



## L'essentiel

Retour sur la conférence-débat du lundi 23 septembre 2024

n°15

## Redynamisation des centres-villes par les commerces

### EDITO

Depuis une dizaine d'années, nous constatons une prise de conscience par la puissance publique de la perte d'attractivité des centres-villes alors que ces derniers jouent un rôle social fondamental car ils constituent des lieux d'échange, de rencontres et de promenades. La « cause » des centres-villes est désormais défendue par les politiques de tous bords et les acteurs privés (bailleurs, enseignes) ont compris l'importance de participer activement à ce mouvement. Différentes stratégies sont désormais à l'œuvre et les villes ont commencé à penser leur quartier commerçant « comme » un centre-commercial. Elles expriment la volonté d'y reprogrammer une offre cohérente. Certaines d'entre-elles, les plus volontaristes, se sont dotées d'un manager de centre-ville.

L'immobilier étant l'une des pièces maîtresses de la reconquête des centres-villes malades, notre think tank Acteurs Immo a souhaité s'emparer du sujet de la redynamisation des centres-villes par les commerces. Pour traiter cette épineuse question, nous avons sollicité des experts et décideurs afin de nous dresser un diagnostic national et local du phénomène et nous apporter des éléments de méthode pour requalifier nos centres-villes provençaux parfois en difficulté.

C'est ainsi que le 23 septembre, Acteurs Immo s'est entouré de trois acteurs passionnés et investis à savoir Nicolas Isnard, Maire de Salon-de-Provence, Emmanuel Le Roch, Directeur Général de Procos (fédération nationale pour la promotion du commerce spécialisé) et Michaël Sebban, fondateur du Groupe Sebban. Ils nous ont permis de poser deux constats. Tout d'abord, les causes de la paupérisation des centres-villes sont clairement identifiées : périurbanisation résidentielle et commerciale, vacance des locaux commerciaux, chômage, pauvreté, e-commerce, carence de transport. D'autre part, le volet commercial dans la dynamique des centres-villes et des commerces ne doit pas être sous-estimée.

À travers l'exposé des expériences réussies des centres-villes de Salon-de-Provence et de Toulon, une méthode d'intervention s'est dégagée. Elle repose sur 6 axes fondamentaux :

- L'attractivité d'un centre-ville doit être un enjeu politique porté par une action publique communale volontariste sur le long terme ;
- Un partenariat public-privé gagnant ;
- Une maîtrise foncière préalable ;
- Une approche globale (commerces, logements, accessibilité, propreté et sécurité) ;
- Un équilibre périphérie-centre-ville ;
- Des commerces jouant le rôle de locomotive pour apporter le flux nécessaire à la bonne santé de l'ensemble des commerces du centre-ville.

**La soirée-débat s'est conclue sur la devise de Nicolas Isnard : « en défendant le cœur de ville, on défend un art de vivre, une volonté de vivre ensemble ».**



**Thierry MOALLIE**  
Président d'Acteurs Immo

-1-

## Le commerce au cœur de la renaissance des centres villes

Le développement des hypermarchés à la marge des zones urbaines avait accompagné ces dernières années le départ des ménages en quête d'habitats individuels. Pour encourager leur retour et redonner vie à ces centres anciens délaissés, c'est le commerce de proximité qui va devoir les séduire. Mais cela ne pourra se faire qu'avec une vision stratégique du territoire, l'implication d'une forte volonté politique et l'organisation méthodique d'une offre cohérente de services.

Sur cette question de la redynamisation des centres villes par les commerces, Thierry Moallic, président d'Acteurs Immo a souhaité articuler les débats **autour de 5 temps forts** : les causes de la paupérisation des centres, la place de l'immobilier dans la dynamique du centre-ville, les stratégies d'implantation des enseignes, les bonnes méthodes à suivre et les messages clés.



Emmanuel LEROCH, Délégué Général de PROCOS, Fédération du Commerce

Premier à intervenir, **Emmanuel Le Roch, délégué général de Procos**, analyse régulièrement la problématique de l'implantation des lieux de commerce dans les territoires. « Nous qualifions les lieux pour savoir où doivent s'implanter les commerces dans l'optique de la réussite optimale. **Il faut savoir que le poids du commerce de centre-ville est estimé à 30 % du volume total des**

**achats des ménages.** Sur la métropole Aix-Marseille-Provence, le volume financier est de 1,8 milliard d'euros sur le centre-ville et 4,7 milliards sur les commerces de périphérie. »

### D'OÙ VIENT LA PAUPERISATION DES CENTRES ?

La cause de la paupérisation est pour lui une sorte de cercle vicieux. « **C'est la vacance commerciale qui génère la paupérisation.** Un commerce vacant, cela se voit tout de suite. Il y a une perception immédiate de la déprise et ça ne donne pas envie aux gens de venir à proximité. » Il estime que « au départ, la véritable cause, c'est l'exode des habitants. **On a voulu sortir la voiture des centres anciens et cela a eu pour conséquence de faire partir les gens.** » Comme il n'y a plus d'habitants, plus de logements, il n'y a plus, non plus, de lieux de loisirs. « Je ne juge pas, c'est simplement un constat. » Si on considère que la principale raison d'être du commerce, c'est le flux, le passage important de clients potentiels, le constat est imparable. « Qu'ont fait les commerces face à une situation que presque tous les centres villes connaissent aujourd'hui ? Ils sont allés s'implanter dans les zones

commerciales, là où il y a du flux ! »

**« C'est un problème dont il faut s'occuper tout le temps parce que c'est un sujet en mutation permanente, en équilibre permanent »**

Emmanuel Le Roch explique que cela a été très largement analysé et confirmé par plusieurs études. « C'est pour ça que l'État a lancé l'opération Action cœur de ville. C'est un projet qui ne prend pas en compte seulement le commerce, mais **qui essaye de créer les conditions pour faire revenir les habitants.** Sans eux, il n'y a pas de loisirs, pas de flux. C'est un problème de mobilité, de transports en commun. Parfois, on s'aperçoit qu'il y a plus de proximité en périphérie. » Le délégué général de Procos pointe une autre question sous-jacente à la problématique du commerce de centre-ville. « Qui est concerné par ce type de commerces ? Les habitants ou les touristes ? Ce sont deux publics totalement différents auxquels il faut apporter des réponses différentes. »

Il insiste sur le fait que **la problématique ne pourra jamais**



Les membres et sympathisants d'Acteurs Immo réunis à l'Espace Jouenne le 23 septembre 2024



**être totalement résolue parce que sans arrêt mouvante.** « Il faut s'en occuper tout le temps parce que c'est un sujet en mutation permanente, en équilibre permanent, entre des habitations, qui ont une utilisation de l'espace particulière, et des commerces, qui sont un outil de travail ».



Michaël SEBBAN, Fondateur de la Centrale du Commerce et du Groupe Sebban

**Michaël Sebban, spécialiste de l'investissement en immobilier commercial de centre-ville,** pense que l'essentiel pour redynamiser un centre-ville est la volonté politique. Sans elle, rien n'est possible. « **Nous ne pouvons intervenir efficacement que si la volonté politique existe en amont.** » Cela englobe plusieurs facteurs essentiels à ses yeux. « Les pouvoirs publics doivent assurer deux choses, la sécurité et la propreté. Deux éléments que le privé ne peut pas prendre en charge ».



Nicolas ISNARD, maire de Salon-de-Provence

Quant à **Nicolas Isnard, maire de Salon-de-Provence,** tout est pour lui une question de foi. « Il faut vraiment y croire ! » Il précise que « ce n'est que dans les centres villes que les gens peuvent vivre ensemble. Tout le conseil municipal de Salon est fermement convaincu de ça.

*C'est beaucoup plus qu'une formule, c'est un art de vivre ».*

## EN CENTRE-VILLE, C'EST LE CONTACT QUI EST ESSENTIEL

Le premier édile de Salon sait parfaitement communiquer sa foi. « Je suis moi-même enfant de commerçant, ma mère avait un salon de coiffure dans lequel j'ai passé toute mon enfance. Certaines « mamies » aujourd'hui, me reconnaissent. Dans les commerces, **un lien se crée, je dirais même une âme se crée.** Quand vous faites vos courses dans un hypermarché, vous pouvez passer deux heures sans parler à personne. Moi, je pense que la vie, c'est le contact. **Dans le centre-ville, le contact est permanent,** avec le buraliste, le boulanger, le poissonnier, le marchand de légumes ou le coiffeur. Voilà pourquoi je parle d'un art de vivre ».

## « Quand vous faites vos courses dans un hypermarché, vous pouvez passer deux heures sans parler à personne »

Nicolas Isnard explique que la ville de Salon a mené « une multitude d'opérations » en faveur des commerces de proximité, pour la sécurité, pour l'embellissement, pour la qualité des espaces publics, et aussi

pour l'animation. « Ce dernier point est très important. **Le cœur de ville doit battre comme un cœur humain,** c'est l'agora de la cité. Cette culture du vivre ensemble contribue à la sérénité de tous. »

## L'OFFRE IMMOBILIÈRE DOIT S'ADAPTER AUX TYPES DE COMMERCES

Pour ce qui est du volet immobilier, Michaël Sebban pense que « le loyer est fondamental ». Il fait un rappel historique sur la rue Saint Ferréol à Marseille. « Quand la moyenne des loyers était aux alentours de 2000 € le m<sup>2</sup>, les premiers commerces ont commencé à partir, et puis, la vacance de ceux-là en a fait partir d'autres. Aujourd'hui, le loyer dans la rue est à 1200 €. **Le loyer est une variable très fine qui doit s'adapter au type de commerce et à l'emplacement.** Les restaurants et les boutiques de luxe ne font pas du tout le même chiffre d'affaires. Il faut savoir mettre la bonne enseigne au bon endroit au bon prix ».

Pour lui, la première personne capable de savoir ça, c'est le maire. « **Chaque maire doit bien connaître sa ville.** Pourquoi est-ce qu'on a mis Apple, la boutique de l'OM ou celle de Jul aux Terrasses du Port à Marseille ? On a vidé le centre-ville. Le gâteau ne va pas s'agrandir en même temps que les surfaces commerciales ! Arrêtons de créer des centres commerciaux et redonnons aux habitants la fierté de vivre au centre-ville. C'est très fragile,



Centre-ville de Salon-de-Provence - ©Dsc 0118

le commerce, **il faut une vision, une stratégie, un objectif.** Il faut surtout avoir des interlocuteurs compétents et disponibles à la mairie, aussi bien techniques que politiques. L'immobilier de commerce est un métier de services. Nous travaillons sur la mise en place d'axes structurants, sur les liaisons entre les zones fortes, pour bâtir un ensemble cohérent ».

## UNE STRATÉGIE SOUPLE QUI INTÈGRE LA PROMOTION DU TERRITOIRE

On en est donc, très vite, à la question de la stratégie. Emmanuel Le Roch précise qu'il faut être **extrêmement persévérant pour arriver à partager cette vision stratégique**, « parce qu'en France, il y a quantité de règles et de normes qui entravent considérablement l'implantation de commerces. Mon expérience m'a enseigné qu'il n'y a pas de place pour des commerces partout. Mais certains élus voudraient que tous les pieds d'immeubles soient des commerces. Ça ne marche pas comme ça. Je répète, au risque d'être lassant, qu'il faut un flux. En voulant trop bien faire, **on a créé dans certains endroits de la vacance neuve** et ça c'est dramatique ! ».

La question de base que pose Emmanuel Le Roch, c'est comment faire pour réguler les implantations de commerces. « Le vrai problème, c'est la financiarisation. Les propriétaires ne sont plus des acteurs locaux. C'est un souci quand on voit que, pour que ça marche, **il faut que tout le monde adhère à une vision globale.** Cela demande une volonté politique forte. Bien sûr qu'il faut des règles, des documents d'urbanisme, mais il faut aussi, justement, savoir garder une flexibilité dans la mise en œuvre de projets locaux, qui ne respectent pas toujours la règle nationale. Une fois encore, cela demande une volonté politique locale. »

**« Pourquoi est-ce qu'on a mis Apple, la boutique de l'OM ou celle de Jul aux Terrasses du Port à Marseille ? On a vidé le centre-ville »**



Emmanuel LE ROCH, délégué Général de PROCOS, Fédération du Commerce, Nicolas ISNARD, maire de Salon-de-Provence Michaël SEBBAN, fondateur de la Centrale du Commerce et du Groupe Sebban et Thierry MOALLIC, président d'Acteurs Immo

Si le textile a constitué à une époque une grande partie de la dynamique de commerce en centre-ville, il est depuis quelques années en perte de vitesse importante. Aujourd'hui, ce sont la restauration et la parfumerie qui ont le vent en poupe. Identifier les secteurs qui fonctionnent est justement le cœur du métier d'Emmanuel Le Roch. « Il faut bien comprendre une chose : **un commerce ne va pas perdre de l'argent volontairement.** C'est une entreprise, son raisonnement est essentiellement économique. Il y a des enseignes qui refusent toujours systématiquement de venir en centre-ville. D'autres en revanche commencent à comprendre que les habitants se déplacent moins facilement en périphérie et réfléchissent à un retour au centre. En fait, c'est très simple, **les enseignes vont là où elles font du business** ».

Dans les images mentales que nous avons tous, nous savons que tel territoire est déserté, que tel centre-ville est sinistré. Les enseignes aussi le savent. « Et aucune enseigne ne viendra jamais s'y installer à moins que les élus leur prouvent que ça a changé. **Les territoires doivent absolument faire des actions de promotion** ».

La remarque d'Emmanuel Le Roch fait rebondir Michaël Sebban qui insiste sur l'implication du politique. « À Toulon, à Salon, nous avons des interlocuteurs qui répondent, c'est exceptionnel. L'instruction du permis de construire, la consultation de l'ABF pour avoir son avis, la négociation avec la copropriété pour son accord, tout cela prend un temps fou. Et si nous n'avons pas **des référents motivés et impliqués dans toutes ces instances**, le projet a toutes les chances de ne pas aller au bout ».

## CRÉER LE FLUX MAXIMUM PAR TOUS LES MOYENS

Quelles sont alors les bonnes méthodes ? Comment bien doser les différentes enseignes ? Est-ce que la préemption par la puissance publique est une bonne solution ? Quelle stratégie globale suivre ? Pour Nicolas Isnard, la réponse à toutes ces questions est très simple, elle est unique : **créer la vie dans le centre-ville.** « Salon a eu de la chance, mes prédécesseurs n'ont pas créé de grands centres commerciaux en périphérie. » Aujourd'hui, à Salon, il y a 600 commerces implantés en centre-ville et 400 en périphérie.



## « Quand le Tour de France a voulu passer par chez nous, j'ai dit oui à condition d'aller au centre-ville »

« Je parlais de vivre ensemble. Pour que cela se passe bien, il faut aménager des sites. L'axe de base, le seul objectif, c'est de se dire que **le maximum de monde doit venir**. Comment ? Par tous les moyens. Toutes les animations qui ont lieu à Salon se passent en centre-ville. Quand le Tour de France a voulu passer par chez nous, j'ai dit oui à condition d'aller au centre-ville. Ils ont fini par accepter. L'hôtel Formule 1 a voulu s'implanter, j'ai dit oui, mais au centre. Tous les événements de Salon doivent se passer au centre-ville, même les concerts. J'ai voulu créer le maximum de flux. **Tout doit être utilisé pour créer du flux**, le centre de vaccination Covid ? en centre-ville, les guichets pour retirer les passeports ? En centre-ville... ».

Le maire précédent avait envisagé de célébrer les mariages dans une annexe hors du centre pour que l'accès soit plus simple, le cortège traditionnel des mariés avait de plus en plus de mal à rejoindre la mairie centrale, en plein cœur de la vieille ville. « J'ai dit non, on va plutôt travailler à améliorer les accès vers le centre ». Quand il a fallu construire un collège, le département avait prévu de le faire en périphérie. « J'ai dit que je ne donnerai pas de permis de construire s'il n'était pas situé en centre-ville. **Le centre doit être le lieu de rendez-vous de toutes les activités**. Grâce à ce flux, les commerces fonctionnent bien et les grandes enseignes sont en train de venir s'installer à Salon. En centre-ville, bien entendu ! ».

La grande victoire de Nicolas Isnard a été l'installation de la Fnac. « J'ai tenu bon, là aussi, le centre-ville ou rien. Ils ont fini par accepter et aujourd'hui un magasin Nature et découverte s'installe au premier étage de la Fnac ».

### UNE IMPLICATION FORTE DE LA COMMUNE

La phobie du maire de Salon, c'est le rideau baissé. Sûr que cela véhicule une mauvaise image. « Dès qu'un commerce ferme, les services de la ville



Centre-ville de Toulon

viennent voir et essayent de trouver tout de suite un repreneur. **Si ça n'est pas possible très vite, la ville rachète**. Nous avons développé un concept pour ces cas-là, **le commerce éphémère**. Nous mettons à disposition le local pour des activités commerciales étonnantes, surprenantes ou pas certaines de leur réussite. L'important, c'est qu'il **continue à y avoir une vie et une activité**. Certains de ces commerces n'ont pas tenu, d'autres ont réussi et sont partis s'installer dans d'autres sites, en général plus grands ».

Souvent, la ville achète aussi des immeubles entiers. « Nous supervisons l'implantation d'un commerce en rez-de-chaussée et nous rénovons les étages en partenariat avec un organisme Hlm. La stratégie est simple, **il s'agit de rendre incontournable le lieu central de la cité** ».

### « Dès qu'un commerce ferme, les services de la ville viennent voir et essayent de trouver tout de suite un repreneur »

Comme le disait Emmanuel Le Roch, tout le monde aujourd'hui veut faire de la restauration, les chiffres d'affaires sont importants et les marges conséquentes. Nicolas Isnard ne veut pas que sa ville devienne un immense restaurant. Il assume ses

choix. « **La ville régule par le moyen des autorisations de terrasses**. Quand nous ne voulons pas que s'ouvre le nième restaurant dans un quartier, nous faisons savoir que nous ne délivrerons pas d'autorisation pour implanter une terrasse. Ça marche très bien. Nous avons également pris un arrêté municipal pour **interdire les alimentations de nuit**. Et nous sommes très pointilleux sur la propreté. Dès qu'il y a une manifestation quelconque, marché ou même mariage, il y a un service de nettoyage tout de suite après. Quand il y a du grand vent, nous ramassons les feuilles mortes dans les fontaines, tous les câbles (électricité, téléphone, fibre...) sont enfouis, des aides financières sont dispensées pour la rénovation des façades... **Ma ville, c'est ma maison**, je veux qu'elle soit le plus propre et le plus agréable possible ».

Michaël Sebban renchérit en décrivant l'exemple toulonnais. En 20 ans, explique-t-il, un très gros travail sur l'espace public a été conduit, des dizaines d'immeubles ont été détruits et reconstruits, plus de vingt places publiques ont été rénovées. « Il y a 3 ans, notre groupe a créé une filiale, en association avec la Banque des Territoires et la société publique Var Aménagement Développement, pour créer ce que nous avons appelé des « lieux », **c'est-à-dire des zones thématiques**, la Place des jeunes, la rue

des arts, les boutiques de luxe... Nous avons racheté 63 commerces dans le centre de Toulon ».

Le maire voulait une enseigne de jouets et personne ne voulait venir. « **Nous avons « dérisqué » le projet en exploitant nous-mêmes une marque, King Jouets.** Nous avons atteint l'équilibre en 3 ans et le magasin de Toulon est le plus beau de France. Maintenant, c'est une locomotive pour le quartier. Il a fallu prendre le risque. Nous avons fait la même chose avec Lulli et KWay. Le résultat, c'est que nous avons aujourd'hui de nombreuses demandes d'enseignes qui veulent venir dans le centre-ville de Toulon. **La clé du succès est toujours la même, le partenariat avec la mairie** qui a construit un parking à scooters, qui a végétalisé l'espace public, mis des plots, assuré la décoration et maintenu la propreté ».

## « Pourquoi les gens vont dans les supermarchés ? Parce qu'ils peuvent garer leur voiture sans problème. Nous avons donc décidé d'accueillir les voitures dans le centre-ville »

Michaël Sebban assure que la formule public-privé est exceptionnelle. Sur les 63 commerces achetés, il n'y en a pas un seul aujourd'hui qui est vide. « **Appui du politique et vision stratégique à long terme sont les deux clés du succès.** Il y a beaucoup d'autres villes dans la région où une telle démarche serait possible. Je pense à Cavaillon, à Manosque... ».

## L'ACCESSIBILITÉ, Y COMPRIS EN VOITURE

Quelles sont les clés du succès finalement ? Nicolas Isnard les résume parfaitement. « Pour moi, il y a **4 piliers : la sécurité** (c'est bien sûr essentiel, imaginez une personne âgée retirant de l'argent au distributeur, elle doit se sentir en confiance), **l'animation, la qualité des espaces publics** (nous l'avons tous dit), mais j'en ajouterais un quatrième, **l'accessibilité**. Nous nous



David YTIER, vice-président de la Métropole délégué au Logement, à l'Habitat, à la Lutte contre l'habitat indigne, Michaël SEBBAN, fondateur de la Centrale du Commerce et du Groupe Sebban, Nadia DUCLAUT, responsable des événements et de la communication d'Acteurs Immo, Thierry MOALLIC, président d'Acteurs Immo, Nicolas ISNARD, maire de Salon-de-Provence et Emmanuel LE ROCH, délégué Général de PROCOS, Fédération du Commerce

sommes demandés pourquoi les gens allaient dans les supermarchés. C'est tout bête, parce qu'ils peuvent garer leur voiture sans problème. Nous avons donc décidé d'accueillir les voitures dans le centre-ville ».

« Dès qu'il y avait un espace possible, nous avons créé une place de parking. **Nous avons construit des parkings en silo en plein centre**, nous avons gardé des rues piétonnes et nous avons fluidifié en même temps les axes de circulation. Il y a aujourd'hui **4 000 places de stationnement dans le périmètre du centre**. Les gens ont compris qu'ils étaient bienvenus en voiture dans le centre-ville. Je crois que c'est une des explications de notre réussite ».

En synthèse des échanges, Emmanuel Le Roch rappelle encore une fois que « l'enjeu est éminemment politique, c'est un choix à faire ». Mais il y a quand même **une équation économique**. « Les commerces ne seront là que s'ils sont rentables. J'ajouterais qu'il ne faut pas oublier non plus de régler les problèmes de **logistique urbaine**, négocier les nuisances avec les riverains. Et se focaliser sur **la création de flux**, parce qu'il ne vient pas tout seul. À Salon, cela a fonctionné, dans

certains autres endroits, c'est beaucoup plus difficile. Et puis, il ne faut pas être dans le déni, **les transports en commun ne remplacent pas encore totalement la voiture**. Enfin, dernier point, et pas le plus simple, l'immobilier. Le marché privé ne répond pas forcément à la problématique parce que les propriétaires privés ne peuvent pas harmoniser une offre globale. **L'optimisation du marché immobilier ne crée pas forcément des commerces pérennes**. Les pouvoirs publics sont obligés de réguler ce marché et même quelquefois de rester propriétaires de certaines surfaces. Il est parfois difficile de faire autrement. »

Michel COUARTOU





## Contact

Courriel : [acteursimmo@gmail.com](mailto:acteursimmo@gmail.com)

## Réseaux sociaux

X : [@acteursImmo](https://twitter.com/acteursImmo)

Linkedin : <https://www.linkedin.com/company/acteurs-immo/>

Immobilier n°15