

LE MANAGER DU CENTRE-VILLE

Un métier transversal devenu indispensable

Les managers sont devenus les maillons indispensables pour le commerce en centre-ville. En agissant sur leur vitalité et leur diversité commerciale, ils contribuent, sous l'autorité du maire, au renouveau de ces espaces de cohésion territoriale. Pour autant, les profils, les fiches de postes et les modèles d'organisation diffèrent grandement selon les villes. Quels sont donc les points communs qui favorisent l'efficacité du manager ?

En 2013, nous avons réalisé pour le compte du Ministère du Commerce une enquête auprès de 85 managers pour mieux connaître leur métier et apporter des pistes de professionnalisation. Quatre ans plus tard, nous avons souhaité approfondir ce travail en réalisant 30 entretiens qualitatifs de managers du commerce/du centre-ville salariés par les communes et les intercommunalités, afin de voir quels sont les évolutions et les freins qu'ils rencontrent aujourd'hui.

Cette synthèse vous présente donc notre vision et vous permettra d'identifier les points clefs qui conditionnent la réussite de l'action de ces managers, engagés au quotidien dans la métamorphose de nos commerces et de nos centres-villes. Un grand merci à tous les managers qui ont pris le temps de répondre à nos questions.



Vous pouvez retrouver l'enquête complète sur le site de Centre-Ville en Mouvement, ainsi que l'enquête de 2013 commandée par le Ministère du Commerce et le référentiel 2009 de la CCI France.

1 Définir une fiche de poste précise en fonction des besoins du territoire

Recruter un manager du commerce de centre-ville ne fait pas tout. La création d'un tel poste se base sur un état des lieux précis des besoins du territoire. Le manager est alors recruté pour mettre en œuvre un programme clair de développement du centre-ville. Son rôle est donc d'animer et fédérer les acteurs locaux autour de ce projet commun.

Une fiche de poste doit pouvoir ainsi catégoriser et hiérarchiser les différentes missions du poste. L'élaboration d'une stratégie commerciale, la coordination des acteurs, le développement d'enseignes et la communication du projet sont au cœur du métier de manager.

Ce travail de connaissance du territoire (besoins et attentes des habitants, état des cellules commerciales...) est essentiel et nécessite d'être effectué de manière fréquente. Cela permet par exemple de contacter les enseignes les plus à même de répondre aux attentes des consommateurs.

QUEL PROFIL POUR LE MANAGER ?

Les profils de managers en poste sont divers et variés. Pour des premiers postes, un diplôme d'enseignement supérieur (Bac +4 ou Bac +5) dans les domaines du commerce, de la gestion, de l'urbanisme ou de l'aménagement du territoire est vivement conseillé.

Une sensibilité aux problématiques du secteur du commerce, ainsi qu'à ses stratégies, est indispensable (connaissance des enseignes locales et nationales, etc). En ce sens, une expérience professionnelle (par exemple dans la communication, l'immobilier, le service, etc) peut apporter beaucoup au poste qui, par définition, consiste à être l'oreille du maire en matière de commerce. Le manager doit à ce titre travailler avec tous les acteurs susceptibles de toucher au commerce (transport, livraison, cadre de vie, sécurité, entretien...).

Enfin, le manager doit être disponible (travail le soir et en week-end) et diplomate (ouvert aux propositions mais ferme dans ses décisions et ses interventions).

AVEC QUI TRAVAILLE-T-IL ?

LE MAIRE ÉLUS

EN CHARGE DU CENTRE-VILLE
EN CHARGE DES TRANSPORTS
EN CHARGE DU COMMERCE

PRESSE

RIVERAINS

**OPÉRATEURS
DE TRANSPORT
PUBLIC**

**AGENCES IMMOBILIÈRES
PROPRIÉTAIRES
FONCIERS
BAILLEURS**

**ENSEIGNES
NATIONALES** PROFESSIONS
LIBÉRALES

PARTENAIRES PRIVÉS

ENTREPRISES LOCALES

FÉDÉRATIONS DE
COMMERCE DE BOUCHE

EXPLOITANTS DU STATIONNEMENT

BANQUES

NUMÉRIQUE
GESTION DES MARCHÉS COMMUNICATION
SERVICES MUNICIPAUX
VOIRIE POLICE
TOURISME **URBANISME**
PATRIMOINE ATTRACTIVITÉ

**ADMINISTRATIONS
D'ÉTAT**

DÉPARTEMENT
**COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES**
INTERCOMMUNALITÉ

RÉGIONS

CCI CMA
CHAMBRE D'AGRICULTURE

**ASSOCIATION DE
COMMERÇANTS
ET D'ARTISANS**

OFFICE DU TOURISME
ASSOCIATIONS CULTURELLES
ET SPORTIVES
ASSOCIATIONS DE QUARTIER



2 Faire preuve d'une volonté politique forte et constante

La volonté politique conditionne la réussite de l'action du manager. La population exige de plus en plus un centre-ville dynamique et commerçant : ainsi, 9 français sur 10 considèrent que c'est au maire d'agir en faveur de la vitalité et de la diversité commerciale de la ville *

Cette volonté nécessite cependant d'être constante et de dépasser le cadre de la simple création de poste. Le manager doit pouvoir compter au quotidien sur le plein engagement du maire et de ses adjoints référents (commerce, mobilité, etc).

Il convient donc d'établir un lien très fort avec le manager. Cela peut prendre la forme d'une note écrite adressée au maire ou d'une rencontre hebdomadaire ou bimensuelle avec l'élu en charge du projet de centre-ville. La remontée d'information et la validation des actions sont essentielles. L'objectif principal est le suivant : conforter le manager dans son rôle d'interface en lui donnant les moyens de son action.

3 Favoriser le développement d'un écosystème d'acteurs

Sous l'impulsion du maire, le manager du commerce / de centre-ville coordonne l'ensemble des efforts et des ressources des acteurs œuvrant pour la vitalité et la diversité commerciale du centre-ville. A ce titre, il favorise leur dialogue et concentre leurs actions vers un objectif commun : le développement et l'attractivité du centre-ville.

Au sein même de la mairie, le manager fédère les différents services de la ville : cette transversalité permet d'optimiser et de simplifier toutes les interventions sur le centre-ville. Bien qu'ils dépendent en grande majorité du pôle de développement économique, de plus en plus de managers sont directement rattachés au DGS ou au cabinet du maire, ce qui permet de fluidifier la prise de décision et la remontée d'informations.

La mise en place d'un COPIL réunissant la collectivité (élus et techniciens), les unions commerçantes et les différentes structures territoriales (chambres consulaires, organisations culturelles et touristiques...) permet ainsi d'informer, de partager et de concentrer les opérations de chacun.

La stimulation d'un écosystème d'acteurs permet d'engager des dispositifs innovants et bénéfiques pour le centre-ville (contractualisation des actions, lien entre commerçants, patrimoine et organisations culturelles...).

* Chiffre issu du Baromètre de l'Institut CSA sur les usages et attentes des Français concernant le centre-ville et le commerce.



Accompagner l'évolution du poste et le profil du manager

Les missions du manager peuvent évoluer pour accompagner les mutations commerciales et urbaines. Il est néanmoins nécessaire de lui permettre de travailler au plus près du terrain, tout en atténuant la charge de travail administratif qui lui est liée et en favorisant des temps de professionnalisation (formation, visites de terrain, salons professionnels...).

Il faut cependant veiller à ce que l'action du manager soit bien visible au sein de la mairie et, plus largement, auprès des différents acteurs locaux.

La précarité du métier implique également un effort salarial conséquent qui doit alimenter et récompenser les exigences spécifiques du métier de manager.

Une bonne relation entre élu et manager conjugue donc : confiance, échange régulier, autonomie et clarté des missions. Le maire impulse quand le manager agit et prend le pouls du centre-ville.

L'office du commerce, une solution pour le centre-ville ?

La tendance est à la création d'offices de commerce. Ces structures permettent de rassembler les acteurs publics et privés du commerce en un seul lieu, créant ainsi une interface unique pour les commerçants, les porteurs de projets et les consommateurs. Elles peuvent créer des marques et gérer la vente de produits (chèques-cadeaux, produits artisanaux, etc) qui participe au financement de leurs actions. Pour accompagner efficacement et durablement le commerce local, elles demandent une véritable implication de la part des acteurs qui siègent au sein des comités de direction et de concertation (commerçants, mairies, chambres consulaires, etc). Enfin, une fusion avec l'office de tourisme peut faciliter la connexion entre flux commerciaux et flux touristiques. Ces nouvelles structures appuient le travail de coordination et d'animation du manager en lui fournissant de nouveaux outils.

La création d'une SEM (société d'économie mixte) qui intervient sur la maîtrise foncière des locaux vacants peut permettre de salarier un manager, et ce grâce au montant des loyers gérés par la structure.