



ELÉMENTS DE SYNTHÈSE

- Le numérique est un élément de mutation du commerce parmi d'autres au cours de ces 50 dernières années ; il n'est pas le principal facteur des transformations urbaines liées au commerce, qui sont autant sinon plus dues au développement de la grande distribution en périphérie, au détriment des centres historiques et du petit commerce.
- Un écart entre d'un côté les grandes métropoles françaises, qui font face à des enjeux de flux logistiques croissants et d'artificialisation des sols notamment, et de l'autre les petites et moyennes villes dont une des principales problématiques est le déclin commercial des centres villes.
- De grands acteurs du commerce qui misent sur l'hybridation des canaux :
 - Des géants du e-commerce qui pour assurer leur position, voire gagner du terrain face aux acteurs historiques « physiques », se lancent en termes d'implantations physiques, que cela soit autour de la logistique (entrepôts, acquisition de réseaux...), des points de vente ou de distribution.
 - Des grands acteurs de la grande distribution hybrident depuis les années leur canaux (stratégies de Click and Mortar avec le rachat de pure players, ex. Carrefour / Rue du Commerce en 2016) et le déploiement de drives ; ils diversifient également leur offre purement physique, s'implantant de nouveau sur de petites surfaces en centre-ville.
- Des collectivités locales qui ont favorisé pendant des années – et encore aujourd'hui – le développement de l'activité commerciale en périphérie, pour des raisons économiques, de revenus locaux, de création d'emploi... Mais qui tentent aujourd'hui également de maintenir ou redynamiser les commerces de centre-villes, en utilisant notamment le numérique (plateformes de mutualisation, ClickNCollect, dispositifs visant à faciliter la transition digitale du petit commerce...
»
- Des municipalités qui ont un pouvoir limité pour agir face à aux problématiques territoriales du commerce : elles peuvent être compétentes sur le sujet, mais ne peuvent pas forcément agir à l'échelle adéquate (à quoi bon tenter de dynamiser le commerce de centre-ville si les fuites vers d'autres communes périphériques se poursuivent ?), qui est probablement plus métropolitaine ou au niveau du bassin de vie (une évolution prise en compte par la loi NOTre qui transfère ces compétences au niveau intercommunal) ; elles peuvent aussi peu peser face à aux acteurs de la grande distribution, etc.
- Des petits commerces encore peu numériques ; quelques projets seulement qui emploient le numérique pour leur permettre de s'organiser face aux géants du



e-commerce (comme Libr'est à Paris) à l'initiative des commerçants ou plus souvent des CCI ou des collectivités.

- Le numérique peut être un levier actionné par les collectivités pour redynamiser le commerce de proximité comme pour répondre à d'autres enjeux sociaux, environnementaux et d'aménagement, s'il n'est pas utilisé seul ; le développement d'outils doit être accompagné par un fort investissement humain et par une animation
- Des pistes d'action pour innover dans les politiques commerciales locales pour les collectivités :
 - Intégrer la logistique dans des politiques plus globales de mobilité et d'aménagement pour la traiter de façon cohérente à l'échelle métropolitaine, dans une réflexion à court terme comme à plus long terme en anticipant des transformations à venir (véhicule autonome par ex.)
 - Un rôle pour les collectivités d'orchestrateur, d'animateur d'un tour de table plus varié qui croiserait davantage les regards que ce qui est fait aujourd'hui, en donnant une place à des initiatives P2P, des circuits courts, de nouveaux entrants, voire aux citoyens ? Utiliser le numérique pour mettre en relation, faciliter les échanges, la cohérence, le « matching »...
 - De l'empreinte sociale et environnementale des activités commerciales et des plateformes : comment prendre cela en compte pour la collectivité, quel intérêt, quels leviers d'action ? Régulation, critères, etc.



Le paysage avant / après le numérique

Avant

La ville et le commerce ont partie liée depuis les origines, les évolutions de l'un affectant l'autre, dans une dynamique créative qui s'est nourrie de bien des innovations, jusqu'à aujourd'hui. Bien avant le numérique, des années 50 aux années 90, le commerce dans les pays développés a connu de profondes mutations. Les champions nationaux et internationaux de la grande distribution, Carrefour, Auchan, Casino, Leclerc, Système U, Intermarché, ont profondément transformé les espaces urbains et les pratiques commerciales, en s'appuyant sur l'innovation la plus populaire des 30 glorieuses, la voiture individuelle ; ils ont ainsi déployé en périphérie des villes, avec l'aide des élus et des acteurs de l'immobilier commercial, les grandes surfaces et centres commerciaux que nous connaissons encore aujourd'hui. 62 % du chiffre d'affaires du commerce en France se fait en périphérie urbaine, contre 25% en centre ville¹.

Dans cette période pré-numérique, toutes les villes, de la métropole à la bourgade, se sont adaptées aux exigences de la grande distribution, et réorganisées autour de nouveaux pôles situés en périphérie, au détriment des centres historiques et du petit commerce. C'est dans cette période que s'est creusé l'écart entre d'un côté les grandes métropoles françaises, et de l'autre les petites et moyennes villes. Les premières disposant de centres villes où résident les classes les plus aisées avec un commerce actif et dynamique, tandis que les secondes observent sans pouvoir y résister le départ du petit commerce de centre ville au profit exclusif du commerce périphérique, et l'installation en périphérie également des classes aisées, accentuant la paupérisation de leur centre ville. On a forgé pour cette dernière catégorie l'expression de ville Donut, celle avec un trou au milieu². Ce clivage entre les grandes métropoles et les autres villes dure encore puisqu'aujourd'hui chaque année en France on inaugure un million de m² de surfaces commerciales, et que 90% de ces projets concernent toujours la périphérie des villes³.

Après

Balayons d'abord une idée fautive, ce n'est pas le numérique qui a mis à mal le petit commerce. Comme on vient de le voir, ce sont d'abord les acteurs de la grande distribution, avec la complicité active des élus, qui ont imposé pendant de longues années la localisation de tous leurs projets de centres commerciaux ou d'hypermarchés à la périphérie des territoires urbains, entraînant pour les petites et moyennes villes une désertification et paupérisation de leurs centres villes. Le e-commerce, malgré un engouement certain du grand public, ne pèse toujours aujourd'hui que 7 à 9% des ventes de détail en France, trop peu pour lui faire porter le chapeau.

Certes les grandes plateformes de e-commerce, Amazon, Fnac, Cdiscount, sont devenues de plus en plus massivement utilisées. La digitalisation des supports culturels, livre, musique, a certainement joué le rôle de locomotive et de produit d'appels pour convertir les consommateurs aux avantages du e-commerce, même si aujourd'hui on peut pratiquement tout acheter en ligne, sur la base du modèle imposé par Amazon et son catalogue de plusieurs centaines de millions d'articles disponibles.

¹ Etude Proclos, 2012 - Voir <http://www.urbislemag.fr/comment-la-france-a-tue-ses-villes-billet-356-urbis-le-mag.html>

² Voir O. Razemon, Comment la France a tué ses villes, 2016

³ Ibid.



Ce qui frappe d'abord l'observateur du commerce à l'ère du numérique, c'est la résilience et la capacité d'adaptation dont font preuve les anciens acteurs. Les petits commerçants font dans certains cas de la résistance, en se regroupant et en mutualisant certaines fonctions, comme les libraires de Librest à Paris ou les commerçants belges regroupés dans Nearshop. La grande distribution n'est pas en reste, rachetant les plateformes de e-commerce, comme Carrefour avec Rueducommerce ou les Galeries Lafayette avec La Redoute, pour accélérer l'hybridation du physique et du numérique dans leur offre et leur stratégie, et innovant de multiples manières pour s'adapter aux nouvelles exigences de leurs clients, avec de la réussite, comme le montre le succès croissant du drive. Lancés en 2002 en France, les drives seraient au nombre de 3739 en 2016⁴ selon Dauvers (2016). D'autres modèles hybrides se sont également développés, utilisés par les petites surfaces et les petits commerçants, comme le click and collect ou les pickup stations. Les petites villes et les territoires ruraux explorent aussi de nouvelles voies pour lutter contre l'extinction de l'offre commerciale en expérimentant des alliances nouvelles entre acteurs publics, privés et associatifs, comme on a pu l'observer dans les expérimentations menées par la Poste avec les relais commerçants, un partenariat permettant d'accéder aux services de base postaux dans les locaux des commerçants volontaires⁵.

Les nouveaux acteurs ne sont pas en reste, et on assiste aujourd'hui à de grandes manœuvres capitalistiques du côté des grandes plateformes qui amorcent elles aussi une physicalisation de leur offre. Deux opérations récentes illustrent cette volonté des pure players d'aller vers le off-line. D'abord le rachat par Amazon de la chaîne de supermarchés biologiques américaine Wholefoods, 450 magasins de taille modeste (entre 2500 et 5000 m² contre 16 000 en moyenne pour les magasins Walmart), situés dans les grands centres urbains, pour la somme de 13 milliard d'euros. La valeur en bourse de Carrefour était de 19 milliards d'euros au moment de cette opération, ce qui peut donner inquiéter les acteurs de la grande distribution. Deuxième illustration de cette nouvelle étape des grands acteurs du commerce numérique, le géant chinois Alibaba a décidé de proposer une alliance aux 6 millions de petits commerces de détail chinois, les "Mom and Pop Shop", en les intégrant dans sa plateforme de e-commerce Tmall, pour élargir leur offre de services et les transformer en supermarché, bureau de poste, agence de voyage et même banque communautaire.

Enfin, le numérique peut aussi désormais permettre aux individus de passer d'une posture de consommateurs passifs à une posture de consommateurs plus actifs, disposant de multiples outils pour comparer les prix, être avertis de promotions et trouver les meilleures offres. Ce consommateur averti est aussi devenu un « consommateur » profitant du développement des plateformes de consommation collaborative au début des années 2010 pour vendre ou revendre ses biens et ses services.

Le service LeBonCoin, lancé en 2006, est ainsi devenu un des sites les plus visités en France, couplant dimension locale (la majeure partie des utilisateurs cherche dans un rayon de 30km) et globale, puisque l'on trouve de tout et partout sur le site. Le développement des circuits courts alimentaires, déjà au cœur de l'activité des Amaps, s'est accéléré avec l'arrivée de plateformes numériques comme la Ruche Qui Dit Oui !, qui facilite la mise en relation de producteurs et d'acheteurs, voire d'acheteurs souhaitant se rassembler au cœur d'une "ruche" (relocalisation circuits alimentaires) ; il s'appuie sur les nouvelles exigences de citoyens soucieux à la fois d'une meilleure alimentation à base de produits biologiques et artisanaux et du respect par leurs

⁴ Bruno Durand, Magali Jara. Comment expliquer le succès du drive ? La logistique et le marketing comme premiers éléments de réponse. 2017. <hal-01460086> - <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01460086/document>

⁵ La Poste en milieu rural : une gestion entre rentabilité et aménagement du territoire : <https://sds.revues.org/1674>



producteurs d'un certain nombre de principes environnementaux. Les consommateurs plébiscitent également les services de livraison, comme Foodora, Deliveroo ou Uber eats, qui proposent de nouveaux circuits logistiques urbains dans les métropoles ; ces services illustrent une autre facette moins reluisante de cette « plateformisation » du commerce en cours, avec des méthodes de management qui font l'objet de critiques de plus en plus sensibles, notamment parce qu'elles se déploient hors des cadres classiques de l'emploi, salariat et protection sociale, pour imposer un nouveau modèle qui fait supporter aux personnes qui travaillent pour elles l'essentiel des risques.

Enfin, dans une étude sur l'artificialisation des sols en Ile de France réalisée par l'IDDRI, ses auteurs pointent que “le premier facteur d'artificialisation est la progression des zones d'activités, notamment logistiques”. Amazon est le premier client de Chronopost, suivi par beaucoup d'autres plateformes, et la croissance continue des achats en lignes, accompagnés de leur livraison en point-relais ou à domicile, et pour certain de ces achats, de leur colis retour si l'acheteur n'est pas satisfait, obligent les acteurs de la logistique à s'adapter à cette multiplication des flux.

Positionnements des acteurs

“Les nouveaux entrants” du e-commerce, une catégorie hétérogène

Les grandes plateformes du e-commerce

Bien qu'ils ne représentent qu'une faible part de marché aujourd'hui en France, les grandes plateformes de e-commerce ont connu une croissance importante depuis le début des années 2000, Amazon en tête, qui se place aujourd'hui en tête des entreprises du e-commerce en France, en termes de chiffre d'affaire comme de progression de part de marché. Amazon et les autres grandes plateformes de e-commerce ont construit leur position grâce à des stratégies de développement progressif ; commençant comme un revendeur “monoface” de livres présentant une vaste sélection (une stratégie qualifiée de longue traîne : vendre une grande diversité de produits, chacun en petite quantité), Amazon a ainsi étendu son périmètre aux autres produits culturels puis aux autres produits tout court, puis s'est présentée également comme place de marché à partir de 2000, devenant plateforme multiface (c'est à dire, comprenant plusieurs catégories de vendeurs venant y proposer leurs produits, d'utilisateurs et d'acheteurs, chacun étant interdépendant les uns des autres). A partir de là, l'offre proposée par Amazon comprenait autant son offre propre que celle de vendeurs utilisant la plateforme ; d'ailleurs, en 2014, près de 40% des produits vendus venait de ces vendeurs tiers⁶.

On ne peut pas pour autant parler de monopole ; Alibaba, autre géant (chinois) du secteur, pose aujourd'hui de premiers jalons pour s'implanter en France, installant en 2017 un premier entrepôt en Ile-de-France, alors que Cdiscount, premier e-commerçant de France après Amazon, multiplie les initiatives pour concurrencer la plateforme américaine (services inspirés d'Amazon Premium par exemple, comme Cdiscount à volonté).

⁶ Voir D.Evans, R. Schmalensee, De précieux intermédiaires: Comment BlaBlaCar, Facebook, PayPal ou Uber créent de la valeur, 2017



La stratégie de ces grands acteurs du e-commerce pour assurer leur position déborde aujourd'hui le cadre strictement numérique ; ils tentent, avec plus ou [moins de succès](#)⁷, des implantations physiques en termes de point de contact et de vente. Amazon s'est ainsi lancé ces dernières années dans l'ouverture de librairies aux Etats-Unis, avant de se lancer dans le commerce alimentaire avec son concept "Amazon Go" (une supérette de proximité) et surtout le rachat, durant l'été 2017, de l'enseigne de grande distribution équitable et saine Whole Foods (qui n'est pas présente en France), venant clairement concurrencer les acteurs traditionnels de la grande distribution.

Mais ces grands acteurs investissent surtout massivement sur la logistique et la livraison ; en France, si Amazon a récemment finalisé le rachat de Colis Privé, dont il avait acquis 25% fin 2014, l'entreprise dispose en 2017 de cinq centres de distribution sur le territoire Français ; elle teste aussi aujourd'hui de nouveaux modes de livraison (Amazon Premium propose ainsi aux utilisateurs du site un forfait annuel pour ensuite ne plus payer de frais de livraison et se faire livrer dans la journée), ou comme les Lockers - casiers qui essaient en Europe dans les centres commerciaux. Ces nouveaux lieux de vente physique (pour l'instant inexistant en France) dont nous venons de parler sont d'ailleurs également perçus par Amazon comme des relais pour la livraison, qui ne nécessiterait ainsi plus nécessairement de passer par de grands entrepôts éloignés des lieux de consommation.

Si de nombreuses entreprises lancées dans les années 2000-2010 ont périclité, les géants du secteur ne leur laissant que peu de place, ce marché du commerce en ligne va bien sûr au-delà de ces grandes plateformes, avec un grand nombre de plateformes plus spécialisées ou proposant d'autres modèles de consommation.

Le développement du commerce entre particuliers et des services et de livraison à la demande

Le numérique a ainsi contribué à transformer massivement les usages de consommation permettant notamment aux individus de passer d'une posture de consommateurs passifs à une posture de "consommateurs collaboratifs", dès le début des années 2000. **LeBonCoin**, lancé en 2006, est ainsi devenu un des sites les plus visités en France, contribuant au renouveau du marché d'occasion et permettant à n'importe qui de vendre autant que d'acheter. Couplant dimension locale (la majeure partie des utilisateurs cherche dans un rayon de 30km) et globale, devenant un des principaux succès du P2P, la plateforme a ainsi ouvert la porte au développement d'une logistique de particulier à particulier. De nombreuses plateformes plus spécialisées, parfois de niche, se sont lancées sur ce marché de la consommation collaborative, alors que le numérique contribuait aussi au regain d'intérêt pour le DIY en facilitant la mise en relation entre particuliers ou de petit artisan à particulier (*Etsy* ou le français *ALittleMarket*).

Tout un volet de ces "pratiques émergentes", telles que qualifiées par l'Observatoire des Consommations Emergentes de l'Obsoco est certes outillé par le numérique, mais très ancré dans le territoire. Dans le domaine de la consommation alimentaire, le développement des circuits courts alimentaires, déjà au coeur de l'activité des Amaps, est accéléré - en touchant d'autres populations, essentiellement de grandes métropoles⁸ - par le développement de plateformes numériques comme la **Ruche Qui Dit Oui !**, qui facilite la mise en relation de producteurs et d'acheteurs, voire d'acheteurs souhaitant se rassembler au coeur d'une "ruche". Dans d'autres domaines, des sites

⁷ Voir l'article "Amazon Go : le supermarché sans caisse connaît quelques soucis", avril 2017, <http://www.clubic.com/robotique/actualite-828072-amazon-supermarche-caisse-connaît-soucis.html>

⁸ Voir l'enquête Sharevolution, "Je partage, et vous ?" menée par la Fing et OuiShare en 2015, <https://fr.slideshare.net/slidesharefing/je-partage-et-vous>



comme *JeDonne* proposent de prolonger les cycles de vie des produits, en les donnant à d'autres individus. Le poids économique de toutes ces petites plateformes est sans commune mesure avec celui des grosses plateformes du secteur, mais elles représentent une diversification des modes de consommation.

Ces plateformes numériques ont aussi facilité le développement de toute une économie "à la demande", permettant aux individus d'accéder à un bien ou un service à un instant T, lorsque ils en ont besoin. Uber est un exemple emblématique de cette économie en matière de mobilité, [Stuart](#) en matière de livraison à la demande pour les commerces et entreprises, Amazon Dash pour la vente de produits non alimentaires, mais le commerce alimentaire - n'est pas en reste, avec des services comme AlloResto, Deliveroo, Foodora, Uber eats... si AlloResto est une forme de mutualisation des commandes (une plateforme, mais des moyens de livraison essentiellement assurés par les restaurants eux-mêmes), les autres plateformes ont un fonctionnement différent, appuyé sur des livreurs indépendants, ce qui pose des questions liées à la protection sociale ou à l'encadrement de ces activités essentiellement urbaines.

Les acteurs "historiques" du commerce, une innovation sous contrainte ?

Les pôles construits dès les années 1960 en périphérie des villes ont attiré outre la grande distribution chaînes et franchises ; les acteurs de l'immobilier commercial, pour certains des filiales des acteurs de la grande distribution (Immochan par exemple) ou des acteurs spécialisés (Unibail, Rodamco...) ont grandement contribué à leur développement.

Les acteurs "classiques" du commerce, surtout les grands acteurs du secteur, ont cherché à faire évoluer leurs canaux de distribution relativement tôt après l'apparition des premiers pure-players, hybridant de plus en plus physique et numérique (ouverture de plusieurs cybermarchés ou formats de livraison à domicile dans les années 1990) et raisonnant désormais en termes de stratégie "multicanal".

La grande distribution s'est ainsi lancée depuis le début des années 2000 dans des stratégies de "Click-and-Mortar", avec le rachat d'épicerie en ligne par des acteurs du secteur (le Groupe Système U rachète ainsi en 2011 Télémarket) et le déploiement du drive, toutes les grandes enseignes possédant aujourd'hui leur drive. Ces dépôts de quelques centaines de m², implantés à proximité immédiate des enseignes physiques ou "déportés", permettent aux clients de récupérer des commandes préalablement effectuées en ligne. Avec le drive, les grandes surfaces (essentiellement alimentaires souhaitent toucher et fidéliser une clientèle pressée, qui passe régulièrement près du lieu de préparation de commandes pendant des déplacements domicile-travail (Gavaud, 2010)⁹. Partant de points de départ opposés, la grande distribution et les grandes plateformes de e-commerce en viennent ainsi à se concurrencer, en proposant des couplages physique/numérique proches. D'autant que les rachats visant à compléter leur offre font aussi partie de leur stratégie, à l'image de l'exemple déjà évoqué de Carrefour qui rachète en 2016 Rueducommerce (une stratégie qui ne porte pas totalement ses fruits, si l'on en croit [les récents résultats des géants du secteur, qui indiquent une baisse des ventes](#)).

Une dernière évolution du modèle des entreprises de la grande distribution a lieu depuis quelques années, cette fois strictement dans le domaine des implantations physiques, mais toujours afin de

⁹ Bruno Durand, Magali Jara. Comment expliquer le succès du drive ? La logistique et le marketing comme premiers éléments de réponse, 2017, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01460086/document>

¹⁰ Leslie Belton-Chevallier, Benjamin Motte-Baumvol, Christine Belin-Munier, Guillaume Carrouet, Julie Chrétien, et al.. Les effets de la vente en ligne sur les inégalités territoriales d'accès au commerce. Vers un nivellement des disparités urbain-périurbain ?. [Rapport de recherche] Université de Bourgogne; IFSTTAR. 2014.



diversifier leurs canaux : la réduction des surfaces et le retour en centre-ville (essentiellement dans les grandes villes), via des supérettes de proximité (Carrefour City, Franprix, Monop'...)¹¹, vise là-aussi à répondre à l'évolution des modes de vie et de consommation des français¹² alors que le modèle des hypermarchés de périphérie commence à s'essouffler¹³.

A l'inverse des acteurs de la grande distribution, des commerces franchisés ou des chaînes, les petits commerçants ont souvent mis du temps à s'approprier le numérique - la construction d'une page voire d'un site web n'est souvent pas vraiment rentable pour eux, représentant souvent un coût supplémentaire. Mais pour faire face à l'évolution des modes de consommation et plus globalement des modes de vie (modes de consommation de plus en plus "cross-canal"/hybrides, mobilités, horaires de travail...), les petits commerçants s'organisent de plus en plus, notamment en se regroupant ou en mutualisant des services communs. Les logiques à l'œuvre derrière ces projets sont diverses : elles peuvent s'appuyer sur des plateformes fournies par des startups, comme Nearshop en Belgique. Elles peuvent être sectorielles et impulsées par les commerçants eux-mêmes à l'échelle d'un territoire, comme [Libr'est à Paris](#), plateforme proposée par un réseau de 9 librairies indépendantes parisiennes, regroupées pour s'adapter aux nouveaux usages (via une mise en commun de leurs références, un stock commun et des services de coursiers faisant la navette entre les librairies).

Du reste, ces dernières années ont vu émerger de nombreuses startups fournissant des services aux acteurs historiques du commerce, petits commerçants ou géants de la distribution. La culture d'une innovation "techno" s'est beaucoup développée sur ce sujet, accompagnée notamment par des pôles de compétitivité (comme le PICOM - Pôle de Compétitivité des Industries du Commerce), les Chambres de Commerce et d'Industrie ou encore des incubateurs d'entreprises ; les offres de beacons, des capteurs sans fils, permettant d'envoyer des offres aux clients éventuels lorsqu'ils passent à proximité d'une enseigne, les offres de billettique, les logiciels visant à aider à la gestion et à l'écoulement des stocks... se sont multipliés, semblant finalement plus utilisés par les "gros" que par les petits, dont les usages restent peu numériques¹⁴.

La logistique, massivement transformée par le numérique

Si l'investissement sur la logistique est désormais une priorité pour les grandes plateformes du e-commerce, les acteurs historiques de la logistique déploient eux-aussi de nouvelles stratégies pour répondre aux besoins et usages croissants du commerce en ligne : plus de 320 millions de colis issus de la vente à distance en 2015, [selon l'ARCEP](#), les volumes les plus importants se situant dans les zones urbaines denses et très denses. Mondial Relay, Relais Colis, Kiala et Pickup Services (La Poste) sont ainsi quatre gestionnaires de points relais en train de s'imposer sur le marché¹⁵, proposant des points de collectes dans des rayons de 10min à pied ou en voiture sur la plupart du territoire français, alors que de plus en plus de consommateurs du e-commerce ont recours à ces points relais.

Pour la Poste, acteur historique du secteur, comme pour ses concurrents, la question des infrastructures de logistique (routes et espaces physiques, des plateformes logistiques aux points de livraison) restent clés. Elle livre ainsi toujours près de 2/3 des colis en France, et tente de travailler sur

¹¹ S. Lestrade, « Le commerce de proximité de la grande distribution en France. De nouveaux modèles de magasins pour de nouvelles relations avec la ville ? », Les Annales de la recherche urbaine, 2013, Vol. 108, pp. 24-35 - http://www.persee.fr/doc/aru_0180-030X_2013_num_108_1_3204

¹² <https://www.lenouveleconomiste.fr/grande-distribution-grands-changements-61092/>

¹³ Voir notamment l'article "Des hypermarchés en voie d'obsolescence ?", Libération, Mars 2017 http://www.liberation.fr/futurs/2017/03/15/des-hypermarches-en-voie-d-obsolescence_1555853

¹⁴ Cf. entretien avec Lille Métropole, septembre 2017

¹⁵ Rapport IFSTTAR. 2014. *Ibid.*



l'ensemble du marché de la distribution. Autre innovation “sous contrainte” cette fois, la Poste a également récemment décidé, via sa filiale Chronopost, de se lancer dans la livraison dominicale afin de rassurer ses gros clients e-commerçants, comme Amazon. Mais elle propose aussi des panoplies d'offres et d'outils à destination des petits commerçants (outils de gestion de stock, d'inventaire, de gestion d'expédition, etc.) via sa filiale Viapost.

Des collectivités locales au positionnement ambigu

Le positionnement des collectivités locales vis à vis du commerce a toujours été complexe. Dès les années 50-60 et encore aujourd'hui, les collectivités ouvrent la porte au développement des hypermarchés et centres commerciaux en périphérie, avec des arguments souvent légitimes : opportunités de création d'emplois et de développement économique, de renforcement de l'accessibilité de biens et services... si leurs choix ne sont souvent pas la seule cause de l'étalement urbain (évolutions démographiques, des modes de consommation...), les décisions locales ont souvent eu des impacts déterminants¹⁶.

Les PLU, qui édictent un certain nombre de règles de constructibilité pour chaque zonage défini et pourraient être un outil encadrant l'étalement urbain, sont souvent soumis à des pressions multiples : “Le PLU est soumis à de nombreuses pressions à l'étalement d'une part, et à des contraintes sur la consommation d'espace d'autre part (...) De nouvelles surfaces d'activités ou de commerces fournissent également des recettes fiscales à la collectivité¹⁷”. Les communes sont également soumises à une forte spéculation foncière, contre laquelle elles doivent lutter, et sont toujours aujourd'hui soumises à la pression d'entreprises qui peuvent s'y implanter si les conditions leur sont favorables (foncier disponible par ex.). Les maires peuvent ainsi voir favorablement l'implantation de nouvelles zones commerciales ou logistiques, que celles-ci soient proposées par des acteurs historiques ou par géants du e-commerce (à l'image d'Amazon et de ses quelques entrepôts sur le territoire français).

Nous avons déjà mentionné les effets de l'expansion de ce commerce périphérique sur les petits commerces de centre-ville, dans les petites villes et les villes moyennes, au point que [l'association d'élus “Centre-ville en mouvement” demande aujourd'hui à ce que le “sauvetage des centres-villes” soit reconnu comme une cause nationale](#) et qu'un moratoire soit appliqué sur les extensions des grands équipements en périphérie. Ces postures paradoxales s'expliquent en partie par le rapport de force déséquilibré entre les collectivités et les géants du secteur.

Si leurs marges de manoeuvre sur le sujet sont faibles, surtout dans le cas de centres-villes déjà dégradés, certaines communes lancent depuis quelques années des actions visant à redynamiser le commerce de centre-ville, le maintenir, travailler sur l'attractivité de ces zones, etc. Plusieurs initiatives sont ainsi lancées dans une logique de maintien du tissu économique local, comme Sceaux Shopping, impulsée par la Ville de Sceaux, l'Union des Commerçants et des Artisans, en lien avec la CCI des Hauts-de-Seine et la Poste, ou à l'échelle nationale par les CCI (<http://www.achat-ville.com/>). La Métropole de Lille a lancé en 2016 (d'abord sur trois territoires d'expérimentation avant une ouverture plus large fin 2017) [Enjoy MEL](#), dispositif numérique couplant plateforme et application, visant à faciliter “la transition digitale du petit commerce” ; on y trouve des offres de commerçants des centre-villes, des “bons plans” géolocalisés, des possibilités de parcours découvertes croisant commerce et tourisme, un annuaire dynamique de l'activité commerçante locale, ainsi qu'une vitrine en ligne permettant aux commerçants de mettre des produits différenciants en avant. L'outil ne fait pas tout, et doit être couplé à un accompagnement humain des commerçants dans son appropriation et à une animation sur le long terme.

¹⁶ http://www.iddri.org/Publications/Collections/Syntheses/artificialisation_rapport%20final.pdf

¹⁷ Ibid.



Pour les petites villes et les villes moyennes, cela peut faire partie de la panoplie d'outils et de mesures à développer pour revitaliser le centre-ville, aux côtés de politiques de rénovation du bâti, de mobilité, de maintien des services publics et privés sur le territoire¹⁸, alors même que leur action a souvent joué en faveur du commerce de périphérie depuis la 2nde moitié du XX^e siècle. Ces plateformes proposent souvent du “click and collect” (la possibilité d'acheter en ligne et de passer récupérer les produits en boutique, voire en consigne (ex. de l'offre développée par la Poste, [Pickup Stations](#)) ou conciergerie, dans un souci de proximité (on peut faire le parallèle avec le Drive des acteurs de la grande distribution).

Quels besoins d'agir pour la collectivité locale ?

Le commerce et la logistique ont un impact fort sur les territoires, par leur implantation foncière, les flux générés, l'offre de service et d'animation. Les pouvoirs publics n'ont qu'une maîtrise relative de ces mutations, qui relèvent principalement de mécanismes de marché ou d'enjeux complexes de planification urbaine. Le numérique contribue depuis des années à le transformer, mais il est loin d'être le seul responsable de ces mutations ; peut-il représenter pour les collectivités locales de nouvelles opportunités pour repenser le commerce sur leur territoire, ou au contraire, complexifie-t-il encore davantage la gouvernance de ce secteur ?

L'ensemble des villes française n'est pas impacté de la même façon par ces mutations du commerce ; grandes métropoles françaises et petites et moyennes villes sont confrontées pour part à des enjeux similaires, mais leur situation semble la plupart du temps très différente. Les grandes villes sont le lieu d'intenses flux logistiques (elles sont les zones qui concentrent le plus d'e-consommateurs), d'une offre déjà dense et diversifiée (articulant des offres de consommation traditionnelles et plus alternatives, comme les plateformes de consommation collaborative) tant en centre-ville qu'en périphérie ; les petites villes et les villes moyennes sont de plus en plus souvent confrontées à un déclin commercial de leurs centres.

Les parties prenantes du commerce et de la logistique urbaine sont nombreuses sur chaque territoire urbain, de la ville moyenne à la métropole : services de la collectivités, CCI, associations de commerçants, enseignes de la grande distribution, acteurs de la logistique, nouvelles plateformes de l'économie “à la demande”, e-commerçants, acteurs de l'immobilier commercial... s'ils coexistent, ils collaborent relativement peu, ou souvent de façon bilatérale, alors que de nombreux sujets mériteraient d'être discutés de façon ouverte : gestion du dernier km, lien avec les politiques de transport plus globalement, animation de quartiers, etc. **Est-ce que les collectivités pourraient jouer ce rôle d'orchestrateur d'un tour de table plus ouvert et varié**, assurant davantage de cohérence, de complémentarité de l'offre, voire sa diversification ? Par exemple, en donnant une place à des initiatives locales qui peuvent passer inaperçues, ou aux plateformes de consommation alternatives (circuits courts, consommation collaborative...)?

Voire ouvrir le tour de table jusqu'aux citoyens, qui sont des consommateurs de plus en plus actifs, réclamant leur mot à dire dans l'offre commerciale qui leur est proposée ? MadeInVote, startup récemment créée, propose ainsi d'instaurer une “Démocratie commerciale”, en permettant aux citoyens de voter pour les commerces qu'ils souhaiteraient voir implantés dans leur quartier, afin d'éviter le turn-over souvent dû à une mauvaise équation offre-demande.

Les collectivités locales semblent prendre peu à peu la mesure de l'importance du sujet de la logistique, qui signifie pour elles tant augmentation des flux que des emprises logistiques. Les

¹⁸ Exemple de Cahors. https://www.challenges.fr/france/comment-cahors-resiste-a-la-desertification-de-son-centre-ville_457359



problématiques environnementales associées à ces sujets sont nombreuses : contribution aux problèmes de congestion et de pollution, artificialisation des sols et impact sur la biodiversité¹⁹ dus aux emprises commerciales et logistiques en périurbain, etc.

Les PLU des villes incluent le plus souvent la question de la logistique et de l'activité commerciale, en fléchant des parcelles pour ces usages ; certains comme celui de la ville de Paris (2016) assurent l'existence d'ELU (Espaces de logistique urbain) en centre urbain, et pas uniquement en périphérie. A l'image de la capitale, les collectivités locales commencent à mettre en oeuvre d'autres modalités pour répondre aux enjeux de la logistique, comme des [appels à projets "logistique urbaine durable"](#). La réalisation de Plan d'actions concertés, comme [à Grenoble](#), témoignent également de réflexions de plus en plus transverses visant à Intégrer la logistique urbaine dans l'aménagement du territoire ou dans les politiques plus globales de mobilité.

C'est sans doute un axe sur lequel les collectivités locales ont encore fort à faire, notamment au niveau intercommunal ; ainsi, un acteur de la logistique interrogé mettait en avant la complexité due à la superposition de différents règlements de circulation sur le Grand Paris (plus de 130), chaque commune ayant son propre règlement. Les collectivités peuvent également choisir d'anticiper sur ce sujet qui commence à voir l'arrivée du véhicule autonome et l'automatisation de la logistique, qui pourraient drastiquement changer la gestion des flux et les problématiques associées aux entreprises de la logistique (par exemple, comment évolue l'emploi dans ce secteur avec ces évolutions à venir ?). En somme, sur ce sujet complexe qui pourrait le devenir encore plus, les collectivités ont tout intérêt à être proactives.

Au-delà des stricts enjeux commerciaux, le développement actuel du commerce amène son lot de problématiques environnementales et sociales. Nous mentionnons précédemment les problématiques environnementales générées par l'augmentation des flux et emprises logistiques et commerciales (ne serait-ce qu'en Ile-de-France, "*les activités constituent 17 % des nouvelles surfaces artificialisées, et quasiment les deux tiers sont dédiées à la logistique (entrepôts logistique ou entreposage à l'air libre)*", [Iddri, 2017](#)) ; les collectivités locales peuvent certes agir pour limiter ces emprises et leurs effets (application des normes nationales et PLU, exigences environnementales des projets, formes de contractualisation...), mais avec le comportement paradoxal déjà pointé. Ainsi, les débats autour du projet emblématique - parce que relativement "extrême" d'EuropaCity sur le Triangle de Gonesse (Val d'Oise) opposent représentants de collectivités locales souhaitant la révision du PLU de Gonesse pour permettre l'artificialisation des sols et opposants au projet, ce à quoi s'ajoute un récent avis négatif donné par le Commissaire-Enquêteur à l'issue d'une enquête publique, quant à la modification du PLU. La principale raison évoquée pour cet avis porte sur le caractère environnemental, social et économique du projet, qui serait "[peu compatible avec la notion de développement durable](#)".

Dans cette situation complexe, n'a-t-on pas intérêt plus globalement à changer le regard de tous les acteurs concernés sur les impacts environnementaux et sociaux des nouvelles pratiques commerciales ? **Dans quelles mesures les collectivités locales peuvent-elles impulser elles-mêmes ce changement de regard** (par exemple en construisant de nouveaux critères, avant de décider de tout projet d'implantation), en s'appuyant notamment sur le numérique ? **Les agendas 21 peuvent-ils en être un outil par exemple ?** Autre exemple, concernant cette fois l'impact social du développement de nouvelles activités commerciales, avec le sujet des plateformes de services à la demande, comme Uber Eats, Deliveroo, etc. Les manifestations récentes des livreurs de la plateforme Deliveroo, suite à un changement de politique de la plateforme, ont mis sur le devant de la scène un sujet de société, celui de ce nouveau modèle d'organisation aux travailleurs indépendants précaires ; les collectivités peuvent cependant difficilement inclure ce sujet dans une

¹⁹

<http://www.iddri.org/Publications/Pour-une-approche-de-l-artificialisation-des-sols-du-point-de-vue-de-la-biodiversite-le-cas-de-l-le-de-France>



gouvernance commerciale territoriale. Dans ce cas, doivent-elles s'interroger, voire s'inquiéter de l'empreinte sociale de ces plateformes ?

Les petites villes et les villes moyennes sont bien évidemment elles-aussi concernées par une part importante des enjeux que nous venons d'évoquer ; mais elles sont plus gravement touchées par le phénomène de désertification et de vacance commerciale des centres-villes. **C'est pour elles un véritable défi que d'agir sur la redynamisation des commerces et la revalorisation des centres urbains**, quand certaines villes affichent une vacance de près de 25% (à l'image de Béziers), Procos dénombrent en 2016 près de 27 centres-villes dont le taux est supérieur à 15%. Pourtant, elles sont aux premières loges pour agir ; les maires et les élus ont probablement désormais intérêt à élargir leur réflexion et leur action sur le sujet au niveau intercommunal ou du bassin de vie, afin de retrouver des logiques centripètes. C'est une logique d'ailleurs entérinée par la Loi NOTRe (voir ci-dessous) ; c'est à cette échelle que les collectivités locales pourraient repenser la structuration ou l'organisation des acteurs du commerce et de la logistique sur leur territoire, quitte à également jouer un rôle dans l'organisation d'autres systèmes de production ou de distribution, par exemple des circuits courts. Dans quelle mesure les collectivités locales ont-elles intérêt à soutenir de nouveaux acteurs comme les porteurs de plateformes du type Ruche qui dit Oui !, ou d'autres initiatives plus locales, pour contribuer à cette redynamisation ? Et le numérique peut-il réellement fournir des leviers d'action sur ce sujet difficile ?

Un cadre en évolution

La compétence « politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales », auparavant compétences des communes, devient une compétence obligatoire pour les Communautés de Communes et d'Agglomération à compter du 1er janvier 2017, avec la loi NOTRe. Mais le principe de subsidiarité entre Communautés et communes reste maintenu en matière de soutien aux activités commerciales, ce partage de compétences devant passer par un débat en conseil communautaire.

*Ce transfert de compétence répond à "l'urgence de doter les communautés d'une capacité à agir sur un secteur en pleine recomposition." "Elle doit permettre de limiter les concurrences excessives en matière d'implantation commerciale au sein des bassins de vie. La politique intercommunale du commerce ne doit pas avoir pour objectif de geler les reconfigurations en cours, mais de les ordonner et les rendre moins agressives. Elle doit également permettre de lutter contre certaines dérives spéculatives constatées sur les parcelles foncières et les localisations stratégiques. Le commerce suscite par ailleurs une part croissante des flux de déplacement et des fonctions logistiques. Il est logique qu'il soit pensé en lien étroit avec les documents intercommunaux de planification tels que les programmes locaux de l'habitat (PLH), plans de déplacements urbains (PDU), Scot et PLUi"*²⁰ ACDF, 2016

Leviers d'action

Les marges de manoeuvre des collectivités locales pour redynamiser les petits commerces des centres-villes, notamment au niveau municipal, sont faibles. Plusieurs stratégies peuvent être combinées, nécessitant avant tout un ralentissement de la fuite en avant que constitue la construction de nouvelles grandes surfaces commerciales périphériques, encore aujourd'hui :

²⁰

ACDF,

2016,

n° 210,

<http://www.adcf.org/files/DOCS/Pages-OR-loi-NOTRe-Economie-Interc0210-web.pdf>



- **Rassembler les acteurs** - historiques et nouveaux entrants, publics et privés - **oeuvrant dans ce domaine** à minima au niveau de la ville, voire de l'intercommunalité, afin d'imaginer des solutions cohérentes et concertées à l'échelle du bassin de vie ; et si des collectivités locales lançaient des grands débats sur le commerce sur le territoire, sur un modèle proche des "Grands Débats" menés par Nantes Métropole ? En 2016-2017, la métropole de Nantes a en effet lancé [un grand débat sur le sujet de la transition énergétique du territoire](#), visant à recueillir des contributions et confronter des points de vue émanant de citoyens, de professionnels publics et privés, d'associations... (selon des modalités de participation relativement classiques) tout en laissant une place en parallèle à des expérimentations multi-acteurs, des projets citoyens, etc. Pourrait-on imaginer des formats similaires pour repenser localement le sujet du commerce (des circuits de distribution à la logistique) et trouver de nouvelles réponses aux problématiques évoquées précédemment ?
- **Raisonner en termes d'animation d'écosystèmes** apparaît pertinent compte tenu de la diversité des acteurs et dans une optique d'animation des centres-villes, ce qui nécessite probablement le développement de nouveaux "rôles" voire de nouveaux métiers, inspirés par exemple par les "managers de centre villes" qui existent déjà chez certaines CCI ; cette animation peut probablement s'appuyer sur des plateformes, facilitant l'organisation, la rencontre entre l'offre et la demande, etc. (des plateformes d'appariement pourrions-nous dire...), voire pourquoi pas, des collaborations entre de petits acteurs locaux et des plateformes de e-commerce.
- **Encourager le développement d'outils ou d'infrastructures pour les petits commerces de centre-villes**, afin de les aider à s'adapter à une demande, des modes de consommation mais aussi un paysage de l'offre en mutation (plateformes de mutualisation, services de click'n collect, etc.). Ce mouvement est déjà engagé comme nous l'avons évoqué, mais pourrait être renforcé en s'appuyant sur des outils open source, appropriables, ou via l'accompagnement à l'utilisation d'outils existants (par exemple l'offre fournie par la Poste pour les petits commerçants). Lille Métropole a avec [EnjoyMEL](#) pour ambition de mettre un certain nombre d'outils, destinés aux petits commerçants, à disposition des communes de son territoire qui souhaiteraient redynamiser leur centre-ville. Ce "relais" assuré dans ce modèle par les communes est indispensable pour faciliter l'appropriation des outils par les commerçants et leur usage sur le long terme... et plusieurs collectivités qui s'étaient lancées dans des aventures similaires ont dû abandonner ces outils, ne disposant pas des ressources nécessaires à l'animation sur le long terme. Dans le cas où les collectivités ou les CCI n'auraient pas elles-mêmes les moyens de proposer ces outils et cet accompagnement, l'Etat lui-même ne pourrait-il pas jouer un rôle pour faciliter l'émergence d'outils appropriables, mis à disposition des petits commerces ?
- **Fournir aux commerçants et aux porteurs de projets des données sur le territoire d'implantation** (flux, aménités, fréquentation, typologie d'activités, prix du foncier/loyers, demande, etc.), ainsi que des outils leur permettant de les analyser ; ces données peuvent provenir de données publiques ouvertes, mais pourraient également venir de startups (la startup [My Traffic](#) propose ainsi des services visant à aider les commerçants à choisir leur emplacement grâce à de l'analyse de données), ou être coproduites par des citoyens - que cela soit dans le cadre de services fournis par des startups, comme MadeInVote dont nous parlions précédemment - ou dans le cadre de consultations citoyennes impulsées par les collectivités elles-mêmes (de quels commerces avez-vous envie ?). Un tel mode d'implication des citoyens dans la politique commerciale du territoire constituerait un bel exemple de nouvelles formes d'ingénierie sociales et commerciales permettant de répondre aux problématiques du territoire, qui restent encore à inventer.

Un autre levier ambitieux à actionner pour les collectivités locales, et qui pourrait également bénéficier aux petits commerçants, serait d'entamer une véritable transformation de l'organisation



de la distribution sur leur territoire. Dans certains cas, il peut être pertinent d'accompagner les commerçants afin de les aider à organiser une livraison du centre-ville en périphérie ; ce ne sera néanmoins pas toujours le cas, comme le mentionnent Magali Roger & Bérangère Bavdek de Lille Métropole, qui cherche au contraire à ramener les citadins dans les centres en travaillant simultanément sur le tourisme et le commerce, deux pans de l'attractivité des centres.

Une autre organisation de la distribution pourrait également s'appuyer sur différents lieux hybrides, qui pourraient non seulement être des points de distribution, mais également contribuer à l'animation de leur quartier ou à l'implication des citoyens : épiceries solidaires ou supermarchés coopératifs (comme La Louve à Paris) existant déjà aujourd'hui, supérettes culturelles, etc.

Mais réfléchir à une organisation différente de la distribution est également nécessaire pour anticiper des évolutions à venir, qui concernent aussi la mobilité ou l'aménagement du territoire : par exemple, comment fait-on ses courses demain, s'il n'y a plus de voitures individuelles ? Ces questions ne se posent bien sûr pas exactement dans les mêmes termes selon la taille des villes et chaque territoire devra imaginer ses propres réponses.

Comment traiter des questions environnementales et sociales liées au commerce ? Elles sont un sujet d'action prioritaire pour les métropoles, qui font de la transition énergétique (au sens large, en incluant souvent d'autres sujets tels les déchets, la logistique...), un véritable objectif de développement. Néanmoins le sujet du commerce est peu traité à l'aune de cet objectif. Les collectivités locales ont intérêt à actionner plusieurs leviers pour progresser sur le sujet, qui peuvent s'appuyer - mais relativement à la marge - sur le numérique :

- Dans quelles mesures peuvent-elles soutenir, ou collaborer selon d'autres modalités avec des plateformes collaboratives et des innovateurs ? Par exemple se donner le droit d'expérimenter avec certaines plateformes sur un temps suffisamment long pour en tirer de vrais retours d'expérience ? Dans ces cas-là, les collectivités peuvent **faire de la durabilité des projets et de leur contribution à des objectifs sociaux et environnementaux des critères prioritaires** - ou au moins au même niveau que les objectifs économiques - lorsqu'elles attribuent des projets ou des marchés liés au commerce (en s'inspirant par exemple d'outils comme le [référentiel Innovation Facteur 4](#) qui donne des clés de lectures nouvelles pour analyser des projets).
- Les circuits-courts outillés (Ruche Qui Dit Oui !) ou non par le numérique (Amaps), ainsi que d'autres formes d'achat groupé proposent une autre chaîne de valeur de l'alimentation, passant directement du producteur au consommateur ; si ces modèles permettent d'envisager des transformations à une autre échelle, comment les collectivités peuvent-elles accompagner leur développement ? Si [l'Ademe met en garde](#) contre l'idée reçue que les circuits courts alimentaires de proximité auraient nécessairement des impacts environnementaux positifs, ils peuvent être vertueux sous certaines conditions ; ainsi, "*Si la logistique est optimisée (adéquation moyen de transport / volume transporté, optimisation du circuit de livraison, remplissage du camion, véhicule « propre »...), les circuits de proximité peuvent s'avérer très performants du point de vue du transport jusqu'au point de distribution.*". Les collectivités locales peuvent agir en organisant des points de distribution au plus près du consommateur (lieu de travail par exemple), voire en incitant à regrouper des points de distribution en un même lieu.
- Les collectivités locales ont-elles un rôle à jouer auprès des plateformes de consommation collaboratives locales ou globales (LeBonCoin par exemple) ? Si l'on admet que ces plateformes proposent une offre alternative (achat d'occasion, don, troc...) qui a néanmoins sa place aux côtés d'offres de consommation plus traditionnelles, les collectivités peuvent probablement oeuvrer pour les valoriser, voire les accompagner pour qu'elles atteignent une masse critique locale (en les aidant à se structurer, à trouver des financements via du financement participatif par exemple).



Cartographie des nouvelles compétences / savoirs-faire

- L'animation des centres-villes nécessaire à leur revitalisation peut s'appuyer sur plusieurs compétences :
 - **Savoir animer et accompagner les petits commerçants dans l'adoption d'outils numériques.** Cette compétence peut déjà exister à la marge à certains échelons (CCI, Métropoles, certaines villes...) mais sera le plus souvent à amener. Elle peut être intégrée directement par les intercommunalités ou les municipalités qui peuvent avoir le commerce comme compétence, mais celles-ci n'auront souvent pas les moyens d'ouvrir des postes dédiés ; dans ces cas-là, elle peut être apportée par des professionnels de l'animation (par ex. Community managers) privés, qui seraient par exemple missionnés dans le cadre d'une mutualisation entre collectivités sur un territoire métropolitain.
 - **Faciliter la mise en réseau des petits commerçants** (entre eux et avec d'autres acteurs du territoire)
- Savoir compléter et animer un tour de table d'acteurs divers, faire du commerce un sujet de participation citoyenne : il s'agit ici de savoir décloisonner les actions menées dans le cadre des politiques locales en matière de commerce - Des profils plus généralistes, mais ayant une certaine expérience de la participation citoyenne peuvent être intéressants dans cette optique, tout comme d'autres profils permettant de "décaler les regards" : designers, animateur de Pôle de compétitivité par exemple.