

Atelier « Le management et la gestion de centre-ville »

Atelier présidé par Francis CABANAT, Président de la CCI d'Alès Cévennes, membre du Bureau CCI France.

Grand témoin : Valérie PICQUEE, Directrice de l'Office de commerce et de l'artisanat de Bayonne.

Sophie CASTEL, Conseillère municipale déléguée au commerce, marché, artisanat et halles de Bayonne,

Vincent RAVAT, Directeur des opérations d'Hammerson France,

Carine LECOMPTE, Manager de centre-ville d'Eprenay.

Francis CABANAT constate en tout premier lieu que le panorama en termes de management et de gestion de centre-ville était jusqu'alors très hétérogène en France. Bayonne ainsi a mis en place un dispositif très performant, mais il ne faudrait pas penser, selon lui, que cette ville représente un exemple typique des pratiques relevées en France. Alès, pour sa part, a mis en place un manager pour la ville elle-même il y a un peu plus de cinq ans. Suite au succès de cette opération, deux autres managers ont été embauchés pour s'occuper des bourgs autour de la ville.

Francis CABANAT revient ensuite sur les événements qui se sont déroulés depuis les précédentes Assises. En raison de l'intérêt croissant pour ce nouveau métier de la part des Maires et des Chambres de Commerce et d'Industrie, il a été décidé il y a quelques mois de signer une convention nationale liant Centre-ville en Mouvement et le Réseau national consulaire. Cette convention précise les droits et les devoirs de l'ensemble des partenaires. Il est entre autres choses souligné dans ce texte qu'il est important que les collectivités locales et le réseau consulaire se mobilisent ensemble pour la réussite d'un projet, car, en l'absence de l'un des deux acteurs, le manager risque de se retrouver isolé. Les bases juridiques ont été posées.

Pour autant, pour Francis CABANAT, cette convention n'est qu'un pas de plus dans une démarche déjà entamée. Bien avant cette convention, des initiatives avaient vu le jour à travers la France. Par exemple, autour de Bordeaux, un sous-réseau de managers de centre-ville (MANACOM) avait été créé. De même, il y a quelques années, un club des managers a été créé pour défendre le métier à travers toute la France. Dans ce contexte, Francis CABANAT estime qu'il faut fédérer autant que possible les acteurs et inscrire les managers dans le cadre d'un réseau liant territoires et institutions consulaires.

Francis CABANAT considère le métier de manager de centre-ville comme très particulier. En effet, il n'existe pas un seul profil de managers. Le profil est en effet déterminé par la nature du territoire et des tropismes entre maires, unions commerciales et réseaux consulaires. Des tentatives de formulation de référentiels ont vu le jour, avec notamment la création d'une licence manager de centre-ville à l'Université de Nice.

Pour Francis CABANAT, un manager est une perle rare. En effet, il coordonne, facilite, joue un rôle d'interface. D'autres voient en lui un chef d'orchestre, aux qualités multiples (empathie, facilité d'élocution, diplomatie...) et capable de jouer de tous les instruments. Il apparaît de plus que la source de financement va jouer sur le type de gouvernance. Lorsqu'il n'est rémunéré que par la Ville, il va avoir tendance à privilégier les questions d'urbanisme. En revanche, peu de managers sont payés par les unions commerciales. Cependant, dans ce

cas, il deviendrait probable que le manager s'oriente plutôt vers l'animation et l'événementiel. Les CCI, qui développent une vision centrée sur les outils, les méthodes et les structurations, réclament des profils plus orientés vers les méthodes et moins vers l'urbanisme commercial. Francis CABANAT estime qu'un bon manager soit en mesure de maîtriser tous ces sujets. Il revient sur l'exemple d'Alès, territoire très industriel implanté dans une région rurale, les Cévennes, qui vit beaucoup du tourisme. A l'origine, devant les réticences des acteurs à financer le dispositif, la CCI a décidé de financer un, puis deux et trois emplois. Francis CABANAT explique qu'aujourd'hui, au regard de l'aspect stratégique de ces postes, il a été décidé de ne pas prendre pour prétexte le fait que la CCI subventionne le dispositif pour imposer ses vues. Pour lui, l'intérêt général plaide pour une collaboration entre unions commerciales, réseau consulaire et villes.

Sophie CASTEL retrace ensuite l'histoire de l'Office de commerce de Bayonne, le premier créé en France. Elle rappelle qu'en 1995, à la périphérie de la ville s'est implanté un centre commercial, BAB2, ce qui a donné un coup de frein supplémentaire à l'activité commerciale du centre-ville. La ville, les chambres consulaires et l'union commerciale ont alors décidé de réagir, ce qui a abouti à la création de l'Office de commerce. Ce dernier se compose aujourd'hui d'un Président, d'une Directrice et de deux chargés de mission. Cette équipe joue un rôle de management pour le centre-ville.

Valérie PICQUEE rappelle que l'Office a été fondé par cinq parties : la Mairie, les deux chambres consulaires, l'Office de tourisme et l'Union commerciale. Tous les deux mois se réunissent les associations de commerçants (de quartier ou de rues) pour débattre des principales problématiques du commerce de la ville. L'Office est une association de loi 1901, financée par les cinq partenaires, mais ce statut associatif lui permet de conserver une certaine indépendance. Ses missions tiennent pour l'essentiel à la notoriété et à l'image du commerce et de l'artisanat de Bayonne. Il vise ainsi à générer du trafic en ville et il appartient ensuite à chaque commerçant de proposer une offre appropriée au chaland. L'Office assure des formations à l'accueil, diffuse les bonnes pratiques. Ainsi, de manière directe ou indirecte, il s'agit de faire croître le chiffre d'affaires des commerçants, en leur mettant à disposition des outils de marketing et de communication. Il n'est pas en charge des animations de rue, comme le rappelle Valérie PICQUEE. Cette mission reste à la charge des associations de quartier ou de rue, à l'exception du marché de Noël, qui dure tout au long du mois de décembre, mois qui représente 20 à 25 % du chiffre d'affaires des commerçants.

L'Office de commerce assure aussi des missions de communication et de promotion, au travers notamment d'une newsletter bimensuelle en direction des chalands (listing de plus de 6 000 adresses) et d'une autre destinée à un millier de commerçants environ. Un site a été créé il y a maintenant une dizaine d'années et une version mobile a été mise en place en 2011. Un portrait économique permet de vanter les mérites de la ville auprès de commerçants ou artisans qui réfléchiraient à une installation en ville. Des outils de fidélisation ont également été mis en place, au travers de chèques cadeaux et, plus récemment, d'un programme de fidélisation collectif.

Valérie PICQUEE souligne que l'Office joue un rôle important d'accompagnement des commerçants auprès notamment du FISAC, mais aussi dans leur engagement éco-citoyen (au travers des labels Eco-défi et Handi-accessibilité). En outre, l'Office réalise des études et enquêtes. En 2011, deux focus-groups ont rassemblé des consommateurs et des non-consommateurs bayonnais, afin de mieux cerner les attentes, les freins et les comportements. C'est à la suite de cette étude qu'a été lancée l'idée d'un programme de fidélisation, qui répond aux attentes des consommateurs et des non-consommateurs, dans la mesure où il est

centré sur l'accessibilité et le stationnement. En effet, malgré le nombre de places de stationnement disponibles en permanence en ville, beaucoup ont une perception négative de la question, jugeant que le stationnement est difficile et coûteux.

Ainsi que l'explique Valérie PICQUEE, l'Office de commerce jusqu'alors était une association qui s'appuyait sur ses cinq membres fondateurs et recevait l'appui technique des associations de commerçants. A l'heure actuelle, la Mairie finance 80 % de l'action de l'Office, tandis que l'Office de tourisme crée des animations sans financer directement. Depuis la dernière assemblée générale, a été créée une filiale commerciale « Bayonne commerce », chargée de vendre les prestations aux commerçants (carte de fidélité, chèques cadeaux et site internet). Ainsi, les rentrées permettent à l'Office de ne plus être entièrement dépendants de l'investissement public, renforçant l'investissement des commerçants eux-mêmes.

En 2011, 190 000 euros de chèques-cadeaux ont été distribués, soit près de 250 000 euros de chiffre d'affaires chez les commerçants. Le site internet a été réorienté vers les chaland (chèques-cadeaux, fidélité au travers de la carte VIP, accès, bons plans...), plutôt que sur l'institutionnel. La carte VIP doit apporter aux commerçants des outils professionnels de marketing direct, afin de permettre aux commerçants indépendants de combattre à armes égales avec les grandes enseignes. Le dispositif bénéficie d'une large communication, d'une base de données commune qui permet de diffuser même à des non clients les bons plans d'une boutique donnée. Une personne a été recrutée pour s'occuper uniquement du dispositif et former les commerçants, afin qu'ils soient autonomes à terme en termes d'e-mailing, d'envoi de SMS et de mise en ligne des bons plans. Pour le consommateur, le système est tout à la fois simple et innovant. Plusieurs villes avaient déjà mis en place des systèmes de fidélité collectifs, mais la générosité n'était que rarement collective. Avec les points récoltés dans les boutiques, les chalands peuvent s'offrir du stationnement, des tickets de transports en commun, des places au stade ou au théâtre. Il s'agit, pour Valérie PICQUEE, de « s'offrir Bayonne ». La carte est complétée par un portail web et une partie mobile dès la fin octobre.

Carine LECOMPTE présente ensuite le dispositif mis en place à Epernay, ville d'un peu plus de 25 000 habitants. A son arrivée dans la ville en 2002, Carine LECOMPTE a assisté à une réunion de managers, au cours de laquelle a été décidée de créer un club des managers de centre-ville pour mettre fin à l'isolement de ces acteurs. C'est à cette époque et suite à ces échanges qu'a été explorée l'idée de la création d'un Office de commerce, mais il a été choisi de travailler dans un premier temps sur le dossier FISAC. L'Office n'a pas été créé depuis, mais une association recouvre tout le périmètre d'Epernay.

Le FISAC a eu pour apport principal de réguliers comités de pilotage, où tous les acteurs ont leur voix, même s'ils ne contribuent pas à la même hauteur au budget de la structure. Les actions de requalification urbaine, d'animation ou de formation sont ainsi discutées par tous les acteurs, dans le cadre d'un véritable respect, éloigné du principe financeur-décideur.

Carine LECOMPTE explique qu'aujourd'hui, elle gère le service commerce et artisanat de la ville. La mission de management de centre-ville n'est qu'une de ses missions, dans la mesure où elle s'occupe de tous les quartiers de la ville. Elle explique qu'elle joue un rôle d'interface entre les commerçants et la ville. Elle alerte la collectivité sur les problématiques particulières du commerce. Ceci s'est notamment traduit dans le cadre des actions de requalification menées dans le centre-ville depuis 1999, centre qui se traverse en cinq minutes et qui présente une densité commerciale importante. Ainsi, des aides à la rénovation des façades commerciales ont été accordées, de même que depuis peu, des aides à l'aménagement

intérieur et à la sécurisation des points de vente. Les services de la ville d'Épernay dédiés au commerce, qui possède une zone de protection du patrimoine architectural urbain et paysager, a travaillé avec les services de l'urbanisme pour coupler les aides. Une campagne de ravalement obligatoire permettait ainsi d'obtenir des majorations de subventions pour inciter à la requalification de l'ensemble du bâti. Au final, ce sont une cinquantaine de commerces qui ont été ravalés. Une deuxième phase est en cours actuellement.

Carine LECOMPTE ajoute ensuite que la charge de l'animation relève d'une part de la Ville (Habits de lumière, Place aux arts...) et d'autre part des Vitrites d'Épernay pour la partie plus commerciale. Elle est ainsi amenée à rencontrer chaque semaine au minimum les représentants de cette structure pour mettre en place de nouvelles animations. Un système de chèques-cadeaux a été mis en place en 2011, en s'appuyant sur l'expérience réussie de Reims. Elle insiste par ailleurs sur le fait que le Maire a toujours soutenu l'activité commerciale, en faisant l'une de ses priorités, tandis que la délégation commerce a été confiée à un commerçant.

Elle note ensuite que de nombreuses enseignes nationales sont présentes en ville, car la ville est entourée de vignobles, ce qui réduit les possibilités d'implanter des centres commerciaux. Sur une friche de 900 mètres carrés, un organisme HLM a construit des logements, rétrocédant les rez-de-chaussée pour le commerce. La ville était dès le départ propriétaire des cellules et a pris son temps pour choisir les commerçants qui s'implanteraient sur ce lieu. Ceci représentait un risque certain en termes financiers, car la vacance ne rapportait rien à la Ville. S'est notamment implanté sur place Monoprix, alors même que l'enseigne ne s'implante généralement que dans des villes de taille un peu plus grande.

Après une brève présentation d'Hammerson, l'une des grandes sociétés immobilières commerciales d'Europe, qui gère sur le long terme des centres commerciaux en centre-ville ou en centralité urbaine, c'est-à-dire dans des zones densément peuplées, **Vincent RAVAT** rejette toute opposition entre centre-ville et centres commerciaux. Dans certains cas, comme à Saint-Quentin-en-Yvelines, ils se confondent. Hammerson soutient l'action de Centre-Ville en Mouvement depuis des années et Vincent RAVAT se dit en phase avec l'essentiel des propos des intervenants.

Pour lui, les centres commerciaux fermés sur eux-mêmes n'ont plus de raison d'être. Il est important de les ouvrir sur la ville. Par exemple, à Strasbourg, une opération de restructuration urbaine lie les partenaires (associations de commerçants, élus, riverains...). Il estime que les questions d'accès, de transports, de signalétique, de sécurité et de propreté, ainsi que de services publics font partie des facteurs de réussite des centres commerciaux et des centres-villes. Autre facteur important pour lui : la diversité de l'offre ainsi que des actions de promotion et d'animation communes comme un accompagnement efficace, notamment en direction des commerçants indépendants.

La qualité de la promesse commerciale provient, selon Vincent RAVAT, de la qualité de la promesse urbaine. La ville doit être bien construite et bien pensée pour que ses commerçants puissent faire des affaires. A cet égard, Hammerson défend le principe d'une intervention plus forte des pouvoirs publics sur leurs territoires, dans une vision prospective d'aménagement de long terme.

Revenant sur le cas de Strasbourg, Vincent RAVAT explique que la réussite de la ville tient à la force de son association de commerçants, très dynamique et moderne. Elle n'a jamais considéré le centre commercial comme un ennemi, mais plutôt comme une force. Des liens

forts ont ainsi pu être tissés entre le centre et l'association, se traduisant par un travail sur les animations et l'accompagnement des pouvoirs publics autour des besoins du centre-ville. L'association, comme le centre, s'oppose à un étalement périurbain mal pensé. Ces échanges sont au final vertueux, car le centre commercial profite d'une offre plus forte à l'extérieur et vice-versa.

Sophie CASTEL explique ensuite que Bayonne mène actuellement deux projets majeurs, sur l'îlot de la Monnaie, projet privé qui repose sur l'ancien terrain de la Caisse d'Épargne, qui va regrouper près de 80 logements et 1 700 mètres carrés de surfaces commerciales. La Mairie a joué un rôle central en termes de préconisations au travers de l'Office de commerce. Ainsi, il a été décidé de réserver au moins 1 000 mètres carrés à l'arrivée d'une nouvelle locomotive, pour compléter le paysage commercial, très marqué par les enseignes de petite taille et indépendantes. Il s'agissait ainsi d'éviter le morcellement qui se retrouve par ailleurs.

Le deuxième projet concerne la périphérie du centre-ville (à 10 minutes à pied du centre) et est porté par l'Agglomération. Ce projet, baptisé MarinAdour, va permettre l'implantation dans un premier temps de 240 logements dans un immeuble, avec en rez-de-chaussée, 6 000 mètres carrés de surfaces commerciales, dont 2 500 mètres carrés dédiés à une grande surface alimentaire. Ce quartier abritait jusqu'alors de petites entités commerciales, qui pouvaient pour certaines envisager une relocalisation à proximité. Une réunion d'information s'est ainsi tenue avec les services techniques de l'Agglomération, le commercialisateur et l'Office de commerce. 80 % des commerçants du périmètre y ont assisté pour une présentation du projet. Ils sont maintenant entrés dans une période de réflexion.

Sophie CASTEL insiste sur le fait que l'implantation de cette grande surface alimentaire ne représentera pas forcément une concurrence nouvelle pour les commerçants existants, dans la mesure où les 240 logements nouveaux élargiront la clientèle du secteur, déjà bien peuplé. Les nouveaux mètres carrés seront proposés dans un premier temps aux commerçants du secteur, sans favoriser le prêt-à-porter, car le centre est déjà bien pourvu en la matière. Les commerces nouveaux devraient ouvrir d'ici le début de l'année 2015.

Un participant à l'atelier, Jean-François LEPIN, Directeur de l'Office de commerce et d'artisanat de Besançon, retrace son parcours depuis 2004, date de son arrivée dans la ville dans le cadre d'un projet de management de centre-ville. La volonté horizontale s'est heurtée, selon lui, à l'organisation transversale de la Mairie. Il a ainsi été rapidement nommé animateur du commerce puis directeur de l'Office. Pour lui, les Offices de commerce jouent le rôle de fédérateur des associations, rôle important et indispensable, notamment pour l'organisation des grandes animations et des opérations importantes, comme les marchés de Noël. Il leur est difficile d'assumer la mission de management, faute de temps et de ressources. Or cette fonction est essentielle pour assurer la complémentarité de l'offre commerciale. Besançon a pour problème, comme beaucoup d'autres villes, un centre-ville surdimensionné, avec des secteurs commerçants en déshérence. Il craint que les commerçants de qualité disparaissent à terme de ces quartiers. Pour résoudre les difficultés, il faudrait penser à regrouper les enseignes restantes et abandonner certains quartiers. Il estime que le panorama est plus sombre que ne veulent le croire ceux qui évoquent un rééquilibrage au profit des centres. Ceux-là n'évoquent pas en effet l'essor de l'e-commerce dans le rapport de force entre centre et périphérie. De fait, la croissance faible de la part de marchés des centres est selon lui annulée par l'e-commerce. Selon lui, il est donc essentiel de mener en plus d'une politique d'Office du commerce, une réflexion en termes de management. Il est difficile pour une seule personne de prendre en charge ces deux missions.

Valérie LABBE, Mairie de Marmande, revient ensuite sur l'encadrement de la mixité des fonctions. Elle se demande de quels moyens juridiques dispose une municipalité pour encadrer l'offre commerciale dans les nouvelles cellules commerciales. Elle souhaite aussi connaître le budget alloué par la ville d'Eprenay à l'acquisition de cellules commerciales et si les cellules ont été cédées.

Un participant à l'atelier s'interroge sur le budget de l'Office de commerce de Bayonne et sur les nouveaux moyens prévus dans le cadre d'une concurrence plus forte.

Sophie CASTEL explique qu'à Bayonne, aucun instrument juridique n'a été utilisé pour obtenir un droit de regard sur les implantations commerciales de Marinadour. C'est simplement la proximité avec le commercialisateur qui a permis de faire entendre les souhaits de la Mairie.

Vincent RAVAT note que les collectivités avec lesquelles Hammerson travaille n'ont pas imposé de demandes particulières en termes d'implantations commerciales. Il dit comprendre cependant les problématiques des villes, surtout dans le cadre des centres commerciaux en copropriété. Hammerson est alors amené à jouer un rôle analogue à celui de manager de centre-ville pour préserver une certaine harmonie en termes de diversité commerciale. Il arrive ainsi qu'il préempte des cellules. Cependant, il juge que le cadre juridique est à revoir pour permettre aux collectivités de revoir l'aménagement prospectif des territoires. Selon lui, le DAC est un outil, mais il n'est pas suffisant. En effet, des villes vertueuses comme Bayonne sont confrontées à un étalement commercial qui n'est pas toujours bien pensé. Le cadre juridique actuel en la matière demeure lacunaire.

Francis CABANAT rappelle que les DAC seront intégrés aux SCOT et figeront les niveaux d'implantation commerciale sur les territoires. Les managers, dans ce contexte, doivent être à l'écoute de l'ensemble des acteurs au moment de la rédaction de ces documents. A l'heure actuelle, selon lui, les CCI ne sont pas assez présentes dans ce processus, alors même qu'elles disposent d'éléments statistiques et historiques très intéressants, notamment sur l'évasion commerciale. Le manager doit savoir alerter les municipalités sur la nécessité d'une coopération étroite.

Concernant la question de l'e-commerce, il rappelle que cela représente un peu plus de 4 % du chiffre d'affaires commercial français. A l'heure actuelle, 80 % des commerçants n'ont pas accès aux moyens informatiques et à la vente en ligne. Les managers ont un rôle à jouer là aussi pour promouvoir l'accès des petits commerçants à la vente en ligne.

Carine LECOMPTE explique qu'elle ne connaît pas les sommes exactes dépensées par la Ville pour la gestion des cellules commerciales. Il s'agissait en tout cas de faire revenir les commerces alimentaires qui avaient disparu du quartier. Au final, deux enseignes de prêt-à-porter se sont implantées et un poissonnier et un charcutier traiteur ont dû consentir de lourds investissements pour aménager les lieux. Dans de telles conditions et au vu du risque, la Ville a considéré qu'il était préférable de vendre les murs à ces quatre enseignes. Seul Monoprix est actuellement locataire. Une cellule de 80 mètres carrés est en passe d'être vendue à une commerçante indépendante.

Valérie PICQUEE explique que face aux nouvelles implantations commerciales de périphérie, les moyens de l'Office de commerce ont été augmentés afin de financer sur les trois premières années le démarrage du programme de fidélité. Le budget atteignait

220 000 euros en 2011, répartis à parts égale entre fonctionnement et actions. Le budget est passé depuis à 300 000 euros, dont un tiers réservés au fonctionnement.

En conclusion, **Francis CABANAT** estime que le métier de manager, au croisement de nombreuses actions, est actuellement en émergence en France. Il rappelle que, dans ce cadre, Centre-Ville en Mouvement a créé une délégation du management de centre-ville lieu idéal, selon lui, pour échanger sur les problématiques particulières de cette fonction.

Denis BADRE rend hommage à l'action de Francis CABANAT dans ce cadre. Pour lui, les managers du commerce se sont progressivement mués en managers de centre-ville. De même, les DAC traitent tout à la fois d'aménagement et de commerce. Les deux notions sont donc très intimement liées, à l'image du travail que mène Centre-Ville en Mouvement depuis des années. Il s'agit d'y faire travailler ensemble différents acteurs.

Revenant sur le principe payeur-décideur, Denis BADRE remarque que le salaire du manager est payé par différents acteurs en fonction du contexte, mais dans tous les cas, tous les partenaires apportent une contribution intéressante, même lorsqu'elle n'est pas pécuniaire. Le Maire est un porteur de projet pour la Ville, validé démocratiquement, tandis que le FISAC réunit les acteurs autour d'une table. Si les managers de centre-ville peinent parfois à trouver leur place, c'est tout à fait normal. Cela reflète leur position d'intermédiaire entre de nombreux acteurs, de la même manière que Centre-Ville en Mouvement est un intermédiaire entre de nombreux acteurs.

En clôture de cet atelier, **Jean-Michel GENESTIER**, Directeur général adjoint de SnCF Geodis, **Denis BADRE** et **Bernadette LACLAIS** signent le renouvellement du partenariat liant Centre-Ville en Mouvement et SnCF Geodis depuis plusieurs années.

Jean-Michel GENESTIER explique que Geodis tient à renouveler son soutien à l'association car elle a fait preuve au cours des dernières années d'une capacité à faire échanger élus, collectivités, entreprises et consultants diffusant ainsi l'innovation. Denis BADRE remercie SnCF Geodis pour son engagement financier, mais ajoute que cette convention lie aussi l'entreprise et Centre-Ville en Mouvement sur le fond, pour débattre de questions importantes.