

« Le commerce se reconfigure »

Entretien avec Pascal Madry

FRANÇOIS COUGOULE | GUILLAUME POUYANNE

Pascal Madry dirige l'Institut pour la ville et le commerce (IVC), un *think tank* qui observe les mutations du commerce et leurs effets territoriaux. Il publie avec Catherine Sabbah *En finir avec les idées fausses sur le commerce, comment nous avons marchandisé le monde*, Éditions de l'Aube, 2025, un ouvrage qui démonte des croyances très ancrées et propose une lecture plus systémique du commerce contemporain.

Votre ouvrage est divisé en 3 parties :

commercer, aménager, consommer.

Quel message avez-vous voulu faire passer avec cette triple approche ?

Le commerce, ce n'est pas seulement la boutique ou le supermarché. L'activité commerciale articule plusieurs sphères différentes : d'abord celle de la distribution, largement ignorée – on ne voit jamais ce qui se passe « derrière le comptoir » : stockage, acheminement, référencement... Ensuite, celle des consommateurs bien sûr, leurs goûts, leurs contraintes. Enfin, celle de l'urbanisme et de l'aménagement, car le commerce occupe de l'espace, génère des flux, etc. Pour être juste, il faudrait rajouter la sphère de l'immobilier commercial, avec ses investisseurs, ses constructeurs...

Ces différents mondes ont du mal à dialoguer, car ils reposent sur des expertises très différentes : logistique pour la distribution ; socio-économique pour la consommation ; architecturale et urbanistique pour l'aménagement ; financière, enfin, pour l'immobilier de commerce. Cela fait qu'il est difficile d'articuler ces différents systèmes en un tout cohérent.

Vous déconstruisez les idées reçues

sur le commerce. Parmi elles,

il y a cette opposition très ancrée entre petits commerces de centre-ville et grandes surfaces de périphérie. Où en est-on de cette rivalité ?

Notre façon collective de penser le commerce est marquée par des oppositions binaires : centre-ville contre périphérie, petit commerce contre grande distribution, commerce physique contre commerce numérique. Avec, souvent, une forme de nostalgie

pour certaines formes commerciales en voie de « disparition ». Tous ces a priori sont en fait des construits sociaux, qui empêchent de voir que le commerce se reconfigure sans cesse, et que ces différentes formes de commerce sont avant tout complémentaires.

À la fin du XIX^e siècle, on pensait que les grands magasins allaient « tuer le petit commerce ». Dans les années 1960, c'est la grande distribution qui est accusée, et cette opposition entre grandes surfaces et petit commerce prend la forme d'un conflit territorial, entre périphéries et centres-villes. La loi Royer, en 1973, marque l'entrée de la question commerciale dans le débat public, en mettant en scène cette opposition : elle reflète la volonté de l'État de calmer les tensions avec les petits commerçants face à la grande distribution, tout en évitant de toucher au principe de liberté du commerce et de l'établissement, ce qui conduit à construire un récit géographique opposant centres et périphéries urbains.

La législation sur l'offre commerciale présente pour vous un défaut fondamental. Quel est-il ?

La loi Royer prévoit de soumettre toute implantation de grande surface à autorisation, c'est le rôle des CDAC (Commissions départementales d'urbanisme commercial). Cependant, l'avis des CDAC est uniquement urbanistique. On va donc statuer sur le lieu d'implantation, le degré d'intégration avec la ville existante... et, paradoxalement, jamais sur des questions économiques !

Pourtant, les formes de vente ne sont pas neutres dans leur rapport au territoire. Une boutique, une



Supermarché de proximité à Bordeaux.

moyenne surface, un entrepôt logistique ou une plateforme de vente en ligne n'ont pas les mêmes besoins en main-d'œuvre, les mêmes marges, les mêmes coûts de fonctionnement, les mêmes besoins en mobilité... bref, pas la même « empreinte spatiale ». Dans la grande distribution par exemple, la franchise a une utilité économique territoriale supérieure à la succursale : les bénéfices réalisés vont au franchisé, habitant du territoire, tandis que ceux de la succursale sont redirigés vers le siège social.

Pourquoi cette dimension économique n'est-elle jamais discutée ?

Parce que depuis la directive européenne dite « services » – ou Bolkestein – transposée en France par la loi LME, il est interdit de s'opposer à un projet commercial pour des raisons économiques, en raison du primat de la liberté d'établissement. Les CDAC n'ont pas la possibilité d'arbitrer sur des critères tels que la création d'emplois ou l'impact sur l'économie locale. On a demandé aux élus de ne pas se demander quel système de distribution est le plus adapté à tel ou tel territoire. Pour reprendre le mot d'un élu, « l'État nous a délégué une incompétence ».

Autrement dit, l'influence de la puissance publique est faible sur l'offre commerciale locale. Qu'en est-il du consommateur ? Dans quelle mesure impacte-t-il l'offre commerciale ?

Bien sûr, le commerce suit au plus près les changements de préférence des consommateurs : en témoigne l'apparition de marques et de rayons bio par exemple. Mais l'important n'est pas là. Le grand changement récent est la « mise au quart d'heure » du temps des courses. On ne veut plus, désormais, dépasser 15 minute de transport pour ses achats.

Cette tendance se décline par territoires. Dans les centres-villes, où le déplacement s'effectue à pied ou en transport en commun, on voit se multiplier les supérettes et les commerces de proximité ; en première couronne, les formats spécialisés (Grand frais, Picard...) captent une part croissante de la demande en offrant une alternative de proximité aux hypermarchés, plus lointains ; dans le périurbain, les enseignes historiques stabilisent leur clientèle. Les grands perdants de l'affaire, ce sont les grands ensembles commerciaux (grands hypermarchés,

galeries marchandes) conçus pour rayonner loin. On assiste à une reconfiguration des zones de chalandise, au profit de la proximité.

Il y a quand même une tendance forte à vouloir consommer autrement, avec l'irruption de la figure du « consomm'acteur » qui veut plus de bio, plus de local... S'agit-il d'un changement radical, ou est-ce juste la crête de la vague ?

Du côté de la demande, il y a une attente forte pour consommer autrement. Mais on en reste souvent aux intentions : il y a une dissonance entre les intentions et les comportements réels. Chacun souhaite avoir une boulangerie en bas de chez soi, mais on mange moins de pain qu'avant. Les travaux de Philippe Moati montrent bien à quel point les consommateurs sont contradictoires : d'un côté on veut du local et du bio, de l'autre on achète des habits sur Shein.

Du côté de l'offre, les distributeurs ne répondent que partiellement à ces attentes. Ils ont surtout accompagné la quête de praticité portée par la mise au quart d'heure du temps des courses. Mais pour le reste, obnubilés par leur marge, ils ont renoncé à leur mission de socialisation de la consommation. On le voit dans leur communication : leur argument est la praticité ou le prix, pas le fait que chez eux, vous « consommez autrement ».

Entre concurrence du commerce numérique, baisse d'attractivité des polarités commerciales, on parle beaucoup aujourd'hui d'une crise du commerce. Qu'en est-il ?

Le commerce ne disparaît pas, il se reconfigure. L'activité commerciale traverse les époques, elle nous est indispensable. Elle est même, selon certains historiens comme Henri Pirenne, à l'origine de la ville comme « place de marché ». Ce que l'on appelle aujourd'hui la « crise » du commerce est en fait une évolution des formes commerciales.

Le commerce souffre aujourd'hui d'une surcapacité de vente : ces 25 dernières années, les surfaces commerciales ont doublé, alors que la consommation physique n'a augmenté que de 10 %. Conséquence : le rendement au mètre carré s'est effondré, d'environ 13 000 €/m² dans les années 1990 à 9 000 €/m² aujourd'hui pour un hypermarché. La vacance commerciale est l'expression de cette saturation : une mise à niveau d'un parc surdimensionné par rapport aux besoins.

Cette mise à niveau va toucher certains secteurs d'activités plus que d'autres : si le commerce « de bouche » se porte plutôt bien, l'offre textile rencontre des difficultés, concurrencée durement par le commerce en ligne, comme en témoignent quelques faillites récentes (André, Pimkie...). Et on n'en est qu'au début...

On parle de plus en plus de faire revenir la production dans la ville : une ville « productive » qui se substituerait à la « ville commerçante » et permettrait de combler le vide laissé par la crise du commerce en ville. Qu'en pensez-vous ?

L'idée d'une « ville fabricante », qui vise à transformer les rez-de-chaussée commerciaux en ateliers artisanaux, revient régulièrement. L'idée est intéressante mais pour l'instant le verrou est surtout immobilier. Le commerce reste le meilleur payeur, pouvant assumer des loyers jusqu'à 300 ou 400 €/m², alors qu'une activité artisanale dépassera rarement les 150 €/m². Ainsi, même lorsqu'un local se libère, le propriétaire préférera toujours trouver un commerçant capable de payer le loyer demandé, ce qui maintient les loyers à un niveau artificiellement élevé. C'est cette « dureté immobilière » qui empêche, pour le moment, la transition vers une ville fabricante.

Si l'on se projette dans 20 ou 30 ans, à quoi ressemblera le commerce en ville ?

L'enjeu majeur des 20 prochaines années est double. Climatique, d'abord. Les territoires aujourd'hui les plus attractifs, comme les littoraux, cumuleront les risques liés au changement climatique : submersion marine, incendies, canicules... Certaines zones deviendront difficilement habitables, et l'on peut s'attendre à un phénomène de migrations climatiques, par exemple un exode urbain, qui va redistribuer la population sur le territoire. L'offre commerciale sera obligée de s'y adapter.

Le second enjeu est démographique, avec une stagnation puis une diminution de la population et, surtout, un vieillissement marqué. Or, à partir d'un certain âge, la consommation diminue sensiblement. Le moteur de la consommation pourrait donc s'affaiblir durablement.

Plus généralement, l'enjeu du commerce n'est pas seulement spatial, il est systémique. Tout dépendra de la façon dont les territoires, mais aussi les circuits de distribution, sauront s'adapter à ces enjeux majeurs. _