



SCoT Cœur de Faucigny

# Prospective commerce et réalisation du DAACL



11-13 rue de Bouin / 22400 Lamballe  
34 rue Desaix / 75015 Paris  
Tel. 02 96 50 55 01  
[www.lestoux-associes.com](http://www.lestoux-associes.com)



LESTOUX &  
ASSOCIÉS

Etude Prospective /  
Programmation urbaine  
& commerciale / Stratégie

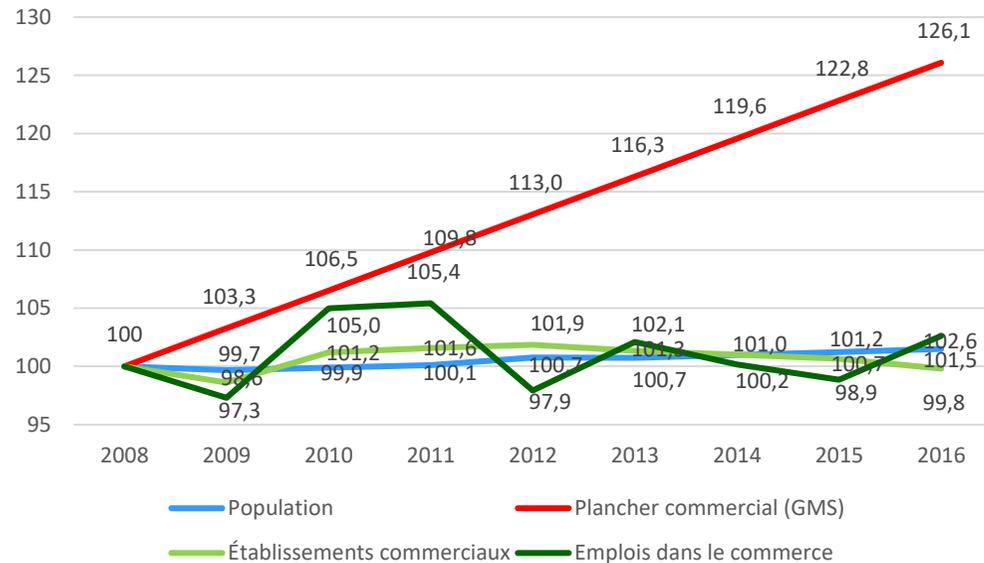


2012 – 2022

# Les bases d'un changement de modèle

Sur la dernière décennie, la France a connu (hors région parisienne) une croissance soutenue de ses surfaces commerciales. Les études menées sur des territoires urbains et périurbains soulignent surtout le découplage entre croissance des surfaces commerciales et croissance de population dans un rapport de 1 à 5 en moyenne. C'est-à-dire que sur des territoires ayant connu une croissance de 10 % de population, le plancher commercial s'est accru d'environ 50 % entre 2008 et 2017. La France a ainsi suivi un rythme de construction de surfaces commerciales plus rapide que lors des périodes d'émergence de la distribution de périphérie dans les trente glorieuses ... sans avoir la même croissance du pouvoir d'achat.

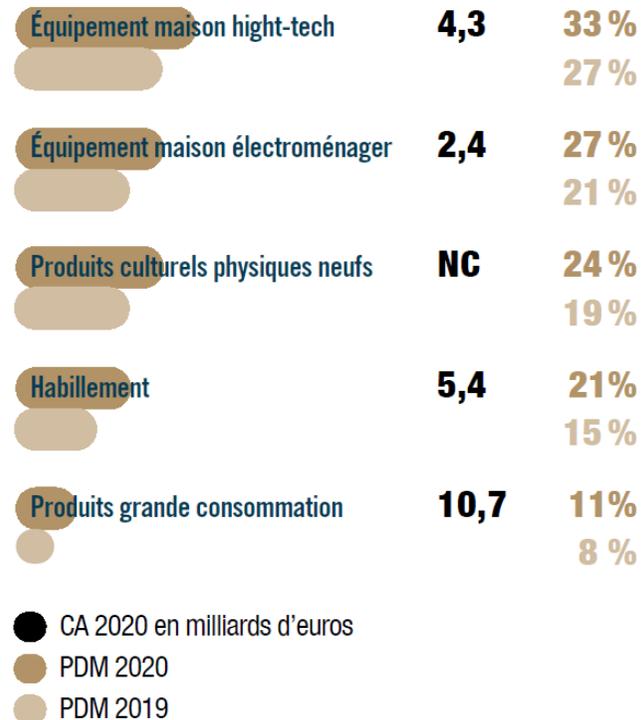
**COURBE MOYENNE DES ÉVOLUTIONS DES SURFACES GMS PAR RAPPORT À LA POPULATION ET À L'EMPLOI DANS LA FILIÈRE COMMERCE (INDICE 100 EN 2008)**



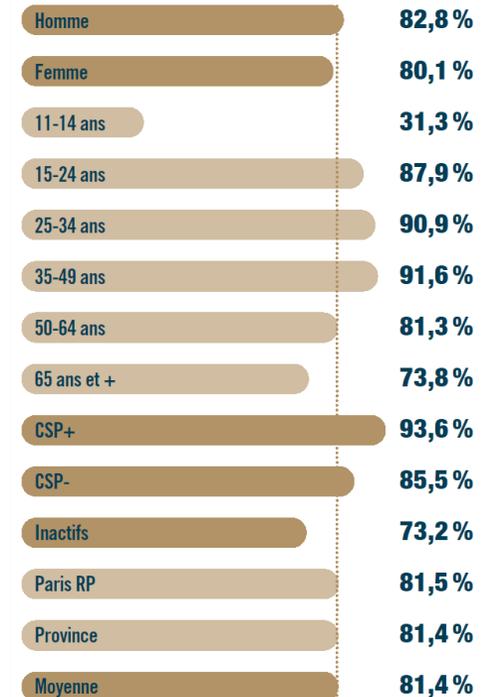
Source : Etudes LA ! 2017/2018 – Base 30 territoires

Dans ce contexte déjà tendu, alors que la production des surfaces commerciales connaissait une croissance sans précédent, le consommateur est devenu un adepte de la consommation hors magasin... alors que paradoxalement il n'y a jamais eu autant de point de vente. La Vente à Distance (VAD) atteint, par exemple, en équipement de la personne et équipement de la maison des parts de marché oscillant entre 22 et 24 % (il y a 10 ans la VPC – vente par correspondance - représentait de l'ordre de 1 à 3 %). C'est dans cet effet ciseau que réside le principal effet déclencheur de la transformation du commerce à accompagner.

#### LES PARTS DE MARCHÉ DU E. COMMERCE PAR SECTEUR (ESTIMATION)



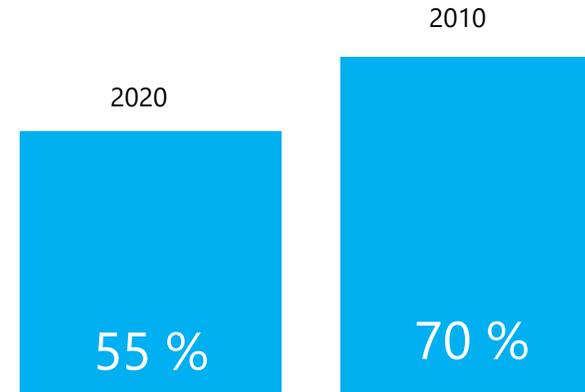
#### LE PROFIL DES E.ACHETEURS



## Phénomène 3 : l'explosion du commerce de flux

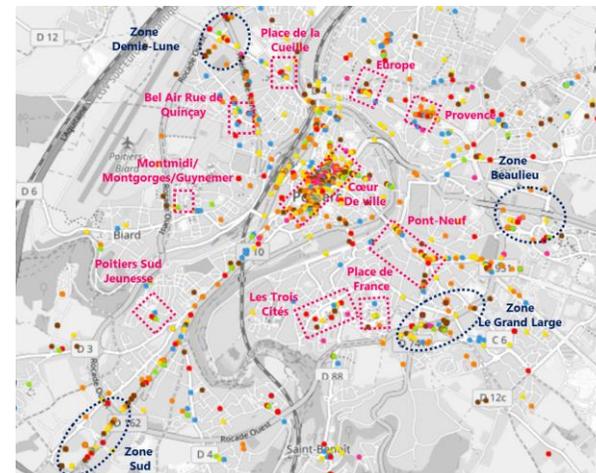
Si les acteurs du commerce et, par capillarité les SCoT, se focalisent majoritairement sur les rapports commerce de détail/grandes et moyennes surfaces et sur les rapports centres/Zacom, le commerce lui connaît une autre évolution territoriale. En 10 ans, ce sont 60 % des commerces de moins de 300 m<sup>2</sup> de SdV qui se sont créés hors des centres et hors des espaces de périphérie sur des espaces interstitiels axes de flux, ronds points... Boulangerie drive, pharmacie etc. y trouvent leur place avec un impact direct sur la vitalité des centralités. Ainsi, même si le taux de vacance du commerce de centre-ville est passé de 6 à 13 % en moyenne en 10 ans, le nombre de commerces de proximité lui n'a pas baissé. Le commerce s'est simplement implanté autrement.

### EVOLUTION DE LA PART DU COMMERCE (MOINS DE 300 M<sup>2</sup>) DANS LES CENTRES DES VILLES PETITES ET MOYENNES



Source : Etudes LA !  
2017/2018 –  
Base 30 territoires

### EXEMPLE À L'ÉCHELLE DE POITIERS



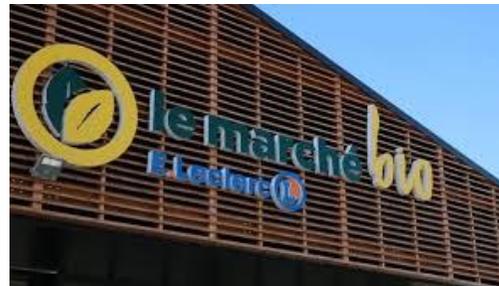
Source : Etude LA !  
Réactualisation du  
schéma de  
développement  
commercial de la  
CU de Poitiers

## Phénomène 4 : des marchés bis et le hors magasin

Ressourceries, marché de l'occasion avec l'explosion du Bon Coin, des sites collaboratifs de type Vinted mais aussi de la vente directe... Le marché du hors magasin pèse de plus en plus dans la consommation. Son impact est direct sur le commerce, en particulier sur les secteurs de l'alimentaire (5% de PDM en alimentaire), sur le prêt à porter et surtout sur le marché de l'équipement de la maison. Des marchés bis dans lesquels s'incluent aussi les pratiques collaboratives (achat en commun de bien, co-voiturage...etc.). Ces circuits de consommation voient leur PDM augmenter chaque année. Un changement à intégrer pour les SCot et qui réinterroge les besoins en commerce physique pour demain. En alimentaire, les passerelles entre commerce et agriculture deviendront ainsi essentielles pour équilibrer commerce alimentaire de centralité et vente directe.



Parmi les facteurs explicatifs de la croissance des surfaces, on retrouve en alimentaire une nouvelle segmentation de l'offre et une multiplication des formats, plus spécialisés capitalisant à la fois sur des marchés de niche et sur des nouveaux temps de consommation. Une tendance de fond qui s'accélère avec la multiplication des croissances de surfaces alimentaires bio. Des évolutions qui expliquent l'érosion de la part de marché des hypermarchés et qui obligera les territoires à intégrer la disparition ou la mutation de ce format de distribution.



Une nouvelle structure de la population qui impacte les dépenses. Au-delà du poids croissant des dépenses contraintes ou subies, trois phénomènes :

- / La baisse des dépenses alimentaires (pourtant tirées par la croissance du bio) liée essentiellement au report vers la RHF (les actifs travaillant de plus en plus loin de leur domicile, la consommation hors foyer augmente).
- / La croissance des dépenses de restauration et de loisirs qui deviennent deux moteurs de fréquentation majeurs des sites commerciaux.
- / Le tassement fort des dépenses en biens d'équipement qui, ajouté au déport de consommation vers le digital, va fragiliser fortement le commerce physique.

#### LES NOUVEAUX PROFILS POST-CRISE



Les compulsifs



Les affectifs



Les contraints



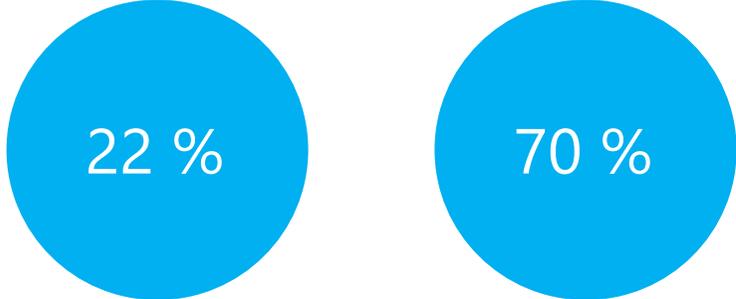
Les Less is more



Les solidaires

La question du temps est devenue un marqueur majeur des évolutions du commerce. La déconnexion horaires d'ouverture/temps disponible est l'un des facteurs explicatif de la croissance du digital en particulier voire de la vente directe. Cette question est essentielle à prendre en compte. Même si les SCoT n'ont pas vocation à réguler cette question d'horaires, ce sujet va impacter néanmoins directement le besoin en commerce. Cette situation va en effet générer moins de besoins en mètres-carrés mais plus de besoins en service (livraison, conciergerie...) avec un impact direct sur la logistique. Il s'agit du marqueur d'une économie de proximité qui mute vers la dimension servicielle.

#### DEUX MARQUEURS DES MODES DE CONSOMMATION



22 %

Part des périodes d'ouverture des commerces correspondant au temps disponible des actifs pour consommer

70 %

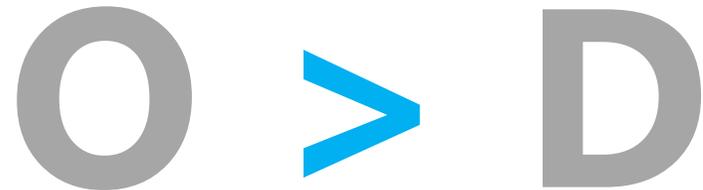
Part des achats de proximité réalisée entre 17h et 20h

Source : Etude interne LA ! 2018 / Crédoc 2018

La cohabitation de ces nouvelles tendances, voire leur télescopage tend à créer un nouvel écosystème dans lequel l'offre devient supérieure à la demande. Un nouveau écosystème qui va nécessiter :

- / De mieux travailler la régulation en s'appuyant sur la plus forte opposabilité des SCoT et leur meilleure prise en compte par les instances CDAC/CNAC sous peine de voir le nombre de friches commerciales augmenter.
- / De quitter le modèle de 30 ans d'aménagement commercial par lequel attractivité=croissance des surfaces pour réinventer un modèle qui pense requalification, ré-enchantement et qui valorise le volet qualitatif.
- / D'abandonner la commercialité de certains secteurs commerciaux avec une perspective de croissance du digital et du hors magasin.

#### UN NOUVEAU CONTEXTE CONCURRENTIEL



#### UNE NOUVELLE SEGMENTATION

**Commerce territorial**

vs

**commerce digital**



2020 – 2030

# Les défis de l'aménagement commercial de demain

Les questions sociologiques, de profils de consommateurs sont peu abordées par les territoires aujourd'hui. Certes, la plupart des analyses reposent sur la mesure des flux, des évasions, des parts de marché... Des indicateurs encore trop quantitatifs et qui favorisent globalement la course aux mètres-carrés supplémentaires. D'ailleurs aujourd'hui, malgré des croissances de surfaces, les évasions évoluent assez peu d'un territoire vers l'autre. Un phénomène qui marque la fin d'un certain modèle de développement. L'enjeu est certainement aujourd'hui d'intégrer plus finement les segments de population à la réflexion. Chaque territoire aura ses spécificités, néanmoins deux évolutions majeures vont impacter l'ensemble des territoires.



Avec la nouvelle segmentation commerce territorial - commerce digital, centre-ville et périphérie vont, pour la première fois depuis trente ans, être embarqués dans la même aventure, le même défi, celui de résister au digital. Avec une question majeure « Quel marqueur différenciant permettra de donner envie de fréquenter un site de commerce physique ? Les réponses seront multiples mais ne nécessitent pas des surfaces commerciales supplémentaires, il s'agira certainement de refaire le commerce sur le commerce. A ces quatre dimensions doit s'ajouter l'enjeu de l'omnicanalité qui pourra positionner le commerce comme un espace show room.



Traduction directe de la question de surcapacité, il est évident que le nombre de zones commerciales et que le plancher commercial actuel sont trop importants. Des mutations vont devoir s'opérer avec un défi majeur : faire en sorte que les opérateurs s'y impliquent financièrement. Une estimation de surcapacité à hauteur de 15 % du parc actuel peut-être avancée pour calibrer l'importance de l'enjeu pour les territoires.

Les zones à faire muter hors commerce

**Des zones avec un fort taux de vacance desquelles il s'agira d'exfiltrer les derniers commerces pour faire muter ces espaces verts de l'économie productive (artisanat ou de l'habitat)**

Des zones à faire muter comme un morceau de ville

**Des zones rattrapées par l'urbanisation qui deviendraient des pôles de quartiers en développant de la multifonctionnalité**

Des zones à densifier pour concentrer les efforts de ré-enchantement

**Des zones à finalité commerciales et loisirs avec une attractivité urbaine majeure à faire requalifier par les opérateurs eux-mêmes**

Le commerce, dans un modèle qui tend à la sur-capacité, ne sera plus suffisant pour créer des flux et polariser. Ainsi, il ne suffira pas de mieux règlementer le commerce de périphérie pour que le commerce de centre-ville se porte mieux. Le commerce aura besoin de l'adjonction de fonctions nouvelles (services médicaux, loisirs...) pour bénéficier de flux. Il faudra surtout agir, règlementer sur ces facteurs de commercialité pour que le centre-ville fonctionne correctement. Il faudra impérativement mettre fin à la périphérisation des services publics, médicaux et la paupérisation des populations de centre-ville pour que le commerce se porte bien, avec à la clé, un enjeu majeur de transversalité.



Source : Matrice d'attractivité des centres-villes. David Lestoux 2017

Avec l'accentuation des trajets domicile-travail, les potentialités de développement du commerce de flux vont certainement se renforcer et générer une appétence forte de la part des investisseurs. Faut-il l'encourager pour apporter de la praticité aux usagers ? Faut-il le freiner pour éviter la fragilisation des centralités ? Faut-il l'organiser pour le réserver à des lieux stratégiques comme les espaces intermodaux et calquer leur implantation sur les politiques de transport ? Une problématique à traiter à la fois dans la localisation de ces commerces et dans la forme de ces commerces (distributeurs automatiques ou commerces physiques ?).

Gérer le type de commerce et en particulier l'apparition des distributeurs automatiques



Se questionner sur le rôle du commerce sur les axes de flux d'entrée/sortie de ville, les ronds points



Déterminer la fonction commerciale ou non des lieux intermodaux : gares, aires de co-voiturage



La relation SCOT/investisseurs et plus généralement collectivités/investisseurs va entrer dans une nouvelle ère. L'influence de la Loi Elan, les tensions de marché, des effets de cycles plus courts dans le renouvellement commercial, des niveaux de risques plus importants dans l'investissement vont changer la posture historiques des investisseurs envers la règle. Signe d'une meilleure convergence de point de vue entre investisseurs et acteurs de la planification ?

Marqueur	Conséquences
<b>Attention plus marquée aux friches (Lois Elan et Climat et résilience)</b>	Prise de valeur des magasins existants qui favorisera le réinvestissement sur site et la « durabilité » des bâtiments construits. Une nouvelle stratégie de valeur.
<b>Besoin de renouvellement plus rapide des concepts commerciaux (cycles courts d'innovation)</b>	Besoin d'agilité accru des règles d'urbanisme pour ne pas figer un commerce qui évolue de plus en plus vite.
<b>Baisse de fréquentation des pôles commerciaux</b>	Recherche croissante, par les promoteurs, de multifonctionnalité sur les zones (commerce, habitat, loisirs, services...) avec le risque de faire émerger des centres-villes bis.
<b>Baisse de rentabilité des GMS</b>	Augmentation de la durée d'amortissement des murs commerciaux (pour les indépendants en particulier) qui va réduire les effets de déplacement de point de vente et atténuer le process de déplacement/agrandissement.
<b>Baisse de rentabilité des commerces de périphérie</b>	Changement de la relation à la règle d'urbanisme. La règle va être attendue par les commerces existants pour être protégés d'arrivée de concurrents. La règle ne sera plus l'ennemie du développement.
<b>Besoin de requalification des espaces commerciaux</b>	Obligation de partenariats publics/privés et enjeu d'impliquer les opérateurs dans la requalification des espaces.

La transformation digitale du commerce, si elle va impacter les besoins en commerce physique, va aussi transformer le rôle du commerce physique. L'e-commerce aura besoin du commerce physique, car il apporte une proximité des produits permettant de livrer plus vite, d'essayer, de retourner, de retirer des commandes en click & collect. La problématique de la logistique urbaine, visant à mieux optimiser les flux de marchandises dans les villes et réduire les externalités négatives induites va se renforcer. Sujet souvent oublié, l'étalement urbain réduit l'efficacité de la livraison des marchandises et participe à un bilan environnemental négatif.

#### **Une attente des transporteurs**

Fonciers adaptés, voies réservées à l'approche des villes, livraisons sur de larges plages horaires et avec des emplacements dédiés et libres, pas de « relivraison » (lorsque le destinataire est absent)

#### **Des attentes des citoyens**

Une distribution « invisible » (sans bruit, sans double file, sans congestion). Des produits livrés rapidement et en bon état

#### **Une attente pour les collectivités**

Gérer l'espace pour des activités très consommatrices de foncier mais avec un ratio surface/emploi peu important, réduire les effets des pollutions

Jusqu'à 2020

Des documents qui  
régulent et gèrent les  
équilibres



2020-2030

Des documents qui  
accompagnent (déclenchent) la  
transformation du modèle  
commercial



La méthodologie  
simplifiée

## LE BILAN DU COMMERCE D'AUJOURD'HUI

A partir des données et des études existantes, nous réaliserons une analyse qui reposera sur des indicateurs simples, lisibles et facilement appropriables par chacun des acteurs. Ils permettront d'identifier les mutations de l'armature commerciale du territoire depuis 2017 dans son ensemble et par polarité. Une mise en perspective sera réalisée pour chaque indicateur avec les pôles concurrents et avec des pôles au positionnement commercial similaire.

**Les trajectoires  
du commerce  
depuis 2017**

### DES INDICATEURS D'ÉVOLUTION DU COMMERCE

- Bilan des évolutions quantitatives
- Bilan de l'équipement en enseignes
- Bilan de la compétitivité commerciale du territoire
- Bilan de la spatialisation du commerce à l'échelle de l'agglomération autour d'indicateurs lisibles et mesurables dans le temps
- Bilan des évolutions des pôles environnants
- Bilan des centres-villes et centres bourgs
- Bilan des espaces commerciaux de périphérie
- Bilan sociologique et impact du tourisme

## ANALYSE PROSPECTIVE ET CO- CONSTRUCTION

Nous vous proposons trois temps de travail collaboratifs pour débattre des scénarii et poser les bases d'une stratégie commerce partagée à l'échelle de l'agglomération. Les temps de travail mixeront réflexions sur cartographies et modes d'expression ludiques pour une analyse/lecture des scénarii

**Le commerce  
de demain et  
les potentiels**

### LE BILAN DES PROFILS DE CONSOMMATEURS

- **Les potentiels et opportunités de création de nouveaux commerces par poste de dépenses** et en identifiant les typologies d'enseignes manquantes.
- **Les potentiels de réorganisation d'activités commerciales** existantes pour capter de nouveaux comportements d'achat et de nouveaux profils de consommateurs.
- **Les potentiels de développement de nouveaux services** complémentaires à l'offre commerciale existante pour adapter le commerce aux nouveaux temps sociaux du consommateur.
- **Les risques de friches commerciales à apparaître** sur des espaces peu adaptés aux transformations de consommation.
- **Les flux de logistique** au regard des perspectives de croissance du e-commerce

### LA CO-CONSTRUCTION

- Un séminaire de créativité élus en format comité de pilotage.
- Un séminaire de créativité en format groupe technique incluant la CCI.
- Un séminaire acteurs du commerce

## L'ÉVALUATION DES OUTILS AU REGARD DES ENJEUX DE DEMAIN

Cette phase vise à doter le territoire d'un cadre robuste et agile pour piloter l'urbanisme commercial sur les dix prochaines années et à travailler sa sécurisation à l'échelle du PLUi et du SCoT.

**Un plan  
d'action face  
au nouveau  
modèle  
commercial**

### DES DEFIS ET DES REPONSES A APPORTER

#### Défi 1

Ré-enchanter les espaces commerciaux (les dimensions expérientielles et loisirs)

#### Défi 4

Gérer le commerce de flux et le commerce interstitiel

#### Défi 2

Revitaliser les centralités en agissant aussi sur les facteurs de commercialité

#### Défi 5

Engager une transformation environnementale et énergétique des espaces commerciaux

#### Défi 3

Organiser la mutation non commerciale des espaces commerciaux de périphérie

#### Défi 6

Intégrer les effets logistiques de l'économie servicielle en développement

## Agglomération du Boulonnais

Elaboration d'un schéma de développement commercial

### Pilote de la mission

David Lestoux  
Fondateur  
07 85 99 15 66

### Nos métiers



**LESTOUX &  
ASSOCIÉS**