

REGARDS

SUR NOS COMMERCES



Laurent Marinot



REGARDS

SUR NOS COMMERCES



- 06 Stanislas Cebron de Lisle,**
Directeur Général de Bérénice
- 16 Bénédicte Crozon,**
Directrice Générale Adjointe, Nexity Villes & Projets
- Isabelle Didolla,**
Secrétaire Générale, Nexity Villes & Projets
- 24 Gérald Darmanin,**
Maire de Tourcoing et Président de la SEM Ville Renouvelée
- 30 Michel-François Delannoy,**
Expert projets territoriaux complexes, coordonnateur du dispositif centres-villes de demain, Département Appui aux territoires, groupe Caisse des Dépôts
- 38 Marianne Louradour,**
Directrice Régionale de la Caisse des Dépôts pour l'Ile-de-France
- 40 Didier Dely,**
Directeur Général de la Semaest et Président de la Foncière Paris Commerce
- 52 Eric Duval,**
Président du Groupe Duval
- Pauline Duval,**
Directrice Générale du Groupe Duval
- 60 Karine Engel,**
Adjointe au maire d'Angers, chargée du commerce, de l'artisanat et des professions libérales
-



- 70** **Brigitte Fouré,**
Maire de la ville d'Amiens
- 76** **Valérie Lasek,**
Directrice Générale d'Epareca
- 88** **Catherine Léger,**
Directrice Générale de Plaine Commune Développement
- 94** **Francis Palombi,**
Président de la Confédération des Commerçants de France,
- 100** **Olivia Polski,**
Adjointe à la Maire de Paris chargée du Commerce, de l'Artisanat,
des Professions libérales et Indépendantes, Conseillère de Paris
et du 14^{ème} arrondissement
- 108** **Benoît Quignon,**
Directeur Général de SNCF Immobilier
- 118** **Johan Ricaut,**
Directeur Général de Shopopop.com
- 124** **Jean-Paul Rival,**
Directeur Général d'Urbismart
- 130** **Anne Thorez,**
Directrice Générale de Jacheteenville.com
-

Bertrand Blanpain,

Président du Directoire d'Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels



©Christophe Siebert

**« C'EST DANS LA COMPRÉHENSION MUTUELLE
ET L'INTÉRÊT COMMUN QUE LES PLUS BEAUX
PROJETS PRENNENT NAISSANCE »**

Ceux qui font battre le cœur des villes

C'est dans la compréhension mutuelle et l'intérêt commun que les plus beaux projets prennent naissance. Ce troisième volume de la collection "Regards" prolonge notre volonté de faire témoigner les acteurs de terrain sur des sujets qui façonnent la ville et la vie de nos concitoyens. Cet ouvrage donne la parole à ceux qui construisent la cité de demain. Il s'intéresse en particulier à ceux qui croient en la nécessité de soutenir les commerces de centre-ville. Il n'oublie pas non plus les hommes et les femmes qui consacrent leur énergie à développer l'activité des quartiers en devenir. Proximité, toujours, mais aussi réflexion, innovation, initiative, éclairées par des résultats, sont les mots-clés de ce recueil.

Créer des liens et faciliter vos prises de décision, c'est ce qui donne un sens à notre métier. Nous sommes heureux de partager avec vous, dans ce recueil, ces expériences remarquables qui nous inspirent.

Bertrand Blanpain

Stanislas Cebron de Lisle,
Directeur Général de Bérénice



**« L'HYBRIDATION, UNE TENDANCE D'AVENIR
POUR LE COMMERCE URBAIN »**

Créée il y a plus de 25 ans, Bérénice est une agence conseil spécialisée en urbanisme commercial. L'équipe, qui compte une douzaine d'urbanistes et de spécialistes du commerce, accompagne les projets de développement commercial à toute échelle, pour des clients publics (collectivités, aménageurs) et privés (investisseurs, promoteurs et enseignes). Entretien avec Stanislas Cebron de Lisle, Directeur Général.

Derrière le vocable « urbanisme commercial », se cache un certain nombre de métiers d'expertises et de missions pour des clients tels que les collectivités et les aménageurs pour la sphère publique, et les investisseurs, promoteurs et enseignes pour les acteurs privés. « *Le fait de travailler à parts quasi égales pour le public et le privé est d'ailleurs l'une de nos spécificités,* précise Stanislas Cebron de Lisle. *Nous intervenons sur des sujets très précis comme la construction d'un nouveau quartier de logements et ce qu'il faut implanter dans les rez-de-chaussée d'immeubles ou encore sur des sujets plus fondamentaux comme la façon de planifier le commerce dans le cadre des grands documents d'urbanisme et la définition des axes pour redynamiser un centre-ville* ». Pour les acteurs privés spécialisés dans l'immobilier commercial (promoteurs, gestionnaires, exploitants) ou pour des promoteurs classiques qui veulent mieux prendre en compte la dimension commerciale, Bérénice réalise des études économiques (potentiel et prévisions de chiffre d'affaires, définition de la programmation la plus pertinente).

« *Pour bien conseiller les pouvoirs publics, il faut connaître parfaitement les intérêts, le fonctionnement et la stratégie des opérateurs, et pour bien conseiller les opérateurs, il faut parfaitement cerner les attentes des villes et des territoires* », affirme le Directeur Général de Bérénice, en ajoutant « *faute de quoi, on construit des stratégies qui n'ont pas de réalité sur le marché et les projets ne voient jamais le jour* ».

Planifier des commerces est une tâche complexe car il existe toute une chaîne de valeurs qui passe par les promoteurs, les investisseurs, les bailleurs, le distributeur, le client, et enfin les collectivités et le territoire qui veulent des centres-villes animés. « *Nous sommes des passeurs entre la sphère publique*

et privée, continue Stanislas Cebron de Lisle. Ce qu'attendent notamment nos clients privés ou publics qui se trouvent devant des problématiques de redynamisation d'un quartier ou d'un centre-ville ou d'intégration de commerces en périphérie, ce sont des conseils précis, des études fiables. Ils ont besoin de savoir comment dimensionner les choses, comment mesurer les impacts d'une implantation commerciale pour ne pas déséquilibrer les territoires ».

LE COMMERCE, UNE GESTION COMPLEXE POUR LES VILLES

Le commerce est une activité vivante et mouvante. Chaque commerçant a son individualité. Pour les élus, les commerçants indépendants sont donc une population assez difficile à satisfaire, avec des interlocuteurs multiples. La plupart des maires ont longtemps considéré que le commerce était une affaire privée et que leurs propositions, sur l'accessibilité notamment, faisaient rarement l'unanimité. Les décisions (parkings, horodateurs, piétonisation, sens de circulation...), il est vrai, demandent souvent de longues périodes de concertation.

« Pourtant, les maires ont bien compris que le commerce est un facteur d'animation essentiel de leur ville, continue le Directeur Général de Bérénice. Il est également le premier indicateur de la "bonne santé" de leur territoire et du bien-être de la population. Mais parce que ces élus ne possédaient pas toujours les compétences en ingénierie du commerce, ils avaient tendance à laisser les promoteurs "se débrouiller" ou, a contrario, à leur imposer des contraintes irréalistes ». Parfois, ils pouvaient aussi se trouver face à des problèmes plus politiques d'intercommunalité, avec des échanges de bons procédés entre les différentes communes. Il n'y avait pas de régulation de l'urbanisme commercial à l'échelle du territoire. Pourtant, le commerce dépasse les frontières communales et se pense nécessairement au niveau d'une agglomération ou d'un bassin de vie. *« Les territoires se retrouvaient et se retrouvent pour certains encore avec des développements soit pléthoriques, soit anarchiques, mais rarement équilibrés ».*

TOUS LES COMMERCE ONT LEUR PLACE

Il y a eu souvent un manque d'analyse de la part d'un certain nombre d'élus, en amont, soit sur les vrais besoins en matière de commerce, soit sur la stratégie en matière de gestion des équilibres, selon Stanislas Cebron de Lisle. *« On a besoin d'un commerce urbain, mais aussi d'un grand commerce. La France est le pays des hypermarchés et nous exportons notre savoir-faire. L'urbanisme commercial français s'est construit sur un étalement urbain, tout comme la construction des lotissements en dehors des villes. C'est une politique globale d'urbanisme. C'est rarement le commerce qui crée l'urbanité, il ne fait que suivre la façon dont les territoires se développent. En France, les villes se développent de façon horizontale... »*. Cette situation pose d'ailleurs de multiples problèmes aux élus qui doivent financer les routes et les transports, les écoles et les équipements. *« En Allemagne et en Suisse, pour ne citer que ces deux pays, les centres-villes sont généralement plus denses et les périphéries plus concentrées. Contrairement à ce qui existe chez nous, on y trouve des quartiers et donc des commerces intermédiaires »*. Les chiffres sont éloquentes : en Allemagne, une agglomération type se répartit en chiffre d'affaires commercial pour un tiers en centre-ville, un tiers en périphérie et un tiers dans les faubourgs. En France, nous sommes, dans le meilleur des cas, à 25 % en centre-ville, 50 à 60 % en périphérie et ce qui reste est pour les quartiers.

LE COMMERCE, COMPOSANTE ESSENTIELLE D'UN PROJET URBAIN

« Aujourd'hui, l'un des enjeux consiste à intégrer le commerce dans les projets urbains, comme une vraie composante, constate Stanislas Cebron de Lisle. C'est un des éléments les plus sensibles, et pour les promoteurs qui doivent gagner des concours, cela devient stratégique d'avoir un vrai discours sur le commerce, désormais réfléchi en amont dans la chaîne du projet urbain ». Il s'agit d'une prise de conscience réelle et nouvelle des acteurs de l'aménagement.

Quant au type de commerces à implanter, le Directeur Général de Bérénice est plus réservé, ou plutôt plus réaliste : *« Je crois que les choses se régulent un peu d'elles-mêmes, même si l'on peut constater parfois des situations de déséquilibre essentiellement dues à une surdensité commerciale. Lorsque vous lancez un projet, vous pouvez "contrôler" la première commercialisation. Après, si un très bon boulanger est remplacé par un autre qui a un peu moins de compétences... vous ne pourrez pas y faire grand-chose. Certaines collectivités mettent en place des mécanismes plus interventionnistes, comme le droit de préemption. Certaines SEM (Sociétés d'économie mixte) peuvent faire du portage, monter des opérations immobilières, la Caisse des Dépôts met également en place des financements. Quelques villes vont jusqu'à racheter tous les murs, parce qu'elles veulent maîtriser leurs linéaires commerciaux ».*

L'HYBRIDATION DES LIEUX DE COMMERCE

Il existe aussi des stratégies moins rigides, comme la location de boutiques éphémères, qui permet notamment de tester de nouveaux concepts. La tendance est à l'hybridation des lieux de commerce. Sur une même surface se mélangent des espaces de coworking, des restaurants, des librairies... et ce n'est pas une tendance « réservée » aux cœurs de ville ni à un type de commerces : la distribution crée également de nouveaux formats, plus souples et « hybride » ses points de vente avec, par exemple, un coin snack dans le magasin. Pour Stanislas Cebron de Lisle, le débat ne doit pas uniquement porter sur les centres-villes : *« Le commerce est un symptôme, le problème est accru dans les villes où il n'y a plus de tissu économique et où il n'y a pas de tourisme. Si les centres-villes se vident de leurs habitants, ils se vident de leurs commerces aussi. Il faut travailler à la mutation du commerce vers d'autres formats, plus souples, mieux adaptés et avec plus de services. Prenez l'exemple des tabacs-presse. Il se vend de moins en moins de tabac et de journaux. Ils ont donc été obligés d'évoluer, en proposant de nouveaux services : carte bancaire, point colis...».*

Souvent, urbanistes et élus souhaiteraient voir des commerces partout. Et, si possible, des commerces "à l'ancienne". *« Cela ne fonctionne pas comme cela, il y a des ratios. Si vous avez 1 000 emplois dans un secteur, cela génère un à deux restaurants, par exemple. En France, aujourd'hui, il existe en moyenne un poissonnier pour 20 000 habitants. Le nombre de boucheries-charcuteries diminue. La seule profession qui tient bien son maillage est la boulangerie, avec une filière qui s'est très bien organisée. Mais si vous avez un quartier avec 300 logements, inutile de songer à inciter un boulanger à y ouvrir une boutique. Il va falloir apprendre à installer autre chose dans les rez-de-chaussée d'immeubles : des services médicaux, des maisons de santé, des professions libérales... il faut élargir vers d'autres activités »*. Il y a moins de commerces aujourd'hui qu'il n'y en avait au début du siècle mais il y a de plus grandes surfaces commerciales. Par ailleurs, la vacance augmente, c'est une réalité, *« cependant, la vacance se mesure sur un périmètre. Le nombre de rues commerçantes diminue. Il faut l'accepter »*. Quant aux enseignes, succursales ou franchises, il leur est souvent beaucoup plus simple et plus rentable de s'installer en périphérie. Le parking est gratuit, les loyers trois à quatre fois moins élevés et les locaux souvent mieux adaptés.

IL FAUT D'ABORD UNE VOLONTÉ POLITIQUE

Les centres-villes doivent être attirants. Pour Stanislas Cebron de Lisle, il faut que les gens aient d'abord une bonne raison d'y aller. *« Pour ne citer qu'un exemple, nous intervenons depuis longtemps à Mulhouse. Cette ville moyenne de 100 000 habitants et métropole de près de 400 000 habitants de l'Alsace industrielle était à la fin des années 2000 assez peu mise en valeur et avait un problème d'image. La ville et le péri-urbain étaient pour beaucoup composés de quartiers sociaux. Les populations aisées ne fréquentaient plus régulièrement le centre-ville car les commerces qui les attiraient avaient disparu. La vacance commençait à exploser, les commerçants étaient furieux »*. Le nouveau maire, Jean Rottner, décide de faire de la revitalisation du centre-ville son projet

politique. Il conçoit un plan global : « Mulhouse Grand Centre ». Bérénice fait l'état des lieux, réalise les études commerciales, détermine les pistes d'actions. *« Il y a eu également tout un travail d'une équipe d'urbanistes sur les entrées de ville, la signalétique, la mise en valeur des espaces publics qui avaient vieilli. Aujourd'hui, si les gens viennent en centre-ville, c'est pour y passer un bon moment, découvrir une jolie terrasse, visiter une exposition. Il y a désormais une vraie valeur ajoutée ».*

Accessibilité, signalétique, équipements publics et culturels sont incontournables pour assurer la revitalisation d'un quartier, mais il existe un autre point essentiel que Mulhouse a su prendre à bras-le-corps : mettre en place un vrai management de centre-ville. La collectivité a donc recruté un manager du commerce de centre-ville, Frédéric Marquet. Sa mission consiste d'une part à définir une stratégie pour renforcer le commerce de centre-ville, à « vendre » la ville aux enseignes tout en accompagnant les porteurs de projets et enfin à accompagner les commerçants au quotidien. *« Frédéric Marquet a créé un système d'informations, une base de données où toutes les opportunités sur les locaux commerciaux à Mulhouse sont recensées. Il a également réalisé tout un travail sur les salons professionnels de l'immobilier commercial, de la franchise, etc. Les enseignes, qui rechignaient à venir, ont commencé à s'intéresser à la ville. Elles étaient accompagnées pour trouver leurs locaux, grâce à un partenariat avec les agents immobiliers et l'organisation de visites ».*

Aujourd'hui, les statistiques sont probantes : *« Lorsque nous sommes arrivés, il y avait environ 15 % de locaux vacants. Aujourd'hui, Mulhouse est plutôt à 8 ou 9 %. Lorsqu'un commerce ferme, ce sont deux nouveaux qui voient le jour. Nul n'aurait imaginé, il y a quelques années, voir certaines enseignes très qualitatives s'installer. Il y a eu une vraie mise en cohérence et Frédéric Marquet, avec la ville, a joué sur tous les curseurs pour reconquérir la clientèle. Il n'y a pas eu une action sur le commerce uniquement, mais une stratégie globale de revitalisation de la ville et beaucoup de pédagogie. Il y a eu aussi de l'investissement, environ 35 M€ mis sur la table par la collectivité pour refaire les espaces publics. Les investisseurs savent que la*

ville a réussi à inverser une tendance négative. Désormais, ils sollicitent la commune pour s'installer ».

Aujourd'hui, Bérénice continue à accompagner Mulhouse en conseillant la ville, en l'accompagnant dans ses réflexions, en la soutenant avec son réseau, en l'aidant dans le pilotage d'un certain nombre d'actions, en réalisant des études. *« Ce sont de petites choses mais qui, une fois mises bout à bout, participent à la réussite. Aujourd'hui, Mulhouse vole pratiquement de ses propres ailes ».*

INTERNET BOUSCULE-T-IL LES CHOSES ?

Pour Stanislas Cebron de Lisle, la réponse est nuancée : *« La grande frayeur de la disparition totale des commerces physiques est passée. Il n'empêche qu'Internet grignote tranquillement des parts de marché. Certains métiers ont presque disparu avec le numérique, comme celui de photographe. D'autres, pour lesquels on avait imaginé une certaine tranquillité sont attaqués, tels le textile ou la chaussure... ».* Internet oblige toutes les enseignes à changer leur modèle économique. On ne raisonne plus en linéaire "fabriquant – stock – magasin – client" mais "choix sur Internet – commande – livraison – retour éventuel du produit". Les points de vente physiques ne disparaissent pas nécessairement. Ils s'adaptent. Le niveau du service est meilleur, le client peut vivre une expérience, bénéficier du "sur-mesure" ou d'un produit customisé. *« Cela peut être assez violent dans certains métiers. Le textile est aujourd'hui préoccupant. D'autant que les nouveaux entrants, comme Primark, tirent les prix vers le bas. Le consommateur n'a plus vraiment de référence prix-qualité ».*

Internet accentue le phénomène de vacance en centre-ville, mais aussi en périphérie. Ce sont les centres commerciaux les plus vieillots ou les moins bien armés qui sont les plus touchés. Certains commerces, notamment le loisir, sortent cependant leur épingle du jeu. Les gens mangent de plus en plus au restaurant, commandent chez le traiteur ou se font livrer. Le cinéma marche toujours bien. Et on voit dans certaines villes des entrepreneurs

ouvrir de nouveaux commerces, souvent hybrides. De nouveaux lieux de loisirs émergent aussi. Pour le Directeur Général de Bérénice, pas question de céder au catastrophisme. La dématérialisation redistribue les cartes. Il faut que tout le monde s'habitue à ce que le commerce soit quelque chose de vivant. D'autres commerçants vont voir le jour, parce que les bailleurs vont devoir aussi revisiter leurs prix.

La grande distribution n'est pas non plus en pleine santé. Les centres commerciaux ont perdu beaucoup de flux physique, probablement 10 % à 15 % en dix ans. Cela tient à la multiplication des centres dans un marché saturé, mais aussi à Internet et aux drives. Lorsque vous allez dans un drive, vous ne passez pas par la galerie marchande...

L'ouverture du dimanche a également une certaine influence. Pour certains centres, cela ne représente aucun intérêt. Ceux qui ont un cinéma, des restaurants peuvent reconquérir des parts de marché. Les centres qui n'ont pas de valeur ajoutée, ceux qui sont en milieu de gamme, n'ont pas un avenir radieux.

DEPUIS PEU, UNE VRAIE PRISE DE CONSCIENCE

Les villes, les métropoles, commencent à se professionnaliser. De bons exemples émergent, on parle de réussites. Le numérique prend des parts de marché. *« Mais le numérique, c'est aussi la Smart City et le lien avec le consommateur par l'intermédiaire du smartphone. Il y aura d'autres moyens de stimuler la consommation ou l'intérêt des gens pour les centres-villes. Je suis confiant. Les gens ne vont pas du jour au lendemain rester cloîtrés chez eux et se faire livrer. Je crois qu'il faut simplement proposer autre chose. Il faut élargir l'activité en centre-ville et travailler avec de nouveaux acteurs, accepter que les élus investissent plus sur certains secteurs stratégiques de la ville et accepter aussi que certaines rues ne pourront pas être dynamisées ».*

Toutes les villes ne seront pas à égalité. Certaines vont être plus « remuées » que d'autres. *« Il faut aussi profiter d'un retour de balancier positif pour travailler le commerce de proximité afin que les habitants puissent retrouver*

la convivialité. Il va surtout falloir des approches très pragmatiques. Mener un réel travail de terrain. Mettre les mains dans le cambouis. Et nous verrons alors beaucoup d'entrepreneurs ouvrir des espaces de vente, parce qu'ils auront confiance et seront accompagnés dans leurs projets ».



Commerces Ville de Mulhouse ©Serge Nied

Bénédicte Crozon,

Directrice Générale Adjointe, Nexity Villes & Projets, en charge du montage et de la réalisation des opérations

Isabelle Didolla,

Secrétaire Générale, Nexity Villes & Projets



©DR Photothèque Nexity



©DR Photothèque Nexity

Bénédicte Crozon, Directrice Générale Adjointe

Isabelle Didolla, Secrétaire Générale

**« TOUT LE MONDE SAIT QU'IL FAUT
DU COMMERCE, MAIS IL Y A UN MOMENT
OÙ IL FAUT LE RENDRE POSSIBLE... »**

Pour réaliser de nouveaux quartiers de ville, Nexity accompagne les collectivités locales et territoriales dans leurs projets de développement urbain, qu'il s'agisse de requalification de friches industrielles ou de renouvellement de quartiers constitués. Nexity apporte des solutions innovantes et créatives dans les projets urbains, les programmes de logements et d'activités économiques et dans les services.

Villes & Projets est une petite entité du groupe Nexity, filiale la plus en amont de la chaîne de production immobilière, elle regroupe une quinzaine de personnes. À ce titre, elle a le rôle d'aménageur et d'ensemblier urbain. Le rôle d'aménageur est généralement rempli par les SEM et les aménageurs publics. *« Nous faisons le même métier mais en tant qu'aménageur privé. Un aménageur a un traité de concession d'aménagement avec une collectivité. Pour monter des opérations, nous devons donc nous inscrire dans l'intérêt général. Sur le métier d'ensemblier urbain, nous sommes plutôt dans le montage de l'opération et la fabrication du projet urbain au travers des procédures d'urbanisme. Nous n'avons pas de contrat de concession d'aménagement qui nous lie avec la collectivité »*, rappelle Bénédicte Crozon. *« En tant qu'ensemblier urbain, nous avons un rôle d'accompagnement financier, juridique et administratif sur tout le montage de l'opération. Contrairement à l'aménagement où nous nous inscrivons dans une durée très longue, nous sommes sur une durée plus courte de deux à huit ans »* ajoute Isabelle Didolla.

Le rôle de Nexity Villes & Projets en tant qu'aménageur, va jusqu'à la livraison totale des programmes, alors que dans le métier d'ensemblier, le rôle va décroissant : important au montage, et avec un accompagnement plus léger lorsque les promoteurs prennent le relais, déposent leur permis de construire et réalisent leurs opérations. *« Nous avons un rôle de suivi et de coordination avec la collectivité et tous les acteurs qui vont intervenir sur le projet global. Nous garantissons la conformité avec le cahier des charges de départ »*.

Villes & Projets se positionne sur des macro-lots, des ensembles importants

en termes de mètres carrés. Avec ou sans traité de concession d'aménageur, l'entité a un rôle sur la mise au point du projet urbain. C'est aussi une filiale qui assure le portage foncier. *« Nous intervenons sur des fonciers sur lesquels nous n'avons pas d'autorisations administratives en amont et d'études avant permis de construire, lourdes à mener. Ces fonciers sont payés comptant à l'acquisition, ce qui n'est pas le rôle habituel d'un promoteur ».*

INVESTIR LES SITES INDUSTRIELS

Villes & Projets a une particularité, celle de cibler les sites industriels pour les accompagner dans leur changement d'usage. *« Avec le ministère du Développement durable, nous avons travaillé les règles du jeu pour accompagner la réversibilité de ces sites, qui sont souvent des terrains que l'on peut trouver dans des centres-villes et qui sont donc valorisables, après changement d'usage, et ce malgré les difficultés inhérentes à la pollution ».* Villes & Projets a élaboré une méthode de travail et a participé aux réflexions pour l'élaboration d'un nouveau statut, réglementairement encadré par la loi Alur. Le Groupe dispose d'une petite longueur d'avance face à ses concurrents.

A ASNIÈRES, DES LOGEMENTS, DES BUREAUX ET DES COMMERCES SUR UN ANCIEN SITE INDUSTRIEL

« Notre grande référence sur ce type d'opération sur site industriel est PSA, à Asnières, dans les Hauts-de-Seine. Il s'agit d'une ancienne usine de fabrication de pièces hydrauliques, explique Bénédicte Crozon. Nous avons réalisé le montage pour l'acquisition du terrain, avec PSA. Nous avons rédigé les évolutions documentaires du document d'urbanisme pour rendre possible la mutation d'un site industriel en un site urbanisable en logements et en bureaux. Et, dans le même temps, nous avons procédé à une dépollution avec l'accord de l'administration et de l'industriel ». L'usine, installée sur 7 ha de terrain, a permis de réaliser un projet de 120 000 m² de constructibilité

en logements, bureaux et commerces. Une opération qu'Isabelle Didolla et Bénédicte Crozon jugent très positive : le durable de la ville s'inscrit aussi dans la valorisation de ses sites industriels, leur transformation, leur densification mais aussi leur architecture, en conservant, dans la mesure du possible, quelques éléments de notre patrimoine.

Le site est situé à la sortie du RER C et bénéficie donc d'une grande accessibilité. L'opération compte 34 000 m² de logements et 85 000 m² de bureaux. *« Pour les commerces, il a fallu réfléchir à une programmation de pieds d'immeubles très ciblée, tout en permettant de répondre aux attentes des habitants. Nous commençons à la programmer avec la collectivité et à réfléchir avec les élus chargés du commerce, en nous appuyant sur les études de merchandising. Nous avons environ 4 000 m² de rez-de-chaussée commerciaux et de services, avec un centre médical, une pharmacie, une crèche et des commerces de proximité : boulangerie, supérette, etc. »*. La réflexion menée est de prévoir, dans le bilan d'aménagement, à travers le montant des droits à construire, le prix de charge foncière qui permet le développement progressif de la commercialité des locaux commerciaux. *« Nous essayons de trouver les bons accompagnements pour que le commerce "prenne". Nous sommes, si nécessaire, aidés par des spécialistes du commerce »*.

L'innovation est au cœur du merchandising. Les analyses pour étudier quelle nature de commerce est la mieux adaptée à telle ou telle opération étaient auparavant uniquement réalisées à partir des données statistiques. *« Aujourd'hui, explique Bénédicte Crozon, nous travaillons avec un incubateur, Data City, pour utiliser toute la data disponible et aller plus loin dans la définition des profils des futurs habitants : leurs attentes, leurs habitudes de consommation, etc. »*. Data City, sous le pilotage du NUMA, est une initiative de la ville de Paris avec un certain nombre de partenaires dont Nexity. Cette année, elle a choisi le sujet du commerce.

LES DOCKS, À SAINT-OUEN

L'opération a démarré en 2004, et est menée dans un temps beaucoup plus long que celle d'Asnières. Elle concerne 900 000 m² sur les Docks. Nexity, qui était propriétaire d'un grand foncier sur la ZAC en réalise un tiers. *« Dans ce foncier, nous avons l'essentiel du cœur commercial à créer. Nous allons monter l'opération autour de la halle avec une programmation de 25 000 à 30 000 m² de commerces car nous amenons 4 000 logements et des bureaux. Le commerce arrive dans la dernière tranche de l'opération des Docks. Nous avons commencé par quelques magasins de proximité pour environ 2 000 m² en pieds d'immeubles. Nous travaillons désormais avec un opérateur spécialisé, dans un partenariat qui est en train de se dessiner pour animer et créer un vrai pôle de commerces à l'échelle de la ville ».*

A Saint-Ouen, les habitants sont en attente de commerçants. La dernière phase de construction sera terminée en 2020. Nexity est en phase de dépôt de permis. Cette phase est stratégique pour le Groupe et doit venir couronner une opération qui se révèle une véritable réussite. Pas question donc de commettre la moindre erreur. *« Nous travaillons avec le maire pour que la halle soit une vraie destination, avec de la restauration, de l'alimentaire, une école de cuisine et sur les pieds d'immeubles, nous envisageons plutôt l'habillement et les soins à la personne. Nous allons amener le commerce au pied de la ZAC afin que les 2 000 logements qui ont été livrés en première phase soient irrigués ».* A proximité, il y a également des bureaux, avec notamment le Conseil Régional d'Ile-de-France qui emménagera début 2018.

UNE RÉGLEMENTATION MAL ADAPTÉE

Pour Bénédicte Crozon et Isabelle Didolla, la réglementation pour accueillir du commerce en centre urbain et obtenir l'autorisation d'exploitation commerciale par la CDAC (Commission départementale d'aménagement commercial) n'est pas définie. Elle est dite... mais n'existe pas. *« Les opérateurs n'osent pas s'en saisir pour faire leurs demandes d'autorisation*

d'urbanisme commercial parce que ses limites ne sont pas claires et qu'il y a eu un peu de jurisprudence avec certaines autorisations qui sont tombées ». « Lorsque nous sommes sur ce type d'opérations, la logique voudrait, puisque nous déposons permis par permis, qu'il en soit de même pour l'autorisation d'exploitation commerciale. Or, c'est impossible, puisque la loi dit que lorsque l'on est dans un ensemble commercial, il faut déposer une demande d'autorisation d'ensemble ». Le process est donc bloqué. Il est inimaginable pour une opération de 300 000 m² qui s'étale sur vingt ans de déposer une demande d'autorisation unique. Nexity travaille avec le Club des aménageurs et la FPI (Fédération des promoteurs immobiliers) pour essayer de faire évoluer la réglementation. La montée en puissance du commerce, en parallèle avec une opération d'aménagement, faciliterait grandement les choses...

« Tout le monde sait qu'il faut du commerce, mais il y a un moment où il faut le rendre possible ». Cet état de fait est un vrai problème pour l'aménageur pour qui le risque est considérable.

Il s'agit bien d'animer les pieds d'immeubles et ce verrou réglementaire constitue une difficulté supplémentaire de mise en cohérence de ce que l'on souhaite faire avec ce que l'on peut réellement pratiquer. « *La réalité économique nous rattrape. Si on me dit "aujourd'hui je vais poser 300 000 m² de permis de construire", le risque est trop grand. Un permis de construire a une validité dans le temps. L'équation économique ne fonctionne pas* », affirme Bénédicte Crozon.

L'AMÉNAGEUR GÈRE PARFOIS DES CONTRADICTIONS

Lorsque la charte du commerce souhaitée par la Ville, que l'on va inscrire dans le cahier des charges de cessions, prévoit un opérateur unique, cela génère beaucoup de difficultés. En effet, les collectivités demandent toutes des commerces indépendants. Or, un certain nombre d'indépendants veulent être propriétaires. Sinon, ils ne s'installent pas. Et le propriétaire unique n'est pas forcément favorable à avoir des indépendants. On sait, par exemple, que

les pharmaciens veulent tous être propriétaires. Un artisan boucher va avoir la même logique. *« Nous avons un vrai problème, en tant qu'aménageur, pour arriver à concilier ces deux demandes »*, constate Bénédicte Crozon. Et Isabelle Didolla d'ajouter : *« Aujourd'hui, les artisans ont beaucoup de mal à vendre leur fonds de commerce. Le démembrement entre la propriété des murs et l'activité peine à être valorisé, parfois, l'activité n'a plus de valeur. Cela explique pourquoi celui qui a les moyens va aussi essayer d'acheter les murs. Il faut donc que nous arrivions à mixer tout cela. L'artisan boucher a certainement moins de moyens que l'opérateur unique, et donc à nous de moduler cette charge foncière en fonction de notre plan de merchandising »*. Pour faire une zone commerciale de cette importance, il faut l'outil approprié qui accompagne la mutabilité et la montée en charge de l'opération. *« Cela prendra du temps, mais c'est indispensable. Il est important de faire évoluer cet outil pour nos prochaines opérations, afin de continuer à travailler sur la création d'un commerce cohérent, qui anime la ville. Je dois dire que pour l'instant, nous n'avons pas trouvé beaucoup d'oreilles compréhensives »*, regrette Bénédicte Crozon.

L'AVENIR DU COMMERCE EST-IL MENACÉ ?

« Il y aura toujours du commerce si ce dernier sait saisir les mutations de la société. Les systèmes de conciergerie, tant dans les bureaux que les logements existent. Il n'y a pas un projet sur lequel nous ne l'offrons pas. Mais les habitants l'utilisent-ils ? En réalité, pas beaucoup. Certaines conciergeries installées il y a cinq ans ont déjà purement et simplement été supprimées par les assemblées de copropriétaires parce que ce sont des coûts et des espaces que l'on peut valoriser autrement. Nous pouvons proposer des services, mais nous ne savons pas pour l'instant mettre cette économie dans nos bilans, car c'est une dépense qui n'a pas trouvé sa recette ».

Pour Bénédicte Crozon, *« Nous allons continuer à innover et le commerce va continuer à exister. D'autres usages vont se créer, auxquels nous ne pensons pas aujourd'hui. Nous allons trouver de nouvelles mixités commerce/*

services, qui seront de plus en plus imbriquées. Quant à l'immobilier, il a toujours su se réadapter. Il n'y a pas de raison pour que cela change ».

On ne peut cependant pas mettre du commerce partout. Le discours « une rue – des commerces » va disparaître au profit d'un autre discours plus réaliste, autour des micro-centralités. Un commerce peut suffire à être l'attracteur de quelque chose. « *Quand à Internet, je suis persuadé qu'à un moment, les gens ont besoin de voir et de toucher. Le commerce est une action plaisir, c'est aussi la création du lien social. On ne peut pas dire que les courses sur Internet soient vraiment un plaisir ni qu'elles génèrent du lien* », conclut la Directrice générale adjointe de Villes & Projets.



Ancien site industriel PSA,
Asnières-sur-Seine
©Jean-Pierre Porcher



Les docks Saint-Ouen

Gérald DARMANIN,

Maire de Tourcoing et Président de la SEM Ville Renouvelée



©AFP/Christophe Archambault

**« NOUS METTONS SUR LA TABLE TOUS
LES MOYENS DONT NOUS DISPOSONS
POUR DYNAMISER L'ÉCONOMIE DE TOURCOING
ET LE CADRE DE VIE DE SES HABITANTS »**

Tourcoing, dans le département du Nord, est la quatrième ville de la région des Hauts-de-France et la troisième ville de la métropole derrière Lille et Roubaix, avec 96 000 habitants. La métropole lilloise a des caractéristiques particulières, avec une « ville-centre », Lille, et deux villes importantes à moins de 15 minutes : Roubaix et Tourcoing. Cette situation complexifie le dynamisme et l'attractivité commerciale de ces deux villes. Entretien avec Gérald Darmanin, maire de Tourcoing.

Comme c'est le cas pour la plupart des grandes villes périphériques, lorsque Gérald Darmanin est arrivé aux responsabilités avec ses équipes, le commerce de centre-ville n'était pas dans un bel état, notamment à cause des nombreuses zones commerciales aux alentours.

« Depuis trois ans, explique le maire de Tourcoing, nous avons pris un certain nombre de mesures pour relancer le commerce. Les effets commencent à se faire sentir. Dans un premier temps, nous avons mis en place l'aide aux loyers, afin d'accompagner les commerces qui s'installent. Elle consiste à prendre en charge une partie du loyer (500 euros mensuels maximum). Tourcoing est la deuxième ville de France à avoir pris une telle mesure ». D'ailleurs, le premier commerce à en avoir bénéficié représente, à lui seul, tout un symbole : la librairie Livres en Nord. Elle s'appelait auparavant Majuscule et connaissait des difficultés. Reprise par un jeune homme et sa mère qui ont misé sur la qualité, elle assure désormais aux Tourquennois un accès à la culture en plein centre-ville.

Cette aide a permis l'installation de plusieurs commerçants qui en bénéficient aujourd'hui. La Ville veut redonner une véritable impulsion au commerce. Pour cela, elle actionne tous les leviers à sa disposition pour le maintenir et le développer. Elle a d'ailleurs installé un plan ambitieux avec, notamment, une mesure innovante, puisqu'elle est mise en œuvre pour la première fois en France : la prise en charge de 50 % de la taxe foncière pour une grande partie des commerces indépendants. *« Sur ce même plan commerce qui avait été voté en octobre 2016, nous avons aussi le stationnement gratuit de*

30 minutes en centre-ville. Puis nous sommes passés à 45 minutes. Nous changeons aujourd'hui, car il y a de nouvelles spécificités au niveau de la loi, pour une zone bleue en passant à une heure de gratuité ». Il s'agit encore d'une mesure phare, plébiscitée par les commerçants et dont l'efficacité n'est pas discutable. D'autres accompagnements ont été décidés dans ce plan : la création d'un guichet unique pour faciliter les démarches administratives des commerçants, qui souhaitaient une simplification des procédures ; le ravalement des façades, avec une prime aux propriétaires ou copropriétaires d'immeubles dégradés, comprenant un commerce en rez-de-chaussée. La sécurité n'a pas été oubliée avec un renforcement du passage de la police aux heures d'ouverture et de fermeture des commerces notamment, et des actions pour lutter contre les incivilités. « *De même, il était nécessaire de mieux veiller à la propreté de l'hyper-centre et de son environnement immédiat en renforçant les moyens matériels et humains et en élargissant les horaires d'interventions* », souligne Gérald Darmanin.

UNE DYNAMISATION GLOBALE DU CENTRE-VILLE

La redynamisation du cœur de ville passe aussi par sa densification. « *Nous avons programmé de gros projets. A commencer par le quadrilatère des piscines, un nouveau quartier en cœur de ville. Il sortira de terre pour 2020 avec des logements, un nouveau groupe scolaire, un pôle petite enfance, une salle de spectacle, des bureaux et des commerces. Cette opération d'aménagement va nécessairement aider au développement du commerce* ». Le foncier sur lequel se construit cette opération était un terrain abandonné, devenu un parking « gratuit » au fil du temps. Bénéficiant d'un emplacement exceptionnel avec une station de métro à moins de 250 mètres et plusieurs arrêts de bus à proximité, ce nouveau site va attirer une population mixte, dans un centre-ville moderne, dans la continuité du centre-ville historique. La Grand'Place va également faire « peau neuve ». Le centre historique n'avait pas été refait depuis les années 1980 ! Gérald Darmanin a obtenu un financement significatif de la Métropole européenne de Lille (MEL) pour

cette opération. Tourcoing retrouvera en 2019, un centre-ville digne d'une ville de son importance.

« Trop longtemps laissée à l'abandon, la gare méritait aussi, compte tenu de sa localisation dans la métropole et au sein de la ville de Tourcoing, d'être requalifiée. D'autant que son attractivité s'est renforcée avec l'arrivée du service TGV Ouigo et l'augmentation du nombre d'arrêts du TER à Tourcoing. Il était nécessaire d'accueillir ces voyageurs au sein d'un véritable Pôle d'Echanges Multimodal afin d'augmenter le confort avec un accès à l'ensemble des offres de mobilité, l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, les commerces et services, et d'améliorer l'insertion de la gare au sein de son quartier ».

Il est envisagé de dévier la ligne du tramway, afin de la faire passer devant la gare, avant qu'elle n'arrive en centre-ville. Une mesure de bon sens. Beaucoup de commerces s'intéressent désormais au quartier de la gare. Par ailleurs, la ville veut attirer des activités créatrice d'emplois et de flux pour les commerces : Veolia va s'installer dans l'ancienne chambre de commerce, en plein centre-ville, avec une centaine de salariés. Quelques entreprises internationales envisagent également d'investir le centre-ville et d'autres regardent avec attention le secteur de la gare et celui de la Grand-Place. *« Nous mettons sur la table tous les moyens dont nous disposons pour dynamiser l'économie de Tourcoing et le cadre de vie de ses habitants »*, affirme son maire.

La SEM Ville Renouvelée, société d'économie mixte de la métropole lilloise, est un de ces outils. Elle regroupe une diversité de compétences au service de la transformation des villes. Aménageur urbain, constructeur, investisseur et/ou gestionnaire d'immobilier d'entreprises, développeur économique, ou encore exploitant de parcs de stationnement, elle est à même de prendre en charge la maîtrise d'ouvrage de projets urbains dans leur globalité et d'organiser des partenariats et des montages immobiliers complexes. En l'occurrence, c'est elle qui a obtenu le Quadrilatère des piscines.

ADAPTER LE COMMERCE AUX NOUVELLES RÉALITÉS ÉCONOMIQUES

« Le commerce souffre parce que, partout en France, il y a une accumulation de difficultés, avec notamment l'arrivée d'Internet accompagnée des géants de la vente en ligne et le développement des zones commerciales à proximité immédiate des villes. Le fait que Tourcoing soit une ville périphérique accentue les difficultés. Les habitants ont tendance à faire leurs courses à Lille ou dans les grandes zones commerciales qui entourent Tourcoing. Un nouveau centre commercial a d'ailleurs été acté par la précédente municipalité. Il nous est difficile d'intervenir sur ces sujets, dans la mesure où il s'agit aussi de développement économique et de création d'emplois. Ce qu'il faut aujourd'hui, et je pense que cela est vrai pour la plupart des agglomérations, c'est de faire en sorte que le commerce de centre-ville soit différent de celui que l'on trouve dans les zones commerciales. C'est aussi l'objet de notre action forte de revitalisation du cœur de ville. Cela a un coût. Beaucoup d'économies ont pu être réalisées en travaillant sur les dépenses, sans pour cela toucher le service public. La ville a réussi à baisser le montant de la taxe d'habitation, régulièrement, jusqu'à -3 % pour l'année 2017. Notre gestion rigoureuse redonnera à Tourcoing les capacités d'investissement nécessaires à la redynamisation de l'activité et à l'amélioration du bien-être des Tourquennois », conclut Gérard Darmanin.

Michel-François Delannoy,

Expert projets territoriaux complexes, coordonnateur du dispositif centres-villes de demain, Département Appui aux territoires, groupe Caisse des Dépôts



**« LES VILLES MOYENNES ONT ET AURONT
UN RÔLE IMPORTANT À JOUER DANS
LE NOUVEAU PAYSAGE TERRITORIAL »**

Institution historique qui a fêté l'année dernière son 200^e anniversaire, la Caisse des Dépôts (CDC) et ses filiales sont au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Le Groupe, qui gère l'épargne des Français, remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'Etat et les collectivités locales. Investisseur de long terme, il contribue, dans le respect de ses intérêts patrimoniaux, au développement des territoires en contribuant au développement et au financement de projets.

Le Groupe CDC, sous l'impulsion de son directeur général, Pierre-René Lemas met en œuvre une stratégie qui accompagne quatre grandes mutations: les transitions démographiques, écologiques et environnementales, numériques et territoriale. *« Sur ce dernier point, Pierre-René Lemas a insisté sur le fait que la Caisse des Dépôts doit devenir la Caisse des Dépôts et Consignations des territoires. Tous les territoires, ceux qui se développent et tirent la croissance, mais aussi ceux qui ont des écarts de développement »*, explique Michel-François Delannoy.

La Direction du Réseau et des Territoires dirigée par Marc Abadie, porte dans chaque région l'offre du Groupe Caisse des Dépôts en matière d'investissement territorial, de prêts à long terme et de services bancaires, et adapte ses modes d'intervention aux spécificités locales pour aider les territoires à rester compétitifs et attractifs. Elle mobilise également ses expertises et son ingénierie pour accompagner les projets.

La CDC a créé le dispositif « Centre-ville de demain », en mars 2016, pour accompagner des collectivités locales dans la redynamisation de leur centre-ville. *« Au départ, il s'agissait d'une intuition. Sur l'impulsion de Marc Abadie, cette dernière est devenue une analyse, puis un dispositif. Les enjeux sont importants. Il y a un écart grandissant entre un certain nombre de métropoles : les grandes, dans lesquelles se concentrent à la fois la richesse, les emplois, les activités et les capacités d'innovation et, à l'autre bout, les territoires ruraux, avec un regain de dynamisme pour certains, lorsqu'ils sont connectés à des pôles urbains notamment. Ce sont d'ailleurs les segments*

sur notre territoire les plus dynamiques sur le plan démographique. Entre les deux, il y a le maillage des agglomérations de taille intermédiaire qui, aujourd'hui, concentrent beaucoup de difficultés, même si toutes ne sont pas concernées de la même manière», constate Michel-François Delannoy.

Ces difficultés touchent notamment le cœur des villes puisque c'est là que se trouve, en tendances, la plus forte concentration de la population la plus pauvre, la plus isolée et la plus âgée. C'est également dans ces villes que la démographie est le plus en déclin. Les raisons des difficultés de ces agglomérations moyennes sont multiples : périurbanisation, politiques de l'habitat mal maîtrisées dans leurs effets à moyen et long terme, urbanisme commercial qui s'installe à l'extérieur des villes, perte d'attractivité de l'habitat ancien, etc.

« Centre-ville de demain » s'adresse aux villes moyennes, entre 20 000 et 100 000 habitants environ et leur propose, si elles ont un projet de dynamisation de leur cœur de ville et d'agglomération, un dispositif et une méthode pour les accompagner. *« Il y a cinq leviers sur lesquels nous pouvons apporter des solutions : le foncier, parfois très compliqué et très coûteux pour ces communes ; l'habitat pour densifier et diversifier les populations ; les connexions (haut débit, mobilité...) ; les fonctions de centralité (services publics, fonctions médicales et paramédicales, activités économiques et culturelles ; et enfin, la question du commerce de proximité, aujourd'hui et demain, abordée avec lucidité ».*

Lorsque l'agglomération est prête, les collectivités et la CDC rédigent ensemble une convention « Centre-ville de demain » pour accompagner de manière concrète le projet en termes de prêts, d'ingénierie et éventuellement de co-investissement. Il s'agit donc d'un contrat entre la ville, l'intercommunalité et le groupe Caisse des Dépôts. Si l'agglomération ou la ville centre n'est pas tout à fait prête, la CDC apporte des moyens d'expertise, en cofinancement le plus souvent, et accompagne l'élaboration du plan d'action.

COMMENT INTENSIFIER LES FLUX VERS LES CŒURS DE VILLE, POLARISER DES ACTIVITÉS ?

Aujourd'hui, 70 villes sont engagées dans ce dispositif, créé en mars 2016. « *Nous réalisons des tests dans une dizaine de villes, afin d'améliorer ou d'ajuster notre offre sur certains points, comme le foncier, l'immobilier commercial dans le diffus, le stationnement*, précise Michel-François Delannoy. *Nous n'avons pas de leçons à donner aux territoires, mais il faut passer du temps dans la qualification d'un projet* ». La CDC est très impliquée dans le champ de l'économie mixte. Elle est actionnaire d'un grand nombre de SEM (Sociétés d'économie mixte). Sa présence, notamment dans le secteur de l'aménagement, est un atout et permet souvent d'avoir une rentabilité à plus long terme ou un niveau de commercialisation un peu moins fort au démarrage, sachant que le projet, économiquement, doit être viable.

« *Dans un certain nombre de villes, le cœur marchand était la ville ancienne. Les choses ont évolué et il nous faut accompagner ce mouvement. D'anciennes rues commerçantes ne le seront plus comme auparavant. La solution peut être de faire du cœur de ville ancien un joyau sur le plan patrimonial, avec la partie commerces attenante, et des surfaces mieux adaptées. Tous ces sujets doivent être choisis et non plus subis* ».

IL FAUT UN RAPPORT NOUVEAU ENTRE VILLES MOYENNES ET GRANDES MÉTROPOLIS

« *Le débat commence toujours à peu près de la même manière*, constate Michel-François Delannoy. *Il y a explosion de la vacance avec la fermeture des commerces qui parfois peut atteindre les 30 %. La crise du commerce traditionnel en cœur de ville a atteint un tel niveau que l'image et la réputation de la ville sont en jeu* ».

La raison en est une accumulation de phénomènes, au fil du temps. Un premier lotissement ou un premier supermarché qui se construisent en périphérie ne posent pas de réel problème. Mais l'accumulation des conséquences de

l'étalement urbain et de l'urbanisation commerciale en périphérie des villes qui l'accompagne fait, qu'à un moment donné, tout bascule. A cela s'ajoutent les pratiques de consommation qui évoluent. Les cœurs de ville sont entraînés dans une spirale et il y a des sujets sur lesquels on ne reviendra pas en arrière. *« Nous pensons que les villes moyennes ont et auront un rôle important à jouer dans le nouveau paysage territorial qui se constitue. 40 % de la population française vit dans ces agglomérations. Un rapport nouveau doit s'installer avec les grandes métropoles qui doivent jouer leur rôle de leader dans la compétition internationale mais qui ne peuvent pas "saigner" tout le territoire ».* Ces territoires, aujourd'hui bousculés, vont être des pôles d'équilibre dans la nouvelle territorialité qui s'organise.

IL FAUT AUJOURD'HUI PENSER POUR DEMAIN

« Je ne sais pas ce que seront les commerces de demain, avoue, avec humilité, Michel-François Delannoy. Ce que je sais, c'est que la périphérie a plus de facilité à répondre aux évolutions que les centres-villes. Ces derniers ont des linéaires extrêmement contraints. Comment, dans ces centres-villes, à travers des investissements, allons-nous concevoir des bâtiments avec une certaine modularité, comment allons-nous préparer ces cœurs de ville à être au rendez-vous des transformations d'aujourd'hui et de demain ? » C'est la mutabilité qui fera la modernité des centres-villes. *« Ce que nous devons injecter dans ces territoires, ce sont des capacités d'innovation dans le commerce, le tertiaire, l'action culturelle, dans les services à la population, dans les mobilités... »* La CDC joue un rôle de stabilisateur en s'engageant sur le moyen et le long terme, en accompagnant les territoires vers leur avenir.

DEUX EXEMPLES : SAINT-NAZAIRE ET PAU

Saint-Nazaire, en Loire-Atlantique, une ville qui a été secouée sur le plan industriel, a aujourd'hui une stratégie qui vise à concentrer son cœur de ville entre l'hôtel de ville, le « paquebot » et le secteur qui va vers la mer

et l'ancienne base de sous-marins. En même temps, la ville rapatrie les étudiants en hyper-centre, conforte des activités comme les halles, le cinéma d'art et d'essai. Dans la rue de la République, qui va de la gare vers l'hôtel de ville, et qui était très commerçante, la dynamique commerciale sera tenue de manière plus raccourcie. *« Ce que nous pouvons faire, c'est accompagner la transformation des pieds d'immeubles pour qu'ils deviennent soit des logements soit des petites activités tertiaires de centre-ville. Saint-Nazaire est pour nous un exemple de ce travail de stratégie, de précision du projet que nous mettons en œuvre ».*

Autre ville intéressante pour son travail mené autour de l'habitat : Pau, dans les Pyrénées-Atlantiques. La ville n'a pas une grande vacance commerciale mais 20 % des logements du centre sont vides. Il y a aujourd'hui tout un travail pour reconstituer de l'attractivité, tout en conservant du logement ancien qui peut avoir une certaine valeur patrimoniale.

Certaines communes ont bien résisté : Bourg-en-Bresse, par exemple, Mulhouse, qui a une très forte dynamique. Sans doute parce qu'elles ont été extrêmement fermes dans la régulation de l'urbanisation commerciale. Nous avons le record européen de surfaces dédiées au commerce et nous avons encore 5 millions de mètres carrés qui sont aujourd'hui en perspective. *« La moitié a obtenu les autorisations alors que l'on sait que ce volume de construction s'est découplé de l'évolution de la consommation. C'est un élément sur lequel il faut appeler l'attention de nos interlocuteurs locaux. La chaîne de valeur de ces surfaces commerciales n'est plus liée à ce que l'on y vend mais à la manière dont on négocie les achats. Le développement de ces points de vente se fait uniquement pour être en meilleure situation de négociation. La dimension territoriale du commerce s'est en partie évaporée ».* A cela s'ajoute le numérique. La grande distribution est également touchée, les hyper sont réduits, concentrés sur l'alimentaire et quelques éléments connexes à la vie de la maison. Que va-t-on faire de ces surfaces libérées ?

LES ÉLUS ONT AUJOURD'HUI DE NOMBREUSES RESSOURCES ENTRE LEURS MAINS

Ce n'est pas une fatalité. On a beaucoup vendu en France l'idée que le droit européen avait pour conséquence que l'on ne pouvait plus s'opposer à la libre installation d'une activité. On voit pourtant des pays comme l'Allemagne, les Pays-Bas et même la Grande-Bretagne réguler les zones commerciales beaucoup plus qu'en France.

Il y a aujourd'hui une priorisation donnée aux cœurs des villes.

« Le mouvement est parti. Il y a une réelle prise de conscience. Mais il faut l'accompagner. Les difficultés du commerce sont révélatrices des autres problèmes : la mobilité, les fonctions administratives et tertiaires et la désertification médicale des centres-villes. Les centres urbains vont s'affirmer comme des nouveaux territoires de projets à développer. La nouvelle polarité autour des gares va se confirmer. La préoccupation environnementale, le coût des réseaux, des routes, du très haut débit, du transport, vont commencer à se poser vraiment. Là aussi, nous allons pouvoir construire la ville de demain. Ce sera le cadre de notre action future ».

Marianne Louradour,

Directrice Régionale de la Caisse des Dépôts pour l'Ile-de-France



« LE RÔLE DE LA DIRECTION RÉGIONALE EST D'ACCOMPAGNER LA MISE EN ŒUVRE DU GRAND PARIS DANS TOUTES SES COMPOSANTES »

Aux côtés de l'État, du Conseil Régional et de la Métropole du Grand Paris, la direction régionale Ile-de-France inscrit son action dans le plan stratégique de la Caisse des dépôts d'accompagner les transitions démographiques, territoriales, numériques et énergétiques et oriente son action à la fois autour des territoires de projet et des grands projets structurants (Grand Paris Express, JO 2024, appels à projet). 4 Md€ de prêts ont été signés en 2016. Une enveloppe de 600 M€ de prêts haut de bilan bonifié (à taux 0 pendant 20 ans) a été attribuée à 60 bailleurs. La Caisse des Dépôts a réalisé 50 M€ d'investissements et a accompagné plusieurs reconfigurations de SEM liées à la réforme territoriale.

La Direction régionale a ainsi contribué aux projets structurants de la région Ile-de-France, comme, par exemple :

L'OPÉRATION DE LOGISTIQUE URBAINE SUR LE SITE « CHAPELLE INTERNATIONALE »

La Caisse des Dépôts, Ports de Paris et la Sogaris ont créé un opérateur foncier pour développer sur le site « Chapelle Internationale » (Paris 18^e) un hôtel logistique de 45 000 m², propice au développement d'une logistique du dernier kilomètre. Ce projet innovant de 80 M€ intègre un terminal ferroviaire multimodal au sein d'une programmation mixte à l'insertion urbaine exemplaire.

LA CRÉATION DU SIGEIF MOBILITÉS

Avec le Sigeif, GRTgaz, le Sycotm, le Siaap et le Siredom, la Caisse des dépôts a créé la SEM « Sigeif Mobilités » pour développer un réseau de stations d'avitaillement en gaz naturel véhicule (GNV) dans les trois prochaines années en Ile-de-France.

LE FORAGE DE GRIGNY ET VIRY-CHÂTILLON

En finançant 60 % de l'emprunt nécessaire à la réalisation des installations (21 M€), la Caisse des Dépôts permet à la Société d'Exploitation des Energies Renouvelables « Seer » détenue par les communes de Grigny, de Viry-Châtillon et par le Sipperec de produire une énergie géothermique pour 20 000 logements.

LA CRÉATION DE LA SEM ELOGIE-SIEMP

En accompagnant la recapitalisation de la Siemp et le réaménagement des dettes de la Siemp et d'Elogie, la Direction régionale Ile-de-France a créé les conditions favorables à leur fusion le 15 décembre 2016. La nouvelle entité, dont elle est actionnaire est devenue le 3^{ème} bailleur social parisien (30 000 logements), un opérateur à même de mettre en œuvre les objectifs ambitieux de la Ville en matière de production de logements sociaux et de qualité de service aux locataires.

Didier Dely,
Directeur Général de la Semaest
et Président de la Foncière Paris Commerce



©Franck Badaire

**« LES FONDAMENTAUX D'UNE OPÉRATION DE
REVITALISATION DES COMMERCES EN CENTRE-VILLE
SONT L'INNOVATION ET L'ACCOMPAGNEMENT
DES COMMERÇANTS ET ARTISANS »**

Société d'économie mixte créée par la Ville de Paris il y a 32 ans pour faire de l'urbanisme et de l'aménagement urbain, la Semaest développe aujourd'hui une expertise et une animation économique des quartiers. L'équipe est composée d'une soixantaine de personnes, tous experts dans chacun des métiers de la SEM. Rencontre avec Didier Dely, Directeur Général.

La Semaest est détenue à 74,88 % par la Ville de Paris. Les autres actionnaires sont la Caisse des Dépôts et Consignations, Est Ensemble, la CCI de Paris, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat, la SNI ainsi que deux banques, la Bred et Crédit Mutuel Arkéa. En tant qu'aménageur de l'Est parisien, elle a mené notamment des opérations comme les ZAC de Reuilly et Bercy, la promenade plantée, le Viaduc des Arts et, plus récemment, la ZAC Pajol. Elle a rénové également le Palais Omnisport de Paris-Bercy et a réhabilité de nombreux équipements publics pour la Ville de Paris et la Région Île-de-France.

« Depuis 2004, explique Didier Dely, la Semaest fait face à un nouveau challenge, l'animation économique des quartiers, tout en continuant ses opérations de construction et de rénovation ».

DIVERSIFIER LE COMMERCE DE PROXIMITÉ

« Dès les années 2000, on pouvait observer à Paris une mutation des commerces dans certains arrondissements, avec l'implantation de commerces de gros dans les domaines du textile et du cuir, continue Didier Dely, avec des nuisances, mais aussi une spéculation sur les murs et sur les baux ». Toute l'activité économique locale commence alors à disparaître au profit de ce commerce de gros, avec des rues entières qui y sont entièrement consacrées.

En 2004, Georges Sarre, Député-Maire du 11^{ème} arrondissement est Président de la Semaest. Avec d'autres députés, il dépose une proposition de loi à l'Assemblée Nationale permettant aux collectivités de se doter d'outils pour lutter contre la mono-activité. Le texte est adopté par l'Assemblée,

mais le Conseil Constitutionnel, probablement sur le motif de la liberté d'entreprendre, le rejette. Georges Sarre se tourne alors vers la Semaest afin de trouver une solution urbanistique au problème.

La Semaest propose alors d'utiliser la Concession Publique d'Aménagement, un contrat qui permet aux collectivités de déléguer le droit de préemption des murs à des opérateurs. Suite à de nombreuses plaintes des habitants et des associations qui stigmatisaient les pouvoirs publics quant à leur inefficacité contre les nuisances et la disparition des commerces de bouche, la SEM est missionnée sur plusieurs quartiers en tension. *« La Semaest peut, lorsqu'un propriétaire vend une boutique, acheter les murs au même prix. Cette opération est baptisée Vital'Quartier 1. Elle permet de maîtriser 330 commerces. Un tiers est acquis par la SEM, le reste fait l'objet de protocoles avec les acheteurs pour y maintenir une activité conforme aux besoins du quartier »*, se félicite Didier Dely.

UN DISPOSITIF EFFICACE

En 2007, la Ville de Paris, au vu de l'efficacité de Vital'Quartier 1, décide de lancer une seconde opération, Vital'Quartier 2, qui se terminera en 2021. Cette seconde intervention concerne notamment les 10^{ème} et 17^{ème} arrondissements, mais également les 5^{ème} et 6^{ème} arrondissements, et là spécifiquement pour tenter d'enrayer la disparition des librairies et des maisons d'édition sur la rive gauche au profit de l'installation de boutiques de prêt-à-porter. À terme, une centaine de boutiques devraient être concernées par cette seconde phase.

En outre, la Ville de Paris, propriétaire de pieds d'immeubles où des galeries de peinture et des librairies sont implantées, en confie la gestion à la Semaest en 2013.

En 2013, pour les 30 ans de la Semaest, un bilan de son action est réalisé, avec l'Atelier parisien d'urbanisme. Ce bilan montre l'extrême efficacité du dispositif : *« Cela peut sembler peu de racheter deux ou trois boutiques dans une rue, mais il y a un effet levier considérable qui transforme le quartier. En*

réalité, nous nous sommes aperçus qu'il suffit de maîtriser 5 % des boutiques d'un quartier pour le changer, assure le Directeur Général de la Semaest en ajoutant, sur le plan financier, ces opérations sont réalisées grâce à un prêt de la Ville de Paris (57 M€ sur la première opération Vital Quartier, 37 M€ sur la seconde). A la fin de l'opération, nous revendons le patrimoine et nous remboursons l'avance ».

L'opération Vital Quartier 1 a été terminée en 2015. « Nous avons demandé aux commerçants s'ils souhaitaient acheter les murs de leur commerce. 25 % avaient la volonté et la possibilité de le faire. Mais nous souhaitions également protéger les autres emplacements d'un éventuel retour à la spéculation ou à la mono activité. Pour cela, nous avons créé la foncière Paris Commerces, une structure de portage avec la Caisse des Dépôts, Crédit Mutuel Arkéa et la BRED, comme membres fondateurs. Je préside cette structure au nom de la Semaest. Pour les quelques autres boutiques, nous les avons revendues à des investisseurs, avec des clauses de sauvegarde de 7 années pour faire perdurer l'activité ».

DE LA CONCESSION PUBLIQUE D'AMÉNAGEMENT AU CONTRAT DE REVITALISATION ARTISANALE ET COMMERCIALE

Malgré l'efficacité de l'opération Vital'Quartier, la Concession Publique d'Aménagement est un outil fragile car elle n'est pas dédiée au commerce. « J'ai donc proposé de changer la loi », précise Didier Dely. « Avec la Fédération des EPL (Entreprises Publiques Locales), nous avons proposé un nouvel outil pour remplacer la CPA : le Contrat de Revitalisation Artisanale et Commerciale (CRAC). Après un travail avec le cabinet de Sylvia Pinel, alors ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme, nous sommes finalement allés à l'Assemblée Nationale, en Commission, pour défendre ce projet et ses amendements à ce qui allait devenir la Loi Pinel, et avons reçu le soutien du rapporteur, le député Fabrice Verdier, très concerné par la problématique de désertification commerciale des centres-villes.. Nous avons aussi introduit la possibilité pour toutes les EPL d'avoir une délégation de la préemption

des fonds et des baux et pas seulement des murs. Et nous avons proposé une disposition extraordinaire du PLU afin de préserver le commerce de proximité ».

Lobbying, intrigues, archaïsme de certaines positions, imbroglio juridique, incompréhension de textes, il est vrai un peu techniques... Le CRAC est voté à l'Assemblée Nationale et au Sénat mais ses décrets d'applications sont pris au titre de la Loi Sapin 2. Il devient encore plus contraignant et fragile que la CPA. Un non-sens pour Didier Dely, qui ne cache pas sa colère. *« C'est un peu technique, mais la CPA, relevant des opérations d'urbanisme, permettait de ne pas impacter directement les comptes de résultats des opérateurs grâce à compte d'urbanisme séparé, et nous avons prévu le même dispositif pour le nouvel outil. Intégré dans Sapin 2, le CRAC a été requalifié en concession de travaux et de services ce qui impacte directement les budgets d'exploitation et engendre du déficit apparent du fait de l'amortissement (sans impact sur la trésorerie) ».* L'opération, pour une durée de 11 années par exemple, apparaît alors très déficitaire durant cinq ou six ans et bénéficiaire les cinq années finales. Ce qui, en termes d'affichage, notamment vis-à-vis des élus et partenaires au Conseil d'Administration, est très compliqué et risque d'empêcher la mise en œuvre de CRAC dans les collectivités françaises.

UN TRAVAIL DE FOND AVEC LES ÉLUS ET LES EXPERTS

Forte de ses actions et de ses résultats, la Semaest a théorisé une action politique locale : "LA NOUVELLE ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ". Pour réussir la maîtrise de 5 % des boutiques, il faut avoir une connaissance parfaite du tissu socio-économique et des activités existantes. *« L'Atelier Parisien d'Urbanisme nous apporte son expertise et travaille avec nos experts. Il faut également travailler avec les maires d'arrondissement et la population pour comprendre les attentes, en complément de nos analyses théoriques. Puis il faut faire un appel à projet ».*

Outre les commerces de proximité (boulangerie, boucherie...), la Semaest va,

en fonction du niveau socio-économique de la population, installer des activités à valeur ajoutée : cavistes, fromagers de bonne facture, artisans d'art... *« Nous créons, lorsque nous le pouvons, des espaces de coworking et des Fab-Lab, des pépinières pour des créateurs lorsque cela s'avère possible, des boutiques éphémères... La création de ces dernières nous semble d'ailleurs fondamentale. Elles permettent de tester une activité sans s'engager au long terme, avec un bail et les candidats qui souhaitent s'installer à plusieurs peuvent tester les synergies. De même elles offrent la possibilité de rematérialiser des boutiques virtuelles »*. Le succès du "Testeur de Commerce", une boutique éphémère du 10^{ème} qui peut accueillir un porteur de projet pour une période de 15 jours à 120 jours, pour tester son concept. Là encore, une innovation majeure est un bon exemple de l'utilité de ces "pop-ups", alors que de plus en plus de porteurs de projets sont plus axés sur l'usage que sur la possession.

La Semaest s'attache à conjuguer activités traditionnelles et modernes. Les activités qui créent du lien social et/ou intergénérationnel et qui améliorent la qualité de vie dans les quartiers, sont privilégiées. Ces artisans et commerçants sont retenus sur des critères précis : besoins du quartier, adéquation avec la stratégie de la mairie d'arrondissement, business plan mais également, et de façon primordiale, motivation et volonté des porteurs de projets à créer de l'animation dans leur quartier. *« Les porteurs de projet doivent gagner leur vie correctement mais avoir aussi une vision éthique de création de lien dans leur quartier. Le business plan est loin d'être le seul critère, et pour un très bon projet, nous savons prendre des risques »*, souligne Didier Dely, pour qui l'éthique est un point fondamental. Mais il faut aussi que l'installation de ces artisans et commerçants se fasse dans les meilleures conditions et qu'ils soient accompagnés.

AIDER ET ACCOMPAGNER LES PORTEURS DE PROJETS : LE PROGRAMME COSTO

« L'accompagnement est primordial. Il caractérise d'ailleurs l'action de la Semaest, souligne son Directeur général. Les boutiques sont remises à neuf et aux normes avant la location. Il n'y a pas de droit d'entrée, sauf cas très

particuliers et les commerçants et artisans entrant pourront bénéficier de mois de gratuité (franchise de loyer). Enfin, nous avons mené une réflexion sur la convergence entre économie numérique et économie locale ». Pour cela, la Semaest a lancé, début 2015, le programme “CoSto” (Connected Stores), entièrement dédié aux commerçants de proximité, pour les aider à tirer profit des outils numériques et booster leur activité.

CoSto est d’abord un réseau social professionnel où commerçants et artisans peuvent se parler, échanger, se former : commande en ligne, référencement, géolocalisation, fidélisation, paiement sans contact, livraison... autant de services à appréhender pour mieux répondre à la clientèle.

Mais CoSto, c’est aussi un endroit où les commerçants et artisans vont trouver des applis, développées pour eux et certifiées par eux. « *Nous avons considéré qu’en matière d’applis, nous ne ferions pas mieux que les start-ups spécialisées dans ce type de développement. Nous nous sommes donc associés à Paris&Co, l’agence de développement économique et d’innovation de Paris, pour lancer des appels à projet* ». Le premier, en juin 2015 était sur le thème de la “Fidélisation clients par le numérique”. Le second, en janvier 2016 avait pour thème la “visibilité grâce au numérique”.

Chaque appel à projets suscite l’intérêt d’une cinquantaine de start-up. Dix à quinze dossiers sont sélectionnés puis présentés aux commerçants lors d’une séance de « pitching » et chaque commerçant va choisir de tester une ou plusieurs applications.

« *Avec le retour d’expérience de ce “living’lab”, l’appli va être modifiée, adaptée, ergonomisée pour être dédiée à l’économie de proximité* ». Pour exemple, 35 commerçants se sont portés volontaires pour tester une ou plusieurs solutions numériques dans leurs boutiques sur le premier appel à projets. La Semaest s’appuie également sur le réseau “Entreprendre” pour sélectionner les start-ups, analyser les dossiers et éventuellement les aider à trouver les financements nécessaires au développement de leurs applis.

ÉCONOMIE SOLIDAIRE, ACTION SOCIALE ET CRÉATION D'EMPLOIS

« Avec cette stratégie globale, nous attirons de nouveaux commerçants. Des primo-accédants, des reconversions. Autant que faire se peut, nous allons aussi introduire dans les quartiers de l'économie sociale et solidaire, de l'économie circulaire, du bio, du circuit court, sans que cela ne soit une obligation et toujours, je tiens à le souligner, dans un cadre compétitif. Nous louons nos boutiques au prix du marché. Ce ne sont pas des loyers de faveur ».

La Semaest travaille avec le groupe SOS, spécialisé dans l'action sociale, en implantant des boutiques de produits recyclés par des personnes en insertion ; avec le Secours Catholique, aussi, pour la récupération de vêtements usagers de qualité ; avec Emmaus pour une boutique solidaire dans le 12^{ème} arrondissement ; avec Biocoop, pour l'ouverture du premier supermarché en vrac de produits bio... Des dizaines de partenariats ont vu le jour, sans compter les boutiques dématérialisées qui sautent le pas et décident de créer un magasin physique. *« Sur la Rive gauche, nous sommes aujourd'hui le premier propriétaire de surfaces de librairies et maisons d'édition, continue Didier Dely. Nous travaillons aussi sur le quartier de la Goutte d'Or en gérant les pieds des nouveaux immeubles d'habitat avec, par exemple, des boutiques de créateurs africains ».*

Et lorsque on lui affirme que la réussite de la Semaest tient aussi au fait que Paris est une ville riche, il s'insurge : *« Paris ne compte pas que des quartiers riches, nous travaillons à la Goutte d'Or, dans le 20^{ème} arrondissement, aussi. Parce que nous avons une très bonne connaissance du terrain, nous adaptons les commerces aux quartiers, nous orientons l'activité et nous aidons les primo-accédants pour des activités complémentaires de la grande distribution, avec ses nouvelles surfaces commerciales de centre-ville. Il est d'ailleurs impensable d'imaginer revitaliser un centre-ville où les valeurs foncières sont élevées sans mettre en œuvre une telle stratégie ».*

Pour son Directeur, la Semaest engendre de la qualité de vie. Et c'est la conjonction du savoir-faire des commerces traditionnels alliée à l'innovation qui est une des clés de la réussite.

DES LIEUX D'EXCELLENCE

Pour ne citer que quelques exemples : la Cour de l'Industrie, dans le 11^{ème} arrondissement, a rouvert ses portes récemment après six années de travaux. Ce lieu, inscrit à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques, regroupe une cinquantaine d'ateliers d'artisans d'art et d'artistes. Menuisiers, doreurs, photographes, plasticiens, relieurs et céramistes ont ainsi investi les trois cours de cet espace dédié à la création, à l'échange et à la transmission. Le Viaduc des Arts, qui accueille, depuis vingt ans plus d'une cinquantaine d'artisans, de maîtres d'art et de designers et pour lequel la Semaest lance une nouvelle réflexion pour aider les artistes et artisans à vendre leur production. L'école d'écriture "Les mots", dans le quartier latin, un projet unique qui allie littérature et innovation où tous les genres littéraires sont enseignés par des écrivains français talentueux et qui bénéficie d'un "accélérateur d'écrivains" s'inspirant des méthodes des accélérateurs de start-up. Symbole de la rematérialisation du numérique dans le tissu local, les éditions PUF (Presses Universitaires de France) qui ont ouvert une librairie dans le 4^{ème} arrondissement, où les livres sont imprimés à la demande par « l'Espresso Book Machine », capable d'imprimer un livre en l'espace de quelques minutes.

La Semaest intervient également dans d'autres villes en France, dans la Région Île-de-France, à Bordeaux, à Toulouse, à Marseille, à Lyon pour des missions d'étude et de conseil et, dans certains cas, de commercialisation, et a également une action européenne.

Didier Dely s'attache désormais à un autre projet : fédérer des investisseurs privés pour qu'ils se lancent dans l'achat de boutiques en cœur de ville et qu'ils appliquent les méthodes mises en place et éprouvées par la Semaest. « *J'ai rencontré beaucoup d'investisseurs qui considèrent qu'il y a un gisement intéressant et économiquement viable dans l'économie de proximité. Les promoteurs sont aussi très demandeurs de conseils pour les pieds de nouveaux immeubles* ».

Et il conclut : « *Les boutiques sont les derniers endroits où les gens se parlent,*

dès lors que le commerçant crée du lien. Elles permettent de lutter contre le repli identitaire, de créer du lien social et intergénérationnel, d'améliorer la qualité de vie et la sécurité des quartiers. Et tout cela est créateur d'emplois non délocalisables, d'insertion des jeunes, y compris les jeunes diplômés qui n'ont pas encore d'expérience professionnelle ou les jeunes en décrochage. C'est donc selon moi une véritable mission politique et éthique ! »



La Cour de l'industrie – 37 bis rue de Montreuil Paris 11^e
©Franck Badaire



La Crèmerie (fromagerie) : 41 rue de Lancry – Paris 10^e
©Mathieu Delmestre – Semaest



Ma couleur a ses merveilles (articles de décoration et accessoires de mode) : 50 boulevard de Strasbourg – Paris 10^e
©Amal Buziarist



Le Viaduc des arts – avenue Daumesnil Paris 12^e
©Nicolas Scordia



Puerto Cacao [Chocolaterie éthique et équitable] :
103 rue du Faubourg Saint-Denis – Paris 10^e ©Amal Buziarsist



Maison Château Rouge [mode équitable] : 40 rue Myrha – Paris 18^e
[Goutte d'or] ©Amal Buziarsist

Eric Duval,
Président du Groupe Duval

Pauline Duval,
Directrice Générale du Groupe Duval



Eric Duval, Président du Groupe Duval et Pauline Duval, Directrice Générale

« ÊTRE IMPLANTÉS AU CŒUR DES TERRITOIRES NOUS PERMET DE COLLER AUX RÉALITÉS QUOTIDIENNES DE TERRAIN ET DE NOUS METTRE NATURELLEMENT DANS LA PEAU DES ÉLUS ET DES ENSEIGNES »

Entreprise familiale, le Groupe Duval a été créé par Eric Duval, il y a une vingtaine d'années. L'entrepreneur a commencé sa carrière dans la construction de maisons individuelles, en Bretagne. En 1990, il se spécialise dans l'immobilier commercial et d'entreprise et s'installe en région parisienne. Vingt ans d'existence, 2 500 collaborateurs et plus de 700 millions d'euros de chiffre d'affaires. Numéro 1 français des retail park low cost, le groupe familial présidé par Eric Duval est en train de bâtir un empire dans le secteur immobilier et touristique à partir de valeurs simples : « exigence, agilité, créativité ». Entretien avec Pauline Duval, Directrice Générale et fille de l'entrepreneur.

Eric Duval affiche d'entrée de jeu deux convictions fortes. D'abord, faire de son entreprise un promoteur privé 100 % intégré, ce qui permet de maîtriser les coûts et la qualité du produit ; ensuite, préserver l'ADN familial de son Groupe. Le Groupe Duval possède aujourd'hui en propre environ 1 million de mètres carrés.

Il s'impose rapidement comme la première foncière spécialiste de retail park « low cost », que l'on trouve en périphérie de villes.

Gérant de Patrimoine & Commerce, Eric Duval en compte aujourd'hui 61, représentant plus de 394 000 mètres carrés et espère atteindre, à terme, une valorisation proche du milliard d'euros. Le principe consiste à proposer aux enseignes des loyers et des charges particulièrement faibles. « *Le loyer tourne en moyenne à 100 euros par an par mètres carrés dans nos centres, contre 300 à 800 euros dans un centre commercial classique* », précise le quinquagénaire.

Une stratégie marquée par le rachat, en 2001, d'Odalys, le numéro deux européen de l'hébergement touristique, qui gère aujourd'hui 380 résidences accueillant près de 2,3 millions de touristes chaque année.

Sous la marque UGolf, il est aujourd'hui numéro un français avec 53 golfs en gestion, et est à l'origine de la création du réseau Le Club qui offre un accès à 700 parcours dans le monde entier ! Le Groupe a même créé une filiale au Brésil pour gérer les golfs du Club Med et d'Accor.

Entre-temps, Eric Duval s'installe sur le marché des seniors en lançant des résidences services seniors baptisées « happy senior » dont l'une des caractéristiques est d'être basée en centre-ville pour permettre aux « anciens » de conserver une vie sociale et de rester connectés.

Il y a un « état d'esprit » Groupe Duval.

« Nous sommes le seul acteur à avoir intégré toute la chaîne de valeur des métiers de l'immobilier, précise Pauline Duval. Nous sommes ainsi concepteurs, promoteurs, gestionnaires et exploitants... mais nous sommes d'abord un Groupe familial implantés au cœur des territoires ce qui nous confère une responsabilité particulière. Nous nous demandons toujours avant tout comment répondre aux besoins et aux problématiques des élus. Notre démarche amont est stratégique. Nous nous inscrivons volontairement en rupture avec la stratégie visant à se demander où installer sur un territoire un projet conçu en amont ». C'est la raison d'être de la société Duval Conseil dirigée par l'ancien champion olympique Philippe Riboud. Elle travaille très en amont avec les élus pour développer avec eux, main dans la main, des équipements publics qui, parfois, prennent la forme d'un PPP (Partenariat Public Privé) : des universités aux équipements sportifs en passant par la construction de logements, de bureaux ou de parkings ... « Notre positionnement est unique. Nous sommes des partenaires de long terme des collectivités et des enseignes. C'est aussi ce qui explique notre proximité avec la Caisse des Dépôts par exemple. Ces partenariats incarnent notre volonté d'investir sur l'avenir et d'accompagner les territoires sur la durée ».

TROIS FONDAMENTAUX POUR QUE LE COMMERCE FONCTIONNE

« La visibilité, l'accessibilité et les parkings sont les trois clés du succès de l'implantation commerciale, assure Pauline Duval. La revitalisation de nos centres-villes passe par une réflexion globale. De nombreux critères conduisent aujourd'hui les collectivités et les enseignes à s'organiser

autrement. Le client est aujourd'hui plus exigeant qu'hier. Il attend à la fois qu'on réponde à ses besoins mais il souhaite aussi vivre une expérience. Il faut pour cela, innover. C'est le sens de notre rapprochement avec des start-ups. En même temps, le fort développement des Retail Park invite les collectivités à réfléchir à l'adaptation de leurs réseaux de transport. Il s'agit de s'adapter à la digitalisation du commerce. Les besoins des villes sont à l'image du client du XXI^e siècle : connectés et ambivalents ».

Quant aux transports en commun, ils ne peuvent résoudre tous les problèmes. La première difficulté est qu'ils mettent du temps à être mis en place ; du coup, des quartiers entiers se retrouvent totalement bloqués par les travaux et sont donc délaissés par les habitants faute d'accessibilité. *« Il y a aussi la question de la mixité des opérations immobilières qui est posée : l'âme d'un centre-ville est composée de logements, de commerces et de bureaux. Nous menons nos opérations mixtes en cœur de ville en intégrant cette mixité de produits aux côtés de celle de la mixité générationnelle et sociale. L'intégration de tous les métiers au sein de notre Groupe familial permet à nos équipes d'accompagner les enseignes et les collectivités dans l'implantation des parkings en sous-sol, des commerces en pied d'immeubles, des bureaux, des logements locatifs et en accession, des logements sociaux mais aussi des résidences pour les seniors, les étudiants ou le tourisme d'affaires ».*

Certaines villes ont adopté des solutions innovantes en allant voir les propriétaires de locaux vacants pour leur proposer de faire un loyer cassé durant six mois renouvelables à des boutiques éphémères, qui testent un nouveau projet. Ces entrepreneurs sont en même temps accompagnés par la CCI sur le long terme. *« On pourrait aussi imaginer une taxe foncière dérogatoire afin de préserver le commerce de centre-ville et de permettre aux artisans de proximité qui les quittent faute de rentabilité de pouvoir de nouveau vivre convenablement de leur travail ».*

STATIONNEMENT ET PLAN DE CIRCULATION, DE VRAIS SUJETS

Le manque d'attractivité et d'accessibilité des centres-villes profite au commerce de périphérie, qui dispose, lui, d'une forte visibilité et de possibilités de parking importantes. *« Les Français se sont réappropriés leurs centres-villes, il faut leur offrir l'attractivité commerciale en adéquation avec leurs attentes. C'est ce sur quoi nous veillons au quotidien aux côtés des collectivités et des enseignes dans la restructuration des offres commerciales »* ajoute la Directrice Générale du Groupe Duval. Il y a des courses presque impossibles à faire sans voiture, notamment pour ceux qui achètent aux commerces des choses lourdes ou encombrantes. *« Nous travaillons actuellement sur une opération globale dans la ville de Valenciennes qui devrait revitaliser le centre-ville en offrant à la fois des commerces en pied d'immeubles, des parkings, une résidence seniors, des logements et bureaux et une rue piétonne entre les bâtiments. Ailleurs, à Mâcon, nous redéfinissons un cœur de ville avec également une résidence seniors de nouvelle génération, des commerces en pied d'immeubles et des logements ».*

IL Y A AUSSI DES DIFFICULTÉS EN PÉRIPHÉRIE DES VILLES

Le commerce de périphérie regroupe généralement de grandes enseignes et un hypermarché. Certains élus, qui souhaitaient un prix du foncier le plus élevé possible, laissaient les promoteurs installer de petites boutiques. Dans un centre commercial, plus une surface de vente est petite, plus le prix au mètre carré est élevé. Du coup, certains commerçants ont quitté les centres-villes pour s'installer en périphérie et bénéficier d'un flux important malgré des loyers élevés qui assuraient une meilleure rentabilité au promoteur.

« Nous sommes attentifs à ce que nos opérations ne détournent jamais le trafic des zones commerciales existantes. Nous accompagnons de nombreux élus afin d'offrir une seconde vie aux friches urbaines où

des bâtiments ont été abandonnés parce qu'ils n'avaient plus la bonne accessibilité ou la bonne visibilité à un moment donné. ».

LE RETAIL PARK A LE VENT EN POUPE

Avec le retail park, on est bien loin de la boutique du cordonnier en centre-ville ! Les enseignes raffolent de ce concept car il correspond parfaitement à ce qu'elles souhaitent : des surfaces de vente importantes, des loyers modérés, une grande visibilité et des parkings gratuits. On y trouve beaucoup d'enseignes mais aussi des boulangeries, installées sur 500 mètres carrés parce leurs activités vont bien au-delà de leur métier de base en proposant des plats cuisinés et un coin restauration. Le Groupe Duval s'est résolument placé sur ce marché très prometteur grâce à son entité « Patrimoine et Commerce ». Trois gros projets doivent voir le jour en 2017 et 2018 : Lexy (54), Champagne au Mont d'Or (Lyon) et Wittenheim (Mulhouse).

INTERNET VA-T-IL TOUT BOULEVERSER ?

Pour Pauline Duval, ce n'est pas imaginable : « *Nous échangeons quotidiennement avec les enseignes. Nous avons, en France, un portefeuille de plus d'un million de mètres carrés d'immobilier commercial occupé par les plus grandes enseignes nationales et internationales. Elles sont presque toutes unanimes pour affirmer "Internet ne nous tue pas, bien au contraire". Ce sont des idées reçues qu'il faut combattre. Les sites de vente en ligne implantent leurs magasins dans de nouvelles zones commerciales. Les consommateurs voient les produits, les commandent sur Internet et parfois viennent les chercher en magasin. La digitalisation du commerce offre une opportunité de développement pour les enseignes. C'est un renouveau. La naissance du phygital* ». Le consommateur aime voir ce qu'il achète. Il souhaite rencontrer quelqu'un qui peut le conseiller. C'est cette valeur ajoutée qu'il recherche. On parle aujourd'hui de commerce Phygital (contraction de physique et de digital). Ce concept lie réellement Internet

et le magasin. Avec le Phygital, on ne vend pas n'importe quoi n'importe comment. C'est l'information, le conseil et le service qui priment. Une enseigne a même monté une école interne pour former ses vendeurs afin qu'ils puissent répondre précisément aux questions des consommateurs. *« Je pense qu'Internet et le magasin physique ne vont plus l'un sans l'autre. Ils sont complémentaires. Nous sommes dans l'ère du "mobile commerce" notamment, continue Pauline Duval. J'observe que les sites de vente en ligne sont de plus en plus nombreux à ouvrir un magasin physique. Cela démontre la convergence des modèles et non leur confrontation. Le géant Amazon a en effet installé un magasin sans caisse à Seattle ! »*

De nouvelles habitudes d'achat commencent aussi à émerger et à rencontrer un certain succès. *« Regardez les producteurs réunis sous l'enseigne "La ruche qui dit oui !". Les consommateurs soutiennent les producteurs locaux en leur achetant directement. C'est bon, c'est frais, ce n'est pas plus cher qu'en supermarché et cela crée du lien. Chaque semaine, La Ruche vous donne rendez-vous dans votre quartier pour retirer votre commande et rencontrer les producteurs ».*

Les commerçants vont probablement évoluer par rapport à ces nouvelles habitudes d'achat. À Paris, un nouveau concept de commerce s'est créé avec « Epicery ». Vous pouvez commander chez les meilleurs commerçants et artisans parisiens et vous êtes livré en une heure. *« Notre groupe familial est très attentif aux évolutions du marché. Notre souplesse et notre agilité, nous permet de répondre aux nombreuses opportunités offertes par la digitalisation du commerce ».*



Programme urbain à Paris, dans le quartier des Batignolles ©Groupe Duval



Programme urbain mixte, à Nantes ©Groupe Duval

Karine Engel,

Adjointe au maire d'Angers, chargée du commerce,
de l'artisanat et des professions libérales



©Thierry Bonnet

**« COMMERCE EN CENTRE-VILLE : PRÉSERVER
LES ÉQUILIBRES EN UTILISANT TOUS LES LEVIERS
À NOTRE DISPOSITION »**

Angers, ville d'environ 150 000 habitants du département de Maine-et-Loire s'attache à préserver ses commerces de centre-ville. Karine Engel, adjointe au maire, chargée du commerce, de l'artisanat et des professions libérales mène, avec son équipe, de nombreuses actions pour accompagner les commerçants et artisans de proximité et préserver les équilibres entre zone commerciale de centre-ville et centres commerciaux en périphérie.

Après une période de régression, la démographie est repartie à la hausse dans la cité angevine. Une inversion de la courbe dont Karine Engel se félicite : *« Cela nous fait plus de consommateurs potentiels, une meilleure dynamique commerciale et une dotation générale des finances plus importante. Angers compte 38 000 étudiants, continue Karine Engel, ce qui, de mon point de vue, est un point très positif. Le commerce doit s'adapter à cette population, adepte du smartphone, qui compare les prix et les produits et n'hésite pas à aller acheter un livre ou une paire de chaussures sur un site de vente en ligne. Chargée notamment du commerce, je me dois d'accompagner cette mutation, en préservant leur diversité. Des étudiants, c'est aussi une plus grande affluence aux terrasses des cafés ou dans les restaurants les jeudi, vendredi et samedi soir »*, ajoute-t-elle.

Angers va passer du statut de communauté d'agglomération à celui de Communauté urbaine, ce qui va faire monter sa zone de chalandise à environ 400 000 personnes. *« Les centres commerciaux sont à plus de 10 km du centre-ville, qui reste le premier centre commercial de l'agglomération, tant en termes de chiffre d'affaires que de fréquentation »*.

TROIS PRIORITÉS : L'ACCESSIBILITÉ, UN NOUVEAU PLU ET LE LEVIER FISCAL

« Si on ne peut pas accéder facilement à un magasin, on n'y va pas... et ceci est vrai pour tous les commerces, rappelle Karine Engel. C'est pourquoi, nous avons mis en place la première heure de stationnement gratuite dans les zones commerciales. C'est un coût important pour la collectivité – 800 000 euros la première année, 570 000 euros la deuxième – mais l'accessibilité est un point-clé ».

Pour l'adjointe chargée du commerce et de l'artisanat, le cœur de ville doit être une véritable destination. La zone commerciale du centre-ville doit créer sa propre identité. Des opérations de communication soutiennent les commerçants. Angers se dote d'un slogan : « Angers Cœur de Ville destination shopping ».

Karine Engel et son équipe agissent sur tous les fronts, et notamment sur le PLU (Plan local d'urbanisme). « *Beaucoup de leviers ont été positionnés dans le PLU pour préserver le commerce, explique-t-elle. Il s'agit d'un engagement politique et moral de la ville, avec la volonté de conserver les espaces commerciaux et les polarités commerciales autour desquelles le commerce est installé* ». Les linéaires inscrits au PLU ne peuvent plus être détournés de leur activité. « *Nous avons gelé toutes les extensions des centres commerciaux avoisinants, pour conforter les équilibres. Le nord, le sud et le centre-ville doivent fonctionner ensemble. Cet équilibre est pour nous essentiel. Nous ne pouvons pas nous permettre d'étendre encore les centres commerciaux en périphérie de la ville* ».

Enfin, l'adjointe au maire d'Angers chargée du commerce et de l'artisanat mène une réflexion sur la fiscalité, les loyers et les baux commerciaux. « *Je propose par exemple une modification des tarifs de publicité extérieure, en figeant ou en diminuant certains tarifs (enseigne, publicité extérieure, bandeaux...).* C'est un impôt qui me paraît très injuste pour les petits commerces. Si une boulangerie souhaite poser un chevalet pour promouvoir un produit, je n'ai aucune raison de l'en empêcher sauf si cette installation gêne le passage ou contrevient aux normes de sécurité ».

Là encore, Karine Engel plaide pour un équilibre : il faut que tout le monde soit d'accord et que les équipements soient conformes à l'esthétique du lieu et à la législation. « *C'est un travail de terrain, il faut tout faire pour que les choses soient possibles, trouver des solutions. Il faut faire évoluer notre réglementation d'occupation en considérant par exemple que certaines zones sont réellement touristiques, que les sites remarquables soient des périmètres où une activité commerciale destinée aux visiteurs peut s'implanter* ».

UNE ÉQUIPE QUI PRIVILÉGIE LE TERRAIN ET DES OUTILS ADAPTÉS

Quatre personnes composent l'équipe de Karine Engel à la mairie. *« Nous sommes dans la relation individuelle avec les commerçants, explique-t-elle. En ce qui me concerne, j'essaie d'être la plus accessible possible et l'équipe privilégie le travail de terrain ».*

« Avec Aldev, l'agence de développement économique d'Angers Loire Métropole, nous avons monté plusieurs organes de concertation, parmi lesquels le Groupement Territorial Prospection auquel participent la CCI, la mairie, les promoteurs immobiliers, le directeur et une chargée de mission Aldev. Il s'agit d'une plate-forme mise en place pour le recrutement des nouvelles enseignes ».

L'un des objectifs est de mettre en relation enseignes et porteurs de projets susceptibles de s'intéresser à une franchise et de les aider à trouver des locaux. *« Il y a également des propriétaires de locaux commerciaux qui viennent nous voir pour que nous les aidions à trouver des locataires. Nous sommes aussi en relation avec le Club immobilier Anjou, dont la mission est notamment de réunir les savoir-faire des professionnels de l'immobilier d'entreprise, des acteurs publics de l'aménagement et du développement économique autour de la connaissance des marchés des bureaux, des locaux d'activités ou de l'immobilier commercial en Maine-et-Loire ».*

Karine Engel a par ailleurs mis en place une concertation commerce mensuelle pour le centre-ville où elle invite les représentants des commerçants et les adjoints et services de la mairie concernés par l'ordre du jour proposé. *« On y parle des projets en cours, de voirie, d'urbanisme, de sécurité, etc. Cette concertation sera désormais étendue aux quartiers. L'un des objectifs est de repositionner l'activité des commerçants qui en émettent le souhait et de procéder à des rachats de fonds de commerce par l'intermédiaire de la SEM (Société d'économie mixte) Alter. Cette dernière s'occupe de nos projets immobiliers, et notamment des réfections de cœur de ville. Il s'agit d'un véritable enjeu social pour certains quartiers qui seront en outre désenclavés et bénéficieront du tramway ».*

PRAGMATISME ET BON SENS

Trois quartiers sont en développement sur la ligne du futur tramway. Belle-Beille, le quartier de la gare et Beaussier. Les commerces à venir seront tournés vers l'extérieur, avec une place, une maison de quartier, un pôle de santé et la Poste.

« Nous évoluons aussi sur le paiement des parcmètres, il y a des dérogations partielles, dans certaines rues. Il y a également, ponctuellement, une navette gratuite. J'ai fait poser des compteurs pour analyser la fréquentation de certaines rues en fonction des événements. Ces statistiques vont aussi servir à d'autres services de la mairie, comme la culture ». Des dispositifs financiers destinés aux porteurs de projets ont été mis en place par Aldev pour accompagner commerces et entreprises. Ils facilitent leur démarrage, favorisent l'innovation, appuient leur projet d'investissement et aident à la création d'emplois.

OBJECTIF COMMERCE 2020

« Je me suis concentrée sur six axes pour les prochaines années : les déplacements ; le cadre de vie (aménagement, rénovation urbaine, embellissement) ; le rayonnement de la ville, notamment pour augmenter la durée de séjour des touristes ; les équilibres économiques ; l'amélioration de la vie des commerçants et des artisans notamment au moment de l'installation, avec un guichet unique, le "guichet commerce" ; les outils de communication et les outils économiques », explique Karine Engel.

Angers bénéficie de nombreux atouts, avec une grande diversité d'enseignes de qualité, même si les boutiques de luxe restent encore peu implantées. Le commerce angevin, depuis 2016, affiche une belle vitalité.

Le taux de vacance des locaux commerciaux du centre-ville s'est aussi nettement amélioré. Mais Angers est une ville « médiane », avec un pouvoir d'achat qui, sans être faible, reste limité et un taux de chômage légèrement en dessous de la moyenne nationale. *« L'équilibre reste précaire*, constate

Karine Engel, très mobilisée lorsque les commerces éprouvent des difficultés ou n'ont pas de repreneurs. *Je citerai le cas de la librairie Richer, fondée en 1927 en centre-ville. En grave difficulté, elle était sur le point de fermer. Un drame pour son propriétaire, bien entendu, épuisé par son combat pour conserver ce qui était une véritable institution à Angers, mais aussi une immense déception pour ses habitants de voir disparaître un lieu d'accueil, d'échange et de culture. La mairie s'est mobilisée, nous avons rencontré le mandataire judiciaire, avec Aldev, pour trouver des solutions. Tous les libraires d'Angers nous ont aidés. En deux mois, nous avons trouvé un repreneur et la librairie Richer a redémarré. Il y a une vraie dynamique positive dans notre ville* », se réjouit Karine Engel.

Sur la préemption qui permet d'éviter l'installation de commerces mal adaptés à leur environnement, Karine Engel est plus réservée : *« Rue Toussaint, où étaient installés beaucoup d'antiquaires, nous avons essayé de la mettre en pratique pour conserver la spécificité de cette voie. Les résultats n'ont pas été probants. Sans l'écarter totalement, la préemption n'est pas forcément la solution idéale. Le coût pour la collectivité est loin d'être négligeable et notre engagement est aussi de stabiliser la fiscalité. La vocation d'une commune n'est pas non plus de se substituer au privé »*.

CRÉER DU TRAFIC, FIDÉLISER ET INNOVER

A la préemption, Karine Engel préfère l'innovation *« avec des espaces dédiés à des boutiques "à l'essai", pour aider les porteurs de projets. La limite de leur efficacité reste cependant l'emplacement et la durée du bail. Peut-être faut-il tester sur au moins un an ? s'interroge-t-elle, car il y a les problèmes de saisonnalité. J'aimerais qu'il existe également un outil d'accession à la propriété pour le commerce, un "bail social", avec possibilité d'accession, comme il y en a dans le domaine du logement. Nous sommes en train d'y réfléchir »*.

Côté trafic, la ville s'investit également en mobilisant tous ses services et l'expertise des acteurs locaux. À l'image de l'opération «Soleil d'Hiver»,

autour du marché de Noël, qui a été menée en associant l'Office du Tourisme, la CCI et le service Culture de la ville.

« Nous travaillons aussi pour redessiner de nouveaux parcours en ville, pour que le cheminement culturel soit en lien avec la dynamique commerciale. Cela permet de repositionner des rues qui souffrent un peu plus que d'autres. Il y a aussi des actions que nous menons comme une garderie gratuite, la livraison des colis à domicile, des grooms en ville pour renseigner les passants sur les commerces... ».

Karine Engel n'a aucun doute sur l'évolution des habitudes d'achat des consommateurs : une appli sur smartphone devient incontournable pour une ville comme Angers. Elle pose cependant un certain nombre de conditions à sa création : *« Il est très important d'accompagner les commerçants dans l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Mais accompagner ne veut pas dire faire à leur place. Je les pousse donc à se fédérer en associations. Nous pouvons soutenir financièrement l'installation d'une plate-forme, mais nous ne sommes que l'un des acteurs. C'est aux commerçants de prendre leur avenir en main. Pour une municipalité, il est difficile de promouvoir une activité privée ».*

La ville a également créé, avec Aldev, un Groupement territorial logistique urbaine. *« La livraison en centre-ville sera le problème de demain. Là aussi, il nous faut accompagner cette évolution en créant des zones pour faire le fameux dernier kilomètre. C'est encore un autre défi ».*

Angers veut développer le numérique. Elle a créé une cité de l'objet connecté, accélératrice d'innovations industrielles qui accompagne le développement de produits connectés des start-up, PME, ETI et grands groupes à tous les stades d'avancement de leurs projets.

Mais il y a des freins au changement. Karine Engel en est consciente. D'autant qu'avec les commerçants, la ville a affaire à des individualités. *« Ce qui change peut faire peur, mais nos commerces ont besoin de services numériques. Je ferais tout pour les accompagner dans cette démarche ».*



Commerces et piétons rue Saint-Laud,
avec le passage d'un tramway en arrière-plan
©Ville d'Angers -Th. Bonnet



Animations Soleils d'hiver 2013,
illuminations rue Lenepveu
©Ville d'Angers - Th. Bonnet



Maison d'Adam et commerces, place Sainte-Croix
©Ville d'Angers – Th. Bonnet



Angevins en terrasse face à la maison d'Adam
©Ville d'Angers – Th. Bonnet



Commerces rue Saint-Laud
©Ville d'Angers – Th. Bonnet



Festival des Accroche-Coeurs 2016, place du Ralliement,
Grand Théâtre en arrière plan
©Ville d'Angers – Th. Bonnet

Brigitte Fouré,
Maire de la ville d'Amiens



©François-Xavier Bondois

**« PRÉSERVER LE COMMERCE DE CENTRE-VILLE
AVEC DES QUARTIERS APAISÉS, OÙ L'ON A ENVIE
DE FLÂNER PARCE QUE L'ON S'Y SENT BIEN »**

Ancienne préfecture de la région Picardie, Amiens, après Lille, est la commune la plus peuplée de la région Hauts-de-France avec environ 135 000 habitants. La communauté d'agglomération Amiens Métropole, créée en 2000, compte 33 communes et environ 180 000 habitants. La ville a su préserver un commerce de centre-ville dynamique, et Brigitte Fouré, maire d'Amiens, s'attache à développer son accessibilité et son attractivité. Explications.

Malgré trois centres commerciaux en périphérie, le commerce de centre-ville d'Amiens se porte bien par rapport à des villes comparables (23 % de parts de marché à Amiens, contre 8 à 16 % dans les autres – Source CCI Amiens Picardie). Le taux de mitage (nombre d'emplacements commerciaux vides) est très en dessous de la moyenne nationale, à environ 5 %.

« Je pense que ces bons chiffres sont d'abord liés à la piétonisation du centre-ville qui a commencé au début des années 1990, explique Brigitte Fouré. Le centre-ville s'est constitué naturellement autour de l'axe piéton qui va de la gare à la maison de la Culture. » On trouve là essentiellement des chaînes de magasins, notamment parce que le prix des fonds de commerce est assez élevé. *« Autour de l'axe piétonnier, nous avons davantage de commerces indépendants : des restaurants, des boutiques de prêt-à-porter et de textiles, etc. De mon point de vue, c'est une grande richesse pour la ville. Ce sont des commerçants qui se sont investis personnellement, qui nous ont fait confiance »,* se félicite la maire d'Amiens.

ASSURER D'ABORD L'ACCESSIBILITÉ

« Tout l'enjeu est d'épaissir le centre-ville autour de l'axe piétonnier et donc de garder son accessibilité, continue Brigitte Fouré. Il faut que les clients puissent venir facilement. Mes prédécesseurs ont voulu totalement chasser la voiture du cœur de ville. La politique que j'ai souhaité mettre en œuvre est à la recherche d'un équilibre ».

Loin de vouloir y faire revenir les voitures, Brigitte Fouré souhaite faire en

sorte que la population ait le choix, tout simplement parce que certains ont des difficultés à se déplacer. *« Je privilégie un accès plus facile aux modes de déplacement doux, comme le vélo ou la marche à pieds et bien évidemment l'utilisation des transports en commun. D'ailleurs, l'un des grands projets de mon mandat est l'investissement dans les transports. Quatre lignes de bus à haut niveau de service, dont trois électriques, vont voir le jour début 2019. Les travaux ont commencé, c'est un investissement lourd, mais nécessaire ».* Tous les bus ne vont pas desservir le cœur de ville mais ils vont faciliter la vie des pendulaires, qui viennent aussi faire des achats. *« Nous voulons penser un centre-ville attractif et accessible à tous. Notre offre de parkings est déjà significative, nous réfléchissons à l'étendre, en périphérie notamment. Nous travaillons aussi sur les tarifs de ces parkings, qui pourraient être spécifiques en cœur de ville, voire gratuits à certains moments pour mieux réguler les flux ».*

LES OPÉRATIONS D'ANIMATION DOIVENT ÊTRE MULTIPLIÉES

« Certaines manifestations sont ancrées depuis de nombreuses années dans la vie amiénoise. Le marché de Noël est un axe fort de l'animation en centre-ville. Tout comme nos réderies qui se déroulent deux fois par an, au printemps et à l'automne et la mise en lumière de la cathédrale dont le spectacle va d'ailleurs être renouvelé cette année », se félicite la maire d'Amiens, qui constate que ces manifestations attirent des habitants de tout le bassin d'emploi et au-delà, mais aussi d'autres pays : la Grande-Bretagne, la Hollande et la Belgique, notamment. La commune va aussi réfléchir à de nouveaux événements. Le challenge est de faire du cœur de ville le premier centre commercial au regard des trois pôles commerciaux en périphérie. L'attractivité passe aussi par de petits événements, comme l'installation, en été, de transats, place Gambetta, pour que les gens puissent se détendre et profiter du beau temps. Brigitte Fouré souhaite aussi mettre en place des animations musicales, classiques ou contemporaines : *« Des petits concerts, pour que les promeneurs puissent découvrir des artistes. Les manèges*

sont aussi d'excellents outils d'attractivité et nous essayons de les déplacer régulièrement pour qu'ils ne soient pas toujours aux mêmes endroits ». Avec ses hortillonnages, la maison de Jules Verne, la grande tradition de la marionnette et l'animation du quartier étudiant Saint-Leu, Amiens attire de nombreux touristes.

L'ATTRACTIVITÉ PASSE AUSSI PAR LA BEAUTÉ DU SITE

« Avec les commerçants de la place Gambetta, nous cherchons à retrouver l'axe de visibilité créé par la piétonisation. Il s'agit de réaménager les terrasses des cafés différemment en permettant aux promeneurs de découvrir les monuments, la cathédrale notamment ». Brigitte Fouré est attachée à la beauté de sa ville. Une esthétique qui doit s'imposer dans les moindres détails. L'unité de couleur des mobiliers de terrasse, le choix des matériaux, les corbeilles, le mobilier urbain, la propreté, bien évidemment. *« Nous fonctionnons beaucoup avec la fédération des commerçants, qui regroupe plusieurs associations professionnelles. La grande majorité des points de vente est convaincue du bien-fondé de cette approche et s'investit beaucoup. »*

La maire d'Amiens a également utilisé l'outil PLU pour intervenir en limitant la présence des banques et assurances sur l'accès piétonnier.

UN CENTRE-VILLE POUR TOUS

Amiens s'est vue décerner cette année le label « Destination pour tous », qui valorise des territoires proposant une offre touristique cohérente et globale pour les personnes handicapées, intégrant à la fois l'accessibilité des sites, des activités touristiques, des services publics et des commerces ainsi que des déplacements facilités. *« Nous sommes la seconde ville à obtenir ce label après Bordeaux. Les visiteurs qui souffrent d'un handicap sont ainsi assurés de se loger, de se nourrir et de visiter la ville et ses commerces dans les meilleures conditions ».*

DES CENTRE COMMERCIAUX MAÎTRISÉS

« La grande distribution est en pleine mutation, constate Brigitte Fouré. Elle s'installe dans les centres-villes avec ses supérettes de proximité et je pense que ces structures à taille humaine conviennent bien à une population urbaine. J'observe que le commerce de périphérie commence à se réappropriier le cœur de ville. Pour ne donner qu'un exemple, l'enseigne Boulanger, située en périphérie au sud de la ville envisage de s'implanter au centre d'Amiens, en complément de la surface de vente actuelle. Le concept serait résolument tourné vers les services... »

Le futur centre commercial Green'Som, qui ouvrira ses portes fin 2017 avec 4 ha de surfaces commerciales dans un ensemble de 12 ha se veut novateur et économe en énergie. Son promoteur, le groupe Frey, veut rééquilibrer l'offre commerciale, jusqu'ici en faveur du sud de la ville. Il ne devrait pas impacter les commerces de centre-ville. *« Nous allons rester vigilants pour qu'il reste complémentaire », assure Brigitte Fouré. Nous avons par ailleurs sur notre territoire d'Amiens Métropole une plate-forme Amazon de 107 000 m² qui est en train de se construire. Nous savons parfaitement ce qu'apporte une entreprise comme celle-là, notamment en termes d'emplois. Cette plate-forme ne va pas concurrencer directement le centre-ville puisqu'elle va s'adresser à un ensemble beaucoup plus vaste. Quelques commerçants se sont inquiétés, mais j'avoue que je préfère qu'Amazon soit installé chez nous, d'autant que l'évolution est inéluctable ».*

LE COMMERCE DOIT S'ADAPTER

Pour Brigitte Fouré, il faut être sans complexe face à l'évolution des habitudes d'achat. *« Les évolutions ont toujours existé. Lorsque je compare avec la période avant la piétonisation, je constate qu'aujourd'hui il y a bien plus de bars, de brasseries, de restaurants et de commerces de loisirs qu'auparavant. Il y a fort peu de commerces alimentaires dans la zone piétonne ! Certaines rues se sont aussi un peu spécialisées. »*

Pas question pour la maire d'Amiens de voir les choses en noir lorsque l'on pense à l'avenir. *« Internet transforme les habitudes d'un certain nombre de consommateurs, en particulier les plus jeunes, mais je crois que l'on a toujours besoin de commerces où l'on trouve un service différent. Il y a des commerçants qui s'adaptent, en proposant par exemple des livraisons gratuites ».*

Brigitte Fouré est convaincue que nous sommes à un tournant de société, que l'impact de la révolution des technologies de l'information et de la communication sur ce qui nous entoure et sur la façon dont nous vivons la ville est loin d'être mesuré.

Profondément optimiste, elle a confiance en l'être humain. Elle croit plus que tout en l'initiative individuelle et fait confiance aux commerces du centre-ville pour s'adapter.

« Ce sont les commerçants qui sont les plus proches des habitants. Ce sont eux qui perçoivent les services à rendre à leurs clients. Il y a de la créativité, de l'inventivité dans nos commerces. La liberté d'entreprendre permet de se placer dans une posture d'innovation. Le rôle de la collectivité est d'assurer l'accessibilité, d'embellir la ville, de l'animer, de tout faire pour renforcer les liens intergénérationnels, d'assurer la sécurité, pas de nous substituer à l'initiative privée ».

Valérie Lasek,
Directrice Générale d'Épareca



©Épareca – Alexandra Lebon

**« FAIRE ÉMERGER DES OPÉRATEURS
TERRITORIALISÉS, POUR GÉRER
DANS LA DURÉE »**

Epareca, Établissement Public d'Aménagement et de Restructuration des Espaces Commerciaux et Artisanaux, accompagne depuis vingt ans les collectivités dans la reconquête des équipements économiques de proximité implantés dans la géographie prioritaire de la politique de la ville. Il est l'unique promoteur public de commerces et d'artisanat à l'échelle nationale. Entretien avec Valérie Lasek, Directrice Générale.

Le 13 juillet 2016, le nouveau Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) qui fixe les orientations stratégiques et les objectifs opérationnels d'Epareca pour la période 2016-2020 a été signé. Il prévoit notamment la mise en investissement d'une vingtaine d'opérations nouvelles à hauteur de 80 millions d'euros d'investissements, ainsi que la mise à disposition de l'expertise d'Epareca auprès des partenaires nationaux de la politique de la ville et des intervenants de terrain.

Ce nouveau contrat axe ses objectifs sur le développement durable et vise notamment la diminution de l'impact environnemental des espaces commerciaux.

« Je retiendrai trois axes qui nous occupent particulièrement dans ce contrat d'objectifs et de performance. Le premier, ce sont les 80 millions d'euros d'investissements à réaliser sur la période. Le second est de pouvoir désormais aborder la problématique spécifique des centres anciens. Nous n'avons plus la même nature de polarités qu'au pied des tours, dans les banlieues. Cela pose des questions sur le modèle d'intervention d'Epareca. Enfin, troisième axe, nous devons préparer la sortie de nos actifs en les faisant transiter au besoin par la foncière Foncièrement Quartier, partagée avec la Caisse des Dépôts », explique Valérie Lasek.

Foncièrement Quartier a pour objet principal l'acquisition d'immeubles ou de partie d'immeubles en vue de leur exploitation locative. L'acquisition peut porter sur des biens à construire (notamment en VEFA) ou achevés.

« Cette foncière assure la gestion des équipements que nous avons restructurés afin de les remettre sur le marché des investisseurs privés après consolidation », précise la Directrice Générale d'Epareca. Ce transfert de

propriété permet à notre établissement d'obtenir des marges de manœuvre afin d'investir à un rythme plus soutenu, plus rapidement que l'échéance de la vente à terme.

« Nous avons des stratégies urbaines qui se dessinent dans les 216 quartiers prioritaires de l'ANRU, dont la composante commerciale devient un élément fondamental, précise Valérie Lasek. Dans le premier programme, les efforts ont été focalisés sur le logement. Aujourd'hui, nous avons quelque chose de beaucoup plus complet qui articule le développement économique à la dimension habitat et qui participe à la mixité sociale de ces quartiers, où il faut aussi attirer des populations moins fragiles ».

Car il semble difficile, voire impossible d'arriver à ce résultat sans écoles, ni crèches pour accueillir les enfants des ménages susceptibles de s'installer dans les nouveaux logements prévus. De même, les commerces "banalisent" ces quartiers. En termes de renouvellement urbain, la banalisation est quelque chose de positif, qui fait venir des enseignes de commerce classiques et connues, vectrices d'une bonne image. *« Les équilibres ont été rompus à un moment donné, compte tenu de l'absence de stratégie commerciale de certaines collectivités, qui ont un peu trop ouvert les vannes au détriment d'une émulation plus fine des commerces de proximité »* regrette Valérie Lasek.

On pouvait penser que tout cela était irréversible, or il y a des leviers sur lesquels Epareca peut agir et notamment des reprises en main au niveau de la qualité, du différentiel d'offre et des réponses aux besoins des habitants. La conjugaison des leviers d'action et des moyens permet une meilleure efficacité. Chaque territoire a ses spécificités. Il faut se rendre compte de la situation et l'objectiver à travers des études commerciales pour faire les bons choix. *« De temps en temps, il y a de fausses bonnes idées. Celle qui consiste à penser que tout programme de logement doit comporter des commerces en rez-de-chaussée n'est pas nécessairement réaliste. Cela peut fragiliser les polarités commerciales encore existantes, en déplaçant l'attractivité vers des programmes neufs ».*

LA PRÉEMPTION, NÉCESSAIRE À LA MAÎTRISE GLOBALE D'UN PROJET

La préemption est un outil nécessaire, mais il faut avoir les moyens de le manier. Tout dépend des raisons pour lesquelles on l'utilise. *« Nous nous en servons, à Epareca, pour nous assurer de la pleine propriété, maîtriser la destination des locaux et pour restructurer le bâti, car ce n'est pas uniquement une question de diversité commerciale, précise Valérie Lasek. Nous sommes d'abord un promoteur immobilier. Nous allons donc nous occuper de la "coque" afin de lui donner tous les atouts pour que la commercialité revienne »*. C'est bien parce qu'il y a un projet solide que cette préemption est nécessaire à la maîtrise globale de la polarité : *« Nous sommes gênés lorsque la collectivité nous dit "Nous ne voulons pas préempter". Il suffirait alors qu'un seul opérateur, propriétaire ou commerçant, s'oppose à l'opération pour qu'elle ne se fasse pas »*. Epareca utilise donc ce levier et le met souvent en œuvre, en tant qu'opérateur. *« La difficulté pour une collectivité est d'être en prise directe, compte tenu de la complexité physique, juridique et financière de ces opérations. Cependant, j'ai bien conscience qu'Epareca ne peut intervenir que dans les territoires prioritaires de la politique de la ville, alors que la problématique se pose également ailleurs, notamment dans les centres-villes hors QPV (Quartiers prioritaires de la politique de la ville) »*, admet Valérie Lasek.

QUELS OPÉRATEURS POUR PLUS D'EFFICACITÉ ?

Pour Valérie Lasek, la question doit trouver réponse rapidement. Epareca va mener une réflexion avec l'ensemble des opérateurs publics et privés pour définir les conditions dans lesquelles on fait émerger des opérateurs territorialisés, pour gérer dans la durée. Les SEM (Sociétés d'économie mixte) peuvent jouer ce rôle en ayant une vraie fonction stratégique et une expertise sur l'effet levier de ces interventions. La SERM (Société d'équipement de la région montpelliéraine), par exemple, située en plein centre-ville, joue ce rôle d'opérateur dédié. Elle remet en état les

commerces avec une vraie fonction stratégique et une réelle expertise. « *La SEMAEST, société d'économie mixte de la Ville de Paris, est un partenaire qui nous a beaucoup appris sur nos différences et, à travers celles-ci, notre complémentarité. En effet, intervenir ponctuellement sur du diffus suppose d'être très présent, de connaître le marché et du coup d'être un opérateur local, ce que nous ne sommes pas. La SEMAEST a fait la preuve du concept. Elle est désormais dans une logique d'essaimage. C'est dans la complémentarité des opérateurs que les choses doivent se faire.* »

EPARECA DOIT-IL SORTIR DE SON CADRE D'INTERVENTION

«POLITIQUE DE LA VILLE»?

« *Le problème, explique la directrice, est qu'avec des objectifs plus larges, nous aurons tendance à orienter nos investissements sur les projets qui présentent le contexte le plus favorable à leur réussite. Si nous devons gérer de la revitalisation commerciale ou artisanale hors QPV et dans le même temps dans les quartiers difficiles, le risque est que plus personne ne s'occupe pleinement des quartiers pourtant prioritaires.* ». De plus, Epareca n'est pas dimensionné pour répondre à de tels besoins. « *Je crois que nous perdrons la dimension d'opérateur public spécialisé et que nous pourrions faire émerger un sentiment de relégation encore plus fort.* ». A cela il faut ajouter qu'Epareca intervient toujours à défaut d'initiative privée. Et l'argent public est investi avec discernement.

Mais la revitalisation des commerces n'est pas toujours possible. S'ils sont installés en QPV, ils doivent répondre aux besoins d'habitants parmi les plus en difficulté. Cela a nécessairement une incidence sur les chiffres d'affaires potentiels. Il y a aussi des questions de dysfonctionnement urbain avec des situations parfois anxiogènes, des accès compliqués, une absence de visibilité depuis les flux. « *Nous pouvons intervenir sur tous ces sujets. C'est notre métier de positionner la nouvelle polarité dans les meilleures conditions. Cependant, à un moment, il faut être lucide. Il y a des situations où la revitalisation est vouée à l'échec. En revanche, lorsque l'on mutualise*

l'intervention d'un certain nombre d'opérateurs publics et que l'on s'assure ainsi que les problèmes d'insécurité et d'accessibilité sont traités, alors, les choses redeviennent possibles. C'est là où, au-delà de notre mission de promoteur immobilier, il nous faut nous assurer, avec nos partenaires publics, de l'optimisation des conditions de réussite de notre intervention ». Inversement, il y a des spirales descendantes. Quand les habitants n'osent plus fréquenter le centre commercial, tout périclité très rapidement. Il faut donc y être très attentif. Les collaborateurs qui travaillent chez Epareca sont tous conscients de leur mission de service public. Ils ne font "que" cela. *« En revanche, la démarche la plus compliquée pour les équipes est d'aller convaincre un investisseur à terme que le quartier porte toujours le même nom, mais qu'il a totalement changé... L'intervention de l'ANRU (Agence nationale pour la rénovation urbaine) produit des changements décisifs, que nous complétons parfois sur la dimension commerciale. Un équipement structurant à l'échelle de l'agglomération et installé dans ce quartier constitue aussi un avantage. C'est la conjonction de tout cela qui fait que l'on a un retournement d'image possible. Nous le mesurons très facilement sur la valeur de nos centres ».* Globalement, Epareca est un opérateur qui rassure. Valérie Lasek s'attache désormais à nouer des partenariats avec des opérateurs publics pour mettre en synergie leurs actions, ce qui permet également d'accentuer la notoriété de l'établissement, qui reste assez peu connu, sinon compris, des collectivités locales. Ce n'était pas la priorité des vingt premières années. *« Il nous faut désormais être en capacité d'expliquer quel est notre modèle économique, comment nous travaillons, ce que nous faisons et ce que nous ne faisons pas. Nous créons des insatisfactions lorsque nous expliquons aux collectivités que nous sommes d'abord un promoteur investisseur. Lorsque nous ne croyons pas à un projet ou que les conditions ne sont pas réunies pour travailler sereinement, nous ne pouvons pas engager les fonds propres de l'établissement. C'est quelque chose de très difficile à entendre pour un élu qui nous considère un peu comme une composante du projet Anru, comme un financeur additionnel sur la dimension commerciale. Il faut investir plutôt que subventionner »*, affirme Valérie Lasek.

UN TRAVAIL DE PRÉVENTION

« Nous allons profiter de l'effet NPNRU (Nouveau programme national de renouvellement urbain). Nous allons nous assurer que les stratégies commerciales sont bien prises en compte dans les projets. Sur certaines des polarités que nous avons étudiées en 2015 lors de notre état des lieux du commerce et de l'artisanat, nous avons repéré des fragilités et nous transmettons l'information et nos préconisations aux élus ». Il n'en reste pas moins qu'Epereca ne peut intervenir que sur leur saisine. Il faut qu'ils fassent des choix. S'il y a des prises de conscience aujourd'hui, il reste cependant beaucoup de questions sur la fuite en avant des surfaces commerciales, autour de Paris par exemple ».

Intervenir sur la revitalisation des commerces, c'est la somme de toutes les complexités. Indemniser un commerçant pour la cession de son fonds ou pour les troubles de jouissance pendant un projet coûte cher. Cela fait partie probablement des choses qui ont limité les interventions en faveur du commerce et de l'artisanat dans les projets de première génération. « On se retrouve aujourd'hui dans des situations paradoxales ou la partie logement est complètement réhabilitée, avec un centre commercial des années 1970 qui empêchera tout changement d'image du quartier », constate Valérie Lasek. Epereca joue un rôle d'amortisseur. « Lorsque nous sommes maîtres d'ouvrage d'une opération longue sur laquelle le dernier irréductible qui fait le dernier recours en empêchant l'opération de démarrer tient en otage tout le monde, nous avons la capacité d'acquérir la propriété au fur et à mesure, en étant propriétaire exploitant avant même la restructuration ». Cela a un coût, mais c'est une mission d'urgence sociale. Le commerce est aussi un service du point de vue des habitants. Epereca pratique des loyers progressifs, car l'équation économique est compliquée. Il y a de vrais problèmes de financement pour les commerçants. Ces derniers vont engager toutes leurs économies dans un projet. Lorsqu'un détaillant est au bout de ses possibilités, il n'a plus de marge de manœuvre. « Nous travaillons avec la SCET, entreprise de conseil et d'appui aux territoires, spécialiste de l'économie mixte et du

développement territorial, sur des solutions de financement et nous venons de nouer un partenariat avec Impact Partenaires, un fonds d'investissement qui a la spécificité d'intervenir, comme nous, dans les quartiers ».

Impact Partenaires, à travers un fonds, préfinance l'installation en franchise, ce qui permet de compléter les prêts pour que l'apport personnel de l'entrepreneur soit plus admissible. *« Lorsque l'on améliore les critères, on rend les choses possibles et cela peut fonctionner. Cette initiative nous intéresse beaucoup car faire venir ou revenir des enseignes, c'est un élément de stabilité ».*

MESURER LE COÛT DE L'INACTION

Lorsqu'une étude est réalisée pour vérifier les impacts négatifs de l'implantation d'une grande surface, on fait état de toutes les nuisances potentielles, des destructions et créations d'emplois, etc. Si l'étude est globale, elle doit aussi tenir compte des effets induits sur l'environnement. L'argument "massue" répété notamment dans les commissions de concertation est de dire que tel ou tel centre commercial est créateur d'emplois. *« Bien évidemment, lorsque l'on installe une infrastructure comme celle-là, on crée de l'emploi. Mais il faut que l'étude globale aille jusqu'au bout. On ne peut pas faire l'impasse sur les dommages collatéraux possibles, y compris en matière d'emploi. Il faut des réflexions un peu plus abouties sur l'ensemble du processus. Les CDAC ont aujourd'hui peu d'informations sur ce point, ce qui les conduit à valider 89 % des projets qui leur sont soumis. Elles ne jouent donc pas, sur ce point, leur rôle de régulateur ».*

Epareca réalise des études de potentiel en amont, mais aussi des études de comportement d'achat auprès des ménages pour essayer de comprendre ce qu'ils consomment, où ils consomment, ce qu'ils cherchent et ce qui leur manque, pour affiner l'offre que l'Etablissement va leur proposer. Il faut ainsi travailler plus finement sur les zones de chalandise. Cela fait partie des données géolocalisées qui sont vraiment très intéressantes. Travailler en même temps les études commerciales et les études urbaines de l'ANRU

permet à Epareca de croiser les deux informations.

« En centre ancien, nous nous retrouvons souvent sur des petits rez-de-chaussée en pied d'immeubles, le bâti est dégradé, les habitants sont partis. Comment faire fonctionner des commerces dans cette situation-là ? Dans ce cas de figure, l'un de nos partenaires essentiels est l'ANAH (Agence nationale de l'habitat), spécialiste dans la réhabilitation des copropriétés dégradées. Lorsqu'il est envisagé d'intervenir à un endroit, eux pour le bâti dédié au logement et nous pour la partie commerciale, il faut évidemment que nous conjugions nos études, sinon cela n'aurait aucun sens. Aujourd'hui, et c'est assez récent, nous avons une convention de partenariat qui le permet ».

EPARECA, UN MODÈLE EUROPÉEN ?

Nos partenaires européens s'intéressent au fonctionnement d'Epareca. Il n'y a pas d'intervention publique de même nature chez eux. Sur l'urbanisme commercial, il y a eu des tentatives parlementaires pour modifier les textes législatifs. Sans grand résultat. L'objection étant que les règles de Bruxelles se plaçaient au-dessus de la hiérarchie des normes, prônant la liberté d'entreprendre, la liberté d'installation et la liberté de circulation des marchandises et des biens. *« Pour un certain nombre d'élus qui portaient ce projet de loi, ce n'était plus suffisant. Il a donc fallu envisager d'aller un tout petit peu plus loin et regarder à l'échelle communautaire ce que font nos voisins. On s'est rendu compte que l'Allemagne va beaucoup plus loin que nous pour réguler l'urbanisme commercial et nous avons eu le sentiment de s'être privé d'un certain nombre d'outils. Dans le degré de régulation des typologies de commerces, on peut avoir dans chaque Land un degré d'intervention beaucoup plus marqué. Si c'est admis en Allemagne, pourquoi pas en France? Des études plus approfondies laissent à penser que des marges de manœuvre existent pour permettre une intervention plus efficace, y compris dans le cadre des normes de Bruxelles ».*

Les évolutions récentes ont permis de rapprocher l'autorisation d'exploitation commerciale de la demande de permis de construire. *« Nous avons des*

procédures séparées qui pouvaient conduire à obtenir un permis, mais à avoir un refus d'autorisation commerciale. C'était un peu compliqué pour un porteur de projet ! Nous avons aussi des problèmes de délais: engager les deux procédures l'une après l'autre est problématique. On a aujourd'hui une concordance des temps qui empêchent que les décisions soient contradictoires ».

QUE FAIRE POUR AMÉLIORER LES CHOSES ?

« J'insisterai sur la montée en compétence des acteurs. Si on n'arrive pas à prendre le problème à bras-le-corps, c'est parce que l'on ne sait pas comment faire. On sait que le problème existe, mais c'est trop compliqué. Et il est vrai que dans le délai des mandats, bien souvent, on ne règle pas le problème. Du coup, il faut beaucoup de courage pour engager une action dont on sait que c'est son successeur qui en tirera les fruits ».

Et le calendrier d'un projet n'est déjà pas le même que celui d'un commerçant qui lui a une échéance au mois. Epareca travaille en années et constate parfois la remise en cause d'un projet déjà engagé. Si l'on raisonne en dehors de cette dimension politique, dans une logique d'intérêt général, la montée en compétences est nécessaire. L'orientation qu'a prise Epareca est de mettre à disposition, sur un centre de ressources qui s'appelle CapVille, l'ensemble de ses cahiers des charges et des fiches de cas pour que les retours d'expériences soient accessibles à tous. *« Nous avons 20 ans d'expérience avec des réussites et quelques échecs, aussi. Nos fiches de cas documentent les deux. Il y a des situations sur lesquels nous essayons de mettre à disposition un certain nombre de préconisations »*, souligne la Directrice Générale. Epareca mène donc une politique d'ouverture très large en partant du principe que plus il y a d'acculturation au sujet commercial, plus on suscite de l'ingénierie, et par rebond, des projets. *« Je pense aussi qu'il faut être ouvert aux possibles. Nous savons que le commerce va changer, que le numérique change la donne. Cela ne veut pas dire que tout le monde va rester enfermé chez soi devant son ordinateur. Même s'il y a des commandes en ligne, cela ne supprime*

pas toutes les dimensions du commerce et notamment la dimension de dynamique d'activité et de présence, de chaleur humaine qui nous manque tant dans certains centres-villes ».

Il peut y avoir des opportunités. On peut observer l'émergence de commerces qui, jusqu'ici, étaient dématérialisés et qui découvrent que la boutique physique est complémentaire. Cela fait partie des choses qui, dans une approche ouverte et accueillante, peuvent recréer une activité et la relocaliser.

« Je ne crois pas être une optimiste, mais je suis empreinte de réalisme. On ne peut pas se battre contre des choses qui vont arriver. Autant faire avec et en tirer le meilleur parti. C'est ce que l'on peut souhaiter des transformations commerciales à venir. Epareca doit anticiper. Nous ne dimensionnerons pas les mètres carrés de la même manière, il faut que nous soyons attentifs. Ce sur quoi nous allons travailler c'est gérer la complexité de ces projets commerciaux et expliquer guider les acteurs, élus et promoteurs. Ce sont des modes d'emploi que nous allons créer ». Et la Directrice Générale d'ajouter : *« Sur les copropriétés dégradées mixtes commerce-logement, la complexité est telle qu'il va falloir des opérateurs spécialisés ».* La simplification de certaines contraintes législatives ou administratives serait aussi la bienvenue. Epareca dispose de prérogatives pour exproprier mais il manque encore un certain nombre d'outils pour passer outre les systèmes de majorité qui verrouillent les copropriétés, par exemple. *« Et si l'on veut réellement prendre le problème à bras-le-corps, il faut qu'il y ait d'autres opérateurs qui ressemblent à Epareca, plus près des territoires »*, insiste Valérie Lasek.



L'espace commercial République à Bonneuil-sur-Marne (94) inauguré fin 2015 ©Epareca – Alexandra Lebon
Logements : Valophis Dollé Labbé architectes



Des commerçants satisfaits d'avoir été transférés dans des locaux neufs...
©Epareca – Alexandra Lebon

Catherine Léger,

Directrice Générale de Plaine Commune Développement



©Philippe Couette

**« LE COMMERCE, TOUT LE MONDE SE SENT
AUTORISÉ À EN PARLER, POURTANT, C'EST
UNE ACTIVITÉ RÉGIE PAR DES RÈGLES
BIEN PRÉCISES »**

La Sem Plaine Commune Développement est un opérateur global de l'aménagement et de la construction sur le territoire de Plaine Commune. Elle réalise des projets urbains complexes et durables pour ses clients, collectivités et acteurs privés, tout en conciliant intérêt général et réalité économique. La SEM (Société d'économie mixte) n'intervient pas dans les centres-villes mais généralement dans des quartiers en devenir, vierges de tout commerce. Entretien avec Catherine Léger, Directrice Générale.

L'agglomération de Plaine Commune est composée de neuf villes, qui représentent 414 000 habitants, plus de 30 000 entreprises et plus de 200 000 emplois publics et privés. « *Nous intervenons dans sept d'entre-elles. Lorsque nous réalisons des opérations d'aménagement, je dois souligner que celles-ci sont rarement en cœur de ville* ». Car la SEM crée de toute pièce des opérations d'aménagement sur un vaste secteur anciennement occupé par de l'activité industrielle, à la demande des collectivités et ce depuis une vingtaine d'années. Ces nouveaux quartiers comprennent des logements, des bureaux et des commerces.

DES ATOUTS CERTAINS POUR CES SECTEURS EN DEVENIR

Le foncier est quasiment limitrophe de Paris et il y a des infrastructures de transport. Ces terrains sont donc très attractifs pour le logement et les bureaux et permettent des prix de sortie maîtrisés. « *Les habitants et les salariés qui travaillent dans ces quartiers sont en droit d'attendre un équipement commercial de qualité, adapté à leurs besoins, ce qui, il faut le reconnaître, est compliqué. On sait que le commerce est un équipement qui vient en bout de chaîne, lorsque la vie s'est déjà installée et que les surfaces de vente peuvent avoir une certaine rentabilité* ». Pour qu'un commerce vive, il faut qu'il s'adresse à tout type de population. Il est difficile d'avoir le commerce "idéal", celui qui convient à tout le monde.

« *Exemple, depuis le début des années 2000, Plaine Commune Développement est chargée de la réalisation de la ZAC Landy-Pleyel, vaste opération de plus*

de 35 hectares. Le quartier Landy-France accueille de grands groupes tels que SFR, SNCF, la Société du Grand Paris, Generali, etc. Les commerces sont adaptés à ce que souhaitent les personnes qui travaillent dans ces bureaux cinq jours par semaine et qui ne sont libres qu'à certaines heures de la journée. Une autre population vit à côté, avec d'autres types de besoins. Dans les quartiers d'habitation, cela peut être l'inverse. Nous sommes donc confrontés à une vraie problématique ».

Il faut donc que les promoteurs et surtout les investisseurs qui restent une fois les promoteurs partis, puissent, sur les pieds d'immeubles, implanter les commerces adaptés.

Il peut y avoir des premières tentatives malheureuses, qui impactent l'ensemble du quartier en créant une certaine déception. « *Lorsque l'installation de votre boulangerie ou de votre supérette a échoué, vous laissez un sentiment d'inachevé pour les habitants et une frustration pour l'aménageur qui constate que son travail n'est pas abouti* ».

PAS DE SOLUTION MIRACLE, MAIS DE LA PÉDAGOGIE

La solution miracle serait d'acheter les pieds d'immeubles, de les garder le temps qu'il faut, puis de les commercialiser au bon moment et avec les bonnes personnes. Mais le coût serait bien évidemment prohibitif. « *Comme nous ne pouvons pas envisager cette solution, nous avons réfléchi à d'autres modes d'intervention et mis au point un cahier des charges prescriptif pour inciter les investisseurs à telle ou telle occupation. Il est annexé à nos actes de vente, tant pour les logements que pour les bâtiments de bureaux, et nous essayons de pousser le plus loin possible ces recommandations, puisque nous ne pouvons pas aller au-delà de la prescription et mettre en œuvre des moyens coercitifs* ». Le cahier des charges est finement travaillé, avec des avocats et des experts du commerce. « *Nous réalisons des études de merchandising pour définir ce qu'il est raisonnable de faire, ce sur quoi nous pouvons compter et quels prix pratiquer* ».

Pour Catherine Léger, l'erreur serait de penser que chaque rue doit avoir son

linéaire de commerces. *« Le commerce, tout le monde se sent autorisé à en parler, s'agace-t-elle, pourtant, c'est quelque chose de rationnel, une activité régie par des règles bien précises. Vous pouvez rêver de voir s'installer en pied d'immeuble un commerçant de bouche de grande qualité... mais s'il n'y a pas la clientèle, il ne restera bien évidemment pas ou changera de formule »*. De la même façon, inutile d'imaginer que dans tel quartier, va s'implanter tout le panel des linéaires de boutiques si par ailleurs il existe déjà la même chose un kilomètre plus loin.

Le travail de merchandising est mené très en amont pour que les élus et la population, dans les réunions de concertation, puissent parler de la question de l'occupation commerciale et éviter les déceptions. Il s'agit d'une véritable démarche pédagogique.

« Lorsque nous faisons ce travail de prescripteur, nous organisons également des réunions avec les différents acteurs – élus, services administratifs, investisseurs et promoteurs – afin de mettre à plat ensemble des opportunités et des difficultés et y apporter des solutions ».

RÉHABILITATION D'UN CENTRE COMMERCIAL À EPINAY ET D'UN MARCHÉ À LA COURNEUVE

A Epinay, la SEM a réalisé une très grosse opération de résorption d'un ancien centre commercial datant des années 1970, typique de ce qui se faisait à l'époque, c'est-à-dire sur dalles. L'opération de réhabilitation répondait à trois objectifs majeurs : permettre la redynamisation économique et commerciale, améliorer et diversifier l'habitat et renouveler les espaces, les équipements et les services publics. La rénovation du centre-ville a entraîné la destruction de plus de 56 000 m², ce qui en fait l'un des plus grands projets de démolition d'Île-de-France. Le rabaissement des halls d'entrée de la résidence des Épisques, située au-dessus du centre commercial, a nécessité la mise en œuvre de moyens techniques hors normes pour cette opération conduite en site occupé.

« Nous avons complètement transfiguré la forme du centre, qui s'est ancré

dans le sol, mais la formule reste celle d'un centre commercial de centre-ville ».

Sorti de terre au début du XX^e siècle, Les Quatre-Routes, à La Courneuve, est un quartier desservi par la ligne 7 du métro et le tramway T1. Il doit son animation et son dynamisme économique à son marché, le troisième de la région parisienne. La SEM conduit l'aménagement de cette opération bi-sites sur l'îlot du Marché et l'îlot Ferry. Le projet doit notamment permettre à la ville de La Courneuve de revaloriser ce site via un projet architectural ambitieux intégrant un nouveau marché en rez-de-chaussée d'une opération mixte de logements.

DE LA NÉCESSITÉ D'UNE POLITIQUE TRÈS DÉTERMINÉE

« Il existe beaucoup de facteurs qui expliquent la complexité du commerce de centre-ville. Les nouvelles attitudes d'achat favorisent plutôt les centres commerciaux que le commerce de détail, même si un certain nombre de personnes, par nostalgie, ont envie de revenir à une certaine authenticité. Les centres-villes, tout particulièrement en région, souffrent. On connaît les paramètres qui ont provoqué leur désertification. Ce qui revient souvent dans les discussions d'urbanistes, d'aménageurs et d'acteurs de la ville, c'est qu'il faut redensifier les centres-villes avec un habitat diversifié, pour pouvoir réimplanter des commerces. C'est enfoncer une porte ouverte que de le dire. Encore faut-il le faire ! ».

Cette stratégie suppose une politique très déterminée, de long terme, donc des moyens. Il ne faut pas oublier que la désertification des cœurs de ville s'est faite sur une période de trente ans. Elle s'est accélérée à cause d'Internet, sans d'ailleurs que l'on ne sache réellement comment le mesurer, et par les centres commerciaux en périphérie, également. *« Le commerce est un service, mais il a aussi des fonctions d'animation, de sécurisation, d'accompagnement des personnes âgées isolées, de création de lien social. Tout cela mérite que l'on se repose les bonnes questions. Avec sérénité. Cependant, nous n'en sommes pas à reconquérir les centres-villes avec les commerces du passé. D'ailleurs, ce n'est pas forcément ce que les gens attendent »*, conclut Catherine Léger.



Centre commercial L'ilo. Architecte : Valode & Pistre. Résidentialisation des Episcopes
© Sem Plaine Commune développement - Nicolas Vercellino - Philippe Couette



Les Quatre-Routes, à La Courneuve doit son animation et son dynamisme économique à son marché, le troisième de la région parisienne
© Sem Plaine Commune développement - Beal&Blancaert

Francis Palombi,

Président de la Confédération des Commerçants de France



**« NOUS EXPÉRIMENTONS LES COOPÉRATIVES
DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
DE CENTRE-VILLE »**

La Confédération des Commerçants de France représente actuellement 18 fédérations, soit un peu moins de 400 000 entreprises (600 000 points de vente) et environ 1 million de salariés. Il s'agit essentiellement d'artisans et de commerçants installés dans les cœurs de ville. Entretien avec son Président, Francis Palombi, qui s'investit depuis sa nomination en 2014, pour garantir aux artisans et aux commerçants une concurrence saine et loyale et un développement durable de leurs entreprises.

Pour la Confédération des Commerçants de France, le travail de terrain est colossal. Mais la tâche n'effraie pas Francis Palombi, qui est à l'écoute, attentif à tous, ouvert, y compris à ce qui se passe au-delà de nos frontières. Le Président de la Confédération des Commerçants de France mène une réflexion de fond sur les leviers qui peuvent être actionnés, tant sur les plans juridique et organisationnel que sur ceux de l'innovation. Sa détermination part d'un constat alarmant sur le devenir de nos centres-villes : les grands discours politiques restent décalés par rapport à une réalité de terrain, beaucoup moins idyllique.

UN CONSTAT PARTICULIÈREMENT ALARMANT

« Il faut d'abord être clair sur ce que représente un centre-ville, précise le Président de la CDF. Ce n'est pas que la place de l'église et le centre historique. Le centre-ville au fil des années a pu se modifier, se déplacer, se spécialiser, se décomposer en quartiers, en artères principales, en zones touristiques pour certaines communes. Il y a donc souvent plusieurs centralités pour une même agglomération. Par ailleurs, la population, pour des raisons d'infrastructures et de coût des logements s'est aussi déplacée en périphérie. Les grands acteurs du commerce l'ont suivie ». Et Francis Palombi de constater avec amertume qu'un grand nombre de maires et de communautés de communes, peut-être sous la pression de promoteurs qui leur proposaient en contrepartie quelques équipements publics ou des créations d'emplois, ont souhaité installer «leur» propre zone commerciale.

« Il existe aujourd'hui 4,5 millions de mètres carrés de zones commerciales en périphérie des villes et nous allons probablement atteindre bientôt les 5 millions. J'ai conscience que nous sommes un pays soucieux de préserver la liberté d'entreprendre, mais d'autres pays, tous aussi épris de liberté, ont choisi d'autres solutions ».

A commencer par nos voisins allemands qui, loin de s'en remettre uniquement aux pouvoirs publics, ont donné la primeur des décisions à des commissions privées d'indépendants. En France, c'est l'État qui décide des Commissions départementales d'aménagement commercial (CDAC) et des CNAC (Commissions nationales)... *« Tout est accepté ou presque en CNAC, regrette le Président de la CDF. Prenons, par exemple, Europa City, sur la commune de Gonesse, en région parisienne. Un gigantesque complexe commercial initié et porté par Alliages et territoires, filiale d'Immochan (Groupe Auchan), avec plus de 500 magasins, devrait voir le jour en 2024. Nous sommes "vent debout", avec le collectif régional pour contrer cette création qui permettrait, selon ses promoteurs, de créer 11 500 emplois directs, sans qu'à un moment, la question des emplois détruits n'ait été abordée ».*

En Allemagne ou au Québec, pays pourtant ultralibéral, un tel projet, selon Francis Palombi, est analysé différemment. On regarde s'il y a déjà un ou plusieurs centres commerciaux, on étudie la démographie, les tranches de population, les zones de chalandise, l'indice de disparité à la consommation... En France, 70 % des achats alimentaires se feraient dans les grandes surfaces de la périphérie. En Allemagne, 60 à 65 % des achats alimentaires se font dans les centres-villes, *« parce que les centres commerciaux dans les périphéries se sont créés avec mesure. Ces chiffres montrent le phénomène de dérive et de déséquilibre de notre pays en matière de commerce. Nous sommes allés en Italie, en Espagne, au Portugal, en Belgique, aux Pays-Bas... malheureusement, c'est chez nous que le phénomène est le plus préoccupant ».*

COMMENT EN EST-ON ARRIVÉ LÀ ?

« Nos structures administratives sont très lourdes, elles perturbent une possible réorganisation et coûtent cher au contribuable, affirme Francis Palombi. Il y a trop de complexités dans l'organisation et peu de délégation. Certains maires n'ont pas agi assez tôt. D'ailleurs, si l'on construit encore des centres commerciaux, c'est sans doute parce que quelques élus n'ont pas encore pris totalement conscience de l'ampleur du problème et de ses conséquences. Par ailleurs, la LME (Loi de modernisation de l'économie), poussée par l'Europe qui veut laisser la concurrence s'exercer, a trop libéralisé ».

Sur le terrain, la réalité est bien différente du discours politique rassurant, constate le Président de la CDF. *« Le constat, c'est que l'on continue à construire des centres commerciaux. Pourtant, Martine Pinville, secrétaire d'État auprès du ministre des Finances, chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Economie sociale et solidaire a constaté que le principe des autorisations des CDAC et CNAC mériterait d'être corrigé. »*

QUELLES SONT LES SOLUTIONS ?

Francis Palombi pense qu'aujourd'hui, les communautés de communes vont être plus vigilantes dans la création de zones commerciales en périphérie. *« Dans les prochaines années il faut que la part assumée par l'acteur privé devienne très importante. Il faut redonner aux entrepreneurs l'envie de s'assumer, de se porter ».* Pour Francis Palombi, la France a trop dérivé vers l'assistanat, bien souvent sous forme de subventions qui ne règlent que l'urgence.

Les maires prennent conscience du problème, parce que la vacance commerciale se voit de plus en plus en centre-ville et que certaines décisions contribuent à alimenter ce déséquilibre.

« La transition numérique peut aussi être une chance pour les cœurs de villes, en leur permettant de retrouver davantage d'attractivité. Il faut que

les pouvoirs publics soutiennent cette transition dans des projets, avec une organisation locale, affirme Francis Palombi. Et ce qui est vrai pour les villes, l'est aussi pour les villages, qui doivent pouvoir bénéficier de ces outils sans discrimination ».

Avec Martine Pinville et une délégation française d'une trentaine de personnes, le Président de la CDF est allé voir comment les Québécois et les Nord-Américains ont réglé le problème. *« Ils ont créé des sociétés de développement commercial (SDC). Ce sont des structures de démocratie participative. La mairie organise, si elle le souhaite ou si elle est sollicitée, une consultation auprès de tous les acteurs du périmètre concerné par l'éventuelle création d'une SDC. Si les acteurs votent majoritairement pour (51 %), elle se constitue. Le privé et le public créent le conseil d'administration, l'organisation, la représentation au sein de la SDC. Chaque acteur doit cotiser, même s'il a voté contre. Ce qui veut dire que les SDC disposent de budgets importants ».* Cette procédure, telle qu'elle existe au Québec et en Amérique du Nord, ne peut malheureusement pas s'appliquer en France. Elle serait anticonstitutionnelle.

CRÉER DES COOPÉRATIVES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU CENTRE-VILLE

« La Confédération des commerçants de France a mis en place une commission de travail constituée de juristes, avec la Chambre de commerce et d'industrie qui s'est beaucoup impliquée, et la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises). Nous avons remis un rapport au ministère de l'Economie et à Madame Pinville, qui s'est saisie du dossier. Ce rapport a d'ailleurs été appuyé à l'époque par Emmanuel Macron, considérant que cette organisation redonnait de l'action au privé ».

Ces coopératives s'inspirent du modèle québécois en rassemblant tous les acteurs et en leur donnant davantage de force d'action. La coopérative n'aura d'ailleurs de réalité que si de nombreux acteurs entrent dans la structure. Le statut de la SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) permet d'associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public autour

du projet commun. Les collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux peuvent devenir associés et détenir jusqu'à 50 % du capital.

Ce modèle est testé cette année dans une douzaine de villes. Ces coopératives auront un pouvoir accru, et une « boîte à outils » plus développée que les associations, unions commerciales et offices de commerces actuels. Elles pourront aussi créer des mécanismes financiers, mutualiser des services et des achats, amorcer un soutien pour des commerçants qui voudraient s'installer dans des locaux vacants, favoriser la création de boutiques éphémères pour tester de nouveaux concepts. Pour assurer leur indépendance, les responsables seront payés par la coopérative, et non par la municipalité comme cela se pratique aujourd'hui.

UNE PLATE-FORME NUMÉRIQUE

« Nous allons proposer, à l'échelle nationale, une plate-forme numérique. Il s'agit de ne pas se laisser dominer par les pure players comme Amazon et de trouver, dans chaque ville, une structure adaptée. Cette plate-forme rassemblera plusieurs activités, s'appuiera sur les réseaux sociaux et utilisera le principe des consignes automatiques. Tout cela va redonner de la force et de la dynamique à nos centres-villes et à notre économie et préserver l'activité de nos petits commerces. La CDF défend avec vigueur l'idée que le commerce indépendant et de proximité constitue aujourd'hui un réel choix de société, qui déterminera notre qualité de vie au quotidien », conclue le Président de la Confédération des commerçants de France.

Olivia Polski,

Adjointe à la Maire de Paris chargée du Commerce, de l'Artisanat, des Professions libérales et indépendantes, Conseillère de Paris et du 14^{ème} arrondissement



**« FACE AUX NOUVELLES CONCURRENCES,
NOUS DEVONS PERMETTRE AU PETIT COMMERCE
DE JOUER À ARMES ÉGALES »**

La maire de Paris attache une importance toute particulière à la question du commerce de proximité sachant qu'il ne représente pas seulement du développement économique et de l'emploi, mais aussi de la convivialité, du lien social et donc une certaine qualité de vie pour les habitants de la capitale. Entretien avec Olivia Polski, adjointe à la maire de Paris, chargée du Commerce, de l'Artisanat, des Professions libérales et indépendantes.

Paris a la chance d'être une ville extrêmement dynamique avec des commerces qui progressent en nombre, même s'il existe des fragilités à certains endroits. Mais il y a un enjeu sur la question du commerce de proximité sur l'ensemble du territoire français. En effet, la désertification a commencé par toucher les petites villes ; puis les villes moyennes. Cette disparition progressive des boutiques et des rues commerçantes a des conséquences majeures sur la vie des habitants. *« On parle de liberté du commerce, de liberté d'installation, mais on voit bien qu'il y a de plus en plus besoin d'une régulation, constate Olivia Polski. Ces dernières années, il y a eu une évolution de la part de nombreux élus sur cette question, il est vrai complexe ».*

DES RAISONS MULTIFACTORIELLES À LA DÉSERTIFICATION

Le commerce de proximité est en effet en butte à toutes les mutations : économiques, environnementales, numériques... et il est aussi le premier facteur d'intégration. *« A Paris, le problème va de la question des ventes à la sauvette, liées la plupart du temps à une économie de la survie, au secteur du grand luxe : la mode, la bijouterie, les parfums, les grands chefs connus internationalement avec un renouveau de la gastronomie française, en passant par le petit commerce de bouche et de services... le commerce dans toute sa diversité », définit Olivia Polski. En 2004, la Mairie lance avec la Semaest l'action Vital'Quartier* notamment dans le 11^{ème} arrondissement, afin de lutter contre la monoactivité des commerces de gros dans certaines rues. Puis c'est Vital'Quartier 2, pour préserver certains commerces culturels*.*

*Voir Chapitre Semaest

« Depuis, la Loi Pinel, qui s'est fortement inspirée de ce que nous avons fait dans Paris, nous permet de stabiliser juridiquement nos actions. Nous avons lancé notre Contrat Paris'Commerce. Je rappelle que Paris est la première ville à mettre en place ce dispositif. Le périmètre des secteurs d'intervention a été défini d'après les résultats de l'étude de l'Atelier parisien d'urbanisme qui s'est fondée sur la base de critères objectifs comme la part de mono-activité, la désertification commerciale ou encore le taux de vacance. Ce contrat a fait l'objet d'une large concertation de toutes les parties prenantes : habitants, usagers, élus d'arrondissements, commerçants ».

Les périmètres ciblés partent du 18, 19 et 20^{ème} arrondissement, intègrent une partie du 11 et 12^{ème} et du 14 et 15^{ème} ainsi qu'un peu du 1^{er} et du 2^{ème}. Dans ce périmètre, il y a beaucoup de quartiers populaires sur lesquels la mairie veut avoir une action forte. Le Conseil de Paris a voté l'attribution du marché à la Semaest, un des seuls opérateurs réellement spécialiste sur le sujet.

Olivia Polski a parfaitement conscience de la difficulté de pouvoir allouer un budget pour les petites et moyennes villes. *« Il n'empêche que des communautés d'agglomérations pourraient, ensemble, réussir à faire quelque chose. D'autant que l'investissement est restitué ensuite à la collectivité. C'est une mise de départ ».*

Toujours avec l'objectif de préserver la diversité commerciale, la mairie a essayé, depuis de nombreuses années, d'améliorer l'attribution et la gestion des locaux commerciaux par les bailleurs sociaux. Ces locaux représentent environ 10 % des pieds d'immeubles dans Paris. *« Anne Hidalgo a souhaité une gestion plus harmonisée de ces locaux et nous sommes en train de mettre en place une structure de coopération des bailleurs sociaux, sous la forme d'un GIE (Groupement d'intérêt économique), qui va nous permettre de réaliser un vrai travail sur les attributions. La réalité, à Paris comme dans le reste de la France, c'est que le commerce, lorsque l'on construit des logements sociaux, est une des variables. Les bailleurs sociaux ont tendance à retenir les mieux-disants, pas forcément les plus qualitatifs en matière de service rendu aux parisiens ».*

L'idée est de construire progressivement une gestion différente, y compris sur la question des loyers, afin d'installer des activités qui ne sont pas nécessairement aussi « rentables » pour les bailleurs sociaux. En agissant à l'échelle de la ville, un équilibre pourra être trouvé. L'idée est de travailler avec tous les partenaires, fédérations professionnelles, artisans et commerçants de proximité, professions médicales et para-médicales. *« Notre objectif est d'avoir une action publique forte, insiste Olivia Polski, clairement ressentie par la population. Cela ne se fait pas en quelques mois, il y a notamment les baux à respecter. Mais l'idée est de disposer d'une force de frappe pour agir sur la vitalité commerciale de ces périmètres et améliorer ainsi le cadre de vie des parisiens ».*

UNE DÉSERTIFICATION DANS LES VILLES DUE À LA PRÉSENCE DES HYPERMARCHÉS

La désertification des centres-villes est liée au départ de certains services publics, les commerces ont disparu parce que l'on a implanté en périphérie des hypermarchés. *« Nous avons résisté à l'installation d'hypermarchés sous les deux précédentes mandatures, et nous continuons. Il n'y en a que quatre ou cinq dans Paris. Je pense que c'est une question majeure de la manière dont nous concevons nos modes de vie et le développement de nos territoires. Ces dernières années, de nombreux centres commerciaux sont sortis de terre, mais beaucoup d'élus regrettent désormais leurs décisions »*, constate Olivia Polski.

La réalité, c'est que lorsque le promoteur promet 150 emplois avec la construction d'un hypermarché, cela se voit tout de suite. La disparition des commerces de proximité et de l'emploi qui va avec se fait, elle, plus lentement... *« Il est très difficile pour un élu de refuser des emplois, d'autant plus lorsque le taux de chômage est très élevé dans sa collectivité. Il n'empêche que de fait, certaines décisions ont été dévastatrices, et notamment pour le petit commerce préexistant ».*

En France, lorsque l'on construit, on commence par penser logement. La centralité commerciale et les services viennent après. *« Dans les pays*

nordiques, on ne réfléchit pas de la même manière. On imagine d'abord comment on veut que la ville vive, puis, on fait du logement. Ce n'est pas du tout la perspective française ».

Le problème est donc structurel. La plupart des promoteurs ne sont pas des foncières. Leur objectif est de vendre des mètres carrés le plus rapidement et le plus cher possible. Il n'y a pas de logique de long terme. Une foncière pense à la façon dont va vivre son centre commercial dans le temps, comment il peut s'intégrer dans un contexte global.

« Il y a une sorte de bulle immobilière sur les centres commerciaux, affirme Olivia Polski. On en a construit beaucoup, cela coûte une fortune à entretenir... et les promoteurs qui ont vendu ont intérêt à proposer, dix ans après, un nouveau centre commercial dans la collectivité d'à côté, quitte à laisser péricliter le précédent. Les petites collectivités en périphérie ont encore plus de mal à résister pour défendre des centres-villes qui ne sont pas les leurs... »

La Ville de Paris a beaucoup travaillé sur un autre levier dans le cadre du plan local d'urbanisme (PLU) : la préservation d'un certain nombre de voies en commerces ou en artisanat.

« Concrètement, cela veut dire que les commerces ne peuvent pas devenir des bureaux ou des logements. Un commerçant est obligé de revendre à un autre commerçant. Un artisan ne peut revendre qu'à un autre artisan. Cela évite une érosion, mais aussi une certaine spéculation car les loyers sont très élevés dans Paris ». Olivia Polski regrette que cet outil ne soit pas utilisé par plus de collectivités.

LA BATAILLE DES COMMISSIONS DÉPARTEMENTALES D'AMÉNAGEMENT COMMERCIAL (CDAC)

Le seuil des CDAC était de 300 m². A partir d'un certain nombre de critères, les collectivités peuvent se prononcer sur la pertinence ou non de tout projet commercial supérieur à cette surface. La loi de modernisation de l'économie, l'une des mesures phares de Nicolas Sarkozy, a facilité l'installation de

supermarchés en relevant de 300 à 1 000 m² les seuils de déclenchement de la procédure d'autorisation de surfaces commerciale par les CDAC. *« Nous n'avons donc aucun droit de regard sur les surfaces inférieures à 1 000 m². Il y a eu prolifération des supérettes. Nos députés déposaient régulièrement des amendements pour abaisser à nouveau le seuil à 300 m². En vain. Nous avons reporté cet amendement dans le cadre de la réforme du statut de Paris et nous allons donc faire une expérimentation sur trois ans de l'abaissement du seuil à 400 m². Je ne dis pas que c'est l'outil de régulation qu'il faut absolument adopter. Mais aujourd'hui, c'est le seul dont nous disposons ».*

Pour Olivia Polski, sans outils de régulation, on ne maîtrise plus rien, il y a des débordements et on arrive à des situations catastrophiques. Sur l'installation des fast food, par exemple, la ville n'a aucun droit de regard. Pourtant, la restauration rapide a des conséquences néfastes sur la ville : livraisons, stationnement, propreté...

Sur la question de la régulation, l'adjointe à la maire de Paris se sent bien seule : *« Paris ne doit pas être la seule ville à se battre sur ce front ! C'est important si l'on ne veut pas se retrouver avec des centres-villes défigurés. Cette question concerne tous les élus ».*

LA POSITION DE LA MAIRIE DE PARIS : LES ACTEURS DOIVENT JOUER À ARMES ÉGALES

Le sujet n'est évidemment pas d'être contre le progrès et le commerce digital. Mais il y a une réelle concurrence déloyale face au petit commerce. *« C'est le cas d'Amazon aujourd'hui qui n'a pas les mêmes taxes et qui ne paye que peu d'impôts en France. Ils ont installé à Paris 4 500 m² de lieux de stockage. En réalité, il s'agit d'un lieu de vente dématérialisé. Ces sites "de stockage" devraient payer les mêmes impôts que les autres. Il faudrait qu'ils puissent également être intégrés dans les CDAC. Cela a forcément un impact sur le commerce de proximité lorsque l'on peut vous livrer en une heure. La livraison à perte est un immense problème. Elle est profondément injuste pour des commerçants qui payent leur pas-de-porte ».*

VALORISER L'ARTISANAT ET LE COMMERCE

« Nous travaillons beaucoup avec les fédérations professionnelles sur des événements : la fête du pain, le goût d'entreprendre... Nous allons mettre en place un label du "Fabriqué à Paris", car beaucoup d'artisans produisent localement. Ce label ira de la créatrice de bijoux, au charcutier qui cuisine le fameux jambon de Paris, en passant par le boulanger, le traiteur et les artisans locaux... ».

Les camions de restauration (dits « food trucks ») ont aussi leur place avec de nouveaux lieux et la Ville va lancer un festival international de cuisine de rue. Le numérique n'est pas laissé de côté, avec l'action CoSto (Connected Stores), mise en place par la Semaest* et qui vise à faire se rencontrer notre écosystème de start-up, très dynamique à Paris, avec les commerçants et artisans. « Nous avons lancé également Smart Food, une pépinière de l'alimentation située dans le 20^{ème} arrondissement qui incube des entreprises innovantes, avec l'idée de favoriser une certaine économie de proximité, dans la modernité et avec des valeurs de qualité. Nous accompagnons les entreprises durant trois ans ».

Olivia Polski souhaite également développer une plate-forme, "commerce.paris" pour mutualiser des utilitaires, trouver des maîtres d'apprentissage pour les jeunes, faire se rencontrer l'offre et la demande, etc. « De même, nous proposons le site locaux-bureaux.paris.fr, afin que les entrepreneurs puissent postuler pour des espaces de locaux commerciaux et bureaux ». La Ville travaille aussi sur ses marchés alimentaires de quartier, qui fonctionnent très bien le week-end, mais perdent des clients la semaine. « Nous expérimentons également un service de livraisons de paniers de nos marchés via une application mobile ».

LES KIOSQUES PARISIENS FONT PEAU NEUVE

Les kiosques de presse sont gérés en marchés publics, sur des contrats de quinze ans compte-tenu des investissements. « Nous avons lancé une

concertation en 2014 pour imaginer l'avenir de ces points-de-vente. La presse est dans une période de mutation. Nous avons essayé d'imaginer ce que pourrait être le kiosque de demain avec l'idée de redynamiser notre réseau en restant dans la proximité. La feuille de route qu'Anne Hidalgo m'avait fixée était de rénover, de faire revenir ou venir des clients dans les kiosques. Les conditions de travail des kiosquiers étaient déplorables : froid l'hiver, chaud l'été, manque d'hygiène... Il s'agissait aussi de travailler finement à ce que nous pourrions apporter de qualitatif comme services pour générer de nouveaux flux sans dénaturer l'image. Médiakiosk a remporté le marché. Nous avons travaillé ensemble sur un prototype grandeur nature, afin de recueillir les avis des kiosquiers et des usagers. Le début du déploiement commencera cet année et ce malgré une position des éditeurs pour le moins ambiguë : après avoir demandé à la Mairie de Paris de soutenir les kiosquiers, ils envisagent désormais la distribution des journaux dans les supérettes parisiennes, au risque de concurrencer directement les kiosques et avec l'intention de limiter la diversité des titres distribués. »

Et l'adjointe à la Maire de Paris de conclure : « Pour nous, 2017 est une année de réalisations : le Contrat Paris Commerce, le GIE, le label "fabriqué à Paris", le festival international de la cuisine de rue et, bien entendu, le suivi quotidien des actions déjà en cours... Je crois que l'ensemble de ces mesures atteste de notre dynamisme et de notre capacité d'innovation et de mise en œuvre de nos réflexions ».

Benoît Quignon,
Directeur Général de SNCF Immobilier



**« REPÉRER LES FRICHES URBAINES
ET TRAVAILLER AVEC LES COLLECTIVITÉS
POUR LES VALORISER »**

SNCF Immobilier assure trois missions : la gestion et l'optimisation immobilière du parc industriel, l'aménagement et la valorisation des biens fonciers et immobiliers non utiles au système ferroviaire, avec notamment sa filiale Espaces Ferroviaires, et celle d'opérateur du logement et de bailleur social avec sa filiale ICF Habitat. SNCF Immobilier comprend sept directions immobilières territoriales. Entretien avec Benoît Quignon, Directeur Général.

2 5 000 bâtiments, 8,5 millions de mètres carrés constituent le patrimoine foncier de la SNCF. « *Notre première mission est d'offrir aux cheminots des conditions de travail correctes et adaptées à l'évolution des nouvelles formes de travail. Objectivement, la SNCF n'a pas toujours été au rendez-vous de cette modernisation* », explique Benoît Quignon, considérant que la SNCF a beaucoup à progresser dans l'intérêt de tous les salariés, cheminots, employés ou managers, ainsi que sur sa productivité.

SNCF Immobilier mène donc un énorme travail, qui mobilise plus des deux tiers de ses ressources et qui consiste à rendre plus compacts des équipements, des occupations, afin de libérer encore plus de bâtiments au cœur des villes.

« *Nous avons une fonction qui nous conduit à repérer ce qui pourrait devenir des friches urbaines ou industrielles si on n'y prenait pas garde. Notre activité est aussi de faire en sorte que ces fonciers, qui sont souvent placés en plein centre urbain ou à proximité immédiate des gares, ne soient pas oubliés et puissent être valorisés* ».

SNCF Immobilier est en train de redécouvrir des sites utilisés partiellement, des dépôts qui pourraient être transférés ailleurs... Un foncier entre la ville et la friche, sous-utilisé, alors même qu'il a une fonction potentielle d'usage extraordinaire pour construire des commerces, des logements, des bureaux, des espaces publics, une offre de stationnement ou un pôle multimodal.

LA PEUR DE L'ATTRITION FERROVIAIRE, UN FREIN À LA VALORISATION

« Nous sommes donc amenés, sur un certain nombre de sites, à mener une réflexion avec les collectivités. Ces dernières savent désormais à qui s'adresser parmi les différents propriétaires du groupe SNCF. Aucune entité du groupe n'avait auparavant de réelle fonction immobilière. L'immobilier n'était pas réellement stratégique et rarement ressenti de manière positive ».

Pour Benoît Quignon, qui attribue cette posture à la peur de l'attrition ferroviaire, la SNCF considérait que le fait de céder des terrains comportait un risque pour l'avenir. Que l'on ne pourrait plus jamais revenir sur cette décision et que si, plus tard, on avait besoin de faire face, par exemple, à une augmentation de trafic, la SNCF serait bloquée.

« Il s'agit d'un raisonnement tout à fait légitime, continue Benoît Quignon. Il nous faut donc aller challenger nos interlocuteurs en essayant de répondre d'une autre manière aux besoins tout en libérant du terrain. Parfois, un foncier est très valorisable et il suffit de reporter les voies un peu plus loin, sur un autre terrain ». Interlocuteur unique, SNCF Immobilier peut proposer à l'ensemble du groupe des arbitrages qui permettent de satisfaire chacun de manière plus collective et en même temps de répondre à une collectivité ou à un de ses opérateurs.

LA SNCF, AMÉNAGEUR

« Nous ne nous contentons pas de céder des terrains, souligne Benoît Quignon. Nous allons jusqu'à proposer à la collectivité de les aménager en leur donnant une valeur supplémentaire. Pour prendre un exemple concret, Chapelle International représente quelques hectares à la sortie de la Gare du nord où nous allons construire environ 35 000 m² de logements sociaux et privés, des bureaux, des équipements publics, une place... donc un nouveau quartier, à proximité de la porte de la Chapelle. Nous sommes concepteurs au travers de notre filiale spécialisée Espaces ferroviaires, avec des professionnels de l'aménagement et de la promotion immobilière ».

L'intérêt de la SNCF est de capter un peu plus de valeur, de maîtriser le devenir des terrains. *« Une manière de montrer à la collectivité un autre visage de l'entreprise, affirme le Directeur Général de SNCF Immobilier. Nous ne sommes plus ceux qui mettent des mois ou des années à répondre à une question lorsqu'il s'agit d'un problème foncier ! Nous proposons la reconversion de tel ou tel site à la collectivité avant même qu'elle ne nous pose la question. »*

35 projets stratégiques sont en cours. Pour exemple, celui situé à proximité de la gare Matabiau à Toulouse. La signature est prestigieuse avec les architectes Studio Libeskind et Khardam Cardete Huet réunis par la Compagnie de Phalsbourg, lauréat pressenti du concours du tri postal de Toulouse. L'opération est comprise dans le réaménagement de la gare Matabiau : Toulouse Euro Sud Ouest. Elle prend la forme d'une tour végétalisée de 40 étages (150 m de hauteur). D'une surface de 30 000 m², « Occitanie Tower » accueillera 11 000 m² de bureaux, 100 à 120 logements et un restaurant-bar panoramique aux deux derniers niveaux. Des commerces, un hôtel Hilton et des locaux SNCF prendront place dans le socle de la tour qui représente un investissement de 130 millions d'euros.

« Nous avons une collectivité locale qui se réjouit de voir une intensification du trafic ferroviaire, avec le TGV qui réduit d'une heure le parcours Paris-Toulouse, une activité TER qui continue de se développer et des parcours Intercités restructurés avec, en plus, la création d'une ligne supplémentaire de métro. La mairie nous interroge à travers son aménageur Europolia et nous avons l'ambition de créer une nouvelle centralité à Toulouse, ville très extensive sur sa périphérie en raison de la nature de ses activités : bureaux d'études, ingénierie, construction d'avions... »

Les édiles toulousains souhaitent densifier le centre et la gare qui est un nœud d'interconnexions particulièrement intéressant pour la métropole. La SNCF détient le foncier pour l'essentiel. Le travail de SNCF Immobilier est de faire en sorte que le plateau ferroviaire toulousain soit rationalisé, permettant à la fois plus de circulation et une réduction de son emprise sur le centre de l'agglomération. Un travail très technique réalisé par des

équipes spécialisées. « *Nous avons aussi des implantations industrielles et tertiaires. Nous essayons de voir quelles sont celles qui doivent rester à proximité des gares et celles qui peuvent être un peu déportées. Et comment nous pouvons participer au projet urbain de Toulouse en répondant à la commande de la collectivité* ».

TRAVAILLER AVEC LES COLLECTIVITÉS ET METTRE EN ŒUVRE LA CONCERTATION

« *Lorsque l'on travaille en concertation avec les collectivités et les habitants, on a un meilleur retour, une meilleure appropriation et on évite des erreurs, constate Benoît Quignon. Notre intérêt est d'aller jusqu'au bout de l'opération. La vocation de SNCF immobilier est de faire en sorte que le produit de ces opérations revienne au propriétaire et nous permette de faire nos investissements industriels, dans une relation apaisée, constructive et sereine avec les collectivités. La mise en mouvement des 35 opérations va se déclencher d'ici deux à trois ans et celles-ci mettront 5 à 10 ans à se réaliser, précise le Directeur Général. Je pense qu'elles vont en appeler d'autres, car au fur et à mesure, nous allons découvrir des sites. Si nous arrivons à créer la confiance, y compris en interne, nous trouverons des solutions ensemble pour préserver l'avenir de notre outil industriel. D'ailleurs, nous avons déjà deux ou trois opérations auxquelles nous n'avions pas du tout pensé il y a deux ans et qui émergent* ». Tous les mois, une réunion de coordination est organisée avec Gares et Connexions, une direction autonome qui regroupe des compétences diverses pour un seul objectif, rénover et développer les 3 000 gares ferroviaires du réseau. Les projets sont analysés, sachant que Gares et Connexions doit garantir à toutes les entreprises ferroviaires une parfaite équité de traitement.

L'OCCUPATION TEMPORAIRE, POUR CHANGER LA VILLE

L'occupation temporaire de terrains ou locaux appartenant à la SNCF est un phénomène qui a une résonance positive. *« Pour nous, c'est à la fois le fruit d'une nécessité et l'intuition d'un levier de transformation. Nous avons des friches au cœur des villes qui parfois irritent les collectivités en attirant des squats parce qu'elles sont mal tenues. Cela nous a amenés à essayer de bouger les choses. Nous allons, sur un certain nombre de sites choisis et dont nous estimons qu'ils sont transformables à peu de frais, donner la possibilité à des acteurs culturels, sociaux ou économiques, de nous proposer des projets qu'ils souhaitent mettre en œuvre »*. La participation de SNCF Immobilier est la mise à disposition gratuite du lieu, parfois adapté pour des problèmes de sécurité. Ce sont les promoteurs des événements, les associations qui montent leur modèle économique. *« Nous avons commencé, de manière assez spectaculaire, à changer le regard porté sur nos terrains. Ces endroits valent mieux que ce que nous pensions. Au travers de ces occupations, nous commençons à voir émerger des idées pour le devenir du site. Nous en sommes aux prémices, mais il y a quelque chose d'intéressant »*. Exemple concret, celui du quartier Ordener, à Paris. Derrière le long mur de cette rue, dédié au street art, se trouve le site de l'ancien dépôt de la Chapelle, l'ancienne base arrière de la gare du Nord, bien connu pour avoir accueilli Grand Train durant l'été 2016 (une exposition unique et libre d'accès de locomotives du début du 20^e siècle à nos jours, et sur l'histoire du bâtiment. Les visiteurs ont pu également profiter des restaurants et bars, d'une librairie, d'une épicerie, de marchés, de terrains de pétanque ou encore de cours de sport le week-end). En 2015, Ground Control (bar et lieu de vie éphémère), avait déjà pris place à dépôt Chapelle. Ce vaste site d'environ 5 hectares est appelé à se transformer en un nouveau quartier en phase avec la vision stratégique portée par la Ville de Paris sur tout le nord-est parisien.

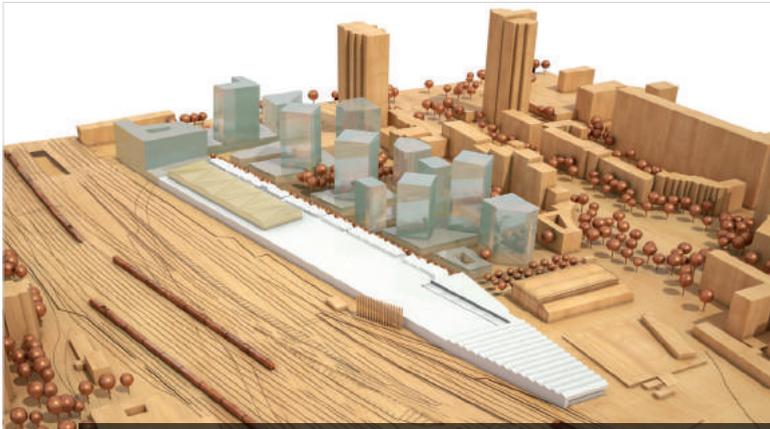
L'HABITAT, UN HÉRITAGE TRÈS ANCIEN POUR LA SNCF

La SNCF représente environ 100 000 logements dont 90 000 logements sociaux. *« C'est l'héritage des cités cheminotes. Ce pôle s'est professionnalisé, est devenu autonome, mais il est resté en lien très fort avec la SNCF, pour le logement social notamment. Pour l'employeur que nous sommes, c'est un moyen d'attirer des talents et en particulier des jeunes actifs qui sont par exemple en formation. De la même manière, sur le logement libre, cela facilite une mobilité professionnelle forte ».*

D'ailleurs, le groupe encourage ses techniciens, ses cadres et ses agents à bouger. Le logement fait partie du package. *« Nous continuons dans cette voie en répondant aussi aux attentes des pouvoirs publics puisque nous avons un régime un peu à part dans le logement social. Cette spécificité est respectée par les pouvoirs publics, dès lors que nous contribuons comme les autres, voire plus, à des problématiques particulières : le logement des publics prioritaires, les contributions aux efforts de l'Etat en faveur de l'hébergement, etc. Toutes sortes de sujets qui sont au cœur de la transformation des villes et dans lesquels l'Immobilière des Chemins de Fer est un acteur assez bien connu ».*



« Occitanie Tower », à Toulouse. Cette tour accueillera en son pied des commerces, un hôtel Hilton et des locaux SNCF.
Photo ©Studio-libeskind - Compagnie-de-Phalsbourg



Chapelle International, à Paris, dans le 18^e arrondissement : environ 7 ha de foncier cédés par SNCF et RFF pour la création d'un éco-quartier urbain et logistique composé de logements, de bureaux, d'équipements publics et de commerces.
Illustration ©SAGL - Architectes associés.

LE COIN DES START-UP



Johan Ricaut,
Directeur Général de Shopopop.com



Jean-Paul Rival,
Directeur Général d'Urbismart



Anne Thorez,
Directrice Générale de « J'achète en ville »

Ces dernières années, de nombreux entrepreneurs se sont penchés sur le maintien des commerces et de l'artisanat en cœur de ville. Achats sur Internet, livraisons du dernier kilomètre, plates-formes de livraison collaboratives et, pour certains, remise en question totale de la chaîne logistique... Zoom sur trois Start-up, avec chacune leur écosystème, qui pourraient bien devenir dans un futur proche des pépites françaises et mêmes européennes.

Johan Ricaut,
Directeur Général de Shopopop.com



©Shopopop

**« NOUS SOMMES LES PIONNIERS
DE LA LIVRAISON COLLABORATIVE »**

Entreprise nantaise créée en octobre 2015 par cinq jeunes porteurs du projet, deux dirigeants et trois profils plus techniques ou commerciaux, Shopopop a lancé, quelques mois après sa création juridique, un premier prototype de plate-forme autour d'un service de livraison entre particuliers.

Un concept qui s'apparente un peu aux nouveaux usages des consommateurs sur le co-voiturage : « *Ici, nous ne sommes pas sur du transport de personnes mais sur celui de marchandises, explique Johan Ricaut. Nous proposons un service qui permet à un particulier qui vient de faire un achat en ligne ou en boutique chez un commerçant de se faire livrer au jour, à l'heure et au prix souhaité. La particularité, c'est que cette livraison est réalisée par un autre particulier qui, lors d'un parcours régulier ou occasionnel dans la ville, récupère le produit et le livre. Pour ce service rendu, il va gagner un peu d'argent. Dans l'usage, nous nous appuyons vraiment sur le principe de l'économie collaborative* ».

UN BUSINESS MODEL À DEUX ENTRÉES...

La plateforme prélève une commission (20 %) sur chaque livraison, au titre des frais de gestion de la plate-forme Internet et de la mise en relation. Mais la startup s'appuie également sur la volonté des entreprises de trouver des solutions de livraisons à moindre coût. « *Certaines de nos entreprises partenaires souhaitent offrir la livraison à leur client. Par conséquent, un système de facturation pour la prise en charge des livraisons par l'entreprise peut se définir en bonne intelligence. Nous prôtons également le dynamisme des cœurs de ville en proposant notre service gratuitement aux commerces de proximité tels que des pressings, des cavistes, des boutiques textiles... Nous mettons à leur disposition notre outil et une communauté de personnes prêtes à assurer les livraisons* ».

...ET DEUX TYPOLOGIES DE CLIENTS

« Nous avons des personnes qui cherchent à se faire livrer parce qu'elles veulent gagner du temps. Les jeunes cadres avec des enfants notamment, qui ont des journées chargées et vont donc chercher cette solution ». Ces personnes vont inscrire la livraison dans une nouvelle démarche, qui n'est pas seulement celle de la logistique telle qu'on la connaît avec le livreur et la remise contre signature. Ils viennent aussi chercher le volet économique, la proximité et l'aspect social. Shopopop.com coûte moins cher qu'un service classique de livraison, assure Johan Ricaut, elle soutient le commerce local, en allant contre des gens comme Amazon, par exemple. « La personne qui livre est peut-être un voisin, quelqu'un du quartier, qu'ils vont apprendre à connaître et parfois rencontrer régulièrement. Economie, proximité et lien social sont les trois valeurs inhérentes au service », se félicite l'entrepreneur.

Par ailleurs, shopopop.com s'adresse à une tout autre typologie de clients : des personnes qui ne sont pas particulièrement technophiles, souvent des seniors, qui se font livrer plus par nécessité que par pure habitude de consommation sur le Web. « Là encore, il y a la proximité et le service, et une relation communautaire encore plus forte, car ce sont souvent des personnes qui sont à la recherche de contacts. Parfois, ils nous téléphonent et nous allons jusqu'à passer leur commande sur le site Internet du magasin, car ils ne sont pas tous familiarisés avec le Web. Ensuite, nous organisons la livraison et très régulièrement, ils reviennent vers nous ».

NANTES, VILLE PILOTE POUR SHOPOPOP.COM

Aujourd'hui, la start-up est installée dans quatre villes du Grand Ouest : Nantes, Saint-Nazaire, Rennes et Angers.

C'est sur la ville de Nantes que sont générées le plus de livraisons, plus de 150 par semaine, pour une population plutôt urbaine, active et qui veut gagner du temps en profitant d'un service.

« A Nantes, nous sommes partenaires avec l'association des commerçants du centre-ville Plein Centre. Cette association compte environ 150 points de vente dont 80 ont souhaité être partenaires. On y retrouve beaucoup de petites boutiques spécialisées dans l'aménagement et la décoration de la maison, des pressing, des boutiques textiles, des épiceries fines, des librairies, des confiseurs, des enseignes spécialisées bio et production locale, ces dernières représentent d'ailleurs un potentiel particulièrement intéressant pour nous », assure Johan Ricaut.

Le site marchand de ces points de vente propose deux options à l'internaute : soit de contacter directement le service de livraisons Shopopop.com, soit de recevoir un mail de confirmation et un numéro de commande afin de créer son annonce sur Shopopop.com. La communauté des livreurs, à partir de l'application smartphone dédiée, va ensuite sélectionner la commande qui correspond à son parcours ou qui l'intéresse et la livrer. *« Le prix d'une livraison oscille entre 6 et 9 €, précise Johan Ricaut en ajoutant : nous ne recrutons pas de livreurs auto-entrepreneurs car nous ne souhaitons pas développer l'emploi précaire. Pour les livreurs, c'est souvent un moyen d'amortir leurs frais de déplacement et d'améliorer leur quotidien. Nous ne remplaçons pas la livraison traditionnelle, nous sommes un service complémentaire, moins cher et qui véhicule les valeurs de l'économie collaborative ».*

SHOPOPOP.COM : LA DYNAMIQUE DE LA CONQUÊTE

« Dans un premier temps, nous avons beaucoup prospecté les enseignes de distribution. C'était difficile, car nous étions confrontés à la "barrière de la jeunesse". Désormais, ces dernières nous contactent d'elles-mêmes car le service fonctionne bien et elles sont à la recherche de solutions. Nous positionnons Shopopop.com comme un autre standard de livraison, au travers de l'économie collaborative. Pour les commerçants, la livraison est devenue un schéma stratégique face aux géants de la distribution sur Internet. Le comportement des consommateurs a changé et ce n'est que le

début. On a pu observer dans l'alimentaire l'essor du Drive, qui fait gagner du temps sur le parcours d'achat en magasin. Le dernier chaînon manquant est de recevoir son produit à domicile ».

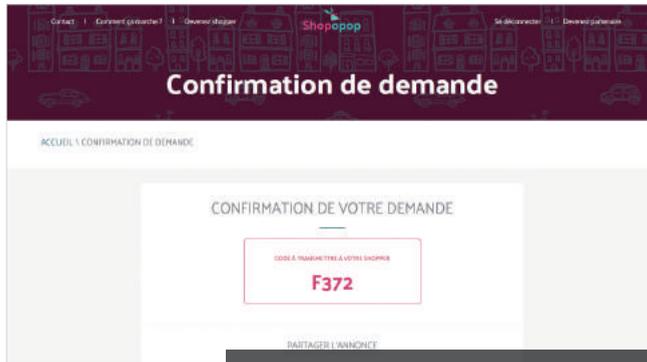
Le site shopopop.com est une solution, avec la possibilité de livrer les produits dans la journée. Johan Ricaut est persuadé que la montée en puissance de shopopop.com peut être aussi impressionnante que celle de Blablacar... « Blablacar ne s'est pas construit en deux ans. Nous avons, à notre tour, tout un travail d'évangélisation et d'éducation à réaliser et cela prend du temps. Il y a six ou sept ans, il était difficilement concevable de faire entrer dans sa voiture un inconnu pour faire 400 km. Aujourd'hui, c'est encore difficilement concevable de se faire livrer par quelqu'un qui n'est pas un transporteur professionnel. C'est tout ce travail que nous avons commencé depuis maintenant un an, et les retours sont bons. Les consommateurs veulent une autre approche, plus responsable. On ne peut pas espérer un million d'utilisateurs en quelques mois, mais la dynamique est là ».



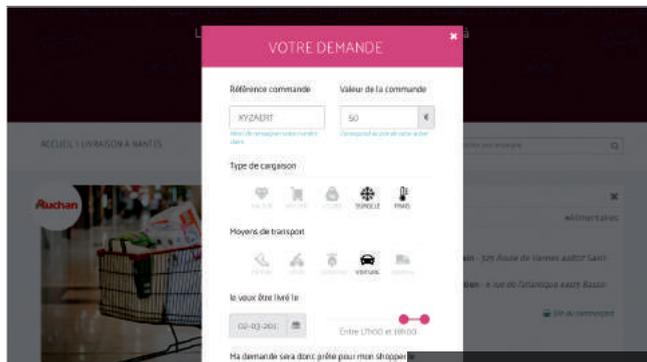
La page d'accueil du site ©Shopopop



A Nantes, les enseignes disponibles ©Shopopop



Un code de confirmation généré par le site ©Shopopop



Définition des critères ©Shopopop

Jean-Paul Rival,
Directeur Général d'Urbismart



« NOUS AVONS REPENSÉ L'ENSEMBLE
DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE POUR MAÎTRISER
LES COÛTS ET LES FLUX DE LIVRAISON
EN ZONES URBAINES »

Fondée en 2014 par Thierry Bruneau, Jean-Paul Rival (dirigeants de Concerto European Developer), Michel Rascol (Directeur Général du 4PL Intologistics) et Pierre Orsatelli (Consultant), Urbismart entend repenser la logistique globale en zone urbaine, pour optimiser les coûts de manière pérenne. Un projet ambitieux pour cette « probable future » pépite française.

Soutenue dans un premier temps par la foncière Affine, spécialisée dans l'immobilier d'entreprises, puis par Kaufman & Broad, dont la filiale Concerto European Developer œuvre dans l'immobilier logistique, Urbismart est d'abord une histoire d'hommes, de confiance mutuelle et de parfaite connaissance d'un marché complexe, mobilisant de nombreux intervenants : la logistique.

UNE PROBLÉMATIQUE QUI FAIT LE BUZZ...

« La problématique de la logistique urbaine fait couler beaucoup d'encre aujourd'hui, explique Jean-Paul Rival. On s'intéresse le plus souvent au dernier kilomètre de livraison, et de nombreuses initiatives, souvent sympathiques, voient le jour. Cependant, les nouveaux acteurs ont tendance à l'oublier, la logistique est avant tout un centre de coûts incontournable. La préparation, le stockage et la distribution des commandes restent physiques, même dans un monde qui se digitalise. L'obsession des entreprises est d'abord de chercher une meilleure rentabilité ». Pour le Directeur Général d'Urbismart, il existe une vraie question d'équation économique logistique qui ne se limite donc pas au dernier kilomètre. C'est une équipe d'expérience qui parle : « Nous avons passé des années à concevoir l'intérieur des entrepôts, avec les systèmes d'automatisation, de mécanisation, d'informatisation, puis nous avons travaillé sur l'immobilier logistique... Lorsque vous savez ce qui se passe dans un entrepôt, vous avez la capacité de l'adapter. L'entrepôt n'est jamais qu'une enveloppe autour d'un process ».

OSER REPENSER LA CHAÎNE LOGISTIQUE

« Nous savions qu'en nous focalisant sur le dernier kilomètre, nous n'y arriverions pas. Il fallait regarder les choses de manière plus large. Nous ne sommes ni transporteurs ni chargeurs et nous avons donc la chance d'avoir une vision neutre, nous permettant de tout remettre à plat et d'inventer le modèle de demain ».

L'équipe d'Urbismart se met donc à plancher. Et l'affaire n'est pas simple. Il faut partir de ces fameuses « grandes plates-formes logistiques » situées en périphérie des villes et penser un modèle décloisonné pour livrer boutiques et particuliers en centre-ville. Or, la spécificité du monde de la logistique, aujourd'hui, est d'être très cloisonné et fragmenté. *« Il y a les chargeurs, ceux qui livrent, dont l'obsession est le prix. Vous avez également les transporteurs (environ 35 000), qui n'ont cessé de baisser leurs coûts sous la pression de leurs clients. Les marges sont très faibles, il y a peu de diversification possible et leur activité est très précaire, notamment en ce qui concerne les plus petits qui deviennent sous-traitants des plus gros »*, constate Jean-Paul Rival.

UN MODÈLE OÙ LES VILLES DEVIENNENT PARTIES PRENANTES DE LA LOGISTIQUE URBAINE

L'e-commerce a notamment pour conséquence une multiplication des colis à livrer et donc une augmentation des flux en ville. Un véritable casse-tête pour les élus. Le consommateur, qui auparavant allait en boutique faire ses achats, prend désormais en compte la logistique : il veut être livré n'importe où, à toute heure et dans la mesure du possible gratuitement. *« Pris séparément, les acteurs n'ont pas de marge de manœuvre*, continue Jean-Paul Rival. *La solution préconisée par Urbismart est simple, du moins en apparence : faire tomber les silos entre tous les acteurs en imaginant une logistique multichargeurs, multiprestataires et multicanal (professionnels et particuliers) et par conséquent multimodale, avec des volumes et des flux*

organisés en amont : collecte, routes optimisées par destination. Et, à partir des plates-formes situées en périphérie des agglomérations, une nouvelle organisation des véhicules qui vont pouvoir entrer dans la ville, avec une logique : un camion, une rue, en accord avec les municipalités ».

UN PROJET NÉCESSAIREMENT AMBITIEUX...

En effet le business model Urbismart ne fonctionne que si les volumes sont suffisamment importants. Il est aussi très complexe à gérer, beaucoup plus que les organisations mises en place par Blablacar ou Uber, qui ne nécessitent qu'une plate-forme de mise en relation. « *Urbismart n'est pas une plate-forme, précise son Directeur. En logistique, il y a un enchaînement de tâches et de situations. Nous sommes une société de services : nous vendons une prestation de transport à une enseigne que nous avons achetée à un transporteur. D'ailleurs, notre engagement est de n'avoir ni camion ni entrepôt. Ce positionnement nous permet aussi d'assurer la confidentialité et la sécurité des informations à chaque chargeur. Nous décloisonnons le physique mais nous cloisonnons l'information sensible ».*

Il n'y a pas de distinction entre les colis professionnels et ceux destinés aux particuliers. Des millions de colis doivent être tracés en temps réel, géolocalisés, un à un. Il faut aussi gérer la preuve de livraison. « *On ne peut pas aujourd'hui prévoir les volumes, excepté quelques pics connus. Nous nous engageons à prendre les colis à livrer comme ils arrivent, sans réelle visibilité sur les quantités et nous devons prendre en compte tous les aléas dans cette chaîne logistique, du point de départ au point d'arrivée : panne, météo difficile, travaux, événements particuliers, etc. »*

UN MODÈLE INFORMATIQUE COMPLEXE ET INNOVANT

Il s'agit de trouver le meilleur parcours pour un colis : le plus économique, le plus écologique, le plus rapide, et ce en temps réel et en prenant en compte les aléas.

« Ce modèle existe, développé par un docteur en mathématiques allemand qui avait travaillé sur le système de détection et de commandement aéroporté (en anglais Awacs) pour les opérations aériennes ou de lutte anti-aérienne. Ce mathématicien s'était dit: "Je vais utiliser ces technologies ultra-innovantes et pointues dans la logistique privée". Il les a également mises en œuvre dans le trading de devises ou encore le pilotage de drones. Il a accepté d'intégrer son moteur à notre environnement ».

Au-dessus, un front-office permet la communication avec le monde extérieur et s'interface avec toutes les enseignes et tous les transporteurs. Il y a également le serveur Web, le module de facturation automatique sur des milliers de mouvements, un module traçabilité et géolocalisation... *« Nous touchons la vraie logistique, avec une information en temps réel. Car si le livreur qui est en bas de chez vous ne dispose pas de la bonne information, en quelques secondes, c'est tout le process qui s'écroule. Nous ne sommes pas si loin des principes de criticité qui existent dans le domaine militaire ou celui de l'ingénierie nucléaire. »*

Amorcée par la foncière Affine, puis par Kaufmann & Broad dans le cadre de sa stratégie de diversification, la start-up Urbismart est confiante dans son avenir. Désormais, il faut passer à l'étape compliquée de conversion du modèle en réalité opérationnelle. La start-up est en pleine recherche de fonds pour son développement. Le front office est au point et testé avec deux sociétés: Eurodif et Petit Bateau, mais pour le back office, il faut du volume et donc financer la montée en puissance: *« Nous sommes dans une courbe en "J", avec une montée graduelle, en commençant par une ville, puis une autre, etc. Si nous arrivons à gérer un quart des flux des chargeurs, nous sommes capables d'optimiser de 10 % le coût global de la logistique. C'est évidemment énorme. Mais pour cela, nous devons leur prouver que nous gérons bien ».*

Beaucoup de grands opérateurs privés ou publics s'intéressent à Urbismart, à commencer par l'ADEME, car l'impact environnemental est important, mais aussi les villes qui y voient une solution à la pollution et aux embouteillages créés par les camions...

URBISMART, COURONNÉE PAR LE MIPIM EN 2016

« En 2016, nous avons gagné le grand concours international de start-up organisé par le MIPIM. Que le jury d'un salon consacré à l'immobilier choisisse une start-up dans la logistique prouve bien que notre impact sur le devenir de la ville est réel. Il y a quelques années, personne ne nous aurait même regardés. Nous sommes dans un vrai changement de paradigme. Cette approche systémique complètement décloisonnée, cette vision transverse des choses est l'avenir, et pas seulement chez nous », affirme Jean-Paul Rival.

Urbismart s'intéressera aussi dans un second temps aux commerçants indépendants : « Il y a des éléments contraignants. On ne peut pas mélanger n'importe quoi dans un camion! La logistique devra se faire par filière. Tout est possible à partir du moment où nous avons un réseau maillé. La personne qui livre les boutiques de votre rue peut aussi, à terme, mettre dans le circuit votre colis destiné par exemple au Bon Coin, et ce pour un coût marginal. De même, votre camion qui arrive en ville peut donner rendez-vous à une équipe de cyclistes ou de piétons, avec une réelle traçabilité sur le smartphone. Le tout peut également utiliser les consignes automatiques ou les boîtes aux lettres intelligentes, où l'on peut recevoir, mais aussi déposer des colis ».

Alors, Urbismart, société phare de la révolution logistique européenne? Pourquoi pas? Société innovante, avec certitude : personne n'avait, jusqu'ici, osé remettre en cause les process de la logistique dans leur globalité...



Illustration ©Urbismart

Anne Thorez,

Directrice Générale de « J'achète en ville »,
plate-forme Internet dédiée au commerce de proximité



©jacheteenville.com

**« L'INNOVATION AU SERVICE DES COMMERCES
DE CENTRE-VILLE ET DE L'ENVIRONNEMENT »**

« J'achète en ville » accompagne les commerçants dans leur transformation digitale en leur proposant une solution regroupant une place de marché, des opérations d'animation et des outils de formation. Rencontre avec Anne Thorez, fondatrice de cette start-up située à Wambrechies, dans les Hauts-de-France.

Fille et petite-fille de commerçants, commerçante elle-même durant une quinzaine d'années, Anne Thorez s'est lancée en 2013 dans la création de « J'achète en ville », une start-up dédiée à l'accompagnement des artisans et des commerçants et à la création de boutiques sur Internet.

« Lorsque j'ai vendu ma précédente affaire en 2008, j'ai travaillé en tant que consultante avec la Chambre de commerce Grand Lille sur la problématique du maintien et du développement du commerce en ville. J'ai rencontré les commerçants, observé les nouvelles attitudes de consommation des jeunes. J'ai découvert qu'il existait un véritable fossé entre le commerce physique et les nouveaux modes de consommation ». Fin 2016, l'institut Médiamétrie comptabilisait 37 millions de cyberacheteurs en France (36 millions en 2015). En 2016, l'e-commerce français a atteint 72 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec plus d'un milliard d'achats en ligne (source FEVAD - Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance). Dans le même temps, la grande distribution, mise en difficulté elle aussi pour les mêmes raisons, réagissait en créant notamment les « drives », qui fleurissent désormais un peu partout en France, et dont la rentabilité n'est d'ailleurs pas toujours prouvée.

« J'ACHÈTE EN VILLE » : UNE PLATE-FORME QUI FÉDÈRE TOUS LES COMMERÇANTS

En 2013, Anne Thorez se lance avec ses propres deniers dans l'élaboration d'un projet de plate-forme, fédérant les commerçants indépendants et les artisans sur un territoire donné. L'élaboration du cahier des charges prend deux ans. *« En 2013, lorsque je rencontrais les commerçants, ils me prenaient un peu pour une extraterrestre, se souvient-elle. En 2014, il y a eu*

une prise de conscience, avec l'arrivée en force des « grands » du commerce en ligne. D'autant que les commerçants commençaient aussi à utiliser leurs services ». Hasard du calendrier, en 2014, Anne Thorez rejoint l'équipe de Vincent Ledoux, maire de Roncq, en tant que conseillère municipale. Roncq est une commune de la Métropole Européenne de Lille (MEL).

Le projet évolue, s'affine, notamment sur les services aux commerçants et leur accompagnement. Il n'y a pas de vente en ligne à proprement parler. « Nous avons par exemple créé un mini-studio photo pour leur permettre de valoriser leurs produits. Nous les aidons aussi dans le choix des mots, de la syntaxe et surtout, je mets un point d'honneur à les sensibiliser à « l'inbound marketing », autrement dit comment attirer le client dans son magasin mais aussi à bien connaître leurs clients pour mieux les satisfaire, pour les orienter vers les produits qui leur conviennent. Il faut bien comprendre qu'aujourd'hui, nous avons affaire à des "conso - acteurs" qui, lorsqu'ils achètent de la viande chez leur boucher veulent des idées de recettes, savoir quel vin servir, et également connaître la provenance de l'animal. Nos plates-formes intègrent ce type d'informations. Derrière ces plates-formes et la technologie, il y a le contenu, encore plus important. Il serait très facile de dire aux commerçants : "Voici vos codes d'accès, à vous de jouer". Mais la réalité, c'est que cela ne marche pas car les commerçants ne sont pas des professionnels de l'information et ils ont besoin de conseils et d'accompagnement ».

DES VILLES OU COMMUNAUTÉS DE COMMUNES QUI INNOVENT

De nouvelles villes et communautés de communes commencent à regarder la start-up d'un œil bienveillant. La Chambre de commerce de l'Artois, par exemple, a investi dans la licence avec Jacheteenartois.com. Anne Thorez et son équipe vont rencontrer les 6 000 commerçants du territoire. De même, jacheteenhautsdeflandre.com est la plate-forme dédiée à la Communauté de communes des Hauts-de-Flandre qui représente environ 54 000 habitants pour une quarantaine de communes. Une centaine de commerçants et

d'artisans ont été fédérés et il leur a été proposé une initiation à la vente en ligne. André Figoureux, Président de la Communauté de communes est particulièrement séduit par un projet de conciergerie automatique réfrigérée, installée près d'une zone d'activité, à Socx : le consommateur commande son produit en ligne, les commerçants livrent la conciergerie et les salariés récupèrent leurs colis en sortant de leur travail.

À Haubourdin, ville d'environ 15 000 habitants, les commerçants et les consommateurs entrent aussi dans l'ère numérique avec jacheteahaubourdin.com, un projet tripartite entre la ville, l'Union Commerciale et la Chambre de commerce du Grand Lille qui ont signé une charte du développement économique. Un annuaire a été créé, qui recense toutes les forces économiques, soit un peu plus de 200 commerçants et artisans. Une cinquantaine d'entre eux appartiennent au regroupement des commerçants et sont donc partenaires avec une e-boutique pour présenter leurs produits ou leurs prestations, et pour être localisés.

LA PETITE ENTREPRISE QUI MONTE...

Début 2017, 500 commerçants étaient adhérents et l'entreprise comptait huit plates-formes. De nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées, comme la recherche, afin d'optimiser le parcours de l'internaute.

« La ville est en train de changer, constate Anne Thorez. Les smart cities (villes intelligentes utilisant les technologies de l'information et de la communication pour améliorer la qualité des services urbains et réduire les coûts) commencent à voir le jour. Inéluctablement, le commerce va évoluer. Les show rooms seront de moins en moins importants, les surfaces vont se réduire et les loyers vont donc diminuer. Il y aura aussi moins de besoins en places de parking. Nous sommes partenaires avec la Confédération des commerçants de France. Cette confédération représente 600 000 points de vente et veut créer une coopérative de développement économique. La part du numérique dans cette coopérative sera évidemment très importante. Elle aura pour objectif de maintenir sinon développer le chiffre d'affaires

des commerçants indépendants. Je crois que nous sommes sur la même problématique.

Notre modèle économique, qui a été pensé durant trois ans, est arrivé à maturité et nous allons pouvoir réellement attaquer le marché et monter en puissance, graduellement, puisque nous avons fait nos preuves. Et il ne faut pas perdre de vue que le consommateur veut désormais, sur son smartphone, trouver le produit, le lieu où il est vendu et son prix, faute de quoi, il ira probablement voir ailleurs... ».

Accueil Qui sommes-nous ? Partenaires Le site FAQ Conditions CGV CGU

Alimentaire Mode Beauté & Santé Vivants Regime Loisirs Voyages Services Autres Partenaires



LE COMMERCE LOCAL EN LIGNE !

La seule offre de commerces locaux en ligne

RECHERCHER

Rechercher par région
Rechercher par ville

J'ACHÈTE EN VILLE QUI SOMMES NOUS ?

J'achète en ville est un site de commerce local en ligne qui permet de découvrir et de soutenir les commerces locaux de votre région.

J'achète en ville est un site de commerce local en ligne qui permet de découvrir et de soutenir les commerces locaux de votre région.

J'achète en ville est un site de commerce local en ligne qui permet de découvrir et de soutenir les commerces locaux de votre région.

J'achète en ville est un site de commerce local en ligne qui permet de découvrir et de soutenir les commerces locaux de votre région.

NOUS CONTACTER



SPECIALISTES DE LA RÉGION



CE NOUS-CI DANS LA RÉGION



LES OFFRES DU MOMENT



LE BLOG J'ACHÈTE EN VILLE

LES PRODUITS DU MOMENT



Coffin à œufs - 10 œufs
10 œufs
10 œufs
10,00 €



Lampadaire en métal noir FOSCALI
Lampadaire
10,00 €
10,00 €



Brocolis
10,00 €
10,00 €



Tabouret en bois
10,00 €
10,00 €



Coffin à œufs - 10 œufs
10 œufs
10 œufs
10,00 €



Horloge en métal noir
Horloge
10,00 €
10,00 €



Boîte à chaussures
10,00 €
10,00 €



Table
10,00 €
10,00 €

ILS NOUS ONT REJOINT








NOS GARANTIES



PAIEMENT SÉCURISÉ
Cartes de paiement
Virement



SAISON LIVRAISON
Tous les jours de 9h à 18h



RETOUR GARANTI
14 jours de 14h à 18h



CARD PAYMENT
100% sécurisé en ligne



ACCOMPAGNEMENT
Paiement à l'heure
100% sécurisé en ligne

RECHERCHER UN LOCAL EN VENTE

RECHERCHER

Facebook
Twitter
Instagram
LinkedIn
YouTube

NOUS REJOINDRE

- 100% sécurisé en ligne

NOUS REJOINDRE

- 100% sécurisé en ligne

NOUS REJOINDRE

- 100% sécurisé en ligne

NOUS REJOINDRE

- 100% sécurisé en ligne

J'achète à Tourcoing : la Home page
©jachteenville.com

Retrouvez-nous sur : www.leblogdesinstitutionnels.fr

Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels

Siège social : Allée Louis Lichou - 29480 Le Relecq Kerhuon

Adresse postale : Immeuble Le Sextant - 255 rue de Saint-Malo - CS 21135 - 35011 Rennes cedex

Banque et courtage d'assurances (N°ORIAS : 07 026 594) – RCS Brest 378 398 911

Ouvrons de nouvelles perspectives

The image features a stylized map of France in light gray, with white outlines of regional boundaries. Several red icons, resembling a stylized 'A' or a similar symbol, are placed on the map to indicate specific locations. Surrounding the map are several white rectangular boxes, each containing contact information for a specific person or region. The contact information includes a name, an email address, and a phone number. The names are in bold, and the phone numbers are in red. The email addresses are in black. The phone numbers are in red. The names are in bold. The email addresses are in black. The phone numbers are in red.

Benoît Bonaventur
benoit.bonaventur@arkea.com
02.99.29.92.30

Arnaud Helbert
arnaud.herbert@arkea.com
02.99.29.92.14

Yannick Le Fur
yannick.le-fur@arkea.com
02.99.29.92.01

Michel Le Molgat
michel.le-molgat@arkea.com
02.99.29.92.03

Stéphanie Micheneau
stephanie.micheneau@arkea.com
02.40.85.53.31

Florence Tournellec
florence.tournellec@arkea.com
02.99.29.92.13

Chrystel Calmettes
chrystel.calmettes@arkea.com
01.56.69.77.18

Aurélien Deleu
aurelien.deleu@arkea.com
01.56.69.76.20

Sophie Devaux
sophie.devaux@arkea.com
01.56.69.76.53

Marc Hertman
marc.hertman@arkea.com
01.56.69.76.72

Laurie Lemoine
laurie.lemoine@arkea.com
01.56.69.76.21

Nathalie Marco-Sarrazin
nathalie.marco-sarrazin@arkea.com
01.56.69.76.55

Philippe Menigoz
philippe.menigoz@arkea.com
01.56.69.76.27

Julien Perrault
julien.perrault@arkea.com
01.56.69.76.46

Jean-Michel Royo
Membre du directoire
jean-michel.royo@arkea.com
01.56.69.76.18

Olivier Thovex
olivier.thovex@arkea.com
01.56.69.76.20

Pascal Torquebiau
pascal.torquebiau@arkea.com
01.56.69.76.82

Julien Wackenheim
julien.wackenheim@arkea.com
01.56.69.77.22

Isabelle Wyttnck
isabelle.wyttnck@arkea.com
01.56.69.76.94

Vincent Neuville
vincent.neuville@arkea.com
04.78.63.76.79

Laurent Lapeyronnie
laurent.lapeyronnie@arkea.com
04.78.63.76.78

Cyril Cury
cyril.cury@arkea.com
05.57.26.65.59

Christophe Guerniou
christophe.guerniou@arkea.com
05.57.26.64.52

Anne Poque
anne.poque@arkea.com
05.57.26.64.01

Cécile Liegeois
cecile.liegeois@arkea.com
05.61.00.07.26

Ludwig Plichet
ludwig.plichet@arkea.com
05.61.00.07.25

Emmanuel Brisson
emmanuel.brisson@arkea.com
04.96.17.06.44

Pierre-Charles Devouassoud
pierre-charles.devouassoud@arkea.com
04.67.99.42.26

Olivier Noyelle
olivier.noyelle@arkea.com
04.96.17.06.42

Imprimé en France par Icônes
Dépot légal 2^{ème} Trimestre 2017

UN MOT SUR L'AUTEUR :

Laurent Marinot, journaliste indépendant, spécialiste des questions économiques et sociales, du financement des entreprises et de l'innovation est parti pendant plusieurs mois à la rencontre de ceux et celles qui portent un regard différent sur le développement de nos commerces.

REMERCIEMENTS À :

Stanislas Cebron de Lisle,
Bénédicte Crozon,
Gérald Darmanin,
Michel-François Delannoy,
Didier Dely,
Isabelle Didolla,
Eric Duval,
Pauline Duval,
Karine Engel,
Brigitte Fouré,
Valérie Lasek,
Catherine Léger,
Marianne Louradour,
Francis Palombi,
Olivia Polski,
Benoît Quignon,
Johan Ricaut,
Jean-Paul Rival,
Anne Thorez.

REGARDS

SUR NOS COMMERCES

Réalisé à l'initiative d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, filiale du Crédit Mutuel Arkéa, ce recueil de témoignages et d'exemples concrets, s'adresse aux élus locaux, aux aménageurs publics et privés, aux sociétés d'économie mixte, aux promoteurs immobiliers, aux acteurs économiques et politiques ainsi qu'aux architectes, urbanistes, sociologues et experts de l'aménagement commercial.

Le commerce est une composante essentielle d'un projet urbain. Le maintien de son activité est fondamental pour conserver l'attractivité de nos centres-villes. Comment lutter contre la vacance commerciale, qui a atteint des sommets dans un certain nombre de villes médianes ? Comment accompagner les commerçants pour qu'ils reviennent en cœur de ville, avec des projets innovants et l'appui des nouvelles technologies de l'information ? Comment redensifier les centres-villes pour dynamiser l'activité économique ?

Nos témoignages le prouvent, il existe des solutions. Et surtout, il y a désormais une véritable prise de conscience des acteurs de la ville. Cependant, tout cela prendra du temps, nécessitera des moyens et beaucoup d'énergie.

Cet ouvrage donne la parole aux acteurs de la ville et permet de confronter leurs points de vue afin de construire, ensemble, un avenir dynamique à nos quartiers et à nos cœurs de ville.

