



HEVs

haute école valaisanne
hochschule wallis



HEVs2

haute école valaisanne
hochschule wallis

Filière économie d'entreprise

Diplôme 2005 / 2006

Etudiant-e : Murielle Solioz

Professeur : Christophe Clivaz

**« Dans une optique de développement durable,
les centres-villes peuvent-ils fonctionner
sur le modèle d'un « centre commercial à ciel ouvert » ?**

Etude du cas de la ville de Nyon. »



RÉSUMÉ

Aborder la redynamisation de la ville de Nyon et de son activité commerciale, c'est se heurter à la problématique générale de dévitalisation des centres-villes. Le phénomène s'observe en effet dans la plupart des agglomérations européennes, voire même au-delà. L'étude de ce sujet est passionnante, car très actuelle. Le thème est également universel, puisqu'il traite en grande partie du commerce de détail, marché sur lequel nous sommes tous des acteurs.

Dans ce travail, je traite largement de l'évolution du marché de la distribution, afin de saisir les causes qui ont induit la situation actuelle de dévitalisation des centres-villes. Cette étude approfondie m'a été indispensable pour appréhender le sujet et en tirer les enseignements nécessaires afin d'être en mesure de proposer des solutions concrètes. Mon travail s'inscrit dans une étude interdisciplinaire coordonnée par une association à but non lucratif, Usine21¹, qui remettra une synthèse des travaux réalisés par des étudiants de diverses disciplines (géographie, urbanisme, architecture, sociologie, etc.) aux mandants de ce travail, à savoir la municipalité et la Société Industrielle et Commerciale de Nyon. Le dossier final qui leur sera délivré traitera ainsi en profondeur de l'ensemble des mesures susceptibles de redynamiser le centre-ville de Nyon.

Ma première constatation est qu'il est difficile d'échapper à une globalisation de la consommation dans un contexte d'internationalisation (fusion des grands groupes de distribution, levée progressive des barrières douanières, etc.). Il faut cependant remonter aux « Trente Glorieuses » de l'après-guerre afin de comprendre comment est née la situation qui préoccupe actuellement la majorité des centres-villes. Dans un contexte de reconstruction et de « baby-boom » on se souciait en effet davantage du confort présent que de la durabilité. La consommation et le secteur du bâtiment avaient le vent en poupe. Les villes devenant trop étriquées pour loger l'ensemble de la population, il paraissait judicieux de miser sur la construction dans les zones de périphéries. Les distributeurs profitèrent également de l'espace disponible dans ces zones pour s'implanter au plus près de la clientèle qui migrait aux frontières de la ville. Enfin, l'importance croissante de l'automobile et des réseaux routiers vint parachever cette tendance à l'étalement des villes.

A ce jour, force est de constater que ces années ont été marquées par un laisser-faire certain, dont on commence aujourd'hui à payer le prix. Dans bien des domaines, on cherche donc à inverser la tendance et à instaurer une politique de croissance plus raisonnable et davantage maîtrisée. Ce phénomène est notamment visible au travers des nouveaux plans

¹ Voir page 11 « Usine 21 – Présentation »

d'aménagement du territoire, de la volonté d'encourager l'utilisation des transports communs, de freiner le règne de l'automobile et de restituer les rues aux piétons, ainsi que de la conscience écologique qui semble s'éveiller chez les consommateurs (secteur des produits biologiques à la hausse en Suisse).

Dans ce contexte, les villes souhaitent se réapproprier leur image et réaffirmer leur attractivité en se donnant les moyens d'offrir un haut potentiel de qualité de vie aux usagers qui la fréquentent. Leur tâche est cependant complexe et ample :

- la qualité de l'environnement (visuel, sonore, olfactif) de la ville doit être améliorée, notamment par des mesures d'urbanisme, de gestion des déchets et de l'énergie
- l'activité économique doit être encouragée afin d'assurer à la ville des rentrées fiscales susceptibles d'augmenter le confort de vie des citoyens, et à ces derniers de trouver un emploi
- la ville doit maintenir un tissu social dense et varié, et faciliter l'intégration de tous ses habitants et usagers (actifs dans la commune, touristes, visiteurs, etc.)

Face à ces constats, des solutions émergent dans de nombreuses agglomérations. En Suisse Romande, on constate notamment l'importance croissante des projets « Agenda 21 » (citons pour exemple Genève ou Lausanne) ou la mise en place de solutions, telles que le City Management ou la gestion de « ville-marque », pour redynamiser le centre-ville. Si diverses solutions existent, il n'y a cependant pas de recette miracle. Chaque ville doit composer avec sa propre identité (richesses historiques et culturelles, population, marché immobilier, structure des emplois, situation géographique, etc.) afin d'instaurer des mesures adaptées à son contexte.

La situation observée au centre-ville de Nyon est de fait plutôt encourageante. La ville bénéficie d'une situation privilégiée entre les deux grandes agglomérations de Suisse Romande, Lausanne et Genève. La proximité du lac et de la campagne, ainsi que la petite taille de la cité lui confèrent une image de lieu paisible et convivial. Ces atouts attirent par ailleurs une population de plus en plus nombreuse et le marché immobilier du district de Nyon est en pleine expansion. Cette situation présente cependant des inconvénients, puisque nombre des habitants de la ville travaillent à l'extérieur du district et y effectuent même la majorité de leurs dépenses (difficile de faire ses achats à Nyon en semaine lorsque l'on travaille à Genève jusqu'à 18h).

Mots clés

Commerce de détail	Dévitisation	Phénomène global	Volonté commune
Action collective	City Management	Développement durable	

TABLE DES MATIERES

	RESUME	P.	1
1.	CONTEXTE		
1.1	<u>INTRODUCTION</u>	P.	6
1.2	<u>PROBLÉMATIQUE</u>	P.	7
1.3	<u>OBJECTIFS</u>	P.	8
1.4	<u>USINE21 – PRESENTATION</u>	P.	10
1.5	<u>SIC – PRESENTATION</u>	P.	11
2.	PROBLÉMATIQUES ACTUELLES LIEES AU COMMERCE DE DETAIL		
2.1	<u>CADRE LEGAL</u>	P.	13
2.1.1	LOI SUR L'EXERCICE DES ACTIVITES ECONOMIQUES (LEAE)	P.	13
2.1.2	AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE	P.	14
2.1.3	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT	P.	15
2.2	<u>PÉRIURBANISATION DU COMMERCE</u>	P.	16
2.2.1	CAUSES	P.	16
2.2.2	EVOLUTION DU COMMERCE DE DETAIL	P.	19
2.3	<u>CENTRES COMMERCIAUX</u>	P.	24
2.3.1	TYPLOGIE	P.	24
2.3.2	LOCALISATION & ARCHITECTURE	P.	25
2.3.3	GESTION	P.	26
2.3.4	STRATEGIES	P.	28
3.	PRATIQUES DE CONSOMMATION AU CENTRE-VILLE		
3.1	<u>COMMERCES DE CENTRE-VILLE</u>	P.	37
3.1.1	D'UN POINT DE VUE GÉNÉRAL	P.	37
3.1.2	COMPOSITION COMMERCIALE IDÉALE	P.	41
3.1.3	CENTRE-VILLE DE NYON	P.	46
3.1.4	ANALYSE COMMERCIALE DU CENTRE-VILLE DE NYON	P.	54
3.2	<u>ENQUÊTE AUPRÈS DES COMMERÇANTS</u>	P.	64
3.2.1	METHODE	P.	64
3.2.2	ANALYSE & CONSTATS	P.	65
3.3	<u>ENQUÊTE AUPRÈS DES CONSOMMATEURS</u>	P.	68
3.3.1	METHODE	P.	68
3.3.2	ANALYSE & CONSTATS	P.	70
4.	ACTIONS ENVISAGEABLES		
4.1	<u>BEST PRACTICES EN CENTRE-VILLE</u>	P.	72
4.1.1	CITY MANAGEMENT	P.	72
4.1.2	REMODELAGE DE RUES	P.	74
4.2	<u>PRATIQUES DES CENTRES COMMERCIAUX</u>	P.	80
4.2.1	LES PRINCIPAUX AVANTAGES	P.	80
4.2.2	CENTRE COMMERCIAL DE SIGNY	P.	82

4.3	<u>SOLUTIONS PROPOSÉES</u>	P.	87
	4.3.1 RECOMMANDATIONS GENERALES	P.	87
	4.3.2 ACTIONS COMMUNES	P.	89
	4.3.3 COMMERCES DE DETAIL	P.	93
	4.3.4 AUTORITES COMMUNALES	P.	97
	4.3.5 AUTRES PARTENAIRES	P.	100
4.4	<u>ASPECTS LIES AU DEVELOPPEMENT DURABLE</u>	P.	102
	4.4.1 QUELQUES PISTES	P.	102
5.	ANALYSE ET SYNTHÈSE GÉNÉRALE	P.	104
6.	CONCLUSION	P.	106
7.	ATTESTATION ET REMERCIEMENTS	P.	108
8.	ECHEANCIER	P.	109
9.	SOURCES ET RÉFÉRENCES	P.	110
10.	ANNEXES		

FIGURES & TABLEAUX

FIGURES

Fig. 1 :	Chiffres d'affaires nominaux du commerce de détail	p.	20
Fig. 2 :	Part des chiffres d'affaires nominaux à la consommation privée	p.	20
Fig. 3 :	Répartition moyenne (%) des commerces et services des artères commerciales dynamiques selon la catégorie	p.	43
Fig. 4 :	Répartition globale moyenne (%) des commerces et services des artères commerciales dynamiques selon la typologie	p.	43
Fig. 5 :	Amphithéâtre de Nyon	p.	46
Fig. 6 :	Carte du canton de Vaud	p.	47
Fig. 7 :	Gare de Nyon	p.	48
Fig. 8 :	Nyon au bord du lac	p.	48
Fig. 9 :	Population du district de Nyon par tranches d'âge (année 2000)	p.	50
Fig. 10 :	Population et emplois dans le district de Nyon (1960-1998)	p.	51
Fig. 11 :	Principales activités secondaires et tertiaire à Nyon (année 2001) en % du total des emplois	p.	52
Fig. 12 :	Carte du district de Nyon	p.	54
Fig. 13 :	Carte du centre-ville de Nyon	p.	55
Fig. 14 :	Marché de la ville de Nyon	p.	61
Fig. 15 :	Situation des principaux centres commerciaux autour de Nyon	p.	62
Fig. 16 :	Résultat du sondage commerçants sur l'ouverture prolongée en semaine	p.	65
Fig. 17 :	Résultat du sondage commerçants sur l'ouverture prolongée le samedi	p.	66
Fig. 18 :	Projet « Bercy Village »	p.	74
Fig. 19-20-21 :	Transformation du quartier de Bercy	p.	75
Fig. 22 :	Plan de « Bercy Village »	p.	76

TABLEAUX

Tab. 1 :	Les six poids lourds de la distribution en Suisse	p.	28
Tab. 2 :	Migros en cinq points	p.	29
Tab. 3 :	Denner en cinq points	p.	30
Tab. 4 :	Coop en cinq points	p.	31
Tab. 5 :	Manor en cinq points	p.	32
Tab. 6 :	Carrefour en cinq points	p.	33
Tab. 7 :	Volg en cinq points	p.	34
Tab. 8 :	Ikea en cinq points	p.	35
Tab. 9 :	Inventaire des places d'affaires de la rue de la gare 5 par nature d'entreprises	p.	56
Tab. 10 :	Diversité commerciale à la rue de la gare par typologie	p.	57
Tab. 11 :	Diversité commerciale à la rue de la gare par catégorie	p.	57
Tab. 12 :	Tableau des principaux concurrents au commerce du centre-ville de Nyon	p.	61

1.1 INTRODUCTION

La dévitalisation des centres-villes, au profit de l'augmentation de l'activité commerciale dans les zones périphériques, est une problématique qui concerne aujourd'hui la plupart des zones urbaines de moyenne ou de grande importance.

Cette tendance de déplacement de l'activité commerciale, observée depuis l'après-guerre, est néanmoins complexe. Elle est influencée par de nombreux facteurs, dont le dépeuplement des campagnes au profit des villes, l'importance croissante de l'automobile ou encore l'évolution des modes de consommation.

L'analyse du phénomène de dévitalisation des centres-villes, sous l'angle de vue du développement durable, permet de mettre en évidence les impacts sur les sphères économiques, sociales et écologiques. D'un point de vue économique tout d'abord, il est facile de se représenter l'appauvrissement des activités commerciales dans les centres-villes au profit des centres commerciaux de périphérie. Les petits commerçants ont en effet des difficultés à assurer la pérennité de leurs entreprises face aux géants de la distribution qui proposent un assortiment d'articles large et profond, à des prix défiant souvent toute concurrence, dans des zones animées dont l'accès en véhicule privé est facilité. Mais cet appauvrissement du tissu économique urbain a également des répercussions sur la sphère sociale. La ville dont les rues sont désertées a ainsi tendance à perdre son identité et son essence, sa fonction de lieu de rencontre et d'échange. Enfin, le déplacement des activités commerciales en périphérie des villes pose des problèmes d'ordre écologique. C'est surtout l'accès à ces zones qui est à l'origine d'incidences néfastes sur l'environnement, car il est principalement – et presque exclusivement ! – conçu pour les véhicules privés et néglige souvent totalement les possibilités de s'y rendre par le biais des transports collectifs.

Les réflexions sur le développement durable des centres-villes doivent être envisagées sous un angle participatif, car elles concernent tout autant les pouvoirs publics, les commerçants et prestataires de service, ainsi que les habitants et usagers de la ville. La prise de conscience liée au phénomène de dévitalisation des centres-villes doit donc être étendue à tous les acteurs de la ville et les solutions envisagées doivent tenter de concilier les intérêts de chacun pour le bien-être de tous.

1.2 PROBLÉMATIQUE

La SIC – Société Industrielle et Commerciale de Nyon constate depuis quelques années une désertification du centre-ville ainsi qu'un turnover élevé des commerces de ce lieu. La rue principale du centre-ville, à savoir la Rue de la Gare est pourtant un important lieu de passage, puisqu'elle relie les différentes fonctions de la ville, notamment la gare ferroviaire et les services administratifs de la ville. Toutefois, l'activité économique du centre-ville et la fréquentation des rues perpendiculaires à la Rue de la Gare sont en baisse.

Face à ce constat, la SIC souhaitait élaborer une étude de marché afin de cerner les besoins des habitants de la ville, des gens de passage, ainsi que des différents commerçants et prestataires de services. Cette volonté a très rapidement trouvé l'appui des autorités de la ville, qui ont voulu inscrire cette démarche dans un contexte global de revitalisation de la ville. Aux yeux de Monsieur Poitry, Syndic de Nyon, le dynamisme du centre-ville influence en effet grandement la qualité de la vie au sein de la commune et les commerces locaux favorisent la vie sociale du lieu. Il ajoute également qu'une ville sans commerce est une ville morte. De fait, il est important de souligner l'importance stratégique de l'activité économique au sein de la ville pour les autorités qui la dirigent, tant au niveau de sa capacité d'attraction qu'en raison des recettes fiscales qu'elle génère pour la municipalité.

Si la nécessité d'élaborer une étude du centre-ville faisait l'unanimité auprès des autorités de la ville de Nyon tout comme du côté de ses commerçants, il subsistait néanmoins le problème des coûts que ce mandat allait générer. La solution s'est présentée grâce à l'association Usine21², et par deux de ses membres faisant partie d'une étude d'architecture et d'urbanisme située au centre-ville de Nyon.

Les conditions du mandat attribué à Usine21 permettent aux partenaires de réduire considérablement les frais liés à l'étude. Le coût, déterminé préalablement par un accord, sera ainsi réparti en parts égales entre la Société des Industriels et Commerçants et la ville de Nyon.

² Usine21 : association à but non lucratif qui propose de mettre au service de la société le potentiel de recherche et d'innovation d'étudiants universitaires pour atteindre un développement durable

1.3 OBJECTIFS

L'objectif global de l'étude interdisciplinaire réalisée sous l'encadrement d'Usine21 est de repenser le centre-ville et d'en envisager le développement harmonieux et rentable sur le long terme, grâce à une démarche participative et dans une optique multidisciplinaire.

Pour la ville de Nyon, cette étude constituera un complément d'informations utile aux prises de décisions politiques, afin d'appuyer les démarches entreprises en vue d'améliorer le dynamisme dans cette ville actuellement en chantier.

Les données récoltées sur la perception du centre-ville ainsi que sur les activités commerciales permettront à la SIC d'envisager des mesures pour relancer l'activité de ses membres, pour améliorer la communication ainsi que pour mettre en place les suggestions qui découleront de l'étude réalisée par Usine21.

L'« Analyse urbaine et socio-économique du centre-ville de Nyon »³ constitue l'un des premiers mandats délivrés à l'association Usine21. Outre l'objectif de satisfaire les mandants, l'association vise également l'amélioration continue de ses prestations grâce aux feed-back des nombreux partenaires du projet, ainsi que l'acquisition d'une notoriété, tant au niveau des mandants potentiels, qu'à l'échelle des étudiants et des différentes universités et hautes écoles dont ces derniers sont issus.

Dans le cadre de l'étude interdisciplinaire du centre-ville de Nyon, des étudiants de diverses disciplines sont sollicités (géographes, sociologues, urbanistes, architectes, etc.). En tant qu'étudiante en économie d'entreprise, ma contribution au projet concerne l'analyse socio-économique du centre-ville. Ainsi, mon objectif principal est d'évaluer si les centres commerciaux périphériques organisent mieux l'espace commercial que les centres-villes, et s'il y a lieu de tirer des enseignements de leur fonctionnement économique pour les appliquer en ville de Nyon. Pour ce faire, je vais m'attacher à présenter la problématique induite par les centres commerciaux et à démontrer leur impact sur le territoire, à étudier les pratiques de consommation au centre-ville de Nyon ainsi qu'au sein d'un centre commercial situé en périphérie de la ville, et enfin à émettre des propositions d'actions réalistes pour développer les activités commerciales au centre-ville de Nyon.

³ nom de l'étude coordonnée par Usine21 sur mandat de la SIC et de la ville de Nyon (cf. Annexe A – Tableau synoptique du projet pour la ville de Nyon)

Question de départ

Dans une optique de développement durable, les centres-villes peuvent-ils fonctionner sur le modèle d'un « centre commercial à ciel ouvert »⁴ ?

Hypothèses de travail

1. le modèle commercial du centre-ville peut être optimisé, tant au niveau de l'offre global qu'il propose, qu'au niveau de son organisation
2. il y a lieu de s'inspirer du mode de fonctionnement des centres commerciaux pour apporter des améliorations au modèle commercial du centre-ville
3. il existe des exemples de réussite d'autres centres-villes dont Nyon pourrait s'inspirer

⁴ centre-ville organisé à l'image d'un centre commercial notamment en terme de communication, d'animations et de gestion

1.4 USINE21 - PRESENTATION

Qu'est-ce qu'Usine 21⁵ ?

Usine 21 est une association à but non lucratif qui se propose de mettre au service de la société le potentiel de recherche et d'innovation d'étudiants universitaires pour atteindre un développement durable.

Ses objectifs sont de :

1. Proposer aux étudiants des grandes écoles lémaniques des sujets de mémoires, de Mastères, ou de recherches interdisciplinaires et de développement durable, ainsi qu'un encadrement complémentaire et des études de cas où mener de telles recherches.
2. Soutenir les entreprises et collectivités publiques dans leurs efforts vers un développement durable.
3. Créer des ponts entre le secteur académique et les autres secteurs de la société et entre les laboratoires et les facultés au sein du secteur académique.

Concrètement, à partir de demandes issues du secteur public et privé, Usine 21 mène des projets de développement durable auxquels se joint une équipe interdisciplinaire d'étudiants qu'Usine 21 contribue à encadrer.

Les projets d'Usine 21 ont pour objectif de créer des synergies entre les différents acteurs de la société sur des projets de développement durable. Ces projets sont conçus à partir de demandes concrètes du secteur public et privé. Ils permettent aux étudiants de développer un travail sur des problématiques contribuant au développement durable.

Les projets ont également pour objectif de créer des relations entre les disciplines enseignées. Usine 21 se charge de mettre ensemble l'apport des laboratoires et instituts concernés. Au niveau didactique, les projets préparent les étudiants d'une section à travailler avec des étudiants d'autres disciplines.

Ces projets constituent pour les étudiants une opportunité de se rapprocher du monde du travail et de développer des savoir-faire utiles. Ils répondent ainsi à une critique courante que le monde académique ne prépare parfois pas suffisamment les étudiants au marché de l'emploi.

⁵ www.usine21.org (20.12.06)

1.5 SIC - PRESENTATION

La SIC – Société Industrielle et Commerciale de Nyon est une association apolitique qui a été fondée en 1898 déjà. Sa présidente actuelle est Madame Véronique Burki, gérante de la boutique « La Java bleue ».

Membres

Elle compte à ce jour environ 250 membres parmi les petits commerçants, les centres commerciaux (Migros et Manor) les industriels et les marchands de Nyon. La cotisation s'élève :

- à CHF 120.— par année pour les entreprises de 1 à 5 employés
- à CHF 240.— par année pour les entreprises de 6 à 10 employés
- à CHF 480.— par année pour les entreprises qui emploient plus de 10 personnes

Organisation

La SIC est organisée autour d'un comité de 12 personnes qui représentent les diverses catégories de membres. Le comité se réunit le 2^{ème} mercredi de chaque mois. Il prend les décisions, fait le relais avec les autorités et organise les manifestations. L'assemblée générale de la SIC a lieu chaque année dans le courant du mois de mars.

Dans chaque quartier, un responsable est désigné pour agir comme intermédiaire entre le comité de la SIC et ses membres. Il assure principalement la circulation des informations, soit en distribuant des informations aux membres, soit en rapportant leurs préoccupations ou requêtes au comité de la société.

Attitude envers les nouveaux commerçants

Lorsqu'un nouveau commerçant s'établit à Nyon, la SIC prend contact avec lui pour présenter ses activités et le convier à l'assemblée générale. En général, un cadeau de bienvenue est offert au nouveau venu. On essaie d'impliquer ce dernier dès que possible dans les diverses animations et actions entreprises par la société.

Activités

Les principales activités de la SIC sont :

- la promotion des commerces de Nyon : la publicité est liée aux événements organisés au centre-ville de Nyon, pour lesquels des annonces sont diffusées par le biais de la radio ou de la presse locale
- l'organisation de concours avec comme prix des bons-cadeaux valables dans tous les commerces de la ville
- la négociation avec les autorités et les syndicats (par exemple en vue d'obtenir des autorisations spéciales)
- l'organisation de manifestations en collaboration avec l'office du tourisme de la région ou d'autres associations (animations lors de la fête des Rois, à Pâques, etc.)
- l'organisation des grands marchés (marché de Noël, marché du Printemps, marché d'Automne)
- le sponsoring d'actions (par exemple Téléthon) ou de sociétés locales (Hockey Club)
- ainsi que des mandats d'études, tels que celui attribué à Usine21

Projets en cours

- La Société Industrielle et Commerciale de Nyon amorce actuellement un changement d'image. Lors de l'assemblée générale du 14 mars prochain, elle dévoilera un logo et des affiches modernisés, ainsi que de nouveaux autocollants pour ses membres.
- De nouveaux horaires d'ouverture sont également à l'étude et font l'objet de négociation entre les commerçants, les autorités et les syndicats. Aucune information n'a pour l'heure été dévoilée sur ce projet, qui concerne un sujet sensible pour la population et les commerçants depuis de nombreuses années déjà.

2.1 CADRE LÉGAL

A Nyon, aucune loi communale spécifique ne s'applique aux commerces. Ces derniers sont principalement soumis à la LEAE (voir point 2.1.1 ci-dessous) ainsi qu'à diverses lois fédérales et cantonales. Les sociétés commerciales dont la raison sociale l'exige ou dont le chiffre d'affaires dépasse 100'000 francs par an doivent en outre s'inscrire auprès du registre du commerce du canton, à Moudon.

D'une manière générale, l'ouverture d'un commerce dans une surface de vente déjà existante est assez peu contrôlée et ne nécessite aucune autorisation spéciale. Une fois le bail à loyer signé ou les locaux achetés, le nouveau commerce est enregistré par le greffier municipal dans un registre communal. Il arrive toutefois fréquemment que les magasins changent de propriétaires sans que les autorités en soient informées. Seuls les commerces de denrées alimentaires, tels que les boucheries ou les laiteries, sont soumis à des normes particulières, notamment en ce qui concerne l'inspection sanitaire de leurs locaux.

Les choses se compliquent lorsque la nouvelle surface commerciale doit être bâtie (ou renouvelée), comme c'est notamment souvent le cas pour les centres commerciaux de périphérie. Le projet de construction doit alors être soumis à l'autorisation des autorités et passer l'épreuve des oppositions qu'il pourrait susciter. Au-delà des aspects d'urbanisme, d'esthétique et de normes de construction, le nouvel édifice devra respecter la loi en vigueur concernant l'aménagement du territoire (LAT – cf. point 2.1.2 ci-dessous) ainsi que la loi relative à la protection de l'environnement (LPE – cf. point 2.1.3 ci-dessous).

2.1.1 LOI SUR L'EXERCICE DES ACTIVITES ECONOMIQUES (LEAE)⁶

Le Grand Conseil du Canton de Vaud a adopté cette loi le 31 mai 2005 sur proposition du Conseil d'Etat, dans le but de garantir l'ordre, la sécurité et la santé publics ainsi que la protection des individus contre les agissements déloyaux en affaire.

En vigueur depuis le 1^{er} janvier 2006, elle oblige notamment les communes vaudoises à tenir un registre des commerces qui s'implantent sur leur territoire.

⁶ Cf. Annexe B – « Extrait de la loi sur l'exercice des activités économiques (LEAE) »

2.1.2 AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

L'aménagement du territoire se fonde sur la Constitution fédérale, la Loi fédérale et l'ordonnance sur l'aménagement du territoire, les lois cantonales en matière d'aménagement du territoire et de construction et les arrêtés et règlements communaux en matière de construction.

Les cantons édictent des lois cantonales en matière d'aménagement et de construction, selon les critères de la Confédération, et délèguent aux communes diverses tâches d'aménagement, en particulier le plan d'affectation. Ce dernier doit toutefois être soumis au canton afin d'évaluer s'il répond aux exigences du droit fédéral et, tout particulièrement, à la loi sur la protection de l'environnement.

Selon la jurisprudence fédérale en vigueur, les restrictions de construction sont justifiées si elles sont fondées sur des motifs relevant de l'aménagement du territoire et qu'elles n'ont pas pour seul but de vider de son contenu la liberté du commerce et de l'industrie. Ainsi, le Tribunal fédéral a décrété que les cantons étaient en droit d'empêcher l'implantation de surfaces commerciales susceptibles de mettre en péril les petits commerces de proximité, car cela péjorerait notamment les conditions d'approvisionnement des consommateurs qui n'ont pas de voitures, ainsi que des personnes âgées ou invalides.

De nombreux cantons ne traitent cependant pas spécifiquement des centres commerciaux, ni dans leur législation, ni dans leurs plans directeurs. Et si certains d'entre eux ont tenté de restreindre le développement de nouveaux centres commerciaux lors du boom des années septante, ils assouplissent aujourd'hui les dispositions prises à l'époque.

Afin de contourner les restrictions légales imposées, certains distributeurs, tels que Coop ou Migros, tentent d'occuper un maximum de terrains tout en sachant parfaitement que certains sites mettront plusieurs années à devenir rentables, une fois que le bassin concerné aura été pourvu d'un maximum d'habitations.

2.1.3 PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

L'article 9 de la Loi sur la protection de l'environnement (LPE) stipule qu'une étude d'impact doit être réalisée avant d'autoriser un plan d'affectation ou une construction, afin de déterminer la compatibilité écologique d'un projet.

Dans le domaine des centres commerciaux et des centres de loisirs, le Conseil Fédéral a déterminé que les types d'aménagements suivants étaient soumis à l'étude d'impact sur l'environnement (EIE) :

- parkings à étages et parkings comportant plus de 300 places de parc
- centres commerciaux dont la surface de vente excède 5'000 m²
- parcs d'attraction dont la surface excède 75'000 m² ou d'une capacité supérieure à 4'000 visiteurs par jour
- stades équipés de tribunes fixes offrant plus de 20'000 places

Ces critères sont valables aussi bien pour les projets de nouvelles constructions que pour l'agrandissement de plus petites installations dont les dimensions finales atteignent celles soumises à l'OEIE.

2.2 PÉRIURBANISATION DU COMMERCE

2.2.1 CAUSES

L'évolution de l'urbanisme

La reconstruction d'après-guerre a favorisé l'émergence des centres commerciaux. Le phénomène de désertification des campagnes a engendré une nette augmentation de la population urbaine. En raison du prix des terrains, cette population s'est toutefois davantage installée en périphérie qu'à l'intérieur des villes. Pour peupler les grands immeubles collectifs situés en périphérie des grandes villes, il a fallu implanter des équipements commerciaux et c'est ainsi que sont nés en France, au pied des tours HLM, les premiers centres commerciaux.

Dès les années soixante, apparurent toutefois les hypermarchés davantage conçus de manière à capter le maximum de flux de toute origine, y compris des centres-villes ou des villages avoisinants. Ces structures en libre service correspondaient à un concept de massification de la consommation, basé sur la philosophie du « plaire à tous ».

L'influence de l'automobile

L'évolution rapide de l'urbanisme commercial est entre autre étroitement liée à l'étalement résidentiel ainsi qu'aux changements des modes de consommation. Mais la route et l'automobile sont également d'importants facteurs d'influence du commerce. Ce sont en effet les routes qui dessinent le terrain de jeu de Monopoly auquel les urbanisations contemporaines ressemblent fort.

Durant les trente dernières années, la baisse des coûts de fabrication a démocratisé l'accès à la voiture, tandis que le développement du réseau routier permet une mobilité et une autonomie individuelle toujours plus accrues. Cela explique que, malgré la hausse croissante du prix de l'essence, la plupart des ménages possèdent aujourd'hui une ou plusieurs automobiles. Alors qu'il y avait 243 voitures pour 1000 habitants en 1970, ce nombre s'élève à 598 pour l'année 2005⁷.

⁷ http://www.tcs.ch/main/fr/home/der_tcs/politik/fakten_und_daten.RightColumn.0002.CtxLinkDownloadFile1.pdf/FRS_Vademecum2006_f.pdf

Dans les années soixante sont construits les premiers itinéraires de contournement des centres-villes, qui facilitent du même coup l'accès aux zones périurbaines. Ainsi, la construction de ces voies de contournement s'accompagne de la création des premières grandes enclaves publiques, telles que grands ensembles, cités administratives, hôpitaux régionaux et campus universitaires. C'est donc tout naturellement que, dans les années septante, les centres commerciaux cherchent à s'implanter au plus près des populations de banlieues, tout en profitant de la proximité des échangeurs qui facilitent la livraison des marchandises en flux tendus, ainsi que de la visibilité des vitrines le long de l'autoroute.

Si les axes de déplacements qui entourent les centres-villes en facilitent l'accès de l'extérieur, ils ont cependant tendance à augmenter la fracture entre zones périphériques et centre-ville. Les habitants de certaines périphéries de villes (les grandes villes particulièrement) se voient en effet écartés du centre-ville et de ses services par des infrastructures rendues quasi-infranchissables pour cause de priorité à la vitesse, ou par de grandes enclaves à contourner avant d'accéder aux transports collectifs ou aux équipements publics.

Le réseau routier construit aux franges des villes induit ainsi un changement d'échelles territoriales et financières. Les zones de périphérie offrent ainsi aux constructeurs, aux industriels et aux acteurs commerciaux des terrains plus vastes, à moindre coût, accessibles et visibles. La concentration de l'offre dans ces zones proches des jonctions autoroutières permet en outre de simplifier l'approvisionnement. Ainsi, ce sont les clients qui supportent finalement sans broncher les coûts du transport de la marchandise jusqu'à leur domicile.

Les changements de modes de consommation

Les modes de consommation ont également évolué. Les exigences du marché du travail, la diminution du nombre de « femmes au foyer » et l'augmentation de l'offre des loisirs incitent les consommateurs à consacrer moins de temps à l'acquisition des produits de première nécessité. Ainsi, les achats alimentaires sont souvent regroupés et de plus grandes quantités de produits sont stockées. L'usage du véhicule est là encore très pratique, voir nécessaire, pour transporter les achats.

De même, les produits de consommation courante se rapprochent des axes de transport par le biais d'une offre de plus en plus abondante dans les stations-service ou dans les gares. Les besoins urgents ou de confort des consommateurs peuvent ainsi facilement être satisfaits à toute heure.

Le développement du crédit à la consommation agit également en tant que puissant incitateur à l'achat. Les grands groupes de distribution ont d'ailleurs rapidement intégré cette donnée et proposent aujourd'hui des cartes de fidélité donnant droit à des avantages (ex. M-Cumulus, Supercard) ou au paiement différé (ex. carte Manor ou paiements par mensualités dans les magasins tels que Media Markt ou Conforama).

De plus, l'élévation régulière et sensible du niveau de vie entraîne de nouveaux besoins, notamment dans les domaines de l'électro-domestique et de la culture. Le consommateur ressent également le besoin de se distraire en effectuant ses courses dans une ambiance agréable. Il va donc là où il pourra trouver tout ce qu'il désire, aussi bien en terme de consommation que de détente ou de culture. Les commerçants tentent ainsi d'assimiler au maximum l'acte d'achat à une activité de loisirs, afin d'éviter à leurs clients l'impression d'effectuer une corvée dont il faut à tout prix réduire la durée et la fréquence.

2.2.2 EVOLUTION DU COMMERCE DE DETAIL

L'origine des centres commerciaux

Si le premier centre commercial est né en 1938 aux Etats-Unis (Garden Plaza Center dans le New-Jersey), le regroupement de commerces sur une petite surface est néanmoins bien plus ancien puisque les bazars orientaux du Moyen Âge relèvent déjà de la même idée.

A ses débuts, le modèle de centre commercial américain a fait des sceptiques en Europe. Tout d'abord, ces derniers supposaient que l'éloignement géographique des centres commerciaux découragerait les ménagères dont peu disposaient encore de voiture personnelle dans les années cinquante. D'autre part, ils étaient convaincus que les consommateurs resteraient fidèles au marché local pour l'achat de denrées alimentaires. Naturellement, l'hypothèse de l'échec du modèle des centres commerciaux s'est vite démentie.

L'influence des centres commerciaux

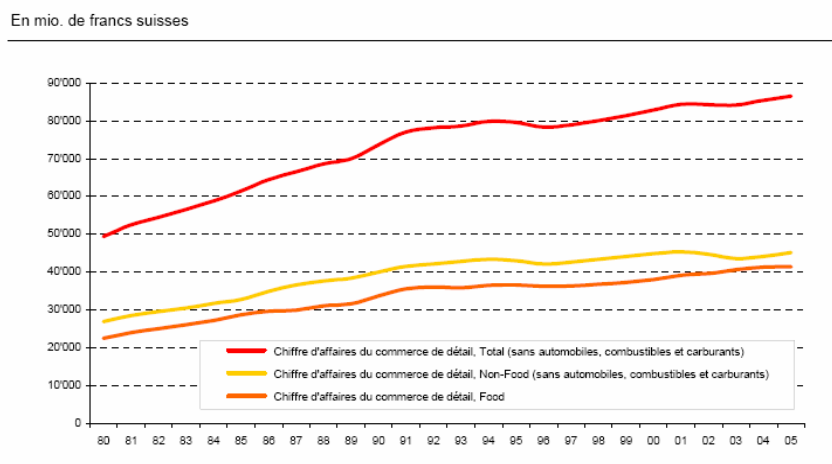
Entre 1970 et 1999, près de la moitié des points de vente ont disparu dans le secteur alimentaire. Les commerçants indépendants ont pour la plupart cédé leur place aux grandes chaînes disposant de succursales et de magasins gérés en franchises, tandis que les deux grandes coopératives suisses (Coop et Migros) se sont appliquées à regrouper leurs petits magasins en points de vente de moyenne importance. Le nombre total de commerce d'alimentation a ainsi baissé de 42%, alors que le chiffre d'affaires global est passé de 9.8 milliards à 29.8 milliards de francs⁸. La surface moyenne par point de vente a quant à elle augmenté dans une mesure bien plus importante que la croissance de la consommation. Cela s'explique notamment par la nécessité de créer de l'espace pour la circulation des chariots ainsi que pour la mise en valeur des marchandises en self-service. Du fait de ce dimensionnement plus généreux des surfaces de vente, la productivité (chiffres d'affaires par mètre carré) des commerces a fortement diminué au cours de la même période. Comparativement, la surface de vente et le chiffre d'affaires des petits détaillants sont restés relativement modestes.

⁸ « Centres commerciaux et centres-ville », brochure de l'Association Transports et Environnement (ATE), septembre 2001

L'avenir du commerce de détail

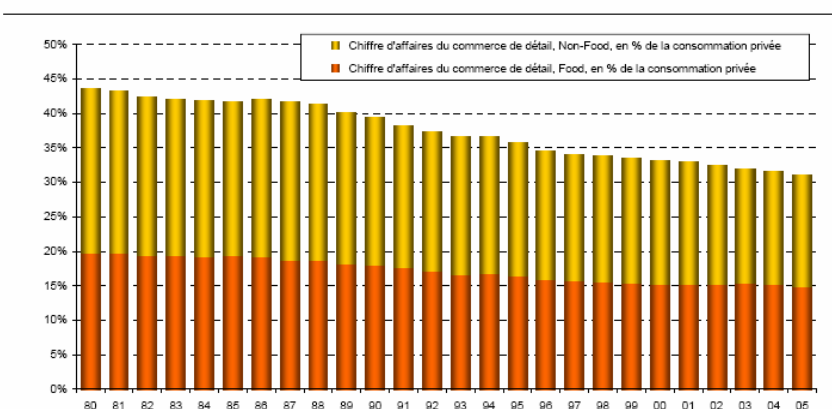
Le commerce de détail est le dernier maillon de la chaîne de consommation en général. En conséquence, l'état de santé du commerce de détail dépend d'un nombre de facteurs importants, qu'il s'agisse de la conjoncture, de l'évolution démographique, des revenus des ménages, du chômage, de l'épargne, des charges fixes, des transports, des outils de communication, etc. Le budget accordé par les ménages à la consommation a par ailleurs fortement diminué, tandis que d'autres postes de dépense tel que celui des assurances ont fortement augmenté. Ainsi, en 1960, l'alimentation, l'habillement et le tabac représentaient 39% du budget d'un ménage, alors qu'aujourd'hui il s'élève à 13% seulement⁹.

Fig. 1 : Chiffres d'affaires nominaux du commerce de détail



Source : BAK Basel Economics

Fig. 2 : Part des chiffres d'affaires nominaux à la consommation privée



Source : BAK Basel Economics

⁹ « Le City Management », dossier de Ch. Masserey pour la ville de Lausanne (02/06/2006)

Démantèlement de l'îlot de cherté suisse, acquisitions d'entreprises, arrivée de concurrents étrangers sur le marché, coopérations internationales d'achat, flexibilisation des heures d'ouverture – le commerce de détail est en évolution. Aussi puissants qu'ils sont, les grands groupes de distribution s'interrogent sur leur avenir. Les grandes tendances des années nonante ont été la concentration (fusions et partenariats d'entreprises), l'internationalisation et la stratégie de retour sur investissement maximal. Cependant, la croissance des villes, l'urbanisation générale du territoire et la saturation du marché conduisent à de nouvelles exigences.

A l'heure actuelle, l'offre du commerce de détail en Suisse semble avoir atteint ses limites. Les grands distributeurs ont dès lors pour unique objectif de gagner des parts de marché au détriment de la concurrence. Ce phénomène devrait toutefois peu toucher le commerce urbain dans la mesure où les parts de marché perdues au profit des grands centres périphériques sont certainement dans une phase de stagnation. Mais la concurrence des grandes chaînes de magasins françaises ou allemandes qui souhaitent s'implanter dans notre pays risque par contre de priver les grands groupes suisses de parts de marché.

Dans cette nouvelle donne, il faut également compter avec le développement du commerce électronique, dont les grands groupes de distribution estiment qu'il pourrait assurer à terme environ 10% du commerce alimentaire¹⁰. Ces facteurs laissent donc envisager un effritement et une reconversion des centres commerciaux régionaux durant les prochaines années.

Il est important de rappeler que le commerce de détail est un employeur d'importance, puisque environ 8% des personnes actives y travaillent¹¹. Le secteur occupe surtout des femmes et des personnes qui ont un bas niveau de formation, mais il offre également des opportunités de carrières intéressantes pour les diplômés des hautes écoles et des universités et forme aussi de nombreux apprentis. De plus, le commerce de détail représente une source de consommation importante pour des domaines tels que l'impression et les arts graphiques, la publicité, la construction et l'immobilier, ainsi que les transports. Ainsi, 16% du produit intérieur brut se rapportent directement ou indirectement à l'activité du commerce de détail, qui génère en outre des recettes fiscales à hauteur de plus de 10 milliards de francs suisses.

¹⁰ « Infrastructures et formes de la ville contemporaine », David Mangin

¹¹ « L'importance du commerce de détail pour l'économie suisse », BAK Basel Economics

Le retour plus ou moins forcé de grands groupes de la distribution au centre-ville suppose cependant un changement de données dans les calculs économiques. En effet, si le retour sur investissement est rapide en périphérie en raison des coûts fonciers et de construction réduits, il s'allonge très nettement au centre-ville, à moins que les villes ne bradent leur patrimoine immobilier comme elles le font parfois. On assiste également à une implantation des commerces de loisirs et de tourisme dans les centres historiques.

Si les grands groupes de distribution doivent, du fait de la rareté de l'offre foncière, abandonner la surconsommation d'espaces de parking pour revenir s'implanter dans les centres-villes, ils vont cependant rechercher les bâtiments les plus grands. Dès lors, le commerce indépendant sera peu susceptible de rivaliser en terme de capacité d'acquisition.

Les nouvelles tendances de la consommation

Les commerçants doivent en outre tenir compte de l'évolution de la structure de leur clientèle. Au cours des dernières années, la proportion des acheteurs solitaires s'est accrue (passant de 62% en 2000 à 67% en 2004) et la clientèle s'est davantage féminisée (71% de femme, soit une hausse de 8% en 4 ans)¹². L'unité de référence classique, la famille, a fusionné dans sa plus petite unité : l'individu. On assiste ainsi à un phénomène d'individuation qui peut s'observer dans la consommation de biens. De fait, les produits disponibles aujourd'hui dans les centres commerciaux ne correspondent plus à ceux qui s'y trouvaient dans les années 60-70. L'individuation confronte les producteurs (et les prestataires de services) à une segmentation des marchés de plus en plus fine et fluctuante, qui les oblige à développer un marketing personnalisé. Les biens, les services, les loisirs et l'espace se fragmentent et se personnalisent, s'individualisent. Les articles se vendent de plus en plus à l'unité et, si possible, « prêt à consommer » ou à réchauffer.

¹² http://www.swiss-retail.ch/PHPKIT/content/download/Medienmitteilung_F.pdf

Aujourd'hui, les clients cherchent la flexibilité de pouvoir faire leurs courses où et quand ils le souhaitent. Ils attendent une solution personnalisée à leurs besoins. C'est la philosophie du « plaire à chacun » (par opposition au « plaire à tous » des années 1960)¹³. Pour le client, le prix est toujours un critère important, mais ce n'est plus le critère principal. Les consommateurs recherchent à nouveau un service personnalisé et convivial. De même, ils désirent des produits plus authentiques, plus frais, biologiques, locaux, régionaux, sains, etc.

A côté de ça, les gens n'effectuent plus des achats uniquement par nécessité, mais de plus en plus souvent par plaisir. Le lèche-vitrine au centre-ville redevient une activité fortement appréciée, voir un loisir. De fait, mettre en valeur le patrimoine historique et les divers lieux culturels d'une ville peut avoir un impact positif sur le chiffre d'affaires des commerces de proximité. Le commerce urbain devient ainsi à la fois culturel et commercial. En ce qui concerne les achats de première nécessité (ou les denrées alimentaires), la durée qui leur est consacrée tend par contre à se réduire.

Ce qui était auparavant un luxe devient aujourd'hui un besoin, à l'image de la voiture, de la télévision ou du téléphone portable, et la gamme des besoins semble vouloir s'élargir de plus en plus. De même, les individus deviennent de plus en plus dépendants de technologies de plus en plus élaborées, dont l'obsolescence se fait toujours plus rapide.

Bonne nouvelle pour les commerçants, les ménages suisses affichent une propension à dépenser de plus en plus favorable. L'indice de la consommation des ménages est actuellement au plus haut depuis six ans, tandis que l'inflation baisse¹⁴.

¹³ http://www.ville-joinville-le-pont.fr/PLU/article.php3?id_article=22

¹⁴ Le Journal de la TSR (09/02/07)

2.3 CENTRES COMMERCIAUX

Nés de la tradition des foires commerciales, les centres commerciaux représentent certainement de nos jours la forme la plus aboutie de la culture de la consommation et des loisirs. Ils regroupent en effet à la fois des activités commerciales et ludiques et deviennent ainsi, au-delà de leur fonction de vente de biens, un pôle d'animation et d'attraction qui constitue un but de promenade pour toute la famille.

2.3.1 TYPOLOGIE

L'univers des centres commerciaux se prête difficilement à une typologie précise. Les critères de classification peuvent en effet être multiples et se recouper : chiffre d'affaires au mètre carré, surface, localisation géographique, urbanisme, pouvoir d'attraction, etc.

Le modèle le plus répandu, celui du centre commercial américain, forme un univers très fermé qui isole le consommateur de l'environnement extérieur. Il constitue ainsi un circuit à air conditionné, bordé d'enseignes attractives. Le cœur du centre commercial est en principe constitué d'un supermarché alimentaire, qui est relié au parking par une rue intérieure (mall¹⁵) entourée de magasins spécialisés dans différentes branches.

En Suisse, le dimensionnement des centres commerciaux oscille entre 1'000 m² - dans les quartiers d'habitation – jusqu'à près de 50'000 m² en périphérie¹⁶.

Hormis les centres commerciaux « classiques » tels que décrits ci-dessus, on distingue :

- *les magasins d'usine (Factory-Outlet-Centers)* qui proposent des articles de marque provenant directement de l'usine (collections de saisons précédentes ou articles présentant de légers défauts) et vendus à des prix réduits de 20% à 70%. Afin d'éviter la concurrence avec leurs propres marques dans les boutiques de centre-ville, les magasins d'usine s'installent de préférence dans les zones industrielles. Il y a toutefois encore peu de magasins de ce type en Suisse (citons entre autres Foxtown à Villeneuve ou encore Nike à Aubonne).

¹⁵ mall : terme anglais qui désigne les allées situées entre les magasins dans un centre commercial

¹⁶ cf. Annexe C – Typologie des commerces de détail

- *les supermarchés spécialisés* qui connaissent un développement intensif depuis quelques années. Autrefois limités aux secteurs de l'ameublement (Ikea, Top Tip, Interio, Fly), du « brico-bâti » (Jumbo, Obi, Hornbach) et du jardinage (Gardens Centers, Point Vert), ils touchent aujourd'hui des domaines de plus en plus diversifiés : articles de sport (Athleticum, Ochsner Sports), produits destinés aux animaux domestiques (Cats & Dogs, Qualipet), électronique de loisir et informatique (Mediamarkt), jouets (Toys R Us), tapis (Carpetland), etc. Ces magasins basent leur stratégie sur un large choix de produits de qualité à bas prix.

2.3.2 LOCALISATION & ARCHITECTURE

Les choix d'implantation de la grande distribution obéissent avant tout aux enquêtes sur les aires d'attractivité, les pouvoirs d'achat et les taux de pénétration par rapport à la concurrence. L'implantation en Suisse et dans le reste du monde de grands groupes de distribution français (Carrefour, Casino, etc.) notamment, repose sur une stratégie d'expansion progressive qui cible prioritairement les villes en fonction de leur taille. Dans un premier temps, ces enseignes se sont ancrées sur leurs terroirs d'origine respectifs (ex. région stéphanoise¹⁷ pour Casino), elles ont ensuite connu une expansion nationale avant d'exporter la marque à l'étranger.

Les sites d'implantation choisis doivent réunir les critères suivants : flux, accessibilité, visibilité, co-présence et capacité d'accueil. Les sites privilégiés sont donc les jonctions autoroutières, mais aussi les gares et les autres nœuds de communication des transports publics comme les aéroports et les quartiers très denses des centres-villes. La localisation est évaluée en fonction du retour sur investissement attendu et des parts de marché réalisables en fonction de l'accessibilité, de la concurrence et des pouvoirs d'achat. Les routes nationales pénétrant dans les villes ainsi que les échangeurs d'autoroute sont ainsi progressivement devenus les lieux les plus convoités.

Le choix d'une localisation peut toutefois relever de motifs plus complexes. En effet, la rentabilité des produits ou services vendus est parfois secondaire, car le business plan peut être fondé sur des revenus immobiliers, des patrimoines de marque ou de licences.

¹⁷ Région stéphanoise = région de Saint-Etienne dans le département de la Loire

De même, pour obtenir l'autorisation d'implanter un hypermarché en périphérie, le commerçant se verra peut-être contraint d'ouvrir ailleurs une succursale peu rentable mais stratégique pour un élu local.

Ainsi, les stratégies de développement et de localisation peuvent parfois paraître incompréhensibles pour le grand public, alors qu'elles s'inscrivent dans la politique générale du groupe ou font partie de négociations plus globales.

La surface dévolue au parking constitue également un élément incontournable dans le choix de l'implantation. Ce dernier doit en effet être visible, généreusement dimensionné et facilement accessible. Quant à l'architecture générale du centre commercial, elle doit en général évoquer une identité clairement distincte de ses concurrents.

La plupart des centres commerciaux construits dans les années 70 ou 80 subissent actuellement des rénovations afin de créer une ambiance plus spacieuse et lumineuse, y compris dans les parkings (citons pour exemple la rénovation du centre commercial St-Antoine à Vevey).

2.3.3 GESTION

En général, la société propriétaire des locaux (souvent un grand distributeur tel que Coop ou Migros) loue une partie de la surface commerciale à d'autres exploitants, qui s'engagent contractuellement à verser une partie de leur chiffre d'affaires annuel à la direction de l'hypercentre. Le bailleur nomme également un directeur du centre qui a, entre autres, pour cahier des charges d'animer et de promouvoir le complexe afin d'attirer la clientèle dans l'intérêt de l'ensemble des commerçants.

Le centre commercial est un système de distribution qui doit assurer la survie de toute la « communauté commerciale » qui le compose et offrir la possibilité d'une aide en cas de difficultés. Le succès de l'exploitation dépend de la capacité du gestionnaire à engendrer des synergies entre des commerces complémentaires.

La gestion d'un centre commercial regroupe des activités de gestion immobilière, d'opérations de promotion, d'animation commerciale ainsi que d'assistance et de conseils aux membres.

Politique de prix

En court-circuitant de nombreux intermédiaires et en s'approvisionnant de façon massive, la grande distribution a réussi à baisser les prix des biens alimentaires tout en diversifiant l'offre de produits et services. En diminuant ainsi leurs coûts d'approvisionnement, les poids lourds du commerce de détail augmentent leurs marges. Ils ont ensuite le libre choix de leur politique de prix en fonction de la clientèle visée (discounteur tel Denner, populaire tel Migros, haut de gamme tel Globus ou Manor, etc.). Les petits commerces ont quant à eux beaucoup de mal à s'imposer dans la négociation avec les fournisseurs, et doivent calculer leur prix de vente en fonction de leurs propres contraintes de rentabilité tout en restant aussi proche que possible des prix du marché imposés par les grandes surfaces.

Politique de produit

Les produits alimentaires à bas prix servent d'offre d'appel, mais le centre commercial propose un choix complet de produits et de services disposés dans une galerie commerciale. Le pouvoir d'attraction du centre commercial vis-à-vis de la clientèle et les nombreux avantages qu'il peut offrir à ses locataires (en terme de marketing, d'approvisionnement ou de sécurité) incitent de nombreux commerçants à louer des locaux en son sein et à se spécialiser dans des créneaux spécifiques. Ainsi, hypermarché et boutiques sont réunis en symbiose et permettent de répondre aussi bien à la demande de produits de grande consommation qu'à celle d'articles spécialisés ou de marques. Cette offre diversifiée s'accompagne de services ou d'avantages gratuits qui augmentent le confort des usagers : parking gratuit, toilettes publics, mise à disposition de caddies, etc.

Dès les années quatre-vingt, d'autres prestations telles que restauration, hôtellerie ou services liés à la voiture se sont ajoutées à cette offre démultipliée. Après cette période, et plus particulièrement depuis ces dix dernières années, on assiste à la confusion croissante des genres shopping et loisirs, avec l'installation de bowlings, cinémas multisalles ou parcs à thèmes à proximité des implantations commerciales. Les centres commerciaux s'agrandissent ainsi dans le but d'ajouter de nouveaux marchés spécialisés, de nouvelles places de parc ou de nouveaux services à leur offre.

Par exemple, le centre commercial de Balexert à Genève a été complété par un complexe de cinéma multisalles, un cabinet médical de 10 médecins, une Ecole-Club Migros, une poste et un restaurant ouvert le soir et le dimanche. De même, le centre Malley Lumières, situé sur la commune de Prilly, est clairement voué aux loisirs. Sur une surface de 24'000 m², il abrite un complexe cinéma multisalles, un centre de bien-être, un fitness, des commerces, des restaurants et une station service.

2.3.4 STRATEGIES

Le marché suisse de la grande distribution connaît une situation d'oligopole atypique en Europe et même dans le monde. Historiquement, les groupes Coop et Migros se partagent depuis des dizaines d'années environ 70% du marché. Les deux leaders ont en effet largement profité d'un marché très protégé et monopolistique. Mais aujourd'hui l'environnement économique est bouleversé et les barrières tarifaires entre pays tendent à disparaître. Par ailleurs, l'arrivée en Suisse de compétiteurs tels que Aldi et Lidl va encore stimuler la concurrence, en faisant baisser des prix qui sont certes le reflet d'un fort pouvoir d'achat, mais toutefois trop élevés en regard des pays voisins. Dans ce contexte, il est intéressant d'observer les stratégies de quelques grands acteurs de la distribution en Suisse.

Tab. 1 : Les six poids lourds de la distribution en Suisse

Les six poids lourds de la distribution en Suisse		
Enseignes	CA 2005 (mio de francs)	Variation en %
1. Migros	17'125	+ 0.7
2. Coop	14'065	+ 0.6
3. Manor	2'803	+ 0.2
4. Denner	2'150	+ 16.7
5. Volg	1'052	+ 11.1
6. Carrefour	1'050	+ 6.0

Source : L'Hebdo¹⁸

¹⁸ « Voici l'heure des caddies tamponneurs », L'Hebdo (28/12/06)

Migros¹⁹ : la qualité au prix juste

Tab. 2 : Migros en cinq points

Type de société	Capital	Année de fondation	Nb de points de vente	Nb collaborateurs
Coopérative	9'634 mios	1925 = SA 1940 = Coop.	590	81'049

Données 2005

Devenu aujourd'hui le plus grand détaillant de suisse et l'une des 500 plus grandes entreprises de la planète, Migros était à l'origine un petit commerce ambulancier, fondé en 1925 par Gottlieb Duttweiler. Cette année-là les premiers camions-magasins Migros sillonnèrent les rues de Zurich en proposant un choix de six articles à des prix inférieurs de 10% à 30% à ceux de la concurrence, tout en scandant des slogans tels que : « Appel à la maîtresse de maison qui doit compter ! A la femme intelligente qui sait compter ! ». Depuis ses débuts, la société entend ainsi offrir des produits de qualité au juste prix pour toutes les classes sociales confondues. Le succès de ce positionnement « bon marché » se fit d'ailleurs vite ressentir et la flotte de camions-magasins s'accrut rapidement.

A la fois grossiste et détaillant, l'entreprise a vu son nom se former par l'association des mots « demi » et « en gros ». Son créneau est le même depuis sa fondation : offrir le maximum d'articles à un excellent rapport qualité-prix. Pour assurer des prix bas permanents, l'entreprise doit s'efforcer d'améliorer la productivité à tous les échelons. Comme elle commercialise presque uniquement des marques propres et exclusives, dont le succès est par ailleurs indéniable, elle peut davantage contrôler les coûts de production et l'approvisionnement. Lui appartiennent notamment l'industrie de chocolats Frey, la société Estavayer Lait, les produits alimentaires Bischofszell, la société Mibelle Cosmetics et les eaux Seba Aproz.

En dehors de ses activités dans le commerce de détail, Migros vend également des prestations bancaires (banque Migros) et de formation (Ecole-Club) et dédie 1% du volume de ses ventes en faveur de la culture, de la formation, de la recherche en sciences sociales et économiques (Pour-cent culturel qui permet notamment à l'entreprise d'associer son nom à certaines manifestations). Elle possède de plus des stations-services (Migrol) et des centres de loisirs (tels qu'installations de fitness et aires de golf). Migros détient également d'autres filiales de magasins, telles que Globus, Ex-Libris, Office World et Interio et coopère avec Le Shop pour la distribution de produits via internet.

¹⁹ www.migros.ch

En 1996, Migros a lancé sa marque de produits discounts M-Budget. L'idée de base était d'attirer la clientèle à faibles revenus ainsi que les familles nombreuses, mais il s'agissait surtout d'une stratégie pour contrer l'arrivée en Suisse de concurrents tels qu'Aldi et Lidl. Adoptés par les jeunes consommateurs (qui sont fréquemment à l'origine de nouvelles tendances), les produits ont toutefois rapidement connu un effet de mode qui a même séduit les classes moyennes et aisées. Le succès de la marque est tel que l'assortiment s'est accru de 70 à plus de 300 articles en 10 ans. Le logo unique de M-Budget permet d'ailleurs d'identifier la gamme aisément et évoque le bon marché avec succès, au point de faire figure d'exemple du nouveau design suisse et de susciter nombre de plagiat ! La marque M-Budget est devenue un véritable vecteur de communication pour Migros. Le lancement d'un abonnement de téléphonie mobile M-Budget en partenariat avec Swisscom a par exemple permis à la coopérative de communiquer sur sa volonté de se battre pour faire baisser les prix là où ils sont trop élevés. Au travers des soirées M-Budget, la marque prouve qu'elle est résolument branchée et elle fait même rire la Suisse entière en étendant sa gamme à rayures vertes aux sous-vêtements !

Denner²⁰ : le discounter suisse

Tab. 3 : Denner en cinq points

Type de société	Capital	Année de fondation	Nb de points de vente	Nb collaborateurs
SA	30 mios	1860	450	3'500

Données 2005

En janvier 2007, Migros annonçait le rachat de 70% du capital de Denner, actuel numéro 3 de la distribution en Suisse. Là encore, on voit planer l'ombre des géants Aldi et Lidl, dont l'arrivée sur le marché suisse était potentiellement dangereuse pour Denner. Une entreprise de cette taille aurait en effet certainement connu des difficultés à s'imposer dans un environnement soumis à la forte concurrence de discounters étrangers, susceptible de la racheter. Le rapprochement avec Migros permettra en outre à Denner de bénéficier désormais de conditions d'achat plus favorables. Quant au groupe Migros, il réalise une affaire intéressante en rachetant un discounter rentable, susceptible de contrer la concurrence tant redoutée avec Aldi et Lidl, et qui offre des produits complémentaires à sa propre offre (alcools, cigarettes et marques).

²⁰ www.denner.ch

Coop²¹ : une offre proche des clients et des nouvelles tendances de consommation

Tab. 4 : Coop en cinq points

Type de société	Fonds propres	Année de fondation	Nb de points de vente	Nb collaborateurs
Coopérative	4'602 mios	1890 = USC ²² 1969 = Coop Suisse	1'437	44'916

Données 2005

Contrairement aux succursales Migros, les magasins Coop proposent de nombreux produits de marques. Mais le groupe possède également depuis longtemps sa marque propre, ce qui lui permet de proposer des produits de grande consommation à des prix en moyenne 20% moins élevés que les articles de marques. Il imite également le leader du marché en proposant lui aussi une gamme de produits discounts sous l'appellation « Prix Garantie ». La nouvelle campagne de publicité de Coop, diffusée depuis début 2007, vise d'ailleurs clairement à abolir le préjugé qui veut que le distributeur soit plus cher que la concurrence.

Là où le groupe Coop se distingue du géant orange c'est par la diversité de son offre, l'apparition fréquente de nouveaux produits (ex. plats cuisinés Betty Bossy, aliments allégés Weight Watcher, produits végétariens Délicorn, épicerie fine Fine Food, etc.), ainsi que les nombreux articles labellisés qu'il propose (viande Naturaplan, végétaux ProSpecieRara, etc.). Le numéro deux de la grande distribution en Suisse met en avant une orientation « bien-être », grâce notamment à une offre large et adaptée aux besoins de chacun ainsi que par l'affichage détaillé des valeurs nutritionnelles (ex. teneur en sel des aliments). Enfin, Coop est surtout le leader du marché dans le domaine des produits répondant à des critères écologiques ou issus du commerce équitable. Le groupe a notamment été l'un des pionniers de la grande distribution à proposer dans son assortiment des produits jusqu'alors réservés aux magasins spécialisés (aliments pour les personnes intolérantes à certaines substances) et à miser sur l'agriculture biologique. Dès 1993, le distributeur s'est en effet engagé dans une collaboration avec des paysans bio de Suisse et a commencé à proposer des produits affichant le label au bourgeon. Actuellement, ce sont à peu près 1'400 produits bios qui sont proposés dans l'assortiment Coop. Au début de l'année 2007, le distributeur a par ailleurs été récompensé par le 1^{er} « Public Eye Positive Award » pour son initiative novatrice dans le domaine de l'agriculture biologique²³.

²¹ www.coop.ch

²² U.S.C. = Union suisse des sociétés de consommation

²³ « Superbe distinction pour Coop à Davos », Coopération n° 5 – 30 janvier 2007

Manor²⁴ : produits, qualité et prestations de haut niveau

Tab. 5 : Manor en cinq points

Type de société	Capital	Année de fondation	Nb de points de vente	Nb collaborateurs
SA	43 mios ²⁵	1902	72	11'500

Données 2005

L'histoire de Manor commence en 1902, avec l'ouverture d'un grand magasin à Lucerne, fruit d'un partenariat entre les frères Maus, marchands en gros, et l'un de leur client, Léon Nordmman, détaillant. Encouragés par le succès de cette entreprise, les frères Maus convainquirent d'autres de leurs clients à ouvrir des grands magasins à leur tour. Ainsi naquirent à travers la Suisse plusieurs grands magasins plus ou moins étroitement liés.

La raison sociale Manor – formée à partir des noms Maus et Nordmann – ne fut créée que vers 1965. Son siège social est à Bâle et elle constitue une filiale du groupe Maus Frères Holding à Genève. La maison mère regroupe les 75 grands magasins Manor et les restaurants Manora, ainsi que la chaîne de magasins de sport Athleticum, les magasins de mobilier Fly et les centres de bricolage et de jardin Jumbo.

Le groupe cultive l'esprit de famille et la tradition. On trouve d'ailleurs encore des descendants des familles fondatrices parmi les membres de la direction générale. Les filiales Manor cultivent la philosophie du « client-roi » et privilégient la qualité de l'offre et des services.

Mais Manor est également un pionnier en Suisse dans le développement de nouvelles technologies et de concepts de consommation. A Bâle, la grande surface a notamment implanté le système de « self scanning », qui représente actuellement le 15% des ventes. Depuis novembre 2005, un nouveau concept nommé « Convenience Plus » est testé au centre-ville de Nyon. La formule, destinée aux magasins entre 2'500 et 4'000 m² met l'accent sur les rayons mode, un supermarché à caractère Take-Away et une formule de restauration rapide Appunto. Si le succès du concept se vérifie, la stratégie pourrait s'étendre à d'autres centres Manor de même grandeur.

²⁴ www.manor.ch et www.maus.ch (05/02/07)

²⁵ http://www.moneyhouse.ch/u/manor_ag_CH-270.3.003.869-2.htm (05/02/07)

Carrefour²⁶ : la variété des produits et le foisonnement d'offres spéciales

Tab. 6 : Carrefour en 5 cinq points

Type de société	Capital	Année de fondation	Nb de points de vente	Nb collaborateurs
SA	1'762 mios (groupe)	Suisse = 2001 France = 1959	12 en Suisse 12'000 dans le monde	2'500 en Suisse 436'000 dans le monde

Données 2005

Pour s'installer durablement dans le lit helvétique où déjà deux oiseaux de taille nichent depuis des années, le géant mondial Carrefour a dû pactiser avec Maus Frères, société propriétaire de Manor, avec laquelle le groupe français a conclu un accord de coentreprise (Maus Frères détient 60% des parts de Carrefour Suisse). Les dirigeants de Carrefour Suisse restent toutefois lucides et affirment clairement qu'ils ne rattraperont jamais les deux principaux compétiteurs dans le domaine de la grande distribution en Suisse. C'est pourquoi leur stratégie repose avant tout sur le choix de l'emplacement, aux abords de grandes agglomérations.

La taille des magasins a également fait l'objet d'une étude et le groupe Carrefour a lancé en Suisse un concept de « minihypermarché », d'une superficie ni trop exagérée ni trop restreinte d'environ 5'000 m².

Le chiffre d'affaires de la société en Suisse atteint 1 milliard de francs. Si la société est rentable en ce qui concerne le marché des produits alimentaires, ce n'est actuellement pas encore le cas en ce qui concerne le secteur des produits non alimentaires qui, selon Monsieur Dominique Clauet, directeur général de Carrefour Suisse, est plus difficile à appréhender en raison des changements de modes et de technologies fréquents (cf. page 23 – Nouvelles tendances de la consommation).

²⁶ « Carrefour Suisse profitera de l'ouverture des frontières », L'Hebdo du 28 décembre 2006

Volg²⁷ : les magasins de proximité en Suisse Alémanique

Tab. 7 : Volg en cinq points

Type de société	Capital	Année de fondation	Nb de points de vente	Nb collaborateurs
SA	12 mios	1993	780	4'500

Données 2005

La chaîne de magasins Volg est présente en Suisse Allemande. Les points de vente sont des commerces de proximité, en général sous forme de magasins de village. De fait, les plus petites surfaces de vente Volg ne mesurent que quelques douzaines de mètres carrés alors que les plus grandes, avec leurs près de 400 m² sont somme toute également petites par rapport aux supermarchés. Grâce à sa fonction d'épicerie dans de nombreux village, la société a signé avec la Poste une convention sur l'exploitation commune d'agences postales²⁸.

Aldi & Lidl²⁹ : les discounters allemands

Les deux grands hard discounters allemands Aldi et Lidl s'intéressent à l'ensemble du marché suisse. Le groupe Aldi est déjà à la tête d'un réseau de 17 surfaces de vente en Suisse alémanique mais vise également la conquête du marché romand.

Pour ces groupes, la difficulté consiste à trouver de bons emplacements à des coûts modérés, afin d'offrir à leur clientèle des produits à des prix défiant toute concurrence. Le prix bas doit en effet prendre le pas sur toutes les dimensions services d'un supermarché. Ainsi, la marchandise est directement mise en vente sur des palettes à l'intérieur du magasin. Selon une comparaison publiée le 12 novembre 2006 par le Sonntags Zeitung, Aldi proposerait des produits en moyenne 9% moins cher que M-Budget en ce qui concerne les denrées alimentaires, et même jusqu'à 12% moins cher dans le segment des produits frais.

²⁷ www.volg.ch (15/02/07)

²⁸ http://www.fenaco.com/fra/detailseite_volg_1937.aspx (15/02/07)

²⁹ « Voici l'heure des caddies tamponneurs », L'Hebdo du 28 décembre 2006

Ikea³⁰ : un exemple de stratégie commerciale innovante (hors secteur alimentaire)

Tab. 8 : Ikea en cinq points

Type de société	Capital	Année de fondation	Nb de points de vente	Nb collaborateurs
SA en Suisse	1.5 mio en Suisse	1943 : Suède 1973 : Suisse	Suisse : 7 Monde : 251	104'000 dans le monde

Données 2005

La particularité du groupe est de ne pas être coté en Bourse, afin de mieux maîtriser ses stratégies. Sa structure est celle d'une fondation, avec un réinvestissement dans l'entreprise et un management supposant l'adhésion participative des employés, voire des consommateurs. Le groupe se distingue également par son gigantisme : de grands magasins (en général 20'000 m² dont 14'000 m² consacrés à la vente et 1'000 places de parking), de grands sites et des zones de chalandise étendues à moins de 60 minutes de transport. Le groupe s'implante près des agglomérations importantes capables d'attirer des clients résidant jusqu'à 200 ou 300 km du magasin.

Ikea cultive jalousement son identité et, pour cela, les magasins obéissent à des modes d'organisation standardisés au niveau mondial. Le modèle architectural est décrit dans un guide destiné aux directeurs nationaux. Le schéma d'organisation du magasin, très directif, oblige le client à visualiser l'ensemble des produits : on le mène directement à l'étage dans un labyrinthe de 5'000 à 7'000 m² dédié au repérage, à la réservation et à la commande d'objets qui seront récupérés en fin de visite. Un restaurant de 250 à 450 places permet une pause durant les quelques heures de visite.

Dans ce labyrinthe (doté de raccourcis connus des habitués), le visiteur aura visualisé plusieurs fois, de manière subliminale, certains objets mis en scène dans différents décors et ambiances. Deux mille « produits cibles » sont en effet présentés une dizaine de fois dans des situations de vie plus que dans un décor composé. Grâce à quoi le magasin espère toucher des segments de population variés pour atteindre les habituels objectifs commerciaux : réaliser 80% du chiffre d'affaires avec 20% des produits exposés. Autre innovation maison : trois produits à marges différentes et un article plus inédit (règle dite des « trois rois, un as ») sont disposés dans des ambiances familières savamment négligées, afin de solliciter des achats d'impulsion. Chez Ikea, la réalité dépasse souvent la légende, car la firme maîtrise un art consommé de diriger le client en brouillant les pistes.

³⁰ www.ikea.ch

« Fondation d'espace.mobilité »

Le 16 juin 2006, Migros, Coop, Maus Frères, Ikea, ainsi que l'Association des Investisseurs Immobiliers (AIA) se sont regroupés pour former la fondation d'espace.mobilité³¹. Ces poids lourds du commerce de détail et de l'économie entendent « défendre une politique d'aménagement du territoire et de l'environnement efficace ». En clair, cela signifie s'allier pour faire pression sur les autorités et les associations (environnementales notamment), afin que les projets de construction ne puissent plus être bloqués ou freinés par des recours motivés par la défense d'intérêts dont le bénéfice pour l'environnement n'est pas établi.

³¹ http://www.espacemobilite.ch/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=39&Itemid=13&lang=fr (29/12/06)

3.1 LES COMMERCES DE CENTRE-VILLE

3.1.1 D'UN POINT DE VUE GÉNÉRAL

Les centres-villes historiquement

D'un point de vue historique, dans la majorité des villes et villages, la rue principale a toujours été le centre des activités commerciales, sociales et culturelles. En principe, les villes se sont développées autour d'une rue principale sur laquelle se concentraient les principaux commerces et les bâtiments institutionnels et religieux. Des gens, souvent les marchands eux-mêmes, habitaient au-dessus des commerces et le centre-ville était ainsi continuellement animé. C'est là que les gens faisaient leurs courses, qu'ils assistaient aux fêtes et aux processions, qu'ils se rencontraient et qu'ils apprenaient les derniers potins. Le centre-ville était le cœur qui faisait vivre la ville.

La dévitalisation des centres-villes

Beaucoup de centres-villes ne ressemblent pourtant plus à cela aujourd'hui. Ils manquent d'animation et d'attractivité, ce qui entraîne une chute de leur vitalité. Ce phénomène se manifeste plus précisément par la désertification des rues du centre-ville, ainsi que par la disparition de nombreux petits commerces de proximité. Il ne faut toutefois pas confondre le dynamisme d'une ville avec sa rentabilité économique. Un centre-ville riche en sociétés de service peut en effet se révéler très rentable économiquement, ce qui n'empêchera cependant pas sa dévitalisation si les vitrines qui faisaient autrefois le charme des rues du centre ont disparu et que l'atmosphère chaleureuse et conviviale qui le caractérise se transforme en ambiance froide et aseptisée. C'est donc bien l'absence d'animation et de mouvement dans les rues de la ville qui est au cœur de son dépérissement, et ceci indépendamment du chiffre d'affaires généré par ces mêmes lieux.

De fait, le déclin du commerce de détail dans les quartiers, les villages et les centres-villes est la conséquence logique de l'évolution en périphérie. Les groupes Coop et Migros appliquent par ailleurs depuis plusieurs années une stratégie qui consiste à regrouper plusieurs petits magasins de quartier en un seul supermarché plus grand et plus attractif.

Quant aux commerces spécialisés (boucherie, charcuterie, etc.), ils ont tendance à disparaître car ils sont incapables d'aligner leurs prix sur ceux pratiqués par les grandes surfaces. De fait, l'assortiment proposé dans les magasins de quartiers s'appauvrit et on assiste depuis quelques années à une « textilisation » du commerce urbain. De plus, en raison des loyers élevés au centre-ville, la présence de résidents au-dessus des magasins et boutiques se fait de plus en plus rare, ce qui péjore encore l'animation des rues lorsque les commerces sont clos.

De manière générale, l'activité commerciale dans les centres-villes, laminée par les grands centres commerciaux, est souvent cantonnée dans une ou deux rues piétonnes. Les commerces indépendants se font de plus en plus rares et sont peu à peu remplacés par des filiales de grandes chaînes ou des magasins franchisés (Marionnaud, H&M, La Halle, etc.), qui ont l'avantage de bénéficier des moyens financiers de leur société mère ainsi que d'un système de gestion centralisé qui s'occupe notamment du marketing, de la publicité et de l'approvisionnement. Les services eux-mêmes ne subsistent souvent que s'ils sont intégrés à des chaînes qui leur assurent des prix compétitifs (pressings, clés-minute, etc.). Les conditions de survie des petits magasins se sont ainsi durcies. La situation économique oblige les commerçants à recentrer leurs activités et à compresser au maximum les charges. Or, au centre-ville, ces charges sont de plus en plus alourdies par les loyers des surfaces commerciales qui sont nettement plus élevés qu'en périphérie.

Analyse de Swiss Retail Federation

Selon une enquête réalisée durant l'automne 2004 par l'Association des moyennes et grandes entreprises du commerce de détail suisse (Swiss Retail Federation) dans les grandes agglomérations suisses³², le cœur des villes demeure un lieu d'intérêt et d'achat attractif pour les consommateurs. Ces derniers apprécient en effet les prestations des commerces du centre-ville, en terme de qualité de l'offre et du choix mais aussi en terme de service et d'atmosphère d'achat. Il devient toutefois difficile d'attirer suffisamment de clients au centre-ville, tant les exigences de ces derniers ont fortement augmenté en raison de l'offre proposée par les grandes surfaces périphériques et les shopping centers.

³² http://www.swiss-retail.ch/PHPKIT/content/download/Medienmitteilung_F.pdf

Par comparaison avec les centres commerciaux, les principales critiques des consommateurs à l'encontre des centres-villes visent leur accessibilité, les prix qui y sont pratiqués ainsi que la signalisation des commerces. La clientèle réclame aussi des centres-villes attrayants et animés.

La fréquentation des visiteurs au centre-ville a diminué d'environ 13% en Suisse entre 2000 et 2004. De même, le montant moyen d'achat a nettement diminué, passant de CHF 113.— en 2000 à CHF 88.— en 2004. Swiss Retail Federation souligne en outre qu'un client en voiture dépense en moyenne deux fois plus qu'un usager de transport public (CHF 155.— contre CHF 73.—). La multiplication des entraves à la circulation dans les centres-villes pourrait ainsi expliquer en partie ces baisses. Lors de l'étude, les clients se déclaraient en effet majoritairement insatisfaits par l'accès au centre ville (62%) ainsi que par l'insuffisance de places de stationnements. De fait, la part des clients motorisés a sensiblement diminué, pour tomber de 27% à 17%. Inversement, celle des clients empruntant les transports publics pour se rendre aux centres-villes est passée de 54% à 70%.

Importance de la restauration³³

Selon le recensement fédéral de l'année 2000³⁴, plus de 5'000 personnes par jour entrent dans le district de Nyon pour y travailler. On peut donc supposer que nombre d'entre eux prennent leur repas de midi hors domicile. Dès lors, il est évident que l'offre de restauration revêt une importance non négligeable pour attirer ces consommateurs potentiels dans le centre-ville.

Si les pendulaires choisissent de se restaurer près de leur lieu de travail, c'est souvent par manque de temps. L'offre des restaurants doit donc s'adapter afin de fournir un service de midi rapide. A ces fins, les restaurateurs peuvent par exemple proposer des buffets durant le temps de midi, des plats du jour ou encore à l'emporter. Une palette attractive de repas frais et « légers » est également susceptible de répondre aux attentes des consommateurs attentifs à leur santé qui choisissent parfois d'apporter eux-mêmes leurs repas pour cette raison. Le secteur « alimentation saine » (plats végétariens, mets pauvres en graisses, en cholestérol ou en calories, etc.) est en effet porteur et permet d'atténuer la conscience grandissante des prix chez les consommateurs (on est prêt à payer plus cher pour des produits sains ou de qualité).

La popularité croissante du discount en Suisse influence en effet également le marché de la restauration. Afin d'assurer leur pérennité, les hôteliers / cafetiers / restaurateurs ont de plus en plus besoin d'un profil clair, caractéristique et unique en son genre. Pour ce faire, ils peuvent se démarquer au niveau des prix, du service ou des produits, avec des plats particulièrement raffinés ou encore grâce à des concepts de restauration axés sur l'événementiel, afin de s'assurer des avantages en termes de différenciation. Cela est d'autant plus important pour les petits établissements qui doivent se concentrer sur une offre limitée, mais spécialisée.

Les clients deviennent en effet de plus en plus exigeants. Pour les attirer, les établissements publics ne peuvent plus se contenter de proposer uniquement une offre standard. Si l'offre de restauration est adaptée aux nouvelles attentes des consommateurs, elle constitue un élément qui peut permettre de rendre le centre-ville attrayant et animé en dehors des heures d'ouverture des commerces.

³³ "Reflet économique de la branche 2006 », Gastrosuisse

³⁴ www.scris.vd.ch

3.1.2 COMPOSITION COMMERCIALE IDÉALE

Le Canada est un pays très innovateur en ce qui concerne la redynamisation du commerce de centre-ville. C'est d'ailleurs au Canada qu'est apparue la notion de City Management (voir page 65). A Québec, la « Fondation Rues Principales »³⁵ est un organisme à but non lucratif qui développe des ententes de services avec les municipalités de toutes tailles désireuses de prendre en main le développement et la revitalisation socio-économique de leur milieu. Elle a comme mission la promotion d'un développement économique basé sur les atouts culturels, naturels et socio-économiques propres à chaque quartier, à chaque ville, à chaque village, et sur tout ce qui en fait l'identité.

En 2004, cette fondation a publié une étude sur « La composition commerciale idéale »³⁶. Cette étude visait à identifier le type de commerces et de services qui devraient se retrouver au sein d'une artère pour assurer la croissance et le dynamisme de cette dernière. Dans ce but, seize centres-villes en difficulté ont été étudiés et leur diversité commerciale a été comparée avec un équilibre souhaitable déterminé par l'étude d'un groupe de douze centres-villes qui font preuve d'une activité commerciale saine. Les villes choisies pour ces études étaient de tailles différentes et situées un peu partout sur le territoire québécois.

³⁵ <http://www.fondationruesprincipales.qc.ca/index.htm>

³⁶ <http://www.fondationruesprincipales.qc.ca/popupMDERR/etudeMDERR2.pdf> (05/01/07)

Définition des éléments pris en compte dans l'étude

Typologie des commerces et services offerts

- achats courants : achats fréquents réalisés avec un minimum d'efforts et situés à courte distance (épicerie, pharmacie, bureau de poste, banque, etc.)
- achats semi-courants : achats fréquents mais moins impulsifs, ils favorisent la visite de commerces de même nature et invitent le consommateur à comparer les prix (quincaillerie, vêtements, tissus, coiffure, cordonnier, fleuriste, etc.)
- achats réfléchis : achats peu fréquents qui nécessitent souvent un investissement d'argent plus important. Il y a comparaison de la marchandise, de sa qualité, de son prix, de son style, etc. La distance à parcourir importe moins (bijoux, accessoires automobiles, matériel informatique, etc.)
- restauration et divertissement : la consommation sur place crée de l'achalandage sur la rue, mais nécessite des possibilités de stationnement de longue durée (restaurants, théâtres, cinémas, hôtels, etc.)

Catégorie

Distingue les biens vendus (commerces), des services rendus (services) ainsi que des activités liées à la restauration et au divertissement.

Nature

Identifie la nature du produit ou du service offert : boulangerie, quincaillerie, boutique de vêtements, etc.

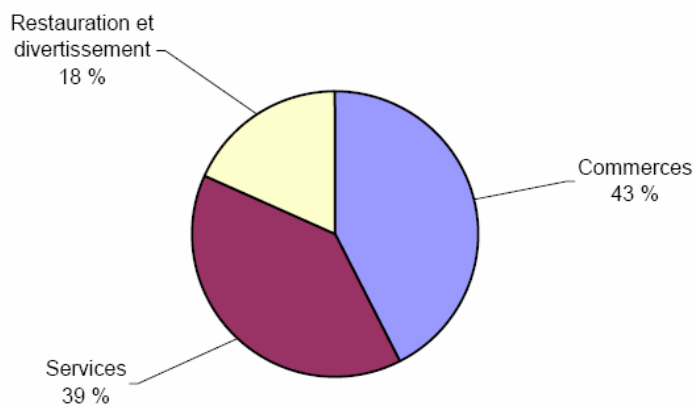
Services publics

Outre la répartition moyenne des commerces et des services, la présence de services et d'établissements publics est essentielle à la vitalité d'un centre-ville. Le rôle déterminant qu'ils jouent contribue à apporter l'achalandage nécessaire au dynamisme du lieu. Parmi les plus dynamiques, on trouve les écoles, les parcs publics, les hôtels de ville, les hôpitaux, les bureaux de poste, les bibliothèques, les musées, etc.

Conclusions de l'étude

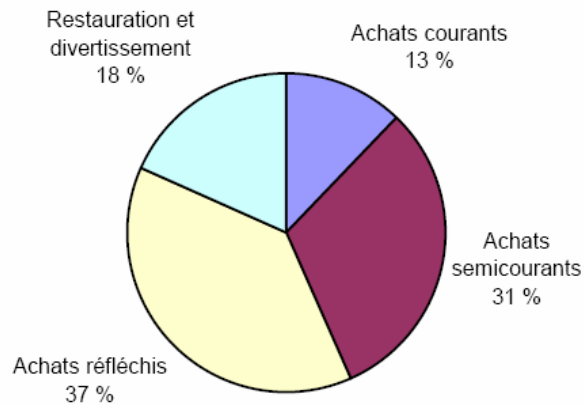
Bien que cette étude soit exploratoire, elle a en premier lieu démontré que la composition commerciale des artères dynamiques était relativement semblable, alors que les centres-villes en difficulté ne présentaient que peu de ressemblances entre eux. Par contre, il faut souligner qu'aucune différence marquée n'a été constatée entre une ville touristique et une autre qui l'est moins.

Fig. 3 : Répartition moyenne (%) des commerces et services des artères commerciales dynamiques selon la catégorie



Source : <http://www.fondationruesprincipales.qc.ca/popupMDERR/etudeMDERR2.pdf> (05/01/07)

Fig. 4 : Répartition globale moyenne (%) des commerces et services des artères commerciales dynamiques selon la typologie



Source : <http://www.fondationruesprincipales.qc.ca/popupMDERR/etudeMDERR2.pdf> (05/01/07)

Ainsi, un centre-ville en santé offrirait :

- entre 10% et 15% de commerces et de services d'achats courants
- entre 29% et 34% de commerces et de services d'achats semi-courants
- entre 33% et 42% de commerces et de services d'achats réfléchis
- entre 16% et 21% de restauration et divertissement

Quant aux centres-villes en difficulté, bien que de compositions relativement différentes, ils présentent tous un déséquilibre au sein de leur diversité commerciale. Principalement, les déséquilibres les plus importants se situent dans le domaine des commerces et services courants, qui sont trop présents dans ces artères. Ces centres-villes montrent également une sous-représentation de commerces et services semi-courants ainsi que d'établissements de restauration et de divertissement. Finalement, les commerces et services réfléchis sont surreprésentés dans 56% des artères étudiées. Plus précisément, le manque de commerces de détail semi-courants et la trop grande présence de services réfléchis caractérisent le plus les centres-villes en difficulté, bien qu'une grande variété de compositions commerciales s'y rencontrent.

En ce qui concerne le classement par catégorie, il s'avère que les entreprises de services sont généralement trop présentes dans les rues en difficulté. Cela concerne particulièrement les salons de coiffure, d'esthétique et de bronzage. Dans les villes dynamiques, ces services sont souvent situés ailleurs qu'au centre-ville, alors que dans les artères en difficulté, un bon nombre de ces entreprises sont situées au cœur de la ville. Ce fait a des conséquences importantes sur l'achalandage, puisque les services favorisent moins la présence de piétons dans la rue. La vitalité d'une rue, qui se perçoit habituellement par le nombre de personnes qui la fréquentent, s'en trouve affectée. La surreprésentation de services engendre ainsi souvent un manque de commerces, d'établissements de restauration et de divertissement. Or, la catégorie « restauration et divertissement » a pour effet d'attirer les consommateurs et de les inviter à fréquenter la rue commerçante. Par ailleurs, ce sont souvent les pubs et les tavernes qui sont sous-représentés lorsqu'il y a déséquilibre.

Il apparaît également que les commerces tels que l'épicerie spécialisée, le magasin de vêtements pour femmes ou pour hommes, les articles de décoration ainsi que les articles de sport sont généralement sous-représentés dans les centres-villes en difficulté. La présence de pharmacie est également souvent moindre que dans les artères dynamiques. Or, trois commerces de base générateurs d'achalandage ont été identifiés lors de l'étude : l'épicerie, la pharmacie et l'institution financière. Pour ces genres d'établissements, les artères en difficulté montrent un pourcentage inférieur (48.08%) à celui des centres-villes dynamiques (55.71%).

Selon cette étude, il y a donc un fort potentiel d'amélioration pour les centres-villes en difficulté si l'on travaille à la recherche d'équilibre au sein des commerces et services de base. Cela peut se faire notamment en recrutant de nouvelles entreprises pour combler les éventuelles lacunes constatées ainsi qu'en privilégiant le recrutement par nature (c'est-à-dire en fonction du produit ou du service offert) que par typologie (courant, semi-courant ou réfléchi) ou par catégorie (commerces, services ou restauration et divertissement).

Afin de déterminer si une rue commerciale est dynamique, la Fondation Rue Principales propose une grille d'analyse (cf. annexe B – « Grille d'analyse Fondation Rues Principales »). Cette grille est utilisée ci-dessous dans le cadre de l'analyse du centre-ville de Nyon (cf. point 3.1.4 – Analyse commerciale du centre ville de Nyon et Annexe D – Grille d'analyse Fondation Rues Principales »).

3.1.3 CENTRE-VILLE DE NYON

Historique³⁷

La ville a été fondée par les Romains entre 50 et 44 ans avant Jésus-Christ, sous le nom de Noviodunum³⁸, ce qui signifie « nouvelle forteresse » en langue gauloise. Des vestiges romains sont ainsi encore visibles dans la ville, tel que l'amphithéâtre de Noviodunum, le sixième amphithéâtre mis au jour en Suisse après Avenches, Vindonissa, Augst, Martigny et Berne



**Fig. 5 : amphithéâtre de Nyon
durant les fouilles³⁹**

La ville passa bien plus tard (vers l'an 1'300) en main du comte de Savoie, puis au seigneur de Vaud. En 1536, les Bernois prirent possession du Pays de Vaud et y introduisirent la Réforme, faisant passer la région du catholicisme au protestantisme.

Suite à la révolution de 1798, Vaud devint un canton helvétique en 1803. Nyon, à la fin du XIXe siècle, se modernisa notamment grâce au chemin de fer qui permit l'implantation, dans cette ville, d'industries qui perdurèrent jusqu'à récemment : pâtes alimentaires ou allumettes faisaient partie du paysage urbain. Actuellement, ce sont des sociétés implantées à Nyon qui font une partie de sa prospérité : outillage médical ou assurances en sont des exemples.

³⁷ <http://www.nyon.ch/culture/histoire/romaine.htm> (13/02/07)

³⁸ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Nyon> (20/01/07)

³⁹ <http://www.mrn.ch/French/Amphi.htm> (13/02/07)

Présentation de la ville⁴⁰

Le district de Nyon est idéalement positionné, au cœur du bassin lémanique, réputé pour sa qualité de vie et son dynamisme économique.

La ville de Nyon, d'une superficie de 674 m², est située sur un grand axe de communication entre Lausanne et Genève, au pied du Jura suisse et en bordure du lac Léman, à une altitude entre 372 et 478 mètres.

Fig. 6 : Carte du canton de Vaud



<http://map.myswitzerland.com/myswitzerland/?x=509772.00&y=142080.00&lang=fr>

⁴⁰ www.nyon.ch/economie/atouts/atouts.htm (13/02/07)



La gare de Nyon est classée en 2^{ème} position du canton en terme d'affluence, et ceci en raison d'un grand trafic dit pendulaire. Les voies de chemin de fer coupent la ville en deux entre la ville historique (au sud de la gare) et la ville moderne (au nord de la gare). Un passage sous la gare assure le lien piéton entre les deux parties de la ville.

Fig. 7 : Gare de Nyon

La rue de la gare constitue l'artère principale de la ville. Elle relie les fonctions vitales de la ville, soit les commerces et le centre administratif, avec les interfaces de transports publics.

Les rues adjacentes (perpendiculaires à la Rue de la Gare) connaissent moins d'achalandage. On y trouve toutefois quelques boutiques spécialisées et des restaurants.

En contrebas de la ville de Nyon et de son château, le quartier de Rive et son port offre quant à lui le charme du décor lémanique. Les visiteurs trouvent au bord du lac une vie attractive, dynamique, une perpétuelle ambiance de vacances.

Fig. 8 : Nyon au bord du lac



Tourisme

En plus de la richesse d'environnement que constitue la proximité immédiate des montagnes, du lac et de la campagne, la ville bénéficie d'une vaste infrastructure culturelle. Outre l'amphithéâtre et le Château de Nyon (forteresse romane construite au XIIe siècle, transformée au XVIe siècle et superbement situé sur un promontoire dominant le Léman), la ville de Nyon offre un choix de musées d'une remarquable diversité. Le patrimoine local est conservé dans trois institutions à vocation spécifique : le Musée National Suisse, le Musée du Léman et le Musée Romain.

De nombreux festivals de musique contribuent également à la renommée internationale de la région (Paléo Festival de Nyon, Caribana Festival, Rive Jazzy, Rives Folies, etc.).

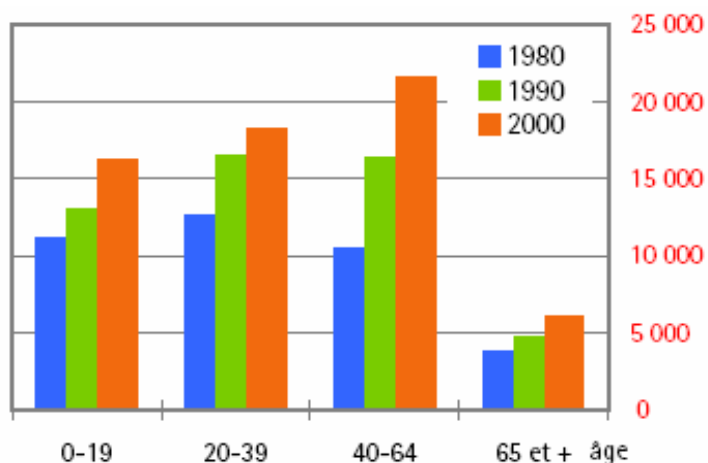
D'avril à octobre, un petit train sillonne Nyon du bord du lac au centre-ville et permet aux touristes qui y prennent place de découvrir les diverses facettes de la ville (vestiges romains, monuments, château, manufactures du 18^{ème} siècle, fontaines, etc.). La visite dure en tout une vingtaine de minutes et donne notamment droit à une réduction de 50% sur le prix de l'entrée au Musée Romain ou au Musée du Léman.

Population

En octobre 2006, la ville accueillait 17'400 habitants⁴¹. Lors du recensement fédéral de 2000⁴², la population du district de Nyon était composée de 30% d'étrangers et de 70% de suisses. 82% des actifs du district étaient employés dans le secteur tertiaire, 15% dans le secondaire et 4% dans le primaire.

Le cadre de vie de très grande qualité⁴³ que l'on trouve dans le district explique en grande partie l'afflux de nouveaux résidents observé au cours des trente dernières années. Les paysages sont en effet proches de ceux de la campagne, alors que la région offre la plupart des avantages d'une ville (accessibilité en transports publics et transports individuels, proximité des grandes villes de Romandie, centres commerciaux abondants, activités culturelles et sportives variées, etc.).

Fig. 9 : Population du district de Nyon par tranches d'âge (année 2000)



<http://www.scris.vd.ch/main.asp?DocID=1744&Language=F&ScrisKwd=S>

Le niveau d'enseignement dans la région constitue également un pôle d'attraction non négligeable (universités réputées à Genève et à Lausanne, Collège du Léman à Versoix, Ecole Moser à Nyon, Ecole d'ingénieurs de Changins, etc.).

⁴¹ http://www.nyon.ch/officiel/autorites/nyon_deuxmots.html (13/02/07)

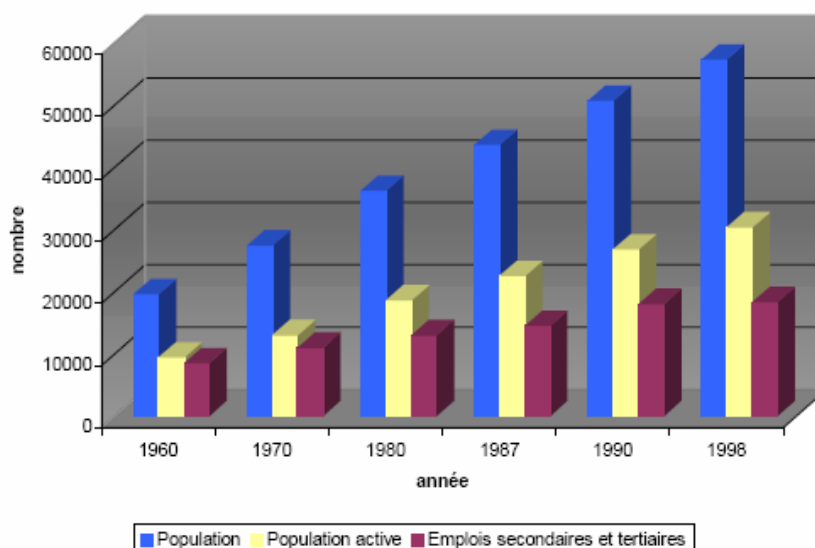
⁴² www.scris.vd.ch (09/01/07)

⁴³ <http://www.nyon.ch/economie/atouts/qualitedevie.htm> (13/02/07)

Grâce à sa situation privilégiée, Nyon attire notamment une population de personnes actives au sein des deux grandes villes de Lausanne et de Genève (employés de consulats ou de grandes entreprises basées dans la région, etc.).

Il s'ensuit cependant une dégradation de l'évolution du rapport emploi / population active (cf. annexe E – « Recensement 2000 – Emploi et population dans le district de Nyon »). C'est pourquoi la région travaille actuellement à l'établissement de conditions cadres afin de faciliter l'essor d'activités porteuses et le développement régional, par le développement des infrastructures, des offres de transport et de logement, etc. Le but est d'éviter que Nyon ne devienne une cité-dortoir pour les actifs qui travaillent à Genève.

Fig. 10 : Population et emplois dans le district de Nyon (1960-1998)



http://www.nyon.ch/pdf/economie/synthese_2001.pdf (13/02/07)

Marché immobilier⁴⁴

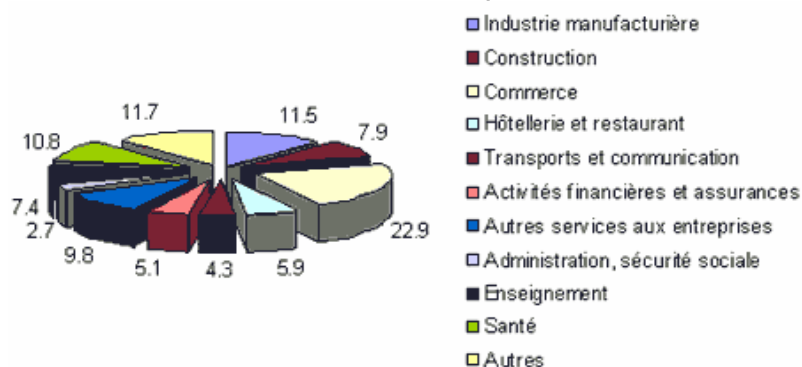
L'attrait de la commune de Nyon, ainsi que d'autres communes du bassin inférieur du Léman telles que Morges et Rolle, ne faiblit pas. L'activité de construction y augmente avec un niveau d'investissement presque deux fois plus élevé que celui pratiqué dans le reste du canton et les prix restent élevés. Le boom du marché immobilier vient en partie de la forte croissance démographique observée dans la région (plus de 2% par an), due à un déplacement de la population depuis Genève, où la demande en logement est très difficile à satisfaire.

⁴⁴ « Le marché immobilier vaudois », Les cahiers de l'économie vaudoise, BCV – Automne 2006 (cf. Annexe F – « Evolution des prix de l'immobilier dans le district de Nyon »)

Economie

Le contexte socio-économique du district favorise le développement d'activités de services à la population résidente telles que les activités de commerce, les services de santé, l'enseignement, les transports et l'administration, ainsi que les services de la banque, de l'assurance et les activités du bâtiment. Au total, un peu plus de 60% des 18'000 emplois du district sont consacrés à une prestation purement régionale.

**Fig. 11 : Principales activités secondaires et tertiaires à Nyon (année 2001)
en % du total des emplois**



<http://www.nyon.ch/economie/atouts/entreprises.htm> (13/02/07)

Lors du recensement fédéral de septembre 2001, la ville de Nyon comptait 1'131 entreprises des secteurs secondaire et tertiaire sur son territoire, ce qui représentait plus de 9'000 places de travail.

Parmi les entreprises et organisations qui ont choisi cette ville pour siège, citons notamment :

- l'UEFA – Union des Associations Européennes de Football
- le centre administratif européen de Beckman Coulter
- un centre de production pharmaceutique Novartis
- le siège suisse de Tupperware Corporation SA

L'ARN (Association pour l'aménagement de la région nyonnaise) et la société PoleNyon (société coopérative pour le développement économique du district) oeuvrent afin d'attirer de nouvelles entreprises sur le district et maintenir un tissu économique dynamique et attractif dans la région. L'existence de ces structures permet à la ville de Nyon de bénéficier d'un service d'accueil aux entreprises performant. Ainsi, le « Service de promotion économique de la ville de Nyon » se place comme interlocuteur unique entre les entreprises qui souhaitent s'implanter sur le territoire nyonnais et les administrations fédérales, cantonales et communales.

Projets en cours dans la ville de Nyon1) **COMPANYON**

COMPANYON est une démarche participative instaurée par les autorités de la ville de Nyon afin de consulter ses habitants. Elle vise à permettre à tous les habitants, y compris ceux qui ont peu d'expérience dans les processus politiques, de s'impliquer dans la vie de leur cité, et ce dans tous les domaines qui leur tiennent à cœur : habitat, déplacements, écoles, crèches, commerces, places publiques, espaces verts, vie associative, etc. Les autorités nyonnaises ambitionnent ainsi de mieux prendre en compte les besoins de la population, tout en développant des projets répondant aux objectifs suivants :

- accroître l'identification et l'intégration des habitants à leur ville
- rapprocher les habitants des autorités politiques et administratives
- inciter les habitants à s'impliquer davantage dans leur environnement social immédiat ainsi que dans la vie de leur commune
- améliorer la qualité de vie des habitants en collant au plus près de leurs besoins
- renforcer les liens entre les habitants de tous âges et de toutes origines.

Le lancement officiel de la démarche a eu lieu le 25 octobre 2006. Une brochure explicative avait déjà été envoyée début octobre à tous les ménages, entreprises et associations de Nyon. Depuis, deux ateliers d'innovation (regroupant à chaque fois environ quatre-vingts personnes, sur inscription) ont été organisés. Chacun(e) pouvait exprimer ses préoccupations et partager ses idées d'améliorations. Les résultats sont quant à eux attendus pour le mois de novembre 2007.

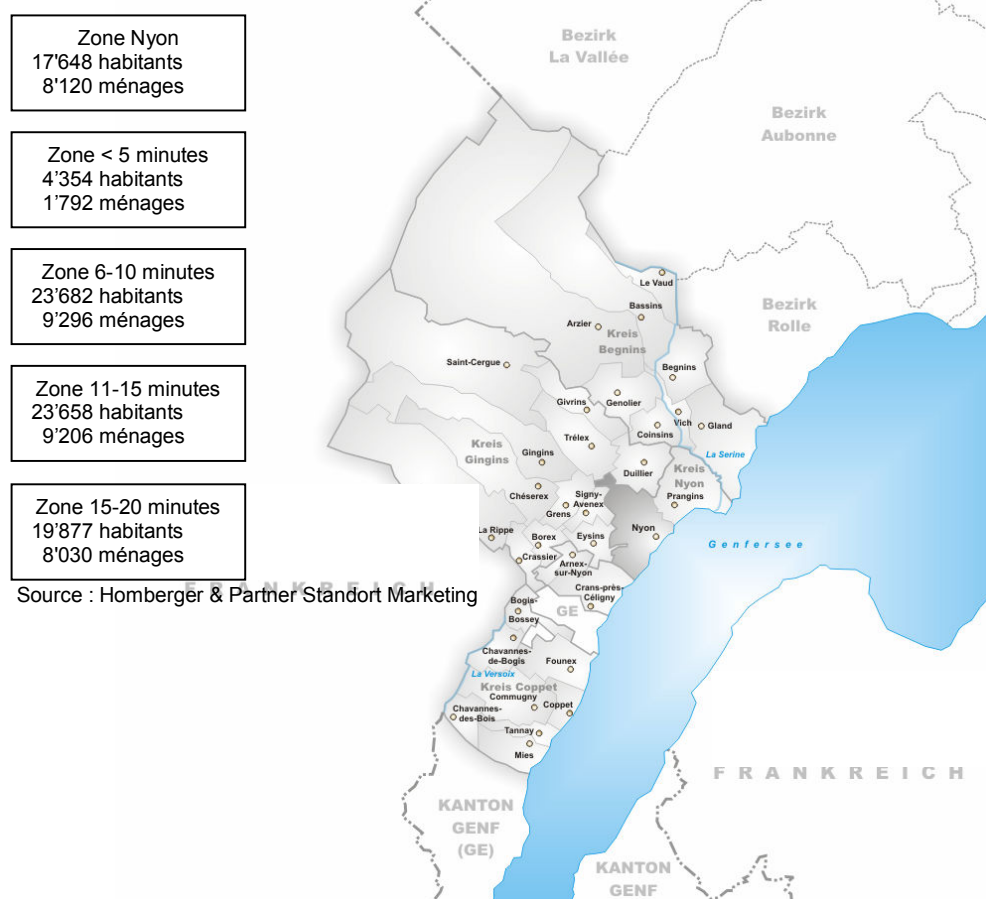
3.1.4 ANALYSE COMMERCIALE DU CENTRE-VILLE DE NYON

Potentiel de marché (clientèle)

La fonction de centralisation de la ville de Nyon absorbe une grande partie du pouvoir d'achat de la région alentour. Grâce à la proximité de la gare, le centre-ville bénéficie d'un important trafic de personnes venant avec les transports publics. La proximité du centre commercial « La Combe » (Migros) contribue également à attirer la clientèle au départ de la Rue de la Gare.

Selon une analyse délivrée en août 2006 par la société Homberger & Standort Marketing⁴⁵, la zone d'attraction globale du centre-ville de Nyon pourrait atteindre pratiquement les 90'000 habitants, soit plus de 36'000 ménages.

Fig. 12 : Carte du district de Nyon



http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8c/Karte_Gemeinde_Nyon.png (13/02/07)

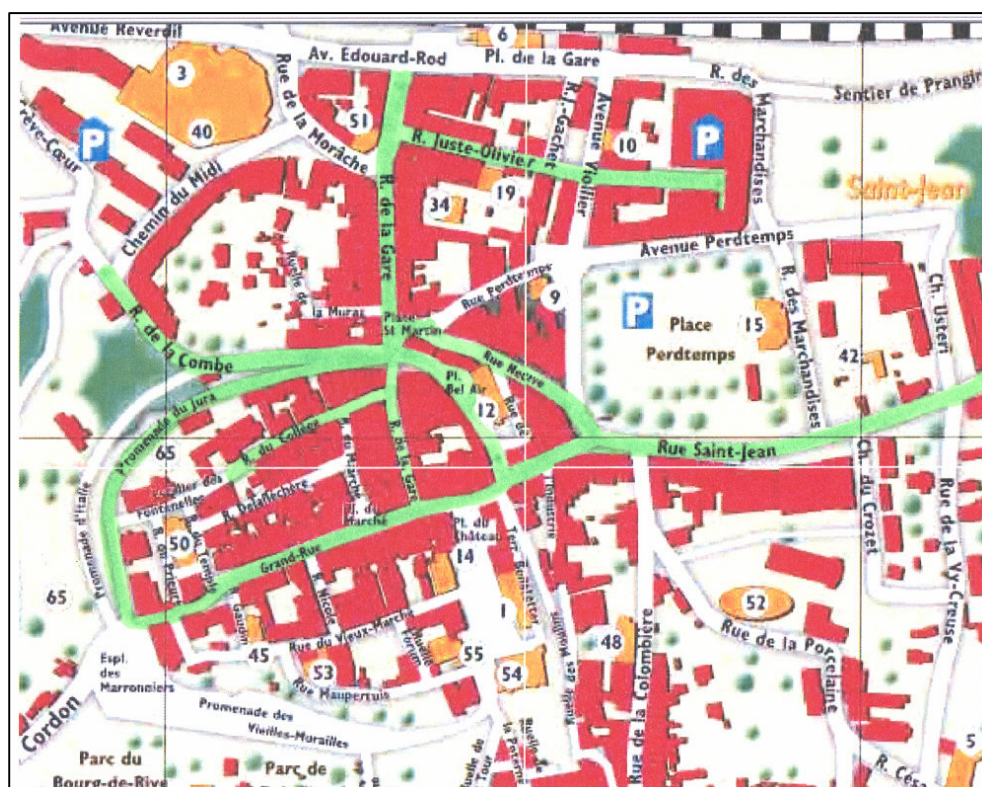
⁴⁵ « Analyse d'emplacement à Nyon – Projet Martinet », Homberger & Partner Standort Marketing, août 2006

Composition des commerces du centre-ville de Nyon⁴⁶

1) *Délimitation du secteur d'étude*

Selon les indications d'Usine21, le centre-ville est formé des rues suivantes : Rue de la Gare, Rue Juste-Olivier, Rue Neuve, Place St-Martin, Place Bel-Air, Rue de la Combe, Promenade du Jura, Rue du Collège, Grande Rue et Rue St-Jean.

Fig. 13 : Carte du centre-ville de Nyon



http://www.pucealoreille.ch/plan/ca_00_neo.htm

Etant donné que la commune n'est actuellement pas en mesure de fournir une liste exhaustive des commerces du centre-ville (inventaire en cours selon la loi LEAE), j'ai choisi de limiter l'étude de la composition commerciale du centre-ville à la Rue de la Gare dont j'ai moi-même inventorié les entreprises.

⁴⁶ Selon l'outil d'analyse proposé par la Fondation Rues Principales

2) *Inventaire des places d'affaires*

Selon l'annuaire en ligne de Swisscom (www.directories.ch), sur quelques 240 inscriptions à la Rue de la Gare de Nyon, 96 concernent des professionnels, répartis selon les catégories ci-dessous.

Tab. 9 : Inventaire des places d'affaires de la rue de la gare par nature d'entreprises

Nature de l'entreprise	Nb	Typologie
Médecins / dentistes / thérapeutes	19	Service réfléchi
Sociétés de service	14	Service réfléchi
Boutiques de vêtements	13	Commerce semi-courant
Salons de coiffure ou d'esthétique	9	Service semi-courant
Bars / restaurant	4	Restauration
Pharmacies / parfumeries	4	Commerce courant
Bijouteries / horlogeries	4	Commerce réfléchi
Boucheries / charcuteries	3	Commerce courant
Ecoles / instituts de formation	3	Service réfléchi
Boulangeries / pâtisseries	2	Commerce courant
Magasins de décoration & accessoires	2	Commerce réfléchi
Magasins de chaussures	2	Commerce semi-courant
Maroquinerie & accessoires	2	Commerce réfléchi
Opticiens	2	Commerce réfléchi
Fleuristes	2	Commerce semi-courant
Services publics	2	Service réfléchi
Banque	1	Service courant
Commerce de bureautique	1	Commerce réfléchi
Construction / équip. Maison	1	Commerce réfléchi
Epicerie / primeur	1	Commerce courant
Grand magasin	1	Commerce courant
Kiosque	1	Commerce courant
Pressing	1	Service semi-courant
Galerie d'art	1	Commerce réfléchi
Crèche	1	Service semi-courant

Source : www.directories.ch (09/02/07),

cf. Annexe G – « Liste détaillée des places d'affaires de la rue de la gare de Nyon »

3) Calcul de la diversité commerciale

Selon les grilles proposées par la Fondation Rues Principales, il s'agit de calculer tour à tour la fréquence relative de chaque typologie de commerces / services (courant, semi-courant, réfléchi), puis de chaque catégorie d'établissement (commerce, service, restauration / divertissement) afin de comparer la diversité de l'artère avec le ratio « idéal ».

La formule utilisée est : $\frac{\text{donnée} \times 100}{\text{grand total}}$

Tab. 10 : Diversité commerciale à la rue de la gare par typologie

Diversité par typologie « courant, semi-courant, réfléchi, restauration »				
Typologie	Nombre de places d'affaires	Diversité commerciale relative	Diversité commerciale « idéale »	Constats
Courant	13	13,54%	10% à 15%	= =
Commerces	12	92,30%	66%	++
Services	1	7,70%	34%	--
Semi-courant	28	29,17%	29% à 34%	=
Commerces	17	60,71%	65%	-
Services	11	39,29%	35%	+
Réfléchi	51	53,1212%	33% à 42%	++
Commerces	13	25,49%	35%	--
Services	38	74,51%	65%	+
Restauration	4	4,17%	16% à 21%	--
TOTAL	96	100%	100%	

Tab. 11 : Diversité commerciale à la rue de la gare par catégorie

Diversité par catégorie « commerces, services, restauration »				
Catégorie	Nombre de places d'affaires	Fréquence (%)	Diversité commerciale « idéale »	Constats
Commerces	42	43,75%	40% à 46%	= =
Courants	12	12,5%		
Semi-courants	17	17,71%		
Réfléchis	13	13,54%		
Services	50	52,08%	34% à 44%	++
Courants	1	1,04%		
Semi-courants	11	11,46%		
Réfléchis	38	39,58%		
Restaurants	4	4,17%	16% à 21%	--
TOTAL	96	100%	100%	

4) *Constats*

a) Etablissement de restauration & divertissement

Typologie	Nombre de places d'affaires	Diversité commerciale relative	Diversité commerciale « idéale »	Constats
Restauration	4	4,17%	16% à 21%	- -

La première constatation qui saute aux yeux est le manque d'établissements de restauration et de divertissements présents sur la Rue de la Gare. Ils représentent tout juste un quart du ratio idéal préconisé ! Certes, le taux de 4.17% calculé pour ce type de place d'affaires ne prend pas en compte la restauration « sur le pouce » proposée par le grand magasin Manor (avec son espace café Appunto) ou par les deux boulangeries-pâtisseries présentes dans la rue. Cependant, même si l'on inclut ces trois établissements dans le calcul, on obtient un taux largement inférieur au ratio préconisé par la Fondation Rue Principales, qui devrait idéalement se situer entre 16% et 21% : $(7*100) / 96 = 7,3\%$

Il y a sans doute davantage d'établissements de ce type dans les rues adjacentes, mais leur sous-représentation sur la rue analysée peut aboutir à un manque d'animation. Ce type de commerces favorise en effet grandement l'achalandage, en particulier en dehors des heures d'ouvertures des magasins, et incite également les consommateurs à rester plus longtemps dans le centre-ville.

b) Services de type réfléchi (médecins, assurances, agences immobilières, etc.)

Typologie	Nombre de places d'affaires	Diversité commerciale relative	Diversité commerciale « idéale »	Constats
Réfléchi	51	53,1212%	33% à 42%	++
Commerces	13	25,49%	35%	--
Services	38	74,51%	65%	+

Les commerces et services de type réfléchi (achats et actes planifiés) sont surreprésentés dans la rue analysée. Il y a de plus un déséquilibre dans la répartition commerces / services de ce type de places d'affaires.

A l'origine de ce déséquilibre, on constate en particulier une forte présence de médecins, dentistes et thérapeutes en tout genre (ostéopathes, logopédistes, etc.). Il se peut néanmoins qu'une partie d'entre eux soient répertoriés dans l'annuaire des professionnels, alors que la rue de la gare constitue également – ou uniquement ! – leur adresse privée.

c) Services courants (banques et clubs vidéos)

Typologie	Nombre de places d'affaires	Diversité commerciale relative	Diversité commerciale « idéale »	Constats
Courant	13	13,54%	10% à 15%	= =
Commerces	12	92,30%	66%	++
Services	1	7,70%	34%	--

A priori, la représentation des places d'affaires courantes paraît idéale. Il y a néanmoins un déséquilibre entre commerces et services de ce type, les services courants de type banque, poste, club vidéos, etc. étant sous-représentés dans la rue analysée. En effet, seule une succursale de banque est présente à la Rue de la Gare. Hors, dans une rue commerciale, la possibilité de prélever des liquidités est un élément important et recherché. Dans l'étude, la présence de guichets automatiques pour le retrait d'argent (ex. bancomat) n'est pas prise en compte mais elle devrait être privilégiée afin de compenser l'absence de succursales bancaires.

d) Etablissement de restauration & divertissement

Catégorie	Nombre de places d'affaires	Fréquence (%)	Diversité commerciale « idéale »	Constats
Services	50	52,08%	34% à 44%	++
Courants	1	1,04%		
Semi-courants	11	11,46%		
Réfléchis	38	39,58%		

Le calcul des ratios démontre de manière générale une surreprésentation d'entreprises de services, qui semble se faire au détriment des établissements de type restauration et divertissement. Ce déséquilibre peut en partie être expliqué par la présence de nombreux médecins (comme expliqué préalablement dans l'analyse des places d'affaires de type réfléchi), mais il démontre surtout une tendance visible actuellement dans les centres-villes et qui contribue à leur dévitalisation, puisque les services, en particulier de type réfléchi, sont les activités qui génèrent le moins d'achalandage dans le centre !

5) Enseignements & mesures

ENSEIGNEMENTS – « FONDATION RUES PRINCIPALES »

- les établissements de type restauration & divertissement sont sous-représentés sur la Rue de la Gare. Il convient tout d'abord d'analyser si l'offre en restaurants, bars, cinémas, théâtre, etc. est suffisante au centre-ville de façon globale, puis d'encourager l'installation d'établissements de ce type sur la Rue de la Gare.
- les entreprises de services sont surreprésentées au centre-ville, ce qui est l'un des facteurs de dévitalisation constaté par la Fondation Rue Principales. Pour pallier à cette tendance, le centre-ville de Nyon devrait se doter de davantage d'établissements de restauration et de divertissement, augmenter la part des commerces semi-courants (notamment les librairies / papeteries qui sont sous-représentées dans la rue) et des commerces réfléchis (type magasin de sport, boutique de décoration, etc.)
- il y a un déficit de services de type courant dans la rue analysée. S'il n'y a qu'une seule succursale de banque, est-il possible d'augmenter la présence de guichets automatiques pour le retrait d'argent (ex. bancomat) ?

Marchés et animations

Fig. 14 : Marché dans la ville de Nyon



La ville de Nyon perpétue la tradition du marché alimentaire et artisanal, tous les mercredis et samedis matin.

Le premier jeudi de chaque mois a également lieu la « Foire de Nyon » (non-alimentaire) et le premier samedi de chaque mois le marché des artisans sur la Place du Midi.

A Noël, au Printemps, en Automne ou lors d'autres occasions telles que Pâques, la Société Industrielle et Commerciale de Nyon organise également des grands marchés, en collaboration avec la police et l'office du tourisme.

Concurrence commerciale

Les principaux concurrents du centre-ville de Nyon sous forme de centres commerciaux sont :

Tab. 12 : Tableau des principaux concurrents au commerce du centre-ville de Nyon (données 2005)

	Surface de vente (m ²)	CA (CHF en Mio)	Nb de places de parc
1. Signy Centre, Signy	12'960	138.6	1'200
2. Centre commercial, Chavannes-de-Bogis	21'000	193.3	1'250
3. Littoral centre, Allaman	14'000	91.8	860

Source : Homberger & Partner Standort Marketing ⁴⁷

Tab. 15 : Situation des principaux centres commerciaux autour de Nyon



http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8c/Karte_Gemeinde_Nyon.png (13/02/07)

⁴⁷ « Analyse d'emplacement à Nyon – Projet Martinet », Homberger & Partner Standort Marketing, août 2006

Le centre commercial La Combe à Nyon jouit d'une bonne attractivité commerciale par rapport aux centres commerciaux cités ci-dessus, mais il n'est à l'inverse pas perçu comme un concurrent pour les commerces du centre-ville. Il contribue en effet à attirer la clientèle en ville de Nyon, ce dont les commerçants de la ville ont conscience (éléments constatés au travers des questionnaires commerçants, voir page 64).

Lors de la réalisation de ce travail, j'ai choisi de mettre le centre commercial de Signy en parallèle des commerces du centre-ville, c'est-à-dire d'étudier les pratiques de ces concurrents et de mener l'enquête usagers/consommateurs au sein des deux lieux. Les raisons qui m'ont poussée à choisir Signy-Centre plutôt que l'un des autres concurrents du centre-ville de Nyon sont :

- la proximité géographique entre Signy-Centre et la ville de Nyon (et donc la forte ressemblance des zones de chalandise touchées)
- le positionnement de Signy-Centre qui, tout comme le centre-ville, n'est ni profilé « haut de gamme » ni « bas de gamme » mais se veut accessible à tous
- la présence d'une succursale Coop au sein de Signy-Centre :

J'ai été surprise de constater l'absence du numéro deux de la distribution suisse au centre-ville de Nyon. En fait, il existe bel et bien une succursale Coop à Nyon, mais elle se situe à la Rue des Eules, au nord-est de la ville, justement à proximité de la route qui mène à Signy-Centre (où se trouve justement un hypermarché Coop). Depuis des décennies, Coop et Migros se partagent une belle part du marché du commerce de détail en Suisse. Les consommateurs ont donc pour la plupart développé une forte affinité avec l'une ou l'autre de ces enseignes, dont l'absence au centre-ville peut être préjudiciable au commerce. Les consommateurs qui affectionnent les produits du groupe Coop doivent en effet inévitablement se déplacer hors du centre-ville pour effectuer leurs achats.

3.2 ENQUÊTE AUPRÈS DES COMMERÇANTS⁴⁸

3.2.1 METHODE

La présente enquête relève davantage du sondage d'opinions que de la récolte scientifique de données. Le but était d'obtenir l'avis des commerçants quant à certains aspects du centre-ville de Nyon ainsi qu'à diverses propositions d'actions que nous pourrions leur soumettre. Une fois que le rapport d'Usine21 sera remis à la Société Industrielle et Commerciale de Nyon, cette dernière devra cependant soumettre les solutions préconisées au vote de ses membres.

Récolte des données

Le questionnaire a été réalisé en collaboration avec Sacha Carvignesi, un étudiant en géographie qui participe également à l'étude coordonnée par Usine21. En raison des contraintes pour le rendu de mon travail, les entretiens se sont déroulés dans le courant des mois de décembre et de janvier, sur trois journées. Il s'agit hélas d'une période chargée pour les commerçants en raison des fêtes de fin d'année et des soldes, ce qui explique que beaucoup d'entre eux manquaient de temps pour répondre aux questions des enquêteurs. Au final, seuls 26 questionnaires valides ont été récoltés auprès de représentants de différentes branches :

- 5 boutiques de vêtements
- 4 prestataires de services (une agence immobilière, une agence de voyage, un cabinet esthétique et un salon de coiffure)
- 3 magasins d'équipement audio-visuel
- 2 boutiques de décoration
- 2 magasins de chaussures
- 2 horlogeries / bijouteries
- 1 centre commercial (Manor)
- 1 restaurant
- 1 boucherie / charcuterie
- 1 parfumerie
- 1 pharmacie
- 1 fleuriste
- 1 papeterie haut de gamme
- 1 kiosque

⁴⁸ cf. Annexe H – Enquête « Prestataires de biens & services »

3.2.2 ANALYSES & CONSTATS

a) Perception du centre-ville⁴⁹

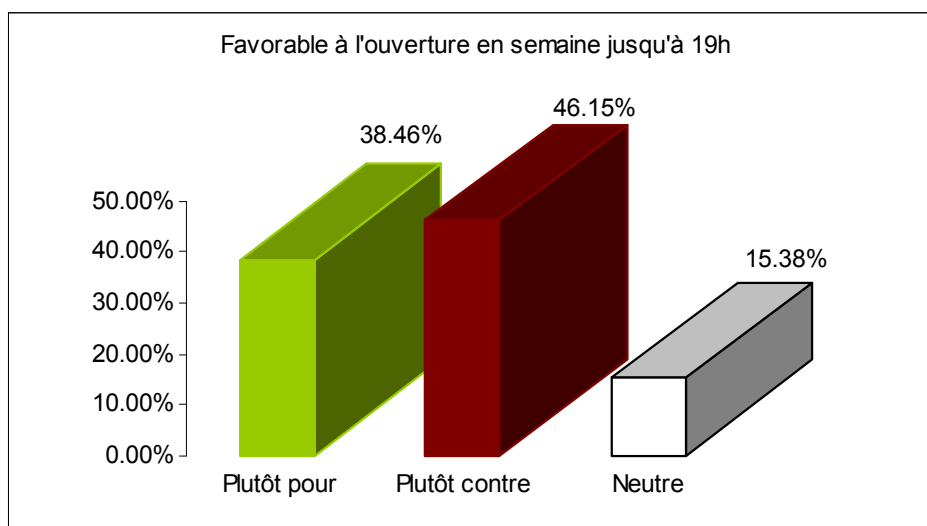
La majorité des commerçants interrogés (65%) trouvent que le centre est plutôt vivant. Toutefois, aucun d'entre eux ne le cite comme « très vivant et attractif ». Il y a donc une marge de progression certaine au niveau de l'animation de la rue et de l'augmentation de l'achalandage.

Les jours de marché, la présence de zone piétonne, les animations culturelles, ainsi que la présence du centre commercial La Combe sont perçus comme des éléments qui stimulent le commerce du centre-ville. En ce qui concerne les éléments qui ont une influence négative sur leur activité, les commerçants identifient principalement l'insuffisance de places de parc à disposition de la clientèle, ainsi que la concurrence des centres commerciaux de périphérie.

b) Horaires d'ouvertures

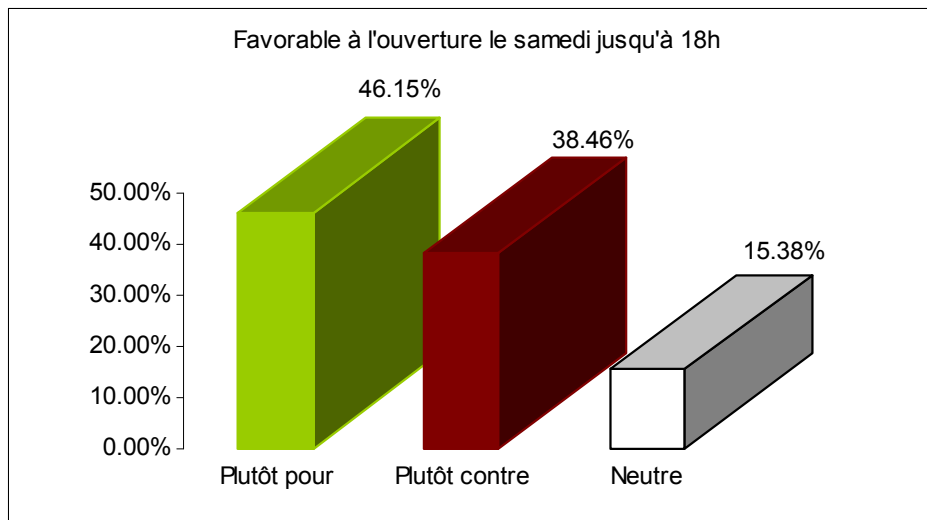
En ce qui concerne le sujet épineux des horaires d'ouverture, les avis sont partagés mais la majorité des commerçants interrogés affichent une résistance face au prolongement des horaires, en semaine tout du moins.

Fig. 16 : Résultat du sondage commerçants sur l'ouverture prolongée en semaine



⁴⁹ Cf. Annexe H – « Résultats de l'enquête commerçants et prestataires de services »

Fig. 17 : Résultat du sondage commerçants sur l'ouverture prolongée le samedi



Si les commerçants se montrent davantage favorables à une ouverture plus tardive le samedi, c'est sans doute qu'ils ont pu remarquer qu'une partie des clients prolongeaient leurs achats dans les centres commerciaux de périphérie ce jour (notons que la plupart de ces derniers sont justement ouverts jusqu'à 18h le samedi et 19h en semaine).

Le sujet des horaires d'ouverture fait actuellement l'objet de négociation entre la SIC, ses membres, les autorités et les syndicats. Cela fait néanmoins plus de 10 ans que la question revient de façon cyclique (en 1995, la SIC mandatait une entreprise genevoise spécialisée dans les enquêtes téléphoniques pour réaliser une étude sur les ouvertures nocturnes et en 1998 la question de la prolongation des heures d'ouverture faisait l'objet d'un refus lors d'une votation populaire).

c) Propositions d'actions

Parmi les propositions soumises à l'appréciation des commerçants, les suivantes ont été plébiscitées :

- | | |
|--|-------------|
| - l'affichage d'un plan de quartier mentionnant les différents commerces | 100% |
| - la mise en place de chèques-cadeaux valables dans tous les commerces | 80% |
| - l'impression d'un prospectus commun pour les entreprises du centre-ville | 80% |
| - l'engagement d'un City Manager | 76% |
| - la création d'un nouveau logo pour les commerçants de la ville | 64% |

d) Suggestions et remarques

Le questionnaire a également permis de récolter des remarques pertinentes de la part des commerçants. Parmi ces dernières, j'ai relevé ci-dessous celles qui devraient être prises en compte par la SIC et/ou la ville de Nyon :

- l'une des personnes interrogées a suggéré la création d'un parking dévolu aux commerçants, afin que ces derniers n'occupent pas des places qui pourraient accueillir leurs clients
- plusieurs commerçants ont relevé le manque de communication entre eux
- le manque de diversité des commerces a été abordé par plusieurs des participants à l'enquête, qui ont également dénoté un manque de magasins de luxe et d'offre de vêtements pour homme
- la présence importante d'opticiens et de coiffeurs est très critiquée

3.3 ENQUÊTE AUPRÈS DES CONSOMMATEURS⁵⁰

3.3.1 METHODE

- a) **La rédaction de l'enquête** a été réalisée conjointement avec deux autres étudiantes qui participent au projet d'Usine21 sur mandat de la ville de Nyon⁵¹. Au-delà des données économiques, les questions posées visent donc également à recueillir des informations sur la mobilité des personnes ainsi que sur la perception de sociabilité au sein du centre-ville et du centre commercial de Signy. Le questionnaire tient compte des recommandations de Monsieur Clivaz, professeur responsable de mon travail. Il a également été relu et approuvé par l'association Usine21 qui coordonne le projet des mandants finaux (Ville de Nyon et SIC) et soumis à un test dans la rue sur un échantillon aléatoire d'une dizaine de personnes.
- a) **Les zones prises en compte** sont le centre-ville de Nyon et le centre commercial de Signy. On cherche ainsi à mettre en lumière les différences de perception des usagers par rapport à ces deux lieux, ainsi que leur éventuelle complémentarité.

Au centre-ville, les enquêteurs se sont répartis dans la Rue de la Gare, à trois endroits considérés comme stratégiques : au début de la zone piétonne de la rue de la gare (lieu de passage important car proche de la gare et des arrêts de bus mais également du centre commercial La Combes), sur la place St-Martin (emplacement central de la Rue de la Gare, dans un environnement mi-piéton mi-routier), et à l'autre extrémité de la Rue de la Gare (considéré comme l'endroit le moins fréquenté de cette rue, mais susceptible de concerner d'autres types de clients). Le choix de ces postes différents permet d'avoir une vue plus réelle des pratiquants du centre.

Dans le centre-commercial de Signy, les enquêtes ont été menées dans chacun des trois étages qui composent le mall, pour majorité à proximité des escalators et des ascenseurs où la plupart des flux circulent.

⁵⁰ Cf. Annexe I – Enquête consommateurs

⁵¹ Questionnaire réalisé en collaboration avec une étudiante en géographie (Aude Boni) qui cherche à analyser les aspects de mobilité des individus dans le cadre de leurs achats, et avec une étudiante en sociologie (Aude Iseli) qui souhaite mettre en lumière et comparer la sociabilité des centres-villes et des centres-commerciaux. Ces étudiantes participent également au projet d'étude coordonné par Usine21 pour la ville de Nyon.

- b) **L'échantillon est aléatoire**, il n'est pas l'issu d'un système de quotas. Il prend en compte les personnes fréquentant le centre au moment de l'enquête et considère cet échantillon de personnes comme représentatif des usagers qui fréquentent habituellement le centre. La méthode d'échantillonnage « aléatoire » ne permet sans doute pas d'être représentatif au sens statistique mais offre une bonne représentation des personnes présentes dans un lieu donné, un jour donné.
- c) **La récolte des données** s'est effectuée par entretien avec les pratiquants du centre. Les enquêteurs étaient les personnes qui ont réalisé le questionnaire. Toute personne fréquentant le centre au moment de l'enquête était susceptible d'être interrogée, à condition qu'elle soit en âge d'y répondre (autrement dit en âge de fréquenter le centre-ville de façon autonome et d'être un client potentiel) et qu'elle veuille bien se prêter à l'exercice.
- d) **Les jours retenus pour la récolte des données** ont été choisis dans le but de toucher plusieurs types d'utilisateurs du centre. C'est pourquoi il a été décidé de mener les enquêtes durant :
- la journée du samedi, qui représente un jour de record d'affluence durant lequel la majorité de la population a congé
 - la journée du mardi, jour de semaine durant lequel la totalité des commerces sont ouverts, qui présente en général une basse affluence mais sans aucune particularité susceptible de fausser l'enquête (le lundi certains commerces sont fermés, l'affluence du mercredi après-midi est faussée par les congés scolaires, le jeudi des nocturnes sont proposées au centre et le vendredi est trop proche du week-end)

Afin d'obtenir des résultats aussi représentatifs que possible, l'enquête s'est donc déroulée au centre-ville de Nyon un mardi et un samedi du début du mois de décembre, et la même procédure a été appliquée à Signy-Centre. Enfin, les dates ont été choisies avec attention afin qu'elles ne coïncident pas avec des animations particulières susceptibles de fausser l'enquête.

- e) **L'enquête a permis de récolter 271 questionnaires valides**, répartis entre 125 questionnaires récoltés au centre-ville de Nyon et 146 questionnaires récoltés à Signy-Centre.

3.3.2 ANALYSES & CONSTATS

Les nouvelles tendances de la consommation ont été largement décrites dans la première partie de ce travail. L'enquête réalisée auprès des usagers du centre-ville et du centre commercial de Signy n'a pas mis en lumière de différences notables avec les modes de consommation actuels et m'a seulement permis de confirmer les divers éléments abordés jusqu'ici. Les résultats complets de l'enquête seront néanmoins communiqués à la SIC afin de démontrer que, après analyse, la situation commerciale de la ville de Nyon ne diffère pas de celle des autres agglomérations de Suisse Romande.

Critères de comparaison

La comparaison de différents critères entre les deux lieux (atmosphère, choix des produits, qualité de l'offre, etc.) a tout simplement confirmé que, pour les utilisateurs de transports motorisés, il est plus facile d'accéder au centre commercial qu'au centre-ville !

Fréquence

L'analyse de la fréquentation des deux places commerciales montre que la majorité des usagers interrogés au centre commercial fréquentent le lieu en moyenne une ou deux fois par semaine (62%), tandis qu'une large partie (49%) des usagers interrogés au centre-ville y sont présents tous les jours. Il n'y a cependant rien d'étonnant dans ces taux de fréquentation, sachant que la majorité des gens effectuent leurs achats le samedi (jour de congé hebdomadaire pour la plupart des gens), soit une ou deux fois par semaine. Quant à la présence quotidienne au centre-ville, elle est principalement influencée par ses habitants et les gens qui y travaillent.

Offre

En ce qui concerne la diversité de l'offre, l'insuffisance de magasins de vêtements a été relevée dans les deux lieux où l'enquête a été menée (13.45% pour le centre-ville contre 15.17% à Signy-Centre). Ces remarques concernent principalement la mode masculine et les vêtements pour enfants. Au centre commercial de Signy, l'absence de papeterie / librairie est également regrettée (10.34%).

Parmi les enseignes considérées comme attractives par les consommateurs, citons :

Au centre-ville :

- le centre commercial La Combe (10%*)
- le centre commercial Manor (7%*)
- le marché dans le centre-ville (5%)
- le magasin de mode H&M (4%)

*sur 125 personnes interrogées

A Signy-Centre:

- le supermarché Coop (27%*)
- l'Interdiscount XXL (7%*)
- Ochsner-sport (5%)
- le magasin de vêtements Vögele (5%)

*sur 146 personnes interrogées

4.1 BEST PRACTICES EN CENTRE-VILLE

4.1.1 CITY MANAGEMENT

En Europe, la plupart des villes qui se caractérisent par une zone commerciale développée en périphérie connaissent des problèmes de dévitalisation de leur centre. Des villes importantes telles que Lyon, Liverpool ou encore Melbourne ont déjà choisi de parier sur le City Management comme outil de gestion du commerce urbain. Lausanne, La Chaux-de-fonds, Bienne, Fribourg, Neuchâtel et probablement Genève vont l'intégrer dès l'année 2007.

Le « City Management » est un concept qui consiste à valoriser le centre-ville par rapport à l'offre commerciale en périphérie, notamment en privilégiant la diversité et la répartition des commerces dans les bons quartiers (marketing urbain).

Exemple de la ville de Lausanne⁵²

La ville de Lausanne a réalisé une étude poussée du phénomène de dévitalisation de son centre-ville afin d'en identifier les sources. Les conclusions de cette étude ont débouché sur l'élaboration d'un projet de City Management, qui devrait se concrétiser dans le courant de l'année 2007, dans le but de dynamiser le commerce urbain et de mettre fin à son érosion.

Un projet de City Management doit être animé par un City Manager (ou gestionnaire de centre-ville), dont les fonctions sont semblables à celles d'un directeur de centre commercial. Il a ainsi pour tâches d'animer et de promouvoir le centre-ville afin d'attirer la clientèle dans l'intérêt de l'ensemble des commerçants. En échange, ces derniers versent une taxe annuelle en faveur du City Management.

A Lausanne, il a été décidé que le cahier des charges du City Manager s'articulerait autour de quatre axes principaux : l'animation du centre-ville, la mise en place d'un guichet de renseignements pour les commerçants, la proactivité et l'élaboration d'un plan directeur du commerce non contraignant. Hormis le rôle d'animateur, les différentes activités du City Manager devront faire l'objet de rapports.

⁵² « Le City Management », dossier de Ch. Masserey pour la ville de Lausanne (02/06/2006)

- **guichet unique** : ce terme désigne un bureau d'information capable de renseigner ou de rediriger les demandes des commerçants ou des groupes qui souhaiteraient implanter un commerce à Lausanne. Ces informations peuvent concerner les normes et les directives en vigueur, le tissu économique et la situation du marché, la disponibilité de locaux commerciaux, l'existence d'associations professionnelles, etc. Ce guichet, qui fonctionnera certainement par le biais d'un site internet, devrait être mis en fonction courant 2008.

- **City Manager proactif** : la proactivité du City Manager désigne sa capacité à influencer la venue d'une enseigne en ville plutôt que d'attendre passivement que les commerçants se présentent à lui. A cet effet, le City Manager doit développer un réseau riche et diversifié afin de se positionner comme interlocuteur face aux distributeurs établis en Europe. L'objectif de cette attitude proactive est de pouvoir influencer la diversité de l'offre au centre-ville, voire attirer des commerces intéressants pour l'économie dans son ensemble en terme de création d'emplois et de rentrées fiscales. Il devient en effet indispensable d'équilibrer l'offre des commerces au centre-ville, ainsi que de surveiller l'occupation des locaux afin d'éviter qu'ils restent inoccupés.

- **plan directeur du commerce urbain** : il s'agit de l'outil de travail le plus long à mettre en place. A l'image des grandes villes dont certains quartiers commerçants spécifiques font la réputation (ex. Paris et son quartier du Sentier, New York et Chinatown, etc.), une ville de plus modeste importance peut profiler certaines rues. A Lausanne, c'est la préservation d'une rue dédiée aux produits de luxe qui doit être privilégiée. En effet, le luxe attire le luxe et il est préférable pour l'attractivité de ce type de commerce que les enseignes de réputation équivalente se regroupent dans un même quartier afin de créer une unité, un pôle de compétences spécifiques. La proactivité du City Manager devrait également pouvoir s'exprimer dans ce domaine en offrant un appui à une enseigne prestigieuse qui rencontre des difficultés dans la recherche d'un repreneur.

4.1.3 REMODELAGE DE RUES

Exemple de « Bercy Village » à Paris⁵³



Fig. 18 : Projet « Bercy Village »



Ouvert au public depuis 1999, Bercy Village est un bel exemple de centre commercial urbain, le premier du genre en France : une rue à l'esprit de village, située en plein cœur de la capitale parisienne. Le site accueille chaque année plus de 6 millions de visiteurs. La transformation de ce quartier n'est cependant pas née d'une association de riverains ou de commerçants. Elle est l'œuvre d'Altarea (cf. présentation p. 79), un opérateur français spécialisé dans la restructuration commerciale des centres-villes anciens.

Bercy est un quartier parisien riche d'un fort passé historique. C'est là que, pendant plus d'un siècle, s'est tenu le plus grand marché vinicole du monde. Dans le cadre du projet, il était donc important pour le groupe Altarea de conserver, voire de restaurer, l'authenticité et la mémoire de ces lieux. L'accent a donc été mis sur la conservation de l'âme du quartier, par la rénovation des chais datant du XIX^{ème} siècle et classés à l'inventaire des monuments historiques, la mise en exergue de détails architecturaux forts comme les poutres, les pierres exceptionnelles et les toits.

⁵³ www.bercyvillage.fr (09/03/06)

Fig. 19-20-21 : Transformation du quartier de Bercy



Le quartier avant...



...et après transformation

Le lieu, inspiré du passé mais résolument moderne, tranche avec les grandes avenues de la capitale. De par son environnement piétonnier, sa facilité d'accès (à deux pas de la gare de Lyon), son architecture, ainsi que ses commerces et restaurants axés sur le bien-être, Bercy Village revêt une dimension plus humaine ; c'est un véritable petit village dans la ville.

Bercy Village c'est une cour pavée, piétonne, calme et éloignée des bruits de la ville. Là fleurissent des terrasses, des boutiques, des espaces de loisirs et un complexe cinématographique de 18 salles. La douceur de vivre, la culture et les loisirs sont mis en avant. L'offre de la trentaine d'enseignes qui y sont présentes s'articule autour de quatre grands thèmes : la nature, l'aventure, la culture et la gastronomie.

Parmi ces commerces, citons :

- « Omnisens » : un spa urbain
- une succursale « Natures et Découvertes »
- « Animalis » : une boutique consacrée aux animaux de compagnie
- « Andaska » : équipement, librairie, agence de voyages et centre de conférence pour les activités outdoor
- « Waou Club Med Gym » : un club sportif haut de gamme
- « Musée et Compagnie »
- « Fnac Eveil & Jeux » : plus de 8'000 jouets, jeux, cédéroms et livres pour les 0-12 ans
- « Loisirs et Création » : offre complète pour créer soi-même
- etc.

Fig. 22 : Plan de « Bercy Village »



Source : www.bercyvillage.fr

Le lieu devient ainsi un espace de vie, d'échanges, de rencontre et de fête. « Un refuge où les visiteurs retrouvent le plaisir de flâner, de découvrir, de participer... ». Le quartier s'inscrit ainsi dans la nouvelle tendance de l'accroissement du temps consacré aux loisirs et répond aux aspirations des consommateurs et à leurs valeurs : plus de détente et de plaisir dans l'achat dans un lieu calme et aéré.

Pour s'adapter à la vie parisienne trépidante, les horaires d'ouverture des commerces sont décalés vers la fin de journée. Ces derniers sont ainsi ouverts 7 jours sur 7 de 11h00 à 21h00, tandis que les restaurants ferment leurs portes à 2h00 du matin. Afin de rendre le shopping plus plaisant, Bercy Village offre également divers services, tels qu'un distributeur automatique de billets, des toilettes gratuits, des cabines téléphoniques, un bar tabac, un salon de coiffure, etc. Le lieu est desservi par le métro ainsi que par les bus, et deux parkings offrent un total de 3'000 places à proximité du Village. En soirée et le dimanche, des forfaits de stationnement intéressants sont notamment proposés aux utilisateurs de transports privés.

Bercy village est également un lieu festif qui est le théâtre idéal de mises en scène. Ainsi, des animations sont régulièrement organisées afin de renforcer l'attractivité et l'image de village.

Quelques exemples :

- tous les ans au mois de janvier, un grand chapiteau chauffé accueille un salon de l'antiquité et de la brocante
- des expositions et des concerts sont régulièrement organisés (par exemple dans l'établissement « T pour 2 café »)
- l'événement « Printemps des poètes » anime Bercy Village chaque année dans le courant du mois de mars. Pour 2007, le programme mentionne une chasse au trésor, un spectacle sur la thématique des « Fables de La Fontaine », des calligraphies de poèmes, etc.
- à l'occasion de la Saint-Valentin, des barbes à papa, pommes d'amour et sucettes sont distribuées gracieusement de 14h à 21h
- etc.

ENSEIGNEMENTS – « BERCY VILLAGE »

- le cadre du lieu est extrêmement riche puisqu'il s'ancre dans l'histoire locale (respect de l'architecture et conservation de l'identité du quartier) et c'est justement cela qui permet à « Bercy Village » de se différencier fortement de l'atmosphère souvent aseptisée des centres commerciaux
- au-delà de son nom, tout est fait pour donner à l'espace un « esprit de village », que ce soit au travers de l'agencement de la rue (pavée, piétonne et bordée de terrasses de restaurants) ou des animations à thème qui sont régulièrement organisées à l'extérieur et parfois à l'intérieur des établissements commerciaux
- le choix des enseignes présentes à « Bercy Village » a été soigneusement étudié pour que l'offre globale soit clairement profilée (axée sur les loisirs, la culture et le bien-être)
- que l'on soit venu en transports communs ou individuels, on accède au village par un passage couvert qui débouche dans son centre. Cette entrée unique accroît le sentiment de sécurité des usagers du centre (pas de « gêneurs » qui transitent par cette rue et moins de risque que les enfants se perdent).
- l'environnement de « Bercy Village » est agréable à l'œil (signalétique claire, drapeaux de couleurs pour chaque type de commerce, uniformisation des terrasses et des plantes sur la rue, etc.) et prête au lieu un sentiment de propreté et de calme rassurants.

Présentation du groupe Altarea⁵⁴, créateur de « Bercy Village »

Fondée en 1994 par Alain Taravella, Altarea est à la fois une société foncière dédiée à l'investissement dans les centres commerciaux et un opérateur industriel global du marché de l'immobilier. La société construit son portefeuille d'actifs par la mise en service des centres qu'elle développe. Créatrice d'ensembles immobiliers complexes, elle reste investisseur final et gestionnaire de la partie commerce.

N° 1 pour la création de centres commerciaux de centre-ville en France, Altarea a démontré son savoir-faire et sa capacité d'innovation dans de nombreux projets, au Havre, à Argenteuil, Roubaix, Brest, Lille et Toulouse notamment. La société, cotée en bourse, est également active en Italie et en Espagne.

Au 30 juin 2006, le patrimoine d'Altarea s'élevait à 35 centres commerciaux ou galeries marchandes représentant plus de 352.000 m² de commerce et 1 milliard d'euros de valeur d'expertise. À la même date, la société maîtrisait un portefeuille de projets représentant 492.000 m² pour un investissement prévisionnel de 1,2 milliard d'euros.

L'expérience du groupe démontre que l'implantation de formes de commerce moderne permet le retour des consommateurs dans les centres-villes. Les échanges commerciaux et la croissance urbaine sont en effet historiquement liés, c'est pourquoi les commerces ont une mission essentielle dans le maintien et l'enrichissement du lien social. Dans le cadre de ses projets, Altarea vise donc à réconcilier ville et distribution, modernité et patrimoine, classes d'âges et milieux sociaux. La société s'investit également dans une réflexion sur la place du commerce dans les quartiers en difficultés et des possibilités de partenariat public / privé.

Altarea se soucie également de l'impact écologique de ses projets, puisqu'elle applique la démarche de « l'Association pour la Haute Qualité Environnementale », qui vise à améliorer la qualité environnementale des bâtiments.

⁵⁴ www.altarea.com (09/03/06)

4.2 PRATIQUES DES CENTRES COMMERCIAUX

4.2.1 LES PRINCIPAUX AVANTAGES

L'atmosphère

A l'intérieur d'un centre commercial, on ne subit pas les caprices de la météo. L'atmosphère est tempérée été comme hiver et l'éclairage est optimal. Le consommateur peut se déplacer d'une boutique à l'autre sans devoir enfiler une veste ni déplier un parapluie. Le sol est lisse (contrairement aux rues pavées, par exemple, au charme indéniable mais dont l'irrégularité peut gêner le déplacement de certains usagers), continu, propre et entretenu. L'absence d'aspérités ou de marches de trottoirs facilite le déplacement des poussettes et des enfants en bas âge. Les personnes à mobilité réduite sont également avantagées car en principe toutes les boutiques se trouvent sur un même niveau de sol, sans palier ni socle d'entrée, et les ascenseurs et autres trottoirs roulants permettent l'accès aux différents étages du centre commercial.

Paradoxe ultime, les centres commerciaux, dont l'accessibilité est fortement assimilée à l'utilisation de véhicules privés, sont des espaces « sans voitures » ! L'absence de circulation réduit nombre de nuisances, notamment olfactives et sonores, et permet en outre l'appropriation des lieux par les piétons. Au contraire, l'espace public, et principalement le centre-ville, souffre de la trop grande présence de la circulation.

L'accessibilité en transports individuels

Proximité des embranchements d'autoroute, grands parkings gratuits à disposition de la clientèle ; la facilité d'accès aux centres commerciaux en voiture est indéniable.

La sécurité

L'intérieur d'un centre commercial est extrêmement contrôlé. La présence de caméras de vidéosurveillance et d'agents de sécurité est parfois même volontairement exagérée afin d'instaurer une confiance ou un sentiment de sécurité.

Le marketing

Les centres commerciaux sont très actifs au niveau du marketing du centre dans son ensemble, et non celui de chaque commerce individuellement. Le budget des grands magasins leur permet en effet d'investir beaucoup d'argent dans la publicité et ils sont présents dans tous les grands médias. Dès lors, il est difficile pour les petits commerçants de rivaliser avec les centres commerciaux et de se faire connaître individuellement.

La satisfaction des besoins

Dans les grandes lignes, on peut dire que les centres commerciaux et leur politique de communication remplissent presque la pyramide de Maslow. Les besoins essentiels sont présents à profusion, même si leur accès reste monnayé. La sécurité et la protection sont constamment mises en valeur par la signalétique ou par des caméras de vidéosurveillance. Puis, la pyramide s'effrite quelque peu, mais c'est la communication qui prend le relais en valorisant l'appartenance, l'estime et la reconnaissance, principalement à une marque, à un commerce, à un mythe collectif, ou l'appartenance à un lieu. Par contre, l'accomplissement de soi semble plus difficilement interprétable, même si cette valeur est surexploitée médiatiquement, car le client perd sa confortable passivité. Néanmoins, d'une manière ou d'une autre, l'espace commercial semble mieux répondre à la hiérarchie des besoins que n'importe quel espace public, mais en plus il satisfait le lien social. A l'exception des marchés ou des animations, la place ou la rue ne reflète en aucune manière la pyramide de Maslow.

Le développement commercial et économique

Lorsque un commerçant quitte un centre commercial, le gérant se met aussitôt à rechercher activement un remplaçant, et pas n'importe lequel. Il recherche un commerce qui va compléter l'éventail des produits et des services déjà proposés dans le centre.

4.2.2 CENTRE COMMERCIAL DE SIGNY

Un entretien avec Monsieur Patrick Pedrini, Directeur de Signy-Centre, en date du 23 janvier 2007 m'a permis d'obtenir des informations sur le fonctionnement concret du centre commercial.

Historique

Le centre commercial de Signy a ouvert ses portes le 30 octobre 1997. Né à l'initiative d'un groupe de promoteurs piloté par Monsieur Gérard Morand, administrateur de la Régie immobilière Rytz & Cie SA à Nyon, le projet de centre commercial a toutefois connu bien des rebondissements avant la pose de la première pierre. L'objectif initial de ce projet était de relancer la construction et de créer des emplois dans un contexte de ralentissement économique. Il aura néanmoins fallu huit ans pour obtenir le permis de construire. La population était en effet majoritairement hostile à la construction d'une telle structure perçue comme disproportionnée et même susceptible de mettre en péril l'activité commerciale de la région.

Signy-Centre vu de l'extérieur (architecture et infrastructures)

Le complexe commercial et administratif est composé de trois corps de bâtiments reliés entre eux. L'ensemble, à l'architecture contemporaine, représente un volume de 225'000 m³. Situé à 300 mètres de l'autoroute, où circulent quelque 50'000 véhicules par jour, Signy Centre draine une clientèle dans une zone d'attraction qui va de Lausanne à Genève. Pour attirer cette clientèle motorisée, l'infrastructure est dotée d'un parking gratuit de 1'200 places, ainsi que d'une station-service.

Recouverts d'une verrière qui laisse filtrer la lumière naturelle, les trois niveaux de commerces s'articulent autour d'un vaste mall. Les étages sont reliés entre eux par un escalier central, des trottoirs roulants et des ascenseurs, dont l'un est panoramique. Les espaces communs sont généreux afin de permettre aux visiteurs de déambuler aisément, même avec un caddie, sans impression de foule. Les modalités d'accès ont également été étudiées afin de permettre aux personnes à mobilité réduite de se déplacer dans tout le complexe.

Signy-Centre vu de l'intérieur (offre et entreprises présentes)

Dès son ouverture, le centre commercial de Signy a accueilli le premier « hypermarché » Coop de Suisse, avec une surface d'environ 7'000 m² et plus de 30'000 références de produits. L'enseigne, située au rez-de-chaussée, est la principale locomotive de l'établissement.

Pour compléter l'offre commerciale présente essentiellement sur les deux premiers étages, Signy-Centre accueille au niveau supérieur du mall une succursale de banque, un office postal, un pressing, une agence de voyage, une pharmacie, un kiosque et plusieurs restaurants. Une garderie d'enfants est également à disposition de la clientèle.

Hors du mall, le complexe accueille entre autre un grand centre de fitness, le siège international d'Haemonetics SA (société qui fabrique et commercialise des appareils utilisés pour la séparation et la collecte des cellules sanguines et de plasma) et un important groupe médical.

Positionnement

Au niveau de l'offre commerciale, Signy-Centre a fait le choix d'une offre variée susceptible de satisfaire une clientèle aussi large que possible. Ainsi, le centre n'est pas profilé bas ou haut de gamme et les commerçants qui s'y côtoient sont positionnés sur des secteurs différents. On trouve par exemple un magasin Vögele (vêtements bas de gamme) et une boutique Dune (vêtements féminins de haut de gamme) sur le même étage.

Horaires d'ouvertures

Le centre est ouvert de 9h à 19h en semaine, jusqu'à 21h le vendredi et de 9h à 18h le samedi.

Clientèle

En moyenne, la fréquentation du centre se situe dans une fourchette entre 6'500 et 7'500 clients par jour en semaine (lundi au jeudi) et peut atteindre 10'000 à 14'000 personnes par jour le vendredi (jour de nocturne) et le samedi.

Du fait que l'accessibilité à Signy-Centre se fait principalement en voiture, un certain tri est effectué parmi la clientèle. Monsieur Pedrini confie ainsi que d'éventuels gêneurs sont écartés du mall en raison de sa décentralisation et de l'absence d'école ou de centre d'affluence à proximité.

Les journées d'animation connaissent en principe un bon succès. L'affluence dans le mall est toutefois grandement influencée par la météo. Les jours de mauvais temps la clientèle est effet plus nombreuse et, surtout, davantage disposée à passer du temps dans le centre commercial, tandis que les jours de beau temps les gens préfèrent les activités de plein air.

Organisation des commerces

Les surfaces commerciales à l'intérieur du mall sont mises en location par la régie immobilière Rytz & Cie SA. Les baux à loyer sont en principe conclus pour une durée qui varie de 5 à 10 ans. La rotation des commerces est relativement faible (moins d'une enseigne par année) et les causes de départ les plus fréquentes sont la fermeture ou le rachat de filiale au niveau national ou l'abandon, voir la mise en faillite, de commerçants indépendants. Lorsque une surface commerciale est à repourvoir, la régie immobilière, ou parfois Monsieur Pedrini, effectue des démarches auprès de commerçants susceptibles d'être intéressés par l'ouverture d'une succursale à Signy-Centre. La recherche de candidats se fait naturellement en fonction de l'offre commerciale déjà présente dans le centre, afin d'en assurer l'équilibre et la complémentarité.

L'une des clauses du bail signé par les commerçants est l'obligation d'adhérer à l'association des commerçants de Signy-Centre et, par là même, de verser une cotisation destinée au budget publicitaire du centre commercial (forfait par m² loué).

Gestion

Le complexe Signy-Centre appartient désormais à un fond de placements. La gestion de l'infrastructure et des locaux mis en location est assurée conjointement par Monsieur Patrick Pedrini (depuis l'année 1998) et la Régie immobilière Rytz & Cie SA à Nyon.

En tant que directeur du centre, Monsieur Pedrini a pour tâches d'assurer la maintenance du centre (gestion des infrastructures, de l'énergie, des pannes, etc.) ainsi que de prévoir et d'organiser les différentes animations et expositions financées par les cotisations des commerçants.

Signy-Centre n'est pas un lieu de loisirs et de divertissements à proprement dit, tels que peuvent l'être par exemple le centre Malley-Lumières à Prilly ou le complexe Balexert à Genève. Des animations sous formes d'expositions, de jeux-concours ou d'ateliers sont toutefois organisées de façon ponctuelle afin d'accroître l'affluence dans le mall. Ces journées événementielles s'adressent souvent aux enfants, afin attirer une clientèle familiale. Le centre cherche aussi parfois à recréer une ambiance de « place du village » grâce à des marchés intérieurs ou l'organisation de dégustations, notamment en collaboration avec des vignerons locaux.

En ce qui concerne les résultats financiers, Signy-Centre affiche une progression de son chiffre d'affaires de 75% depuis son ouverture il y a 10 ans. En 2006, les résultats ont même augmenté de 6% par rapport à l'année 2005. A ce sujet, Monsieur Pedrini affirme que, malgré la présence de nombreux centres commerciaux dans la région, aucune régression de chiffre d'affaires n'a été constatée durant ces dernières années. Il ajoute également que la population augmente dans la région nyonnaise et que, de plus, les achats des Suisses en France voisine sont en diminution depuis l'introduction de l'euro. On assiste même au phénomène inverse, puisque de plus en plus de Français viennent faire leurs achats en Suisse, notamment en ce qui concerne les équipements électroniques.

Le directeur de Signy-Centre est convaincu que la recette du succès s'explique notamment par un bon « mix » de produits (offre variée, complémentaire et en adéquation avec la demande) et quelques animations destinées à stimuler l'affluence dans le centre commercial.

Preuve que Signy-Centre connaît un succès retentissant, un projet d'agrandissement est dans l'attente d'une autorisation officielle. Le complexe pourrait en effet doubler sa superficie et compléter son offre avec une grande surface de brico-bâti-loisirs ainsi que des commerces spécialisés dans la décoration et les équipements de la maison. Les plans sont déjà établis mais une étude d'impact environnemental est en cours afin de déterminer la faisabilité du projet.

Communication

La majorité de la communication s'effectue par la parution de publicité dans la presse locale (par exemple dans le journal « La Côte » qui couvre parfaitement la zone de chalandise du centre) ou d'annonces radiophoniques. Des mailings « tout ménage » sont également organisés en moyenne trois ou quatre fois par an.

ENSEIGNEMENTS – SIGNY CENTRE

- Les commerces sont rassemblés par étage selon leur domaine d'activité. On trouve principalement l'alimentaire et l'équipement pour la maison (électroménager, audio-vidéo, etc.) au 1^{er} étage, les magasins de vêtements au second niveau et les établissements de restauration et de service (pressing, agence de voyage, kiosque, banque, pharmacie) à l'étage supérieur.
- De nombreuses animations stimulent la fréquentation du centre tout au long de l'année.
- La présence d'un office postal et d'une succursale de banque dans le centre est un pôle d'attraction important pour la structure à l'heure où de nombreux guichets ferment dans les villages alentours.
- Privilège des centres commerciaux de périphérie, Signy-Centre est aisément accessible en voiture grâce à sa proximité de l'autoroute ainsi qu'au parking gratuit qu'il met à disposition de ses clients.
- Signy-Centre assure également sa rentabilité en dévouant une partie de ses locaux à la location de bureaux.
- Les horaires d'ouvertures (en continu et prolongé le soir) sont davantage adaptés aux nouveaux besoins de la clientèle.

4.3 SOLUTIONS PROPOSÉES

Si le dynamisme du centre-ville s'est dégradé, cela s'est produit lentement. Sa mise en valeur doit donc également être réalisée de façon progressive. Les changements trop soudains, parfois irréfléchis et surtout coûteux, sont en effet susceptibles d'engendrer des résultats inattendus et dévastateurs. Les petites interventions réalisées de façon ponctuelle sont donc souvent préférables aux grandes injections de capitaux qui peuvent parfois bouleverser un environnement urbain déjà fragile. Il importe surtout que les efforts soient réalisés en continu, plutôt qu'ils ne se limitent à quelques « coups d'éclat ».

4.3.1 RECOMMANDATIONS GENERALES

Avant tout, il faut envisager toute action dans une optique de co-gestion du changement, dans laquelle les acteurs de la ville collaborent par leurs propres efforts à revitaliser le centre-ville.

a) Promouvoir la ville

La ville présente l'avantage d'offrir une palette d'activités beaucoup plus large que les centres commerciaux ou de loisirs qui lui font pourtant parfois concurrence. Au-delà des activités commerciales et sportives, elle possède surtout de nombreuses attractions culturelles (musées, expositions, concerts, conférences, etc.).

Cette diversité de l'offre est un atout qui doit être utilisé dans la communication, afin de promouvoir la ville en tant qu'entité en mesure de satisfaire les besoins en loisirs les plus divers.

b) Accroître l'attractivité du centre-ville

Les commerces de détail, les autorités municipales et les autres acteurs de la ville (tels que les associations et les habitants) doivent optimiser la qualité d'accueil du centre-ville, à l'aide d'événements et d'attractions touristiques. Le cœur de la ville doit devenir un centre de rencontres intéressant et animé.

c) Diversifier l'offre

Le centre ville doit présenter une offre diversifiée, complémentaire et de qualité. Afin d'apporter une valeur ajoutée non négligeable au commerce urbain, il s'agit de profiler l'offre des magasins, mais aussi des entreprises de services, de restauration et de divertissement.

d) Faciliter l'accès au centre-ville

Dans cette problématique, il s'agit de prendre en compte les facteurs environnementaux au même titre que les intérêts du centre-ville. Le but n'est ni d'encourager la circulation au centre-ville, ni de chasser les automobilistes. Les priorités sont donc d'encourager l'utilisation des transports publics, mais également de faciliter la fluidité de la circulation au centre-ville et la cohabitation des divers usagers de la route.

e) Assurer la propreté et la sécurité

Les autorités de la ville doivent réexaminer leurs activités concernant ces deux critères importants pour les clients et, le cas échéant, les améliorer. Les services de nettoyage et de sécurité doivent œuvrer afin d'assurer aux clients le sentiment subjectif de confort dont ils ont besoin.

f) Adapter les heures d'ouvertures des commerces

Les heures d'ouverture doivent être adaptées aux besoins des clients. Sachant que la proportion de personnes actives est élevée dans les centres-urbains et que de plus en plus de femmes travaillent, il convient de donner aux clients la possibilité d'y faire leurs achats en dehors des heures de travail normales. Pour la clientèle, il importe aussi que le plus grand nombre possible de commerces aient les mêmes heures d'ouverture dans les centres-villes.

g) Instaurer une collaboration renforcée entre les acteurs de la ville

Tous les milieux intéressés à la prospérité du centre-ville (commerce de détail, autorités municipales, propriétaires immobiliers, restaurant, tourisme, entreprises de services, institutions culturelles, etc.) doivent s'unir afin de soutenir l'essor économique de la ville. Le centre-ville doit être attractif aussi bien que pour les personnes actives que pour les visiteurs, les clients et les touristes.

4.3.2 ACTIONS COMMUNES

a) « City Management » (ou « gestion de l'hypercentre »)

De plus en plus de villes mettent en place des stratégies pour renforcer l'activité commerciale au sein de leur centre face à la concurrence des grandes surfaces des périphéries. Le concept de « City Management », né au Canada dans les années 1980, est sans doute à ce jour l'une des meilleures réponses qui peut être apportée au phénomène de désertification du commerce urbain. Dans le but de développer les activités d'une ville dans l'intérêt des commerçants, des habitants et de l'économie locale en général, la mise en œuvre d'un projet de City Management nécessite le concours des autorités locales. Il est toutefois préférable que le concept soit géré par le secteur privé, qu'il soit doté d'une organisation structurée ainsi que d'un mode de financement adapté et auquel les commerçants adhèrent. Un projet de City Management doit donc s'inscrire dans le cadre d'un partenariat public-privé.

Selon l'expérience livrée par la ville de Lausanne, il est périlleux d'appliquer simplement le concept de City Management d'une ville à l'autre puisque, au-delà du phénomène commun de déperdition, les difficultés rencontrées dans les centres-villes peuvent varier. Si la ville de Nyon souhaite adopter un tel projet, elle devra donc l'adapter aux spécificités de son commerce et de son fonctionnement et définir un cahier des charges précis pour le futur gestionnaire du centre-ville. Elle devra également tenir compte des spécificités et des besoins de la clientèle du centre-ville, car ceux-ci ont des caractéristiques différentes qu'en périphérie.

Avant tout, le programme de City Management doit avoir pour but la complémentarité avec les commerces de périphérie au lieu d'une concurrence acharnée et destructrice. Il est en effet plus utile pour le City Manager de consacrer son activité à développer et à mettre en avant les valeurs ajoutées offertes par le commerce urbain plutôt que de perdre du temps à essayer de se battre contre les géants de la distribution.

Il importe également de faire preuve de réalisme quant aux mesures qui peuvent être prises pour freiner la déperdition du commerce urbain, car il est utopique de penser pouvoir intervenir sur toutes les causes. La topographie, le réseau routier ainsi que la structure urbaine sont par exemple difficilement modifiables. De même, certaines causes exogènes ne peuvent être influencées à l'échelle des acteurs d'une ville. Par contre, le City Management peut s'avérer particulièrement efficace pour améliorer l'aspect de loisir que peut revêtir une journée de shopping au centre-ville, grâce notamment à des animations appropriées.

Ainsi, si l'on établit une liste des éléments principaux qui influencent la consommation et la vie du commerce urbain en fonction, on trouve :

- 1) les éléments sur lesquels le City Manager peut directement intervenir :
 - l'animation au centre-ville
 - l'attractivité des rues commerçantes
 - la promotion du commerce urbain
 - la collaboration avec les partenaires sociaux

- 2) les éléments sur lesquels une intervention est possible en collaboration avec les autorités, dont :
 - l'accessibilité
 - la sécurité
 - le stationnement
 - les charges fiscales
 - l'aménagement des horaires d'ouverture des magasins

3) les éléments sur lesquels il est difficile, voire impossible, d'intervenir, parmi lesquels :

- le coût des loyers commerciaux
- la conjoncture
- le mode de consommation
- l'augmentation de l'offre en périphérie
- les lois, les règlements et les normes qui ne relèvent pas de la compétence communale

Priorités à Nyon

Le rôle le plus important du City Manager est celui de coordonner les activités des commerçants, des autorités publiques et des autres acteurs de la ville (notamment les associations et les sociétés) ainsi que d'assurer la communication entre ces partenaires afin d'encourager le développement harmonieux du centre-ville. L'idéal est donc que ce « coordinateur » soit totalement indépendant des différentes organisations et corporations présentes dans la ville, afin de défendre au mieux l'intérêt général. La neutralité de cet acteur devrait lui permettre d'aborder plus facilement les différents groupes d'intérêt.

Lors de l'enquête qui leur était consacrée, plusieurs commerçants du centre-ville de Nyon ont exprimé un manque de communication entre eux. Mettre à leur disposition une personne à l'écoute de leurs préoccupations et qui ne possède pas elle-même un commerce pourrait donc s'avérer judicieux afin d'encourager l'échange d'informations entre commerçants et de coordonner des actions communes. La première tâche d'un City Manager pour la ville de Nyon serait donc celle de gagner la confiance des différents groupes d'intérêts et communiquer sur leurs intérêts communs afin de les rassembler.

Il s'agit ensuite de rendre le centre-ville attirant, par le biais d'animations diverses, afin d'accroître la présence de visiteurs, touristes ou indigènes, qui sont des consommateurs en puissance, aussi bien pour les commerçants et les restaurateurs que pour les activités culturelles.

Enfin, le City Manager devra assurer une tâche de fond conséquente afin d'assurer l'attractivité à long terme du centre-ville. Il s'agit de l'établissement d'un plan directeur du commerce qui aura pour double objectif de développer la diversité des commerces de la rue principale (Rue de la Gare) et d'accroître la spécialisation des quartiers moins accessibles, « où on ne se rend pas par hasard ».

Pour aller plus loin

Dans le courant du premier trimestre 2007, la société « Tact » (www.avectact.ch) proposera le « 1^{er} atelier de gestion de marque pour city managers en Suisse Romande »⁵⁵. Selon cette société spécialisée dans la gestion de marque, « penser tissu commercial sans profiler et promouvoir une marque serait une erreur ». Ainsi, le centre-ville qui se construit une véritable identité et devient une « Ville-marque » est supposée avoir davantage de succès dans sa démarche de revitalisation.

b) Les animations au centre-ville

Les animations au centre-ville peuvent être mises en place par un City Manager, comme décrit précédemment ou être initiées par la ville, l'office du tourisme ou encore par les commerçants d'une rue ou un regroupement associatif. Quel que soit l'organisateur, le but principal est de rendre la ville attractive, accueillante et d'en faire un lieu où l'on a envie de prendre son temps. Si plusieurs acteurs sont susceptibles d'organiser des manifestations, il est toutefois judicieux que ces dernières soient planifiées en coordination (judicieusement par l'office du tourisme de la ville), afin d'éviter une sorte de « cannibalisation » (si plusieurs manifestations ont lieu simultanément, elles ont davantage de risque d'être financièrement déficitaires), tant au niveau local que régional. De même, il est important d'assurer une fréquence régulière dans les animations, afin de rendre le centre-ville attractif tout au long de l'année de manière à fidéliser le client. Outre les manifestations majeures, telles qu'à Noël, Pâques, etc., des animations avec un budget moins important et une organisation plus légère peuvent être programmées. Précisons également que les animations ne sont pas toujours synonymes de bruit et de désagréments pour la population locale ! Les expositions en plein air sont par exemple un excellent moyen de rendre le centre-ville attractif sans perturber pour autant la population ou les commerçants.

⁵⁵ http://www.avectact.ch/1er-atelier-de-gestion-de-marque-pour-city-managers-en-Suisse-Romande-_a296.html
(03/01/07)

4.3.3 COMMERCE DE DETAIL

L'organisation

Comme mentionné précédemment, il importe en premier lieu que les marchands se rassemblent, qu'ils prennent conscience du phénomène de dévitalisation du centre-ville et qu'ils acceptent de s'investir dans des efforts communs dans le but de contrecarrer ce phénomène. Certains commerçants ne voient pas l'intérêt de s'associer et préfèrent rester indépendants. Ils craignent notamment de perdre l'identité unique et originale que représente leur commerce et d'être les victimes de décisions contraignantes ou coûteuses. Il est donc indispensable d'initier une habitude de dialogue en insistant sur les intérêts communs.

Après avoir introduit la problématique auprès des commerçants et obtenu leur adhésion pour une démarche de revitalisation du centre-ville, il s'agit :

- d'identifier les priorités
- de déterminer les budgets
- de décider des activités à mettre en œuvre

Les horaires d'ouverture

L'harmonisation des horaires d'ouverture des commerces est indiscutablement l'un des premiers objets sur lesquels les commerçants doivent s'accorder. Il s'agit de les adapter autant que possible aux nouveaux modes de consommation ainsi qu'aux nouvelles contraintes des consommateurs, mais également de les uniformiser afin d'offrir aux clients un repère fixe. Décaler légèrement les horaires vers le soir semble être une solution pertinente au sein d'une ville dont la population pendulaire est nombreuse (comment faire ses courses à Nyon lorsque l'on travaille à Genève jusqu'à 18h ?).

L'offre

Dans une optique de « centre commercial à ciel ouvert », l'idéal serait de mettre en place une stratégie de recrutement commercial. Dans le but de fournir une offre de produits et de services variés, complémentaires et en adéquation avec les attentes de la clientèle, il faut en effet coordonner l'attribution des locaux vides ou à repourvoir et ne pas attendre que le premier venu s'y implante. Cette tâche fait pleinement partie des attributions d'un City Manager.

L'analyse proposée par la Fondation Rues Principales pourra être prise en compte pour déterminer l'équilibre de l'offre au centre-ville de Nyon. Cette dernière devra par ailleurs s'inscrire dans une complémentarité avec le centre commercial La Combe.

Les épiceries et les petits magasins d'alimentation générale tendent à disparaître dans les centres-villes. La création de « commerces-concepts », vitrines des produits spécialisés de la région, peut pallier au manque de rentabilité que pourrait rencontrer une poissonnerie, un maraîcher ou une crèmerie. Il en va de même pour l'offre dans les domaines de la décoration, du bricolage et de la quincaillerie, pour lesquels les consommateurs se déplacent fréquemment en périphérie en raison de la disparition de ces types de commerces au centre-ville.

Pour rester concurrentiels vis-à-vis des centres commerciaux, les petits commerces doivent également s'efforcer de se démarquer d'eux de diverses manières.

Ils peuvent notamment :

- se spécialiser dans les produits de luxe, originaux ou artisanaux afin de se différencier des produits standardisés proposés par les grandes surfaces
- se concentrer sur l'ambiance (décoration, lumières, couleurs, musique) de leur commerce
- proposer un accueil personnalisé, un service après-vente de qualité
- adapter leur assortiment aux besoins locaux et communiquer sur la possibilité d'étendre ce dernier sur demande
- proposer un service de livraison à domicile

Le marketing

Une importante fréquentation du centre-ville de Nyon constitue un avantage pour l'ensemble des commerçants, car chaque usager de la rue est un consommateur potentiel pour les enseignes qui y sont présentes. L'enjeu est donc d'attirer des gens au centre-ville. Pour ce faire, il semble judicieux de calquer le plan de communication sur celui des centres commerciaux qui, malgré la présence de multiples commerces en leur sein, communiquent sous une seule et unique identité. Ainsi, si les commerçants du centre-ville consacrent une partie de leur budget à la publicité commune qui promeut la ville comme un centre de commerces et de loisirs, ils ont davantage de chances d'attirer une clientèle hétérogène et nombreuse que si chacun se contente d'essayer d'attirer une clientèle qui lui est propre. Il s'agit de communiquer autour d'une marque unique qui représente les commerces de la ville. Pour renforcer l'identité de cette marque et sa reconnaissance, un logo peut être choisi.

L'accueil

Une fois les clients présents dans le centre-ville, il s'agit de les attirer dans les diverses enseignes. Pour cela, les commerçants doivent réaliser des étalages agréables et accueillants. A la belle saison, ils peuvent notamment disposer de la marchandise à l'extérieur (du moins en ce qui concerne le secteur non-alimentaire) afin d'attirer les clients et laisser leur porte ouverte afin d'encourager l'accès au magasin.

Les commerçants ainsi que leur personnel peuvent également suivre un séminaire de « sensibilisation à l'accueil », organisé par l'office du tourisme ou par une société spécialisée⁵⁶. Au-delà de rappeler les bases du relationnel avec les clients, ce genre de cours permet surtout de rappeler à chacun l'importance de son action personnelle pour l'image globale de la ville.

⁵⁶ Cf. Annexe J – L'accueil en station, exemple de d'Ovronnaz

Les « actions »

Les centres commerciaux ont pour habitude de mettre en avant des actions ou des offres spéciales sur des produits qui attirent la clientèle. Ils ont bien compris que si les consommateurs se déplacent jusqu'à eux sous l'incitation d'une offre d'appel, ils en profiteront pour effectuer d'autres achats. Dans les centres-villes, ce phénomène existe très peu, hormis sans doute en période des soldes saisonniers. Il existe toutefois des possibilités pour stimuler le commerce urbain. Par exemple en offrant une réduction ponctuelle sur les tarifs des transports publics ou des places de parc, en proposant un service de transport de marchandises (en bicyclette ou en scooter électrique) ou encore des moyens de locomotion originaux dans les zones piétonnes (par exemple prêt de bicyclette ou de trottinette).

Bons cadeaux

Le système de bon cadeau existe déjà au centre-ville de Nyon. Les bons sont actuellement valables dans tous les commerces, mais la SIC envisage la possibilité d'en réduire l'utilisation à ses seuls membres. Pour que les bons soient perçus positivement par la clientèle, ils doivent être commodes d'utilisation. A mon avis, il est donc peu pertinent et même néfaste pour l'image des commerces du centre-ville, de réduire la souplesse d'utilisation de ces bons et de donner une image désunie des commerçants de Nyon.

4.3.4 AUTORITES COMMUNALES

L'un des premiers ingrédients nécessaires à la redynamisation du centre-ville est la volonté politique. Pour démarrer un projet, le conseil municipal et les commerçants doivent collaborer, car il n'y a aucune chance de succès sans la volonté de travailler ensemble.

Pour arriver à un résultat satisfaisant, il est primordial d'avoir recours à un concept global intégrant l'aspect planification, architectural, commercial, mais aussi celui touchant à la société et à la protection des sites construits. Avant d'agir, une commune doit avant tout réfléchir à ce qu'elle veut dans son centre et à quoi devra ressembler ce dernier à l'avenir.

Rénovation du centre-ville

La transformation de l'aspect visuel d'une rue n'aura à elle seule que peu d'effet sur son activité commerciale. En effet, à quoi sert d'investir des centaines de milliers de francs pour élargir les trottoirs ou refaire les façades si les commerçants continuent à vendre la même marchandise démodée à des prix trop élevés ? Il y a peu de chance que la modification de l'urbanisme d'une ville attire davantage de consommateurs. Si l'on veut contribuer à l'essor économique du centre-ville et préserver le patrimoine de manière durable, il faut donc en premier lieu s'employer à dynamiser l'économie locale. L'accent doit être mis sur le changement économique plutôt que le changement de décor et, d'une fois que le centre-ville respire sur le plan économique, il peut commencer à faire peau neuve. Ainsi, les changements physiques qui interviendront au centre-ville seront les reflets d'une modification d'attitude des commerçants et des autorités de la ville, d'une amélioration de la situation économique et, surtout, d'une confiance renouvelée pour le centre-ville.

Dans tous les cas, si la ville entreprend des travaux de rénovation, il est important d'essayer de conserver le charme architectural et le caractère spécifique des bâtiments d'origine, afin de ne pas dénaturer l'identité de la ville. S'attacher à présenter le cachet particulier de la ville est préférable à l'uniformisation du décor urbain d'un bout à l'autre du pays. Cette recherche d'authenticité contribue en effet à maintenir le sentiment d'appartenance des populations locales à leur collectivité, ainsi qu'à démarquer la ville et lui donner une identité à l'extérieur de ses frontières.

Mettre en valeur le patrimoine historique et les divers lieux culturels de la ville a en effet un impact positif sur le chiffre d'affaires des commerces de proximité. Le commerce urbain devient ainsi à la fois culturel et commercial.

Aspects politiques

La ville doit aujourd'hui « se vendre ». Les zones à bâtir devenant rares, ceux qui les attribuent peuvent faire monter les enchères sur le plan qualitatif. Les politiques, qui décident en dernier ressort des règlements, des plans d'urbanisme et des permis de construire doivent donc se positionner entre laisser-faire, régulation ou volontarisme. Les élus sont malheureusement la plupart du temps réticents à proposer des projets urbains et territoriaux susceptibles de provoquer, entre autres, des hausses d'impôts ou des conflits avec les électeurs. Ils sont ainsi davantage enclins à accepter les produits « clés en main » que l'on pourrait leur proposer au centre-ville, au nom du maintien de l'emploi ou d'autres arguments économiques. Si les collectivités locales sont peu regardantes sur la pertinence géographique et les conséquences à moyen et long terme de ces projets, elles risquent de brader leur patrimoine. Il faut donc espérer que le souci de valorisation des projets, moteur de la compétition entre villes et partis de grandes villes, les inscrira davantage dans la durabilité.

Communication

Les autorités doivent également s'assurer de l'adhésion de la population aux divers projets qui concernent la ville. Dans ce but, un travail d'information est nécessaire. Cela peut par exemple se faire via la publication régulière de prospectus distribués à tous les ménages et présentant les projets ou l'avancement de ces derniers.

Propreté et sécurité

La pollution, la surcharge de trafic, le bruit, l'insécurité, etc. sont des facteurs susceptibles de faire fuir la clientèle voire, pire, d'entraîner une migration des habitants vers la périphérie. Dans ces domaines, la ville doit s'inspirer des centres commerciaux, dont la propreté et la sécurité sont des atouts.

La simple présence de policiers dans la rue, pour peu qu'ils soient également sensibilisés à leur fonction « d'ambassadeurs de la ville », peut contribuer à donner un sentiment de sécurité. Travailler sur l'aspect d'une rue peut également accroître cette impression. Une allée en plein air ne sera évidemment jamais aussi propre qu'un hall intérieur dont l'accès est restreint et à l'intérieur duquel s'activent du personnel de maintenance. Il existe cependant des manières d'influencer la propreté du lieu :

- le mobilier urbain, s'il est étudié et uniformisé, peut donner un aspect ordonné à la rue
- la présence d'arbres et de plantes améliore l'aspect visuel et contribue à étouffer une partie des bruits de la ville
- la présence de poubelles, si possible fermées (non pas celles grillagées au travers desquels on peut contempler les détritrus), doit être régulière et inciter les passants à trier leurs déchets (aluminium et PET au minimum)
- la fréquence de nettoyage du centre-ville peut être augmentée les jours de grande affluence ou lors de manifestations et l'on peut également impliquer les commerçants et les prestataires de service dans cette démarche, en les sensibilisant notamment au maintien de leurs devantures

Afin d'augmenter le bien-être de ses visiteurs (et notamment des familles avec enfants !), la ville peut également doter son centre de WC publics, qui constituent un exemple de plus des commodités offertes par les centres commerciaux.

4.3.5 AUTRES PARTENAIRES

Bars / restaurants

Les hôteliers et restaurateurs font clairement partie de l'offre du centre-ville et peuvent contribuer pour beaucoup à l'animation de ce dernier. Comme expliqué à la page 40 (Importance de la restauration dans les centres-villes), l'offre de restauration doit être adaptée au temps de midi et les exploitants doivent de plus en plus différencier leurs stratégies.

L'outil d'analyse proposé par la Fondation Rues Principales a déjà mis en évidence un manque d'établissement de type restauration & divertissement à la rue de la gare. Mais une étude du tissu économique du district de Nyon révèle que le secteur de l'hôtellerie se caractérise par « une sous-capacité d'hébergement notable, préjudiciable au développement touristique et aux besoins du monde des affaires »⁵⁷.

Entreprises de services

Dans l'idéal, les entreprises de services réfléchis (assurances, agences immobilières, cabinets médicaux, services comptables, agences de placement, etc.) ne devraient pas occuper des locaux du centre-ville qui donnent directement sur la rue. Il est en effet préférable que les commerces occupent ces locaux de plein pied, afin de stimuler l'achalandage. Il ne s'agit toutefois pas de chasser les entreprises de services implantées au centre-ville, mais de réfléchir à une meilleure répartition des surfaces immobilières de la ville.

Les entreprises de service doivent également être intégrées dans la démarche de redynamisation de la ville, par exemple en s'impliquant dans les décisions qui ont une influence sur le développement de la ville ou dans le sponsoring d'animations, mais également en les sensibilisant aux notions d'accueil.

⁵⁷ http://www.nyon.ch/economie/atouts/tissueconomique_services.html (13/02/07)

Propriétaires et promoteurs immobiliers

Ces acteurs ont un rôle capital à jouer dans l'avenir du centre-ville. S'ils sont bien conscients de leur importance, ils sont parfois moins préoccupés par la durabilité de leurs projets. La rentabilité à long terme de leurs investissements passe néanmoins par un développement réfléchi et harmonieux de la ville. Il convient donc d'intégrer ces acteurs aux discussions relatives à l'avenir de la ville.

Office de tourisme

En plus de mettre en avant les activités culturelles et le patrimoine historique de la région, l'office du tourisme est l'acteur le mieux placé pour tenir l'agenda des manifestations et animations de la région afin d'éviter une cannibalisation de la clientèle par l'organisation d'événements simultanés.

4.4 ASPECTS LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les mesures préconisées dans les pages préalables traitent d'un développement durable du centre-ville en partant de la problématique de revitalisation de ce dernier. De nombreux points ont déjà été abordés dans le but d'encourager la durabilité des démarches, pour la population et les ressources à sa disposition. La ville peut néanmoins s'engager dans une démarche beaucoup plus complète de type « Agenda 21 ».

4.4.1 QUELQUES PISTES

Mobilité

Les déplacements liés aux achats et aux loisirs engendrent de nombreuses nuisances environnementales. Selon l'ATE, un quart des distances parcourues quotidiennement en voiture sont liées aux achats⁵⁸. Cela est particulièrement vrai pour les zones commerciales situées, en raison de conditions-cadre favorables, en pleine campagne ou dans la périphérie des villes et qui sont essentiellement accessibles en automobile.

Les consommateurs préfèrent souvent disposer d'une offre large à une certaine distance plutôt que d'avoir à portée de main des petits magasins qui proposent une offre insuffisante. Les distances moyennes à parcourir s'allongent donc, ce qui pose des problèmes du point de vue du développement durable.

Dans un scénario de commerce durable minimisant les déplacements et le recours à la voiture, les points de vente devraient être beaucoup plus finement répartis dans le territoire, ce qui va cependant à l'encontre des stratégies mises en place par les grands distributeurs au cours des dernières années. Si l'amélioration de l'offre des commerces au centre-ville peut contribuer à réduire les déplacements en périphérie, le grand avantage des centres commerciaux restera d'offrir un nombre de places élevé à leur clientèle, ce qui encourage l'utilisation de véhicules pour y accéder. Afin de rétablir un équilibre, une solution idéale serait d'obliger les centres commerciaux à prélever une taxe de parcage !

⁵⁸ « Centres commerciaux et centres-ville », brochure de l'Association Transports et Environnement (ATE), septembre 2001

Au cœur des villes, relevons qu'il est plus utile d'encourager l'utilisation des transports publics plutôt que de chercher à entraver davantage le trafic automobile. Si l'accès au centre-ville en voiture est en effet souvent critiqué, on doit chercher à le fluidifier sans pour autant l'encourager.

Zones piétonnes

La présence de végétation et un éclairage moderne de la rue peuvent contribuer à rendre attrayant un centre composé de commerces. Mais ce qui est plus important c'est d'assurer la coexistence de tous les usagers de la route. Sans être aussi sectaires que les zones piétonnes, les zones de rencontre permettent aux piétons d'investir les routes sans danger, tout en tolérant la circulation de véhicules à une allure ralentie (20 km/heure). Le trafic motorisé au centre-ville tend ainsi à diminuer sans pour autant être interdit et les autres usagers de la rue (piétons, cyclistes, etc.) peuvent se déplacer d'un commerce à l'autre avec davantage de liberté.

Recyclage

La valorisation des déchets contribue non seulement à la propreté de la ville mais elle peut également lui permettre de réaliser des gains ! Les villes de la région d'Alsace et de Lille, en France, ont par exemple mis en place des politiques qui encouragent le recyclage, par le biais notamment d'une taxe sur les déchets en fonction de leur poids et du nombre de ramassages. Le prix de revente de l'aluminium usagé peut notamment rendre l'opération de recyclage rentable pour la ville.

Economie d'énergies

Les autorités doivent encourager l'utilisation d'énergies renouvelables, par exemple au travers d'une politique d'allègement fiscal pour les constructions de type Minergie ou l'installation de panneaux solaires.

Au sein des bureaux de l'administration de la ville, l'utilisation de papier recyclé et le tri des déchets doivent être imposés.

5. ANALYSE ET SYNTHÈSE GÉNÉRALE

Méthodologie de travail

Point de vue sur le développement durable

Puisque mon travail tient compte des aspects de développement durable, il me semble important d'exposer ma définition de ce concept. Pour moi le développement durable n'est ni un effet de mode, ni une contrainte. Il s'agit d'un processus de pensées qui agit comme un filtre au travers duquel toutes les réflexions de la vie quotidienne devraient passer. Ce processus tend à examiner les effets à long terme d'une décision et ses impacts sur les sphères écologiques, sociales et économiques.

Encadrement d'Usine21

L'encadrement fourni par l'association Usine21 a été très utile en ce qui concerne les points suivants :

- délimitation du sujet d'étude et formulation des objectifs
- facilité de l'accès aux informations (appui en ce qui concerne les demandes d'interviews et intermédiaire dans le dialogue avec les autorités)
- implication dans une démarche participative et interdisciplinaire

En revanche, le suivi individuel des étudiants pourrait être nettement amélioré par la négociation d'échéances intermédiaires, ainsi que de relances régulières pour le contrôle de l'avancement du travail.

Délimitation du sujet

Dès la première lecture du projet pour la ville de Nyon, j'ai été emballée par le sujet. La problématique de dévitalisation des centres-villes qui est à l'origine de l'étude coordonnée par Usine21 est un sujet d'actualité qui touche beaucoup de villes de moyenne à grande importance dans toute l'Europe et même au-delà. En outre, le sujet est universel car il traite du commerce de détail qui touche l'ensemble de la population. Surtout, le travail qui m'a été proposé par l'association Usine21 est concret et les enseignements qui en découlent seront pris en compte pour le développement durable de la ville de Nyon.

Traiter un sujet pour lequel on se passionne comporte toutefois certains risques, comme celui de se disperser. Si tous les chemins mènent à Rome, ils en partent aussi ! et chercher à aborder tous les points reliés à une thématique est certes extrêmement enrichissant mais à terme peu productif.

Contenu de mon travail

Enquête usagers

La réalisation d'une enquête est un travail de longue haleine, en particulier lorsque les données doivent être récoltées par le biais d'entretiens dans la rue. Dès lors, on peut s'étonner de la faible importance que l'analyse des données récoltées prend dans mon rapport, au regard des heures que j'ai consacrées à la réalisation de l'enquête.

Le mandat principal de mon travail était d'analyser le fonctionnement des centres commerciaux afin de déterminer si certaines de leurs pratiques étaient transposables dans les centres-villes. J'ai donc fait le choix d'axer mon travail sur les éléments qui influencent le secteur du commerce de détail, par le biais de recherches sur l'évolution de ce marché et des stratégies des principaux acteurs qui le composent. Il m'apparaît en effet indispensable dans la réalisation d'un travail de cette envergure de chercher à connaître le sujet dans toute son ampleur avant de formuler des recommandations.

Solutions préconisées

Les solutions présentées dans ce dossier relèvent des meilleures pratiques actuelles face au problème de dévitalisation des centres-villes. La mise en place de l'une ou de plusieurs d'entre elles nécessitera toutefois la prise en compte des intérêts des parties intéressées (habitants, commerçants, associations, autorités, entreprises, etc.), une planification rigoureuse ainsi qu'une communication intense. Les impacts des diverses mesures devront également être attentivement explorés.

Aspects développement durable

Il paraît évident que la ville de Nyon pourrait s'impliquer davantage dans une démarche de développement durable. A la fin de mon travail, je me suis contentée de suggérer la mise en place de mesures de type « Agenda 21 ». Je regrette de ne pas pouvoir aborder cette thématique plus largement, mais au vu de son ampleur elle mérite de faire l'objet d'une étude séparée.

6. CONCLUSION

A la question « *Dans une optique de développement durable, les centres-villes peuvent-ils fonctionner sur le modèle d'un 'centre commercial à ciel ouvert' ?* », la réponse passe clairement par une gestion à l'image de celle appliquée par un directeur de centre commercial. La ville doit être envisagée comme un système vivant, au sein duquel tous les acteurs (habitants et citoyens, usagers, acteurs économiques et politiques, professionnels de l'espace) cohabitent de manière satisfaisante, équilibrée et durable. C'est pourquoi il est judicieux qu'une organisation apolitique et non corporative, tel qu'un système de City Management, soit mise sur pied afin de prendre en compte les intérêts de ces acteurs et d'en coordonner les activités.

Analyse des hypothèses de travail

1. *le modèle commercial du centre-ville peut être optimisé, tant au niveau de l'offre globale qu'il propose, qu'au niveau de son organisation*
 - l'analyse du centre-ville démontre que l'offre en terme de commerces, services, bars et restaurants peut effectivement être améliorée afin d'être plus complète
 - lors des interviews qu'ils m'ont accordé, plusieurs commerçants se sont plaints du manque de communication au sein de leur corporation. L'organisation du centre-ville et des commerçants entre eux peut donc également faire l'objet d'améliorations.

2. *il y a lieu de s'inspirer du mode de fonctionnement des centres commerciaux pour apporter des améliorations au modèle commercial du centre-ville*
 - par sa qualité d'organisation privée, un centre commercial fonctionne en unité selon des règles clairement établies, ce qui améliore le confort d'utilisation pour les usagers du lieu
 - le centre-ville doit également être envisagé comme un système vivant dont il est nécessaire de coordonner les différentes activités
 - l'époque n'est plus au laisser-faire en matière d'urbanisme et d'aménagement du territoire, quant à la concurrence elle s'étend désormais aussi bien aux commerces qu'aux villes dans leur ensembles et ces dernières doivent apprendre à se « vendre », à l'image des centres commerciaux ou de divertissement.

3. *il existe des exemples de réussite d'autres centres-villes dont Nyon pourrait s'inspirer*
 - les préoccupations de la ville de Nyon sont les mêmes que celles de la plupart des agglomérations urbaines

- dans ce contexte, les villes entreprennent pour la plupart des actions afin de revitaliser leur centre, que ce soit par le biais d'un City Manager, d'une modification de l'urbanisme du centre ou encore au travers de l'organisation de divers événements
- la ville de Nyon peut (et doit !) s'inspirer des solutions développées par d'autres agglomérations, mais en les adaptant systématiquement à ses propres besoins et contraintes, déterminées par le biais d'études ou d'enquêtes

Au-delà de revoir l'offre commerciale proposée au centre-ville et d'améliorer l'animation de ce dernier, les autorités de la ville doivent clairement se positionner quant au développement de l'agglomération au cours des prochaines années. Le marché immobilier de la région connaît une forte croissance et cela requiert une vigilance accrue. Il importe en effet d'étudier les conséquences à long terme des projets en cours, afin d'éviter d'en payer le prix dans 10 ou 20 ans. La « taille humaine » de la ville fait son charme, il s'agit donc de veiller à la conservation du patrimoine historique et architecturale de la ville et de maîtriser le développement de cette dernière.

Quelles que soient les solutions que la ville de Nyon choisira de mettre en place parmi les propositions que lui remettra Usine21, elle devra les envisager dans une optique de durabilité, et donc d'effets à long terme, plutôt que d'envisager de révolutionner totalement son organisation à court terme. Un autre aspect capital pour l'avenir de l'agglomération est la prise en compte de toutes les parties intéressées au développement de cette dernière (citoyens, entreprises, travailleurs, visiteurs, propriétaires fonciers, autorités, associations locales, etc.). Les notions de participation, de communication et d'adhésion sont en effet indispensables à la réalisation de tout projet qui souhaite s'inscrire dans la durabilité. Les autorités de la ville ont d'ores et déjà prouvé qu'elles ont conscience de cette démarche participative, par le biais notamment du projet **COMPANYON**⁵⁹.

L'étude confiée à l'association Usine21 démontre une volonté de proactivité de la ville de Nyon, dont la situation à ce jour est plutôt saine. Afin d'assurer que les démarches entreprises à l'avenir s'inscrivent dans la durabilité, je préconise toutefois la mise en place d'un système de contrôle de qualité et d'amélioration continue (enquêtes régulières ou séances avec les habitants, boîtes à suggestions dans les commerces, présence ponctuelle d'agents d'accueil et d'information dans la rue lors de jours d'affluence, etc.). Il serait en effet illusoire d'imaginer que les solutions mises en place demain seront toujours efficaces après-demain !

⁵⁹ Voir page 53

7. ATTESTATION ET REMERCIEMENTS

Attestation

"Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de diplôme ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du responsable de filière et du professeur chargé du suivi du travail de diplôme, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré".

Murielle Solioz – 19/02/07

Remerciements

Pour la réalisation de ce travail de diplôme, je remercie l'association Usine21, en particulier Monsieur Edgard Dezuari pour la confiance qu'il m'a accordée et Messieurs Prudente, Bertschi et De Cock pour leur disponibilité, leur engagement, leur compréhension, leur encadrement et leurs encouragements. J'adresse ma reconnaissance à Monsieur Christophe Clivaz pour son amabilité, ses précieux conseils et la disponibilité dont il a fait preuve à mon égard. Je remercie également les commerçants interrogés ainsi que Madame Burki, Présidente de la SIC, et Monsieur Perdini, Directeur de Signy-Centre. Je tiens enfin à remercier toutes les personnes qui ont pris, prennent ou prendront le temps de lire ce travail avec une implication similaire à celle que j'ai consacrée à sa réalisation.

Au-delà de la rédaction de ce travail de diplôme, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenue tout au long de mes études et en particulier dans le courant de l'année 2006. Cette année importante et décisive, qui a mis fin à un cycle de quatre ans de formation, s'est révélée pénible et chaotique à plusieurs égards. Il me tient donc à cœur de remercier chaleureusement l'ensemble des professeurs qui m'ont accompagnée durant ces études, pour leur implication, leur gentillesse et leur compréhension. Je remercie également Monsieur Hans-Peter Roten, Responsable de la filière « Economie d'entreprise », pour sa compréhension et le délai de prolongation qu'il a bien voulu m'accorder à la suite de mon arrêt maladie de l'été 2006. J'adresse également toute ma sympathie et ma reconnaissance à Monsieur Serge Gay, Directeur de l'Ecole Montani, pour son soutien et sa compréhension durant ces quatre années de formation en emploi. J'ai également une pensée pour mes camarades de classe qui m'ont accompagnée durant quatre ans, ainsi que pour mes collègues de travail. Et, par-dessus tout, j'adresse une gratitude inexprimable à mes proches qui m'accompagnent toujours dans les meilleurs comme dans les pires moments : à Maman, à Papa, à Daniel, à Valérie, à Noam, à David.

8. ECHEANCIER

TRAVAIL DE DIPLÔME ECHEANCIER

Janvier 06	Février 06	Mars 06	Avril 06	Mai 06	Juin 06	Juillet 06	Août 06	Septembre 06	Octobre 06	Novembre 06	Décembre 06	Janvier 07	Février 07
16- 1-15 31	16- 1-15 28	16- 1-15 31	16- 1-15 30	16- 1-15 31	16- 1-15 30	16- 1-15 31	16- 1-15 31	16- 1-15 30	16- 1-15 31	16- 1-15 30	16- 1-15 31	16- 1-15 31	16- 1-15 28
Cours HEVs													
Préparation du travail de diplôme (dès le 13/03/06)													
Arrêt maladie (interruption TD, du 27/06/06 au 15/10/06)													
Vacances d'été													
Activité professionnelle (75%)													
Préparation du travail de diplôme (jusqu'au 19/02/07)													

Usine 21
Total : 35h

20 Rencontre

6 Ateliers
12 interdisciplinaires

14 Conférence de
presse

4 Atelier
interdisciplinaire

Recherches
Total : 205h

Recherche documentaire

Recherche documentaire

Questionnaires
Total : 95h

Préparation
questionnaires

Récolte
données

Saisie et analyses

Interviews
Total : 15h

Interviews
Mme Burki
M. Pedrini

Rédaction
Total : 160h

Rédaction

Christophe
Clivaz
5h

8 Validation
sujet

Contacts par e-mails

Contacts par e-mails + entretien le 14

Total général
516h

9. SOURCES ET RÉFÉRENCES

Personnes interrogées

- M. Patrick PEDRINI, Directeur du Centre Commercial de Signy – entretien sur place le 23/01/07, (patrick.pedrini@signycentre.ch)
- M. Jean-Pierre MUTHER, Commissaire de Police de Nyon – entretien téléphonique le 01/02/07, (jp.muther@nyon.ch)
- Mme Véronique Burki Henriod, Présidente de la Société Industrielle et Commerciale de Nyon – divers entretiens sur place et par téléphone le 16/02/07, boutique « La Java bleue » 022.362.48.30

Bibliographie

- « Les Centres Commerciaux », Jean-Luc Koehl, Que sais-je, Presses Universitaires de France, ISBN 2-13-043232-8, 1^{ère} édition : 1990, septembre
- « Infrastructures et formes de la ville contemporaine », David Mangin Certu, Editions de la Villette, ISBN 2-11-094112-X, 2004
- « La ville mal-aimée », Joëlle Salomon Cavin, Presses polytechniques et universitaires romandes, ISBN: 2-88074-626-4, 2005
- « La vie s'invente en ville – Quel commerce pour les villes ? », Philippe Houzé, Editions Economica, 1998, ISBN 2-7178-3773-6

Articles, rapports, études, brochures et revues spécialisées

- « Centres commerciaux et centres-ville », brochure de l'Association Transports et Environnement (ATE), septembre 2001
- « L'importance du commerce de détail pour l'économie suisse », BAK Basel Economics, mai 2006
- « Le City Management », dossier de M. Christian Masserey pour la ville de Lausanne (02/06/06)
- « Les centres commerciaux », travail de mémoire de Marcel Mühlestein, Département de géographie, Université de Genève, avril 2004
- « Analyse d'emplacement à Nyon – Projet Martinet », Homberger & Partner Standort Marketing, août 2006
- « Signy-Centre ouvre DEMAIN », article du journal La Côte (29/10/06)
- « Carrefour Suisse profitera de l'ouverture des frontières », L'Hebdo (28/12/06)
- « Voici l'heure des caddies tamponneurs », L'Hebdo (28/12/06)

- « Nous nous battons », Coopération n° 2 – 9 janvier 2007
- « Superbe distinction pour Coop à Davos », Coopération n° 5 – 30 janvier 2007
- "Reflet économique de la branche 2006 », Gastrosuisse
- "Le marché immobilier vaudois », Les cahiers de l'économie vaudoise, BCV – Automne 2006

Sitographie

Plateforme Usine 21

- www.usine21.org

Ville de Nyon

- Portail de la ville : www.nyon.ch
- Description de la ville : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Nyon> (20/01/07)
- Statistiques du canton de Vaud : www.scris.vd.ch (20/12/06)
- Annuaire des entreprises de Nyon : www.directories.ch (09/02/07)
- Musée romain de Nyon : <http://www.mrn.ch/French/Amphi.htm> (13/02/07)

Commerce de détail & composition des centres-villes

- www.bercyvillage.fr (09/03/06)
- www.altarea.com (09/03/06)
- Etude nationale de Swiss Retail Federation :
http://www.swiss-retail.ch/PHPKIT/content/download/Medienmitteilung_F.pdf (29/12/06)
- http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/entreprises/service.prt?svcid=PAGE_GEN_ERICQUE48&iddoc=54859 (04/01/07)
- <http://www.fondationruesprincipales.qc.ca/index.htm> (05/01/07)
- http://www.ville-joinville-le-pont.fr/PLU/article.php3?id_article=22

City Management & méthodes de revitalisation des centres-villes

- http://www.avectact.ch/1er-atelier-de-gestion-de-marque-pour-city-managers-en-Suisse-Romande-_a296.html (03/01/07)
- http://www.icomos.org/~fleblanc/publications/pub_rues_principales_revue_plan.html (04/01/07)
- http://www.aspan.ch/files/documents/JE_07_03.pdf (05/01/07)
- <http://www.letemps.ch>, article du 18.12.06 « Dernier gri-gri urbain, le city management déferle sur la Suisse romande » (03/01/07)

Centres commerciaux

- www.coop.ch (03/02/07)
- www.migros.ch (05/02/07)
- Article sur le rachat de Denner :
<http://www.lagruyere.ch/archives/2007/07.01.13/gruyere2.htm> (05/02/07)
- www.maus.ch (05/02/07)
- www.manor.ch (05/02/07)
- Données sur le groupe Maus Frères SA :
http://www.moneyhouse.ch/u/manor_ag_CH-270.3.003.869-2.htm (05/02/07)
- www.carrefour.ch (05/02/07)
- Fondation Espace Mobilité :
http://www.espacemobilite.ch/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=39&Itemid=13&lang=fr (29/12/06)
- www.ikea.ch (29/12/06)
- www.volg.ch (15/02/07)
- http://www.moneyhouse.ch/u/volg_detailhandels_ag_CH-020.3.927.992-4.htm (15/02/07)
- Article sur Volg : http://www.fenaco.com/fra/detailseite_volg_1937.aspx (15/02/07)

Divers

- Statistiques TCS :
http://www.tcs.ch/main/fr/home/der_tcs/politik/fakten_und_daten.RightColumn.0002.CtxLinkDownloadFile1.pdf/FRS_Vademecum2006_f.pdf (28/12/06)
- Définitions diverses : www.wikipedia.org