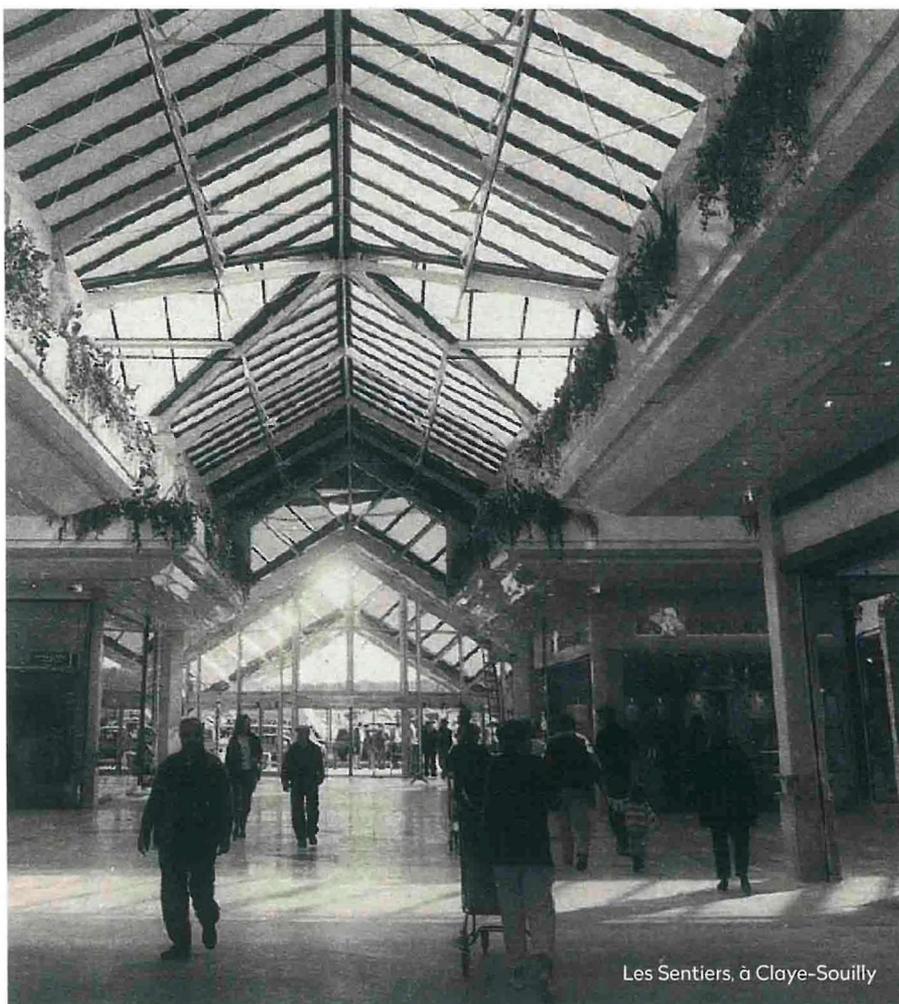
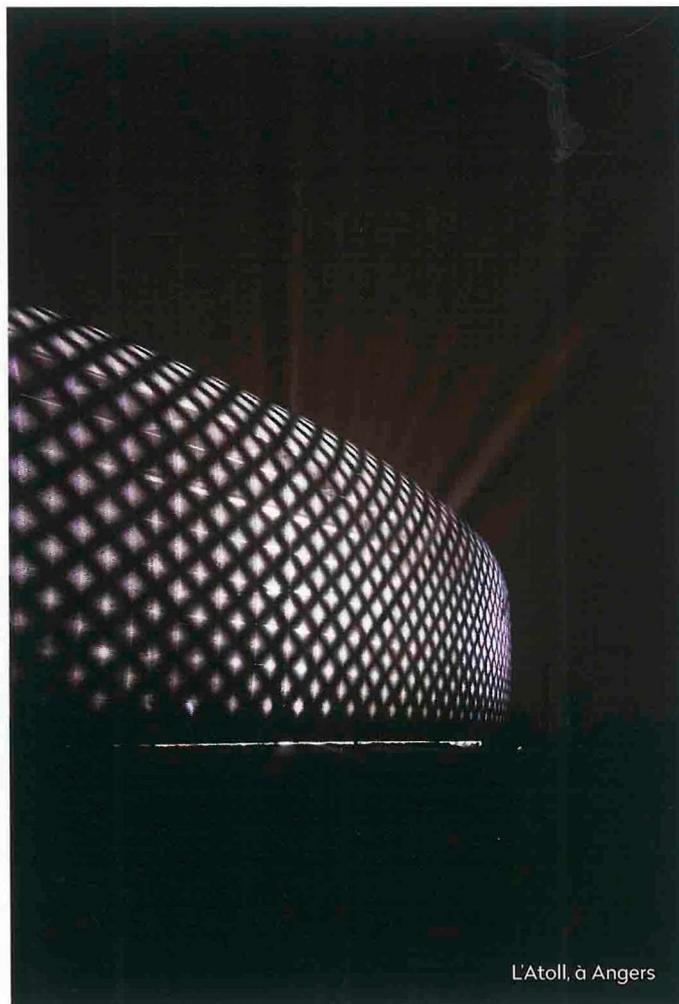


DIRECTEURS DE CENTRES LES ANCIENS ET LES NOUVEAUX



Les Sentiers, à Claye-Souilly

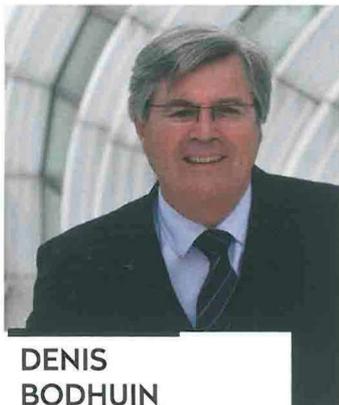


L'Atoll, à Angers

Première partie : les anciens

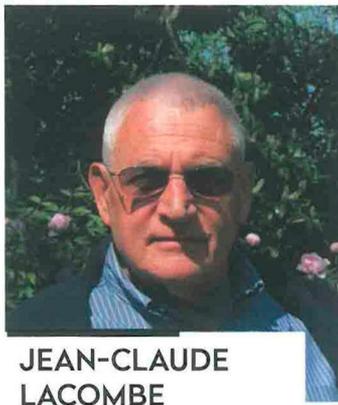
Une vieille école fréquentée
par des hommes d'exception !

Des généralistes expérimentés au profil de garde-chiourme, à moins qu'il ne s'agisse d'une maîtresse de maison. Dans les deux cas dépossédés de deux tâches essentielles : la gestion locative et la commercialisation. Voici l'évolution des caractéristiques des directeurs – et directrices – de centres commerciaux, telle que la perçoivent les vieux briscards du circuit. Retour sur une profession de choc dont on ne connaît pas toujours le chic. →



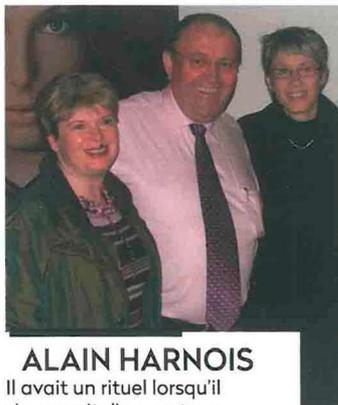
DENIS BODHUIN

Trente-cinq ans de carrière, au cours de laquelle il a fréquenté la Cegec, Unibail et Carrefour Property. Au fil du temps, il a constaté, avec regret, que le métier de directeur perdait de sa substance.



JEAN-CLAUDE LACOMBE

Administrateur d'Erdec, il fait partie des premiers directeurs de centres. Après plus de quarante ans d'expérience dans l'immobilier de commerce, il est toujours fidèle au poste.



ALAIN HARNOIS

Il avait un rituel lorsqu'il s'occupait d'un centre : tous les matins à 7 h 30, il arpentait les allées de son établissement et lorsque les commerçants arrivaient, il quittait à nouveau son bureau pour les saluer.



CHARLES POULIQUEN

Il gérait plusieurs centres en même temps et a su mettre à profit son expérience au sein du groupe Rallye pour s'affirmer face aux directeurs d'hypermarchés tout-puissants.



GÉRARD GUILLET-CAILLOT

Au début des années 1990, alors directeur de Grand-Place à Grenoble, il rêvait de faire évoluer le merchandising du centre et faire venir davantage d'enseignes nationales. L'avenir lui aura donné raison.

« Jean-Louis Solal les appelait les émirs du péri-phérique, se souvient Jean-Michel Silberstein, délégué général du Conseil national des centres commerciaux (Cncc). De qui parlait le pape des centres commerciaux en France ? De ces anciens directeurs de sites ; pardon : des managers, comme on les avait aussi baptisés dès la naissance de Cap 3000 et de Parly2. Une terminologie américaine, car ces premiers malls s'inspiraient directement du modèle d'outre-Atlantique. Pour Sonia Daisay, directrice commerciale adjointe chez Unibail, il s'agissait même de... «cow-boys». »

Autant dire des hommes à poigne, capables de faire régner l'ordre. «À l'époque, les opérateurs recrutaient du reste souvent d'anciens militaires», commente Léo Balachinsky, directeur gérant de Wb Conseil. Certains ont même connu un capitaine de la marine marchande à la manœuvre. Des profils atypiques ? «Quand j'ai commencé, il n'existait pas de formation spécifique, assure Dominique David, ex-directeur commercial chez Altarea. C'est pourquoi nous recrutions plus sur des qualités de meneur d'hommes, capable de s'imposer rapidement.»

Voire de donner de la voix quand il s'agissait de réclamer des loyers impayés ! À l'époque, il faut dire que la grande

majorité des locataires était composée d'indépendants, pas encore habitués aux contraintes des centres commerciaux. Les directeurs d'hypermarchés ne l'étaient pas non plus, d'ailleurs. Beaucoup n'avaient pas de bagage : il s'agissait le plus souvent de commis bouchers ou de chefs de rayon rapidement montés en grade. Ils se retrouvaient ipso facto à la tête de l'hyper, et par la même occasion à celle de la galerie.

Ces patrons de locomotive, c'étaient «les seigneurs du territoire». Leur nom de baptême venait de l'attitude de rois opérant en terrain conquis. On parlait alors d'Euromarché, de Mammouth, de Continent... «Les grands magasins, avec leurs bonnes manières, avaient abandonné les malls» explique Jean-Claude Lacombe. Les hypers régnaient en maîtres. Ils faisaient donc la loi ! Urbi et orbi : de la ligne de caisses au fin fond de la galerie. Les enseignes étaient rares et la confrontation avec les indépendants tout-puissants qui pensaient tout savoir du commerce et ne savaient rien des centres commerciaux n'était pas simple. Leur réponse favorite : B.b.z, pour budget base zéro. «Voilà ce qu'ils nous répondaient le plus souvent dans nos échanges», se souvient Bertrand Courtois-Suffit, consultant, après être passé par la case directeur de centre (Parinor, Evry2, Vélizy2, Rosny2...). Une réflexion qui devenait plus que problématique quand ils étaient aussi copropriétaires du centre. Ils pouvaient alors tout bloquer. «Je me souviens d'un directeur d'hypermarché des Ulis qui, pour justifier son refus de cracher au bassinnet, était venu en assemblée générale avec un

LE DIRECTEUR DE L'HYPER ? C'ÉTAIT LE SEIGNEUR !

DENIS BODHUIN LE CŒUR BIEN ACCROCHÉ

Denis Bodhuin, toulonnais, était rentré au pays pour finir une carrière qu'il avait menée dans les centres commerciaux lyonnais et parisiens. Un tiers de siècle de bons et loyaux services à la gloire des malls.

S.C. : En trente-cinq ans de carrière, vous êtes passé par la Cegec, Unibail, Carrefour Property... et vous avez dirigé de gros centres. Quelles ont été les principales évolutions du métier ?

D.B. : Avec le temps, le poste a perdu de sa substance. Quand j'ai démarré, il n'y avait pas d'asset manager, pas de responsable marketing. Nous étions autonomes et nous rendions compte au grand patron.

S.C. : Quels rapports aviez-vous avec les commerçants ?

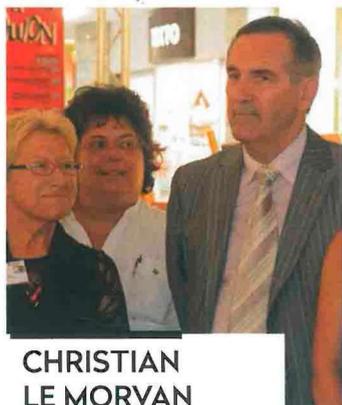
D.B. : Pas faciles. Il fallait être sans cesse sur leur dos, leur montrer qu'on se souciait d'eux et aborder les problèmes calmement. Quand je suis arrivé à Parly2, les manifestations organisées par l'association leur rapportaient 400 000 €. Ma première mission a consisté à leur dire que cet argent irait au propriétaire. Je vous jure qu'il fallait avoir le cœur bien accroché !

S.C. : C'est quoi un directeur de centre aujourd'hui ?

D.B. : Un concierge ! Il est là pour mettre de l'ordre, mais sans vision d'avenir. Le métier a perdu en responsabilité et en autonomie. Le directeur d'aujourd'hui passe son temps dans l'administratif et le reporting. Quand je m'occupais de La Part-Dieu, je gérais cinquante personnes et j'arpentais le terrain !

S.C. : Avez-vous décroché ?

D.B. : Pas vraiment. C'est un métier prenant. On n'y compte pas ses heures. Ne plus rien faire, je n'y pensais pas. C'est le pourquoi de mon activité de conseil marketing en immobilier de commerce.



CHRISTIAN LE MORVAN

Formé en école de commerce, il a grimpé un à un les échelons dans la grande distribution avant de basculer dans l'univers des centres commerciaux.



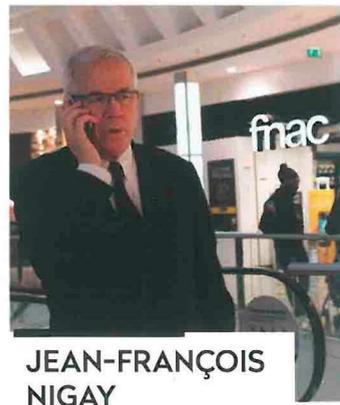
LÉO BALACHINSKY

Directeur gérant de Wb Conseil : au fil des années, les managers ont été délogés de certaines obligations, devenant plus les ambassadeurs des services spécialisés du propriétaire.



JEAN-MICHEL SILBERSTEIN

Délégué général du Cncc, il a connu d'anciens militaires de carrière à la tête de centres commerciaux. Des hommes à poigne, adeptes de l'autorité à tout crin.



JEAN-FRANÇOIS NIGAY

Actuel directeur d'Evry2, il est passé de la publicité à la tête d'un centre. Quasiment sans transition. Ça se passait comme ça, à la fin des années 70.



paquet de photos montrant tous les coins du centre un peu douteux», raconte-t-il. Qui donc mieux que d'anciens patrons d'hyper pouvaient dès lors tenir tête aux patrons d'hyper ? Et au passage aux autres commerçants ? C'est le pari fait à l'époque où Charles Pouliquen, issu du groupe Rallye, prend la gestion de certains centres, à Niort, Poitiers, Cholet, Chartres et aux Sables-d'Olonne... en lieu et place des directeurs d'hypermarché. «Je venais de ce milieu : la transition s'est donc plutôt bien passée», dit-il. Même parcours pour Christian Le Morvan, ancien directeur de centre aujourd'hui âgé de 66 ans. Formé en école de commerce, le sémillant Breton a rapidement grimpé les échelons chez Rallye puis, en 1992, quitte la grande distribution pour rejoindre la filiale du groupe, Espace Aménagement, alors dirigée par Jean-Pierre Santini. «A l'époque, il s'agis-

sait de petites galeries marchandes, dotées d'une cinquantaine de boutiques et d'une surface alimentaire. Mon rôle consistait à faciliter les relations entre le distributeur et les locataires. Tout était dans la diplomatie... Surtout quand on parlait de la refacturation des charges.» Alain Harnois, ex-chef comptable «viré» d'Euromarché..., a vécu un peu la même chose. «J'avais un fort tempérament», sourit-il. Il arrive chez Altarea en 1996 et prend la tête de Charleville-Mézières – qui n'hébergeait alors qu'un seul locataire : un cordonnier ! Pas gagné d'attirer les foules dans ces conditions ! Puis il participe à la réouverture d'Espace Océan à Nantes, en 1998. Avec un rituel invariable : tous les matins à 7 h 30, il arpente les allées et saluait les commerçants à leur arrivée. «Je voyais bien ceux qui étaient en retard ! Si ça ne s'arrangeait pas, je coupais les compteurs. Impossible de

lever le rideau... Ils comprenaient ce que signifiait le règlement intérieur.»

La méthode forte était aussi celle de Christian Le Morvan. «Quand j'ai pris en mains l'Espace Coty, au Havre, certains détaillants ne respectaient pas les horaires. Je leur ai appliqué des pénalités. Le siège ne voulait pas : je suis passé outre, parce qu'on ne pouvait pas en rester là. Deux mois plus tard, ils appliquaient le règlement à la lettre !»

«En vingt-cinq ans de recrutement dans l'immobilier de commerce, j'ai vu évoluer les définitions de poste... Les foncières recherchent aujourd'hui moins de gestionnaires, plus de communicants. Principalement des profils d'obédience marketing. Les profils se sont aussi plus ouverts, également plus féminisés», reconnaît Sophie Vatté, directrice générale chez Derote Vatté&Associés Executive Search. Quand Christian Le Morvan a démarré, son métier portait beaucoup

A l'est de Paris, Les Arcades font partie de ce chapelet de centres commerciaux de la grande époque. Comme ses homologues Rosny2, Belle Epine ou Parinor, il sort en droite ligne du Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme de la région parisienne présenté en 1965 par Paul Delouvrier. Outre l'aéroport de Roissy, le Min de Rungis et les lignes Rer A et B, celui-ci envisageait la création de douze villes nouvelles autour de la capitale. Inaugurées début 1978, Les Arcades desservent Noisy-le-Grand avec 160 magasins sur près de 60 000 m², dont un Carrefour de 15 000 m².

ROSNY2, LA PART-DIEU, ÉVRY2 : JEAN-FRANÇOIS NIGAY, L'INAMOVIBLE

Issu de la communication, Jean-François Nigay venait de chez Havas Pro Conseil. Où il s'occupait de la communication de... Rosny2. «Quand j'ai su qu'un poste se libérait dans le centre, j'ai sauté dessus», raconte-t-il. Assistant directeur puis directeur de La Part-Dieu dès 1981, il y est resté jusqu'à la fin des années 90 avant de passer à Evry2 où il est encore. Il s'agissait à l'époque de restructurer le centre et d'entreprendre des travaux de rénovation-extension. De par sa longévité naturelle, il incarne au plus haut point le chef de famille. «A l'époque, on entrait dans ce job comme en religion. Je suis comme le dernier des Mohicans», explique-t-il. Avec une gestion à la papa. Un peu comme M. le maire auquel les électeurs s'adressent. Comme le grand-père d'Elios, atteint du syndrome d'Asperger, qui lui demande régulièrement de laisser son petit-fils jouer du piano. Cela fait aussi partie du métier de rendre les gens heureux. Notamment ici, où le centre est né avec la ville.



DIDIER LEBON
Le responsable de Noyelles-Godaul, règne sur un vaste territoire, abritant 3 000 personnes. A lui l'animation, au directeur de l'hypermarché la sécurité.



SOPHIE VATTÉ
Directrice générale chez Derote Vatté&Associés Executive Search : les foncières recherchent aujourd'hui moins de gestionnaires, plus de communicants.



BERTRAND COURTOIS-SUFFIT
Consultant, il a participé à l'ouverture de plusieurs gros centres : il rapporte que le mot favori des indépendants était «Bbz, pour budget base zéro». Difficile dans ces conditions de négocier.



STÉPHANE GIRARD
Directeur de l'exploitation et des relations institutionnelles chez Hammerson : un très grand nombre des prérogatives du directeur de centre s'organisent désormais en mode partagé avec le siège.

**DIDIER LEBON,
ALIAS M. LE MAIRE**

Acteur de la vie locale à part entière, le responsable de Noyelles-Godault a une vie très riche. Relations avec les institutionnels et les commerçants, responsable d'exploitation du centre commercial – l'appellation directeur de centre n'existe pas chez Immochan – et du retail park attenant : son périmètre est vaste et voit évoluer trois mille personnes. «Nous sommes un peu le maire du village», glisse-t-il. En revanche, la sécurité est l'affaire du directeur de l'hypermarché. Une vraie cohabitation doit donc s'établir entre les deux : l'hyper paie des charges (c'est un commerçant comme un autre), en revanche il n'abonde pas le fonds marketing. Didier, lui, anime en tout cas le lieu. Sans hésiter à jouer sur le registre de l'art en partenariat avec le musée du Louvre à Lens.

sur la publicité. Puis il a basculé sur la gestion de syndic. Jusqu'au jour où le marketing a occupé le premier plan. «A la différence, observe-t-il, que cette fonction supposait une large autonomie et qu'elle relève aujourd'hui d'une politique de groupe.» Ce que confirme Dominique David, qui note au passage que les conditions d'exercice du métier ont aussi beaucoup changé. «Il y a 40 ans, les parts de marché étaient à prendre. Aujourd'hui, il faut vivre sur le dos des autres. La profession a appris la concurrence et elle s'est financiarisée.» Cqfd. Au début, la Société des centres commerciaux (Scc) était le leader. Mais elle développait une vision commune du métier avec la Ségécé (actuellement Klépierre) et Espace Expansion (Unibail). «Nous avons créé une amicale des directeurs de centres commerciaux. De manière informelle, nous nous retrouvions pour échanger... Aujourd'hui, elle n'existe plus et il n'y a plus de vision commune. Une direction de centre Carmila et une autre Unibail n'ont, par exemple, rien à voir», souligne Bertrand Courtois-Suffit. Au fil du temps, un transfert de pouvoirs s'est opéré entre le directeur de centre et le siège. Exemple : le personnel était salarié du centre et s'il dépassait cinquante employés, il présidait obligatoirement le comité d'entreprise. Eh : le patron, c'était lui ! Tel n'est évidemment plus le cas. Et puis, petit à petit, les bailleurs ont pris en charge la promotion et la publicité. D'où les fonds marketing qui décident du plan de communication et facturent

les locataires. «Et modifient le travail des managers, qui n'ont plus à gérer une association de commerçants, mais doivent se faire les ambassadeurs des services spécialisés du propriétaire», indique Léo Balachinsky. Ajoutez à cela la refacturation qui n'est plus du ressort des directeurs de centres et l'apparition des asset managers. Leur métier principal ? Coordonner les équipes internes (gestion, juridique, commercial, exploitation) pour l'élaboration du budget à moyen terme à travers des prévisions locatives et des propositions de valorisation des actifs immobiliers. Que reste-t-il alors du directeur de centre à l'ancienne ? «Il demeure un patron à qui on a confié les clés, tempère Stéphane Girard, directeur de l'exploitation chez Hammerson. La grande différence, c'est qu'il ne le fait plus tout seul. Un très grand nombre de ces prérogatives s'organisent désormais en mode partagé avec le siège où il existe des spécialistes domaine par domaine.» A terme, on peut donc imaginer pouvoir même s'en passer. Avec par exemple des caméras rapportant tout à la centrale. Ici encore, la réalité dépasse la fiction. Frey a en effet déjà franchi un pas dans cette direction avec Supergreen, son retail park ouvert en septembre à Thionville. Le site est surveillé en permanence depuis Reims grâce à une trentaine de caméras dans tous les coins du site. Voici qu'une page vient de se tourner. La grande époque des grands directeurs de centres touche à sa fin. Et la proximité entre le bailleur et ses locataires s'éloigne de grands pas.



Parly2 fut le deuxième centre créé en France, en 1969. Surnommé «le Petit Paris des Yvelines», il brillait par son côté luxe et ses grands magasins.

Christelle Magaud