



Ambassade de France aux Etats-Unis  
Service économique régional de Washington

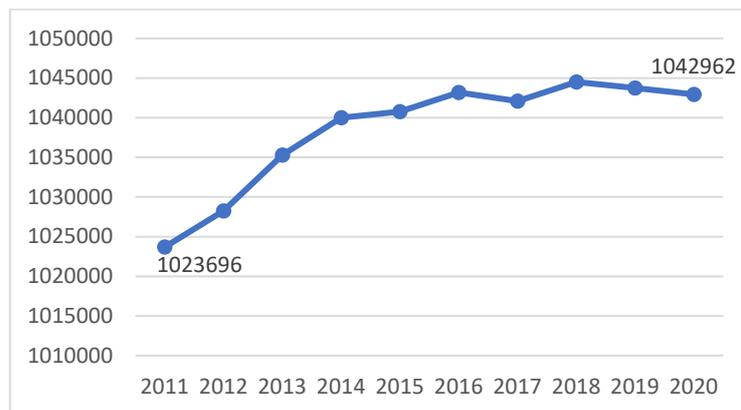
## Accompagnement des mutations de la filière commerce

### Q1/- A quelle vitesse interviennent les mutations du tissu commercial ?

Tous les cinquante ans environ, le secteur du commerce aux Etats-Unis connaît des changements de rupture (Rigby, *Harvard Business Review*, 2011). L'année 2020/21 marque à cet égard une accélération de tendances profondes, dans un tissu commercial en évolution progressive depuis les années 1960 et l'émergence des grands centres commerciaux aux Etats-Unis (le premier *shopping mall* intérieur a été inauguré en 1956 et les premiers magasins des groupes Walmart, Target et Kmart ont été inaugurés en 1962).

Le modèle des grands centres commerciaux physiques s'effrite progressivement depuis le début des années 2000, sous la pression concurrentielle du e-commerce. Le nombre de magasins physiques n'a pas décliné au cours des deux dernières décennies aux Etats-Unis : selon les données du *Bureau of Labor Statistics*, on comptait environ un million d'établissements commerciaux physiques privés au T3 2020, en hausse de 2% sur la décennie écoulée.

Evolution du nombre d'établissements de commerce aux Etats-Unis (2011-2020)



Source: Bureau of Labor Statistics

Cette stagnation relative du volume d'établissements sur la décennie écoulée est toutefois à mettre en perspective avec la croissance du commerce en valeur (+ 41% sur 10 ans selon le *Bureau of Economic Analysis*) et doit s'analyser à l'aune des évolutions plus profondes du secteur commercial. 90% des sites de e-commerce aux Etats-Unis sont opérés par des enseignes ayant un modèle historiquement fondé sur des ventes en magasin (source : National Retail Federation), et s'appuient sur un « effet halo » à travers lequel le déploiement d'une plateforme e-commerce par une enseigne génère une hausse conjointe de sa fréquentation en magasin, et inversement (source : ICSC).

Selon certaines analyses (UBS, avr. 2019), cette tendance pourrait toutefois s'inverser rapidement, avec une contraction anticipée d'environ 75 000 établissements (soit 7%) d'ici 2026 aux Etats-Unis en fonction de l'évolution de la croissance des ventes en ligne.

Cette **transformation physique du paysage commercial** et la remise en question du modèle des *flagship stores* de grandes chaînes et des centres commerciaux (*malls* et *shopping centers*) s'analyse également à travers la tendance haussière, à court terme, du taux de vacance commerciale (5,1% en avril 2021 contre environ 4.5% en 2019), les *malls* étant les entités dont la vacance augmente le plus rapidement (6.9% contre 4.5% entre 2013 et 2019).

## Q2/- Comment se développe le e-commerce ? Quels en sont les acteurs ? Dans quelle mesure les épisodes de confinement ont-elles suscité des inflexions dans ces mutations et dans l'accompagnement de celles-ci ?

Les ventes en ligne aux Etats-Unis ont atteint un volume de 792 milliards USD en 2020, soit 14% du total du marché de la distribution de biens. Ce ratio, relativement stable depuis 10 ans, place les Etats-Unis au même niveau que la France et relativement loin derrière les pays industrialisés asiatiques (Chine, Japon, Corée du Sud) en matière de pénétration du e-commerce.

Le e-commerce s'est développé progressivement aux Etats-Unis depuis les années 2000 : s'il représentait seulement 1,4% du total des ventes dans le *retail* en 2002, la part de marché du commerce en ligne atteint 10,7% des ventes en 2019, et 13,6% en 2020. L'épisode pandémique a toutefois fortement accru le recours à cette pratique : lors du T2 2020, les ventes en ligne ont représenté jusqu'à 15,6% du total des transactions commerciales, pour se stabiliser au T2 2021 aux alentours de 13,6%. A cet égard, il est notable que la part de pénétration du e-commerce semble, à court terme, avoir atteint un plafond provisoire depuis le pic de la crise épidémique.

L'épidémie de Covid-19 a en outre permis d'accélérer le processus de digitalisation des entreprises en Amérique du Nord, avec 65% des échanges avec la clientèle tenus de manière numérique en juillet 2020 contre 41% en décembre 2019 (source : McKinsey, oct.2020) soit une croissance équivalente à celle des trois années précédentes. La communication digitale des consommateurs américains avec les entreprises est, en proportion, plus importante aux Etats-Unis, ceci pré et post crise, qu'en Europe. Les commerces ayant développé des canaux de vente digitaux avant l'émergence de la crise sanitaire ont fortement bénéficié de leur avance technologique en la matière, tandis que le choc commercial subi pour les autres a grandement dépendu de la rapidité et de l'efficacité de la transition de leurs activités au digital. Ainsi, 67% des entreprises ayant eu une réponse très efficace à la pandémie déclaraient qu'elles étaient plus avancées que leurs pairs dans l'usage de la technologie digitale avant la crise et 75% d'entre elles estimaient que leur capacité à trouver des talents du domaine de la technologie durant la pandémie était la condition de leur succès.

**Le marché du e-commerce aux Etats-Unis est caractérisé par une très forte concentration du nombre d'acteurs et une domination d'Amazon, sans concurrent réel sur le marché des « pure players » de la distribution exclusivement en ligne.** Le leader américain du e-commerce n'a ainsi pas de concurrence réelle sur le marché des *pure players* et ses principaux concurrents américains sont les grands réseaux de distribution traditionnelle ayant développé, par acquisitions externes ou développement organique, des plateformes de vente en ligne. Néanmoins, ce marché très atomisé n'exclut pas une dynamique importante d'innovations technologiques et de modèles d'affaires. En corollaire, la position dominante d'Amazon se traduit par une multiplication des litiges pour concurrence et pratiques déloyales, exploitation de données commerciales de partenaires tiers et abus de position dominante.

En 2020, Amazon réalisait 318 Md USD de ventes nettes en ligne aux Etats-Unis, suivi par Walmart avec 41 Md USD et Bestbuy avec 18,7 Mds USD. A cet égard, si la croissance d'Amazon parmi les acteurs du commerce aux Etats-Unis est particulièrement notable (la part de marché du groupe dans les ventes totales e-commerce est de 37%), elle marque également le caractère fortement concentré autour de cet opérateur parmi les principaux groupes commerciaux américains (neuf des dix principaux acteurs sont des opérateurs historiques dotés d'un réseau d'établissements de vente physique développé). La forte croissance des activités *e-commerce* de ces acteurs est également notable (11% des ventes de Walmart en valeur sont réalisées en ligne en 2020).

### Classement des 10 principaux distributeurs aux Etats-Unis, par niveau de C.A. en 2020<sup>1</sup>

Rang		CA de ventes totales, en 2020 (millions USD)	#rang - CA de ventes totales, en 2010 (millions USD)
1	Walmart	430 820	#1 – 307 736
2	<b>Amazon</b>	<b>318 410</b>	<b>#19 – 18 526</b>
3	Kroger	131 570	#2 – 78 326
4	Home Depot	82 880	#5 – 60 194
5	Costco Wholesale	121 260	#6 – 58 963
6	Walgreen Boots	104 700	#4 – 61 240
7	Target	92 400	#3 – 65 815
8	CVS	89 530	#7 – 57 464
9	Lowe's	82 880	#8 – 48 175

Source : National Retail Federation

### Q3/- Comment se financent les différents types d'enseignes commerciales (indépendants spécialisés, grandes enseignes intégrées)? Font- elles appel à des financements bancaires ? à des financements de marchés ? Des nouvelles manières de financer ces enseignes ont-elles émergé avec ces mutations (fintech) ?

Les modes de financement des enseignes commerciales diffèrent principalement selon leur taille. Les enseignes les plus importantes (telles que Walmart, Amazon et Kroger) ont recours au marché pour se financer, via l'émission d'actions ou d'obligations (on peut citer par exemple l'émission d'obligations vertes d'Amazon en mai 2021 pour un montant de 18,5 Md USD, et celle de Walmart en septembre 2021 pour un montant de 2 Md USD). A cet égard, au T2 2020, 13 des 100 principales enseignes commerciales aux Etats-Unis ont émis des obligations suite à l'annonce le 23 mars 2020 par la Réserve fédérale américaine de son intention d'acheter des obligations d'entreprises dans le cadre du CARES Act, pour un total d'émissions de 39 Mds USD (contre 8 Md USD d'émissions d'obligations de « grands » *retailers* sur la même période en 2019, dont la moitié par le seul groupe Walmart). Si nombre d'opérateurs ont cherché à consolider leur position financière dans ce cadre, il est à noter que les conditions de taux ont varié sensiblement (tranches de taux d'intérêt compris entre 1,3% et 1,75% pour COSTCO avec des maturités comprises entre 7 et 12 ans, contre 9,5% pour l'enseigne Kohl sur une émission d'obligation de 600 MUSD avec une maturité de cinq ans).

Pour les acteurs de taille plus modeste n'ayant pas d'accès aux marchés financiers, le recours aux financements bancaires s'effectue à travers des prêts bancaires classiques, ou, sous conditions de taille et d'accès à des financements, via un prêt bancaire adossé à une garantie publique (*government backed loan*) réalisé auprès des banques, coopératives de crédit ou établissements de prêts agréés. Dans ce cadre, la *Small Business Administration (SBA)* – agence fédérale américaine accompagnant le développement des PME/PMI – dispose de longue date de plusieurs programmes de prêts permettant notamment de garantir jusqu'à 85% des sommes des prêts inférieurs à 150 000\$ et 75% des sommes supérieures à ce montant (dans la limite de 5 millions de dollars). Ces garanties sont consenties sous conditions précises (enseigne employant moins de 500 salariés, réalisant moins de 7,5 MUSD de CA annuel en moyenne sur les trois dernières années, bénéfice net inférieur à 5 MUSD et détenant une valeur corporelle nette du commerce inférieure à 15 MUSD). D'autres programmes administrés par la SBA permettent également le financement de biens d'équipement et de biens immobiliers sous conditions d'éligibilité.

De manière notable, la croissance du e-commerce et des *retail tech* dope les levées de fonds et les valorisations du secteur. L'analyse CB Insights sur les valorisations dans le secteur des *retail tech* souligne ainsi que 55 des 100 premières entreprises en termes de levées de fonds du secteur en 2020 sont basées aux Etats-Unis (avec des acteurs tels qu'Algolia, Afresh, Nuro, Flexe, etc.).

<sup>1</sup> <https://www.statista.com/forecasts/646030/united-states-top-online-stores-united-states-ecommercedb>

#### Q4/- Comment ont été accompagnées les entreprises dans ces mutations ?

- *Les acteurs du commerce ont-ils bénéficié d'aides à l'investissement et sous quelles formes (crédits d'impôts, subventions ...) ?*

De nombreux dispositifs d'aides à l'investissement existent selon la taille, le secteur et les besoins des entreprises, au niveau fédéral, fédéré et local. Certaines mesures sont générales, d'autres plus spécifiques au secteur du commerce et de la distribution.

Au niveau fédéral, les crédits d'impôt à l'embauche (*hiring credits*) sont la première option possible, avec des programmes au niveau national tels que le *Work Opportunity Tax Credit* (WOTC) ou encore le *Long-Term Family Assistance Program*, ou encore, en fonction des Etats, avec les *State-Specific Point of Hire Tax Credits*. Des remboursements, crédits d'impôt et exonérations sur les ventes et utilisation sont possibles en contrepartie de certains achats. Au niveau fédéré, l'existence de crédits d'impôt, d'aides à l'installation et d'aides à l'investissement dans la plupart des Etats s'ajoute à cet éventail des mesures.

- *Au-delà du soutien à l'investissement comment les politiques accompagnent la transformation des petits commerces (numérisation, transition écologique) ?*

Le projet de plan de relance « *Build back better* » de l'administration Biden prévoit d'accompagner l'effort de soutien des PME entrepris par la *Small Business Administration* au sujet de la transition écologique, par la création d'un fonds destiné à promouvoir les innovations et investissements « verts » effectués par les petites entreprises, et qui se matérialisera par des prêts, subventions et obligations.

- *Comment ont été accompagnées les mutations liées à celles des territoires et de la démographie ? Comment sont accompagnés les commerces dans les centres villes des villes moyennes ?*

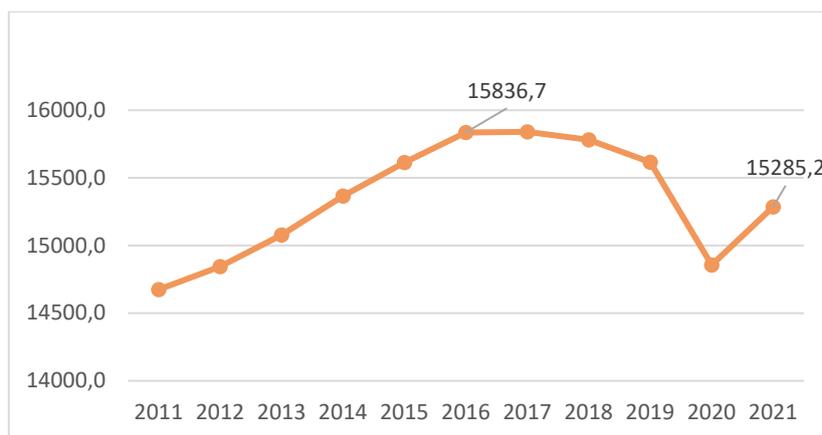
Pour accompagner les mutations au sein des territoires, une politique d'urbanisme commercial visant à la réhabilitation des zones sous-exploitées et délaissées est menée par l'Etat Fédéral : par le biais de son *programme Historically Underutilized Business Zones (HUBZone)*, il permet aux PME qualifiées d'obtenir certains bénéfices (contrats d'approvisionnements publics, etc.) en contrepartie d'un établissement dans une zone désignée comme sous-exploitée. Les zones désignées concernent notamment nombre de centre-ville.

Des formations spécialisées offertes par le *Department of Labor* sont également mises en place auprès de certaines parties de la population afin de s'adapter à leurs besoins spécifiques tout en accompagnant le changement de besoins en main d'œuvre : on peut notamment citer la WORC, à destination des communautés rurales.

- *Comment ont été accompagnées les mutations de l'emploi : destruction/créations d'emplois, changements des compétences recherchées ?*

**On note une tendance baissière du nombre de salariés du secteur du commerce** depuis 5 ans – décorrélée des tendances de ventes – et liée principalement à l'accélération de l'automatisation de certaines fonctions (déploiement de technologies *scan&go*) et à la croissance de la part de marché du e-commerce, qui a redirigé une partie de ces emplois vers la distribution/stockage. De manière notable, le secteur du commerce est l'un des deux seuls aux Etats-Unis ayant connu une contraction en volume absolu du nombre de salariés depuis 2016 (*hors période Covid au T2/T3 2020*).

## Evolution du nombre d'employés dans le secteur du commerce aux Etats-Unis (2011-2020) (en milliers)



Source: Bureau of Labor Statistics

La pandémie de COVID-19 a généré des changements quantitatifs et qualitatifs importants sur le marché de l'emploi commercial, avec une vague très forte de licenciements au T2/T3 2020 suivie d'une crise de l'offre d'emploi sans précédent dans le secteur du commerce depuis le début d'année 2021. Un sondage réalisé par la société de conseil Korn Ferry en septembre 2021 souligne ainsi que 51% des employeurs du secteur du commerce déclaraient avoir des difficultés modérées à recruter des employés de magasin, et 36% estimaient que le recrutement était devenu un défi significatif pour leur entreprise.

Malgré des incitations à retourner sur le marché de l'emploi émanant principalement d'initiatives des acteurs privés (ex : lissage et hausse du salaire minimum à 15 USD par heure pratiquée par Amazon dans l'ensemble des Etats américains, primes à l'embauche, etc.), le déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre demeure important.

De manière plus structurelle, l'activité de vente classique est progressivement substituée par celle de la livraison de biens (on peut citer le succès fulgurant de l'entreprise Instacart). Par ailleurs, la demande de personnel qualifié en technologies digitales a augmenté et cette tendance devrait se poursuivre.

### Q5/- Comment sont structurées les politiques ayant trait à l'urbanisme commercial : gestion des friches commerciales, autorisations des implantations de points de vente et d'entrepôts ?

L'urbanisme commercial fait l'objet de politiques en matière d'ouverture de points de vente, d'entrepôts, ainsi qu'en matière de gestion des friches.

L'ouverture de points de vente requiert préalablement une autorisation administrative, en fonction de l'activité et des biens vendus par le commerçant, ceci aux niveaux fédéral et fédéré. Au niveau fédéral, la nécessité d'une autorisation (qui peut être une licence générale ou un permis) n'est pas systématique mais dépend de la nature des biens et services dont il est question. L'émetteur de l'agrément est l'agence fédérale directement en lien avec les marchandises vendues : l'*alcohol and Tobacco Tax and Trade bureau (TTB)* est par exemple en charge de la délivrance des permis de vente de boissons alcoolisées.

Au niveau local, les exigences à remplir pour obtenir la licence ou le permis de vente varient en fonction des dispositions en vigueur à l'échelle des Etats fédérés, des comtés et des communes. L'octroi d'autorisations d'ouverture de points de vente dépend en partie de la localisation de ces derniers. En effet, les normes de zonage distinguent généralement les quartiers résidentiels (ainsi qu'industriels, récréatifs ou agricoles) et commerciaux, ce qui conduit à des restrictions (voire des interdictions strictes) dans la liberté d'installation des commerces. Les lois sur le zonage réglementent également certaines activités, telles que le niveau sonore, la gestion des déchets, l'apparence d'un bâtiment (par exemple, la hauteur, la taille et la proximité des bâtiments), le stationnement et la qualité de l'air. Dans une zone commerciale, par exemple, les ordonnances exigent souvent un nombre spécifique de places de stationnement et peuvent réglementer le

nombre d'étages que peut comporter un bâtiment, la taille des enseignes et le nombre d'entreprises similaires dans le même district. Les règles de zonage varient en fonction des obligations en vigueur dans chaque municipalité, et sont consultables dans les ordonnances de zonage établies par chaque entité.

De la même manière, la gestion des entrepôts est réglementée: si l'usage d'entrepôts par les commerces est administrativement aisée – par rapport à d'autres industries telles que l'agroalimentaire, nécessitant le stockage de matières premières –, les réservoirs de stockage font eux l'objet de règles spécifiques au niveau fédéral, étatique et local afin de prévenir certains risques, eu égard au caractère potentiellement dangereux des marchandises entreposées. L'ouverture d'entrepôts sous douanes doit également faire l'objet d'une autorisation de la part de la *Customs and Border Protection*, en fonction de la classe des marchandises importées.

Enfin, l'agence de protection de l'environnement (EPA) des Etats-Unis dispose d'un programme de gestion et de revitalisation des friches commerciales octroyant des prêts visant la mise en œuvre de démarches d'évaluation, de nettoyage et de réhabilitation des terrains. Près de 620 friches commerciales ont été réaffectées et remises en état d'exploitation sur les neuf premiers mois de l'année 2021.

Enfin, si l'encadrement du prix des loyers a déjà eu lieu dans le passé au niveau fédéral et municipal, aucun dispositif régulant la hausse des loyers n'existe à ce jour à l'échelle fédérale.