

Enquête sur la contribution des Managers de centre-ville à l'amélioration de la compétitivité de ces centres-villes

Centre-Ville en Mouvement
Janvier 2014 - Résultat final



Le sommaire

- Introduction
 - Contexte de l'enquête Manager
 - Objectif de l'enquête
 - Méthode de travail
- Résultat de l'enquête en fonction de leur typologie
- Les métiers du Manager
 - Les intitulés de poste
 - L'équipe, le contrat et le salaire
 - Le Manager et sa formation
 - L'origine de l'embauche et les différents acteurs
- Les outils à sa disposition
 - Le comité de pilotage
 - Le FISAC
 - Le droit de préemption
- Son territoire
 - La typologie
 - Ses caractéristiques, son commerce
- L'évolution du métier
 - Leur participation
 - L'évolution de leurs actions
- Leur avis
 - Les indicateurs de la dynamisation
 - Les principales difficultés du métier
- Synthèse de l'enquête
 - De sa fiche de poste à ses actions
 - Ses qualités et ses principales missions
 - Ses outils et les actions mises en place
- Notre réflexion et nos préconisations
 - Dénomination du poste et employeur
 - Le Conseil National de la Diversité Commerciale
 - Organisme régional
 - Organisation de son travail
- Quelques bonnes pratiques
 - Sceaux, Bayonne, Dijon, Montrouge et Nice

Contexte de l'enquête Manager

- L'objectif de cette enquête est de **comprendre** en quoi consiste réellement **le métier** de « Manager de Centre-ville »
- L'apparition récente de la fonction de Manager de centre-ville questionne l'évolution des pratiques d'aménagement et de développement urbain. Cette étude propose donc de **comprendre les évolutions dans les politiques publiques d'aménagement, en s'appuyant sur l'étude du travail du Manager de centre-ville.**
- Créé au milieu des années 90, le métier de Manager de centre-ville s'est développé en France **s'inspirant** au départ d'expériences innovantes conduites en **Angleterre et en Belgique**. L'objectif de la démarche : **fédérer les énergies et susciter des initiatives** afin de rendre le centre-ville attractif pour les habitants et les consommateurs.
- En France, le **premier poste** de Manager du centre-ville a été créé par la ville de **Bayonne en 1996**, lors de la création d'un office du commerce. Toute fois, cette fonction connaît un véritable essor sur le territoire français depuis une dizaine d'année. La création de la fonction de « Manager de Centre-Ville » y est **justifiée par les acteurs publics** (collectivités, Chambres de Commerces et d'Industrie, Société d'économie mixte) qui **souhaitent augmenter l'attractivité économique de la ville.**
- En effet, **le centre-ville est perçu comme la vitrine de la commune** susceptible d'attirer de nouveaux **investissements**, créateurs d'**emplois** et de maintenir la **population** au sein du centre-ville en assurant des **services de proximité**. La diversité artisanale est très importante pour le tourisme, qui participe au rayonnement du savoir faire de la France.

Contexte de l'enquête Manager

- Pour autant, Dans les années 80, les centres-villes et les quartiers ont subi une perte du nombre de leurs commerces et connu des difficultés dans l'exercice de l'artisanat et des services; trop de villes ont perdu leur dynamisme, de leur animation, de leur séduction, au profit des zones commerciales excentrées, leur sociabilité et leur sécurité s'en sont trouvées affectées.
- Les **Managers** de centre-ville, là où ils existent, jouent un rôle essentiel **d'animation et de coordination** des actions et des acteurs du centre-ville, notamment **en mobilisant et en développant les synergies** (culture, tourisme, transports,...) autour du commerce et de l'artisanat.
- En 2009, **CCI France** a reçu comme mission du Ministère chargé du commerce, de conduire un projet visant à l'élaboration d'un **référentiel de compétences du métier de Manager de commerce***. Ce document a permis de préciser le champ de ce métier en termes de missions, d'activités et de compétences, mais aussi d'initier la mise en place d'un parcours de formation spécifique, afin de contribuer à une meilleure reconnaissance du métier et de sa professionnalisation.
- Aujourd'hui, pour une meilleure conjugaison de l'action des différents acteurs au plan local, afin de servir la promotion et le développement du commerce et de l'artisanat local, il est important de pouvoir aller plus loin dans l'analyse du rôle des Managers de centre-ville, et ainsi **mieux connaître le métier et ses spécificités**, en intégrant les attentes des parties prenantes (élus, réseaux consulaires, commerçants, consommateurs...), ainsi que la diversité des territoires à appréhender.

**CCI France, « Référentiel de compétences du métier de Manager du commerce », décembre 2009*

Objectif de l'enquête

- **La France** compte actuellement environ **100 réels Managers** de centre-ville.
- La structuration et l'organisation, les champs d'intervention et les appellations varient en fonction des projets développés sur chaque territoire.
- En outre, l'association Centre-Ville en Mouvement a été mandatée par la DGCIS (Direction Générale de la Compétitivité et des Services), en lien avec CCI France, pour mener une enquête sur la contribution des Managers de centre-ville à l'amélioration de ceux-ci, en fonction de leur typologie et par rapport aux autres pôles d'attractivité commerciale.
- Cette enquête doit compléter le référentiel réalisé en 2009 par CCI France et à pour but essentiel de :
 - **Circonscrire le rôle** des Managers dans les différentes configurations de centre-ville,
 - **D'identifier les modèles économiques possibles de financement des postes** de manager,
 - **Révéler les difficultés rencontrées** par les Managers,
 - **Définir les moyens de développer leur rôle**, afin de faire naître et aboutir des actions de dynamisation du centre-ville,
 - **Relever les indicateurs de performance** permettant de mesurer leur efficacité.
- A l'issue de la validation de la phase d'analyse et de propositions pour le développement du métier de Manager, par le comité de pilotage. Cette enquête sera complétée, normalement, par la réalisation par CVM d'une boîte de communication composée de **plusieurs fiches pratiques et de synthèse** intitulée « **La Boîte de la Diversité Commerciale et Artisanale** » par analogie au modèle déjà diffusé en 2013 avec « La Boîte du Dernier Kilomètre ».

Méthode de travail

- ✓ Création d'un **comité de pilotage** avec notamment la DGCIS, CCI France, l'APCMA, l'AMF, l'association des Villes Moyennes, l'association des Managers de centre-ville, CVM...
- ✓ Adaptation et validation d'un **questionnaire** en lien avec la DGCIS, l'AMF, CCI France et CVM
- ✓ Diffusion du questionnaire à près de **150 professionnels** du management du centre-ville*.
- ✓ Traitement des résultats (**85 questionnaires reçus**)
- ✓ Mise en lumière **des bonnes pratiques et des cas intéressants**.
- ✓ Participation active à des **visites terrains** (Annecy et Chambéry) et participation à des **conférences régionales** sur le management de centre-ville.
- ✓ **Comparaison avec le référentiel** Manager et observation des évolutions du métier.
- ✓ Réflexions sur **les pistes d'utilisation des résultats** de l'enquête (élaboration d'une synthèse d'informations de 4 pages d'information à destination des collectivités, proposition d'un outil de communication ou de formation, mise en exergue d'une dénomination commune pour les Managers de centre-ville, de commerce...).
- ✓ Le questionnaire envoyé est en annexe de ce document

* Le Panel des Managers interrogés a été établi par CVM et CCI France

Résultats de l'enquête en fonction de leur typologie



Répartition des réponses en fonction des régions

Ce premier graphique nous montre la forte représentativité de la **région Sud-ouest**.

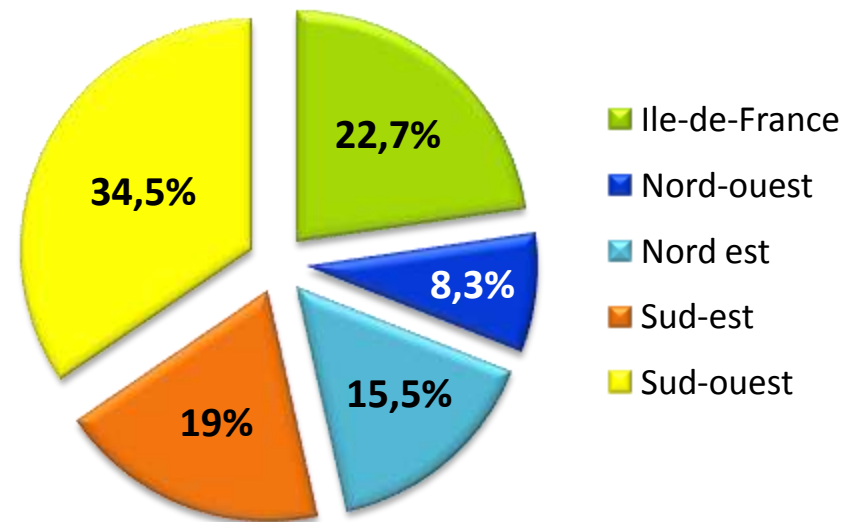
Cette exemplarité s'explique par la création de **MANACOM par la CCI de Bordeaux**.

➤ Ce réseau a pour vocation de **fédérer** tous les Managers du commerce ou de centre-ville de la région.

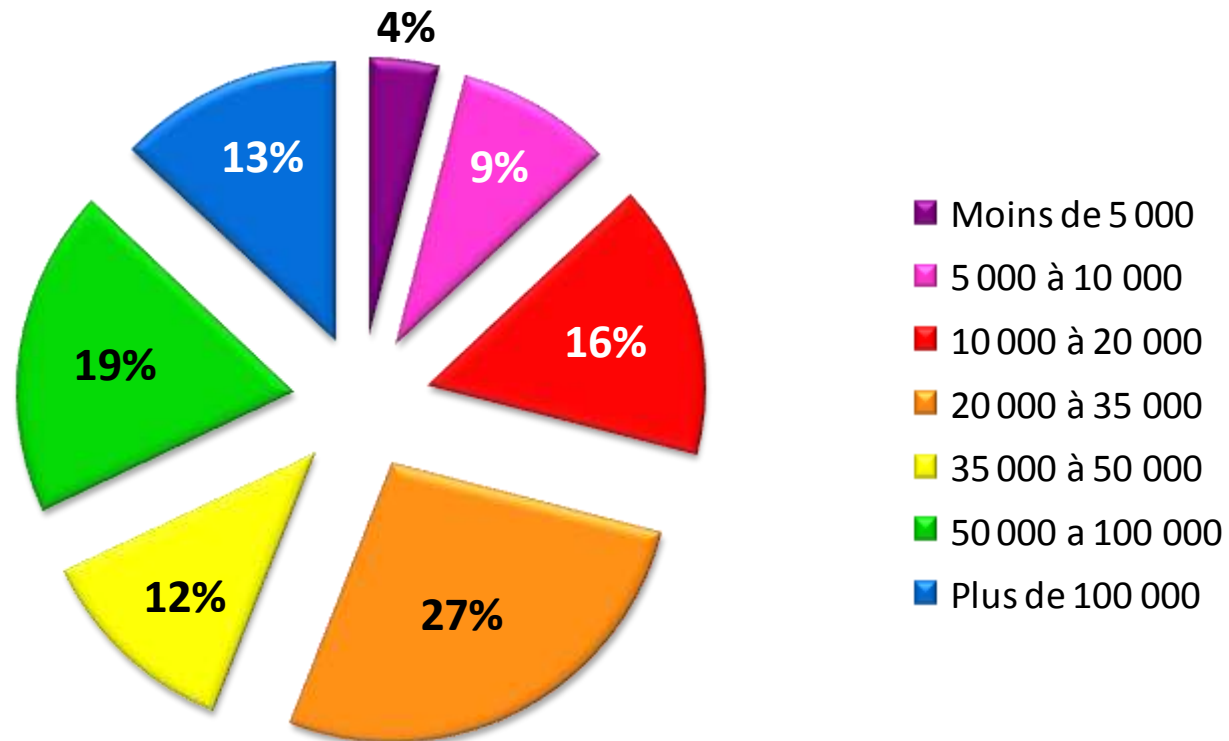
➤ Face à ce besoin de professionnalisation des Managers, ce réseau vise à **améliorer l'efficacité des actions** conduites au profit des commerçants et artisans.

➤ C'est dans cet esprit de travail de groupe et d'amélioration des connaissances autour du poste de Manager que **Mme Françoise Duclos Responsable de MANACOM pour la CCI de Bordeaux**, a pris soin de prévenir tous les Managers de son réseau de la pertinence de répondre à notre questionnaire.

MANACOM : MANAger du COMmerce



Répartition des réponses en fonction du nombre d'habitants



Répartition des réponses en fonction du nombre d'habitants

| Nombre d'habitants par ville | % des réponses en fonction du nombre de villes en France |
|------------------------------|--|
| Entre 1 000 et 5 000 | 0,05% |
| Entre 5 000 et 10 000 | 0,7% |
| Entre 10 000 et 20 000 | 2,6% |
| Entre 20 000 et 35 000 | 9,3% |
| Entre 35 000 et 50 000 | 10% |
| Entre 50 000 et 100 000 | 20,3% |
| Plus de 100 000 | 27,7% |

- **Nombre total de villes en France :** plus de 36 000
- **Villes < 1 000 habitants :** ne sont pas prises en compte (plus de 28 000)
- **1 000 < Villes < 5 000 habitants :** représente 19% des communes de France
- **Villes > 50 000 habitants :** représentent 6% des communes de France

➤ Les données ci-dessus montrent que les Managers des communes de plus de 20 000 habitants ayant répondu au questionnaire, représentent minimum 9,3%; ce qui est un **panel suffisamment représentatif** pour permettre à l'étude d'être un réel reflet de la profession.

Le métier du Manager



Les intitulés de poste...

A la question de l'intitulé du poste nous avons été surpris par le nombre de dénominations créées pour cette fonction, 50 différentes sur les 85 réponses obtenues.

| Intitulé de poste | Nombre de fois cité | Intitulé de poste | Nombre de fois cité |
|--|---------------------|---|---------------------|
| Adjoint administratif | 1 | Chargé de mission au développement du commerce | 1 |
| Affaires commerciales et site internet | 1 | Chargé de mission commerce | 2 |
| Animateur centre ville | 4 | Chargé de mission commerce et marchés forains | 1 |
| Animateur commerce | 2 | Chargé de mission au développement | 3 |
| Animateur coordonnateur du commerce | 1 | Chargé de mission économie, emploi et formation | 2 |
| Animatrice | 1 | Chargé du développement des commerces et des activités de proximité | 2 |
| Animatrice Commerce et Artisanat | 1 | Chargée de développement commercial et promotion | 2 |
| Animatrice de ville | 1 | Chargée de mission | 2 |
| Animatrice du commerce | 1 | Chargée de mission commerce | 2 |
| Assistant Manager du commerce | 1 | Chargée de mission commerce et artisanat | 2 |
| Attaché Technique du Commerce | 1 | | |

Les intitulés de poste...

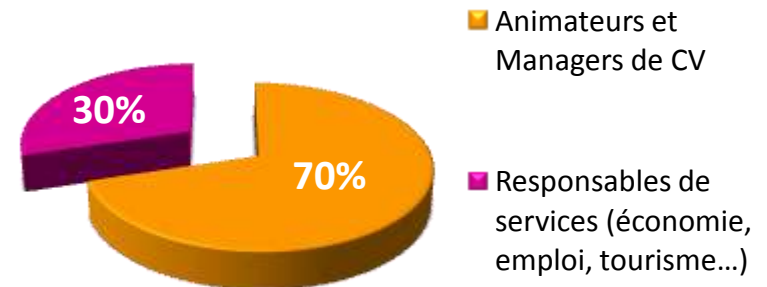
| Intitulé de poste | Nombre de fois cité |
|--|---------------------|
| Chef de service économie | 1 |
| Chef du service commerce artisanat services | 1 |
| Chef du service Commerce, Emploi et Tourisme | 1 |
| Conseiller commerce | 1 |
| Conseillère technique au Commerce et à la Vie Economique | 1 |
| Développeur Commercial | 1 |
| Directeur de l'Office du Commerce et de l'Artisanat | 1 |
| Directeur Dynamique du territoire | 1 |
| Directrice Commerce et Artisanat | 1 |
| Directrice Développement Economique | 1 |

| Intitulé de poste | Nombre de fois cité |
|---|---------------------|
| Directrice Office de Commerce | 1 |
| Manager de centre ville | 10 |
| Manager | 2 |
| Manager commerce | 7 |
| Manager commercial | 1 |
| Manager de centre-ville Amiens et agglomération | 1 |
| Manager de centre-ville et chargé de mission développement économique | 1 |
| Manager de Ville | 6 |
| Manager du centre ville et Chef de service Commerce/Artisanat | 1 |
| Manager du Commerce, Responsable du service « Commerce-Economie » | 1 |

Les intitulés de poste...

| Intitulé de poste | Nombre de fois cité |
|---|---------------------|
| Manager du commerce de ville et de la concertation avec les usagers | 1 |
| Manager du commerce et de l'artisanat | 1 |
| Référent commercial | 1 |
| Responsable du développement économique | 2 |
| Responsable commerce et artisanat | 1 |
| Responsable commerce- transport-communication | 1 |
| Responsable du pôle commerce et artisanat | 1 |
| Responsable Espace Economie-Emploi | 1 |
| Responsable service des Affaires Commerciales | 1 |

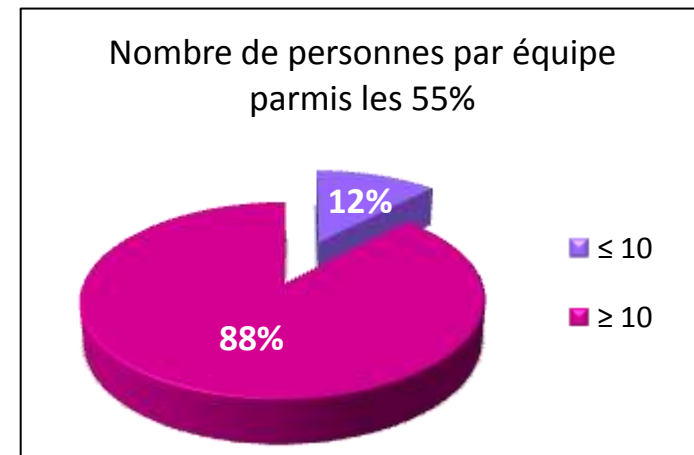
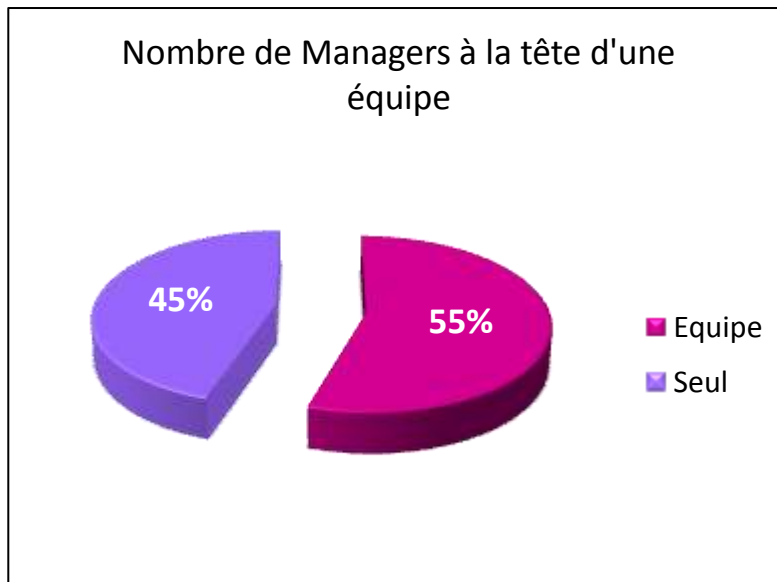
Pour clarifier les responsabilités et mieux cibler les postes correspondant aux réelles fonctions de Managers, nous avons regroupé les intitulés en deux groupes.



- 32 appellations avec la mention « Commerce » = Soit 63%
- 7 appellations avec la mention « Centre-ville » ou « Ville » = Soit 14%

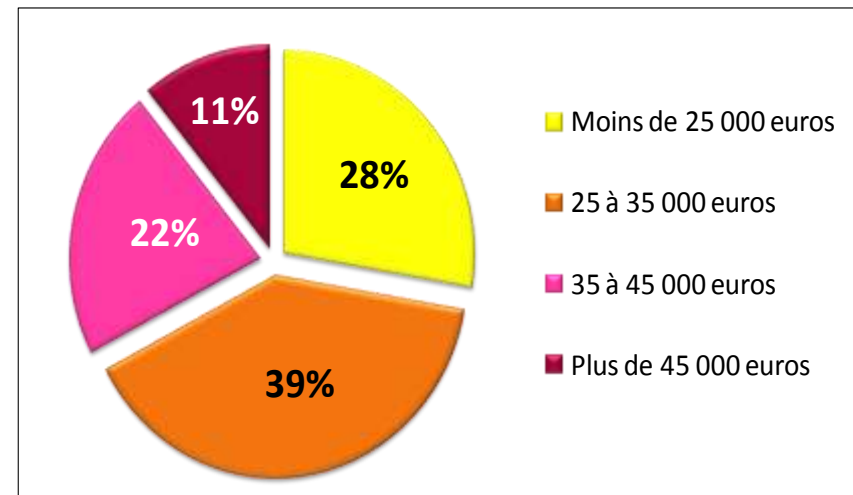
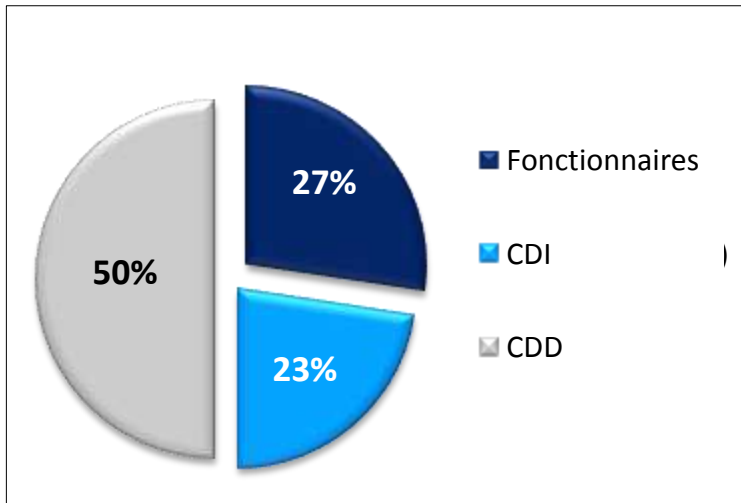
Les Managers ont-ils une équipe?

Les 30 % qui ne sont pas de réels Managers faussent d'ailleurs les résultats aux questions sur les équipes sous la responsabilité des Managers, puisque **les Responsables de services ont tous des équipes** à gérer, dont certaines avec des postes de Managers ou Animateurs de centres-villes.



- **Villes < de 50 000 habitants** : Manager sans équipe (90% des cas).
- **50 000 habitants < Villes < 100 000 habitants** : équipes de moins de 10 personnes
- **Villes > 100 000 habitants** : équipes de plus de 10 personnes (sauf exception : Troyes < 10 personnes)

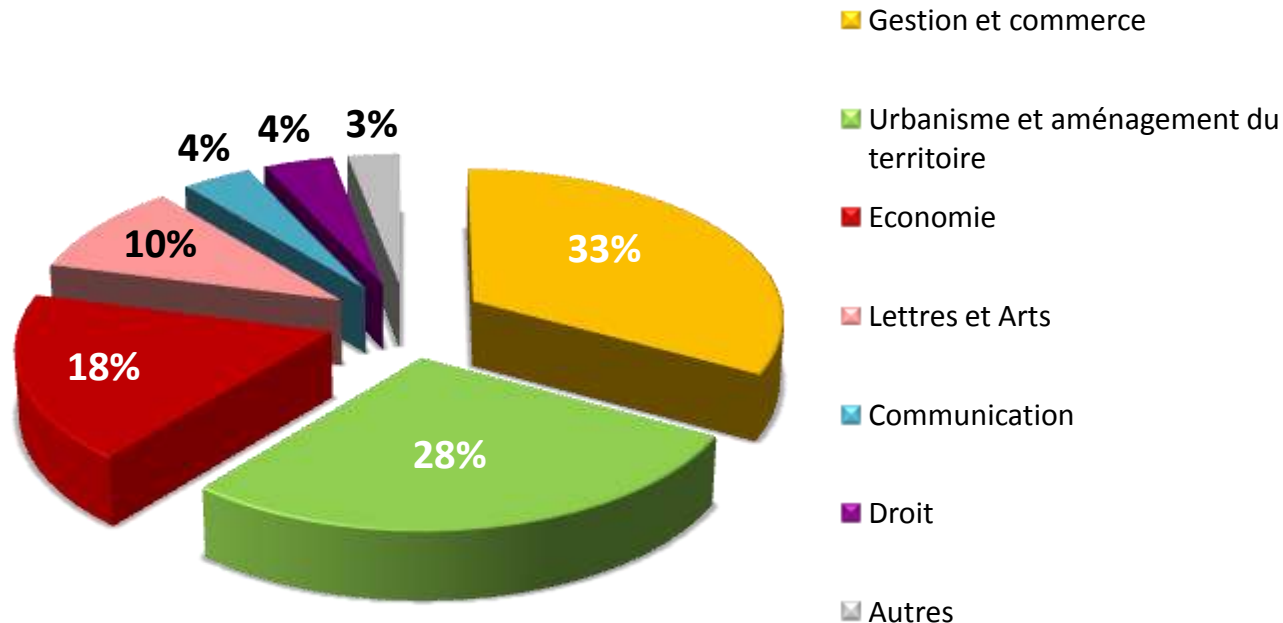
Nature des contrats et salaires



➤ Contrairement à ce que préconise le référentiel de CCI France sur le Manager du commerce, le statut de **CDD** représente **50% des contrats** offerts par les structures d'accueil des Managers. **Cette précarité ne récompense pas les exigences spécifiques de cette fonction.**

➤ Pour ce qui est des salaires, on rencontre la même problématique que précédemment. Le Référentiel indique une grille de rémunération comprise entre 35 000 et 60 000 euros. Pour autant, **la tranche < à 35 000 euros représente 67% des Managers.** De plus, les **salaires supérieurs à 35 000 euros** sont essentiellement destinés aux **Responsables de services.**

Quelle est leur formation ?



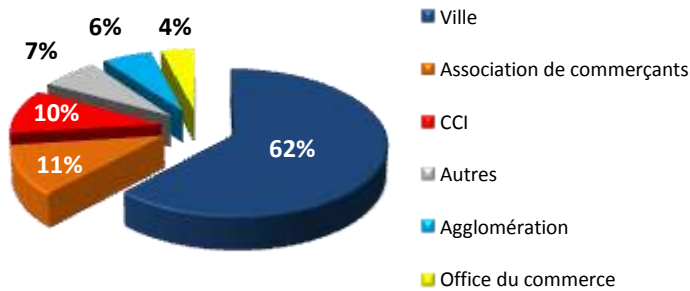
- Bac ou inférieur : 3%
- Bac+2 et Licence : 31%
- Maîtrise et Bac+5 : 58%
- NSP : 8%

- Le profil universitaire des candidats semble, quant à lui, **bien au niveau des compétences requises** pour ce poste.
- Cependant, nous pensons qu'une **formation complémentaire devrait être proposée** aux candidats à la fonction de « Manager du commerce » (cf : Préconisations)

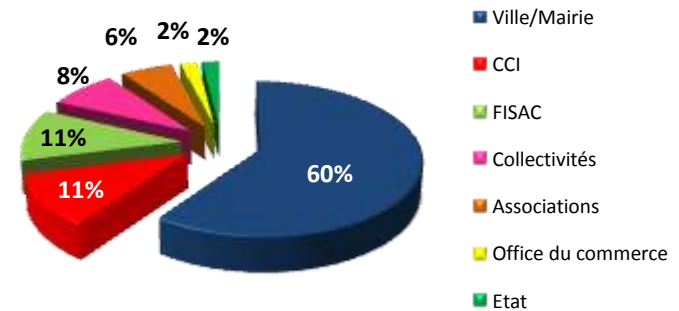
L'embauche...

Les graphiques suivants insistent sur la prédominance des mairies dans le choix de créer un poste de Manager, mais également dans son financement et dans le budget de ses actions.

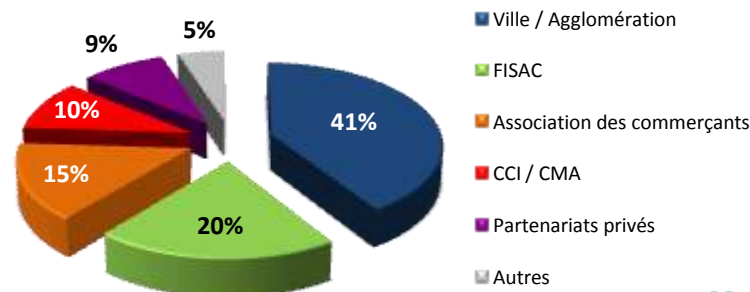
Qui est à l'initiative de l'embauche?



Quelle structure finance le salaire du Manager?

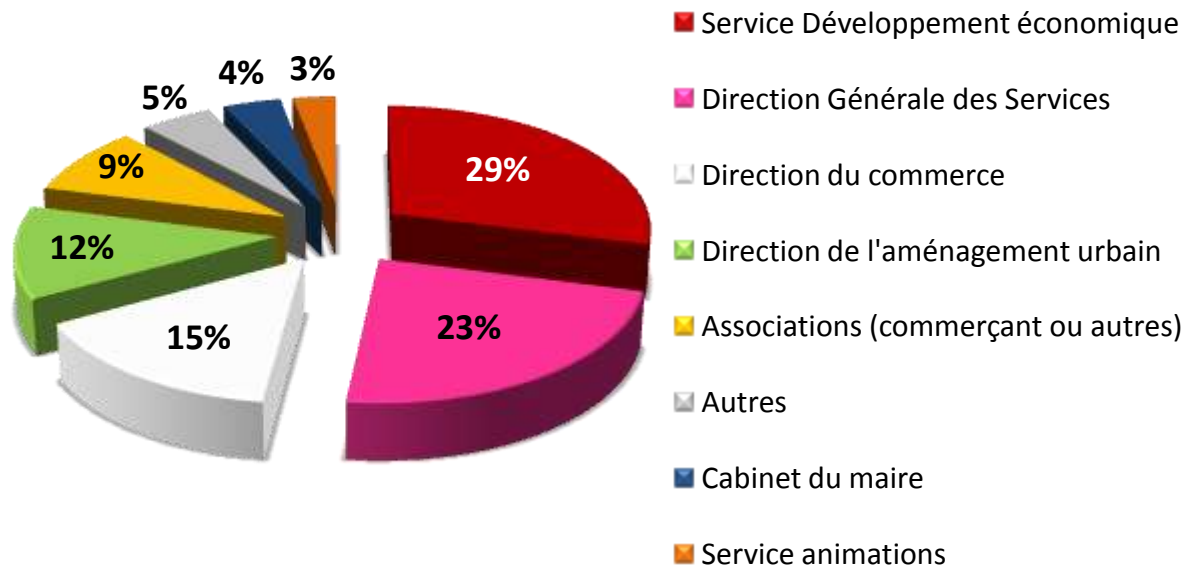


Qui finance les actions mises en place?



L'embauche...

A quel service le Manager est-il rattaché?

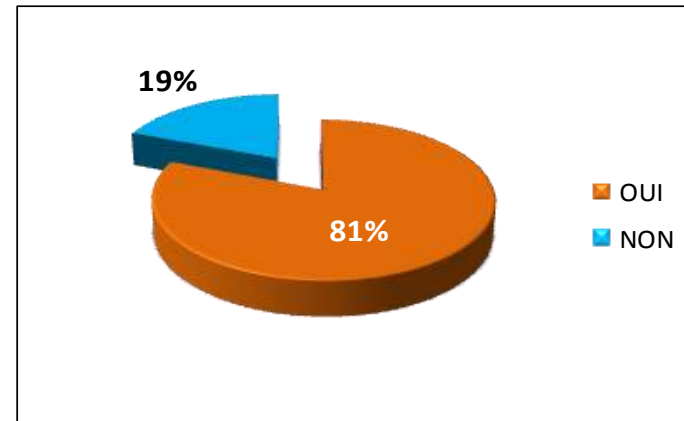
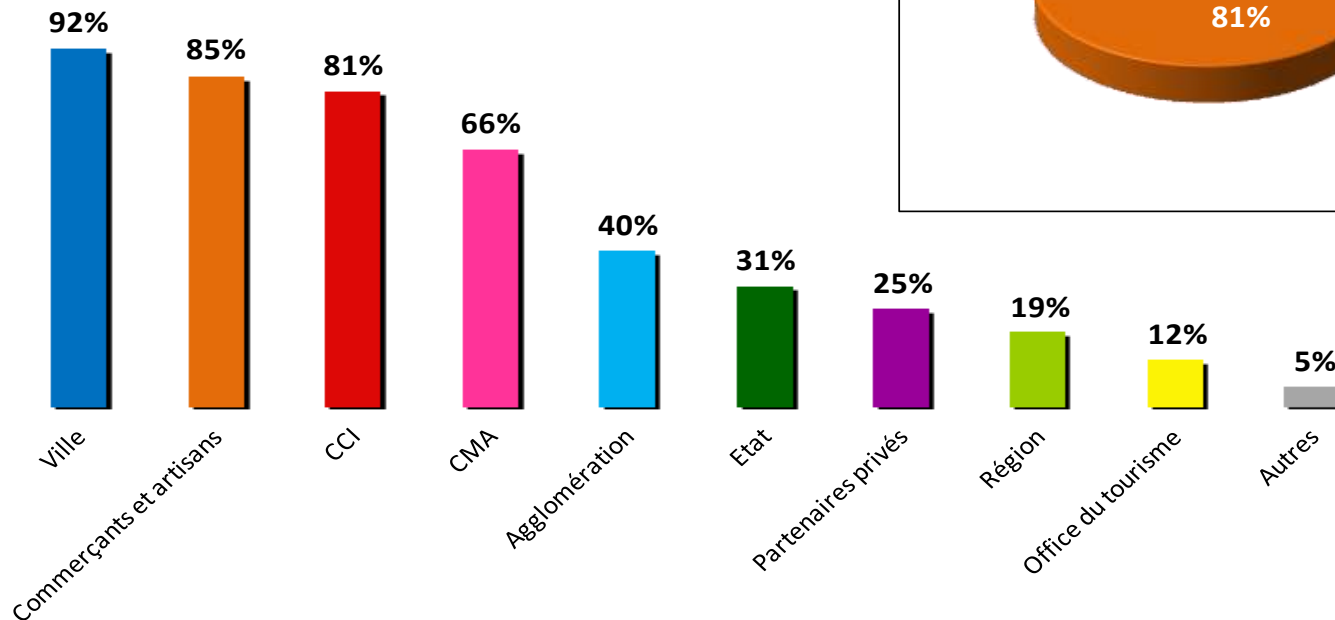


Par contre, la position du Manager, au sein de **sa structure d'accueil, n'est pas clairement déterminée**. On peut même être surpris de constater que la **Direction du commerce ne soit que le troisième service d'accueil** du Manager, alors que sa fonction première est de développer l'attractivité commerciale de son territoire.

Les outils

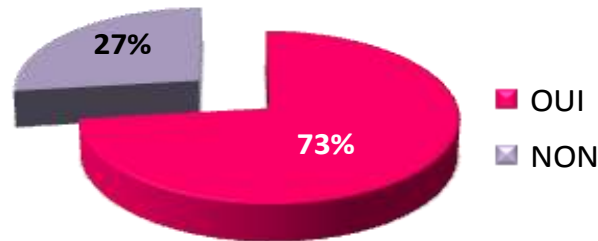


Création d'un comité de pilotage :



- 81% des Managers ont créé des comités de pilotage avec les acteurs du commerce et de l'artisanat.
- Avec comme principaux intervenants : la ville, les unions commerciales, la CCI et la CMA.

Combien ont bénéficié ou bénéficié d'un FISAC ?



- Sur les 73%, 33% n'ont actuellement plus de FISAC
- Répartition du FISAC : 20% travaux – 50% salaire – 30% actions

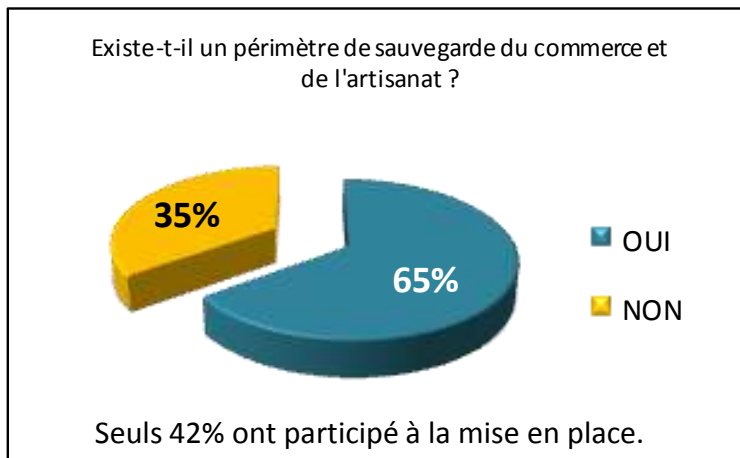
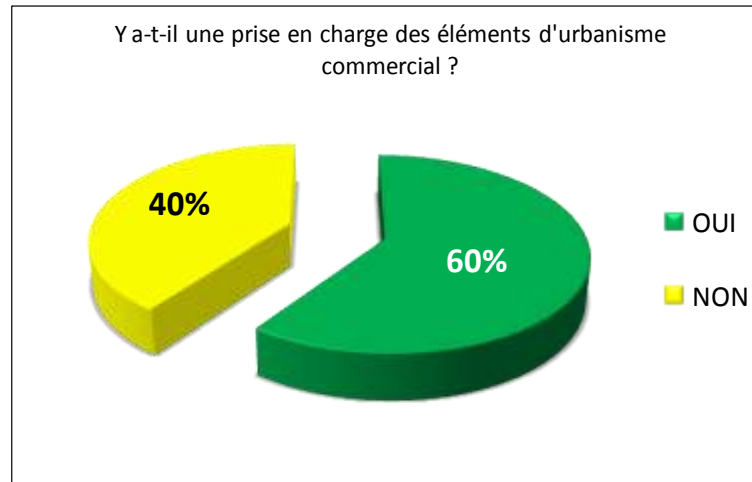
➤ Le Fond d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce (FISAC) a pour vocation de **répondre aux menaces pesant sur l'existence des services artisanaux et commerciaux de proximité** dans des zones rurales ou urbaines fragilisées par les évolutions économiques et sociales.

➤ L'action du FISAC se traduit par le versement de **subventions aux collectivités locales et aux entreprises** (en milieu rural, seulement en faveur d'entreprises économiquement viables et à condition de ne pas induire de distorsion de concurrence). Le FISAC **finance des actions de fonctionnement** (animation, communication et promotion commerciale, recrutement d'animateurs de centre-ville, études...) **ou d'investissement** (halles et marchés, centres commerciaux de proximité, signalétique commerciale, aides directes aux entreprises...).

➤ Fin 2012, la liste d'attente pour financement FISAC était de plus de **1200 dossiers**, auxquels viennent s'ajouter une petite centaine de dossiers chaque mois; **le besoin de financement correspondant s'élevait à 120 millions d'euros alors que la somme inscrite au budget n'était que de 32 millions d'euros en 2013.**

Cette baisse importante du budget FISAC est d'autant plus importante pour le management de centre-ville, avec le graphique ci-dessus qui montre que 73% des Managers ont pu bénéficier d'un FISAC dans le financement de leurs actions.

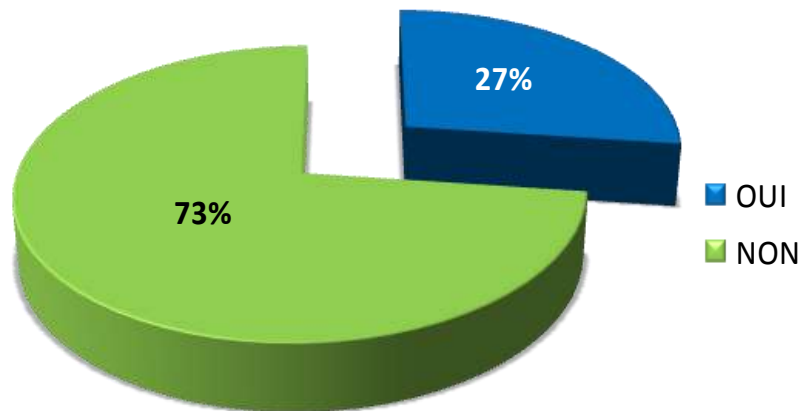
Son territoire et le commerce



➤ Les conseils municipaux peuvent délimiter des « **périmètres de sauvegarde du commerce et de l'artisanat de proximité** » au sein desquels tout vendeur de fond de commerce devra faire une déclaration préalable à la mairie. **La commune dispose alors de deux mois pour préempter et se porter acquéreuse du fond de commerce.**

➤ L'enquête que nous avons faite démontre que ce dispositif a été **utilisé dans 65% des cas**. Pour autant, nous avons vu préalablement que le droit de préemption n'avait été utilisé que par 27% des communes. Cela laisse à penser que la seule menace de la préemption peut suffire à conserver les commerces de proximités.

Le maire a-t-il déjà utilisé son droit de préemption de fonds commerciaux?



➤ Le **droit de préemption** sur les fonds artisanaux, les fonds de commerce et les baux commerciaux, institué par la loi du 2 août 2005, est un **moyen d'acquisition par les communes**.

➤ Il permet à une commune de se porter **acquéreur prioritaire de biens commerciaux en voie d'aliénation** s'ils sont situés dans un périmètre de sauvegarde du commerce et de l'artisanat de proximité préalablement défini.

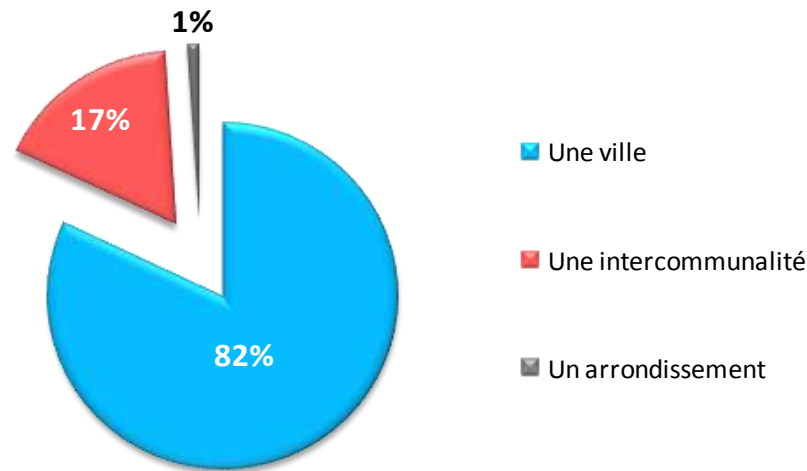
➤ Le but est de conserver leur affectation commerciale, et par là même de pérenniser la présence de ces commerces dans les centres-villes ou les quartiers ou encore d'en diversifier l'offre.

➤ **27 %** des communes, sur lesquelles interviennent les Managers interrogés, ont déjà fait **usage de leur droit de préemption sur des locaux commerciaux**.

Son territoire



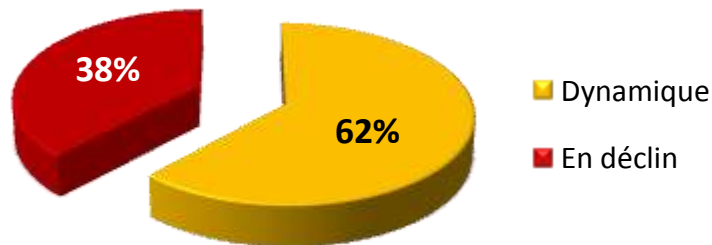
Le territoire...



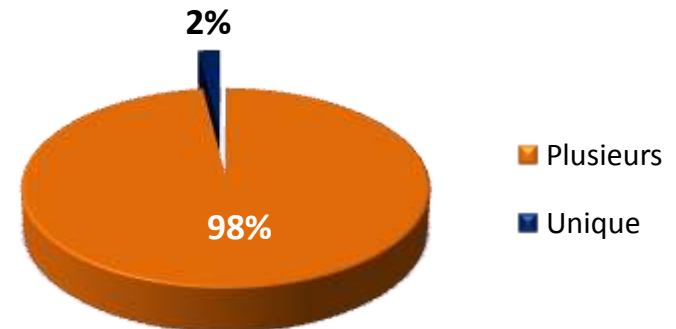
- Les **3 types** de territoire sont répartis de manière équitable :
 - Urbain
 - Touristique
 - Rural
- **34%** des personnes interrogées estiment qu'une partie de leur territoire comporte des **quartiers fragiles**
- **85%** des territoires sont en **concurrence commerciale** avec les villes environnantes

Les caractéristiques commerciales de votre territoire...

Le territoire



Les polarités commerciales



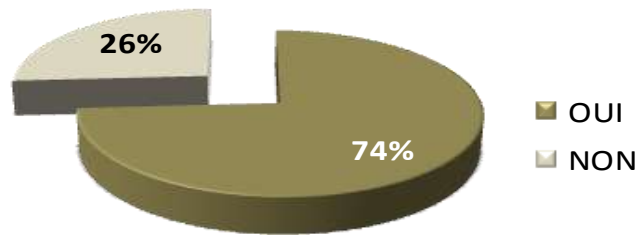
Avec ces deux graphiques, on constate que les Managers arrivent à maintenir un **équilibre** entre centre-ville et périphérie mais également entre petits et grands commerces.

L'évolution du métier

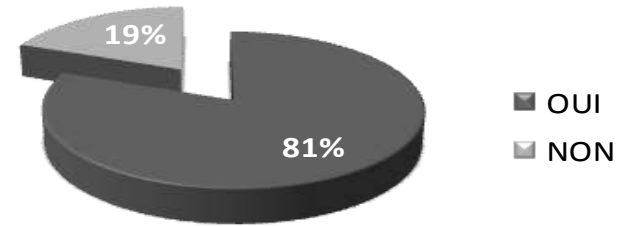


La participation des Managers aux...

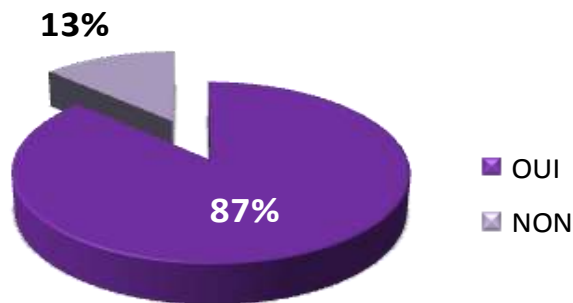
Salons professionnels



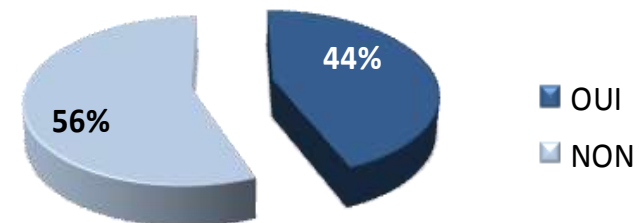
Visites terrains



Conférences sur le métier



Formations professionnalisantes



Vos actions concernent-elles ?

| Les domaines | De la prise de poste à aujourd'hui | Précision |
|--|-------------------------------------|--|
| Offre de transport de personnes | Début 11% Aujourd'hui 16% | Faible augmentation |
| Piétonisation du centre-ville | 17% | Aucun changement |
| Animation culturelle | Début 12% Aujourd'hui 23% | Pas prioritaire dans les actions du Manager |
| Habitat | Début 13% Aujourd'hui 14% | Très faible changement |
| Gestion des livraisons | Début 24% Aujourd'hui 25% | Très faible changement |
| Aménagement des espaces publics | Début 58% Aujourd'hui 50% | Baisse générale Villes < 50 000 habitants |
| Synergies commerce et tourisme | Début 26% Aujourd'hui 50% | Evolution rapide Villes < 100 000 habitants |

Vos actions concernent-elles?

| Les domaines | De la prise de poste à aujourd'hui | Précision |
|---|-------------------------------------|--|
| Nouvelles technologies | Début 42% Aujourd'hui 56% | Evolution rapide Villes < 100 000 habitants |
| Développement de services de proximité | Début 52% Aujourd'hui 63% | Augmentation Villes < 200 000 habitants |
| Stationnement en centre-ville | Début 55% Aujourd'hui 67% | Augmentation Villes < 50 000 habitants |
| Accessibilité aux PMR | Début 50% Aujourd'hui 68% | Augmentation Villes < 200 000 habitants |
| Communication | Début 72% Aujourd'hui 85% | Augmentation générale |
| Animation commerciale du centre-ville | Début 88% Aujourd'hui 89% | Très faible changement |
| Diversité commerciale et artisanale | Début 79% Aujourd'hui 91% | Augmentation générale |

Les Missions du Manager

➤ L'enquête révèle que la fonction du Manager est en perpétuelle évolution, il doit s'adapter aux mutations de son territoire et aux changements de modes de consommation. Pour autant, sa mission principale reste la mise en place d'une stratégie du développement commercial et artisanal sur son périmètre d'action.

➤ Le commerce :

Le Manager est un acteur indissociable du bon développement économique de son territoire. D'ailleurs, l'enquête montre que ses principaux champs d'action sont toujours dédiés à l'amélioration de l'offre commerciale et artisanale :

- L'animation culturelle et commerciale
- La synergie commerce et tourisme
- La diversité commerciale et artisanale

➤ Ses autres Missions :

Cependant, le rayonnement commercial implique également que le Manager privilégie une approche globale de son territoire et qu'il prenne en considération l'ensemble des fonctions et des outils qui lui sont fournis. En outre, pour mener à bien sa politique d'amélioration de la diversité commerciale, il se doit de participer à la politique d'optimisation du domaine public dans son ensemble. Il est donc vital que les collectivités comprennent que le Manager doit être consulté sur toutes les réflexions qui peuvent toucher indirectement le commerce :

- Mobilité (transports, stationnement, livraison...)
- Accessibilité (piétonisation, PMR...)
- Aménagement et urbanisme
- Communication et nouvelles technologies

Toutes les décisions prises dans ces différents domaines peuvent entraver ou aider au bon fonctionnement du commerce et de l'artisanat, les réflexions et avis du Manager doivent être pris en compte. Ce dernier doit donc être convié à toutes les réunions décisionnaires sur ces sujets.

Leur avis...

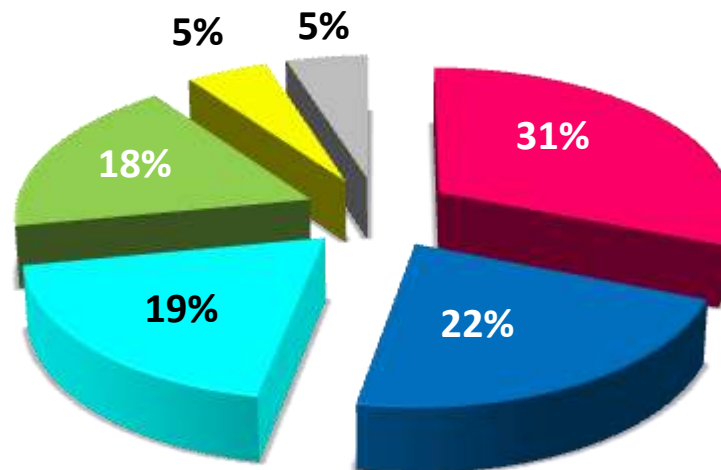


Leur vision sur les indicateurs de dynamisation du centre-ville ?

La volonté première dans la **création du poste de Manager** était de créer une approche globale, intégrant tous les aspects de la dynamique de centre-ville.

Cette gestion professionnelle du centre-ville avait, bien entendu, pour priorité la **pérennisation du commerce de proximité**; mais avec d'autres spécificités propres de développement (mobilité, aménagement d'espaces publics, animations...).

Cependant, aucun de ces paramètres n'est mis en avant dans les indicateurs rapportés par les Managers enquêtés.

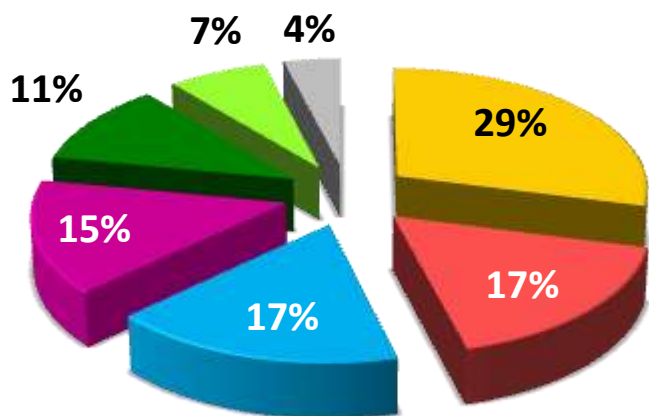


- Vacance des cellules commerciales
- Chiffre d'affaire des commerces
- Fréquentation des axes commerçants
- Diversité commerciale
- Association des acommerçants active
- Autres

Pour info :

- **La vacance commerciale atteint 7.1%** du parc locaux commerciaux des centres-villes en 2012 (enquête de l'Institut pour la ville et le commerce). Elle s'élevait à 6.3% en 2001. Ces statistiques intègrent les boutiques éphémère.
- Le **seuil structurel incompressible** de vacance est de **4 %**

Quelles sont les difficultés du métier ?



- La complexité des relations avec les commerçants
- Manque de reconnaissance, de crédibilité et de stabilité
- Trop grande diversité des dossiers à traiter
- Mobilisation des acteurs
- Manque de budget
- Gestion des difficultés financières des commerçants
- Loudeur administrative

Au regard des éléments présentés, le Manager n'a **pas toujours la possibilité d'agir efficacement sur le développement commercial et artisanal.**

Le Manager doit apparaître non seulement **comme un interlocuteur** pour les acteurs du commerce et de l'artisanat, mais également pour l'aménagement du centre-ville.

Son positionnement au centre des différents interlocuteurs urbain fait de lui une **figure centrale du développement économique et de l'aménagement urbain.** De ce fait, le Manager du commerce est doublement contraint et doit être soutenu dans ses tâches.

Quelles sont les difficultés du métier ?

- Premièrement, **l'action du Manager du commerce conditionnée par les ressources financières** dont bénéficie la collectivité à laquelle il appartient.
- Deuxièmement, **le cadre institutionnel** peut être un frein au dynamisme qu'exige la fonction de Manager du commerce. Cette profession demande beaucoup d'adaptabilité pour pouvoir suivre les mouvements du parc commercial. Or, il apparaît que la **coopération entre les acteurs** qui participent au financement du mangement de centre-ville est parfois **un obstacle à la réactivité**. L'action du Manager du commerce est également **contrainte par les choix politiques**. Les structures qui accueillent les Managers doivent avoir des orientations, en matière de développement du commerce et de l'artisanat, précises et fortes.
- Cette vulnérabilité face aux choix politiques est d'autant plus forte que **beaucoup de Managers sont contractuels**. Un nombre important de postes de Manager du commerce a été créés pour suivre le bon déroulement des opérations FISAC. Or, **l'efficacité du travail du Manager dépend de la continuité des actions menées sur un long terme, mais également de l'avenir des capacités financières du FISAC**.
- En outre, **le contexte politique** peut être à l'origine d'une certaine **défiance des commerçants envers le Manager**. C'est pour cela qu'il est important que **les collectivités mettent en place des politiques volontaristes** en matière de développement du commerce et de l'artisanat, et que **les Managers créent des structures d'échanges** entre tous les acteurs pour limiter leur vulnérabilité.

Synthèse de l'enquête



Fiche de poste empirique après analyse des résultats de l'enquête

➤ Nature du poste :

- ✓ Contrat à durée déterminée (CDD)
- ✓ Statut employé
- ✓ Rémunération brute annuelle en moyenne de 30 000 €

➤ Moyens minimums mis à disposition :

- ✓ Equipement informatique et bureautique, ordinateur portable.

➤ Conditions d'exercice :

- ✓ Disponibilité : horaires décalés, travail le soir (réunions et comités de pilotage, ...), travail le week-end possible (organisation d'événements)

➤ Formation et expérience professionnelle :

- ✓ Un niveau de diplôme d'enseignement supérieur (Bac +4 et Bac +5), dans les domaines de gestion, commerce, d'urbanisme et aménagement du territoire ou de l'économie.

Référentiel de la CCI de France (2009)

➤ Nature du poste :

- ✓ Contrat à durée indéterminée (CDI)
- ✓ Statut cadre
- ✓ Rémunération brute annuelle selon expérience et profil de 35 000 € à 60 000 €

➤ Moyens minimums mis à disposition :

- ✓ Equipement informatique et bureautique, ordinateur portable, téléphone mobile, assistance administrative.

➤ Conditions d'exercice :

- ✓ Disponibilité : horaires décalés, travail le soir (réunions et comités de pilotage, ...), travail le week-end possible (organisation d'événements)

➤ Formation et expérience professionnelle :

- ✓ Un niveau de diplôme d'enseignement supérieur (Bac +4) et une expérience professionnelle d'au moins 3 années nécessaire, de préférence dans le commerce, les services et/ou la distribution.

Synthèse de l'enquête

- Les outils utilisés :
 - ✓ Le **comité de pilotage** restreint
 - ✓ Le **FISAC**
 - ✓ Le **périmètre de sauvegarde** du commerce
 - ✓ Prise en charge des **éléments d'urbanisme** commercial
 - ✓ Le **droit de préemption**
 - ✓ **Apprentissage** via : les salons professionnels, les visites terrains et les conférences sur le métier

- Les outils peu utilisés :
 - ✓ La mise en place d'**équipe**
 - ✓ La **commercialisation des locaux** appartenant à la structure
 - ✓ Apprentissage via : les **formations professionnalisantes**

- Les actions :
 - ✓ Le **commerce représente le domaine premier** du Manager
 - ✓ Les actions sur le **transport connaissent une augmentation significative** (sauf la piétonisation)
 - ✓ La **culture prend une vraie place** dans les actions du Manager
 - ✓ La **communication et les nouvelles technologies sont maintenant en place** dans toutes les villes

- Pour les Managers, voici les qualités requises pour mener à bien leurs missions :
 - ✓ Bien **connaître l'organisation** des collectivités locales
 - ✓ **Maîtriser son territoire**
 - ✓ Avoir une forte capacité à **fédérer et à mobiliser** tous les acteurs
 - ✓ Savoir utiliser les **outils de communication**
 - ✓ Bien comprendre le **tissu économique** de son périmètre d'action
 - ✓ S'imposer comme **l'interlocuteur** entre les collectivités et tous les acteurs économiques
 - ✓ Développer la **prospection de potentiels financiers**
 - ✓ Savoir gérer des **partenariats financiers**
 - ✓ **Maitriser les documents d'urbanisme** (PLU, SCOT, loi Dutreil...)

- Ses missions essentielles :
 - ✓ **Analyser son offre commerciale et artisanale et la typologie de la clientèle** de son territoire.
 - ✓ Mettre en place une **stratégie de développement** commercial
 - ✓ Développer et animer des **actions collectives**
 - ✓ Bâtir un **plan stratégique de communication**
 - ✓ Mettre **du lien entre événements** (touristiques, culturels...) **et actions commerciales**
 - ✓ **Cibler les disfonctionnements** urbains

Notre réflexion et nos préconisations...



La dénomination du poste

Quel intitulé pour ce poste ?

✓ Cette enquête a révélé qu'il y avait une grande disparité dans les intitulés du poste de Manager, puisque nous avons comptabilisé 50 dénominations différentes pour cette fonction (cf. *Partie sur le métier du Manager*).

Il est alors essentiel de trouver un nom de poste commun sur le plan national. Cela permettra :

- ❑ De fédérer les Managers entre eux
- ❑ D'harmoniser la profession
- ❑ D'améliorer sa visibilité auprès des collectivités

✓ En premier lieu, il a fallu définir l'usage du terme « Manager ». Cette expression trouve son origine dans le modèle anglo-saxon du Town centre manager. Cette terminologie est appréciée par les Managers eux-mêmes et commence à trouver sa place auprès des collectivités.

✓ Pour ce qui est de la deuxième partie « Centre-ville », les Managers souffrent d'un **manque de clarification de la finalité de cette dénomination**. Considéré comme trop vague, certains Managers reprochent même au terme de « Manager de Centre-Ville » de faire peur aux maires qui considèrent que ce travail relève plutôt de leur fonction.

En outre, L'enquête révèle que le Manager doit **en priorité avoir un rôle central et moteur pour le développement du commerce et de l'artisanat de son territoire**. Avec des actions directes (diversité commerciale et artisanale, animation commerciale, développement de services de proximité, etc.) et indirectes (mobilité, tourisme, accessibilité, nouvelles technologies, etc.) qui permettent la redynamisation du centre-ville.



Nous pensons donc que le bon intitulé pour ce poste est : « **Manager du Commerce** »

*Le Manager du commerce reste au même titre que celui du centre-ville,
un acteur incontournable dans les cellules de gestion du management du centre-ville.*

La Commission Nationale de Concertation du Commerce

Dans le cadre de la création envisagée, par le Ministère en charge du commerce, d'une Commission Nationale de Concertation du Commerce, la promotion et le développement du métier de «Manager du commerce» seront nécessairement intégrés aux réflexions de cette instance. Cette commission pourrait regrouper autour de la DGCIS tous les acteurs participant au développement du commerce et de l'artisanat de proximité (CCI France, APCMA, CVM, Alliance du commerce (UCV), vitrines de France, Conseil du commerce, Fédération Française de la Franchise, Club des Managers...).

Cette CNCC pourrait avoir, entre autre, pour fonction de participer au développement du métier de « Manager du Commerce » en :

✓ **Améliorant la formation et les connaissances des futurs Managers**, en créant un nouveau certificat de validation des acquis de « Manager du commerce », qui tiendra compte des évolutions du métier, avec l'aide du CEFA, CNFPT,LET...

Comme les sujets suivants :

- La mobilité (accessibilité aux PMR, livraisons)**
 - La connaissance des autres territoires (benchmarking)**
 - La maîtrise des nouvelles technologies (applications, outils de communication)**
 - La synergie commerce, artisanat et tourisme, etc.**
- ✓ **Elaborant des outils de promotion** du poste de Manager auprès des collectivités
- ✓ **Suivant et en communiquant sur les changements législatifs autour du commerce et de l'artisanat de proximité.**

Quel avenir pour le Manager ?

Qui doit être l'employeur du Manager ?

Au regard de l'enquête, il nous semble que le maire et ses services, devraient porter et être l'employeur du Manager du commerce. La commune ou l'agglomération sont les seules structures possédant **les leviers efficaces** au développement du management de centre-ville :

- ✓ *La municipalité est à l'initiative de l'embauche*, pour 62% des Managers.
 - ✓ Elle **participe au financement du poste** dans la très grande majorité des cas.
 - ✓ La Commune **finance à plus de 40% les actions** du Manager
- L'émergence du métier de « Manager du commerce » témoigne de l'intégration du commerce et de l'artisanat, dans les politiques urbaines et reflète le nouveau positionnement des acteurs publics face à l'aménagement commercial et artisanal. En effet, l'essor du métier de « Manager du commerce » est symptomatique des nouveaux enjeux auxquels sont confrontés les collectivités locales (enjeux d'aménagement liés aux politiques de développement durable, évolution de la gouvernance des villes, de la législation commerciale, réappropriation du centre-ville par ses habitants...)
- C'est donc pour **être au cœur d'une structure décisionnaire** que le « **Manager du commerce** » pourrait être intégré à une **collectivité locale** (Mairie ou Agglomération). Ce statut permettrait au Manager d'intégrer une structure pérenne et d'être en **lien direct avec les décideurs**. Le Manager serait également à la **source des informations** nécessaires au bon fonctionnement de sa mission, en étant **au plus près des services techniques et de l'aménagement urbain** de son territoire.
- La logique voudrait que le Manager soit rattaché au service du développement économique. Cependant, comme nous préconisons une véritable volonté politique sur ce poste, nous pensons qu'il est essentiel que le maire puisse le rencontrer régulièrement.

Avantages relevés :

- ✓ **Cadre plus sécurisant** pour le Manager
- ✓ **Structure décisionnaire** (politique volontariste du maire)
- ✓ **Cadre institutionnel** moins rigide (par rapport à un partenariat public – privé)
- ✓ **Plus grande réactivité**

Création d'un organisme régional d'encadrement, d'échange et de formation

- ✓ Cette entité serait composée au moins de la **DIRRECTE, de la CRCI, de la CRMA, de la Région et des Managers.**
- ✓ Face aux besoins de professionnalisation des Managers, des structures régionales (une dizaine sur toute la France) pourraient être créées pour permettre aux « Managers du Commerce » **d'intégrer un réseau professionnel** dédié pour limiter leur isolement, tout en visant à **améliorer l'efficacité des actions** conduites au profit du développement du commerce.

Ces **plateformes d'échanges** régionales seraient toutes **animées par un « Responsable réseau »** qui aurait pour rôle de fédérer les Managers de son territoire, de répertorier et de suivre les expérimentations proposées par les Managers. Il aurait également pour fonction de **mettre en place les formations et les préconisations élaborées par le Conseil National de la Diversité Commerciale et Artisanale**. Ce « Responsable réseau » pourrait être **cofinancé par les Régions, le FISAC** (sous réserve que ce type de projet puisse être pris en charge dans le cadre de la modernisation en cours de ce fonds) et d'autres partenaires potentiels.

Exemples de missions :

- ✓ **Multiplier les échanges d'expériences** entre les Managers
- ✓ Organiser **des visites terrain**
- ✓ Créer **une cohésion et des stratégies communes** pour des Managers d'un même territoire
- ✓ **Améliorer la communication** des Managers auprès des collectivités
- ✓ Mettre en place **des formations spécifiques** aux métiers du management de la diversité commerciale et artisanale

Organisation du travail du Manager du commerce

Le premier rôle du Manager de centre-ville est de conforter et de soutenir les associations de commerçants et d'artisans et leurs représentants, de son territoire. Puis de fédérer autour de ces associations et des collectivités tous les acteurs pour développer une stratégie commune partagée et œuvrer en faveur d'une vision globale du territoire (animation, mobilité, urbanisme...)

✓ Mise en place d'un Comité de Pilotage

- Ce rassemblement pourrait s'organiser autour d'un Comité de Pilotage autour donc de la collectivité, et des unions commerciales mais également des Chambres (CCI, CMA), pour une bonne gestion du centre-ville.
- Le **Manager doit jouer le rôle d'interface entre tous les acteurs** qui participent au bon fonctionnement du commerce en milieu urbain.
- Il pourrait être pertinent d'associer à ce Comité de Pilotage les services de la ville : voiries, vie économique, organisme de gestion du stationnement, office du tourisme et toutes les structures qui participent à ce bon fonctionnement dans les domaines aussi variés que la mobilité, les livraisons, l'aménagement urbain, les professionnels de l'immobilier commercial, les Offices HLM, etc.

✓ Maintenir avec la CCI de son territoire un observatoire du commerce et de l'artisanat

Les CCI possèdent de nombreux outils qui peuvent aider le Manager dans la compréhension de son métier. Elles proposent déjà, très souvent des observatoires du commerce et de l'artisanat sur leur zone de compétence. Si cela n'est pas le cas, le Manager doit mettre en place un observatoire du commerce et de l'artisanat, avec la CCI pour développer des outils d'analyses de l'offre commerciale et artisanale de son territoire :

- Recenser les activités et le niveau de diversité de l'offre commerciale et artisanale
- Mettre en place une bourse des locaux vacants et des commerces à céder
- Identifier les périmètres à enjeux pour la sauvegarde et de diversité commerciale et artisanale

Quelques bonnes pratiques





La conciergerie numérique du commerce de proximité de Sceaux

Conciergerie sceaux-shopping.com :

- ✓ Lancée en septembre 2013, la conciergerie sceaux-shopping.com est une solution numérique originale proposée par la CCI Hauts-de-Seine, la ville de Sceaux et l'Union des commerçants et artisans de Sceaux. Objectifs ? **Dynamiser** l'activité des commerçants locaux et **faciliter les achats** des consommateurs via une **plateforme de e-commerce mutualisée**.
- ✓ Depuis le site internet, toutes les personnes peuvent réaliser leurs achats, qu'ils **récupèrent** ensuite sans attendre directement **en magasin (Clic and Collect)**. Grâce à un partenariat avec La Poste, ils peuvent aussi, après inscription en ligne au service Cityssimo, retirer leurs commandes **dans des casiers sécurisés**, disposés à la sortie du RER Robinson (accessibles 24h/24 et 7j/7).



Office de commerce de Bayonne :

- ✓ Créé en novembre 1998, l'**Office de commerce de Bayonne**, dirigé par un **Manager du Commerce**, présente la particularité d'être une association loi 1901 née d'un partenariat public-privé : Mairie, CCI, Chambre de métiers, office de tourisme et associations de tourisme ont, en effet, unis leurs efforts pour ouvrir cette structure et créer le poste de Manager. Un nouvel acteur chargé, à l'origine, de nouer une relation très étroite avec le milieu des commerçants et artisans et de mettre en place des animations promotionnelles comme le marché de Noël.
- ✓ Convaincés de la nécessité de travailler l'image d'accueil des commerces bayonnais, l'office du commerce a entre autres, créé un **portail Internet**, véritable outil de promotion où sont **mis en valeur les magasins**, leurs **produits**, nouveautés, démarques et autres **événements**. Il s'est aussi attelé à mettre en place des **outils fédérateurs** (chèques cadeaux, carte de fidélité) et de nombreux autres services pour **améliorer la qualité de service et la diversité** des commerces de sa ville.



Shop in Dijon :

- ✓ Lancée en décembre 2012, la fédération SHOP IN DIJON rassemble **18 Unions Commerciales et plus de 400 commerces** dijonnais. Deux salariés à temps complet : un Manager de Ville et un Animateur de Ville. Un guichet unique **avec l'ensemble des services** de la Ville de Dijon.
- ✓ La fédération des commerçants et artisans dijonnais a pour vocation de regrouper les Unions Commerciales de Dijon afin de **favoriser les échanges** entre les commerçants et les différents partenaires publics et privés. La fédération est **un moyen d'action pour la mise en œuvre d'animations commerciales** par et pour les commerçants au sein de la Ville. Avec un local en plein cœur de ville l'objectif est d'offrir des services et des animations innovantes favorisant la consommation au centre ville de Dijon.



Redynamisation centre-ville Montrouge :

- ✓ La municipalité de Montrouge a engagé, depuis 1996, un important plan d'action pour redynamiser son centre-ville. Pour accompagner ce projet, la ville s'est doté d'un Manager du commerce, qui depuis 2002 a pour mission de mettre en œuvre tous les leviers et outils nécessaires à la diversification de l'offre commerciale et artisanale.
- ✓ Cet objectif est aujourd'hui atteint puisque, par l'intermédiaire d'une SEM et d'un périmètre de sauvegarde du commerce la ville a pu acquérir de nombreux locaux commerciaux et est prioritaire sur toutes les nouvelles constructions. Ceci a permis à Montrouge de créer plus de 50 nouveaux commerces et d'anticiper les mutations commerciales sur son territoire.



Paiement sans contact à Nice :

- ✓ Lancé en mai 2010, le service de paiement sans contact testé dans la ville de Nice (Alpes-Maritimes) apparaît aujourd'hui, comme un franc succès. Tous **les habitants** de l'agglomération niçoise ont eu la possibilité de **se voir offrir des cartes bancaires** dotées de la fonctionnalité sans contact en remplacement de leur carte traditionnelle **ou un téléphone portable équipé** de la technologie en question. Le succès est également palpable du côté des commerçants.
- ✓ Ces derniers, regroupant des boulangeries, des cafés, des kiosques à journaux, des pharmacies et des supermarchés, sont désormais **plus de 1 500 à être équipés d'un terminal acceptant les paiements sans contact**. Régler ses achats en une seconde, d'un simple geste et en toute sécurité n'a jamais été aussi facile dans les commerces équipés d'un terminal de paiement "sans contact". Mobile ou carte bancaire "sans contact" à chacun son choix. Le sans contact est également **utile pour se déplacer**, acheter un titre de transport, le valider dans le bus ou le tramway, connaître l'état du trafic, obtenir un plan de quartier. Le mobile accompagne les niçois dans tous leurs déplacements du quotidiens.



Développement stratégique d'urbanisation commerciale à Evreux :

- ✓ L'objectif était l'implantation de cinq enseignes majeures en hyper centre, avec trois acteurs : la ville d'Evreux, une banque et un commerçant. Pour cela, une méthodologie est mise en place : Une lettre d'intention tripartite engageant les parties d'aller jusqu'au bout, la création d'un comité de pilotage, et un partenariat avec un promoteur spécialisé en urbanisme et aménagement commercial.
- ✓ L'action : La ville d'Evreux déplace des services et libère 1000m² de surface. La banque, elle, concentre ses services sur un autre site et libère un espace global de 1050m². Le commerçant cède 280m² à la banque qui regroupe son service clients et se positionne sur un des deux sites de la banque d'une surface de 400m². Quant au promoteur il devient acquéreur de deux sites (1640m²) et négocie deux autres espaces connexes d'une surface de 300m². La valeur de ces transactions est une estimation de France Domaine.
- ✓ Cette opération à tiroir va permettre une valorisation commerciale de 2300 m². Elle s'inscrit dans l'organisation d'une mise en œuvre de plusieurs actions en faveur du développement homogène de la structure commerciale du centre ville et de l'attractivité de la ville.

Sources

- **ASSEMBLEE DES CHAMBRES DE COMMERCES ET D'INDUSTRIES**, (2009), *Référentiel des compétences du métier de Manager*
- **CENTRE-VILLE EN MOUVEMENT**, (2012), *Le management et la gestion de centre-ville*, Rapport de l'atelier Management des Assises Nationales du centre-ville, Bayonne
- **CENTRE-VILLE EN MOUVEMENT**, (2012), *Tourisme et commerce en centre-ville*, Rapport de l'atelier Tourisme et commerce des Assises Nationales du centre-ville, Bayonne
- **CEFAC**, *Manager de centre-ville, réimplanter le commerce au cœur de ville*, formation proposée.
- **ULG - UNIVERSITE DE LIEGE**, (2002), *Evaluation de l'expérience-pilote de management de centre-ville en région wallonne*
- **ADELINE CHARTIER**, (2013), *Le Manager du commerce : nouvelle figure des politiques urbaines d'aménagement*, mémoire de Master 1, Université Paris-Diderot.

