

« MANAGER DU COMMERCE : SES MISSIONS, SES ACTIONS »

Participent à cette table ronde :

Pierre CREUZET, Directeur Général de Centre-ville en Mouvement

Francis CABANAT, Président de la CCI d'Alès Cévennes

Philippe LAURENT, Maire de Sceaux, 1er Vice-président de Paris Métropole

Stéphane GIRARD, Directeur de l'exploitation et des relations institutionnelles de Hammerson

Jean BOUTRY, Maire de Cran-Gévrier

Arnaud ERNST, Manager du commerce de centre-ville de la Ville de Toulouse

Philippe LEGRIS, expert en investissement commerce CDC

Patrick NICOLAS explique que le Ministère de l'artisanat, du commerce et du tourisme a demandé à Centre-ville en mouvement de réaliser une enquête sur les managers de centre-ville, en s'appuyant sur le référentiel que la CCI France a réalisé en 2009. Ce travail a notamment permis de préciser l'appellation, les missions et les actions du manager.

Patrick NICOLAS demande dans un premier temps au directeur général de Centre-ville en mouvement de présenter les enseignements de cette étude.

Pierre CREUZET signale tout d'abord que Bernadette LACLAIS, présidente de Centre-ville en mouvement, a rencontré Sylvia PINEL, Ministre du commerce de l'époque, avec Francis CABANAT, pour mener une enquête sur le métier de manager du commerce. Un comité de pilotage, composé d'une vingtaine de personnes, a ensuite été créé pour auditionner les maires de nombreuses communes. Un questionnaire a par ailleurs été distribué auprès de l'ensemble des managers.

Le premier enseignement à retirer de cette enquête concerne le profil même du manager. En effet, sur la base des 80 réponses enregistrées, le questionnaire a révélé que 56 % d'entre eux avaient une dénomination différente. Il a donc fallu trancher sur l'appellation définitive de ce métier. A l'arrivée, Madame la Ministre a finalement décidé de dénommer cette fonction « manager du commerce de centre-ville ». Concrètement, sur le terrain, il existe une personne référente par région qui alimente les managers des autres villes avec son savoir-faire. Enfin, une commission nationale verra bientôt le jour au sein-même du Ministère du commerce.

Patrick NICOLAS cède ensuite la parole à Francis CABANAT pour expliquer les différentes missions du manager.

Pour le Président de la CCI d'Alès Cévennes, le rôle de manager se situe à la croisée des métiers du commerce, de l'urbanisme, du marketing, de la communication et des institutions. Il s'agit donc d'un poste opérationnel et stratégique. Ses missions consistent à :

- Définir les plans stratégiques du commerce de son territoire :
 - Identifier les espaces commerciaux à exploiter ;
 - Rechercher de nouveaux exploitants ;
- Développer une stratégie de promotion et de communication sur le territoire ;
- Coordonner et fédérer les acteurs autour d'une stratégie commune partagée ;
- Œuvrer en faveur d'une vision globale du territoire ;
- Rechercher des financements (attirer des investisseurs et de nouvelles enseignes).

En termes de formation, il existe aujourd'hui quelques structures formant au métier de manager, dont une école basée à Nice qui propose une maîtrise de manager ou encore les formations du Cefac, organisme issu de CCI France.

Patrick NICOLAS demande à Stéphane GIRARD si l'ensemble de ces fonctions trouvent leur place dans l'exploitation des centres commerciaux.

Le directeur de l'exploitation et des relations institutionnelles de Hammerson confirme que ces activités sont en parfaite adéquation avec son métier et qu'elles jouent un rôle essentiel dans les rapports avec les collectivités. Il précise par ailleurs que sa société appartient à un groupe britannique et que sa mission consiste à construire et gérer des centres commerciaux. Coté à la bourse de Londres, ce groupe est présent en Grande-Bretagne et en France et réalise un chiffre d'affaires de 7 milliards de livres. Il est avant tout spécialisé dans les centres commerciaux des cœurs de ville.

Globalement, le groupe investit sur un territoire s'il croit à son potentiel de développement. Il capitalise également sur des zones de relance voire de « résurrection », car certaines d'entre elles se trouvent en désarticulation démographique et commerciale assez avancée. Deuxièmement, il cherche à identifier les acteurs capables de l'accompagner dans une véritable réflexion au sein d'une collectivité. Autrement dit, Hammerson s'attache à fédérer l'ensemble des énergies disponibles autour d'un projet de territoire.

Pour mener à bien un projet, sa société s'adresse tout d'abord au maire de la ville. Ce dernier est en effet le plus à même d'expliquer les actions menées sur son territoire et celles qu'il désire entreprendre. Selon ce constat, Hammerson décidera ensuite de s'engager ou non dans un projet. En d'autres termes, « le discours du maire est fondateur de sa capacité à croire ou non en son sujet pour investir à ses côtés ».

Les chambres de commerce représentent le deuxième interlocuteur. Selon Stéphane GIRARD, celles-ci disposent en effet d'une véritable légitimité statutaire, de compétences et d'une couverture géographique. Elles représentent ainsi un des acteurs incontournables qui permet à sa société de « sourcer » suffisamment d'éléments qui l'aideront ensuite à mieux décrypter le territoire (infrastructures, rapports de force). D'une manière générale donc, d'une part le projet politique se révèle déterminant pour soutenir un début de conviction sur un territoire et, d'autre part, la chambre de commerce s'avère tout aussi essentielle pour alimenter ce début de conviction.

Patrick NICOLAS interroge maintenant les deux maires présents sur la place de la collectivité dans l'animation commerciale.

Philippe LAURENT réaffirme tout d'abord son fort attachement au commerce et souligne que cette réflexion est le fruit de ses nombreuses années d'expérience en tant qu'élu. Le Maire de Sceaux considère en effet que l'activité commerciale et artisanale s'apparente quasiment à un service public. Il considère à ce titre que le maire et son équipe « écrivent l'histoire du territoire » et que la mobilisation de la municipalité sur la question du maintien et du développement du commerce est essentielle. Ce sujet s'appuie d'ailleurs sur d'autres préoccupations transversales que sont le développement durable, la culture, l'éducation, le tourisme ou encore le développement de l'économie sociale et solidaire. C'est la raison pour laquelle la Ville de Sceaux a rapidement investi dans le recrutement et la formation d'un manager du commerce, dont la fonction se trouve de fait rattachée à la Direction générale. Enfin, outre son rôle de relais, Philippe LAURENT ajoute que le manager doit également acquérir la confiance des acteurs économiques car elle permet à l'administration municipale de véritablement s'immerger au cœur de l'activité commerciale.

La Maire de Cran-Gevrier indique pour sa part que sa commune possède un manager du commerce de la ville, et pas seulement du centre-ville. En outre, il estime lui aussi que le commerce constitue une composante fondamentale de la qualité de la vie urbaine. Il aborde d'ailleurs cette composante avec d'autant plus d'acuité qu'elle se révèle faible et fragile. Sa commune, ancienne ville industrielle de 18 000 habitants située en agglomération d'Annecy, était en effet considérée comme un quartier excentré il y a encore une vingtaine d'années. Elle souffrait donc d'un gros déficit en termes d'image et disposait d'un niveau d'équipement commercial faible. Pour Jean BOUTRY donc, la question du commerce doit être abordée avec celle de la stratégie urbaine et de la vision d'avenir de la ville.

Néanmoins, « ces villes de la vieille industrie » présentent l'opportunité de disposer de friches industrielles. C'est donc de cette façon que Cran-Gevrier a commencé une véritable programmation commerciale, sur une surface de six hectares, il y a maintenant 25 ans. Grâce à cette opération, la ville a ainsi pu doubler son équipement commercial de centre-ville. Pour cela, elle s'est aussi entourée de partenaires et a énormément travaillé avec les chambres consulaires.

Dorénavant, Cran-Gevrier s'attache à limiter les besoins de déplacement de l'ensemble des citoyens. Elle utilise par conséquent l'ensemble des leviers figurant dans le code de l'urbanisme et notamment les possibilités offertes par le PLU. De fait, la commune a déjà pu instaurer des périmètres de sauvegarde des commerces et a notamment préempté quatre fois pour relocaliser la Poste et installer une boucherie ainsi qu'un primeur. Là encore, le rôle du manager est déterminant car il permet de mener le travail de prospection et de communication nécessaire pour mettre en synergie les services et les fonctions de la ville.

Pour illustrer ces propos, Patrick NICOLAS propose la diffusion d'un film sur l'activité commerciale de Cran-Gevrier.

En marge de cette projection, Jean BOUTRY explique que sa ville manquait également d'une véritable identité au sein de l'agglomération d'Annecy, mais que cette carence commence à s'atténuer progressivement. La commune a en effet mis en place des outils de communication (dont cette vidéo) pour mettre en valeur son dynamisme et sa volonté. En définitive, Cran-Gevrier dispose d'un réel projet de ville.

Patrick NICOLAS demande maintenant au manager de centre-ville de Toulouse de décliner les outils déployés dans sa ville.

Arnaud ERNST, manager du commerce de centre-ville de la ville de Toulouse explique que son métier consiste à faire converger les moyens et les métiers dont il dispose (services, techniciens, propriétaires fonciers, chambres consulaires...) pour atteindre les objectifs fixés par les élus.

Concrètement, la première phase vise à observer et à identifier le périmètre à enjeu et à le partager avec l'ensemble des acteurs concernés. Cette étape doit également tenir compte des outils réglementaires, tels que le PLU, le droit de préemption ou encore les SCOT. Ces dispositifs se révèlent indispensables car ils contribuent à protéger et à encadrer le développement commercial. Par ailleurs, d'autres thèmes sortis progressivement de l'urbanisme commercial, tels que l'hôtellerie ou le cinéma, mériteraient quant à eux d'être protégés davantage pour aider les élus à avoir une vision globale d'aménagement du territoire ou encore pour instruire des permis. Par exemple, un projet de multiplex peut remettre en question l'arrivée de salles de cinéma. Enfin, selon Arnaud ERNST, la ville doit aussi améliorer la commercialité en accompagnant l'activité économique, notamment grâce aux politiques de transports en commun ou de stationnement ou grâce encore à la qualité de ses espaces publics (propreté, éclairage). En définitive, la collectivité doit utiliser tous les leviers mis à sa disposition pour que la cité soit attractive et que les habitants y accèdent ou y consomment avec plaisir.

Jean BOUTRY précise par ailleurs que les outils de la réglementation de l'urbanisme sont aujourd'hui très puissants. Ils permettent en effet aux villes de pouvoir imposer des rez-de-chaussée commerciaux, ce qui n'était pas le cas auparavant – les banques par exemple, avaient jusqu'à présent la fâcheuse tendance à se regrouper dans des zones de forte concentration urbaine pour délaissier les quartiers. Face à ce constat, la ville de Cran-Gévrier a par conséquent décidé de mettre en place une servitude commerciale pour interdire aux banques, aux compagnies d'assurance ou encore aux agences immobilières de s'installer à ces endroits, afin de laisser la place à des artisans. Globalement donc, les outils d'aujourd'hui aident énormément les villes à négocier avec l'ensemble des opérateurs.

Arnaud ERNST reprend la parole pour illustrer une des actions menées à Toulouse. Il évoque une librairie indépendante de 1 600 m², située Place du Capitole. Le propriétaire des murs a décidé d'évincer son locataire en faisant passer le loyer de 200 000 € à un million d'euros par an. Celui-ci envisageait d'y installer un opérateur de téléphonie mobile. Or, le maire de l'époque s'est opposé à cette opération, préférant conserver des commerces de proximité au sein de cette zone stratégique. Finalement, après négociation, l'opérateur s'est implanté dans une autre rue très commerçante et la cellule fut redécoupée avec le propriétaire pour laisser place à un établissement Nespresso, à une boutique Desigual et à un chocolatier élu meilleur ouvrier de France. A l'arrivée, et après avoir essuyé quelques critiques dans la presse, les habitants se réjouissent aujourd'hui d'avoir ces enseignes à leur disposition.

Patrick NICOLAS cède maintenant la parole à Philippe LEGRIS pour expliquer la façon dont ces outils peuvent être mobilisés et comment l'expertise de la CDC peut être utilisée pour mener à bien des projets.

Philippe LEGRIS rappelle que la Caisse des dépôts et consignation est une banque publique, à même d'apporter un certain nombre de solutions financières pour bâtir des partenariats avec les collectivités locales. Par ailleurs, l'établissement réalise également de nombreux montages avec des investisseurs privés. Il s'agit notamment d'opérations en pied d'immeuble dans les quartiers ou dans les centres-villes, ou encore de réalisations beaucoup plus structurantes pour des commerces ou bien des cinémas. Ces projets voient principalement le jour grâce à l'impulsion des collectivités locales. Là encore, le rôle du manager se révèle très précieux car il témoigne de la stratégie de moyens déployée par une ville en direction des commerces. Il est en effet plus pratique de dialoguer avec lui au quotidien

qu'avec le maire. De plus, il dispose de nombreuses informations et aide souvent à trouver des solutions.

D'une manière générale, la CDC apporte non seulement aux collectivités un levier financier, mais elle leur procure également un levier d'expertise. En termes d'outils, elle a par exemple créé de petites sociétés foncières qui permettent de porter des locaux pendant une certaine durée, stabilisant ainsi la stratégie commerciale d'une ville. D'autre part, les SEM constituent elles aussi des outils qui aident à la mise en œuvre de la politique de management du centre-ville. Enfin, Philippe LEGRIS rappelle que la CDC accompagne également des projets dans les quartiers et que, là encore, la fonction de manager reste essentielle.

Globalement, il apparaît donc indispensable que les puissances publiques deviennent propriétaires des murs commerciaux pour aménager les cœurs de ville, ce qui paraissait impensable il y a encore vingt ans. En effet, cette maîtrise du foncier est aujourd'hui possible grâce à la confiance partagée entre les acteurs économiques et les collectivités territoriales.

Patrick NICOLAS interroge Arnaud ERNST sur le projet de la ZAC Borderouge pour illustrer le travail réalisé avec les SEM sur des quartiers en émergence.

Arnaud ERNST explique que la ville de Toulouse connaît une croissance démographique importante. Dans l'absolu, il faudrait d'ailleurs construire une ville de 15 000 à 20 000 habitants par an, dans l'aire urbaine de la commune, pour faire face à cette demande. De fait, les élus s'interrogent sur la manière d'accueillir ces nouveaux résidents.

Aussi, afin de répondre au mieux aux attentes des habitants, et donc des futurs consommateurs de ces ZAC, Toulouse a choisi d'avoir un propriétaire unique pour les pieds d'immeuble. Ce dispositif permet ainsi au bailleur de conserver des loyers et des valeurs locatives adaptées, et de privilégier l'installation d'artisans et de commerces de proximité au détriment des sociétés de services.