurs puissants et performants qui travaillent sur des marchés d'échelle mondiale et disposent d'outils marketing et de gestion de la donnée clientèle leur apportant un avantage compétitif majeur.

Il permet également, dans ce qui est devenu un village mondialisé, l'émergence d'offres nouvelles et la possibilité de toucher une clientèle locale, de façon plus ciblée. Il offre la capacité de construire d'autres modes relationnels, plus en phase avec l'évolution des comportements et les enjeux actuels, comme le développement de l'économie circulaire.

Face à ce **contexte d'extension continue du digital**, induisant une transformation à la fois radicale et rapide de l'environnement marchand, comment les centres-villes, dont d'aucuns craignent qu'ils ne soient fortement déstabilisés par cette dématérialisation, vont-ils évoluer ?

Comment les collectivités doivent-elles se saisir de la dimension numérique pour répondre à ces changements ? Peuvent-elles orienter l'activité commerciale de leur centre-ville, confrontées à une contraction du commerce physique et une perte d'attractivité, ainsi qu'au changement de la nature de leur proposition marchande ? Comment se positionner dans ce marché investi par les géants du numérique ?



Amazon et le local : ennemi fatal ou allié possible ?

Amazon voit depuis la pandémie le nombre de ses clients augmenter (plus de 5 millions de Français se connectent chaque jour sur son site). Il contribue à faire évoluer le commerce dans une forme de concurrence pouvant apparaître déloyale : fiscalité plus faible que pour le commerce physique, algorithmie de forme monopolistique, utilisation des infrastructures des villes sans investissement...

Pour autant, ce développement n'obère pas la capacité de créer des alternatives, jusque dans des territoires que l'on pourrait penser peu propices au commerce en ligne. C'est le cas de la **start-up Ugo**, implantée à Cherier dans la Loire, en **zone rurale**. Ugo est un assistant virtuel qui permet aux commerçants de développer leur activité en ligne, en quelques clics.

« En 2020, 70 % des commerces n'avaient pas de présence digitale. La crise sanitaire a démontré que quelles que soient leurs tailles, les commerces devaient pouvoir vendre leur marchandise via ces nouveaux moyens digitaux, que ce soit pour se faire connaître sur leur propre territoire, en circuit court pour l'alimentation par exemple, que pour diversifier leurs clients au-delà de leur territoire d'implantation. »

Quentin Guiraud, fondateur d'Ugo

Le principe est que les petites entreprises qui ont besoin de numériser leur activité et monter en compétences utilisent un assistant virtuel qui échange avec le client, comprend ses besoins et lui crée un site internet. Le commerçant a ensuite la possibilité de connecter ses réseaux sociaux et sa page Google et de proposer des modules complémentaires en fonction de son activité : vente en ligne, interface avec les livreurs... Entreprise à mission, l'action d'Ugo permet d'accompagner les commerçants en les sensibilisant aux usages du numérique, en premier lieu, le renseignement de leurs horaires d'ouverture sur les moteurs de recherche... Au-delà de participer au développement numérique local, une entreprise du monde digital comme Ugo est **très proche des besoins des territoires**, comme sur le sujet du développement de services bancaires rapides à mettre en place pour les commerçants.

Qu'il soit local ou global, l'essor du commerce digital fait émerger un autre vecteur de transformation de la ville, **la logistique**.



Dark store, dark kitchen et transformation de la fonction logistique

À la fin des années 1980, l'avantage pris par les centres commerciaux de périphérie sur le commerce de centre-ville s'est joué sur la capacité à accueillir l'usage de la voiture. Aujourd'hui, le développement de nouveaux modes de distribution permet d'envisager **des logistiques urbaines renouvelées**, potentiellement vertueuses, les centres-villes se protégeant par des zones faibles émissions, couplées au développement des véhicules électriques et véhicules légers.

La crise sanitaire de 2020 a accéléré le développement de la livraison et illustre le développement d'une économie servicielle. Ce n'est plus le consommateur qui va au produit, mais le produit qui arrive chez le consommateur, dans un retournement de comportement qui explique, pour partie, la baisse de fréquentation des points de vente.

Le développement de la logistique urbaine nécessite une vision exhaustive des acteurs impliqués pour prendre en compte à la fois les stocks et les flux, amont et aval, mais aussi les infrastructures et les services. Le rapport du CILOG⁷ indique qu'il n'y aura pas de « révolution, mais plutôt un ensemble d'actions pragmatiques, pas à pas, adaptées aux diversités tant locales que sectorielles des opérations ».

Cependant, ces nouvelles pratiques ont fait émerger de nombreuses zones grises du commerce serviciel et **posent des questions aux politiques publiques** : précarité des livreurs partant d'entrepôts banalisés (**dark stores**) ou encore développement de points de préparation de repas (**dark kitchens**), qui vont à l'encontre de la volonté de la dynamisation des pieds d'immeubles dans les grandes villes.

Plusieurs villes comme Paris, Nantes ou Lyon tentent d'endiguer le développement de ces établissements d'un nouveau genre qui permettent de livrer des courses en dix ou quinze minutes mais qui provoquent des nuisances de plusieurs ordres pour les riverains (bruit, encombrement des trottoirs, stationnement...), sans oublier le modèle social sur lequel ils reposent. Ces facteurs ont conduit certaines collectivités à réglementer leur implantation. « *Les dark stores et dark kitchens sont considérés comme des entrepôts*, insiste Olivia Grégoire, ministre déléguée chargée des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat et du tourisme. *Peu importe s'il y a une possibilité de retrait sur place, ils restent des entrepôts* »⁸. La dynamisation des centres-villes, par la production **de nouveaux services fait émerger de nouveaux modèles d'affaires de type plateformes dont la régulation doit être traitée de façon à ce qu'elles ne viennent pas s'opposer aux politiques publiques des villes**.

Ainsi, pour prendre en considération toutes ces dimensions dans leur externalité positive, la qualité de vie des habitants, mais aussi négative, nuisances et adéquation aux politiques publiques, il est nécessaire de travailler à plusieurs niveaux sur la mutation des centres-villes : mettre en lumière des expérimentations vertueuses, aider les collectivités avec des outils d'aide à la décision et des outils législatifs, révéler la potentialité des données que ce soit sur les données des collectivités comme le foncier, des données liées aux indicateurs d'activité, des données d'acteurs privés...

L'enjeu des collectivités est donc de s'assurer d'une offre en phase avec leurs politiques ; et ce dans un contexte commercial, en constante évolution (tant d'un point de vue des tendances que des formes de commerce).

⁷ 20211021_rapport_Logistique_urbaine_durable.pdf (economie.gouv.fr)

⁸ La Tribune de Lyon, D. Gossart, 7.09.2022

L'importante croissance du développement des services dans le commerce est aujourd'hui un constat largement partagé. Cette tendance lourde a été rendue possible par la digitalisation de l'activité commerciale. Mais qu'entend-on par digitalisation du commerce ?

Nous avons répertorié 7 outils mobilisés par le commerce numérique aujourd'hui, qui ne se limitent pas à la vente en ligne, et 6 tendances émergentes qui seront mobilisées demain.

Les 7 principaux outils mobilisés par le commerce numérique aujourd'hui...⁹



Vitrine numérique et réseau social

Augmenter sa visibilité, proposer un annuaire (géolocalisé) des commerces et renvoyer vers ses propres outils individuels : réseaux sociaux, site internet.



Marketplace

Vendre en ligne et proposer différents services de retrait de commande : click and collect, livraison en point relais ou à domicile...



Carte de fidélité

Proposer des promotions et divers avantages (bons plans, réductions, bons d'achats...) via un programme de fidélisation de la clientèle.



Carte cadeau

Dépenser auprès des commerçants locaux via une carte cadeau dématérialisée.



Outils de réservation

Réserver en ligne un produit ou un service (par exemple un rendez-vous en salon de coiffure ou d'esthétique).



Livraison

Se faire livrer des produits via différents services (points relais, livraisons à la demande, entre particuliers...) et différents moyens logistiques (camions, vélos cargo, drones...).



Casiers connectés

Déployer des points de retrait des commandes avec déblocage numérique. Certains casiers peuvent être spécifiques (ex : casiers réfrigérés pour les produits frais).

⁹ Source : Analyse SCET, 2023

Les approches phygitales, c'est-à-dire alliant commerce physique et digital, permettent d'offrir aux consommateurs de nouveaux services expérientiels.¹⁰

Pour le moment, la majeure partie des innovations technologiques tend à se concentrer dans les territoires les plus densément peuplés, au service de catégories socio-professionnelles aisées, ultra-connectées et à la recherche de nouvelles expériences de consommation. Cela étant, des initiatives similaires sont observées par des enseignes de taille plus modeste ou des pure-players. Certaines enseignes d'habillement ou des fleuristes proposent ainsi de visualiser les produits en réalité augmentée à l'aide d'un smartphone.

... et les 6 outils innovants et émergents qui seront mobilisés demain⁹



Social selling

Vente sur les réseaux sociaux. En 2021, 64 % des utilisateurs des réseaux sociaux y ont effectué au moins un achat¹⁰. Cette pratique, bien qu'émergente, se démocratise rapidement.



Réalité augmentée

Intégration d'éléments virtuels au sein de notre environnement réel. Par exemple, L'Oréal Paris a créé une application permettant de tester différents produits depuis son smartphone. IKEA propose également une salle d'exposition virtuelle visible à 360° où l'utilisateur peut se projeter et personnaliser l'ameublement.



Livraison par drone

Des expérimentations ont été réalisées. Des tests sont réalisés aux Etats-Unis, notamment pour des multinationales telles que Walmart, Amazon ou encore Google. Des mises en application sont étudiées pour la livraison de médicaments dans des zones difficiles d'accès, notamment à Toulonne en Sud Gironde.



Réalité virtuelle

À travers des casques de réalité virtuelle, les consommateurs peuvent effectuer leurs achats dans le métaverse. Plusieurs grandes entreprises expérimentent déjà cet outil (Nike, Vans, Yves Rocher, Facebook avec Meta). À l'heure actuelle, une place pour les collectivités et les territoires qui est encore incertaine.



Appareils connectés

Appareils munis de capteurs (IoT) au service du commerce. Par exemple, les cintres intelligents permettent de connaître la disponibilité d'un modèle ou de sélectionner la taille souhaitée avant de retrouver la pièce demandée en cabines.



Monnaie locale / Cryptomonnaie

Monnaie virtuelle et locale permettant l'achat de produits du territoire ou spécifiques. Permet également l'authentification / unicité des achats (ex : paiement NFT, blockchain).

¹⁰ Source : FEVAD

Regards croisés sur les enjeux des villes et du commerce en ligne

Julien Meyrignac, rédacteur en chef de la revue Urbanisme et Marc Lolivier, délégué général de la FEVAD

Propos recueillis par Anne-Catherine Ottevaere et Jacques Schombourger



Marc Lolivier est délégué général de la FEVAD (Fédération du E-commerce et de la Vente à Distance qui rassemble l'ensemble des acteurs du e-commerce, de tous secteurs et de toutes natures).



Julien Meyrignac, urbaniste géographe, est rédacteur en chef de la revue Urbanisme depuis 2021, après avoir fondé, et dirigé pendant 25 années, le groupe CITADIA.

Dématérialisation et ... re-matérialisation du commerce

La dématérialisation du commerce conduit-elle inéluctablement à des re-matérialisations du commerce en dark stores, drive piétons et entrepôts logistiques ?

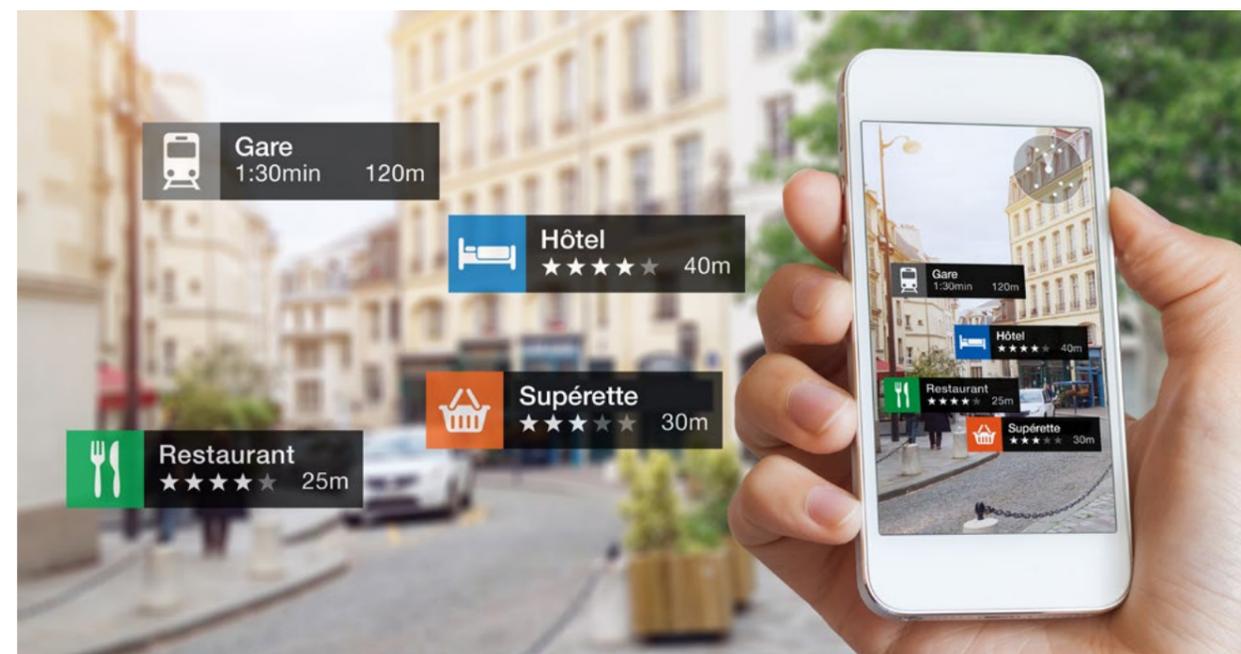
JM : Le commerce est depuis toujours une activité logistique et a toujours soigné sa discrétion, voire son invisibilité... Le consommateur ne doit pas savoir que la dinde achetée chez le boucher du quartier est passée d'abord par un abattoir puis par Rungis, puis qu'elle a pris trois ou quatre camions avant d'atterrir dans votre assiette... ! Or le Covid a brutalement interrompu cette magie avec les containers bloqués dans le port de Hong Kong. Les besoins en infrastructures et en superstructures existent mais ils sont en train de se transformer... La mutation des rez-de-chaussée en centre-ville, les dark kitchens sont le côté immergé de l'iceberg : ce qui est du soft n'en demeure pas moins du hard. Il faut trouver une plasticité dans la forme de la ville, s'interroger sur le maillage, la densité, les typologies requises notamment pour le dernier kilomètre. Et cela va de plus en plus vite... ! Dans le passé, on planifiait le commerce mais aujourd'hui la réglementation est à la traîne et fait face à un marché extrêmement mouvant, un contexte de gaps technologiques ou des partis pris qui provoquent aussi une certaine prudence de la part des opérateurs. Ils ne cherchent plus des baux commerciaux classiques car ils ne sont pas sûrs de leurs besoins en surface... Finalement, **la question est de savoir comment va s'organiser ce commerce digital dans un contexte où il y a des besoins difficiles à anticiper...**

ML : Regardons les usages en revenant un peu en arrière. Avant, le e-commerce était un canal qui fonctionnait en parallèle des magasins. Les sites spécialisés dits pure-players captaient l'essentiel des ventes internet. Peu à peu, le digital s'est diffusé à l'ensemble du commerce ; les années 2010 marquent un tournant avec l'arrivée en force des enseignes en magasin sur le e-commerce. Aujourd'hui, on parle de « phygital » ou de multicanal. 42 Millions de français achètent sur Internet mais ils veulent aussi des magasins... Ce n'est pas tant le client mais le parcours client qui a changé : des magasins ont énormément investi dans le digital, des pure-players se sont associés à des magasins car le client veut le meilleur des deux mondes. **Seul le magasin peut offrir une scénarisation de l'offre, une expérience d'achat plus sensorielle... et le digital apporte le choix, la praticité et la commodité.** En se rapprochant du consommateur, le plus rapidement possible, le e-commerce réinvestit la ville. Le digital ne vient pas remplacer le magasin, il vient le compléter.

Nos centres-villes d'aujourd'hui... et de demain

Comment voyez-vous le centre-ville dans 15 ans ? Notamment la répartition entre le commerce numérique et le commerce physique ?

ML : Il faut changer le vieux logiciel qui a tendance à opposer les deux. Aujourd'hui les leaders français de la Grande Distribution sont des acteurs majeurs du e-commerce : Leclerc est n°2, derrière Amazon qui est n°1. Ensuite, il y a Cdiscount en numéro 3 puis la Fnac n°4. Plus de la moitié des sites du TOP



15 sont des enseignes de commerce physique. Le vrai sujet, en matière de transition numérique, c'est le commerce de proximité et là, il y a un important chantier d'accompagnement à mener. 70 % des Français souhaitent que leurs commerces de proximité proposent une offre en ligne, en plus du magasin. Or, **en France, seuls 30 % des commerçants de proximité ont une activité e-commerce avec possibilité d'achat versus 70 % en Allemagne.** Plusieurs études ont mis en évidence le fait que le e-commerce est un levier de croissance pour les commerces physiques. Les commerçants de proximité sont un vecteur de lien social, ils sont le cœur du vivre ensemble dans la cité. Nous devons donc leur offrir toutes les opportunités de développement ! Il y a un vrai sujet de politique publique pour savoir comment accélérer la digitalisation du commerce. J'ajoute que **le e-commerce joue aussi un rôle positif en matière d'aménagement du territoire.** Il permet aux Français d'avoir accès à la même offre où qu'ils se trouvent. Que vous habitiez en plein cœur de Paris ou en pleine ruralité, vous aurez le même choix de consommation. Le e-commerce rétablit une forme d'égalité entre les territoires.

JM : Je partage totalement ce point de vue, avec un petit rappel à l'humilité pour nous tous. **Demain, les centres-villes ressembleront à 99 % à ce qu'ils sont aujourd'hui... C'est une certitude, rassurante ou pas !** Rassurante car on connaît leurs caractéristiques : notre attachement au patrimoine (incarné par les Architectes des Bâtiments de France, la loi Malraux, l'architecture et les formes urbaines anciennes), versus d'autres pays qui ont une capacité plus importante et plus grande à faire évoluer leur centre-ville, tels que l'Allemagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni... En France, nous manquons de plasticité. Je constate une

grande hétérogénéité de nos centres-villes. Si on prend deux villes de taille (population, superficie) identiques comme Brive la Gaillarde et Fréjus c'est éloquent. A Brive, il y a 25 ans, c'était dramatique ! C'était le désert, il ne restait que le magasin « Prismic » et quelques rares magasins dans le centre-ville déserté ; À Fréjus, c'était l'inverse, on avait un grand marché, des commerces de bouche, un centre-ville prospère. Mais en 25 ans, les trajectoires se sont complètement inversées... Brive a mené une politique de redynamisation (habitat, commerces, accessibilité...) et l'offre commerciale s'est redéveloppée, avec des commerces classiques (franchises notamment) mais aussi une offre innovante en lien avec le digital, comme des boutiques éphémères... Alors qu'à Fréjus, le centre-ville est ravagé car il s'est vidé de sa population « bourgeoise » et n'y demeure qu'une population fragile, et dans le même temps l'offre commerciale a gagné la périphérie... La bascule peut donc se faire très vite, et l'action publique est déterminante, la politique résidentielle, la gestion de l'accessibilité automobile, l'accompagnement de la dynamique commerciale... Parfois c'est un OVNI comme un Mango ou un H&M qui modifie complètement le contexte en ramenant les enfants et les parents dans le centre-ville. Autre exemple, la ville de Toulon qui a mené une politique des « petits pas », qui a produit du logement, aménagé des places, animé des halles publiques, ouvert des moyennes surfaces et fait progressivement rebasculer le centre-ville dans une nouvelle dynamique... C'est le contexte qui va déterminer l'évolution du centre-ville demain : les caractéristiques socio-économiques et l'habitat, le cadre urbain, l'expérience, l'agrément, les activités ludiques et culturelles, la pluralité marchande... Ce n'est pas que du hard, les collectivités territoriales doivent catalyser et impulser, donner des garanties, une identité à leur centre-ville.

Le digital est un moyen et non une fin en soi

Comment les collectivités locales doivent-elles se saisir de la dimension digitale pour renforcer leur commerce de centre-ville et ont-elles réellement une marge de manœuvre ?

ML : Pas mal de choses sont faites mais à mon avis, **il faut aller encore plus loin**. Il y a un sujet de méthodologie : il existe de nombreuses initiatives locales, d'autres nationales, des initiatives publiques et privées, consulaires et il y a un besoin de mettre en cohérence. L'action publique doit être décentralisée mais il faut une direction, une planification pour voir comment optimiser cet accompagnement au service des commerces de proximité. **Le e-commerce est une formidable boîte à outils qui offre une palette de solutions** : il y a les réseaux sociaux, les sites, les marketplaces... Il n'y a pas de recette miracle, de règle universelle pour réussir sa transition numérique. Cela va dépendre d'un certain nombre de facteurs : compétences, ressources, types de produits commercialisés... Il faut accompagner le commerçant dans ses choix... Il faut réfléchir au niveau de l'Etat et accompagner les collectivités locales dans la mise en œuvre. Il n'y a pas toujours besoin de réinventer les choses... On peut très bien s'appuyer sur des dispositifs d'accompagnement déjà existants. Par exemple, certaines communes ont mis en place des managers de centre-ville qui sont des acteurs de la revitalisation des cœurs de villes et bourgs et qui sont aussi des interlocuteurs privilégiés des commerçants. Il faut s'assurer que ces derniers disposent de la formation et des compétences nécessaires pour orienter les commerçants qui souhaitent s'engager dans la transition numérique. France Num, les réseaux consulaires ou encore la Banque des Territoires ont aussi un rôle à jouer. **Ce qui manque le plus c'est une feuille de route au niveau national, c'est un vrai enjeu de politique publique, il faut une meilleure coordination globale des efforts**. Même si les mesures sont à prendre au niveau local ou régional, il faut un plan d'ensemble national. L'Etat doit donner l'impulsion et s'assurer de la cohérence d'ensemble de l'action publique.

JM : En ce moment, cela va un peu trop vite pour les collectivités locales, et le digital a tellement d'impacts pratiques et directs qu'elles sont un peu prises de court... Ensuite nous sommes dans un processus de transformation du commerce et il faut arrêter d'opposer le commerce physique au e-commerce car **le digital est un moyen et pas une fin**. Il y a un travail d'acculturation à mener pour modifier les réflexes locaux concernant la gestion du commerce... Les collectivités doivent intégrer la présence de nouveaux acteurs, au-delà des acteurs historiques – la chambre consulaire, les grandes familles qui possèdent les commerces locaux – et elles doivent s'ouvrir à de nouvelles logiques de développement, sans céder au mimétisme dans la reproduction identique de ce que l'autre collectivité fait... Il faut analyser le contexte des villes : leurs atouts propres, leurs particularités, puis définir une stratégie d'offre globale, puis développer un projet de mise en œuvre... Le manager de centre-ville fait en réalité moins de la stratégie que du terrain... Il observe, il identifie. Par exemple les besoins de la vente en ligne CtoC (customer to customer) avec l'idée d'aménager un espace public de rencontres de particuliers pour leurs transactions... Ce type d'activité peut parfaitement stimuler un centre-ville !

ML : Je suis parfaitement d'accord, **le travail d'acculturation est tout à fait essentiel**. On pourrait aussi gagner du temps via la mise en commun des expériences locales, pour gagner en efficacité... pour apprendre des autres, pour capitaliser sur les réussites et analyser les échecs ! Il faut renforcer le transfert d'expériences entre les collectivités locales en matière de digitalisation, favoriser le benchmark entre elles pour identifier les « quick win », les actions les plus efficaces et éviter ce qui, au contraire, ne marche pas. Cette mise en commun des moyens pourrait également être l'occasion de déceler et mieux anticiper les nouvelles tendances de consommation qui, souvent, apparaissent sur internet avant de se diffuser à l'ensemble du commerce, comme par exemple l'usage du smartphone ou encore plus récemment le marché de la seconde main.

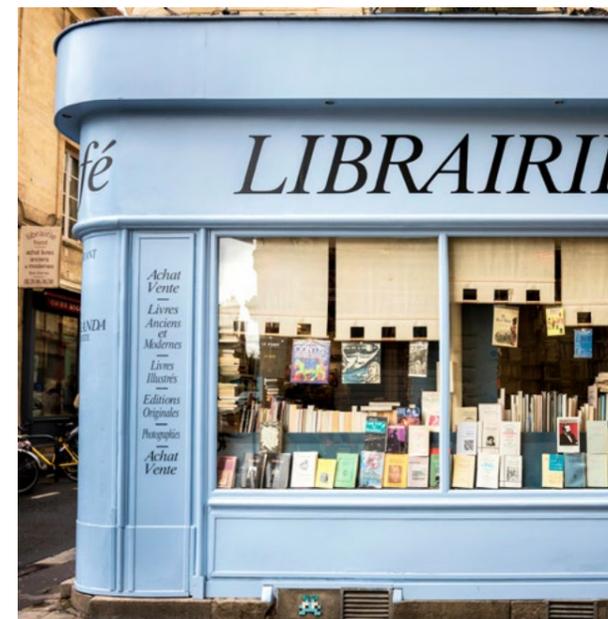


Permettre au commerce de se réinventer et sortir du « c'était mieux avant »

L'Etat n'est-il pas un échelon d'intervention adapté, et quelles actions peut-il mener ?

JM : Si l'Etat continue dans sa posture normative, il fait complètement fausse route ; j'ai siégé pendant des années en CDAC (Commission départementale d'aménagement commercial) en tant que personnalité qualifiée... Lorsque les demandeurs essayaient un refus en CDAC, ils faisaient une demande en CNAC (Commission nationale d'aménagement commercial) et obtenaient gain de cause : c'est un témoignage de l'incapacité de l'Etat à se saisir de la question au niveau local... L'Etat aujourd'hui réglemente excessivement et peine à faire appliquer les règles. Il devrait adopter une posture plus modeste, d'accompagnement, d'observation et diffusion des bonnes pratiques et des échecs. **Son action opérationnelle devrait porter sur les grands enjeux de transformation du commerce, par exemple en accompagnant les entreprises « licornes » dans leur déploiement**.

ML : En effet, **l'Etat a un rôle d'animation et de coordination à jouer dans les politiques publiques de revitalisation et de modernisation du commerce. Mais il a aussi une fonction importante de régulateur**. C'est à l'Etat de fixer les règles dans lesquelles s'opèrent les différents types de commerces au niveau national - et même au-delà. Il y a un besoin de règles européennes, c'est un enjeu de souveraineté numérique. Si on veut que les entreprises françaises jouent un rôle dans le e-commerce, il faut leur faciliter l'accès au marché européen. L'Europe ça représente 500 millions de consommateurs versus 60 millions pour la France et même moins si on compte les personnes en capacité d'acheter... Or, pour rivaliser avec les géants américains et asiatiques, il faut offrir un marché à taille équivalente et des règles au niveau européen pour encadrer l'activité ; Le nouveau règlement européen sur les plateformes (DSA) récemment adopté sous Présidence européenne française est un bon exemple à suivre en matière d'harmonisation européenne des règles sur une activité essentielle pour le commerce électronique et l'économie numérique. Il faut également penser à introduire davantage d'horizontalité et de concertation sur la norme. L'Etat, en tant que régulateur, a aussi un rôle important à jouer pour maintenir un environnement suffisamment concurrentiel, afin d'éviter le contrôle du marché par une poignée d'opérateurs et garantir le droit au choix des consommateurs... L'Etat doit veiller à travailler main dans la main avec les échelons locaux et régionaux, notamment en matière de politiques d'accompagnement des commerces, car ce sont eux qui sont le plus en contact avec les commerçants et donc les plus à même de comprendre les besoins de ces derniers. Enfin, n'oublions pas les acteurs privés sur lesquels on peut nouer des partenariats en lien avec des démarches d'intérêt général. Beaucoup d'entreprises sont prêtes aujourd'hui à se mobiliser aux côtés des pouvoirs publics locaux et des collectivités pour apporter leur contribution à la transition numérique du com-



merce. Faire rimer commerce de proximité et modernité, est à la fois un enjeu collectif et un objectif d'intérêt général.

Quels leviers activer pour assurer l'animation du tissu commercial de centre-ville ?

JM : C'est un sujet de catalyse et d'*empowerment*, à savoir la capacité d'une équipe municipale à s'emparer du sujet en réunissant tous les acteurs. J'ai un souvenir assez génial de l'expérience d'une mission menée par CITADIA pour la ville de Châlons-en-Champagne. On avait repéré un commerçant très dynamique qui avait un magasin de skates très beau et plein d'idées. Il a acculturé les autres commerces, diffusé ses idées. La collectivité territoriale a été attentive et réactive pour capter les initiatives, les besoins. Mais, ça nécessite des moyens humains pour observer et rendre compte. Je crois beaucoup au soft power. Alors oui, il y a les solutions avec par exemple les Etablissements Publics Fonciers - la rue des Arts à Toulon en est un bon exemple - mais il y a aussi **le rôle de la collectivité comme accélérateur de particules**. Si je me place en tant que citoyen contribuable, il me semble que 1€ investi dans l'animation est parfois plus rentable que celui investi dans l'immobilier... Il faut faire de l'*empowerment* et, pour le coup, il y a d'excellents exemples dans les Quartiers Politiques de la Ville... Le e-commerce est un vecteur en capacité de transformer les situations de certains centres-villes ou périphéries versus des approches plus hard du type construire un marché, aménager une place publique où on viendra inaugurer les géraniums dans trois ans.

ML : Il faut absolument changer le regard porté sur le numérique, **sortir du « c'était mieux avant », permettre au commerce de se réinventer, dépasser l'aspect purement transactionnel**. Arrêtons de voir le digital comme une menace permanente, regardons-le plutôt comme une opportunité rémanente au service de nos artisans et commerçants de proximité.

Nos convictions

Le numérique n'est plus une option

S'il est une certitude à retenir, c'est que le numérique est **une dimension maintenant indissociable de l'acte de commercer**. Sauf pour quelques secteurs spécifiques, très peu nombreux, il est clair que les commerçants qui n'utilisent pas cette ressource sont voués au déclin et au remplacement par des concurrents mobilisant les outils digitaux.

Les grandes enseignes ont fait l'expérience que l'ouverture d'un magasin avait pour conséquence de développer l'achat en ligne dans la zone de chalandise de ce secteur et que la fermeture de ce magasin entraînait une chute des ventes en ligne.

L'adaptation au numérique est donc un défi majeur pour le centre-ville dont la vitalité et la diversité commerciale repose sur la capacité d'attirer une clientèle sur une large zone d'influence. Or, il regroupe des commerçants indépendants, dont la culture numérique n'est ni homogène ni collectivement organisée, alors même que l'enjeu actuel est d'augmenter sa présence et son rôle sur le net.

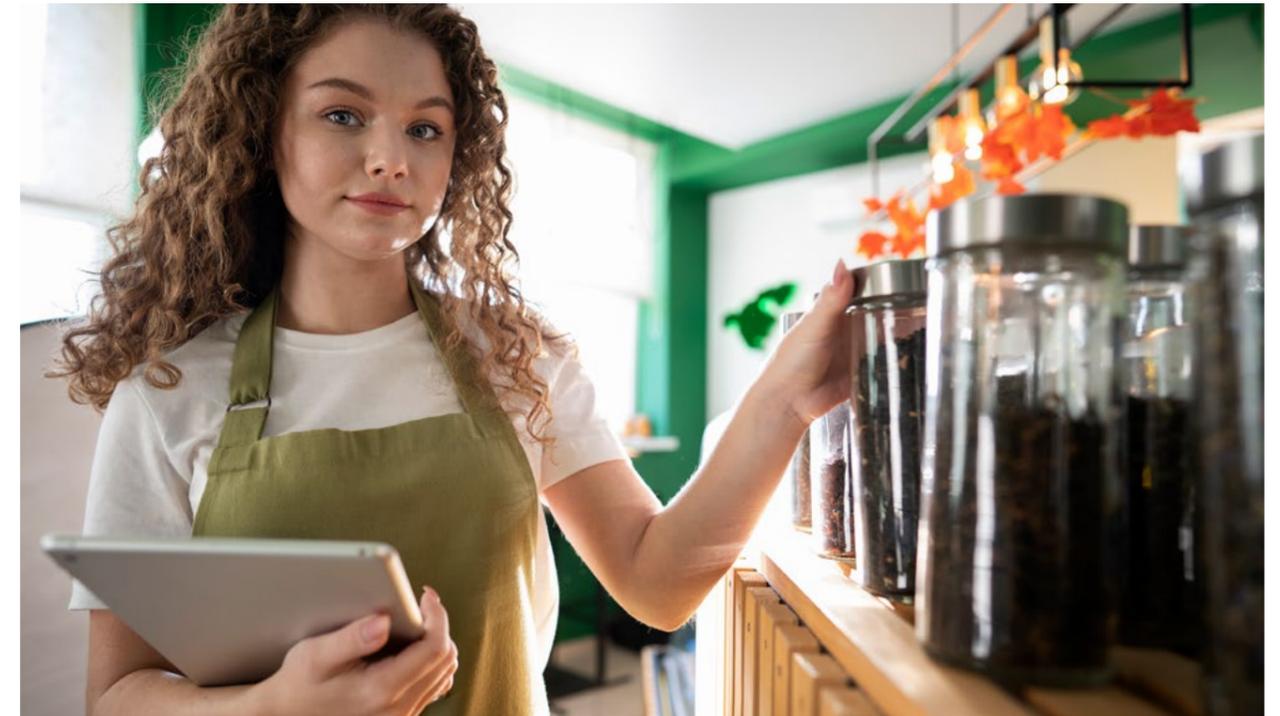
Comment le commerce du centre-ville va-t-il pouvoir mobiliser le digital pour motiver le déplacement et la fidélisation de la clientèle existante dans son environnement ? Comment va-t-il pouvoir faire face aux algorithmes des marketplaces qui identifient, avant même que le consommateur y pense lui-même, les achats qu'il va pouvoir faire ? Le risque n'est-il pas qu'elle se retrouve diluée, mise à la toise comparative d'une marketplace déterritorialisée, qui va dissoudre l'intérêt et la force d'attraction d'une destination commerciale ?

Le digital modifie notablement le relationnel avec le client. C'est le premier point d'accès au point de vente consultable avec un smartphone. Alors que chaque achat peut être réalisé

instantanément, à partir du téléphone, la question qui se pose pour le commerce des centres-villes est de savoir comment assurer l'attractivité de son offre.

La réponse passe par une mobilisation d'outils numériques, répondant à une stratégie d'ensemble. Elle va permettre une relation plus personnalisée entre le commerçant et le client, et développer la destination centre-ville. Il s'agit d'ajouter à la dimension pratique, qui est le terrain sur lesquelles les marketplaces auront toujours de l'avance, et par rapport auquel le commerçant, notamment les indépendants de centre-ville, sera toujours moins performant. Cet investissement sur la dimension relationnelle va induire une redéfinition de la proximité, qui va permettre de conforter l'attractivité d'une destination commerçante.

« Le digital est une manière de créer une proximité émotionnelle, c'est là qu'on va émettre des signaux, qu'on va raconter des histoires, et qu'on va pouvoir éventuellement entamer un dialogue avec les clients, leur permettre d'entrer en discussion les uns avec les autres. Le digital est donc un très bon moyen pour un commerce, en complément de ce qu'il y a dans le magasin, de développer cette proximité émotionnelle, identitaire ou communautaire » P. Moati, entretien avec la SCET, 2022



Diversifier les canaux de promotion et de vente des commerçants et artisans

Les outils numériques permettent aux commerçants et artisans de diversifier leurs canaux de promotion et/ou de vente. On parle ainsi de multicanalité.

La présence sur les outils de référencement, à commencer par Google My business, est un prérequis essentiel pour se faire connaître. Quelle que soit la stratégie adoptée (outil de promotion, de réservation, de vente, de paiement...), les outils numériques permettent d'accroître les perspectives de croissance des commerces, aussi bien pour les clients actuels ou pour de potentiels futurs clients. Ainsi, ces outils virtuels permettent d'élargir la zone de chalandise en la rendant en partie « virtuelle ». Si la plus-value est d'être présent sur le numérique, il convient pour le commerçant d'être suffisamment à l'aise dans la maîtrise des différents outils. Les collectivités et leurs partenaires (chambres consulaires et maison France Services notamment) ont ainsi un rôle à jouer en matière d'accompagnement à la maîtrise des outils numériques et les équipements logistiques adéquats. Ainsi, plusieurs collectivités ont mis en place, pendant et suite à la crise covid, plusieurs dispositifs d'aide aux commerçants : formations aux outils numériques par des étudiants (à Fougères), click and collect et livraisons par les restaurateurs (à Pontivy).

La multicanalité du commerce permet ainsi de gagner en visibilité au-delà de la zone de chalandise classique – il est ainsi aussi important de soigner sa vitrine virtuelle que physique – mais également de ramener les flux en magasin et ainsi participer à la redynamisation et l'attractivité des territoires.

« Nous allons entrer dans une deuxième étape de confrontation entre physique et virtuel, où l'essor du e-commerce devrait produire une contraction du commerce physique. »

P. Moati, entretien avec la SCET, 2022



Cette tension sur le commerce physique n'est assurément pas la seule conséquence de la digitalisation en cours et il faut clairement éviter les oppositions simplistes.

L'objectif doit être au contraire de développer les convergences et la transformation vers l'omnicanalité. Mais cette tension pose la question de la transformation du commerce, de sa place et de son positionnement dans un environnement se digitalisant de façon croissante. L'effet de ces évolutions sur des polarités marchandes reste à de nombreux égards incertaine, et certains chercheurs, comme Philippe Moati, prévoient à terme, compte-tenu de la croissance du commerce en ligne, une contraction des surfaces commerciales.

Cette perspective de contraction quantitative s'inscrit dans une tendance amorcée il y a une dizaine d'années dans les territoires les plus fragiles. Elle s'accompagne d'une ré-orientation de l'offre commerciale, dans une logique de repositionnement qui doit être anticipée et accompagnée pour maintenir le dynamisme commercial.

Vers un centre-ville expérientiel ?

Le commerce physique est confronté, de façon croissante, à un phénomène de réduction de fréquentation. Cette tendance est alimentée par différents facteurs, parmi lesquels l'achat en ligne joue un rôle important. Il se constate dans la diminution des distances parcourues pour motif d'achat (ce qui a eu pour conséquence une résurgence du commerce de proximité). La mise en place des ZFE (Zone de Faible Emission) en centre-ville est de nature à amplifier ce mouvement de moindre fréquentation des commerces de centres-villes.

Les conséquences prévisibles sont déjà présentes : moins de visiteurs, plus concentrés dans l'espace, (car la masse critique commerciale reste une motivation majeure de déplacement), développement de la vacance, transformations dont tout laisse à penser qu'elles vont se poursuivre.

Pour répondre à cette évolution, et maintenir un niveau d'attractivité suffisant, l'offre des commerces de centres-villes va devoir développer de nouveaux arguments, dépasser la dimension pratique de l'achat et investir la dimension expérientielle.

« Le centre-ville sera demain beaucoup plus compact et avec des magasins expérientiels. Il faudra plus que jamais justifier pourquoi on se déplace. Dans l'univers des consommations, l'expérience ne sera pas de même nature, mais on aura plaisir d'y flâner, de rencontrer des gens, il y aura la proximité relationnelle, la proximité émotionnelle... car tout ce qui est de la proximité fonctionnelle aura trouvé de nouvelles formes d'expression. Mais il y a besoin de rencontres, la ville ne s'arrêtera jamais. »

P. Moati, entretien avec la SCET, 2022



« Dans le futur, le besoin consistera davantage dans des points de contact physiques, lesquels n'obéissent pas forcément aux mêmes déterminants de localisation que les points de vente. Typiquement, les casiers ne seront pas là où se trouvaient les boutiques, mais par exemple en sortie de station de métro, ou dans la station de métro. Les principes de localisation, d'inscription territoriale du commerce physique, vont changer. On a devant nous une restructuration quantitative – gérer la contraction – et qualitative – redéfinir les espaces et les localisations. » P. Moati, entretien avec la SCET, 2022



Concilier consommation, commerce et transition écologique et environnementale

Les conséquences écologiques liées à l'impact de l'activité humaine sur l'environnement sont des sujets centraux du débat public. La mise en œuvre de la transition écologique et énergétique (TEE) est déterminante pour transformer notre économie et nos modes de vie, et ainsi orchestrer un engagement collectif vers des modes de consommation et de production décarbonés, moins polluants et plus respectueux de l'environnement. Comment concilier attractivité et développement des territoires avec les impératifs environnementaux et sociétaux (sobriété numérique, respect de la vie privée, etc.) ?

Le **secteur du numérique n'est pas exclu des questions et impératifs de sobriété** qui s'imposent à tous les territoires aujourd'hui. Ainsi, la loi de Réduction de l'Empreinte Environnementale du Numérique (REEN), entrée en application au 1er janvier 2023 **impose aux collectivités de plus de 50 000 habitants de se doter d'un suivi des consommations liées à son activité numérique** (des data centers à l'éco-conception de services) pour ensuite se doter d'une stratégie de réduction de son empreinte.

La réduction de l'empreinte environnementale du numérique, la réduction de la consommation énergétique, imposent d'accompagner les territoires à la prise de conscience de leur consommation globale et de façon collective. Ainsi le projet réalisé en 2021 par le TUBA à Lyon tente de concilier consommation, développement économique et sobriété. « Nos Marchands Disent » est un projet d'innovation collaborative visant à accompagner les commerçants à devenir ambassadeurs de pratiques respectueuses de l'environnement et de la société afin de sensibiliser à long terme leurs clients et ainsi, réduire les impacts environnementaux et sociétaux des consommations à l'échelle d'un quartier.

Différentes actions ont été menées afin d'appréhender et comprendre les besoins et pratiques des commerçants ainsi que les habitudes de consommation des clients pour construire un format d'animation et un accompagnement adapté aux besoins de chacun. La rencontre avec les acteurs porteurs et experts de la thématique permet de comprendre les actions déjà en place, les manques à combler et identifier ainsi des formats d'implication de ces derniers dans le projet. Des axes de travail comme l'accompagnement à la diminution des consommations énergétiques ont émergé. La mesure d'impacts grâce à l'exploitation de la data pourrait permettre de résoudre les grands sujets de demain liés à l'environnement et l'empreinte écologique de l'activité humaine.

C'est dans un mode de faire renouvelé et collectif que se situe la clé d'une meilleure compréhension de nos impacts sur l'environnement.



Pistes de travail et recommandations afin de soutenir et développer le commerce de centre-ville



1 Construire une stratégie digitale pour les centres-villes, dimension indispensable pour se donner une perspective moyen terme

Si les collectivités ne s'emparent pas de la dimension digitale, et ne posent pas leur propre stratégie, c'est le digital, avec sa vélocité et son influence croissante, qui va s'emparer des villes, et plus singulièrement de leur activité commerciale.

Lors de la crise sanitaire, qui a mis en évidence l'importance du commerce en ligne (et qui aura développé spectaculairement sa part de marché) de nombreuses collectivités se sont mobilisées. Portées par l'urgence, elles ont mis en œuvre nombre de dispositifs, sans pouvoir disposer du recul nécessaire. Elles ont accompagné, et même parfois initié, des solutions de click and collect ou financé la création de sites de marketplace. Certains de ces dispositifs se sont révélés utiles ; mais nombreux sont ceux restés sans suite, notamment pour deux causes principales : des efforts mis en œuvre n'ayant pas trouvé de public ; déploiement de moyens importants pour des résultats décevants.

Passées l'urgence et la période de crise, la conscience de l'importance du numérique est restée tant auprès des commerçants que des usagers (avec un bond dans la pratique, installée sans retour et élargie à toutes les classes d'âge).

De leur côté, nombre de collectivités ont mesuré le besoin de construire une stratégie numérique globale. Confrontées à la multiplication de l'offre de solutions numériques, apparaissant très séduisantes, elles disposent toutefois rarement de l'expertise pour apprécier à sa juste valeur leur intérêt, et arbitrer sur les différents choix possibles.

Comme le montre l'exemple des dark stores et dark kitchens, qui illustre l'influence croissante du service dans le commerce, mais bien également les nuisances et les risques que cette évolution fait porter sur l'animation urbaine... Un encadrement est nécessaire. Il reste toutefois clair que de simples interdictions seront insuffisantes. Dans une guerre de mouvement, les "lignes Maginot" réglementaires sont d'une utilité limitée. Assurer le développement d'un centre-ville commerçant, où le numérique est appelé à prendre une part croissante, passe par la constitution d'une stratégie d'ensemble, en capacité de conforter l'attractivité du centre-ville et d'orienter son évolution en s'appuyant sur la dynamique et les moyens apportés par le numérique.

FOCUS

Trois étapes et deux axes



La conception d'une stratégie numérique passe par trois principales étapes de construction :

- La mesure de la maturité numérique des acteurs locaux, qui est souvent assez hétérogène ; cette phase doit assurer le lien avec la politique menée par la ville en matière de commerce, identifier les fragilités, les besoins et les leviers possibles ;
- La définition des objectifs et des moyens pour répondre aux enjeux commerciaux du centre-ville ;
- La mise en œuvre, avec le déploiement de dispositifs et d'outils numériques à la bonne échelle.

Le rôle de la collectivité sera d'accompagner la réinvention du centre-ville, sur deux axes :

- L'adaptation du parcours marchand et de son environnement, l'accueil de nouvelles typologies de commerce et d'activités, qui fonctionneront sur des motivations de fréquentation plus ciblées ;
- Le développement de la relation sur le digital et la mise en valeur de la destination centre-ville, condition pour renouveler et maintenir la fréquentation nécessaire au commerce physique.

2 Créer une communauté d'acteurs

Le commerce numérique s'appuie sur des communautés d'acteurs (et d'acheteurs) qui partagent les mêmes centres d'intérêts, pratiques, modes de vie. Les réseaux sociaux sont d'excellents vecteurs de promotion et de partage entre des communautés d'acteurs ayant les mêmes affinités.

Les approches multicanales, ou phygiales, permettent d'amplifier ce sentiment d'appartenance en proposant des expériences exclusives et orientées en fonction des profils de consommateurs. Il est ainsi important pour les commerçants de connaître leurs cibles de clientèles (âge, centres d'intérêts, localisation etc.) afin de proposer des services et produits correspondant à leurs attentes.

Le recours à des influenceurs peut également participer à la mise en valeur de produits et à leur promotion, pour attirer de nouvelles clientèles.

L'utilisation d'outils numériques de promotion et d'achat permettent ainsi d'élargir la zone de chalandise « réelle », à condition de proposer une qualité de service et d'être mis en visibilité (référencement, gestion des avis clients, réactivité dans les échanges avec les consommateurs).



3 Mener des démarches de marketing territorial et de communication

L'acte d'achat devient expérientiel et le consommateur est en recherche de nouvelles émotions, sensations, expériences nouvelles. Les commerces ont ainsi dû s'adapter à ce nouveau paradigme et les outils numériques sont utilisés comme leviers de développement de ces nouveaux usages. Les collectivités ont également suivi ce mouvement et proposent, à travers des politiques de marketing territorial ciblées, des centres-villes aux marqueurs identitaires forts. A ce titre, l'utilisation des réseaux sociaux, et notamment Instagram, sert de **vitrine au service de l'attractivité des territoires**. Des influenceurs sont également mobilisés pour promouvoir leur territoire et ses spécificités (lieux touristiques, restaurants, produits locaux, offre culturelle ou sportive etc.).

FOCUS Une initiative locale



La Région Bretagne, en lien avec l'Office de Tourisme La Baule-Presqu'île de Guérande a mis en place une stratégie d'influence misant sur le digital afin de communiquer auprès des jeunes actifs peu connaisseurs de la Région. Ainsi, les internautes sont encouragés à renseigner leurs meilleures adresses sur l'application Mapstr sur la carte créée pour l'occasion « Tourisme Bretagne » et les influenceuses parisiennes viennent tester et recommander les points d'intérêt identifiés par les internautes¹¹.

Cette communication se matérialise également par des lieux d'incarnation ou des hashtags (#) dédiés, avec des stratégies de communication digitale associées (ex : #montpelliernow).

Faut-il donc **rendre un territoire « instagrammable » pour le redynamiser ?**

Pas nécessairement. En effet, il ne faut pas négliger plusieurs facteurs de risques :

- L'uniformisation : des centres-villes / bourgs privilégiant la forme au fond, la communication aux projets ;
- Le bad-buzz et la perte de contrôle sur la communication qui se retourne contre soi ;
- La dégradation du mobilier urbain, à l'image des cadenas qui ont mis en péril la solidité du pont des Arts à Paris ou encore la pollution visuelle ;
- La sur-fréquentation (à l'image de certaines stations touristiques) générée par l'utilisation des réseaux sociaux [A ce titre, WWF donne la possibilité de remplacer le lieu de localisation de la photo prise par la mention « I Protect Nature » renvoyant au siège social de l'association, afin de ne pas divulguer la localisation exacte et ainsi protéger l'environnement de la sur-fréquentation].

Pour que les stratégies d'influence et de mise en visibilité fonctionnent, il faut qu'elles s'ancrent sur de réels facteurs d'attractivité différenciants sur lesquels capitaliser. Les outils numériques et de communication sont alors de formidables moyens de valoriser et faire connaître son territoire.

Si les centres-villes n'ont pas vocation à être *instagrammables* comme fin en soi, une stratégie de communication digitale coordonnée, avec l'utilisation d'outils tels qu'Instagram, sera un important facteur de valorisation.



4 Mieux connaître pour mieux agir avec la collecte et l'analyse des données

L'émergence et l'avènement des data au service de la ville, de leur collecte à leur utilisation et partage font émerger de nouveaux enjeux pour les territoires : gestion et collecte des données, souveraineté numérique, respect de la vie privée, mise à disposition de jeux de données en open-data.

Cette mise à disposition de jeux de données à large échelle permet d'accroître l'innovation et de proposer de nouveaux services aux usagers des villes. Des outils de comptage de flux, par l'intermédiaire de jeux de données anonymisés provenant de nos smartphones, permettent aux décideurs publics de voir les flux (marchands, touristiques etc.) et les différents parcours associés. La maîtrise de la donnée, et sa mise en application par l'intermédiaire d'interfaces numériques, permet aux acteurs de la ville de concevoir des politiques publiques en adéquation avec les pratiques urbaines.

Il n'existe pas d'outils numériques universels. Chaque solution doit être pensée pour répondre à une problématique locale et s'inscrire dans son écosystème marchand.

Les études sur les effets des outils numériques que l'Etat a aidé à mettre en place dans le cadre de son plan de relance et qui ont bénéficié de subventions et de financements par la Banque des Territoires, apportent aujourd'hui des enseignements utiles. Elles ont identifié les conditions de réussite et les difficultés rencontrées par certains dispositifs comme les marketplaces locales, qui nécessitent des ressources importantes et peinent à démontrer leur efficacité.

« Les places de marché locales... sont un flop. »

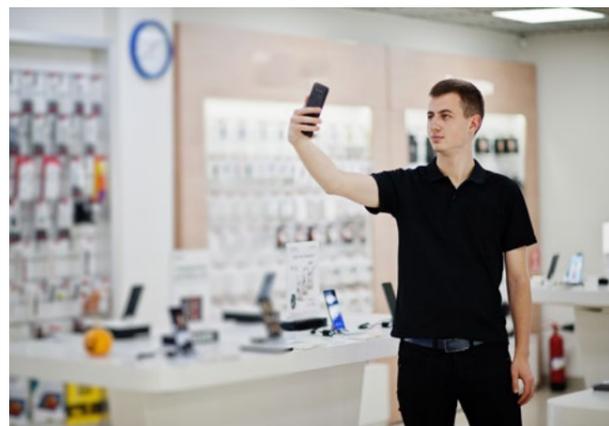
P. Moati, entretien avec la SCET, 2022

« Il y a certainement des choses à penser sur le traitement de la data à l'échelle collective car un commerçant seul est rapidement dépassé : un seul commerçant ne va pas recueillir des informations sur ses clients surtout lorsque ce n'est pas un commerce très régulier, la base de données va être très limitée... Mais si on mutualise les données des différents commerçants d'un même quartier, on aura une vision plus claire. Les petits commerçants indépendants n'ont ni les moyens temporels, ni financiers, ni intellectuels pour mener cela à l'échelle qui s'impose aujourd'hui. » P. Moati, entretien avec la SCET, 2022

D'autres s'installent comme des outils d'avenir et se diffusent rapidement. C'est le cas des systèmes de mesure de flux de fréquentation. Ils apportent des informations essentielles sur le fonctionnement du centre-ville, en précisant l'origine des visiteurs, leur CSP et leur parcours dans la ville, en mesurant l'importance et les rythmes de fréquentation. Il devient ainsi possible de construire, avec le manager de centre-ville et les commerçants, des plans de communication ciblés et efficaces, d'identifier les emplacements importants dans le parcours marchand ou utiles à la logistique du dernier kilomètre, de mesurer les effets d'une animation et d'apprécier l'intérêt de son renouvellement.

La ville peut communiquer sur ce type d'information et fédérer avec cet apport d'intelligence artificielle l'action des commerçants, dont l'activité sera rendue plus performante et pérenne.

¹¹ Source : <https://additimedia.ouest-france.fr/influenceurs-booste-attractivite-du-territoire>



5 Mettre en cohérence les orientations digitales avec la régulation de la logistique urbaine

À l'image des plans nationaux Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain, la revitalisation des cœurs de bourgs et cœurs de villes repose sur un volontarisme politique et une coordination des acteurs qui fabriquent la ville.

Dans ce cadre, les projets de redynamisation commerciale doivent s'inscrire au sein d'un corpus de projets au service de la revitalisation des territoires : périmètre de sauvegarde, tiers-lieux, planification urbaine, gestion de la logistique urbaine.

Les collectivités et leurs satellites ont un rôle de planificateur décisif : analyse de l'offre et de la demande commerciale (comportements d'achat, tendances), mise en place d'observatoires, analyse prospective et élaboration de feuilles de route et plans d'actions.

6 Mener des politiques régulatrices face aux transformations que le numérique va entraîner sur le commerce de centre-ville

La recomposition des parcours marchands et le changement de l'offre commerciale des centres-villes sont devant nous. Les villes doivent se mobiliser pour orienter cette évolution et ne pas la subir, en mobilisant les différents outils existants. Cela depuis le numérique jusqu'à la partie « physique », avec les foncières de redynamisation commerciale. S'inscrivant dans une démarche globale et partenariale, celles-ci ont pour but de faciliter la planification commerciale, revitaliser des périmètres en déprise et accompagner les inévitables transformations du commerce physique. À l'image du numérique, les foncières ne sont que des outils au service d'une stratégie plus globale de revitalisation et de développement portée par les décideurs locaux.

7 Intégrer pleinement le digital dans les actions d'animation et de management de centre-ville

Interlocuteurs de proximité, **les managers de centres-villes ont un rôle capital dans l'accompagnement des pratiques et des usages des commerçants et artisans.** Ils font le lien entre les élus, techniciens, partenaires institutionnels (chambres consulaires), commerçants et habitants.

Sur le sujet numérique, ils sont des maillons importants à même de garantir le succès des projets :

- Accompagnement à la formation et à l'appropriation des outils numériques (en lien avec les chambres consulaires et les conseillers numériques) ;
- Recensement des besoins et des usages des commerçants en matière de numérique ;
- Aide à la conception et à l'appropriation des outils déployés sur le territoire ;
- Analyse de la data et mobilisation de l'information sur les flux de fréquentation du centre-ville.

8 Former les artisans et commerçants aux solutions numériques et créer des managers du numérique

L'autre dimension, indispensable à traiter à l'échelle d'une ville, et souvent portée en liaison avec les CCI, est la **formation des commerçants** aux solutions numériques. L'apport de compétences digitales dans un centre-ville comptant une grande hétérogénéité au niveau des commerçants est une première étape qui permet de poser le socle de l'efficacité collective.

Ce socle doit être animé par des ressources humaines spécifiques ; nous pensons que les managers de centre-ville doivent s'investir sur la dimension digitale, et que des **managers du numérique**, avec des mutualisations à considérer sur des échelles de territoires adaptées, doivent être créés.

💡

Ces actions doivent être conçues et portées à partir d'une vision stratégique, construite à l'initiative des collectivités locales. Elles doivent anticiper les transformations et les difficultés à venir et préparer le centre-ville de demain.



Qui sommes-nous ?

Le Groupe SCET



Acteur d'intérêt général et filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts, la **SCET** appuie depuis 1955 l'économie mixte et élargit son périmètre à l'ensemble des acteurs des territoires : acteurs publics nationaux, collectivités, entreprises publiques locales, bailleurs sociaux et porteurs de projets privés.

À travers ses quatre entités, la **SCET** (conseil aux collectivités et appui à l'économie mixte à travers son Réseau de 350 EPL), **CITADIA** (conseil en urbanisme et aménagement), **Aatiko Conseils** (conseil aux bailleurs sociaux), **CEI** (conseil immobilier), **le groupe SCET constitue le seul acteur intégré de conseil et d'appui au développement des territoires.**

Le groupe SCET est mobilisable à travers les principaux canaux structurant la commande publique :

- **UGAP** : Lot 1 Conseil en Stratégie en partenariat avec PWC
- **Centralis®** : Lot 101 – Assistance à maîtrise d'ouvrage Lot 103 – Urbanisme et paysagisme
- **ANCT** (Agence Nationale de la Cohésion des Territoires) : Lots d'ingénierie amont en appui aux collectivités locales
- **Banque des Territoires** : Lots d'ingénierie amont dans le cadre de grands programmes (ACV, PVD, ...)
- **DITP** (Direction Interministerielle de la Transformation Publique) : Canal d'achat de conseil de l'Etat, Lot 1 Stratégie



Sopra Steria Next est la marque de conseil en transformation digitale du Groupe Sopra Steria. Ses 3 400 consultants en Europe conçoivent des stratégies visionnaires, réellement actionnables et s'engagent sur des résultats tangibles pour les entreprises, leurs collaborateurs et leurs clients.

Sopra Steria Next fait partie du Groupe Sopra Steria, l'un des leaders européens de la Tech reconnu pour ses activités de conseil, de services numériques et d'édition de logiciels. Le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises et organisations, combinant une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des technologies innovantes à une approche résolument collaborative.

Sopra Steria place l'humain au centre de son action et s'engage auprès de ses clients à tirer le meilleur parti du digital pour construire un avenir positif. Fort de 50 000 collaborateurs dans près de 30 pays, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 5,1 milliards d'euros en 2022.

The world is how we shape it.

VOS CONTACTS



Jacques SCHOMBOURGER
Senior Manager
SCET

✉ jacques.schombourger@scet.fr
☎ 06 13 08 57 41



Marie BRETON
Manager
SCET

✉ marie.breton@scet.fr
☎ 06 45 62 46 45



Léthicia RANCUREL
Partner
SOPRA STERIA NEXT

✉ lethicia.rancurel@soprasterianext.com
☎ 06 15 28 06 81