



## Observatoire prospectif des transformations territoriales

L'observatoire prospectif des transformations territoriales est un dispositif proposé et animé par l'association Futuribles International, avec le soutien de la Caisse des Dépôts.

Il vise à proposer aux acteurs des collectivités et des territoires des éclairages prospectifs sur les transformations à l'œuvre, et à les aider à mieux les intégrer dans leurs stratégies.

Il prend la forme d'ateliers prospectifs tournés vers l'action.

### Atelier prospectif 4 juillet 2017

#### *Commerce et numérique, un défi pour le fonctionnement des territoires ?*

Le secteur du commerce se voit depuis plusieurs années percuté par la transformation numérique. Les consommateurs se sont largement appropriés les outils numériques (information en ligne ou sur mobile, comparateurs de prix, achats en ligne et livraisons à domicile...), alors que de nouveaux acteurs venus de l'internet se sont rapidement imposés dans le paysage (Amazon, CDiscount, Ebay...). Dans ce contexte, les opérateurs commerciaux réagissent et investissent également les outils numériques, tandis que les pratiques commerciales évoluent rapidement (comportements des consommateurs, services proposés en ligne et dans les boutiques, géographie commerciale...). Déjà, de nouveaux outils commencent à émerger, tels que la réalité augmentée, les techniques d'impression 3D, ou le traitement à grande échelle des données des consommateurs.

Quels seront demain les parcours commerciaux, entre outils en ligne, outils mobiles et boutiques ? Quelle sera l'appropriation des nouvelles technologies à ce jour encore émergentes ?

En quoi ces mutations seront-elles percutées par l'évolution des modes de consommation (de masse, collaborative, identitaire, personnalisée, locale...) ? Et par l'évolution de l'organisation des territoires, des modes de vie et des mobilités ?

Quelles seront les implications de ces changements pour les territoires, et pour les stratégies des collectivités ?

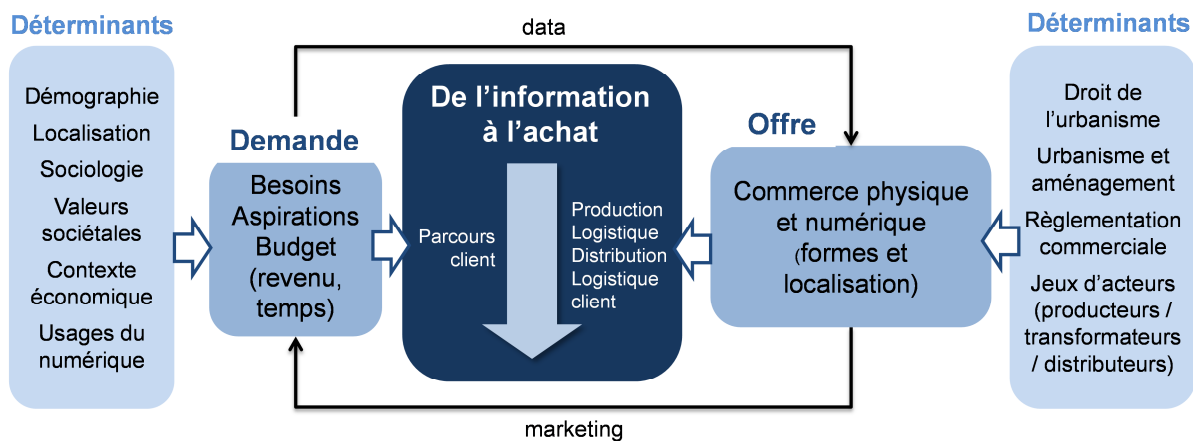
L'observatoire ne prétend pas apporter de réponses exhaustives à ces vastes questions, mais vise à identifier de premières pistes de réponses, susceptibles d'interpeler et de nourrir la réflexion stratégique des acteurs des territoires.

*La présente note a été élaborée par Futuribles avec l'appui de Pascal Madry (Directeur de l'Institut pour la Ville et le Commerce) et Louis Henry (Responsable Territoires et Développement Durable à Institut Caisse des Dépôts pour la recherche). Elle a été mise à jour à l'issue de l'atelier du 4 juillet.*

## 1. Le cadre de notre approche

Quelques éléments de cadrage sur le commerce et le numérique, et sur l'approche proposée pour appréhender ce vaste sujet.

### A.1 L'organisation de l'offre et de la demande commerciales



Le **parcours client** (information, acte d'achat, fidélisation) est déterminé par l'organisation de l'offre, d'une part, et par celle de la demande, d'autre part :

- L'offre commerciale recouvre les magasins physiques, depuis le centre commercial périphérique jusqu'à la petite boutique de proximité. Cette offre physique se complète d'un large éventail d'outils numériques, depuis les portails d'information jusqu'à la vente à distance.
- La demande va dépendre des besoins et des aspirations des ménages (qui peuvent être influencés par les dispositifs numériques incitatifs et/ou informatifs), mais aussi de leurs budgets disponibles.

Au-delà du parcours client, il y a des interactions entre offre et demande : les consommateurs génèrent des données qui vont être collectées, traitées et exploitées par les commerçants, tandis que ceux-ci vont déployer des stratégies de marketing (omni-canal ou multicanal) pour séduire les consommateurs.

De nombreux facteurs, relatifs à l'environnement national et international, vont avoir une influence sur l'organisation de l'offre et de la demande commerciale, et sur les processus commerciaux.

Parmi les **facteurs influant notamment sur la demande**, on peut citer la démographie, la sociologie et les valeurs sociétales (concernant les évolutions des comportements et des attentes des consommateurs : la consommation, le partage et le réemploi, les circuits courts...), la localisation physique des consommateurs et leur capacité à se déplacer, le contexte économique (influant sur les revenus et la propension à consommer) ou encore les usages du numériques (internet et mobile).

Parmi les **facteurs influant sur l'offre**, il s'agit de prendre en compte l'organisation des différents acteurs impliqués dans la production, la transformation, la logistique amont et aval, et la distribution, mais aussi les réglementations relatives au commerce et à l'urbanisme, ainsi que l'évolution de l'organisation des territoires (incluant les orientations d'urbanisme relatives au développement du commerce).

## A.2 Le numérique, une révolution ?

Le modèle de développement du commerce en ligne diffère a priori radicalement de celui du commerce physique. En effet, le commerce physique est par essence géographique, avec depuis plusieurs décennies un développement radioconcentrique, du centre de la ville vers sa périphérie. A l'inverse, le numérique est par essence a-territorial, et se déploie au-delà des frontières géographiques et administratives.

Au-delà de cette opposition de principe, le numérique constitue une transformation globale qui impacte tous les métiers et fonctions de la chaîne commerciale, accélère des mutations déjà à l'œuvre, et entraîne l'apparition de nouveaux acteurs :

- Production : automatisation, suivi des performances, gestion des flux, gestion du personnel, gestion des approvisionnements...
- Logistique : automatisation, géolocalisation, apparition de nouveaux acteurs.
- Distribution : équipement numérique des magasins « off line » (points de vente physiques) : encaissement, système de fidélisation, mise en rayon, suivi des stocks, suivi des performances du magasin, « expérience client », *supply chain*, flux de personnel et de clients...
- Logistique client : apparition des drives, livraison à domicile, vente par le biais des nouveaux acteurs (Amazon...).

Le numérique a des implications majeures sur le **parcours client**. De l'information à la fidélisation, le numérique s'intègre aux comportements du consommateur tout au long de son parcours. Le parcours client prend différentes formes : physique et / ou numérique, avec déplacement du consommateur et / ou du vendeur, et une géographie spécifique en fonction du type de bien / service concerné. La manière dont s'organise l'acte d'achat d'un bien ou d'un service, sur internet et dans les magasins physiques, et la manière dont il sera renouvelé (fidélisation), constituent un enjeu clé pour les opérateurs commerciaux.

Par ailleurs, il ne faut pas surestimer la diffusion des pratiques numériques dans le commerce. Si l'on compare la diffusion des supermarchés et hypermarchés à celle du numérique, on constate un écart important. En effet, en à peine 30 ans, le modèle commercial a massivement évolué vers celui du supermarché / hypermarché. En revanche, après 30 ans de développement, le commerce en ligne n'a capté qu'entre 5 et 10% de parts de marché (sachant que le numérique joue par ailleurs un rôle majeur dans le parcours client et dans l'organisation du commerce et de la distribution).

Ceci peut s'expliquer notamment à travers les freins culturels qui pèsent sur la diffusion du commerce en ligne, ce dernier faisant appel à un niveau de technicité relativement élevé.

## A.3 Les partis pris de l'analyse prospective

La présente analyse prospective n'a pas pour ambition de proposer une lecture prospective complète des évolutions du secteur du commerce à un horizon de 10 ou 20 ans.

Plus modestement, il s'agit ici de proposer une grille de lecture simple des différents paramètres qui entrent en ligne de compte dans les dynamiques commerciales, et de donner quelques clés pour envisager leurs trajectoires d'évolutions possibles à un horizon de 20 ans.

Nous nous intéresserons ici aux différents au commerce de détail (alimentation, équipement de la maison, équipement de la personne), en nous focalisant sur les problématiques de relation client et de distribution.

Il s'agira, dans cette perspective, d'appréhender de manière globale les mutations possibles du commerce à un horizon de 20 ans, et d'en retirer des enseignements utiles pour les acteurs des territoires.

## 2. Quelques grandes tendances / émergences dans le domaine du commerce

L'analyse prospective ici proposée prend appui sur trois types d'informations :

- Des tendances qui ont structuré les évolutions du commerce depuis plusieurs décennies, et qui expliquent en grande partie la situation actuelle sur les territoires.
- Des tendances lourdes à un horizon de 20 ans, fortement marquées par la transition numérique.
- Et des incertitudes, notamment relatives à l'évolution des pratiques de consommation et à l'organisation des acteurs et des territoires.

### B1. Les tendances structurantes des 25 dernières années

Concernant les consommateurs :

- Après une longue période de hausse, stagnation du revenu disponible (hors revenu contraint, notamment en raison de la hausse des prix de l'immobilier), et par conséquent de la consommation des ménages.
- Désynchronisation des temps sociaux et conséquences sur la demande commerciale (lissage des pics journaliers, ouverture des magasins le dimanche, ouverture tardive et disparition de la pause du midi...).
- Des pratiques numériques désormais massives (64% des Français ont effectué un achat en ligne en 2015 ; les ventes en ligne représentent, en 2016, 9,2% du marché de la distribution...), même si le montant du panier moyen est en baisse ce qui traduit une banalisation de l'achat en ligne.
- Des consommateurs qui ont changé leurs habitudes et deviennent de plus en plus exigeants concernant les points de vente, notamment en termes de simplicité et de personnalisation. Les consommateurs attendent par ailleurs des enseignes qu'elles concilient l'expérience en magasin et l'expérience digitale.
- Une érosion dans la fréquentation des grandes surfaces, dont le chiffre d'affaires stagne depuis plusieurs années. Ces dernières représentent toutefois encore 75% des dépenses dans le commerce de détail.

Concernant les opérateurs commerciaux :

- Longue période de surproduction de surfaces commerciales, avec pour effet le développement de la vacance dans les centres villes, et la baisse de rentabilité des surfaces commerciales de périphérie. Depuis 15 ans, on assiste à une accélération de la production de surfaces commerciales de périphérie dans de très nombreux territoires (sauf dans les métropoles).
- Déconnexion entre la demande commerciale (en stagnation) et l'offre commerciale (en progrès) alors que le prix des baux commerciaux augmente (en raison notamment d'une financiarisation croissante des stratégies des propriétaires investisseurs, indexant la valeur du bien non plus sur ses qualités intrinsèques mais sur l'anticipation des revenus générés). Cela résulte de la stratégie des entreprises de commerce : ouvrir de nouvelles surfaces de vente permet de mieux négocier les approvisionnements ou la logistique, d'affaiblir la concurrence, ou d'afficher un chiffre d'affaires en hausse. Par ailleurs, les stratégies de collectivités contribuent à déconnecter encore plus l'offre et la demande, avec des stratégies de développement commercial opportunistes en faveur de l'emploi ou de l'attractivité de leur territoire.

- Avec le numérique, émergence forte et rapide de nouveaux acteurs (Amazon, CDiscount, PriceMinister...) qui entrent en concurrence frontale avec les acteurs « traditionnels » du commerce. En 2016, le chiffre d'affaire moyen par emploi dans le commerce de proximité s'élève à 200 000€, à 350 000€ pour le commerce de périphérie, et à 2,1 millions € pour le commerce en ligne.
- Une concurrence notamment déjà forte dans les secteurs de l'équipement de la personne et de la maison, les acteurs du e-commerce proposant des prix souvent beaucoup plus bas et des conditions de livraison avantageuses. L'actualité récente<sup>1</sup> montre que la situation des magasins de détail, notamment dans le secteur de l'habillement, est fortement bousculée par le e-commerce. Le commerce en ligne représente en 2016 près de 7% des achats alimentaires, contre 20% pour les biens technologiques.
- Face à l'évolution des attentes des consommateurs, les enseignes s'organisent et ont déjà assez largement entamé leur mue digitale : centralisation des systèmes d'information et de gestion de données, création de nouveaux services dans le magasin, simplification du parcours d'achat, formation et accompagnement des vendeurs.
- L'impact également très puissant du numérique dans l'optimisation de la logistique des entreprises de commerce, avec pour effets une accélération de la concentration des entreprises du secteur, mais aussi des réorganisations en profondeur de leurs logiques de fonctionnement : développement de la vente en ligne pour les commerces alimentaires (drive, livraison à domicile), développement par les acteurs « traditionnels » (Fnac, La Redoute...) d'activités de e-commerce et création de plateformes de vente en ligne, émergence de circuits de commercialisation entre particuliers (Ebay, LeBonCoin...)...
- Cette optimisation a d'ailleurs permis aux opérateurs commerciaux d'améliorer la rentabilité de leur activité, et ainsi d'amortir les effets de la crise et ses conséquences sur le recul de la consommation.
- Des évolutions législatives qui entraînent une augmentation des contraintes en France (loi accessibilité handicap, loi qui régularisent les échanges commerciaux, lois qui encadrent les implantations des commerces, lois sur le numérique, etc.).
- Une tendance à la perte de spécificité pour les centres villes, dont les politiques d'urbanisme et aménagement de l'espace public conduisent vers une certaine uniformisation. On retrouve par ailleurs souvent les mêmes enseignes au sein des centres villes, ce qui de fait réduit leur identité et leur capacité à se démarquer par rapport à l'offre nettement plus standardisée des centres commerciaux.

---

<sup>1</sup> <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/1057450W/l-avenir-du-commerce-de-proximite-a-l-ere-de-l-e-commerce.html>

## B2. Quelques tendances d'évolutions à horizon de 20 ans

Concernant le comportement des consommateurs :

- La poursuite du vieillissement de la population, qui entraînera une évolution de la demande commerciale, mais aussi et surtout une diminution de la mobilité. Les projections de l'INSEE<sup>2</sup> prévoient que la population de plus de 65 ans passera de 17,5% de la population totale en 2013 à 26% en 2040.
- Avec le vieillissement de la population, une diminution de la capacité à se déplacer, mais dans le même temps l'affirmation de nouvelles solutions de mobilité (mobilité collaborative, véhicules sans chauffeur...).
- La place toujours plus importante des préoccupations liées à la santé, au développement durable et à l'éthique dans les pratiques de consommation.
- La poursuite du développement d'une consommation immédiate et personnalisée (consommation « on demand »), qui traduit la volonté d'avoir accès à des produits de qualité, de saison, rapidement et facilement.
- L'utilisation toujours plus massive des outils numériques, dans un contexte où la couverture du territoire national en haut et très haut débit sera presque complète dans quelques années.

Concernant le fonctionnement de la filière (production, logistique, distribution) :

- La poursuite de la diffusion du numérique dans les processus de distribution et de consommation : généralisation du format multicanal combinant commerce physique et numérique, utilisation de plus en plus massive d'interfaces et de dispositifs numériques (capteurs, Cloud...) par les consommateurs, valorisation croissante des données (big data) au service d'un commerce de précision et d'un commerce « serviciel », avec segmentation renforcée du marché en fonction des types de clientèles, utilisation du numérique et des techniques de réalité virtuelle pour développer de nouvelles expériences clients...
- Adaptation de l'appareil commercial (commerce de proximité, commerce de flux, grands centres commerciaux) à la clientèle : désynchronisation des temps, flexibilité, géographie plus proche des clients et des flux, développement de lieux hybrides qui associent ventes, services, développement des liens sociaux, lieu de travail (espace de co-working, conciergerie...).
- L'affirmation des modèles économiques de co-production, associant de plus en plus le consommateur à la production du bien ou du service (personnalisation, autoréparation, recommandation, échange et partage...).
- Le développement durable (coût de l'énergie, réglementation, attentes sociétales...) : une pression de plus en plus forte sur les approvisionnements, les modes de distribution et les pratiques de consommation.
- La poursuite de l'extension de l'usage des outils numériques dans la gestion de la logistique, afin d'optimiser la gestion des stocks, réduire les coûts, et répondre au mieux à l'attente des clients : « moins cher, plus vite, et avec plus de choix ».

---

<sup>2</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2496228>

- L'impact majeur de la transformation numérique et de l'automatisation de nombreuses tâches (vente, logistique et gestion des stocks...) sur les métiers du commerce. Ces mutations vont renforcer la technicité des métiers (notamment dans la gestion des systèmes informatiques, mais aussi le conseil apporté à la clientèle), avec un enjeu majeur en matière de formation. La capacité à s'adapter (équipement numérique, formation) risque de représenter un défi d'envergure pour la profession, et en particulier pour les petites structures (commerçants indépendants).
- L'impact sur le volume global d'emploi (le secteur du commerce représente en 2015 19% de l'emploi salarié privé, celui du commerce de détail 11%) pourrait par ailleurs impacter négativement les territoires, en particulier ceux disposant d'une importante armature commerciale.

### **B3. Quelques incertitudes à horizon de 20 ans**

Au-delà de ces tendances probables ou prévisibles, plusieurs incertitudes importantes demeurent, avec des implications significatives sur les formes du commerce de demain :

- Comment les revenus des consommateurs vont-ils évoluer ? La stagnation voire la baisse va-t-elle se poursuivre, ou bien les revenus vont-ils se remettre à progresser ?
- Quel sera demain le rapport de chacun à la consommation ? Les formes de consommation « alternative » (collaboratif, responsable...) vont-elles rester limitées ou vont-elles se généraliser ?
- Les villes vont-elles se re-densifier et s'organiser selon les principes du développement durable ; ou bien continuer à se développer autour de grands centres commerciaux / loisirs périphériques, de l'usage de l'automobile et d'une ville organisée en vastes espaces fonctionnels ?
- Les modèles commerciaux vont-ils se polariser autour de 3 pôles ou bien s'hybrider ?
  - Le modèle « associatif » avec le développement des circuits courts et des productions locales avec des considérations écologiques comme critère de choix.
  - Le modèle « hard discount » avec le paramètre prix comme critère privilégié avec l'ouverture de magasins entrepôts tels que l'arrivée du géant américain Costco en France mais également de nombreux points de vente de petites surfaces en centre-ville.
  - Le modèle « haut de gamme » comme les Galeries Lafayette avec des services premium proposés aux consommateurs et une expérience vécue en magasin.
- Quelle évolution de la législation sur les magasins physiques (implantations, normes, etc.) et sur l'utilisation des données des consommateurs ? En quoi l'évolution des contraintes pourra-t-elle impacter les pratiques commerciales ?
- Quels seront les rapports de force et les alliances entre acteurs commerciaux, qu'il s'agisse d'acteurs traditionnels ayant plus ou moins intégré le numérique dans leurs processus de production, distribution et logistique, et les « nouveaux entrants » issus d'internet ?
- Quelles capacités pour les collectivités locales à décrypter les évolutions du commerce et du numérique, qui se caractérisent par une imprévisibilité et des ruptures fortes ? quels impacts sur les logiques de planification ?



### 3. Esquisse de scénarios sur le commerce à un horizon de 20 ans

Ces esquisses de scénarios contrastés ont été construites à partir des grandes tendances d'évolutions à un horizon de 20 ans listées ci-dessus, mais aussi à partir des incertitudes également identifiées.

Ces esquisses sont volontairement « marquées » voire caricaturales, et ne visent pas à proposer un panorama exhaustif de l'avenir du commerce. Il s'agit plutôt de dessiner des trajectoires futures possibles permettant de mettre en évidence des enjeux pour les acteurs des territoires.

#### **Scénario « Nouvelles centralités périphériques »**

Dans un contexte de faible régulation par la puissance publique, les villes ont continué à se développer en périphérie, et à structurer de nouvelles centralités autour de vastes centres commerciaux.

Les niveaux de consommation ont été soutenus par une progression régulière des revenus.

La révolution numérique a cependant fait évoluer en profondeur les pratiques commerciales (ainsi que les métiers liés au commerce) : les centres commerciaux ont développé de nouvelles fonctions afin de rester attractifs (offres de loisirs / sport / culture, espaces d'expérimentation, espaces de conseil / coaching, ateliers de personnalisation des produits et de réparation...), alors que la valorisation des données des consommateurs a permis de renforcer le ciblage et la segmentation des produits.

Dans le même temps, si les fonctions commerciales de centralité ont largement déserté les centres villes traditionnels, le commerce de proximité (alimentation, notamment) est resté proche des lieux de résidence, avec de petits espaces de vente hybrides (commerce, réparation, services publics, espaces de co-working...) et des points de livraison de proximité.

Les acteurs commerciaux se sont également largement réorganisés, avec un paysage désormais composé de plates-formes internationales mais aussi de plates-formes locales pour les biens et services de proximité, et une hybridation entre opérateurs commerciaux traditionnels et outils liés au numérique (plates-formes de distribution, valorisation des données...).

#### **Scénario « Recentrage et proximités »**

La montée en puissance des politiques de transition écologique (associées à une forte régulation du développement urbain périphérique, et une politique de redynamisation des centres) et l'avènement de pratiques de consommation plus collaboratives et ancrées dans la proximité ont bouleversé le visage du commerce.

Le commerce s'organise désormais largement selon des circuits de production et de consommation relocalisés (avec l'utilisation de monnaies locales), avec la prédominance de circuits courts et de plates-formes de vente, d'échange et de partage de proximité. Il se localise dans des lieux hybrides (autoproduction, vente et échange, autoréparation...), alors que le renforcement des solidarités locales et l'usage généralisé du mobile et des véhicules partagés (transport de personnes, livraison) permet d'optimiser l'offre et la demande à l'échelle des bassins de vie.

Le commerce international s'est recentré autour d'un nombre plus réduit de biens (électronique, ameublement...); tandis que le recours désormais réduit aux centres commerciaux périphériques a entraîné un développement massif des friches commerciales.



## **Scénario « Plates-formes »**

La généralisation de plates-formes dans le commerce international s'est accompagnée d'une forte intégration horizontale, avec le développement de « géants » internationaux de type Amazon, CDiscount ou EBay, et la disparition progressive des opérateurs commerciaux traditionnels. S'inscrivant dans un contexte de baisse des revenus, cette évolution a permis le maintien de niveaux élevés de consommation grâce à un recul des prix de vente des biens et services.

Cette mutation profonde a entraîné la marginalisation progressive des espaces de vente physiques ; désormais les biens et services sont massivement distribués par des flottes de chauffeurs et de drones. De plus, l'utilisation d'interfaces mobiles pour réaliser des achats s'est généralisée et de nouvelles expériences clients à travers la 3D permettent de maintenir un niveau de consommation élevé.

Les zones commerciales périphériques ont vu évoluer leurs usages (plates-formes logistiques, showrooms et lieux d'interface avec les consommateurs), ou bien se sont transformées en friches pour les zones les moins bien situées. La généralisation des plates-formes a en parallèle entraîné un fort développement des zones logistiques (stockage des biens, usines de personnalisation) contenant également des espaces d'exposition / vente.

Cette évolution a favorisé une organisation fonctionnelle de la ville, au détriment des petits espaces de vente insérés dans les tissus urbains. Ainsi, les commerces de proximité ont progressivement disparu (avec un impact majeur en termes de recul de l'emploi local), fortement concurrencés par les biens et services à bas coûts proposés par les plates-formes.

## 4. Enjeux pour les territoires et interpellations stratégiques

A la lumière de ces différents éclairages prospectifs, les débats organisés lors de l'atelier du 4 juillet ont permis d'identifier quelques pistes d'interpellations stratégiques pour les acteurs des territoires.

### **Le défi de l'évolution des métiers**

La transformation numérique aura des impacts majeurs sur l'évolution des métiers, avec de plus en plus de besoins de compétences en matière de relations humaines et de conseil. Est-il possible d'anticiper localement les besoins de recrutement à un horizon de 10 ans ? Cela permettrait de faire évoluer en conséquence les formations proposées, et par conséquent les compétences de la main d'œuvre à l'échelle d'un bassin d'emploi.

L'enjeu sera particulièrement sensible pour le commerce indépendant. En effet, de par leur taille limitée, ces commerces ne disposent pas des capacités d'organisation et d'accompagnement (programmes d'automatisation de certaines tâches, programmes de formation au numérique...) dont peuvent se prévaloir les opérateurs commerciaux de grande taille.

Les collectivités pourraient à ce titre jouer un rôle d'accompagnement, par exemple en mettant en place des régies pour aider les commerçants indépendants à s'adapter à la transformation numérique.

### **Le défi de la maîtrise spatiale du développement commercial**

La maîtrise spatiale du développement commercial constitue depuis des années un défi de taille pour les territoires. Malgré les avancées législatives récentes, les outils de régulation (CDAC) semblent en partie inadaptés. Le numérique introduit une difficulté supplémentaire : les opérateurs commerciaux venus de l'internet ne sont pas soumis aux mêmes contraintes réglementaires que les opérateurs classiques, et poursuivent des stratégies souvent peu connectées avec les territoires.

Deux pistes apparaissent ainsi utiles à explorer pour les acteurs des territoires :

- Renforcer notablement les capacités d'ingénierie des collectivités locales, en particulier dans les territoires situés hors des métropoles. Ce renforcement apparaît indispensable pour que les acteurs locaux puissent mieux comprendre les mutations liées au numérique, mieux appréhender les stratégies des acteurs commerciaux, et ainsi être davantage en mesure d'être des partenaires à part entière.
- La nécessité de créer de nouveaux espaces de dialogue, mais aussi d'intérêt partagé entre les acteurs des territoires et les opérateurs commerciaux (notamment ceux issus d'internet). Il s'agit d'inventer, entre les contraintes réglementaires et les logiques économiques (souvent opportunistes) des opérateurs commerciaux, un espace de dialogue et de négociation permettant à l'ensemble des acteurs de construire collectivement des formes d'organisation territoriale et commerciale répondant à l'intérêt collectif.

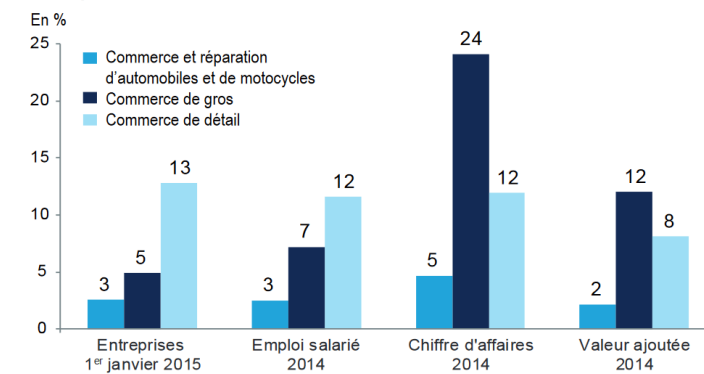
## **Le défi de la logistique**

La problématique de la logistique, sujet essentiel dans l'organisation du commerce, prend un sens nouveau avec la montée en puissance des acteurs venus d'internet. Les espaces de stockage et les plates-formes logistiques connaissent un essor considérable avec le développement de la vente en ligne et des livraisons à domicile, tandis que l'organisation de la logistique du dernier kilomètre devient un enjeu de plus en plus sensible pour les espaces urbains.

L'organisation globale de la logistique (depuis l'entrepôt jusqu'à la logistique du dernier kilomètre) constitue donc un enjeu de plus en plus essentiel qui doit mobiliser l'ensemble des acteurs concernés. L'organisation d'une chaîne globale de la logistique apparaît un levier majeur pour optimiser ces flux en forte croissance, et ainsi limiter les situations de congestion.

## 5. Annexes

### ■ La part dans le secteur marchand\*



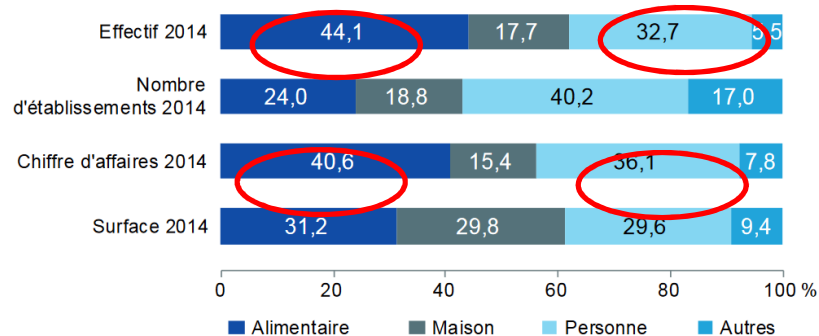
\* Hors secteurs agricole et financier.  
 Champ : secteur du commerce (sections 45, 46 et 47 de la NAF).  
 Source : Insee, estimations d'emploi, comptes du commerce, Sirène, É sane.

3

Au sein du commerce de détail en magasin, on distingue trois grands sous-secteurs :

- les magasins à dominante alimentaire (viande, fruits, et légumes, surgelés, etc.),
- les magasins d'équipement de la maison (ordinateurs, meubles, électroménager, etc.),
- les magasins d'équipement de la personne (livres, habillement, lunettes, etc.)

### ■ La répartition par secteur



Sources : Insee, Fare, Sirene, Clap 2014 ; traitement DGE, Icode.

12

### ■ Le nombre d'établissements

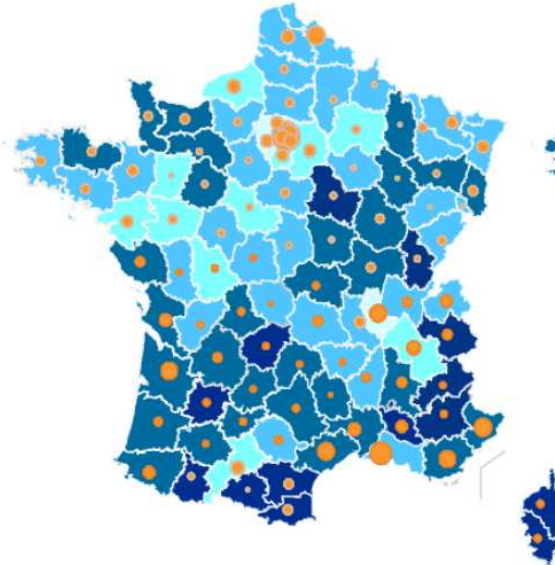
	En milliers	Répartition (en %)	Part dans le secteur marchand* (en %)
Alimentaire	110	24,0	2,4
Magasins d'équipements de la maison	86	18,8	1,8
Magasins d'équipements de la personne	184	40,2	3,9
Autres magasins	77	17,0	1,7
<b>Ensemble</b>	<b>457</b>	<b>100,0</b>	<b>9,8</b>

\* Hors agriculture, finance et assurance.  
 Champ : France, établissements du commerce de détail en magasin.  
 Source : Insee, Sirène 2015 ; traitement DGE.

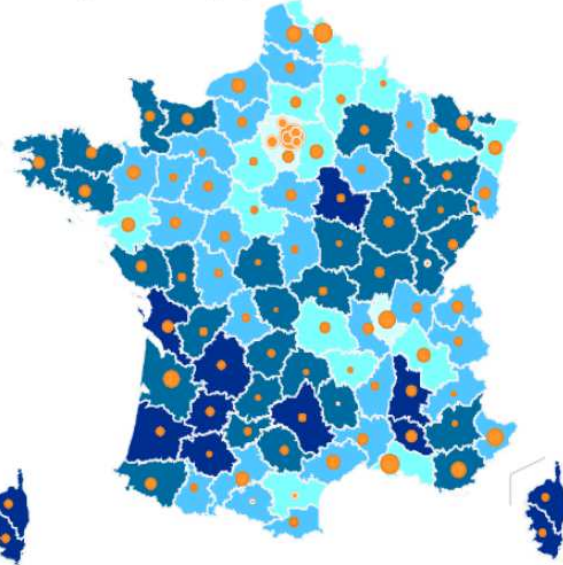
<sup>3</sup> Chiffres clés du commerce, édition 2016, DGE

# L'implantation territoriale

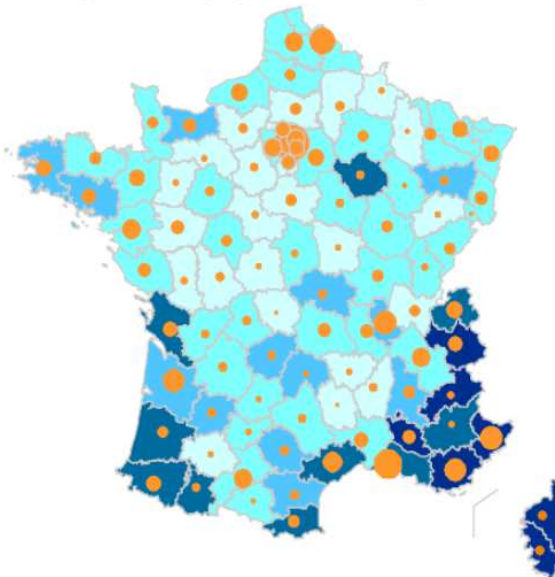
Alimentaire



Magasins d'équipements de la maison



Magasins d'équipements de la personne



## Densité commerciale départementale

En m<sup>2</sup> de surface de vente pour 10 000 habitants

- Plus de 6 500
- De 5 750 à 6 500
- De 5 000 à 5 750
- De 4 250 à 5 000
- Moins de 4 250

## Nombre de magasins

- 7 000
- 3 250
- 650

Champ : établissements du commerce de détail en magasin.  
Sources : Insee, Sirène, recensement de la population 2013 ; DGE, Icode.

## Annexe 2 : Type et nombre d'établissements, surfaces, effectifs et implantation dans les territoires

Source : Chiffres clés du commerce, édition 2016, DGE

### ■ La répartition des établissements selon leur surface de vente

#### Alimentaire

Surface de vente	Nombre d'établissements	Effectif salarié moyen	Chiffre d'affaires moyen (milliers d'euros)	Surface moyenne
Moins de 400 m <sup>2</sup>	88 482	2	413	123
De 400 à moins de 1 000 m <sup>2</sup>	6 622	11	3 295	716
De 1 000 à moins de 2 500 m <sup>2</sup>	4 740	31	9 092	1 561
De 2 500 à moins de 5 000 m <sup>2</sup>	1 237	86	26 574	3 192
5 000 m <sup>2</sup> et plus	806	270	63 730	8 747

Champ : France, établissements du commerce de détail en magasin à dominante alimentaire.

Sources : Insee, Fare, Sirene, Clap 2014 ; traitement DGE, Icode.

#### Magasins d'équipements de la maison

Surface de vente	Nombre d'établissements	Effectif salarié moyen	Chiffre d'affaires moyen (milliers d'euros)	Surface moyenne
Moins de 400 m <sup>2</sup>	69 108	2	401	172
De 400 à moins de 1 000 m <sup>2</sup>	4 501	5	1 156	657
De 1 000 à moins de 2 500 m <sup>2</sup>	7 140	7	1 679	1 367
De 2 500 à moins de 5 000 m <sup>2</sup>	1 275	33	7 106	3 327
5 000 m <sup>2</sup> et plus	456	109	27 557	8 167

Champ : France, établissements du commerce de détail en magasin d'équipements de la maison.

Sources : Insee, Fare, Sirene, Clap 2014 ; traitement DGE, Icode.

#### Magasins d'équipements de la personne

Surface de vente	Nombre d'établissements	Effectif salarié moyen	Chiffre d'affaires moyen (milliers d'euros)	Surface moyenne
Moins de 400 m <sup>2</sup>	168 141	2	746	135
De 400 à moins de 1 000 m <sup>2</sup>	4 614	8	1 519	669
De 1 000 à moins de 2 500 m <sup>2</sup>	2 922	15	3 096	1 427
De 2 500 à moins de 5 000 m <sup>2</sup>	335	43	13 947	3 177
5 000 m <sup>2</sup> et plus	135	134	42 355	8 927

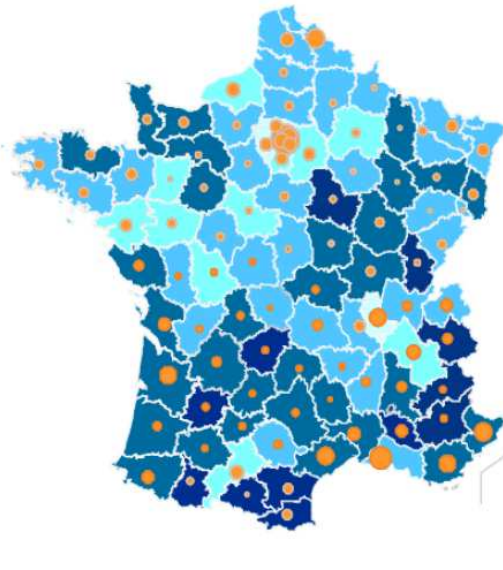
Champ : France, établissements du commerce de détail en magasin d'équipements de la personne.

Sources : Insee, Fare, Sirene, Clap 2014 ; traitement DGE, Icode.

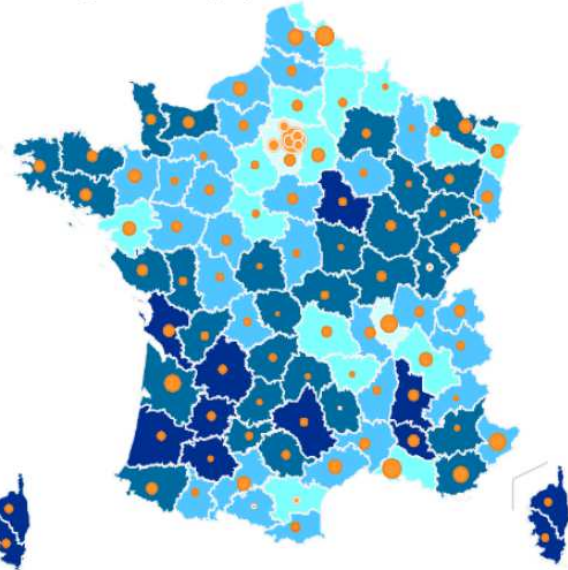


# L'implantation territoriale

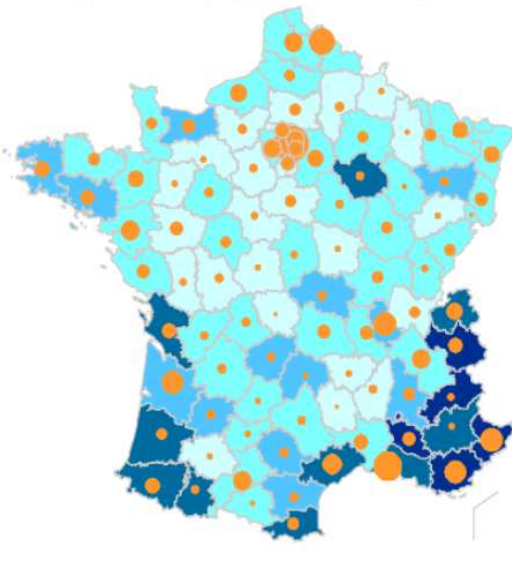
Alimentaire



Magasins d'équipements de la maison



Magasins d'équipements de la personne



## Densité commerciale départementale

En m<sup>2</sup> de surface de vente pour 10 000 habitants

- Plus de 6 500
- De 5 750 à 6 500
- De 5 000 à 5 750
- De 4 250 à 5 000
- Moins de 4 250

## Nombre de magasins

- 7 000
- 3 250
- 650

Champ : établissements du commerce de détail en magasin.  
Sources : Insee, Sirène, recensement de la population 2013 ; DGE, Icode.



## ■ Le nombre d'établissements

	En milliers	Répartition (en %)	Part dans le secteur marchand* (en %)
Alimentaire	110	24,0	2,4
Magasins d'équipements de la maison	86	18,8	1,8
Magasins d'équipements de la personne	184	40,2	3,9
Autres magasins	77	17,0	1,7
<b>Ensemble</b>	<b>457</b>	<b>100,0</b>	<b>9,8</b>

\* Hors agriculture, finance et assurance.

Champ : France, établissements du commerce de détail en magasin.

Source : Insee, Sirène 2015 ; traitement DGE.

## ■ Les créations d'établissements

	Total des créations	Auto-entrepreneurs	Classiques	Part des auto-entrepreneurs (en %)
Alimentaire	9 722	895	8 827	9,2
Magasins d'équipements de la maison	6 776	1 001	5 775	14,8
Magasins d'équipements de la personne	13 040	1 891	11 149	14,5
Autres magasins	7 716	2 018	5 698	26,2
<b>Ensemble</b>	<b>37 254</b>	<b>5 805</b>	<b>31 449</b>	<b>15,6</b>

Champ : France, établissements du commerce de détail en magasin.

Source : Insee, Sirène 2015 ; traitement DGE.

## ■ Les effectifs salariés

	Effectifs salariés (en milliers)	Répartition (en %)	Part dans le secteur marchand* (en %)
Alimentaire	683	44,1	3,6
Magasins d'équipements de la maison	275	17,7	1,4
Magasins d'équipements de la personne	507	32,7	2,6
Autres magasins	85	5,5	0,4
<b>Ensemble</b>	<b>1 549</b>	<b>100,0</b>	<b>8,1</b>

\* Hors agriculture, finance et assurance.

Champ : France, établissements du commerce de détail en magasin.

Source : Insee, Sirène ; Clap 2014 ; traitement DGE.

## ■ Le chiffre d'affaires

	En milliards d'euros	Répartition (en %)	Part dans le secteur marchand* (en %)
Alimentaire	218,1	52,3	5,8
Magasins d'équipements de la maison	56,0	13,4	1,5
Magasins d'équipements de la personne	111,0	26,6	3,0
Autres magasins	31,8	7,6	0,8
<b>Ensemble</b>	<b>416,9</b>	<b>100,0</b>	<b>11,1</b>

\* Hors agriculture, finance et assurance.

Champ : France, établissements du commerce de détail en magasin.

Source : Insee, Sirène ; Fare 2014 ; traitement DGE.

### Les 10 sites de e-commerce les plus visités de France en 2015\*

1. Amazon (16, 533 millions de visiteurs uniques par mois)
2. CDiscount (11, 917 millions)
3. FNAC (10,134 millions)
4. eBay (7,683 millions)
5. Voyages-sncf.com (6,292 millions)
6. La Redoute (6,069 millions)
7. Carrefour (5,832 millions)
8. Vente-privée (5,728 millions)
9. PriceMinister (5,205 millions)
10. Darty (5,197 millions)

\* achats effectués par ordinateur –

Source : Médiamétrie : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/dossiers/0201064436807/0201064436807-la-montee-en-puissance-du-commerce-en-ligne-165287.php>