

**1<sup>ère</sup> Journée nationale  
du management durable de centre-ville**

**JEUDI 25 JUIN 2009**

au Ministère de l'Ecologie  
20 rue de Ségur PARIS 7  
de 10h00 à 17h30



**COMPTE RENDU**

**SOMMAIRE**

INTRODUCTION .....	2
Le contexte de crise, quelles conséquences et quels impacts sur le commerce et l'artisanat ? .....	4
Les résultats du premier baromètre des attentes des consommateurs pour la vie de leur centre-ville .....	8
PREMIERE TABLE RONDE .....	10
DEUXIEME TABLE RONDE .....	15
TROISIEME TABLE RONDE .....	16
QUATRIEME TABLE RONDE .....	20
CINQUIEME TABLE RONDE .....	24
CONCLUSION .....	29

## INTRODUCTION

**Denis BADRE**

*Sénateur des Hauts-de-Seine, Président de Centre-Ville en Mouvement*

« Première journée du management durable en centre-ville » : Ce titre peut apparaître ambitieux, mais il reflète bien notre volonté. C'est le management du centre-ville qui sera au centre de nos débats aujourd'hui. Quitte à choquer les adeptes du concept, je dois avouer que l'aspect « durable » est en réalité plutôt accessoire.

En cinq années d'existence, Centre-ville en mouvement a été à l'origine de nombreux événements. Les prochaines assises nationales annuelles se tiendront à Nancy en octobre prochain. En tant qu'ancien Directeur général de l'administration et du développement au Ministère de l'Environnement entre 1993 et 1995, je suis quelque peu ému aujourd'hui, car c'est la dernière fois que le Ministère de l'écologie accueille une manifestation dans ce bâtiment. J'ai moi-même installé le ministère dans ces locaux en janvier 1994. Après l'avoir inauguré, je serai celui qui tournera la page.

De toute évidence, notre association doit faire face à des attentes de plus en plus fortes. Événement après événement, se confirme notre succès, à tel point que nous en sommes quelque peu victimes aujourd'hui. Nous avons été contraints de mettre un terme aux inscriptions, il y a dix jours, alors que nous comptions déjà plus de 550 inscrits. Vous venez de toute la France pour nous rejoindre ici à Paris. Parmi nous aujourd'hui, je dois saluer la présence de représentants de la Réunion et de la Nouvelle-Calédonie, en la personne du député Gaël YANNO.

Autour du centre-ville, c'est le maire qui joue le rôle de chef d'orchestre, mais il n'est rien sans une collaboration étroite avec tous les autres acteurs. De très nombreux élus locaux, en charge de l'urbanisme, de l'aménagement, des transports, des fêtes ou encore du tourisme, nous ont rejoints. La diversité de leurs attributions démontre que seule l'implication de tous les acteurs peut nous permettre de réussir. Tel est bien l'objectif premier de Centre-ville en mouvement : rassembler tous les acteurs concernés afin qu'ils travaillent ensemble, en créant du lien, en toute convivialité. Notre succès sera le vôtre.

Si nous parvenons à cette alchimie, en bâtissant des centres-villes plus attractifs, nous parviendrons à créer un cercle vertueux. Nos villes attireront de nouveaux habitants et de nouvelles entreprises, favorisant l'essor des commerces. Il ne nous reste plus qu'à trouver un point d'entrée sur ce cercle vertueux. Celui du manager de centre-ville me paraît tout à fait approprié. Je ne crois pas qu'il constitue l'alpha et l'oméga du système. Cependant, il participe à une certaine prise de conscience et permet de valoriser au mieux les initiatives, en les coordonnant. Il ne faudrait pas croire qu'avant lui, rien n'a été entrepris pour les centres-villes. Le manager marque simplement une nouvelle étape dans le développement de ceux-ci.

Nous échangerons sur ce thème aujourd'hui, au cours de cette manifestation, qui est en réalité la première organisée par la délégation au management de notre association. L'ensemble de nos partenaires publics, au premier rang desquels le Ministère de l'écologie, ont salué cette démarche. Le Ministère du commerce, de l'artisanat et des PME suit également avec beaucoup d'attention nos travaux. Le Ministère chargé de la ville est lui aussi très impliqué dans nos actions, et notamment dans l'appel à projet pour les quartiers difficiles. Après avoir remercié tous nos partenaires et les participants, je salue tous les membres de notre Bureau et notre équipe, mais aussi l'Association française des chambres de commerce et d'industrie ainsi que l'Assemblée des présidents de chambres des métiers et de l'artisanat, toujours fidèles à nos côtés. Je remercie également les chercheurs qui nous aident à progresser dans nos réflexions ainsi que tous nos partenaires privés. Ces quelques remerciements devraient suffire à vous convaincre de la multiplicité des acteurs impliqués dans la réussite de notre projet. C'est avec eux que nous voulons aujourd'hui construire cette alchimie subtile, à laquelle je faisais allusion plus tôt. Je souhaite que cette journée marque une nouvelle étape dans le développement de notre association, afin que vous soyez plus nombreux encore lors de notre prochain rendez-vous à Nancy, en octobre.

**Pierre CREUZET**, directeur de Centre-Ville en Mouvement

Pour conclure, je voudrais vous passer les salutations de Nathalie KOSCIUSKO-MORIZET, qui m'a fait part de son intention de doter la ville de Longjumeau, dont elle est le maire, d'un manager de centre-ville.

**Le contexte de crise,  
quelles conséquences et quels impacts sur le commerce et l'artisanat ?**

**Jean-Marc LEHU**

*Maître de conférences à la Sorbonne*

Confronté à l'érosion de ses audiences et à une crise profonde, TF1 a récemment lancé une campagne de communication. Ainsi, la première chaîne française vient d'investir un peu moins de 10 millions d'euros dans cette campagne, sans pour autant changer quoi que ce soit dans ses programmes. En clair, il s'agit d'attirer le public pour lui montrer que la chaîne n'a pas changé. De toute évidence, les téléspectateurs vont à nouveau fuir. Il serait bon que les centres-villes, qui auraient l'idée de se lancer dans de grandes campagnes de communication ou événementielles, méditent cet exemple. Il est possible de concevoir deux rôles pour le manager de centre-ville. D'une part, il peut être celui qui met en place des événements ponctuels pour animer le centre-ville. D'autre part, il peut servir d'interface entre le commerce, l'artisanat et les PME. Cette seconde solution est nettement préférable à la première.

Le contexte économique a rarement été aussi défavorable. A la première crise que nous subissons aujourd'hui de plein fouet, succèdera une seconde, qui sera celle de l'hyper-dette. Aujourd'hui, la crise présente de multiples facettes. Elle est toute à la fois commerciale, alimentaire, énergétique, immobilière, financière, géopolitique, économique, mais aussi sanitaire. Il nous faut faire face aujourd'hui à tous ces fronts qui avancent en parallèle. Les sécurités existantes n'ont pas fonctionné et désormais, nous n'avons plus visibilité, même à court terme. De fait, cette crise se traduit par une crise de confiance face à cet environnement particulièrement incertain. Entreprises et consommateurs optent pour la prudence et donc pour l'immobilisme. La reprise est probable dans les mois à venir. Cependant, il ne faudra pas s'attendre à une croissance très marquée. Le chômage restera très élevé. Par ailleurs, nous trouvant dans une économie de renouvellement et non d'équipement, le monde occidental a besoin d'une croissance forte pour ressentir une amélioration réelle. De plus, les sursauts des matières premières risquent d'hypothéquer la croissance.

A court terme, la consommation risque de se contracter, dans un contexte particulièrement anxiogène, alors que se multiplient les licenciements massifs. L'accès au crédit est désormais restreint et une guerre des prix s'engage. A ce propos, une enquête du CREDOC parue au début de l'année a démontré que la notion de « prix juste » a quasiment disparu. Les acteurs considèrent les prix comme trop élevés ou trop bas. De fait, les soldes d'été risquent de s'avérer particulièrement mauvais. Le commerce et l'artisanat seront assurément confrontés à une contraction de l'activité, qui se traduira par des difficultés financières mais aussi un problème en matière de fonds propres pour les petites entités, limitant d'autant les capacités d'investissement et d'emprunt. Les pressions et la négociation tarifaires s'accroissent, compliquant le jeu pour les plus petits acteurs. En outre, les consommateurs font évoluer rapidement leur mode de vie.

Il est intéressant de constater que le chinois ne dispose d'aucun idéogramme pour le terme de crise. Pour évoquer la crise, les Chinois combinent les idéogrammes du danger et de l'opportunité. Cette ambivalence est très intéressante, même si elle relève du poncif. Cependant, en quoi la crise peut-elle véritablement constituer une opportunité ? C'est la question que doit se poser un manager de centre-ville, un élu ou une entreprise aujourd'hui, même si elle n'est ni facile, ni plaisante. De cette question en découlent plusieurs autres, portant sur :

- La pertinence du métier ;
- La performance de l'offre ;
- L'authenticité du positionnement ;
- L'adéquation des prix ;
- La visibilité de l'innovation ;
- La validité de l'implication.

Sans réponse claire à toutes ces questions, il est peu probable qu'un acteur puisse sortir de la crise. La première question nous amène à réfléchir sur les métiers qui sont appelés à disparaître. Les élus doivent accepter ce changement de modèle et de société. La seconde nous amène à prendre conscience du fait que l'on n'est jamais seul sur le marché. Même dans un petit village isolé, le web introduit une nouvelle

concurrence, qui peut s'avérer féroce. Quant à l'authenticité du positionnement, c'est la question de l'adéquation stratégique qui se pose, même pour les PME. Ces dernières peuvent survivre en période de croissance sans stratégie. Cela n'est plus vrai en période de crise. La stratégie doit nous permettre de réfléchir sur notre identité et notre but. En matière d'adéquation des prix, il faut dépasser la question des marges pour s'intéresser aux attentes des clients. Une innovation peut rester totalement imperceptible, en l'absence de stratégie pour la mettre en valeur. Enfin, concernant la validité de l'implication, il faut prendre conscience que nous sommes tous des rouages de la société.

En tant qu'être humains, nous avons besoin de souffrir ou d'avoir peur pour changer. Si la crise ne dure que quelques mois, je crains que nous ne changions pas vraiment. Le premier réflexe dans un tel contexte est celui de vendre. Peut-être s'agit-il d'une erreur et peut-être vaut-il mieux privilégier le marketing. Suivant la définition première du terme, le marketing sert à délivrer et à échanger des offres qui ont de la valeur. En temps de crise, il faut bien entendu maîtriser les coûts et améliorer la productivité, mais l'innovation commerciale est tout aussi essentielle. Je veux croire qu'il existe une marge de manœuvre en la matière, dans la mesure où 51 % des Français considèrent que consommer mieux implique de consommer des produits respectueux de l'environnement et 54 % ont le sentiment de ne pas être respectés.

Nous parlons de crise du pouvoir d'achat, alors même qu'en 2009, le taux d'épargne atteignait encore 15,9 %, un chiffre inégalé de par le monde. L'assurance-vie draine 1 200 milliards d'euros chaque année. Par ailleurs, 61 % des Français croient à la reprise économique avant 2011, pendant qu'on nous râchasse la théorie de la déclinologie ou celle de la sinistrose. 75 % ont une image bonne ou positive du commerce ; 87 % disent apprécier leurs commerçants. Enfin, 15 % des Français interrogés se déclarent tout à fait fidèles aux marques, 19 % se considèrent récompensés pour leur fidélité et 21 % déclarent être moins fidèles qu'avant. Ces proportions demeurent très faibles et nous percevons bien le gisement de croissance pour les commerçants de centre-ville, qui sont en mesure de récompenser directement les clients fidèles, au-delà des simples cartes de fidélité.

Nous pouvons distinguer sept axes sur lesquels le manager de centre-ville peut véritablement jouer :

- **Adaptation**

Pour comprendre ce concept, nous pouvons nous appuyer sur l'exemple d'Alain AFFLELOU qui donne désormais un an aux consommateurs pour payer leurs achats dans ses boutiques. De même, Carrefour a compris l'intérêt de réinvestir les centres-villes et l'objectif durable du commerce. Récemment, les représentants d'une grande enseigne me demandaient quelle attitude adopter face à l'érosion des ventes. Je leur ai proposé de résister un quart de siècle, car, d'ici là, cette enseigne se sera réimplantée en centre-ville.

Pour contrer Sony et Apple, Dell a développé la gamme Adamo, à savoir des produits de haute technologie et au design innovant, pour un prix dix fois plus élevé que les produits d'entrée de gamme. Plutôt que le volume, la marque vise les niches. En période de crise, il n'est pas forcément nécessaire de baisser les prix.

Dans un contexte de crise aiguë, alors que l'on prévoyait la fermeture de 15 000 restaurants en 2009, Sysco, leader américain de la fourniture pour les établissements de restauration, a fourni des formations culinaires gratuites aux restaurateurs pour améliorer les offres et diminuer les coûts.

- **Conscience**

Face à une entreprise se trouve un individu, le client, qu'il faut prendre en compte réellement. Ainsi, en 2004, la CCI de Rennes a mis au point un engagement sur les responsabilités sociétales comprises dans le Pacte des Nations unies.

- **Authenticité**

Danone a parfois échoué sur ce plan, mais a aussi connu une belle réussite avec la Maison du yaourt, restaurant implanté dans le centre-ville de Barcelone, qui joue sur la carte de l'authenticité.

De même, les restaurants végétariens Tibits en Suisse ont eu l'idée d'installer au printemps des fourchettes géantes apposées sur le tronc des arbres, de sorte qu'elles rappellent que l'on mange de la verdure chez Tibits. Là encore, il s'agit d'une initiative qui dynamise les centres-villes.

- **Sens différenciant**

Les Sables d'Olonne ont eu la bonne idée récemment de développer le concept de l'aspirateur à nuages. Ainsi, les personnes qui ont effectué une réservation et qui sont confrontées au mauvais temps sont automatiquement remboursées. Ceux qui hésitent à réserver voient donc le frein se lever.

Les supérettes AQUI en Espagne ont refait leurs magasins pour recréer l'ambiance des places de marché. Sur les six derniers mois, ces magasins ont enregistré un chiffre d'affaires supérieur de 23 % par rapport aux commerces de proximité conventionnels.

- **Valeurs**

Dès 2007, l'enseigne Botanic a décidé de supprimer les engrais chimiques et, un an plus tard, de retirer tous les pesticides de ses rayons, marquant son engagement en faveur du développement durable et de l'écologie. La Talemellerie, qui dispose de six boutiques à Grenoble et Chambéry, a choisi la montée en gamme et l'authenticité au moment de l'arrivée de la crise. Les résultats sont excellents.

- **Volonté**

Unilever était confronté à l'échec de l'un de ses produits en Indonésie, nommé Surf Excel. Il faut dire que le produit moussait trop et demandait une consommation importante d'eau. En changeant la composition pour atténuer ces désagréments, dans un pays où l'eau reste une ressource rare, Surf Excel a pris la tête sur son marché.

Le shampoing Lifebuoy connaissait également un échec sur le marché indien, car il était commercialisé sous forme de bouteilles, trop chères à la fabrication. En développant des doses uniques, le produit a vu ses ventes exploser.

Enfin, au Brésil, la lessive OMO a connu un échec dans un premier temps. En créant des laveries publiques, le produit a décollé.

- **Courage**

Mont-Blanc a décidé au cœur de la crise de ne pas diminuer ses prix, mais de diviser par deux le nombre de ses boutiques. Le but est d'attendre l'après-crise. Pour la première fois depuis 20 ans, Mars a décidé de lancer une nouvelle barre chocolatée, Fling, une décision qui peut surprendre au regard du contexte économique actuel. En fait, ce n'est pas forcément une mauvaise idée, sachant que la crise est terriblement anxiogène et que le chocolat a des vertus anti-stress reconnues. Son concurrent direct Hershey's a pris le contrepied des habitudes en temps de crise, en investissant massivement sur la communication et le marketing (+ 26 % sur l'année 2008), ce qui s'est traduit par une hausse de 51 % du résultat net. En 2009, le groupe prévoit une nouvelle augmentation de ses dépenses marketing.

Selon une étude KPMG/CGPME, 55 % des dirigeants d'entreprise affirment que leur activité se maintient ou se développe malgré la crise. Ceci nous laisse un certain optimisme. Pour surmonter la crise, il faut redéfinir son positionnement sur le marché, même pour les PME de centre-ville. C'est en effet un travail qui peut être réalisé par un manager de centre-ville à l'échelle d'un quartier ou d'une rue. Ensuite, il faut aussi vérifier la pertinence de la promesse. Il est aussi important de contrôler l'apport en termes de valeur ajoutée d'un commerce. C'est en effet cette valeur ajoutée qui va amener un consommateur à choisir une enseigne plutôt qu'une autre. La validité du positionnement doit elle aussi faire l'objet d'un examen attentif, par rapport à la concurrence notamment. Il faut par ailleurs réinventer des vecteurs de communication. Nous sommes entrés dans une nouvelle société, dans laquelle il est impossible d'ignorer l'outil internet ou encore le marketing ambiant. Il ne faut pas dépenser plus, mais dépenser plus judicieusement. Il est en outre indispensable de respecter les destinataires, clients et consommateurs. Le marketing ne sert plus à faire acheter, mais à pousser à un nouvel achat. Dans une société totalement interconnectée, le respect de l'environnement et du développement durable deviennent de véritables handicaps. Sans un tel travail, certaines PME, certains artisans et certains commerçants seront amenés à disparaître.

Quels sont les atouts potentiels des petits commerces ? Avant toute chose, il faut citer la proximité. La belle réussite du site [www.justeacote.com](http://www.justeacote.com) doit nous éclairer. Beaucoup ont compris tout ce qu'ils avaient à gagner en termes de pouvoir d'achat, mais aussi de temps et de contact humain, en privilégiant les centres-villes pour leurs achats. Par ailleurs, il est plus facile de mobiliser et de motiver un personnel quand il est réduit à quelques unités. De plus, les pressions boursières s'avèrent assez faibles sur les artisans et commerçants. Les sociétés cotées sont confrontées à l'impératif des résultats trimestriels, qui amènent à négliger le long terme. De fait, les petits commerces disposent d'un levier nettement plus efficace. Les managers de centre-ville ont vocation à penser l'avenir. L'absence de circuit hiérarchique complexe donne plus de réactivité à ces structures, qui peuvent ainsi évoluer plus rapidement. La valeur prix est essentielle. En période de crise, il est important de lui rendre toute sa force en pariant sur la stabilité, sans quoi les clients vont attendre les rabais. Enfin, les questions éthiques prennent une force plus grande encore dans le contexte local, pour les commerçants qui sont en prise directe avec l'environnement social. Récemment, un magazine de défense des consommateurs démontrait comment certaines marques vendaient des paquets familiaux ou soi-disant économiques à des prix

plus élevés que le reste de leurs produits. Ces marques n'ont pas compris à quoi elles s'exposent, car les clients vont un jour ou l'autre se détourner d'elles.

Dans ce contexte de crise, le marché de la vente de fleurs se porte mal. En Australie, un petit groupe a décidé d'exploiter au début de l'année la fête des secrétaires. Faut de moyens, il a choisi une communication peu coûteuse, mais très originale. Il a utilisé les panneaux de signalisation dans les grandes villes, en y apposant des feuilles en carton en formes de feuilles de part et d'autre, pour les faire ressembler à des fleurs. Grâce à cette trouvaille ingénieuse, qui joue sur la proximité avec le consommateur, les commandes ont augmenté en nombre de 77 % sur la période d'une année sur l'autre et de 14 % en valeur.

Le tourisme est de même particulièrement impacté par la crise. Les Français décident désormais de leur destination 11 jours avant leur départ. Le groupe Melia a décidé d'axer toute sa communication sur la « passion », afin de reconforter le consommateur.

Paul-Marie EDWARDS a racheté en 2003 l'entreprise Safir spécialisée dans la vente de portes de garage, essentiellement pour la rénovation. En 2006, il rachète une petite société nommée Climeca, qui fabrique des cabines d'ascenseur et a conservé une large activité de serrurerie traditionnelle. L'année suivante, il rachète Astec, spécialiste des portes sectionnelles. En 2008, c'est au tour de Somaco, fabricant de portes souples, de tomber dans le giron du Groupe Safir, qui voit officiellement le jour en 2009. Le groupe, qui s'est bien implanté en Europe, compte désormais 116 salariés et obtient des résultats satisfaisants, avec un chiffre d'affaires de 21,5 millions d'euros et un EBITDA supérieur à 14 %. Le fondateur s'appuie sur une stratégie top-down, qui n'imité pas les pratiques du marché, mais innove constamment, en faisant confiance aux quatre directeurs généraux, relais de savoir et de motivation.

Malgré la crise, le groupe a décidé de renforcer la R&D, par le biais d'une embauche et de la création d'un entrepôt dédié. Les rachats successifs sont à l'origine de synergies efficaces, avec un interlocuteur unique, qui sert de porte d'entrée sur tout le groupe. Sans être frileuse, la gestion financière s'avère très prudente. Le groupe étaye ses offres par le biais de focus groupes et a développé une gestion des ressources humaines remarquable, passant par l'identification et la valorisation des talents. Il a développé une véritable éthique anti-délocalisation, même si le sourcing peut provenir de l'étranger.

Le groupe aujourd'hui obtient de beaux résultats, grâce à son ancrage humain, à sa communication efficace, avec une charte graphique unifiée notamment, et surtout grâce à la passion d'un homme. J'espère que les commerçants, les artisans et les managers de centre-ville sauront demain s'inspirer de cet exemple et de cette passion.

**Pierre CREUZET**, directeur de Centre-Ville en Mouvement

Votre intervention nous ouvre l'esprit et nous incite à évoluer. C'est pour cette raison qu'avec Carrefour, nous avons créé **le baromètre des attentes des consommateurs en centre-ville**, car la crise en en train de bouleverser les habitudes de consommation et les choix de vie.

## **Les résultats du premier baromètre des attentes des consommateurs pour la vie de leur centre-ville**

**Aurélié BOUILLOT**

*Directrice d'études TNS-Sofres*

Cette première édition du baromètre des attentes des consommateurs s'est appuyée sur un échantillon large de 1 000 personnes et a été ensuite recentrée sur les seules personnes vivant dans des agglomérations de plus de 5 000 habitants. Trois grands enseignements en ressortent.

Tout d'abord, trois quarts des personnes interrogées nous ont fait part d'un ressenti positif concernant le centre-ville. Dans le détail, elles se sentent :

- Satisfaites ou contentes (41 %)
- Libres ou indépendantes (40 %)

Les Français considèrent bien le centre-ville comme un espace de liberté. Pour compléter cette première impression, nous avons eu recours à une question ouverte permettant aux personnes interrogées de lister les mots et images associés au centre-ville. Les relations sociales et les échanges reviennent à 62 %. L'aménagement (infrastructures, transports et urbanisme) arrive ensuite avec 40 % des réponses. Cette thématique génère une part des jugements positifs, mais aussi une grande part des jugements négatifs. Il faut souligner qu'en grande majorité, ceux qui jugent de manière négative les centres-villes sont ceux qui ne peuvent en profiter, du fait de revenus faibles.

Dans *l'Esprit des lois*, Montesquieu affirmait : « Partout où il y a des mœurs douces, il y a du commerce ; et partout où il y a du commerce, il y a des mœurs douces ». Le centre-ville ne déroge pas à cette règle. Ce sont en effet les commerces qui portent cette promesse d'échanges et de lien social. En effet, lorsqu'on leur demande : « Quels sont, selon vous, les avantages des commerces de centre-ville ? », au-delà de la proximité et de la création d'emplois, les personnes interrogées répondent avant tout que les commerces rendent la ville attractive, améliorent la qualité de vie et créent de l'animation. Lorsqu'on demande à ces mêmes personnes comment rendre plus attractif leur centre-ville, ils répondent à 39 % par l'implantation de nouveaux commerces. Dans les villes moyennes, dont la population est comprise entre 5 000 et 20 000 habitants, cette proportion monte même à 53 %. Les problèmes de circulation et d'environnement ne viennent qu'en second plan.

C'est en réalité une complémentarité qui s'instaure entre les commerces de centre-ville et ceux de périphérie. Ces derniers conservent l'apanage des prix intéressants (72 %) et du choix (70 %). En revanche, ce sont les commerces de centre-ville qui disposent d'une longueur d'avance en matière de relationnel (53 %).

La notion de management durable apparaît en filigrane comme une nécessité, en matière d'accès essentiellement. Ainsi, interrogés sur le centre-ville idéal, les Français le décrivent comme facile d'accès, avec des parkings et des espaces piétons (43 %), agréable, attractif, avec une vie culturelle (37 %) et avec des espaces verts (36 %). En pratique, ce sont deux réalités qui s'affrontent. Nous avons identifié trois grandes raisons qui amènent les consommateurs en centre-ville, à savoir les courses alimentaires, les achats dans des magasins spécialisés et, enfin, le shopping et les balades. Nous voyons ainsi bien que les commerces constituent l'attrait principal, alors que les administrations ne jouent qu'un rôle secondaire. Les restaurants, bars, cafés, cinémas et musées arrivent en dernière position.

Ce sont les cadres et les jeunes qui fréquentent de manière la plus assidue le centre ville, pour les sorties, comme pour le shopping ou encore les courses alimentaires. Les habitants de Paris, Lyon et Marseille se démarquent du reste de la population, en ceci qu'ils se rendent régulièrement en centre-ville pour aller au café, au restaurant ou dans des bars.

54 % des personnes interrogées se disent d'accord avec l'affirmation : « Mon centre-ville est très vivant, animé », un chiffre qui monte à 88 % pour les habitants de Paris, Lyon et Marseille. 74 % aiment vraiment y

faire leurs courses et se balader. Ils ont l'impression, en majorité, que de plus en plus d'enseignes nationales s'implantent dans leur ville. De l'autre côté, dans ce que l'on pourrait appeler « les centres-villes qui s'ennuient », on retrouve les autres villes. Ainsi, seule une petite majorité (58 %) déclare aimer y faire ses courses et s'y balader. Cette impression neutre ou négative est liée avec la question des commerces. Un tiers des habitants estime qu'il n'existe pas de dynamique commerciale positive dans leur ville.

Sans surprise, au travers de cette période de crise, les Français perçoivent la consommation comme plus axée sur l'utilitaire et le basic (73 %), mais aussi plus mouvante (52 %). La notion de plaisir n'est toutefois pas totalement absente. 52 % avouent rechercher encore le meilleur rapport qualité/prix. Cependant, il ne faudrait pas croire que ces tendances n'étaient pas présentes avant même la survenue de la crise. En effet, les questions de pouvoir d'achat étaient déjà bien présentes dans la période qui précédait. La crise n'a l'effet en réalité que d'un catalyseur.

Les valeurs se retrouvent au centre de la consommation actuelle. Les grandes marques perdent ainsi du terrain dans l'esprit des Français, qui recherchent de plus en plus une consommation plus respectueuse de l'environnement. Ils délaissent quelque peu l'innovation.

**PREMIERE TABLE RONDE**  
**Positionnement des enseignes et choix des élus :**  
**comment accompagner au mieux**  
**les installations de nouveaux commerces et de services ?**

*Participent à la table ronde :*

*Chantal ZIMMER, Déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise*  
*Pierre CREUZET, Directeur Général de Centre-Ville en Mouvement*  
*Aurélié BOUILLLOT, Directrice d'études TNS-Sofres*  
*Jérôme LE GRELLE, Directeur développement et opérations, Carrefour Property*  
*Hammou ALLALI, Directeur des investissements immobiliers, CDC*  
*Béatrice VAUDAY, Responsable du département gares, SNCF*

*La table ronde est animée par Olivier MEKDJAN, spécialiste en management et formateur*

**Pierre CREUZET**

Avant toute chose, je dois excuser Gérard HAMEL, député-maire de Dreux, qui, du fait du décès de l'un de ses proches, ne pourra être présent parmi nous aujourd'hui, ainsi que Geneviève GOSSELIN, première adjointe au maire de Cherbourg, souffrante.

**Olivier MEKDJAN**

J'aimerais tout d'abord recueillir votre avis sur les résultats du baromètre TNS-Sofres.

**Jérôme LE GRELLE**

Il s'agit pour nous d'une très bonne surprise, car, habituellement, on oppose de manière radicale périphérie et centre-ville. Le développement des commerces dans la première de ces zones ferait souffrir les commerces implantés en centre-ville. En réalité, ce sondage montre que la bataille n'aura pas lieu entre la périphérie et le centre-ville. Les commerçants disposent en réalité de vrais atouts.

Par ailleurs, ressortent des demandes en termes d'accessibilité. Pour les satisfaire, les commerçants ne peuvent agir seuls et ont besoin de l'appui de tous les partenaires. De même, nous percevons des attentes concernant la culture et le loisir, qui sont des activités qui s'expriment soit dans les très grandes villes soit hors des villes.

**Chantal ZIMMER**

Selon les résultats de la dernière étude CSA, il ressort que 95 % des franchisés disposent d'un local commercial, tandis que 5 % seulement sont des commerçants itinérants. La majeure partie (65 %) est implantée en centre-ville, contre 17 % en périphérie. Cette enquête ne fait en réalité que confirmer des tendances latentes depuis un certain nombre d'années. La crise n'aura servi que de catalyseur. Ainsi, nous retrouvons un accent particulier sur les valeurs, qui remettent l'homme au centre du système, en tant que commerçant ou en tant que consommateur.

**Béatrice VAUDAY**

La SNCF gère plus de 3 000 gares, dont 1 750 ne disposent d'aucun personnel. Les régions nous font part de leur volonté de « réhumaniser » ces gares. Si le commerce adoucit les mœurs, comme semble le dire Montesquieu, nous avons particulièrement besoin de commerces dans les gares. L'évolution actuelle du transport régional nous laisse à penser que le nombre de voyageurs sera multiplié par quatre à l'horizon 2030, par le biais d'un déplacement des habitudes de transport de la voiture vers le train. Pour l'heure, beaucoup de nos gares ne sont pas tout à fait adaptées à cette problématique. La branche Proximité de la SNCF s'attache à revitaliser les gares, en implantant des commerces ou des activités autres dans les locaux libres.

### **Hammou ALLALI**

Je suis impressionné par la perception très positive du centre-ville par les habitants. La Caisse des dépôts et consignations travaille sur la question de la requalification des centres-villes depuis plusieurs années, en partenariat avec l'ANRU, l'ANAH et les collectivités locales. Nous avons pris le problème sous l'angle immobilier, en participant au financement de nouvelles implantations de commerces et d'artisans et de logements à prix modéré. Notre modèle économique original, avec une rentabilité à très long terme nous permet de maintenir nos loyers dans le bas de la fourchette.

### **Pierre CREUZET**

Nous pouvons voir l'ampleur du travail qui reste à fournir lorsque 44 % des personnes interrogées jugent leur centre-ville peu animé. Nous voyons par ailleurs que les sorties se passent ailleurs qu'en centres-villes. Cela signifie-t-il que les centres-villes n'offrent pas de lieux de convivialité pour animer le soir notamment ?

### **Aurélié BOUILLOT**

Dans les très grandes villes, l'offre et les pratiques ne sont pas les mêmes que dans les villes de taille plus modeste. Cependant, les musées, les restaurants et les cinémas ne constituent plus des références pour les centres-villes. Ces éléments ne font pas partie des éléments-clés que citent les personnes interrogées. Dans le contexte actuel, le commerce est considéré comme un baromètre de la situation économique. Je pense à ce titre que les exemples fournis par Monsieur LEHU concernant la revitalisation des centres-villes pourraient contribuer à inverser cette tendance.

### **Chantal ZIMMER**

C'est le commerçant qui donne son âme au centre-ville, par le biais notamment de la mise en avant de valeurs claires. Le consommateur est à la recherche d'enseignes, qui constituent pour lui un repère et une sécurité, mais il a en même temps besoin d'un commerçant proche de lui. Le concept de franchise implique un concept, un savoir-faire et une assistance. Le franchiseur cherche à apporter en permanence un avantage concurrentiel à son franchisé. En cela, les formations et l'accompagnement sont indispensables. La Fédération propose elle aussi des modules de formation, qui s'adaptent à la pratique de la franchise plutôt qu'aux métiers. L'une des sources du succès réside de toute évidence dans la transmission des savoir-faire.

Parfois, la greffe ne prend pas. C'est le cas lorsque le franchiseur a mal choisi son franchisé. Dans certains cas, c'est l'emplacement qui n'est pas le bon. D'autres fois encore, c'est le concept voire le positionnement marketing qui ne fonctionne pas.

### **Une intervenante**

Les concepts sont-ils adaptés à la localisation, c'est-à-dire en centre-ville ou dans les centres commerciaux ?

### **Chantal ZIMMER**

Il appartient plutôt au franchisé de s'adapter à sa clientèle. Avec, entre les mains, une boîte à outils fournie par le franchiseur, le franchisé doit utiliser au mieux ce qui lui a été donné. C'est donc lui qui détermine comment s'organiser en fonction notamment de sa localisation.

### **Olivier MEDJAN**

Béatrice VAUDAY, quels nouveaux partenaires pouvons-nous imaginer demain pour les gares ? Comment imaginez-vous la gare de 2030 ?

### **Béatrice VAUDAY**

Nous avons déjà envisagé un dispositif de franchises pour les gares, comme cela existe déjà en Allemagne et en Suisse. Cette idée a trouvé sa concrétisation dans le cadre du concept des « Points TER », label accordé à certains commerces qui remplissent certains services. Les petits commerces comme les grandes enseignes ont fait part de leur intérêt pour ce concept qui ne fait en réalité que démarrer. Ainsi, les voyageurs peuvent

appeler un taxi, peuvent laisser un message ou un objet à une personne tierce. Ils peuvent aussi se renseigner sur les autobus, emprunter des parapluies lorsqu'il pleut, etc. De la sorte, nous voulons créer une certaine convivialité autour de la gare. Nous nous apprêtons d'ailleurs à labelliser 52 boutiques « Relais ». A Auxerre, c'est un buffet de gare qui a créé un espace d'attente disposant d'un espace wifi, sans obligation de consommer. Ce modèle est plutôt destiné aux petites gares qu'aux grandes, qui abritent déjà de très nombreux commerces. C'est ainsi que nous espérons participer à la redynamisation des quartiers et de la gare. Certaines agglomérations offrent des vélos en libre-service. Ceci n'est pas sans intérêt pour les personnes qui prennent le train au quotidien, car les autres transportent bien souvent des bagages.

Nous sélectionnons avec un soin tout particulier les services qui seront offerts dans le cadre des « Points TER ». Chaque région lance des appels à projet et nous avons établi une charte avec une liste de services qui est loin d'être exhaustive. Nous comptons aussi sur la créativité des acteurs locaux. Nous rémunérons chacun de ces services, de sorte que le coût de la location des locaux s'en trouve diminué.

La gare de 2030 se trouvera à la convergence de modes de transports partagés, comme le covoiturage ou le vélo en libre service. Cette gare, elle aussi, sera partagée, modulaire et adaptable. Elle devient ainsi une gare-village poreuse, capable de traiter la problématique des coupures du tissu urbain. La desserte devra être plus conviviale. Le quai sera dans le prolongement du trottoir et le mobilier cohérent entre la ville et celui de l'entreprise ferroviaire.

#### **Olivier MEKDJAN**

Hammou ALLALI, pouvez-vous évoquer l'action de la Caisse des dépôts et consignations dans la ville de Châlons-en-Champagne ?

#### **Hammou ALLALI**

La CDC intervient aux côtés des collectivités territoriales dans le cadre d'opérations de requalification urbaine ou territoriale. La ZAC de Châlons-en-Champagne peinait à trouver sa vocation. Nous avons donc travaillé pendant plusieurs années sur la mise en place d'un espace commercial, avec l'appui de sachants et d'autres investisseurs. Je veux croire que les commerçants, les locataires et les investisseurs sont assez satisfaits des investissements réalisés.

Au-delà, la CDC développe une action dans les petites, moyennes et grandes villes, à condition toujours que le projet soit suffisamment structuré. Nous voulons par ce biais nous assurer des retombées positives pour les collectivités et les commerçants et de la dimension d'intérêt général. Dans ce cadre, nous pouvons être amenés à conseiller les collectivités sur des projets, mais nous n'initions pas de démarches.

#### **Olivier MEKDJAN**

Jérôme LE GRELLE, quelle part représente le chiffre d'affaires des magasins de centre-ville, par rapport à ceux implantés en périphérie ? La part des premiers progresse-t-elle ?

#### **Jérôme LE GRELLE**

Au risque de vous décevoir, je ne connais pas ce chiffre et je ne pense pas qu'il soit véritablement pertinent. C'est plutôt la dynamique qui est intéressante à observer. Nous avons aujourd'hui en projet 3 000 implantations dans toute la France, alors qu'il n'existe que quelques centaines d'hypermarchés sur le territoire. La franchise représente une part très importante de ce total. En termes de chiffres d'affaires, les écarts sont colossaux entre le volume généré par un hypermarché de périphérie et un magasin de centre-ville.

Dans les sept magasins Carrefour city existants, les résultats s'avèrent très encourageants, avec une progression à deux chiffres chaque année.

#### **Olivier MEKDJAN**

Avant de passer la parole à la salle, je souhaiterais que nous écoutions le directeur du développement économique de la ville de Cherbourg.

## **De la salle**

Les élus de Cherbourg ont lancé récemment un projet de redynamisation du centre-ville. Dans un premier temps, ils ont étudié les grandes dynamiques existantes au niveau de l'agglomération. C'est sur cette base qu'ils ont construit un projet urbain, autour du concept de « retrouver un art de vivre en ville ». Il s'appuie sur l'aménagement des espaces urbains et revoit la place du commerce sous toutes ses formes, en passant par la restructuration d'un centre commercial en centre-ville et la modernisation de notre centre-ville ancien. Le projet urbain tire sa force des apports commerciaux et vice-versa.

Deux grands aspects caractérisent ce projet, à savoir la modernisation du centre-ville ancien et le développement de l'attractivité commerciale. Sur ce deuxième plan, nous avons recherché des investisseurs, comme Carrefour Property, la CDC et la Compagnie financière Duval. Ces acteurs ont développé un projet de création d'un centre commercial en cœur de ville. Parallèlement, les commerçants de centre-ville ont été constamment informés de l'avancée des travaux, afin que les enseignes motrices puissent s'adapter à la modernisation en cours. Dans le même temps, un programme de modernisation du centre piétonnier et de l'offre de stationnement a été mis sur pied.

La piétonisation du centre-ville date des années 70. Alors que le projet avait été mal reçu à l'origine, les commerçants ont rapidement compris l'intérêt d'une telle mesure. Au début des années 2000, nous avons constaté que la halle vieillissait et ne correspondait plus au fonctionnement des marchés non sédentaires. Nous avons alors implanté une grande surface culturelle, qui nous a permis d'inverser la tendance de contraction du centre-ville commerçant. Nous voyons se mettre en œuvre une véritable complémentarité entre le commerce indépendant sous ses formes traditionnelles et les grandes enseignes. C'est sur la base de ce constat qu'est née l'idée d'un grand centre commercial en centre-ville. Par ce biais, nous espérons aussi jouer la carte de la complémentarité, afin que la périphérie bénéficie aussi de retombées positives. Toute l'agglomération jouirait ainsi d'une plus grande attractivité.

## **Marie-Odile GRANDCHAMP, Adjointe au maire de Chaville (Hauts-de-Seine)**

Il semblerait que votre enquête laisse apparaître un lien entre la taille de la ville et la satisfaction. Pouvez-vous nous le confirmer ? Chaville est une ville de moins de 20 000 habitants, qui a lancé un projet de rénovation complète du centre-ville. Quelles pistes pouvez-vous nous donner à ce sujet ? Le développement durable s'appuie sur trois piliers différents, à savoir l'environnemental, le social et l'économique. Lesquels doivent être considérés comme les plus importants ?

## **Aurélié BOUILLOT**

Nous ne pouvons pas parler de satisfaction, mais simplement d'un sentiment. La question que nous avons posée portait sur le ressenti des habitants. Estiment-ils qu'ils ont un centre-ville vivant, animé et dynamique ? Le dispositif que vous avez mis en place peut contribuer à la redynamisation. Il faut considérer ce baromètre comme un point de départ. Dans les vagues suivantes, nous pourrions observer les évolutions.

En matière de développement durable, les trois piliers que vous avez cités semblent importants. Le commerce joue cependant à l'heure actuelle un rôle de tout premier rang pour rassurer les Français sur la santé économique de leur ville.

## **Pierre CREUZET**

Jérôme LE GRELLE, nous parlons aujourd'hui de plus en plus de la notion de commercer autrement, dans le cadre du développement durable. J'imagine que cette réflexion est au cœur de vos préoccupations.

## **Jérôme LE GRELLE**

Nous intégrons en effet cette notion de manière systématique dans le choix de nos produits, mais aussi sur le plan immobilier. Chaville souffre de son positionnement au milieu d'autres grandes villes et manque d'unité. Pour recréer de l'attractivité, il faut développer l'offre. Je pense que Carrefour peut concourir à cela. Au-delà, il faut démontrer une certaine cohérence dans les commerces, les activités, les services et les infrastructures. Le commerce constitue à mon sens un point de départ essentiel.

**Béatrice VAUDAY**

Dans le cadre de la redynamisation des gares, nous insistons sur un aspect sociétal fort. Nous privilégions les personnes fiables sur les personnes rentables, dans le but de pérenniser les implantations. Dans la mesure où les coûts des surfaces restent assez faibles, la rentabilité peut passer au second plan.

**Pierre CREUZET**

L'humain se retrouve aussi au coeur du dispositif.

## DEUXIEME TABLE RONDE

*Participent à la table ronde :*

*Marcel VALIN, Manager de centre-ville à Montrouge, vice-président du club des managers de ville ;  
Francis CABANAT, Président de la CCI Alès-Cévennes.*

*En introduction à cette table ronde est diffusé un court film sur la ville de Montrouge et le travail de redynamisation du centre-ville.*

### **Un intervenant**

Marcel VALIN, pouvez-vous revenir sur l'exemple de Montrouge ?

#### **Marcel VALIN**

Nous avons répertorié 661 commerces à Montrouge aujourd'hui, soit une progression de 30 unités en l'espace de 40 mois. Nous avons observé une véritable problématique en centre-ville que nous nous efforçons de résoudre. Nous avons développé l'activité de la société d'économie mixte chargée de racheter les pieds d'immeuble, sous l'impulsion du maire, qui souhaitait maîtriser la mixité du commerce dans plusieurs grands quartiers du centre-ville. Grâce à ces rachats, nous assurons la pérennité de l'activité. Une franchise de loyers a été mise en place pendant les travaux. Ensuite, ces loyers restent inférieurs au marché pendant les trois premières années.

#### **Pierre CREUZET**

La délégation de management de centre-ville a pour rôle d'apporter un soutien et d'assurer une certaine transversalité.

#### **Francis CABANAT**

Le manager de centre-ville se retrouve au cœur du dispositif qui se met en place dans l'optique de la revitalisation des centres-villes. Les ministères, les élus et les scientifiques nous interpellent quant à l'expérience des managers. Tous veulent faire de Centre-ville en mouvement un think-tank dans ce domaine. C'est dans cet esprit qu'a été créée une délégation de management de centre-ville autour d'Albane REAL, chargée de répertorier les bonnes pratiques à l'usage des élus, ministères et chercheurs. Nous avons entrepris un travail de valorisation important, sur la base de benchmarkings.

Au titre des bonnes pratiques, nous pouvons citer la ville de Saint-Etienne qui a fait appel à la Cité des designers, pour développer une griffe commune, avec des objets d'art à l'intérieur de chaque commerce. Cet exemple pourrait être dupliqué ailleurs. De son côté, l'ACFCI développe un site nommé [www.achat-ville.com](http://www.achat-ville.com), qui fonctionne remarquablement bien.

Il est difficile d'agir de manière transversale, car il faut faire appel à divers ministères et compétences. Je veux croire que le management de centre-ville a besoin d'unifier toutes ces compétences. Le management de centre-ville doit les cristalliser et développer le marketing. L'année 2010 sera marquée par l'avènement de la norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Pour se différencier dans le management de centre-ville, il faudra avoir recours à ce nouveau label.

#### **Pierre CREUZET**

Nous avons noté un véritable besoin d'échanges entre les managers. C'est la raison pour laquelle nous organisons des rencontres et des visites de terrain régulières. Au niveau de la commission CHARRIER, nous réfléchissons plus largement autour de la problématique de la redynamisation. A la demande d'Hervé NOVELLI, l'ACFCI est en passe de mettre au point un référentiel sur le métier de management de centre-ville.

## TROISIEME TABLE RONDE

*Participent à la table ronde :*

*Elisabeth TOUTON, Adjointe au maire de Bordeaux ;  
Philippe LAURENT, Maire de Sceaux, conseiller général des Hauts-de-Seine, vice-président de Paris Métropole ;  
Vincent FOUCHIER, Directeur général adjoint à l'institut d'aménagement et d'urbanisme d'Ile-de-France ;  
Christophe RIPERT, Chargé de mission immobilier, logistique, milieu urbain, SOGARIS ;*

*La table ronde est animée par Pierre CREUZET, Directeur Général de Centre-Ville en Mouvement.*

*En introduction à cette table ronde est diffusé un court film sur la ville de Bordeaux.*

### **Pierre CREUZET**

En dix ans, Bordeaux a connu de grandes transformations, avec tout un travail autour de la Garonne, l'implantation de cinémas en cœur de ville mais aussi du logement, avec un retour des habitants en centre-ville. Elisabeth TOUTON, pouvez-vous revenir sur ces mutations ?

### **Elisabeth TOUTON**

Au cours des dix dernières années, nous avons mené toute une série de grands projets, au premier rang desquels les 45 kilomètres de ligne de tramway. Ces projets se sont accompagnés également d'une politique de restructuration de tous les espaces publics. Il s'agit là d'un point capital. En effet, en même temps que nous offrons une mobilité nouvelle aux Bordelais, nous leur rendons des espaces attractifs. Ils se les sont réappropriés. Indirectement, cette politique a impacté de nombreux secteurs, notamment le commerce. Une fois la période de travaux terminée, qui s'est traduite pour beaucoup par une baisse du chiffre d'affaires, certains ont rénové leur commerce.

Beaucoup de logements restaient vacants ou en mauvais état. Le centre historique a donc fait l'objet d'une opération programmée d'amélioration de l'habitat. Des périmètres de restauration immobilière ont été définis, ce qui représente une procédure contraignante. Nous avons pour objectif de créer 2 500 logements d'ici 2014. Nous avons d'ores et déjà dépassé la barre des 1 500. Ce programme s'est traduit par un accroissement de la mixité, car le nombre de logements à loyer modéré ou libre a progressé. Ainsi, s'est instaurée une véritable vie de quartier.

Au travers de la pépinière artisanale, nous avons voulu réimplanter des artisans en centre-ville, car ils participent au confort des habitants. Ils sont très nombreux aujourd'hui à vouloir rentrer dans cette pépinière.

### **Pierre CREUZET**

Comment êtes-vous parvenus à gérer l'afflux de nouveaux habitants (+ 17 000 en l'espace d'une dizaine d'années), en termes de services publics notamment ?

### **Elisabeth TOUTON**

C'est un travail qui a été mené concomitamment. Nous avons prévu un afflux d'habitants, c'est pourquoi nous avons mis en place une politique particulière sur la petite enfance, les seniors, l'habitat des jeunes et les équipements sportifs. Cependant, il faut être conscient du fait que le centre bénéficie déjà d'une certaine densité d'équipements, culturels notamment. Pour leur part, les étudiants n'avaient jamais véritablement déserté le centre-ville. Nous avons en revanche participé à leur implantation dans certains quartiers, afin d'assurer une mixité intergénérationnelle.

### **Philippe LAURENT**

Je tiens à féliciter Bordeaux pour le travail accompli. Je veux croire que cet exemple est reproductible partout. C'est la prise en compte de l'ensemble des composantes du tissu urbain qui assure la réussite d'un tel projet. Sceaux est une petite ville de province au sein de la grande métropole parisienne. Cette ancienne sous-préfecture du département de la Seine possède une histoire particulière et bénéficie aujourd'hui encore d'une bonne implantation commerciale et de nombreux équipements publics. Notre ville accueille aujourd'hui encore 9 000 étudiants chaque jour. Nous avons développé une politique particulière en leur faveur, avec des logements dédiés.

Nous essayons de copier le modèle bordelais, à l'échelle d'une ville de 20 000 habitants. En 1976, Sceaux fut la première ville de la région parisienne à se doter d'une zone piétonne, ce qui n'est pas allé sans faire grincer des dents. Beaucoup de commerces sont implantés de longue date et jouissent d'une bonne réputation, au-delà même du territoire de la commune. Depuis 2001, nous mettons un accent particulier sur l'accompagnement de l'activité commerciale et artisanale, par le biais notamment de la création d'un poste de manager de centre-ville. Ce dernier répond aux attentes et demandes ponctuelles, mais travaille aussi sur les dossiers de fond, comme les plans d'urbanisme ou d'aménagement durable.

Avec l'aide des commerçants, qui avaient compris l'intérêt du projet, nous avons sauvé le cinéma local, qui battait de l'aile à l'époque. Nous avons en outre rénové le stationnement. Je pense qu'une telle politique ne peut réussir que si les élus se mobilisent véritablement.

### **Pierre CREUZET**

Je vous propose maintenant d'aborder le thème de la densification des centres-villes. Récemment, le maire d'Annecy nous expliquait qu'il lançait des projets de construction d'immeubles R+5 voire R+7 en centre-ville, malgré les réticences des administrés. Vincent FOUCHIER, vous avez rédigé une thèse sur le sujet. Comment ramener des habitants en centre-ville ?

### **Vincent FOUCHIER**

Les mentalités ont grandement évolué sur le sujet. Lorsque je me suis lancé dans la rédaction de cette thèse, au début des années 90, mes opinions étaient très mal reçues. Avant même le sommet de Rio, j'osais prétendre qu'il fallait densifier au nom de l'environnement. Même les écologistes peinaient à accepter cette idée. Aujourd'hui, le principe recueille un large assentiment. En revanche, c'est sur la méthode que persistent des dissonances majeures.

Avant toute chose, il faut prendre conscience du fait que les centres-villes constituent assurément l'une des formes urbaines les plus durables. Les transports en commun y règnent en maître et nous y relevons des mixités de fonctions très élevées. Il faut avant tout préserver cet avantage comparatif.

Les centres-villes ont beaucoup souffert de l'absence de réflexion globale sur l'aménagement, commercial notamment. L'intercommunalité a modifié la donne, dans le bon sens, même si les échelles d'aménagement ne sont pas encore assez larges et que les outils intégrateurs en termes de fiscalité méritent d'être améliorés. Alors que les habitants de centre-ville comptent parmi ceux qui polluent le moins, ce sont ceux qui subissent le plus la pollution. Il faut inverser la tendance.

Par ailleurs, il faut doter ces quartiers de stratégies à la hauteur des enjeux en termes d'utilisation des énergies renouvelables et de réduction des gaz à effet de serre. Au Japon, des villes s'adaptent rapidement au changement et aux dérèglements climatiques. Ce sont les centres-villes qui subiront le plus le phénomène d'îlots de chaleur.

### **Pierre CREUZET**

Christophe RIPERT, vous avez travaillé à l'ADEME ainsi que pour la ville de Paris sur les questions d'environnement et de transport. La question des livraisons et des transports de marchandises est largement oubliée dans le débat actuel.

### **Christophe RIPERT**

A Paris, l'approvisionnement de marchandises représente près de 380 000 mouvements de véhicules par semaine, soit 20 % des émissions de gaz à effet de serre et jusqu'à 50 % des émissions de certains polluants issus de la combustion du diesel. Il est fondamental que les élus prennent en compte ces données dans leur politique d'aménagement du territoire et de mobilité. A défaut, les professionnels sont contraints de recourir à des solutions peu efficaces sur le plan économique comme sur le plan environnemental. La SOGARIS, pour laquelle je travaille, est une société d'économie mixte, dont la fonction est de gérer des espaces logistiques pour approvisionner et gérer les livraisons dans les villes. Les réflexions dépassent le cadre strict du quartier ou de la commune pour intégrer celui du bassin. La diffusion des marchandises doit répondre à des logiques claires et bien appliquées, ce qui est rarement le cas. Les documents d'urbanisme doivent mieux intégrer cette problématique et, à l'échelle de la rue, il est important de bien prendre en compte cette activité, en mettant en place des aires de livraison suffisantes pour apporter un bon service au commerce sans gêner outre mesure la circulation.

Certaines villes, comme Poitiers, ont innové dans ce domaine. Elles ont fait en sorte que les emplacements réservés aux livraisons ne le soient pas 24 heures sur 24. La nuit, ces places servent au stationnement résident. A l'échelle de la ville, il est possible d'imaginer des petits espaces logistiques, en pied d'immeuble ou dans des parkings, permettant de livrer ensuite les marchandises avec des véhicules propres. C'est ce concept qu'a développé La petite reine, société implantée à Bordeaux, Paris, Dijon, Rouen et Londres. Elle dispose de 600 mètres carrés de locaux dans Paris, qui lui permettent de livrer près d'un million de colis en vélos triporteurs électriques, au lieu de camionnettes diesel.

Avec l'essor de l'e-commerce et de la livraison à domicile, il est probable que cette activité connaisse une véritable explosion au cours des prochaines années. Les mairies n'auront pas d'autre choix que de réserver des espaces logistiques en centre-ville.

### **Philippe LAURENT**

A Sceaux, nous avons réservé une quarantaine de places réservées aux livraisons et aux professions libérales médicales et paramédicales disposant d'un disque. Le système fonctionne bien, mais il reste totalement illégal. Dans le cadre de Centre-ville en mouvement, il serait bon de lancer une réflexion sur le sujet.

### **Pierre CREUZET**

Christophe RIPERT, vous vous êtes rendu au Japon dans le but d'y étudier le transport de marchandises. Vous en êtes revenu emballé sur de nombreux points.

### **Christophe RIPERT**

En effet, nous nous sommes rendus à Tokyo dans le cadre d'un voyage d'études. Les services logistiques génèrent des mouvements considérables, car ils concernent dans ce pays aussi bien les commerces que les personnes. De fait, les Japonais ne voyagent jamais avec leurs bagages. Ils sont remis à un transporteur qui les livre avant même l'arrivée à l'hôtel. Je pense que la France suivra ce chemin progressivement. A Yokohama, l'association des riverains d'un quartier commerçant a pris en charge la mutualisation des livraisons des particuliers et des commerçants. Les livraisons sont ainsi centralisées avant d'être prises en charge par trois véhicules chargés de livrer les commerces et les particuliers. Le système, qui centralise 85 % des livraisons du quartier, est aujourd'hui rentable, améliore la qualité de vie et rend le quartier plus attractif.

Les associations de riverains sont très puissantes au Japon et rendent des services aux particuliers. Ainsi, un minibus a été mis en place dans le quartier pour permettre aux mères d'allaiter ou de changer leurs enfants. Outre les livraisons, elles prennent en charge la propreté de certains parcs.

### **Pierre CREUZET**

Elisabeth TOUTON et Philippe LAURENT, comment développer le modèle participatif, à l'image de ce qui se fait au Japon ?

**Elisabeth TOUTON**

Les quartiers anciens constituent de remarquables exemples d'éco-quartiers, malgré les défauts en matière d'énergie. La mixité de ces quartiers engendre des problèmes cependant en termes de conflits d'usage. Chaque projet d'aménagement ou d'animation donne par conséquent lieu à la création d'ateliers de concertation. Nous essayons d'élaborer des projets ensemble, de manière à ce que se noue un dialogue fructueux, même si toutes les demandes ne peuvent toujours être satisfaites.

**Philippe LAURENT**

Un riverain est avant tout un rôleur. Les citoyens en revanche participent. Parfois, il arrive que les riverains deviennent citoyens. Les démarches labellisées impliquent désormais directement les habitants. Aucun élu n'en nie l'importance aujourd'hui. A Sceaux, nous avons mis en place un conseil local de développement durable très large, rassemblant citoyens, acteurs de la ville et personnalités extérieures. Lancé à l'automne dernier, il compte 130 membres. C'est un non élu qui préside ce comité qui se penche sur des questions aussi variées que le désherbage ou l'utilisation du sel de déneigement. Ces préoccupations se diffusent ainsi largement dans la population et nous sommes en passe de gagner notre pari.

**Pierre CREUZET**

Je dois signaler que les prochaines assises de Centre-ville en mouvement donneront lieu à une table ronde d'une heure sur le thème de la densification. Par ailleurs, notre prochaine journée à thème portera sur les économies d'énergie. Vincent FOUCHIER, comment pensez-vous étendre le modèle participatif autour des questions qui vous sont chères ?

**Vincent FOUCHIER**

La vision démiurgique de l'élu n'a plus lieu d'être. Il faut désormais en permanence associer les citoyens dans les réflexions et les projets. La Norvège, qui s'est lancée dans une politique de densification, associe les citoyens de manière large. Ainsi, ce mouvement s'accompagne nécessairement d'une amélioration de la qualité de vie dans les quartiers, avec de nouveaux équipements, services ou dessertes.

**QUATRIEME TABLE RONDE**  
**Le manager de centre-ville, focus sur un métier en plein essor**

*Participent à la table ronde :*

*Alain BOUTIGNY, Rédacteur en chef, Sites commerciaux ;  
Vincent MARTIN, Directeur appui aux entreprises à l'ACFCI ;  
Christian CASTRISEANU, Président du Club des managers ;  
Véronique TRUFFERT, Responsable du département développement de l'entreprise, Chambre de commerce Paris-Hauts-de-Seine ;  
Danièle PATIER, Laboratoire d'économie des transports.*

*La table ronde est animée par Pierre CREUZET, Directeur Général de Centre-Ville en Mouvement*

**Pierre CREUZET**

Christian CASTRISEANU, pouvez-vous nous expliquer clairement en quoi consiste la fonction de manager ?

**Christian CASTRISEANU**

Il assume le rôle de fédérateur de projets et de coordinateur des acteurs locaux, élus, prestataires, commerçants et administratifs. Son spectre d'intervention est très large.

**Danièle PATIER**

Depuis 15 ans, le Ministère des transports, devenu depuis le Ministère de l'écologie, s'est saisi de la question des enquêtes marchandises en ville. Les premières, menées à Bordeaux, Dijon et Marseille, se sont avérées riches en enseignement. Nous avons dépassé le simple cadre du transport de marchandises pour explorer ensuite celui de la logistique urbaine, en lançant une analyse systémique, qui prend en compte l'ensemble des interactions. Nous étions d'ores et déjà convaincus du besoin de créer un homme-orchestre, chargé de partager à la fois les savoirs et les soucis pour développer une ville durable.

Les premiers postes de managers ont été créés autour de l'an 2000. Nous avons récemment voulu faire le point sur cette fonction, par le biais d'un questionnaire. Nous avons reçu une cinquantaine de réponses, chiffre relativement élevé compte tenu de la complexité du questionnaire, qui balayait des sujets comme le recrutement, le montage financier de l'opération, le contenu exact de la fonction, mais aussi les attentes de ces managers. Nous avons d'ores et déjà traité une partie des demandes ce matin autour de la thématique du commerce et de la crise.

Au regard des réponses, il apparaît que la fonction de manager cache des réalités très diverses, allant de la simple animation commerciale à la conduite de projets. Les managers semblent très préoccupés par leur statut et leur fonction précise. Ils sont à la recherche d'une certaine reconnaissance et souhaitent que leurs emplois soient pérennisés. Or la plupart ont été embauchés dans le cadre de projets FISAC, qui sont directement liés au commerce et n'offrent aucune visibilité concernant le moyen terme. Ainsi se développe une certaine amertume chez les managers, qui regrettent l'absence de vision transversale.

Deux vagues d'embauches ont été constatées. La première date de 2003-2004, tandis que la seconde se constate sur les deux dernières années, traduisant un certain succès. En matière de statut, seuls quelques managers ont obtenu un CDI. D'autres sont assimilés fonctionnaires, avec un statut d'ingénieurs territoriaux, tandis que d'autres encore ont un statut plus précaire. Il est à noter que ces derniers ne sont pas forcément ceux qui ont les prérogatives les moins larges.

La décision de l'embauche d'un manager provient pour l'essentiel des mairies. Parfois, les chambres de commerce assurent l'impulsion, avec ou sans le concours des mairies. Les résultats les plus aboutis sont le fait

de structures véritablement pérennes, impliquant les mairies, la CCI, la région et le FISAC. Généralement, au sein de ces structures, les managers, qui avaient été embauchés pour gérer les questions relatives au commerce, voient leurs prérogatives s'élargir, pour inclure des fonctions de chef de projet et de communication. Certains ont l'impression d'être devenus de véritables chefs d'orchestre, inclus dans tous les projets. Cette évolution ne peut que nous réjouir. Souvent, cependant, ils restent exclus des questions de transports.

#### **Pierre CREUZET**

Vincent MARTIN, vous avez découvert récemment ce métier. Quelles sont vos premières conclusions ?

#### **Vincent MARTIN**

C'est autour de l'an 2000 que l'ACFCI a rédigé un premier guide sur le sujet, s'inspirant très largement des expériences canadienne et belge. Hervé NOVELLI a lancé en juin 2008 un plan en faveur du commerce de proximité. C'est à l'automne qu'il a sollicité l'ACFCI pour travailler sur le management de centre-ville, qui constitue l'une des dix mesures figurant dans le plan. Nous avons alors réuni les acteurs concernés et motivés (des managers, mais aussi le Club des managers, Centre-ville en mouvement et le Centre de formation des assistants au commerce) pour mettre au point un référentiel métier, qui laissera cependant une certaine marge de manœuvre aux acteurs locaux.

#### **Christian CASTRISEANU**

Avec le concours de *Sites commerciaux*, nous éditons depuis plusieurs années un annuaire des managers. Il regroupe 118 noms et il semblerait que leur nombre s'accroisse désormais de 50 à 60 unités chaque année. Pour l'essentiel, ce sont des villes de 50 000 à 100 000 habitants et des EPCI qui recrutent. Au sein du Club des managers, nous avons avant tout voulu identifier les missions communes. Le périmètre d'action du manager s'élargit d'année en année. Ainsi, le droit de préemption et le développement des structures entrent désormais dans les prérogatives de nombreux managers.

Cette mutation nécessite des connaissances accrues dans le domaine de l'urbanisme, du développement et des fonctionnalités urbaines. L'animation ne constitue plus qu'une part mineure de l'activité de ces managers. En revanche, ils sont maintenant en charge de trouver des prestataires capables de construire de vrais programmes professionnels.

#### **Pierre CREUZET**

Alain BOUTIGNY, vous vous êtes impliqué dans l'expérience des managers dès l'origine. Rapidement, vous avez construit un guide des managers. Pouvez-vous évoquer avec nous l'aspect humain de la fonction ?

#### **Alain BOUTIGNY**

Les centres-villes répondent au final aux mêmes logiques que les centres commerciaux. Dans ces derniers, l'existence d'un responsable de la coordination des actions apparaissait comme une évidence. Pour les centres-villes, il a fallu beaucoup plus longtemps en revanche pour s'apercevoir que, là aussi, un coordinateur était nécessaire.

La création de postes de managers s'appuie très souvent sur le FISAC. Il nous faut absolument sortir de cette logique qui instaure une précarité certaine et s'accompagne de lenteurs dans la constitution du dossier. Par ailleurs, le FISAC présente un rendement faible au regard des sommes collectées. André SANTINI et Martine AUBRY prétendent assumer à eux seuls le rôle de manager de centre-ville. Si les maires conservent l'essentiel des prérogatives, il est toutefois important de disposer d'un bagage technique.

#### **Pierre CREUZET**

Permettez-moi de défendre les élus. C'est peut-être le terme de « manager » qui pose quelque peu problème. Sans volonté politique, le manager n'est pas en mesure de générer une véritable impulsion.

**Alain BOUTIGNY**

Nous avons remarqué, lors de la dernière enquête du Club des managers, que les grandes villes refusaient de se doter de manager. Paris s'est séparé de ses managers. En revanche, après un passage à vide, Lyon a inversé la tendance.

**Pierre CREUZET**

Véronique TRUFFERT, pouvez-vous évoquer avec nous l'expérience des Hauts-de-Seine ?

**Véronique TRUFFERT**

Je voudrais tout d'abord revenir sur les propos d'Alain BOUTIGNY concernant l'absence de managers dans les grandes villes. Il est vrai qu'aucune des dix grandes villes de plus de 60 000 habitants dans les Hauts-de-Seine ne dispose d'un manager de centre-ville. Les villes moyennes (entre 10 000 et 60 000 habitants) ont multiplié en revanche les créations de postes. Nous avons rencontré André SANTINI la semaine dernière. Il a fait montre de nettement plus de modération dans ses propos. Nous avons bon espoir de le convaincre de monter un partenariat avec la CCI, qui se traduirait notamment par une aide financière de la Chambre. Le dispositif est constitué de trois étages. Le premier est de nature territoriale. Les managers dans les Hauts-de-Seine font en effet figure de bras armé des comités de pilotage, même si la ville demeure l'employeur du manager. Nous menons par ailleurs un travail de promotion de la fonction auprès des villes qui ne se sont pas encore dotées d'un manager. Par ailleurs, nous aidons au recrutement, de manière très concrète. En fonction du profil recherché, le manager présente des compétences différentes. Parfois, ce sont des anciens commerçants qui sont recrutés sur ces postes ou des personnes issues du marketing ou de la communication.

**Vincent MARTIN**

Pour construire une fonction de management de centre-ville, il faut associer les collectivités, les CCI, les chambres de métiers et les unions commerciales. Ce sont ces acteurs qui doivent s'entendre sur un projet clair, qui sera différent d'une ville à l'autre. En tout cas, le référentiel doit servir de base pour la définition des besoins des acteurs.

**Pierre CREUZET**

Christian CASTRISEANU, vous présentez un profil plutôt original, dans la mesure où vous avez été embauché par une chambre de commerce pour travailler à l'échelle d'une communauté d'agglomération.

**Christian CASTRISEANU**

40 % des managers sont directement embauchés par les mairies, tandis que 20 % sont employés par les chambres de commerce. Le restant est recruté par des structures de type associatif, adossé bien souvent à un Office du commerce. D'anciens managers offrent leurs compétences dans le cadre de l'activité de consulting, leur permettant de rayonner sur tout un secteur géographique. De plus en plus fréquemment, les mairies font appel à nous pour diffuser des annonces de recrutement ou nous demander des conseils.

**Pierre CREUZET**

Peut-on évoquer ici la question des salaires ?

**Christian CASTRISEANU**

Notre dernière enquête remonte à 2006. Une nouvelle est programmée pour l'an prochain. En moyenne, les managers sont rémunérés entre 2 000 et 2 500 euros par mois, avec un plafond de 4 000 euros. Généralement, ils coûtent aux collectivités entre 65 000 et 70 000 euros par an.

**Danièle PATIER**

Face à l'émergence de ce métier, il serait important de mettre en place des formations idoines, car un manager ne peut disposer de compétences dans tous les domaines.

**Véronique TRUFFERT**

A ce propos, les écoles Négocia et Advancia réfléchissent à la mise au point de formations dédiées dès 2010. Deux niveaux sont envisagés, pour les « city managers » (bac+5) et les « développeurs de centre-ville » (bac+3 ou bac+4).

**Vincent MARTIN**

Le référentiel intégrera nécessairement les formations, en collaboration étroite avec le CEFAC pour leur élaboration. C'est ainsi que nous inscrirons la fonction de manager dans un cadre durable.

**Alain BOUTIGNY**

Si vous êtes à la recherche de managers, je vous conseillerais de passer une annonce dans le magazine *Sites commerciaux*.

## CINQUIEME TABLE RONDE

*Participent à la table ronde :*

*Laëtitia LETAMENDIA, Directrice de l'Office de commerce, Bayonne ;  
Patrice JACQUESSON, Manager de centre-ville, Nouméa ;  
Jean-Claude DELORME, Vice-président commerce de la CCI Saint-Etienne/Montbrison ;  
Philippe NEYMARC, Délégué régional au commerce et à l'artisanat Rhône-Alpes ;  
Jean-Luc MAUPAS, Manager de centre-ville, Chalon-sur-Saône ;  
Céline LE TOUX, Manager de centre-ville, Neuville-sur-Saône.*

*La table ronde est animée par Pierre CREUZET, Directeur Général de Centre-Ville en Mouvement*

*En introduction à cette dernière table-ronde est diffusé un film sur la reconquête commerciale à Rueil-Malmaison.*

### **Pierre CREUZET**

Cette table ronde a pour but de laisser la parole aux managers eux-mêmes. En tout premier lieu, je voudrais évoquer avec vous l'expérience de Nouméa, qui dispose d'un budget conséquent d'un peu plus de 1 million d'euros pour la revitalisation du centre-ville.

### **Patrice JACQUESSON**

Il faut un certain temps pour gagner la confiance des institutions et pouvoir mettre en place une politique efficace. Un simple chiffre suffit à traduire cette réalité. A l'origine, notre budget ne dépassait pas 250 000 euros. Aujourd'hui, il atteint 1 200 000 euros. L'Association de management de centre-ville, basée en Belgique, nous a accompagnés pour mettre au point une méthodologie globale, dépassant le simple cadre de l'animation commerciale. Nouméa souffre de son identité de ville nouvelle, qui a éclos véritablement après la seconde guerre mondiale. Son centre-ville a été déserté, aussi bien par les touristes que par les habitants, qui ont préféré le cadre plus agréable des baies.

Désormais, ce sont 80 animations qui rythment l'année. Ainsi, tous les jeudis soirs, plusieurs milliers de personnes se retrouvent sur la place centrale de Nouméa, autour d'évènements culturels, sociaux ou citoyens. La moitié du budget est dédiée à l'animation et à la communication pour redorer l'image du centre-ville. Grâce à cette stratégie, qui s'apparente quelque peu à la méthode Coué, la population s'est réapproprié le centre, qui a considérablement changé en l'espace de cinq ans.

Désormais, nous passons au volet urbanisation. Nous réfléchissons en ce moment à la création d'une société d'économie mixte, dans le cadre d'une association réunissant la Chambre de commerce, la mairie de Nouméa, la province, le syndicat des commerçants et l'Office du tourisme. Cette structure de gestion de centre-ville perçoit des subventions de la mairie, de la province et de la Chambre de commerce et génère de l'auto-financement, par le biais de la collecte de cotisations, d'animations, de sponsoring et de la vente de services. Elle se divise en quatre commissions, à savoir urbanisme et développement, environnement urbain, économie et formation, animation et communication, chargées de mettre en place les projets urbains.

Le dispositif de management de centre-ville emploie 21 personnes, dont 13 stewards de centre-ville, qui signalent aux services techniques des anomalies de terrain ou réalisent des missions d'information. Leur présence participe de plus à la lutte contre la délinquance. Le conseil d'administration arrête les orientations, que les commissions déclinent ensuite. Le manager a pour mission de consulter l'ensemble des acteurs impliqués et les populations, dans le cadre d'un plan stratégique.

La ville de Nouméa a choisi une politique d'animation à outrance, qui ne saurait être considérée comme une solution à long terme. Elle ne peut être vue que comme une action permettant de redorer l'image d'un quartier ou de rehausser l'attractivité au cours de périodes de travaux.

### **Pierre CREUZET**

Quelle est votre origine professionnelle ?

### **Patrice JACQUESSON**

J'étais autrefois conseiller en communication au Gabon, après avoir été à la tête d'une structure organisant des grands événements pour la ville de Nice et le département des Alpes-maritimes. J'ai aussi été chargé de mission auprès de ministères ainsi que, pendant trois ans, directeur de magasin.

### **Pierre CREUZET**

Laëtitia LATAMENDIA, la ville de Bayonne pour laquelle vous travaillez est l'une des premières à avoir créé un Office du commerce. Pouvez-vous nous décrire votre action dans cette ville ?

### **Laëtitia LETAMENDIA**

L'Office de commerce, associant la mairie, la Chambre de commerce, la Chambre des métiers, l'Office de tourisme et l'union commerciale, a vu le jour en 1998, avec pour mission de promouvoir et de dynamiser le commerce de centre-ville. La promotion et la communication constituaient les deux grands champs d'action. Parmi les actions marquantes des dix dernières années, il faut citer la création de chèques cadeaux valables dans le centre-ville uniquement, d'une carte de fidélité, d'une carte de remise pour les touristes, celles d'un magazine et d'un portail internet. De plus, nous avons mis en place un accompagnement vers l'e-commerce. Concernant l'aspect gestion événementielle et animation commerciale, l'Office intervient essentiellement sur les fonctions de concertation et de coordination.

L'Office de commerce dispose d'un Bureau réunissant des représentants des cinq institutions partenaires et d'un groupe technique chargé de valider les opérations. Il est financé par le FISAC et le Conseil général. L'ensemble des partenaires collabore de manière admirable, malgré quelques divergences avec le président de l'association des commerçants. Des actions très positives ont été mises en place dès l'origine, avec la mise en place de navettes gratuites desservant des parkings gratuits, la création de parkings à 1 euro et la mise au point de projets de réhabilitation de l'habitat et de piétonisation des rues. Bayonne attire de très nombreux touristes, mais doit faire face à la concurrence des villes espagnoles frontalières. En l'espace de quelques années, Bayonne a gagné 5 000 habitants. Au plan commercial, elle se distingue largement de ses voisins.

### **Pierre CREUZET**

Philippe NEYMARC, Jean-Claude DELORME et Céline LE TOUX, vous souhaitez évoquer la dynamique qui s'est mise en place en région Rhône-Alpes.

### **Philippe NEYMARC**

La région travaille depuis 2002 sur la question du management de centre-ville, même si Saint-Etienne et Chambéry avaient ouvert la voie avant même cette date. A l'heure actuelle, le modèle économique n'est pas stabilisé. Le recours au FISAC illustre bien cette incertitude, malgré l'existence de solutions.

Notre réflexion s'est tournée sur les modes de gouvernance, en instaurant une démarche partenariale. Le management de centre-ville, qui n'est rien d'autre qu'une démarche qualité de l'espace marchand, s'avère parfaitement adapté à la problématique des conflits d'usage fréquents dans ces zones. Il s'agit d'une méthode et non d'actions. Avant toute chose, il faut identifier les problèmes, en écoutant tous les acteurs, pour ensuite embaucher une personne chargée de les résoudre dans un temps donné. Il faut pouvoir engranger des résultats rapides pour assurer la pérennité de la démarche.

### **Jean-Claude DELORME**

Saint-Etienne fait figure de précurseur, après avoir instauré dès 2002 la première structure de management de centre-ville. C'est la Chambre de commerce qui est à l'origine de l'initiative, qui a mis en place une association partenariale, avec quatre collègues (commerçants, ville, consulaire, partenaires). Nous voulons aujourd'hui dupliquer cette expérience au profit de communes environnantes, menacées par le développement de la

périphérie. Nous sommes aujourd'hui à la recherche d'une organisation efficace et de financements. Dans son rapport, le CREDOC préconisait la mise en place de managers à temps partagé pour les petites villes.

Nous sommes en train de finaliser une telle expérience pour deux petites villes de la région, séparées par la Loire, et rayonnant chacune sur des zones de chalandise représentant 45 000 à 50 000 habitants. Elles disposent d'un équipement commercial suffisamment diversifié pour leur permettre de réaliser un chiffre d'affaires conséquent (proche de 140 millions d'euros). Nous nous inspirons pour cela de la structure mise en place avec Saint-É centre-ville.

Saint-Etienne a innové en devenant la première ville à mettre en place un comptage des flux piétons.

#### **Philippe NEYMARC**

Il s'agit là d'une indication précieuse pour les acteurs. L'évaluation s'avère véritablement indispensable pour espérer obtenir de bons résultats.

#### **Patrice JACQUESSON**

Nous avons mis en place un outil similaire à Nouméa. De même, nous évaluons les taux de rotation de stationnement, identifions les voitures-ventouses et nous réalisons des enquêtes chalands et commerçants.

#### **Philippe NEYMARC**

Alors que la CCI de Saint-Etienne promeut l'idée des managers à temps partagé, la ville de Roanne a décidé de créer trois postes de managers. La CCI dispose d'une personne qui remplit de telles fonctions, de même que les Vitrites de Roanne et la ville. Il sera nécessaire de mettre en place une coordination étroite entre ces trois personnes. Ceci démontre qu'il n'existe pas de solution toute faite.

#### **Céline LE TOUX**

Centre Neuville est une association loi 1901, créée fin 2004 avec le concours de l'Association des managers de centre-ville belge, en partenariat avec la Chambre de commerce, la Chambre des métiers, le groupement des commerçants, la municipalité de Neuville, la Banque populaire et la SOCAMA. L'Office de tourisme nous a rejoints récemment. Les représentants de ces institutions se réunissent une fois par mois en comité technique et deux fois par an en conseil d'administration. Ensemble, ils définissent une vision stratégique sur laquelle viendront se superposer des projets. Plusieurs axes stratégiques ont été définis, à savoir l'offre commerciale, l'emploi, le développement des services, l'amélioration du cadre de vie, l'accessibilité et l'urbanisme commercial. D'autres partenaires viennent se greffer de manière sporadique sur certains projets. C'est un commerçant qui préside l'association. Son trésorier est membre de la Banque populaire, tandis que le secrétaire est un représentant de la municipalité. Le budget de fonctionnement s'élève à 150 000 euros, provenant pour 60 % de la ville.

#### **Philippe NEYMARC**

A l'origine, ce sont des fonds du FISAC qui ont été sollicités. Aujourd'hui, les actions conduites justifient l'existence de financements extérieurs ou plus importants de la part de la ville.

#### **Pierre CREUZET**

A Chambéry, la ville a dû prendre le relais du FISAC. Dans d'autres villes, c'est plus difficile.

#### **Philippe NEYMARC**

Nous sommes très attentifs à la question de la pérennité des structures. Hervé NOVELLI estime qu'il existe deux sortes de centre-ville, d'une part, ceux qui sont trop délabrés pour pouvoir être sauvés et, d'autre part les centres-villes dynamiques, qu'il faudra constamment aider pour qu'ils le restent. Comment faire ?

### **Céline LE TOUX**

A l'origine, le budget se limitait à 75 000 euros, avec un seul employé, contre sept aujourd'hui, pour cette commune de 8 000 habitants. Trois axes stratégiques avaient été identifiés au départ, à savoir l'offre commerciale, l'accessibilité et l'amélioration du cadre de vie. Un travail important a été entrepris en vue de la piétonisation et de la végétalisation des rues. Des plates-formes piétonnières ont été mises en place, pour relier les parkings au centre-ville. La réglementation du stationnement et la mise en place de signalétiques ont complété les actions menées sur les trois premières années, tandis que le groupement des commerçants se chargeait de l'animation et la création de portails de vente en ligne et cartes de fidélité.

Avant de concentrer nos efforts sur la recherche d'investisseurs, il va nous falloir mener un travail sur le foncier, car nous ne disposons pas des moyens nécessaires en termes de locaux pour accueillir les entreprises, les commerces, les artisans et les investisseurs en centre-ville.

Les managers ont pour mission première d'assurer une veille en centre-ville, afin de recenser les dysfonctionnements de toute nature. Ils assurent le lien avec les services compétents de la mairie. Nous mesurons ensuite la réactivité de ces services. Un travail d'enquête a été mis en place, avec les outils de l'AMCV. Nous effectuons ainsi un comptage des flux piétons. Ces données alimentent les réflexions des différents partenaires et nous permettent d'évaluer les projets mis en place, afin de les réorienter au besoin.

### **Philippe NEYMARC**

A l'origine, le maire de Neuville ne souhaitait pas que des stewards soient embauchés dans sa ville, car il savait que, par la suite, ses services seraient contraints d'agir rapidement pour remédier aux problèmes relevés sur le terrain.

### **Céline LE TOUX**

Il aura ainsi fallu quatre ans de travail des stewards pour régler la question du ramassage des ordures. La ville va enfin se doter de silos enterrés.

### **Pierre CREUZET**

Jean-Luc MAUPAS, pouvez-vous nous faire part l'expérience de Châlon-sur-Saône ?

### **Jean-Luc MAUPAS**

Notre structure est née il y a seulement six mois. J'ai été embauché par le maire, en tant que contractuel, après avoir exercé en tant que coiffeur pendant trente ans dans la ville. Nous avons mis en place jardinières et des parasols sur toutes les terrasses du centre-ville. Nous avons aussi fusionné les cinq associations de commerçants qui étaient toutes en déficit. A partir du 15 septembre, nous allons lancer les très délicats travaux de changement des tuyauteries plomb. L'ancienne municipalité s'était refusée à cela. Trois stewards ont été embauchés.

### **Pierre CREUZET**

Comment financer des emplois de stewards dans une commune de 8 000 habitants comme Neuville-sur-Saône ?

### **Céline LE TOUX**

Nous sommes toujours à la recherche d'une solution. A l'origine, les stewards étaient issus du service civil volontaire. Le projet ne nous coûtait rien et nous disposions même de fonds pour aider les jeunes à préparer la suite de leur carrière. Nous pensions pouvoir profiter de la création du service civique pour disposer de nouvelles équipes. Cependant, il semble que ce projet ait pris du retard. Nous avons donc pris le parti d'embaucher de nouveaux stewards en contrat accompagnement emploi. Dans ce cadre, nous nous engageons à un tutorat et à apporter des formations. Au final, chaque steward nous coûte 150 euros par mois.

**Patrice JACQUESSON**

A Nouméa, également, quatre des treize stewards bénéficient d'un emploi aidé, pour un budget total de 300 000 euros. Le maire est le premier gagnant dans cette opération, sur le plan politique notamment, puisque ses administrés satisfaits auront tendance à revoter plus facilement pour lui.

**Pierre CREUZET**

Quels conseils donneriez-vous aux élus qui envisagent d'embaucher un manager de centre-ville ?

**Laëtitia LETAMENDIA**

Ce poste est en réalité très évolutif. C'est au fur et à mesure que s'instaure une certaine professionnalisation qui permet d'aller au-delà de la simple animation commerciale. Il faut aussi développer une culture du consensus, au travers d'une concertation large autour du maire.

**Patrice JACQUESSON**

Il est important de mettre au point un projet partagé par tous les acteurs. Il faut éviter que l'un des partenaires ne s'approprie les résultats obtenus. Je pense par ailleurs que la méthode mise en place par l'Association des managers de centre-ville en Belgique devrait inspirer les élus qui souhaitent se lancer dans un tel projet.

**Philippe NEYMARC**

Il faut avant tout partir d'une analyse de l'existant avant de prévoir un recrutement. La démarche s'inscrit dans le cadre de la co-construction.

## **CONCLUSION**

**Pierre BRUHNES**

*Sous-directeur du commerce, de l'artisanat,  
Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services*

Dans le cadre du plan de développement du commerce de proximité, un appel à projets TIC sera prochainement lancé. Il porte notamment sur la dématérialisation et l'amélioration de la productivité, de même que sur l'amélioration de la relation client et la mobilité. Deux tiers des internautes français font régulièrement des achats en ligne. Les commerçants se plaignent trop souvent que leurs magasins se transforment en cabine d'essayage avant un achat sur internet. Nous croyons au contraire que l'économie immatérielle peut permettre de développer les commerces de centre-ville. Les nouvelles utilisations du web dans les relations client constituent donc un autre aspect central de cet appel à projet. Il faut envisager dans ce cadre une mutualisation des outils de distribution par le biais de plates-formes communes. Tous les projets qui concourent à un accroissement de la visibilité des commerçants sur internet seront examinés avec soin, de même que les projets de vente en ligne et les moteurs de recommandations et d'aide à l'achat.

Les nouveaux univers marchands et les nouvelles expériences du client constituent la troisième grande thématique, avec les progrès notamment de l'informatique sensorielle. Nous pouvons imaginer dans un proche avenir de nouvelles interfaces sensorielles dans les boutiques, comme les espaces 3D, les hologrammes, les miroirs interactifs et les images flottantes.

Un dossier de publication de l'appel à projet a été mis en ligne sur le site [www.pme.gouv.fr](http://www.pme.gouv.fr) depuis le 25 juin, tandis que les trois autres dossiers le seront ultérieurement. Les dossiers de candidatures devront être déposés d'ici septembre. La commission d'orientation du commerce de proximité sera chargée de sélectionner les projets.