



COMPTE RENDU DE L'ATELIER « LE DEVELOPPEMENT DES ENSEIGNES : STRATEGIE ET POLITIQUE D'IMPLANTATION »

Comment faire venir des enseignes nationales en préservant la diversité commerciale et artisanale ?

Participent à cette table ronde :

Natalie ROUILLIER - En charge du développement et de la commercialisation Groupe ERDEC.

Rose-Marie MOINS - Responsable formation et promotion à la FFF.

Pascal MADRY - Directeur de l'Institut pour la ville et le commerce.

Marie CUMER - Manager de centre-ville - Saint-Etienne.

Gilbert ABITBOL - Conseiller en immobilier commercial - Agence D'Erlon Immobilier.

Marcel VALIN ouvre cette table ronde et demande à **Rose-Marie MOINS** de faire un tour d'horizon du paysage de la franchise en France, en termes de réseau, de chiffre d'affaires et de nombre de franchisés.

Rose-Marie MOINS explique tout d'abord que la franchise est une méthode de collaboration entre deux entreprises, le franchisé et le franchiseur, le franchisé détenant le savoir-faire et la propriété de la marque. Elle rappelle aussi que c'est une des formules permettant de créer sa propre entreprise, puisque le franchisé est une personne indépendante. En effet, il est complètement responsable de l'exploitation de son point de vente, et demeure financièrement et juridiquement indépendant du franchiseur.

La franchise existe en France depuis 1970 et la Fédération Française a été créée en 1971. Aujourd'hui, elle compte 1 369 réseaux, plus de 51 000 franchisés et représentait environ 48 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2008. Depuis 1994, ce système évolue de façon permanente avec une hausse de 5% à 10% du nombre de réseaux et de franchisés chaque année.

D'un point de vue qualitatif, **Rose-Marie MOINS** signale que la franchise est présente dans tout le secteur économique, tant en termes de produits que de services.

Marcel VALIN lui demande de quelle façon s'implantent et se développent les franchiseurs dans les centres-villes.

Comme toute activité commerciale, elle rappelle que la franchise a bien évidemment pour but de générer de la rentabilité économique. Aussi, soit la ville détient un réel potentiel qu'elle peut « vendre » auprès des franchiseurs et des enseignes, soit elle considère qu'il n'existe pas de véritable projet et dans ce cas, elle reste quelque peu « frileuse ». Cependant, et en règle générale, la plupart des enseignes présentes en centre-ville sont des réseaux dits « mixtes », avec une partie de leur point de vente en succursale, et une autre gérée par des franchisés indépendants. C'est pourquoi, les franchiseurs préfèrent laisser les franchisés s'installer dans des villes à forte population (+ de 40 000 habitants) afin de s'assurer une certaine rentabilité. S'agissant des villes moins peuplées, elle affirme néanmoins qu'il existe déjà bon nombre de réseaux matures en France, désireux de s'y implanter, car leur attractivité ne laisse pas indifférent. Toutefois, ces enseignes doivent s'adapter à un autre modèle économique, notamment en proposant des surfaces plus petites.

Marcel VALIN laisse maintenant la parole à **Natalie ROUILLIER**, qui explique qu'un centre commercial est aussi un centre-ville, et qu'un centre-ville est aussi un centre commercial. Une des seules différences dit-elle, c'est qu'au sein d'un centre commercial, on reste seul maître à bord, à la différence d'un centre-ville où il faut composer avec les élus. Par ailleurs, elle signale que le métier de Manager, créé il y a environ dix ans, a beaucoup évolué et que les attentes ne sont plus les mêmes.

Marie CUMER complète ses propos en ajoutant que le métier de Manager est un métier de terrain, et que sa performance s'accroît en fonction de la connaissance du territoire. En place depuis 2003 sur la ville de Saint-Etienne, elle explique avoir monté dans un premier temps une structure partenariale bâtie sur le modèle de l'AMCV renforcée de quatre « collègues » distincts : le collège de l'activité locale avec la ville de Saint-Etienne, le collège de la chambre des métiers et de l'artisanat, un collège de partenaires privés (gestionnaires de parkings, transports en communs) et un collège de commerçants-artistes en direct. Avec ses 1 176 entités, cette organisation se concentre sur cinq thématiques que sont l'accessibilité, la promotion et la communication, la sécurité, la propreté et l'idéal commercial.

Quelque peu douteux au départ, elle reconnaît que les commerçants sont désormais de plus en plus à l'écoute, et que cette structure joue désormais un rôle de développement commercial, préférant laisser les animations aux Associations de commerçants.

Marcel VALIN présente **Gilbert ABITBOL**, et lui demande d'expliquer son métier de conseiller en immobilier commercial.

Au départ spécialisé dans la cession de fonds de commerce « classiques » tels que les restaurants, il explique avoir voulu changer le paysage commercial de Reims en introduisant de nouvelles enseignes. Il cite la rue de Vesles, principale artère commerciale et très privilégiée des enseignes nationales, où il a fallu « balayer » les anciens commerçants qui ont dû céder face à la puissance de ces grandes marques. En effet, ces enseignes disposant d'un chiffre d'affaires au mètre carré plus important qu'un simple artisan, cela a facilité leur implantation. A titre d'exemple, la valeur locative annuelle sur cet axe se chiffre en dizaines de milliers d'euros.

L'animateur demande maintenant à **Pascal MADRY** d'exposer sa vision du commerce en centre-ville dans une agglomération.

Tout d'abord, il confirme que le centre-ville reste le lieu emblématique du commerce dans notre société urbaine. Cependant, il insiste sur le fait que ce constat soit présent dans les esprits sans forcément l'être dans la pratique. En effet dans le meilleur des cas, le commerce de centre-ville ne représente que 25% du chiffre d'affaire d'une agglomération, le reste étant réparti entre la périphérie (60%) et les quartiers divers (15%). Sur la ville de Reims et son agglomération, cette part de marché représente 21% en centre-ville et 63% en zone périphérique, toutes activités confondues.

Convaincu que le commerce de masse doit se situer en centre-ville et non en périphérie, il reconnaît que cela suppose une prise de conscience politique ainsi qu'un changement de nos modes de consommation. Malheureusement dit-il, il devient de plus en plus difficile d'étendre le centre-ville, ce qui en revanche reste possible sur des zones extérieures. En effet, l'ensemble des mètres carrés commerciaux en France progresse chaque année de 3% sur ces axes, en raison de leur prix, d'une surface plus disponible et d'une législation plus souple. Ces chiffres se justifient d'ailleurs au regard de la consommation, qui croît proportionnellement en fonction de l'arrivée de ces nouvelles surfaces excentrées. Pour l'instant, cela n'a pas d'impact sur l'activité des centres-villes, mais **Pascal MADRY** affirme que si rien n'est fait pour les dynamiser, cela risque bien d'en être un jour le cas.

Marcel VALIN lui demande comment interviennent les élus pour faire venir les commerces en centre-ville.

Préférant partir des fondamentaux, il explique que les enseignes regardent tout d'abord le potentiel d'une ville en termes de chiffre, mais demeure très attentive à sa démographie. En effet, si une agglomération perd de sa population, l'enseigne se positionnera avant tout dans une stratégie de maintien de la marque plutôt que dans une stratégie de développement. Autre facteur, ce que **Pascal MADRY** appelle la « concurrence vertueuse », où le fait de ne pas systématiquement laisser les mètres carrés disponibles en zones périphériques au détriment du centre. Il met en garde de ne pas forcément privilégier la « rue numéro un », car il est aussi possible d'étendre le centre à d'autres rues adjacentes sans pour autant être si éloignées du centre.

Autre point, l'accessibilité, où il préfère parler d'une politique de « mobilité » donnant accès à tous types de déplacements, plutôt que d'une politique de « transports en commun ». Enfin, il appelle à moins de succursales dans les centres-villes afin de diversifier au mieux le commerce de proximité, et de varier l'offre auprès du consommateur.

Abordant le fait qu'un centre commercial ou un centre-ville se caractérise par sa mixité, **Marcel VALIN** interroge **Natalie ROUILLIER** sur le type de réflexion mené actuellement pour diversifier le paysage des enseignes, qui d'après lui, est le même un peu partout.

Natalie ROUILLIER explique qu'il est parfois difficile de trouver des commerçants indépendants désireux de s'implanter auprès des grandes enseignes, car cela leur impose bon nombre de contraintes, notamment en termes d'horaires ou de présence. Par exemple, la fermeture d'un magasin pendant l'heure du déjeuner dans une ville « administrative » présente un désavantage pour les consommateurs, qui souvent, profitent de ce temps libre pour faire leurs achats.

Aussi, elle pense que la présence de succursales dans les centres répond à une demande des habitants, qui sollicitent d'ailleurs ce type d'enseignes. En effet, le consommateur estime que sa ville présente un intérêt si elle possède les mêmes marques que la ville voisine. D'après elle, la différence doit se faire par le réseau de la franchise, qui en plus de ses propres produits, présente l'avantage de proposer des articles complémentaires.

Marie CUMER intervient. Elle précise que le centre-ville de Saint-Etienne a la chance, dit-elle, de posséder 72% de commerces indépendants, donnant ainsi à la ville une identité forte en termes de mixité commerciale. S'agissant du paysage, elle explique que les enseignes succursales sont présentes sur des emplacements « numéro un », et qu'actuellement, un projet de piétonisation est en cours, ce qui permettra de redéfinir le périmètre de cœur de ville afin d'intégrer au mieux les commerçants un peu plus éloignés.

Marcel VALIN demande à **Gilbert ABITBOL** quelles sont les solutions pour renouveler l'offre commerciale dans les centres-villes ?

Partant du principe qu'un centre-ville doit en quelque sorte être le « concurrent » des centres commerciaux, **Gilbert ABITBOL** estime qu'il est possible de faire les mêmes choses en cœur de ville que dans les galeries marchandes. Pour lui, il est important de trouver des idées novatrices et des thèmes originaux pour redynamiser et animer ces centres-villes. Par exemple dans le cas de Reims, ville du Champagne, pourquoi ne pas concevoir une fête foraine au quotidien pour rendre le centre plus attractif, et inciter ainsi les habitants à consommer plus qu'en zone périphérique ?

Concernant la standardisation, **Pascal MADRY** signale que les réseaux nationaux représentent environ un tiers de l'offre, ce qui signifie que les indépendants ont encore leur place dans le paysage commercial. Selon lui, un des problèmes de la diversité se trouve dans la prépondérance du prêt à porter, qui représente là aussi un tiers de l'offre, laissant ainsi de moins en moins de place aux commerces de proximité.

Mais au-delà de cet aspect, et à plus grande échelle, il pense qu'un centre-ville doit disposer avant tout d'un projet urbain. D'après lui, l'enjeu des villes est aujourd'hui de passer d'un hyper-centre relativement étriqué à un cœur d'agglomération. En effet, l'intercommunalité se développant de plus en plus, les villes centres doivent travailler davantage avec leurs villes voisines, que ce soit en termes de politique de transports, de logements et bien sûr de commerces. Dans le cas de Reims, il estime que la ville parviendra à devenir un véritable cœur d'agglomération si elle réintègre dans son périmètre la Gare, la Cathédrale ainsi que l'Hôtel de Ville, équipements majeurs de la centralité. Cependant, il affirme que cette mutation vers un centre « multipolaire » appelle les commerçants à prendre plus de risques afin d'imbriquer au mieux cet ensemble de circuits marchands et touristiques.

Evoquant maintenant le commerce en ligne, **Marcel VALIN** lui demande quel est l'impact de ce nouveau mode de consommation en termes de chiffre d'affaires sur les commerçants.

Pascal MADRY signale qu'à l'heure actuelle, Internet représente 1.5% de part de marché du commerce de détail, selon les chiffres de l'INSEE, et que le e-commerce remplace de plus en plus la vente par correspondance. D'après les estimations, ce chiffre devrait continuer à augmenter pour atteindre 8% en 2020. Véritable crainte pour les commerçants il y a encore quelques années, il explique que la plupart des start-up de commerce en ligne ont été rachetées par les enseignes, qui les ont maintenant intégrées dans leurs stratégies. Actuellement dit-il, les distributeurs réfléchissent

au e-commerce comme générateur de flux en boutiques. A terme, l'idée est de pouvoir choisir un produit sur la toile pour venir l'acheter en magasin.

Rose-Marie MOINS ajoute que cette méthode permet aussi d'obtenir une véritable base de données aidant ainsi le commerçant à fidéliser sa clientèle. Selon elle, cet outil est complémentaire et ne doit pas être considéré comme un concurrent.

Autre point, **Marcel VALIN** interroge **Pascal MADRY** sur le rôle des élus à privilégier une politique de centre-ville sans être tentés de développer des zones marchandes en périphérie, sous prétexte de gains financiers.

Selon lui, la responsabilité collective n'est pas forcément de la faute des promoteurs, et les élus doivent avoir la réelle mesure de leur territoire, sans vouloir prétendre devenir une métropole, et vouloir à tout prix être meilleur que la commune voisine.

L'animateur lui demande aussi son avis sur le droit de préemption des fonds de commerce.

Sur ce sujet, **Pascal MADRY** considère que cet outil n'est pas adapté. En effet, après avoir acheté un emplacement, il rappelle qu'une Mairie est dans l'obligation de trouver un repreneur au cours de la première année. Si ce n'est pas le cas, cela contribue à la déqualification du linéaire de la zone marchande, et peut ainsi freiner le développement de l'ensemble de la stratégie commerciale. De plus, cette opération peut parfois s'avérer coûteuse pour la ville qui, dans certains cas doit déboursier beaucoup, s'il s'agit d'un commerce à fort chiffre d'affaires. Revenues à la raison dit-il, **Pascal MADRY** explique qu'aujourd'hui, les villes utilisent de plus en plus cette technique comme une arme de négociation auprès des propriétaires afin de leur éviter tous débordements.

Dans la salle, une adjointe au Maire de la ville de Troyes revient sur les propos de **Gilbert ABITBOL** s'agissant de « faire la fête » dans les centres-villes, idée à laquelle elle adhère. Cependant, et après avoir expérimenté ce type d'action, elle constate que peu de commerçants désirent y participer. Aussi, elle lui demande comment faire.

Gilbert ABITBOL pense que pour ce type d'expérience, les élus et les commerçants doivent être en osmose. Sur Reims par exemple, il serait peut-être possible de faire des animations constantes sur une des places principales de la ville. Sur la ville de Troyes, il lance l'idée de semaines à thèmes autour de produits régionaux ou encore de l'histoire de la ville. Mais cela passe avant tout par une volonté commune des représentants de la ville et des commerces.

Sur ce point, **Marie CUMER** rappelle que la première vocation d'un centre-ville est de venir y faire des achats et de profiter des services et des loisirs. Pour elle, il faut d'abord développer le plaisir d'achat avant de faire de l'animation.

Pour conclure, **Marcel VALIN** rappelle que les élus, ainsi que tous les acteurs de la gestion du commerce dans les centres-villes et dans les périphéries, doivent avant tout, bien identifier les besoins des consommateurs. Aussi, il invite à plus de réunions de quartiers afin d'obtenir un maximum d'informations pour apporter une justesse optimale dans les projets, et faire en sorte que demain, les habitants soient heureux de descendre dans la rue pour consommer avec le sourire tout en étant fidélisés par les commerçants.