

Atelier B1

« Comment conserver l'équilibre commercial entre centres de marques et centres-villes ? »

Animatrice :

Annick Loréal, journaliste, Le Moniteur

Grands témoins :

*Alain Marcilly, Président de la Fédération Troyes Centre
(association de commerçants)*

Jean-Pierre Hus, manager centre-ville de Roubaix

Une situation difficile à Troyes

Alain Marcilly, Président de la Fédération Troyes Centre

Le but de la Fédération Troyes Centre, qui compte 160 adhérents mais représente 300 à 400 acteurs économiques de l'hyper centre, est de créer une dynamique pour les commerçants du centre-ville. Bien qu'il y ait eu des tentatives par le passé pour rapprocher les professionnels des magasins d'usine et les commerçants du centre-ville, celles-ci ont échoué. A part des échanges de résultats, organisés par la CCI, il n'existe plus, à l'heure actuelle, de synergie entre ces deux formes de commerce.

✓ *Rappel historique : une évolution en deux temps*

Troyes et son agglomération sont le berceau historique des magasins d'usine, au point d'en devenir la capitale française. Le concept de magasins d'usine a vu le jour dès les années 30. Troyes était une ville de production importante de bonneterie. Elle a toujours compté des grandes marques, telle Lacoste par exemple. Peu à peu, ces industries ont proposé à leur personnel leurs produits de deuxième vente ou les produits retournés. Avec le mouvement de délocalisation de la production à l'étranger dès 1985/86, les usines, vidées de leurs machines, devenaient disponibles pour l'installation de surfaces de vente.

Ce phénomène a si bien fonctionné que bientôt, les clients sont venus non plus uniquement de Troyes et de son agglomération, mais aussi de tout le département et au-delà. Jusqu'en 1992/93 les « arrières boutiques » d'usines dans la ville fonctionnaient bien, à 300 ou 400 mètres de l'hyper centre. L'impact était alors positif puisque les deux types de commerces profitaient de la présence de consommateurs nombreux.

Puis les éventails de produits offerts dans les magasins d'usine se sont élargis : du second choix, qui intéressait un public restreint, les gammes se sont multipliées, touchant donc une fourchette beaucoup plus large de consommateurs. C'est-à-dire qu'aux personnes ayant un pouvoir d'achat moyen se sont ajoutées des personnes bénéficiant d'un pouvoir d'achat important, qui jusqu'alors étaient d'abord clientes des commerces du centre-ville.

Les magasins d'usine se sont mis à proposer en fait les mêmes produits que les magasins du centre-ville, mais à des prix jusqu'à 40 % inférieurs. Les commerces traditionnels, qui s'adressaient à une clientèle aux revenus élevés, ont périclité. C'est alors que se sont posés les problèmes de concurrence.

Parallèlement à cette évolution, le centre-ville ne pouvait plus accueillir la circulation engendrée par la venue massive des clients des magasins d'usine. Ils se sont donc éloignés vers les friches industrielles situées à 3 ou 4 km du centre, en jouant sur la facilité d'accès et de parking et la nouveauté du phénomène. Deux zones étaient nées et l'affrontement commençait.

S'il est exact qu'une majorité d'acheteurs vient une demi-journée ou une journée, seuls 10 % d'entre eux passent au centre-ville, en priorité pour se restaurer et trouver un hébergement. Mais ces personnes ne sont pas clientes des commerces d'habillement ou d'équipement de la maison du centre de Troyes. A présent, l'impact sur les commerçants de Troyes et des villes périphériques est négatif en matière de chiffre d'affaires.

✓ ***La lutte contre ce phénomène d'appauvrissement des commerces du centre-ville***

Les acteurs commerciaux du centre-ville sont disparates : il existe des indépendants, des franchisés indépendants, des succursales. Il est par conséquent difficile d'avoir une vision commune du problème et de mettre en place des projets collectifs.

Depuis six ans, un plan national de dynamisation des commerces des centres-villes a été mis en place. A Troyes, il s'agit du programme « Centre 2000 ». Il bénéficie des fonds du FISAC (Fonds d'Intervention pour la Sauvegarde de l'Artisanat et du Commerce), du FEDER (Fonds Européen de Développement Economique Régional), de l'Etat, des municipalités, des CCI et des commerçants.

A Troyes, le programme s'organise autour de deux axes :

- créer les outils permettant une dynamique d'activités sur le centre-ville, ce qui est difficile en raison d'un manque de solidarité entre les commerçants du centre ;
- mettre en place une communication. Ce dernier volet rencontre aussi des complications puisque les cotisations alimentant le budget communication sont récoltées sur la base du volontariat (100 à 150 euros par an sont demandés), alors que, pour les grandes surfaces et les magasins d'usine, elles sont obligatoires. Ce pôle coûte cher parce qu'il faut sans cesse en renouveler les outils, qui seuls permettent d'obtenir l'adhésion des commerçants.

Ces opérations peuvent être les grandes occasions classiques, telles que la fête des mères ou les soldes ; mais puisque tout le monde communique à ces dates-là, il faut tenter d'être original. En tout état de cause, les moyens mis en œuvre ne peuvent rivaliser avec les grandes campagnes marketing des centres de marques.

Quant à la solution qui voudrait que les commerces du centre-ville jouent sur les prix en s'alignant sur ceux des magasins d'usine, elle est tout simplement impensable, pour un indépendant comme pour une succursale.

✓ **Les difficultés rencontrées**

La Mairie et la CCI avaient décidé d'installer deux haltes d'accueil, au sein des zones des magasins d'usine, ainsi qu'une navette entre le centre-ville et ces secteurs. Certes, ces points d'accueil ont su intéresser les visiteurs sur le patrimoine historique et architectural riche de Troyes, mais ils ne les ont pas vraiment orientés vers les commerces du centre-ville. Même si ces initiatives ont dû être interrompues pour des raisons de financement, il faut reconnaître que les sommes consacrées à la restauration du centre-ville sont conséquentes. Elles doivent être prises en compte dans la balance opposant les moyens du centre-ville et les investissements consentis, par la municipalité, à l'installation des magasins d'usine.

Un autre problème existe à Troyes. Le linéaire 1, consacré au commerce, est de plus en plus occupé par des prestataires de services, publics ou privés. Or, les consommateurs sont demandeurs de changement et la présence pérenne de ces prestataires empêche ce mouvement de renouvellement du linéaire commercial. De plus, un linéaire compact est préférable. La solution serait de demander aux collectivités locales de spécialiser les rues et de regrouper les services dans les linéaires 2 ou 3, plus excentrés, sachant que le droit de préemption sur les commerces est élevé.

Enfin, une nouvelle forme d'offre a fait son apparition à Troyes. Marques Avenue a implanté un ensemble consacré à la maison, comportant 10 boutiques. En trois ans, la douzaine de magasins du centre-ville spécialisés dans l'équipement de la maison a périclité. Aujourd'hui, il n'en reste que deux.

Ainsi, en deux ou trois ans, une nouvelle forme concurrentielle peut détruire un tissu existant. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'une fois que le mouvement est lancé, il est illusoire de vouloir l'arrêter : ces formes de commerce sont condamnées à se développer. A Troyes, on comptait 54 000 m² de surface de magasins d'usine en 1995 ; ce chiffre atteint 85 000 m² en 2003.

La synergie entre les magasins d'usine et les commerces de centres-villes relève aussi de la responsabilité des pouvoirs locaux

*Alain Salzman,
PDG de Concept et Distribution (Marques Avenue)*

Le souci de la municipalité et des commerçants des centres-villes de profiter de l'attrait qu'exercent les magasins d'usine sur le consommateur est légitime. Pourtant, il n'est pas certain qu'un musée situé en ville donnera envie de consommer ailleurs que dans un centre de marques, puisque le consommateur est venu au premier chef pour cela. Il s'agit donc de travailler sur un moyen de renverser une situation peu naturelle : donner envie à des gens qui sont venus dépenser leur argent en magasins d'usine, de consommer aussi au centre-ville. Il existe en effet d'autres attraits aux commerces du centre : la nouveauté, la tendance, la proximité.

D'autre part, la responsabilité des pouvoirs publics dans l'échec d'une bonne relation entre les deux types de commerce n'est pas à négliger. Ainsi, une municipalité qui accepte d'accueillir un centre de marques peut très bien poser ses conditions.

A Calais, la CCI et Marques Avenue ont travaillé ensemble sur une complémentarité des marques déjà présentes et celles amenées par l'entrepreneur.

A Cholet, Marques Avenue s'est engagé à ne pas prospecter les enseignes déjà présentes sur le centre-ville, dans le but de leur proposer un magasin d'usine.

A Romans, dans la Drôme (une ville ayant une tradition d'industrie de la chaussure), le maire a demandé à Marques Avenue de s'implanter, en posant des conditions strictes : l'entreprise devait s'installer dans l'hyper centre (en l'occurrence une caserne désertée) ; le bâtiment devait être refait par un grand architecte ; les chausseurs déjà établis dans le centre-ville ne devaient pas être concurrencés, ni invités à faire partie de Marques Avenue ; une antenne de l'office de tourisme devait être présente à l'entrée du bâtiment. L'élu voulait revaloriser sa ville : dans ces conditions, la venue d'un centre de marques est positif. Les villes doivent être une force de proposition.

On peut cependant faire valoir qu'en matière de commerces, Romans prend des allures de ville fantôme. Seul le quartier autour de Marques Avenue, qui n'est cependant pas assez grand, avec ses 5700 m² pour attirer la population du département, reste vivant. D'autre part, des marques comme JB Martin ou Salamander, présents dans Marques Avenue, proposent les mêmes produits que cette commerçante, 10 euros plus chers. Ces modèles sont achetés chez le représentant en France d'usines italiennes et espagnoles. Une étude d'impact de la CCI de la Drôme a montré que les commerçants du centre viennent seulement de regagner leur chiffre d'affaires d'il y a quatre ans, après fermeture de nombreux concurrents. Cela pose la question de l'intérêt de faire venir des centres de marques, y compris au cœur des villes.

Il n'en reste pas moins qu'un des handicaps majeurs de Troyes est de ne pouvoir accueillir directement en centre-ville le flux massif de consommateurs attirés par ses magasins d'usine. La contrainte urbanistique reste forte, à moins de repenser complètement le rôle du centre-ville, comme le propose un représentant de l'enseigne Gifi. Les magasins d'usine, en périphérie, seraient considérés comme des industries classiques et le centre-ville serait réservé aux loisirs, à la restauration et à l'habitat.

Un exemple d'implantation concertée, avec Mc Arthur Glen à Roubaix

Jean Pierre Hus, Manager centre-ville de Roubaix

Le centre Mc Arthur Glen présent à Roubaix a été implanté par la volonté du maire, soutenu par la CCI, à la place d'un ancien centre commercial du centre-ville (« Roubaix 2000 »). C'était une des clés de voûte du plan de rénovation urbaine, dans une ville économiquement sinistrée par des pertes massives d'emplois dans l'industrie textile. Le maire a donc décidé d'associer le centre de marques, l'hyper marché Casino et sa galerie commerciale, un complexe cinéma (ouverture prévue en 2004) ainsi que des commerces de rue.

1999 a vu la création d'une association pour la gestion du centre-ville. Des partenaires très différents y étaient invités à faire valoir leur point de vue : la CCI de Lille Métropole, la ville de Roubaix, les commerçants, les artisans et les grandes enseignes.

Le rôle de manager de centre-ville voulu par le maire comprend deux facettes. D'une part, il doit gérer au quotidien les problèmes de stationnement, de propreté, de sécurité ; d'autre part, il assure la communication et l'animation du site. Ceci passe par des opérations communes à tous les acteurs de la zone Espace Grand Rue. Elles concernent surtout des événements forts, destinés à dépasser le cadre local. L'intérêt est bien entendu de mettre en commun les moyens afin de développer une communication à l'échelle du département ; par exemple, cette année a eu lieu la 3^{ème} édition de l'opération de rentrée « Cavalcade » qui associe les commerçants du centre-ville et le magasin d'usine « A l'Usine », un des plus anciens centres de marques du Nord.

L'idée est de faire connaître une ville qui a beaucoup souffert mais qui se transforme au quotidien. La mairie a eu l'idée de se concentrer sur ce qui faisait l'authenticité de cette ville du textile : ses magasins d'usine. Certains étaient présents depuis 30 ou 40 ans. Il fallait réactiver un commerce qui était étroitement associé à la ville de Roubaix. Aujourd'hui, Mc Arthur Glen développe également des actions avec tous les autres commerçants. Ce qu'il faut analyser, c'est l'apport mutuel de ces différents acteurs. Ainsi, Franck Verschelle, directeur général de Mc Arthur Glen France, déclare que les 20 % de Belges qui composent sa clientèle de Roubaix ne seraient jamais venus s'il n'y était pas implanté.

En somme, chaque établissement doit s'installer en accord avec les problèmes économiques spécifiques à chaque région.

Débat et échanges

Michel Serval, Directeur de la Compagnie d'Investissement Tertiaire et Industriel
Pour y avoir commercialisé l'ancien « Roubaix 2000 », M. Serval estime que Roubaix est un mauvais exemple puisque Mc Arthur Glen est situé en centre-ville.

Jean Pierre Hus, Manager centre-ville de Roubaix

A Roubaix, lors de la venue du premier magasin d'usine, « L'Usine », en 1984, les commerçants étaient opposés à ce projet. Ce magasin a donc été excentré. Peu à peu, ceux-là même qui l'avaient combattu y ont pris un emplacement. Plus tard, au moment de l'élaboration du projet concernant Mc Arthur Glen, les commerçants du centre-ville ont de nouveau résisté. Tout le monde a pu s'exprimer, notamment grâce à la création d'un schéma directeur d'urbanisme commercial.

30 000 m² de commerces avaient disparu du centre-ville, à cause de la prolifération des centres commerciaux périphériques et de l'attraction exercée par Lille. L'idée était de recréer une rue à thème, autour de Mc Arthur Glen et de ses 56 boutiques. A présent, les mêmes défendent Mc Arthur Glen qui a permis d'attirer de nouveaux consommateurs.

La venue d'un centre de marque peut donc être perçue, dans une zone qui connaît des problèmes économiques importants, comme un outil d'aménagement économique. Il procure des emplois, crée une nouvelle attractivité, fait venir une nouvelle population, apporte une taxe professionnelle.

En revanche, sur les territoires qui se portent bien, les effets dommageables peuvent être graves en matière de concurrence. De plus, dans la majorité des cas, les centres de marques, avec une surface de 10 000 à 20 000 m² s'installent à la périphérie pour des raisons d'infrastructures et de coûts.

Jean Boutet, Maire-adjoint de Tournus (71), chargé du développement économique et des finances

En tant qu'élu politique, il témoigne de sa déception. Tournus a envisagé il y a trois ans de faire venir un centre de marques. Pour anticiper les problèmes qui n'allaient pas manquer de se poser pour les commerçants du centre-ville, des exigences ont été avancées : le centre de marques devait respecter une certaine architecture, il ne devait pas proposer de point d'alimentation en son sein, l'offre commerciale proposée par les commerçants du centre devait être visible. Le promoteur a accepté ces volontés.

D'autre part, en ce qui concernait l'accompagnement des commerçants du centre, un fonds de compensation, financé par la mairie et par le promoteur, devait être mis en place. Il devait servir à l'adaptation des commerçants du centre, à leur reconversion éventuelle dans un autre commerce ou vers un autre métier. Tout a échoué parce que la seule interrogation des commerçants était de savoir quel serait le montant de ce fonds.

Michel Serval

Il est important de garder confiance dans les commerçants indépendants.

Alain Marcilly, Président de la Fédération Troyes Centre

Il faut se poser la question de savoir pourquoi une structure agressive, qui mettra évidemment en danger l'équilibre existant entre les commerces de la périphérie et ceux du centre, devrait être implantée. Par exemple, Rennes est une ville très dynamique : les consommateurs peuvent trouver au centre-ville toutes les marques et toutes les enseignes existantes et il n'y a aucun besoin de centre de marques.

Jean Boutet

Le débat sur l'équilibre entre zone de magasins d'usine et centre-ville ne peut être que polémique, parce que les acteurs ne se battent pas dans le même but. Il faut croire encore au petit commerce, qui apporte beaucoup en matière de qualité de vie, d'accueil, de variété des produits.

Conclusion de l'atelier

Annick Loréal

Il faudrait en effet parler des élus locaux, mais aussi des instances de décision à une autre échelle que celle de la municipalité. Ces aménagements, et donc ces équilibres, doivent se penser dans le cadre d'une échelle géographique définie.