

6<sup>e</sup> ASSISES  
NATIONALES DU  
CENTRE-VILLE  
12 & 13 octobre 2011  
DUNKERQUE

→ FAIRE LA VILLE  
SUR LA VILLE,  
UN NOUVEAU SOUFFLE  
POUR LE CENTRE-VILLE

## Agora des managers de centre-ville et des élus

*Autour d'André MARCON, Président de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, et d'Alain GRISET, Président de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat.*

*Participent également à cette agora :*

*Denis BADRE, Membre Honoraire du Sénat, Maire de Ville d'Avray, Président de Centre-Ville en Mouvement,*

*Jean GRENET, Député Maire de Bayonne,*

*Philippe LAURENT, Maire de Sceaux, Vice-président de l'AMF,*

*Francis CABANAT, Président de la CCI d'Alès-Cévennes, et Vice Président de l'ACFCI*

*Agora animée par Bénédicte SERGENT, responsable commerce et services direction Appui aux Entreprises de l'ACFCI.*

**Bénédicte SERGENT** explique que deux thèmes principaux ont été retenus pour cette agora, à savoir le référentiel métier du manager de centre-ville et manager de commerce, puis la gestion de centre-ville.

En guise d'introduction, **André MARCON** rappelle que les managers du centre-ville sont nés voilà quelques années. Les CCIT se sont pleinement impliquées dans ce projet, qui représente l'un des maillons essentiels du commerce. Les CCIT ont en effet deux ambitions, à savoir participer à la compétitivité des entreprises et à l'attractivité des territoires.

Les managers se retrouvent, pour André MARCON, au croisement de ces deux ambitions. D'une part, ils participent au quotidien à la compétitivité des entreprises, en les aidant face à l'arrivée des nouvelles technologies et techniques de vente et en les aidant à s'adapter à des nouvelles demandes de clientèle. D'autre part, les territoires et les centres sont toujours en concurrence entre eux. Les managers rassemblent élus et commerçants pour les faire travailler dans le même sens, malgré toutes les difficultés inhérentes à cette tâche. Il est essentiel que ces managers puissent développer leur activité.

**Alain GRISET** rappelle tout d'abord que, depuis son origine, les Chambres de Métiers et de l'Artisanat soutiennent Centre-Ville en Mouvement. Il évoque à ce sujet le souvenir de Danielle NICOLAS, ancienne Présidente de la Chambre des Métiers de Meurthe-et-Moselle, très impliquée dans le travail de Centre-Ville en Mouvement, qui est décédée récemment... C'est aussi pour lui rendre hommage qu'Alain GRISET a souhaité être présent ce jour. Ensuite, en tant que nordiste, Alain GRISET sait à quel point Dunkerque s'est montrée dynamique en la matière. Enfin, il juge essentiel pour les artisans que s'instaure une vraie dynamique autour de ces entreprises de proximité, sources de cohésion sociale. Une ville sans activité ne peut se développer dans la totalité de ses possibilités.

Les managers jouent un rôle essentiel pour Alain GRISET, car il n'est pas simple de faire travailler tous les acteurs ensemble autour d'un même but. Ainsi, beaucoup d'unions commerciales peinent à trouver un mode de fonctionnement pleinement efficace du fait des intérêts parfois divergents de leurs membres. Les Chambres des Métiers et de l'Artisanat souhaitent promouvoir des dynamiques fortes dans l'ensemble des territoires et les managers contribuent à la mise en place de celles-ci.

**Jean-Luc CALONGER** dresse ensuite un bref bilan de l'atelier consacré à la gestion de centre-ville. Il constate tout d'abord que Centre-Ville en Mouvement continue de monter en puissance et le métier de manager de centre-ville connaît un certain essor désormais en France. Ceci ne peut que renforcer la dynamique belge. Il note cependant qu'en France, contrairement à ce qui se passe en Belgique, aucune distinction n'est faite entre les gestionnaires de centre-ville et les animateurs commerciaux. L'atelier a montré que ce mélange des genres reste à l'œuvre en France. Les managers s'attachent à mettre en place de nombreuses actions qui relèvent de l'action commerciale, au travers de cartes de fidélité notamment. En Belgique, la gestion de centre-ville n'apporte qu'un appui logistique sur de telles démarches.

Ensuite, Jean-Luc CALONGER évoque les évolutions de la loi sur les implantations commerciales. En Belgique, la question va probablement être régionalisée et relever directement de l'aménagement du territoire. L'impact d'une implantation sera mesuré sur le tissu existant. Les questions économiques ou socio-économiques ne seront donc pas décisives dans la décision d'implantation commerciale. Le choix sera éminemment politique par conséquent.

Jean-Luc CALONGER se dit à nouveau fort impressionné par le discours du Député Maire de Bayonne dans lequel il exposait tous les efforts accomplis au service du commerce de centre-ville. Ce n'est qu'à la fin de son intervention que Jean GRENET a mentionné le fait que 35 000 nouveaux mètres carrés de surfaces commerciales allaient s'implanter à un kilomètre et demi du centre de Bayonne. Selon Jean-Luc CALONGER, de telles situations seraient tout simplement inenvisageables en Belgique, depuis l'entrée en vigueur de la directive « services ». En effet, plusieurs projets de centres commerciaux de périphérie viennent de se voir déboutés, en raison du refus des trois régions belges de construire de nouveaux centres commerciaux en périphérie. Les centres commerciaux devront être intégrés et la ville devra se construire sur elle-même.

**Bénédicte SERGENT** trouve que cette présentation illustre bien l'importance du management de centre-ville. Se tournant vers le Président MARCON, elle pose la question de la professionnalisation des managers de centre-ville.

**André MARCON** rappelle qu'il dirige également le centre d'études et de formation des animateurs du commerce. Le CEFAC a formé de nombreux managers depuis 1995. La fonction a beaucoup évolué depuis et le centre réfléchit à la mise en place de formations continues pour ce public, afin de le faire évoluer dans son métier. Un référentiel métier a été construit, car il n'existait aucune grille administrative efficace pour que les employeurs et les managers connaissent mieux leurs missions.

**Bénédicte SERGENT** se réjouit de pouvoir participer à cette agora sur le métier de manager, que l'ACFCI soutient depuis le départ. Elle rappelle que la France s'est très largement inspirée en ceci du modèle belge. Le référentiel part d'un constat : beaucoup de villes se lancent aujourd'hui dans la démarche du management de centre-ville, mais en ordre largement dispersé. Beaucoup de villes mettent au point des partenariats, comme à Bayonne où un office du commerce a été créé. Dans d'autres cas, les villes se sont appuyées sur des structures existantes à l'image des vitrines. D'autres encore ont mis au point des conventions de partenariat. De même, les dénominations diffèrent. Certains appellent ces employés animateurs de centre-ville, d'autres managers de centre-ville et d'autres encore managers de commerce ou développeurs. Les salaires varient également très fortement d'une ville à l'autre.

Au final, selon elle, la lisibilité autour de ce métier reste assez mauvaise, car aucun travail de définition du rôle du manager n'a été entrepris jusqu'ici. C'est la raison pour laquelle un référentiel a été mis au point avec l'Etat. Pour ce faire, a été constitué un comité de pilotage intégrant notamment des managers et des représentants de Centre-Ville en Mouvement. A ce propos, Bénédicte SERGENT remercie Centre-Ville en Mouvement pour son travail de sensibilisation des élus à cette question, notamment au travers de la journée annuelle consacrée aux managers. Ce référentiel a permis de clarifier les choses et de lever les blocages existants. Les villes étaient souvent réticentes à l'embauche d'un manager, car ce travail de management est du ressort du maire, pour beaucoup. Les CCIT voyaient par ailleurs dans ce métier une concurrence. La situation est désormais clarifiée et de plus en plus de villes développent une telle démarche véritablement efficace. Le référentiel a permis de mettre en avant le fait que l'embauche d'un manager devait résulter d'une décision collective. C'est pourquoi le partenariat est véritablement fondamental. Le manager a pour rôle premier de fédérer les acteurs afin de développer une vision commune du développement de la ville et une stratégie pour y parvenir.

La structure associative demeure un modèle pour l'embauche d'un manager de centre-ville, à l'image de ce que Saint-Etienne a mis en place. Ensuite, chaque acteur doit bien savoir que le manager n'a pas de pouvoir de décision. Il rend compte à l'association et à ses membres et coordonne les actions décidées ensemble.

Ce poste unique cache quatre rôles :

- un rôle d'interface entre tous les acteurs ;
- un rôle de coordination entre les acteurs et les actions ;

- un rôle opérationnel ;
- un rôle stratégique.

De fait, ce rôle est assez complexe à assumer, d'autant qu'il recouvre trois dimensions économique (développement du commerce), sociologique (satisfaction des attentes des habitants et usagers) et spatiale (gestion des espaces, des flux et de la mobilité). Un manager ne saurait être expert dans tous ces domaines. Il va donc s'appuyer sur les expertises des acteurs pour mener à bien sa mission. Ce référentiel est disponible sur le site [www.cci.fr](http://www.cci.fr).

**Arnaud ERNST, manager de centre-ville de Toulouse**, note que 250 à 300 personnes travaillent sur une mission de management de centre-ville sous des appellations et des statuts fort différents. Certains sont portés par le public, d'autres par le privé et d'autres encore sont même indépendants ou salariés d'entreprises. Un club regroupe tous ces managers où ils peuvent échanger les bonnes pratiques. Les rencontres en son sein et le travail de l'observatoire permettent de constater une professionnalisation progressive de cette mission. Les managers ont de plus en plus souvent un statut de cadre et le métier se sécurise progressivement.

**Jean-Claude DELORME, Vice-président de la Chambre de commerce de Saint-Etienne-Montbrison, membre du Bureau de Centre-Ville en Mouvement**, rappelle que les CCIT ont aussi pour mission de professionnaliser les associations de commerçants. La transformation de ces structures en postes de managers de centre-ville permet d'éviter l'essoufflement souvent constaté. Ainsi seront explorées des techniques nouvelles comme le web, le design et aussi le webdesign et les concepts du développement durable.

En tout état de cause, Jean-Claude DELORME veut croire que chaque expérience sera unique. Certains territoires auront besoin d'un professionnel de la communication. D'autres un profil plutôt orienté vers l'aménagement du territoire et le développement économique. Dans la région stéphanoise, Saint-Etienne a décidé d'embaucher un manager avec un profil communication. Par ailleurs, il a été décidé récemment de regrouper deux villes de taille moyenne et de les doter d'un manager unique, avec un profil plus orienté vers le développement économique et l'aménagement du territoire. A Firminy, l'animateur de l'association commerçante a été transformé en manager de centre-ville. Avec suffisamment de formation, il devrait pouvoir réaliser un travail intéressant. Ces trois exemples illustrent bien la multiplicité des profils des managers.

**Jacques BIGOT, Maire d'Illkirch-Graffenstaden, Président de la Communauté Urbaine de Strasbourg**, se demande s'il existe des managers en charge des centres-villes et centres de proximité à la fois, avec un équilibre entre les centres-villes et les quartiers.

**Francis CABANAT** estime qu'il est important de démultiplier l'action des managers sur les petites villes en périphérie des grands centres. Il rappelle que des expériences ont été lancées à Alès, sur un bassin d'emplois de 150 000 personnes, alors que la ville centre compte environ 50 000 habitants. Les petites villes autour d'Alès, qui comptent 10 à 15 000 habitants étaient souvent désemparées face à divers problèmes relatifs à l'urbanisation, au FISAC, au commerce... Le manager les aide au quotidien et les guide au travers de ces évolutions. Au

final sur Alès, ce sont trois managers qui s'occupent de sept villes différentes autour d'une stratégie unique. L'expérience lancée il y a plus de cinq ans donne de bons résultats.

Pour Francis CABANAT, le grand problème demeure le financement. A Alès, il a été considéré qu'il s'agissait d'une fonction stratégique pour le territoire. Ceci implique des choix.

Geneviève BECOULET, Manager de la ville de Sceaux, explique qu'elle est en charge non seulement du centre, mais aussi des commerces implantés en périphérie de sa commune. Il s'agit de trouver une complémentarité.

**André MARCON** rappelle par ailleurs que des managers ont été formés dans les cités.

**Jean-Luc CALONGER** estime que, dans les cœurs de ville, il n'est pas difficile de trouver des ressources privées pour financer les emplois de managers. En revanche, sur les petites entités, la problématique est toute autre. Les acteurs et les interlocuteurs ne sont pas les mêmes et il faut souvent recourir à un financement public pur. En Belgique, il a été décidé de recourir à un financement sur le bassin de vie, avec un centre et des faubourgs périphériques. Ces derniers disposent ainsi de moyens conséquents pour accomplir leur mission. Naissent ainsi de véritables équipes de gestion de centre-ville.

**Philippe LAURENT, Maire de Sceaux**, rappelle que sa ville a embauché un manager dès 2001. Rapidement a été signé un accord de partenariat avec les chambres de commerce et des métiers des Hauts-de-Seine. Même si le référentiel est utile, selon Philippe LAURENT, il est important de préserver une certaine souplesse dans les structures, car les besoins varient fortement d'une commune à l'autre. A Sceaux, le manager est un agent municipal, intégré dans l'organigramme, car toutes les actions en faveur du commerce et de l'artisanat sont pleinement liées aux autres politiques de la ville en matière de culture, d'urbanisme ou de communication. L'expérience a donné de très bons résultats et le manager est bien reconnu comme une partie intégrante de l'administration municipale. Dès lors, la Ville prend en charge intégralement le financement. Pour Philippe LAURENT, les élus ont à leur disposition beaucoup d'outils pour accompagner le développement du commerce et de l'artisanat en centre-ville, avec ou sans FISAC. A Sceaux, par exemple, la présence d'un manager de centre-ville et l'engagement des élus a permis de joindre les questions de commerce et d'urbanisme et d'instaurer une transversalité qui renforce l'action.

**Denis BADRE** explique que Ville-d'Avray a suivi une voie comparable à celle de Sceaux. Il rappelle ensuite que Centre-Ville en Mouvement a travaillé sur la question du commerce dans les quartiers difficiles. En tout cas, pour Denis BADRE, le manager ne doit pas nécessairement se concentrer sur le centre uniquement, mais s'assurer que la ville fonctionne dans son ensemble.

**Jean GRENET** juge que chaque ville a sa spécificité et les solutions diffèrent en fonction des besoins. Il estime que l'embauche d'un manager de centre-ville ne règlera pas tous les problèmes et rappelle que le Maire reste en charge de sa propre ville. Il ne peut abandonner un sujet aussi fondamental que le commerce à une association ou à un office. C'est au Maire de valider ou non les propositions qui lui sont faites. Il estime cependant que la création du poste

de manager de centre-ville représente un progrès réel et juge la mise au point d'un référentiel comme un véritable progrès. En tous les cas, il faut adapter les profils aux problématiques locales. C'est donc, pour Jean GRENET, une alchimie particulière qui se met en place, grâce à une personne motivée, proche des commerçants et capable de comprendre que le Maire conserve les leviers de décision. Pour autant, l'équilibre demeure en permanence instable.

Revenant sur les propos de Jean-Luc CALONGER, il ajoute que les projets de nouvelles implantations dans un rayon de 30 km autour de Bayonne concernent 230 000 mètres carrés dans les trois années à venir. Face à IKEA et Auchan, le commerce de Bayonne devra s'adapter.

**Michel BONNARD, Vice Président commerce de la CCI de Savoie**, note que son département dispose de stations, dans lesquelles il est très difficile de reproduire le modèle du manager, en raison de leur éparpillement et de la saisonnalité. Il se dit par ailleurs ravi du fait que les maires souhaitent conserver la haute main sur ces emplois, car les CCI sont très souvent sollicitées pour financer ces emplois.

Le Vice-président au commerce de la CCI de Seine-et-Marne considère que certaines villes sont bien armées pour affronter la concurrence, car elles disposent à l'origine de pôles commerciaux bien développés. En revanche, les villes moins importantes n'ont pas les moyens ni la conscience de se structurer.

Un autre participant juge que les Maires ne sont jamais que des animateurs. Les commerçants, les consommateurs et les habitants doivent être pris en compte. Les agglomérations et les villes doivent prendre à bras-le-corps ces dossiers, mais doivent faire vivre la démocratie participative à ce niveau et convaincre des citoyens qui réclament des quartiers et des centres animés, mais ne les fréquentent pas. Le développement de l'e-commerce et du drive-commerce amènera une remise en cause sur le type de société que nous souhaitons. C'est, selon ce participant, aux politiques d'animer ce débat et non de trancher.

**Jean GRENET** considère que les unions commerciales des villes soumettent des propositions qui sont examinées par les Maires ensuite. Le dialogue s'instaure pour l'essentiel entre ces deux acteurs.

**Jean-Paul DELCOURT, Vice-président CCI Côte d'Opale**, estime que les élus doivent avoir la bonne vision sociétale. Il explique qu'a été signée en 1992 avec le Maire de Dunkerque une charte d'urbanisme commercial, qui n'a pas de valeur juridique, mais dans laquelle il est prévu de développer de manière harmonieuse le commerce de manière à préserver toutes les formes de distribution. Au final, les résultats sont là. Le développement périphérique est resté modéré et Dunkerque a conservé 400 commerces. Jean-Paul DELCOURT estime que le centre-ville n'est pas la bonne échelle et préfère parler d'offre commerciale de proximité. C'est pour cette offre qu'il se bat avant tout, dans une perspective sociétale, pour acheter mieux, acheter moins et respecter l'environnement. Cette offre de proximité s'est enrichie considérablement au cours des dernières années, avec la grande

distribution qui réinvestit les centres-villes de même que les discounteurs. Ce mouvement ne concerne pas que les seules grandes villes, mais aussi les plus petites.

**Alain GRISET** constate des évolutions importantes dans les comportements des consommateurs. Aujourd'hui, ceux-ci renouent avec la proximité, alors qu'ils plébiscitaient il y a 15 ans encore les grands complexes commerciaux de périphérie. Ceci tient notamment au coût du transport et à une problématique de gain de temps. Dans ce contexte, il est important que les managers disposent d'un référentiel qui leur permette de bien saisir l'importance de la diversité de l'offre commerciale. Il est essentiel que les centres proposent une offre complète, couvrant la totalité des besoins. Les managers jouent un rôle essentiel pour fédérer tous les acteurs d'un territoire dans un sens unique.

Alain GRISET estime, comme Philippe LAURENT, que le commerce et l'artisanat ont pleinement leur place dans la politique de la ville. Les villes qui attirent aujourd'hui sont celles qui ont conservé une activité économique forte. Paris en est le meilleur exemple et la ville attire autant par ses monuments que par ses commerces.

Autre mutation : à l'avenir, les achats sur internet vont amener des transferts importants entre le commerce physique et le commerce électronique. De plus, depuis quelques années, les centres-villes ont à nouveau le vent en poupe avec des consommateurs qui attendent de la proximité. Tout un travail devra être mené, au-delà même des différences pour rendre de l'attractivité aux territoires et de la proximité aux consommateurs. Pour autant, des choix culturels sont nécessaires. Il s'agit pour le consommateur d'aller soit vers le moins cher soit vers le plus proche. C'est un véritable dilemme et un sujet de débat.

En tant que Vice-président de l'Association des Maires de France, **Philippe LAURENT** note une évolution dans le rôle des maires au cours des dernières décennies. Autrefois, ils n'osaient pas se mêler des questions relatives au commerce et les commerçants ne souhaitaient pas qu'ils s'immiscent dans leurs affaires. Aujourd'hui, les domaines délaissés par les élus dysfonctionnent véritablement et cela concerne le commerce comme d'autres sujets. Cependant, leur investissement n'est pas une condition suffisante de la réussite. Il faut une mobilisation générale. C'est aussi ce constat qui a présidé à la création de Centre-Ville en Mouvement. Désormais, les PLU intègrent un volet commercial. Même si cela ne va pas assez loin, selon Philippe LAURENT, il s'agit bien d'un progrès. L'Association des Maires de France a développé une réflexion dans ce sens.

**Vincent LAIGNEL, Adjoint au Maire de Dunkerque, en charge de l'urbanisme**, remarque que toutes les questions, urbanisme, habitat et commerce sont complètement liées. C'est un travail partenarial qui doit être mis en place entre tous les acteurs pour relever le défi du commerce en centre-ville, qui ne subit pas que la seule concurrence de la périphérie, mais aussi de l'e-commerce. Les demandes des habitants sont parfois assez peu compatibles avec celles des commerçants, en termes de mobilité et de stationnement notamment. Il appartient face à cela au politique et donc au Maire de trancher. En revanche, la logique de partenariat, avec les CCIT et les Chambres des Métiers demeure un atout très important, même si le chef de file demeure le Maire, quelle que soit la structure.

**Jean GRENET** prend l'exemple d'une opération de démolition-reconstruction d'une surface de 2 300 mètres carrés en secteur sauvegardé. L'opérateur aurait souhaité l'implantation d'une vingtaine de commerces dans ces locaux, plutôt qu'une moyenne surface. De même, Jean GRENET a dû se battre pour qu'IKEA revoie son projet à la baisse, passant de 149 à 70 enseignes. Dans les deux cas, c'est l'action du Maire qui a été décisive contre la logique de rentabilité.

En conclusion, **Alain GRISET** estime que ces débats illustrent bien les évolutions actuelles de l'activité commerciale et artisanale. Pour obtenir de bons résultats, il faut un investissement collectif. Dans cette optique, le rôle du Maire est essentiel, qu'il s'agisse des questions de stationnement, de circulation ou les activités périphériques.

**André MARCON** explique que les CCI sont engagées en ce moment dans une opération intitulée « Passion commerce », réflexion sur l'avenir du commerce par et avec les acteurs de terrain. 80 CCI réfléchissent dans ce cadre sur des propositions pour un commerce de demain, réflexions qui se traduiront dans un cahier d'espérances qui sera produit au 30 janvier 2012. Dans ce cadre, André MARCON propose d'inclure, au nom de Centre-ville en mouvement, les idées issues de ce débat.

Ensuite, il souhaite que soit créée une plate-forme d'échanges passant par les nouvelles technologies, centre de ressources rassemblant toutes les bonnes pratiques des managers, qui parfois se sentent un peu esseulés. Cette plate-forme pourrait devenir un lieu de convivialité pour ces acteurs qui travaillent dans des conditions parfois complexes. Une convention pourrait être signée en ce sens le 25 novembre.

**Bénédicte SERGENT** invite tous les participants à l'agora à la visite des nouvelles Halles de Chambéry, les 25 et 26 novembre, avec une journée le 25 pour les managers de centre-ville. Elle invite aussi chacun à participer aux prochaines Assises de Centre-Ville en Mouvement, qui se dérouleront l'an prochain à Bayonne.

**Denis BADRE** remercie chaleureusement André MARCON et Alain GRISET pour leur présence et pour leurs propositions. Il souhaite que ce partenariat soit fructueux, dans l'intérêt des centres-villes et de leurs acteurs économiques. Centre-Ville en Mouvement sera bien présent à Chambéry le 25 novembre. Denis BADRE remercie par ailleurs tous ceux qui ont contribué à l'organisation de cette agora et tous ceux qui travaillent au développement du métier de manager de centre-ville, aboutissement d'un partenariat impliquant les maires et le réseau consulaire.

Désormais, les Maires prennent pleinement en compte ces sujets car l'équilibre de la ville passe par le commerce et par la capacité à faire fonctionner du centre-ville, c'est-à-dire à régler tous les problèmes de la ville. C'est la raison pour laquelle une transversalité s'instaure naturellement entre urbanisme et commerce, bien au-delà du cadre de la loi sur l'urbanisme commercial.

Enfin, Denis BADRE note que le métier de manager de centre-ville se structure progressivement et de manière très pragmatique, dans le cadre de la diversité des situations locales. Le référentiel doit contribuer à ce travail de clarification. Au-delà, une formation continue des managers apparaît nécessaire, pour ces acteurs qui ont besoin d'un accompagnement et d'une reconnaissance. Cette reconnaissance doit s'entendre dans un sens double, c'est-à-dire qu'il faut remercier tous ceux qui ont accepté d'assumer ce rôle, alors que le concept était encore nouveau en France. Cette reconnaissance doit aussi être juridique, pratique et administrative, pour que ces managers trouvent leur place, la plus efficace. Si cette notion est peut-être encore un peu floue à l'heure actuelle, Denis BADRE se dit relativement optimiste et confiant au vu de l'engagement de tous les acteurs présents ce jour pour un travail cohérent et coordonné.