



ASSEMBLÉE DES CHAMBRES FRANÇAISES  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

## Référentiel de compétences du métier de manager du commerce

Document soumis à l'avis  
de la Commission d'Orientation du Commerce de Proximité

Décembre 2009

**ANIMATION ET COORDINATION**

**ACFCI**

**BERNADETTE ROUSSY**  
Chef de Projet Commerce

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>POURQUOI CE RÉFÉRENTIEL ?</b>	<b>6</b>
<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>8</b>
<b>1/ UN MANAGER DU COMMERCE, POURQUOI ?</b>	<b>9</b>
<b>2/ UN MANAGER DU COMMERCE, AVEC QUELS PARTENAIRES ?</b>	<b>10</b>
<b>3/ LES GRANDS PÔLES D'ACTIVITÉS, PÔLES DE COMPÉTENCES, CONSTITUANT LE CŒUR DE MÉTIER</b>	<b>12</b>
<b>4/ LES PRINCIPALES SOUS-ACTIVITÉS LIÉES AUX PÔLES DE COMPÉTENCES</b>	<b>13</b>
<b>5/ LES CONNAISSANCES ET CAPACITÉS NÉCESSAIRES</b>	<b>14</b>
<b>5.1/ Quelques définitions</b>	<b>14</b>
<b>5.2/ Connaissances et capacités selon chaque pôle de compétences</b>	<b>16</b>
<b>5.3/ Compétences transverses</b>	<b>22</b>
<b>6/ RÔLES DU MANAGER DU COMMERCE ET DEGRÉS DE PERFORMANCE REQUIS</b>	<b>23</b>
<b>6.1/ Le manager du commerce a d'abord un rôle opérationnel</b>	<b>23</b>
<b>6.2/ Chaque compétence est pondérée par le degré de performance requis</b>	<b>24</b>
<b>7/ NIVEAUX DE PARTICIPATION DU MANAGER DU COMMERCE</b>	<b>29</b>
<b>8/ ACTIONS, FINALITÉS ET OUTILS NÉCESSAIRES</b>	<b>31</b>
<b>9/ LES SPÉCIFICITÉS DE L'EMPLOI</b>	<b>33</b>

## **LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE DE CE MÉTIER** **33**

### **1/ Une démarche globale** **33**

- ✚ Un engagement national de l'Etat garantissant un cadre**
- ✚ Une politique volontariste de la collectivité et un partenariat tripartite de base (ville +chambres consulaires + association des commerçants, artisans et professions libérales)**
- ✚ Une démarche globale déclinée en 4 temps**
  - a. Evaluation des besoins**
  - b. Choix des priorités d'actions, des éléments à améliorer ou à valoriser**
  - c. Mise en place du partenariat**
  - d. Mise en œuvre du plan d'actions**

### **2/ Les éléments à réunir pour assurer le succès du partenariat :** **35**

- Ø L'engagement formel de la ville, des chambres consulaires et du commerce, notamment des associations de commerçants ainsi que la définition des rôles et responsabilités de chacun.**
- Ø Les missions ou buts auxquels souscrivent tous les membres clairement définis.**
- Ø La création d'une structure associative partenariale autonome neutre**
- Ø Des ressources financières**
- Ø Des résultats mesurables**

### **3/ Une nécessaire organisation du partenariat** **36**

## **CONCLUSION** **37**

## **REMERCIEMENTS AUX MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE** **39**

## INTRODUCTION

La dynamisation des centres-villes se situe au cœur des préoccupations stratégiques actuelles. Contre le détournement de la clientèle dont souffrent de plus en plus de villes, il convient de privilégier toutes les actions qui permettront de fixer la chalandise intra-muros, de la fidéliser, voire de la conquérir.

La fidélisation passe par la dynamisation des centres villes et la promotion - valorisation du développement économique en zones urbaine et rurale.

La prise de conscience de la nécessité de dynamiser les centres-villes en France remonte aux années 90.

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 de leur dynamisme, de leur animation, de leur séduction. Leur sociabilité et leur sécurité s'en sont trouvées également affectées.

Ce dépérissement n'est pourtant pas inéluctable : une volonté politique forte des différents acteurs appuyée sur la mise en place d'un véritable projet de ville, a déjà produit ses effets dans plusieurs villes et a, aussi, mis en évidence des besoins nouveaux et des compétences originales.

Ainsi se sont développés les nouveaux métiers de « Manager de Centre-Ville et de Manager du Commerce »

Le *manager de centre-ville* a pour mission essentielle, non de remplacer les acteurs déjà en place, mais de coordonner les actions de tous pour faciliter et harmoniser des projets de développement économique des villes.

Cette définition du rôle du manager fait suite aux initiatives étrangères qui ont inauguré la fonction : Canada, Royaume-Uni, Belgique, et Suède.

Si le second, le *manager du commerce*, a pour finalité le développement des activités commerciales, il doit tout comme le manager de centre-ville, baser sa démarche sur une vision globale des fonctions et activités économiques de la ville.

Dans cette recherche d'une nouvelle dynamique pour leurs centres-villes, les élus réagissent et innovent mais en ordre dispersé :

- certains développent, aujourd'hui, une démarche de gestion partenariale de centre-ville et ont embauché un manager de centre-ville ou de ville,
- d'autres attribuent à leurs animateurs des fonctions d'un manager,
- d'autres ont des managers du commerce,
- ...

Certaines villes ont formalisé un vrai partenariat en créant un « Office de Commerce », à l'image de Bayonne qui s'est lancée dans une démarche de gestion partenariale de centre-ville en 1996 ou en développant une structure sous forme associative telle que « Sainté Centre-Ville » à Saint-Etienne

créée le 8 février 2002, la démarche de management de centre-ville ayant été initiée dès 2000 par la CCI de Saint-Etienne. D'autres utilisent des concepts de partenariats existants (« Les Vitrines de ... »), d'autres encore ont signé des conventions de partenariat liant ainsi des chambres de commerce et d'industrie et des collectivités locales pour la création d'un poste de manager de ville affecté à une commune ou une communauté, à l'image de la CCI de Versailles Val-d'Oise Yvelines, dès 2000.

## **POURQUOI CE RÉFÉRENTIEL ?**

Aujourd'hui on constate une intensification de la mise en place de managers du commerce, de centre-ville, ou de ville dans toutes les régions de France (telle qu'elle ressort notamment du recensement effectué par le Club des Managers de Centre-Ville). C'est un sujet qui suscite également beaucoup d'interrogations et de sollicitations de collectivités.

Mais il existe aussi une grande diversité de postes, de statuts, de rémunérations, d'appellations mais aussi de contextes (urbain, rural, spécificités locales) qui nuit à la bonne lisibilité de ce métier.

Aussi, il apparaît utile de mutualiser les approches, les problématiques et les expériences pour réaliser un référentiel du métier.

L'analyse des missions qui leur sont confiées, qu'ils soient managers de centre-ville, managers de ville ou managers du commerce, révèle une orientation très nette vers le développement des activités commerciales, ce qui nous

amène à proposer la réalisation d'un référentiel du métier de « manager du commerce ».

Ce dernier vise à obtenir une meilleure lisibilité du profil nécessaire.

### **L'intérêt de ce référentiel est de :**

- préciser le champ de ce métier en termes de missions, d'activités et de compétences,
- interpeller l'ensemble des employeurs pour améliorer le cadre contractuel et les conditions d'exercice de ce métier qui souffre d'une insuffisance de reconnaissance, d'un turn-over important souvent lié à une précarité contractuelle, à des salaires jugés insuffisants, et à l'absence d'une formation adaptée,
- aider les futurs professionnels en leur donnant une connaissance approfondie du métier, en termes de missions, activités et compétences requises,
- améliorer l'adéquation emploi-formation,
- initier la mise en place d'un parcours de formation spécifique menant à un titre ou un diplôme « Manager du Commerce » qui contribuera à la reconnaissance du métier, notamment par les élus, les chambres consulaires, présidents d'unions commerciales et, bien-sûr, les futurs professionnels.

Le CEFAC (Centre d'Etudes et de Formation des Assistants Techniques au Commerce) et les CCI qui disposent de centres de formation ou d'écoles, en partenariat avec tous les partenaires du projet, pourraient être les chevilles ouvrières de ce travail.

Ce référentiel a pour vocation de décrire ce métier avec ses spécificités en le distinguant notamment des métiers de « développeur économique des villes » ou de « chargé de mission économique » et de « conseiller commerce des chambres de commerce et d'industrie » et en mettant l'accent sur les conditions de la réussite et de la pérennité de ce métier.

Il rend ainsi ce métier plus lisible, facilite sa reconnaissance et améliore la mobilité des professionnels. Il permet l'utilisation d'un langage commun aux managers du commerce et leurs employeurs actuels et futurs, exprimant pour les premiers ce qu'ils font ou peuvent faire et pour les seconds, leurs attentes.

Il s'agit de mettre en avant les dominantes, les pôles et balises qui caractérisent les compétences des managers du commerce et non de proposer un référentiel unique et général car il existe une diversité de sites, d'enjeux politiques et économiques, d'organisations et de fonctionnements qui doit être prise en compte !

- Quelles sont les missions essentielles du Manager du Commerce ?
- Quelle est la définition du périmètre de ce métier en termes d'activités ?
- Quelle est la définition du périmètre du manager en termes de prises de décision ? Le manager ne doit pas se substituer aux décideurs auprès desquels il rend compte (ainsi par exemple, il doit conseiller les associations de commerçants et coordonner leurs actions mais ne doit pas faire à leur place).

- Quels sont les enjeux du poste ? « Envisager la création d'un poste de Manager du Commerce n'est pas un acte lié à une opportunité mais est une décision collective engageant l'ensemble des acteurs et partenaires concernés.  
Elle s'appuie sur une volonté commune de travail à long terme et sur des objectifs partagés » - CCI de Versailles, Val d'Oise / Yvelines.
- Quelles compétences acquises ? Quelles connaissances de base et quels savoir-faire nécessaires ? (avoir une connaissance de l'institutionnel, ..., avoir une maîtrise des nouvelles technologies, ...)
- Quelles qualités personnelles ? Quels savoir-être ? (Etre fédérateur, force de propositions, animateur de groupes, ...)
- Le manager du commerce, doit-il évoluer dans une structure indépendante et si oui, laquelle ?
- Dans quel contexte travaille-t-il ? Comment doit-il équilibrer son rapport aux acteurs publics et privés qui vont constituer son environnement de travail quotidien, sur le plan politique et sur le plan technique.

## MÉTHODOLOGIE

Dans la mesure où :

- la démarche de management se professionnalise et est dorénavant soutenue par une « Délégation Nationale du Management de Centre-Ville » créée à l'initiative de l'association Centre-Ville en Mouvement et de la Caisse des Dépôts et Consignations,
- les managers appartiennent à un club, le « Club des Managers de Centre-Ville » labellisé sous CMCV, auquel adhèrent la plupart des managers,

ce référentiel métier du Manager du Commerce a été réalisé par l'ACFCI en étroite collaboration avec la Délégation Nationale du Management de Centre-Ville et le Club des Managers de Centre-Ville.

Des managers eux-mêmes, des employeurs et des experts ont participé au **comité de pilotage du référentiel, lors de plusieurs réunions organisées depuis le 17 février 2009.**

Ce groupe de réflexion a identifié les compétences principales communes au métier de Manager du Commerce tout en déclinant les missions, les univers et conditions d'exercice, les niveaux de responsabilités, les actions et leurs finalités.

Le recueil des informations s'est fait en 2 temps :

- Des réunions du comité de pilotage pour, dans un premier temps, obtenir une vision de l'existant sur la base d'un échange d'expériences et ensuite pour suivre les travaux de réalisation de ce référentiel, les modifier, les faire évoluer, les confirmer.
- Dans un deuxième temps, l'analyse des résultats de l'enquête réalisée par la Délégation Nationale du Management de Centre-Ville et les réflexions du comité de pilotage ont fourni des éléments homogènes sur le statut (CDD, CDI, ...), le champ professionnel (les compétences communes constituant le cœur de métier), les compétences principales nécessaires, les connaissances spécifiques et les pratiques.

L'analyse de quelques offres d'emploi a apporté des enseignements sur les profils recherchés.

Les réunions ont été préparées et animées par l'ACFCI ; l'exploitation et la production du référentiel a été finalisé en concertation avec les participants au comité de pilotage.

## **1/ UN MANAGER DU COMMERCE, POURQUOI ?**

### **1/ Stimuler le débat sur l'avenir du commerce du centre-ville**

Le Manager du Commerce doit animer les acteurs locaux pour les fédérer autour d'un projet commun pour lequel il doit négocier un financement.

### **2/ Assurer un processus global et une appropriation partagée de la vision et de la stratégie**

Il doit analyser pour être crédible, établir la confiance et orienter les choix sur une stratégie.

Il doit piloter un projet (ou des projets) pour aboutir aux objectifs partagés et validés et développer un territoire pour améliorer son économie, son attractivité, son image dans un contexte concurrentiel.

Il doit aider les acteurs à trouver un intérêt commun à collaborer, en favorisant des retombées sur l'ensemble des activités du centre-ville : maintenir un environnement de qualité, créer les conditions du développement de l'activité des commerces, communication, services de proximité, recherche d'investisseurs, ...

### **3/ Apporter une vision globale du territoire**

Il doit impulser car il a la vision globale du territoire, a la réactivité et la rapidité d'action et doit promouvoir le commerce de ce territoire pour en augmenter le chiffre d'affaires, satisfaire les commerçants et les clients.

Pour cela il doit impulser le développement d'actions dans l'objectif de renforcer l'attractivité du centre-ville : amélioration de l'accessibilité et du stationnement, qualité de vie urbaine, logement, ...

### **4/ Développer un processus de financement efficace pour atteindre les objectifs fixés ensemble.**

#### Définition du métier :

Un Manager du Commerce participe à la conception et à la mise en œuvre d'une stratégie globale de développement et de dynamisation du commerce sur un territoire donné, en intégrant des préoccupations d'ordre économique, social, culturel, urbanistique, ...

Il facilite (voire crée) le travail partenarial.

Il procède, à partir d'études et d'analyses concrètes, à l'élaboration technique d'un projet, en assure la réalisation et le suivi.

Il assure la coordination et peut être maître d'œuvre des actions.

Il peut encadrer une équipe.

Il organise et anime des réunions et comités de pilotage.

**« Le manager du commerce doit ainsi être : un conseiller en stratégie, un coordinateur, un promoteur et un développeur »**

**Le groupe a mis en avant un socle pour la définition même de ce métier :**

**« Coordonner les projets et fédérer les acteurs locaux ».**

## **2/ UN MANAGER DU COMMERCE, AVEC QUELS PARTENAIRES ?**

**Chaque territoire est unique.**

**Aussi la démarche de gestion partenariale doit s'appuyer sur le développement de partenariats selon la réalité du contexte local, en choisissant le groupe d'acteurs le plus approprié à son développement.**

**Les enjeux auxquels se confronte un Manager du Commerce sont mixtes :**

- **un enjeu économique individuel (le développement du commerce),**
- **et un enjeu collectif (la dynamisation du centre-ville).**

**Ceci donne à ce métier une double dimension faisant ainsi appel à des registres de compétences très variés.**

## UN MANAGER DU COMMERCE AVEC L'ENSEMBLE DES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS DU TERRITOIRE



PS. Liste de partenaires non exhaustive

### **3/ LES GRANDS PÔLES D'ACTIVITÉS CONSTITUANT LE CŒUR DE MÉTIER**

Le métier de Manager du Commerce se décline en 5 grands pôles d'activités représentant 5 macro-compétences, compétences requises qui constituent le cœur de métier :

- 1 – La définition d'un plan d'actions stratégique pour le développement du commerce sur un territoire (conduite de projets transversaux et fédérateurs)
- 2 – Le développement et la gestion des partenariats financiers
- 3 – L'animation des groupes d'acteurs dans le cadre du pilotage de projets de développement et de dynamisation du commerce
- 4 – La création et la mise en œuvre d'une stratégie de communication interne et externe et de promotion du (des) projet(s)
- 5 – La fonction de conseil et d'expertise sur le développement et la dynamisation du commerce d'un territoire auprès des acteurs institutionnels et économiques locaux

Le référentiel permettra de déterminer pour chacune de ces macro-compétences les capacités qui lui sont liées, ainsi que le niveau de performance, tenant ainsi compte de la variété des profils pouvant être requis selon les enjeux des territoires et les contextes locaux.

Malgré la diversité des missions, des employeurs, des contextes d'exercice, ces managers ou coordinateurs ou gestionnaires du commerce ou de centre-ville doivent avoir des compétences communes, dans le cadre d'activités qui leur sont :

- pour certaines, spécifiques :
  - analyse et prospective territoriale ;
  - conception de projets,
  - production d'opérations ;
- et pour d'autres, partagées de par la nature même du projet :
  - coordination et conduite d'un projet commun ;
  - communication, promotion,
  - concertation, ...

Ces 5 pôles d'activités expriment le caractère pluridimensionnel de ce métier, condition majeure de l'efficacité professionnelle des Managers du Commerce. Afin de mieux appréhender le contenu de ces pôles d'activités, chacun d'entre eux est détaillé en sous-activités

#### 4 / LES PRINCIPALES SOUS-ACTIVITÉS LIÉES AUX PÔLES DE COMPÉTENCES

1 / Définir un plan d'action stratégique pour le développement commercial d'un territoire ( <i>conduite de projets transversaux et fédérateurs</i> )	2/ Développer et gérer des partenariats financiers	3/ Animer des groupes d'acteurs dans le cadre du pilotage de projets de développement et de dynamisation du commerce	4/ Bâtir une stratégie de communication et la mettre en œuvre	5/ Assurer une fonction d'expertise et de conseil sur le développement et la dynamisation du commerce des territoires
<p>1.1 Réaliser des études et de la prospective au service de la connaissance du territoire et de son offre commerciale</p> <p>1.2 A l'appui des données socio-économiques recueillies, établir un cahier des charges du projet (dont chiffrage) et le faire valider</p> <p>1.3 Définir un plan d'actions dans le respect du cahier des charges, le faire valider et en accompagner la mise en actes</p> <p>1.4 Coordonner, suivre et évaluer les actions mises en œuvre et/ou le plan d'actions</p>	<p>2.1 Assurer une veille sur les sources et cadres de financement de projets de développement économique et urbain</p> <p>2.2 Prospector, démarcher et mobiliser les financeurs potentiels</p> <p>2.3 Réaliser les montages techniques et financiers en adéquation avec les objectifs du projet et les opportunités de financement et les communiquer</p> <p>2.4 Animer un comité de pilotage pour assurer le suivi, l'évaluation et la pérennité des actions et de leur financement</p> <p>2.5 Développer les aides financières et les pérenniser</p>	<p>3.1 Développer des partenariats privés et publics (locaux et non locaux) et se constituer un réseau d'acteurs</p> <p>3.2 Animer le ou les réseaux d'acteurs impliqués dans le ou les projets et organiser la concertation</p> <p>3.3 Développer, pérenniser et/ou faire évoluer le partenariat (lobbying - relations durables, ...)</p>	<p>4.1 Elaborer et faire vivre un système d'information au service de la communication interne et externe</p> <p>4.2 Communiquer et valoriser les actions</p> <p>4.3 Développer son réseau de relations (presse, institutionnelles et professionnelles)</p>	<p>5.1 Assurer une veille économique et stratégique sur le commerce</p> <p>5.2 Produire de l'information, des ressources et des outils au service des acteurs économiques</p> <p>5.3 En qualité d'expert, assurer des missions consultatives auprès de demandeurs sur les thématiques du commerce et de son développement</p> <p>5.4 Conseiller et accompagner les acteurs dans leurs problématiques pour guider leurs choix stratégiques</p> <p>5.5 Organiser, encadrer des séminaires et/ou actions de formation</p>

## 5/ CONNAISSANCES ET CAPACITÉS NÉCESSAIRES

### 5.1 / Quelques définitions<sup>1</sup> :

#### Référentiel de compétences :

Le référentiel de compétences est un ensemble répertorié des compétences nécessaires à l'exercice des activités considérées dans un métier. Il constitue la clé du système de pilotage des Ressources Humaines. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation.

Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation...

Le référentiel de compétences liste les compétences nécessaires pour exercer un métier, une fonction, des activités. Il se présente sous forme d'arborescence et s'inscrit dans une logique dynamique et donc évolutive. C'est « un système de référence » mais également un outil méthodologique dont le but est de faciliter l'identification d'un métier.

Les compétences qui y sont référencées doivent être observables et évaluables.

#### Activités :

Ensemble des tâches réalisées par le professionnel dans l'exercice de sa mission, de son poste.

#### Compétence :

Pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre

pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné.

#### Les compétences sont une combinaison de :

- **savoirs** (connaissances de base, connaissances socioprofessionnelles).  
« Le savoir est un ensemble de connaissances, d'idées, de notions, d'abstractions, acquis par l'école, la faculté, par l'expérience..., ce qui est appris intellectuellement des autres, intégré intériorisé dans des domaines variés. Le savoir est un ensemble organisé et articulé, construit mentalement, indispensable pour agir, réagir, communiquer, s'adapter, analyser, comprendre, décider... » (Jean-Guy Millet – 2005).
- **savoir-faire techniques** (pratiques maîtrisées ou expériences permettant d'agir et de produire) et relationnelles (permettant de coopérer efficacement avec autrui)
- **et de savoir-être** (qualités personnelles, attitudes et comportements mis en œuvre pour exercer un métier).

Une compétence s'appréhende par déduction à partir des activités.

Elle est toujours capacité à agir dans une situation donnée.

Une compétence peut être commune à plusieurs activités.

---

<sup>1</sup> Extrait de E. Lecœur – Gestion des compétences – Le guide pratique – Editions De Boeck,- juin 2008

Pour formuler une compétence, il faut utiliser un verbe d'action concret permettant d'apprécier l'action à entreprendre : « être capable de Verbe d'action » + un complément d'objet qui précise la nature de l'activité, son contexte, ....

Les compétences de base (reliées directement à la notion de savoirs ou connaissances élémentaires) sont celles qui permettent aux individus de fonctionner dans leur travail et en toute circonstance : « lire, écrire, calculer... ».

Les compétences techniques (de l'ordre du savoir-faire), sont les premiers éléments discriminants du métier.

Les compétences sociales et ou relationnelles (nécessaires à une communication efficace avec les autres) se traduisent par une certaine aisance et capacité à s'adapter aux situations et aux individus. Elles concernent la plupart des professions et la faculté d'empathie est à la base de ce type de compétences : « savoir écouter, savoir comprendre les autres, anticiper et reconnaître et satisfaire les besoins du client, aider les autres, savoir rester neutre... ».

On les retrouve dans les compétences transversales (adaptabilité).

Ensuite pour chacune des activités principales sont déclinées les connaissances et capacités nécessaires à l'exercice du métier.

## 5.2 / Connaissances et capacités nécessaires selon les pôles de compétences

### PÔLE D'ACTIVITÉS 1 : DÉFINIR UN PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL D'UN TERRITOIRE

(CONDUITE DE PROJETS TRANSVERSAUX ET FÉDÉRATEURS)

Ce premier pôle nécessite d'avoir un champ d'expertise et des connaissances approfondies dans plusieurs domaines de connaissances professionnelles pour :

- § *Initier, guider et optimiser des actions dans le cadre de la conduite de projets*
- § *Animer des groupes importants composés d'interlocuteurs diversifiés*
- § *Apporter un conseil qualifié, analyser des situations, établir un diagnostic, nourrir la réflexion*

ACTIVITÉS PRINCIPALES	SAVOIR (CONNAITRE ET /OU APPREHENDER)	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ETRE (COMPORTEMENTAL ET RELATIONNEL)
1.1 Réaliser des études et de la prospective et produire de la connaissance du territoire et de son offre commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eléments juridiques et techniques liées à son périmètre d'intervention et à ses champs d'intervention (droit commercial et de l'urbanisme commercial)</li> <li>○ Tendances et enjeux socio-économiques</li> <li>○ Orientations et priorités des différents acteurs</li> <li>○ Actions menées par les autres acteurs</li> <li>○ Problématiques de développement territorial (social, urbain, ...)</li> <li>○ Méthodes de diagnostic et d'audit</li> <li>○ Outils mis en place au niveau local, régional et national</li> <li>○ Méthodes et outils d'observation et de prospective Savoir observer l'offre commerciale, l'immobilier commercial et les infrastructures</li> <li>○ Réseaux stratégiques d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Etat des lieux (Identifier les points forts, les potentiels et les contraintes)</li> <li>⊖ Savoir utiliser les méthodes de diagnostic et d'audit</li> <li>⊖ Jeux d'acteurs Appréciation des enjeux et des rôles tenus par les différents acteurs</li> <li>⊖ Faire du benchmarking</li> <li>⊖ Créer et entretenir (actualiser) une veille économique, juridique, sur le droit de l'urbanisme commercial, ...</li> <li>⊖ Être et rester informé. Savoir trouver l'information</li> <li>⊖ Utiliser les outils mis en place au niveau local, régional et national</li> <li>⊖ Créer des bases de données, les gérer.</li> <li>⊖ Créer des observatoires, les gérer, les actualiser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Convaincre Diffuser les résultats en propositions opérationnelles et adaptées au contexte, communiquer – générer des idées</li> <li>§ Etre rigoureux, régulier et constant</li> <li>§ Etre productif</li> <li>§ Etre réactif</li> <li>§ Avoir l'intelligence des situations</li> <li>§ Aptitude à « tenir sa juste place »</li> </ul>

ACTIVITÉS PRINCIPALES	SAVOIR (CONNAITRE ET /OU APPREHENDER)	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE (COMPORTEMENTAL ET RELATIONNEL)
<p>1.2 A l'appui des données socio-économiques recueillies, établir un cahier des charges du projet (dont chiffrage) et le faire valider.</p> <p>1.3 Définir un plan d'actions dans le respect du cahier des charges, le faire valider et en accompagner la mise en actes</p> <p>1.4 Coordonner, suivre et évaluer les actions mises en œuvre et/ou le plan d'action</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestion des budgets</li> <li>○ Argumentation sur la faisabilité technique et financière</li> <li>○ Stratégies de développement d'enseignes et d'immobilier commercial</li> <li>○ Démarche d'évaluation dans l'objectif d'orienter le choix de programmes d'actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Définir et mettre en œuvre des modes opératoires, outils, moyens, recommandations <ul style="list-style-type: none"> <li>- tableaux de bord</li> <li>- Rétro plannings</li> <li>- Argumenter – négocier les budgets des actions</li> <li>- Présenter et soutenir</li> <li>- Rendre compte en référence aux objectifs fixés (tableau de bord)</li> <li>- Mesurer</li> <li>- Dégager des indicateurs</li> <li>- Suivre les critères de performance et proposer les ajustements</li> </ul> </li> <li>☞ Concevoir des propositions opérationnelles</li> <li>☞ Elaborer et gérer des cahiers des charges de demande de prestations</li> <li>☞ Rédiger un scénario de développement ou dynamisation du commerce</li> <li>☞ Planifier la mise en œuvre des actions et Gérer les priorités</li> <li>☞ Maîtriser (Anticiper et analyser les risques majeurs)</li> <li>☞ Définir et/ou appliquer des outils d'évaluation et de suivi pour mesurer l'efficacité et la pertinence des actions</li> <li>☞ Interpréter les écarts et mettre en œuvre des actions correctives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Être force de propositions</li> <li>§ Anticiper</li> <li>§ Savoir expliquer</li> <li>§ Avoir de la ténacité</li> </ul>

**PÔLE D'ACTIVITÉS 2 : DÉVELOPPER ET GÉRER DES PARTENARIATS FINANCIERS**

ACTIVITÉS PRINCIPALES	SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE (COMPORTEMENTAL ET RELATIONNEL)
<p>2.1 Assurer une veille sur les sources et cadres de financement de projets de développement économique et urbain</p> <p>2.2 Prospecter, démarcher et mobiliser les financeurs potentiels</p> <p>2.3 Réaliser les montages techniques et financiers en adéquation avec les objectifs du projet et les opportunités de financement et les communiquer</p> <p>2.4 Animer un comité de pilotage pour assurer le suivi, l'évaluation et la pérennité des actions et de leur financement</p> <p>2.5 Développer les aides financières et les pérenniser</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les acteurs privés et publics, les réseaux, les territoires et les instances représentatives</li> <li>○ Les sources et modes de financement (Connaître les règles et codes des marchés publics, ...)</li> <li>○ Les conditions et critères d'éligibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Sensibiliser et mobiliser les acteurs publics et privés sur un ou des projets</li> <li>☞ Concevoir une proposition</li> <li>☞ Concevoir un argumentaire – promouvoir le projet</li> <li>☞ Négocier</li> <li>☞ Elaborer et rédiger des conventions</li> <li>☞ Monter, rédiger et soutenir un dossier de demande de subventions.</li> <li>☞ Briefer des prestataires</li> <li>☞ Assurer le suivi logistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Faire preuve de patience</li> <li>§ Avoir de la rigueur</li> <li>§ Avoir de la ténacité</li> <li>§ Avoir une grande capacité rédactionnelle</li> </ul>

**PÔLE D'ACTIVITÉS 3 : ANIMER DES GROUPES D'ACTEURS DANS LE CADRE DU PILOTAGE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ET DE DYNAMISATION DU COMMERCE**

Les différents projets sont d'envergure et nécessitent d'être hiérarchisés pour :

- Guider, conseiller et mobiliser les différents acteurs souvent très divers
- Identifier les problématiques communes
- Etudier les opportunités de créer un ou plusieurs groupes de travail

ACTIVITÉS PRINCIPALES	SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE (COMPORTEMENTAL ET RELATIONNEL)
<p>3.1 Développer des partenariats privés et publics (locaux et non locaux) et se constituer un réseau d'acteurs</p> <p>3.2 Animer le ou les réseaux d'acteurs impliqués dans le ou les projets et organiser la concertation</p> <p>4.3 Développer, pérenniser et/ou faire évoluer le partenariat (lobbying – relations durables, ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les acteurs et leurs actions (et leurs compétences spécifiques)</li> <li>○ Fédérer les acteurs</li> <li>○ Techniques de médiation (lors notamment de situations conflictuelles) – Gestion des conflits</li> <li>○ Outils de travail collaboratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Pratiquer les techniques de médiation (lors notamment de situations conflictuelles)</li> <li>☞ Fédérer les acteurs autour du projet</li> <li>☞ Lobbying – instaurer une relation de proximité avec les acteurs</li> <li>☞ Obtenir le consensus</li> <li>☞ Arbitrer et opérer des choix techniques en cohérence avec les orientations politiques des élus</li> <li>☞ Gérer les pressions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Etre persuasif</li> <li>§ Etre directif</li> <li>§ Avoir un leadership (discret et efficace)</li> <li>§ Rester neutre</li> <li>§ Savoir instaurer le dialogue</li> <li>§ Savoir instaurer un climat de confiance</li> <li>§ Se positionner comme médiateur d'intérêts divergents</li> <li>§ Fédérer les potentialités des acteurs locaux – faire adhérer</li> </ul>

**PÔLE D'ACTIVITES 4 : BÂTIR UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET LA METTRE EN ŒUVRE**

ACTIVITES PRINCIPALES	SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE (COMPORTEMENTAL ET RELATIONNEL)
<p>4.1 Elaborer et faire vivre un système d'information au service de la communication interne et externe</p> <p>4.2 Communiquer et valoriser les actions</p> <p>4.3 Développer son réseau de relations (presse, institutionnelles et professionnelles)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Supports d'information en local, régional, national...</li> <li>○ TIC (site Internet ; construction et animation, logiciel de mises en page...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Construire une stratégie de communication</li> <li>☐ Elaborer un plan médias</li> <li>☐ Faire de la relation presse (conférences, revues de presse, communiqués, ... )</li> <li>☐ Analyser les retombées médiatiques</li> <li>☐ Faire du Marketing direct : Créer, gérer et actualiser des fichiers, faire des mailings, du e-mailing.</li> <li>☐ Faire le bilan ou rapport d'activité</li> <li>☐ Briefer des prestataires</li> <li>☐ Assurer le suivi logistique</li> <li>☐ Communication interne auprès des élus, techniciens, adhérents (newsletter, un blog ...)</li> <li>☐ Utiliser et pratiquer les TIC ; Internet, blog, logiciels de mise en page ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Avoir l'esprit d'innovation</li> <li>§ Avoir de l'imagination</li> <li>§ Avoir de la rigueur</li> </ul>

**PÔLE D'ACTIVITÉS 5 : ASSURER UNE FONCTION D'EXPERTISE ET DE CONSEIL SUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA DYNAMISATION DU COMMERCE DES TERRITOIRES EN FONCTION DE LA TAILLE ET DE LA COMPLEXITE DU TERRITOIRE ET DU PROJET URBAIN.**

Ce pôle nécessite une expertise reconnue, une légitimité en qualité de référent sur une ou plusieurs thématiques

ACTIVITÉS PRINCIPALES	CONNAISSANCES ET CAPACITÉS (SAVOIR-FAIRE / SAVOIR-ÊTRE)	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE
<p>5.1 Assurer une veille économique et stratégique sur le commerce</p> <p>5.2 Produire de l'information, des ressources et outils au service des acteurs économiques</p> <p>5.3 En qualité d'expert, assurer des missions consultatives auprès de demandeurs sur les thématiques du commerce et de son développement</p> <p>5.4 Conseiller et accompagner les acteurs dans leurs problématiques pour guider leurs choix stratégiques</p> <p>5.5 Organiser, encadrer et animer des séminaires (partage d'expérience et guide des bonnes pratiques) et/ou actions de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toutes les connaissances déterminées précédemment pour les 4 autres pôles</li> </ul>	<p><i>En plus des compétences des 4 pôles précédents,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Réaliser le bilan d'une action ou d'une expérimentation</li> <li>☒ Faire du benchmarking et en sortir des propositions opérationnelles et adaptées</li> <li>☒ Formuler des scénarii pertinents par rapport au territoire et au contexte</li> <li>☒ Produire des approches prospectives</li> <li>☒ Créer des outils (d'aide à la décision, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Etre Pédagogue</li> <li>§ Etre Didactique</li> <li>§ Rester Humble</li> <li>§ Susciter l'adhésion</li> <li>§ Avoir la capacité d'écoute, d'analyse, de synthèse</li> <li>§ Argumenter</li> <li>§ Avoir la capacité d'organisation</li> </ul>

### 5.3 / Compétences transverses aux différents pôles d'activités

Une compétence peut servir plusieurs activités différentes : ex, l'animation

**On retiendra 3 compétences transversales incontournables :**  
**Gestion du temps et des priorités / Pédagogie – Etre force de propositions / Travail en réseaux, en équipe**

SAVOIRS	SAVOIR FAIRE	SAVOIR ÊTRE (COMPORTEMENTAL ET RELATIONNEL)
Veille (s'informer)	Conduire un projet complexe	Savoir écouter et comprendre
Analyse stratégique	Faire du benchmarking	Communiquer
Techniques d'animation de groupes	Utiliser les outils Bureautique et informatique	Savoir prendre la parole en public
Le commerce (circuits de distribution, techniques de commercialisation, ...)	Savoir synthétiser et analyser	Leadership Force de caractère Diplomatie
	Reformuler	Etre Rigoureux
	Gérer des conflits	Etre neutre
	Animer et coordonner des réunions et/ou comité de pilotage	Etre Pluridisciplinaire (gérer simultanément de multiples dossiers) donc avoir une grande capacité d'organisation
	Briefer les prestataires et assurer le suivi logistique	Etre patient
	Gérer des budgets annuels	Etre autonome
	Faire du management fonctionnel et hiérarchique	Etre pragmatique
		Avoir une capacité rédactionnelle
		Partager des expériences
		Avoir de la ténacité

## **6/ RÔLES DU MANAGER DU COMMERCE ET DEGRÉS DE PERFORMANCE REQUIS SELON LES PÔLES DE COMPÉTENCES**

### **6.1 / Le Manager du Commerce a d'abord un rôle opérationnel :**

- Ø il décline les orientations stratégiques sous la forme d'un plan d'actions,
- Ø il conçoit les opérations et les projets d'action commerciale,
- Ø il supervise le déroulement de ces opérations et y apporte les adaptations nécessaires.

### **Il a un rôle stratégique important :**

- Ø il fait la promotion auprès des acteurs concernés d'une stratégie globale de développement du commerce qui se décline en objectifs précis et quantifiables,
- Ø il procède au diagnostic qui permettra de faire une proposition d'un plan d'actions dont l'objectif est :
  - le développement de l'offre commerciale,
  - le maintien et le développement quantitatif et qualitatif de l'ensemble des activités commerciales,
  - la modernisation du commerce.

### **Il a un rôle d'interface :**

- Ø il fédère l'ensemble des acteurs locaux concernés par l'attractivité du territoire (commune ou communauté) pour les impliquer et les associer à la réflexion stratégique et à la mise en place des actions définies ensemble,
- Ø son action s'exercera en étroite collaboration avec les conseillers commerce des Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres de Métiers et de l'Artisanat, les associations de commerçants, la ville, ..., dans le cadre de la création et de l'entretien de synergies entre les différents acteurs.

### **Il a un rôle de coordination :**

- il sera le référent dans la commune en ce qui concerne le commerce, l'artisanat et les services marchands : il rassemble les initiatives et propose une harmonisation des différents projets relatifs au développement économique de ces activités.

## 6.2 / Chaque compétence est pondérée par le degré de performance requis :

- **Un premier niveau d'initiation, seuil minimal de compétence** (situations simples où mobilisation de connaissances de base, utilisation de méthodologies existantes et capacité à appliquer) :

Il doit avoir des notions, doit savoir faire avec une aide, faire faire et superviser.

- **Un deuxième niveau de maîtrise** (situations complexes, mobilisation ou recherche de connaissances plus complètes et adaptation de méthodologies aux situations, formation, transfert de savoir-faire, ...):

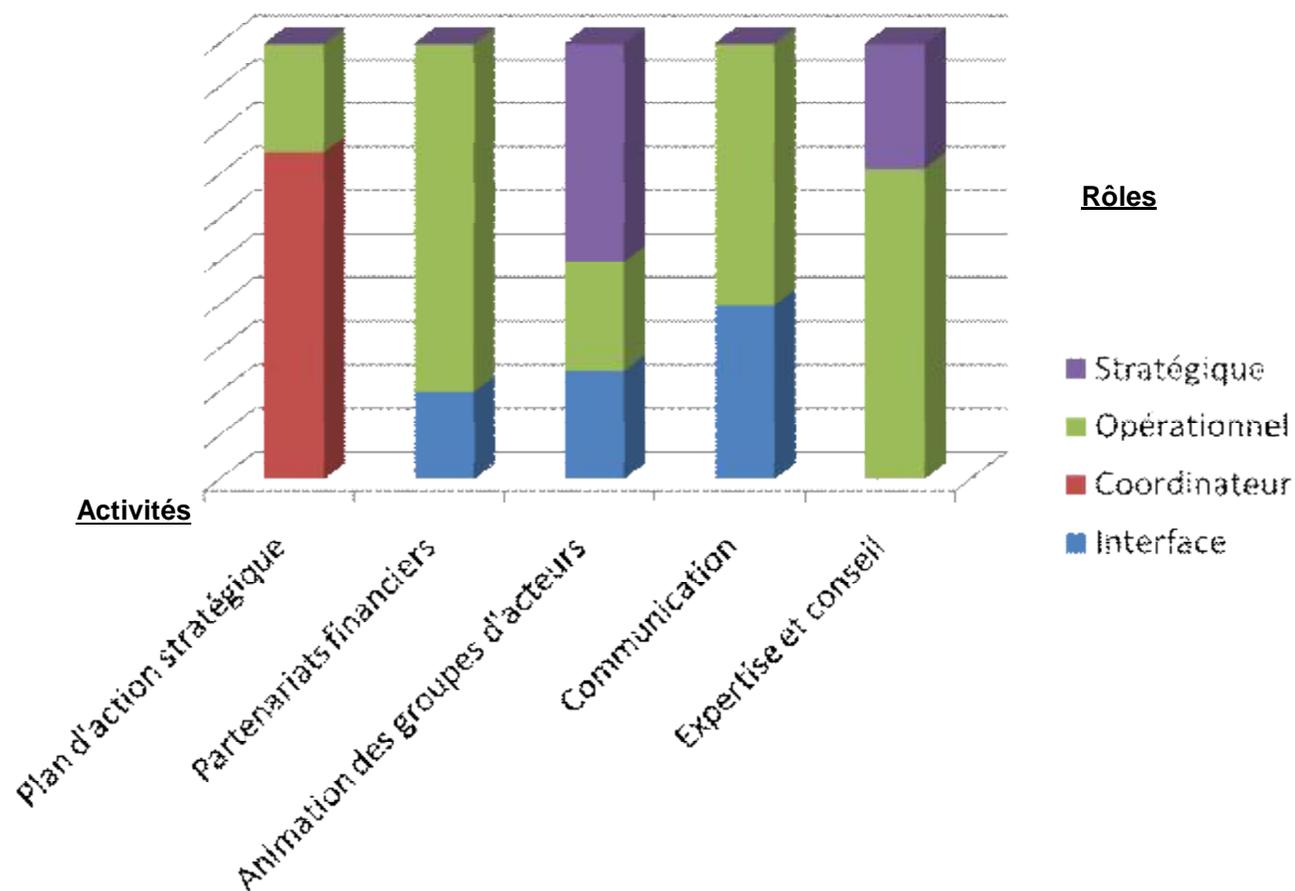
Il doit savoir bien faire, maîtriser de façon autonome, exploiter efficacement méthodes, démarches et outils adéquats.

- **Un troisième niveau de transfert** (construction, conception d'outils,...) :

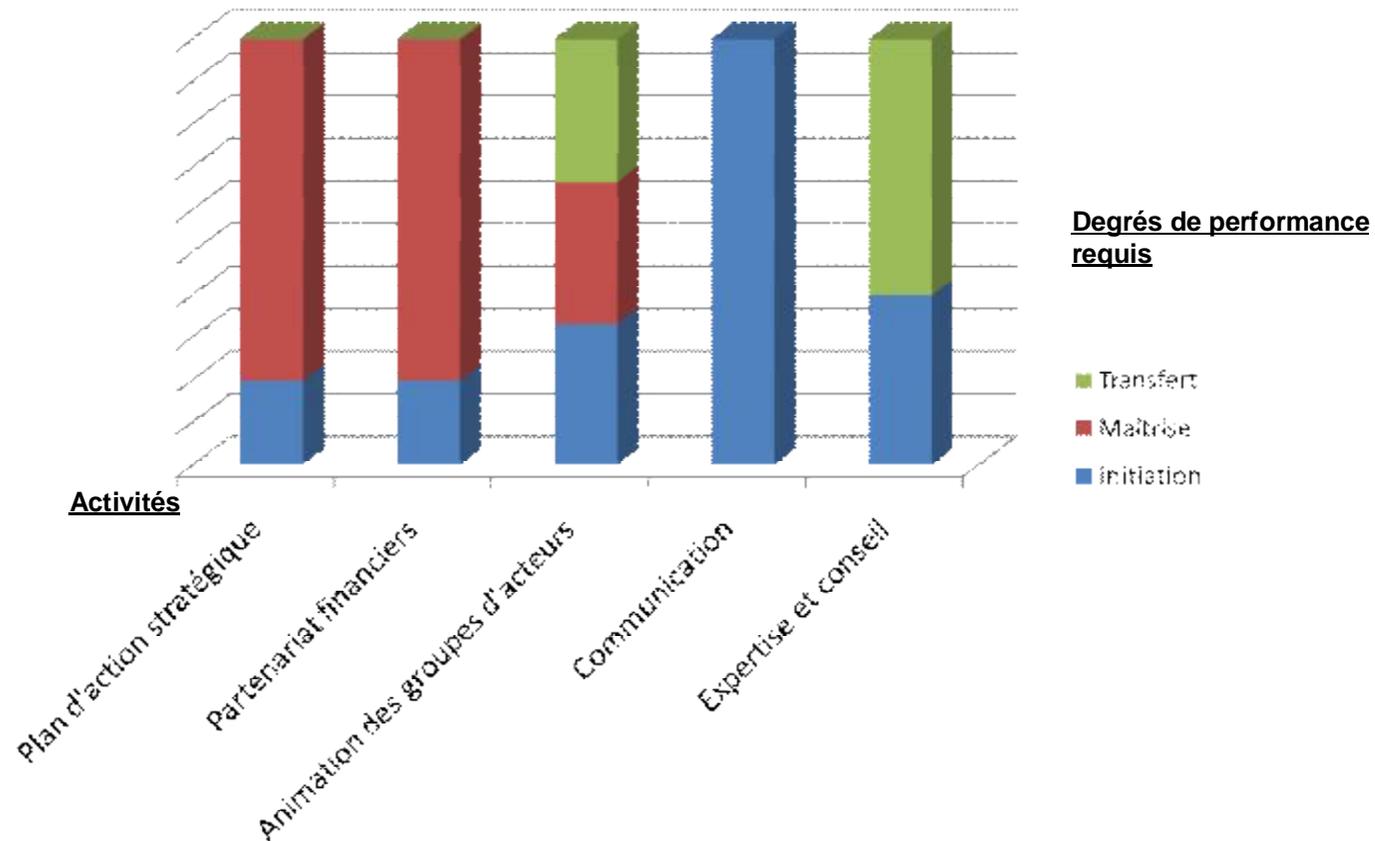
Il doit savoir traiter des problèmes complexes, améliorer l'efficacité de situations et d'actions et transférer son savoir-faire.

1 / Définir un plan d'action stratégique pour le développement commercial d'un territoire ( <i>conduite de projets transversaux et fédérateurs</i> )	2/ Développer et gérer des partenariats financiers	3/ Animer des groupes d'acteurs dans le cadre du pilotage de projets de développement et de dynamisation du commerce	4/ Bâtir une stratégie de communication et la mettre en œuvre	5/ Assurer une fonction d'expertise et de conseil sur le développement et la dynamisation du commerce des territoires
<p>1.1 Réaliser des études et de la prospective au service de la connaissance du territoire et de son offre commerciale. (CO) / (IN)</p> <p>1.2 A l'appui des données socio-économiques recueillies, établir un cahier des charges du projet (dont chiffrage) et le faire valider (OP) / (MT)</p> <p>1.3 Définir un plan d'actions dans le respect du cahier des charges, le faire valider et en accompagner la mise en actes (CO) / (MT)</p> <p>1.4 Coordonner, suivre et évaluer les actions mises en œuvre et/ou le plan d'actions (CO) / (MT)</p>	<p>2.1 Assurer une veille sur les sources et cadres de financement de projets de développement économique et urbain (INT) / (IN)</p> <p>2.2 Prospector, démarcher et mobiliser les financeurs potentiels (OP) / (MT)</p> <p>2.3 Réaliser les montages techniques et financiers en adéquation avec les objectifs du projet et les opportunités de financement et les communiquer (OP) (GEST) / (MT)</p> <p>2.4 Animer un comité de pilotage pour assurer le suivi, l'évaluation et la pérennité des actions et de leur financement (OP) (GEST) / (MT)</p> <p>2.5 Développer les aides financières et les pérenniser (OP) (GEST) / (MT)</p>	<p>3.1 Développer des partenariats privés et publics (locaux et non locaux) et se constituer un réseau d'acteurs (STRAT) / (MT)</p> <p>3.2 Animer le ou les réseaux d'acteurs impliqués dans le ou les projets et organiser la concertation (INT) / (CO) / (IN)</p> <p>3.3 Développer, pérenniser et/ou faire évoluer le partenariat (lobbying - relations durables, ...) (OP) / (STRAT) / (TF)</p>	<p>4.1 Elaborer et faire vivre un système d'information au service de la communication interne et externe (OP) / (INT) / (IN)</p> <p>4.2 Communiquer et valoriser les actions (OP) / (INT) / (IN)</p> <p>4.3 Développer son réseau de relations (presse, institutionnelles et professionnelles) (OP) / (IN)</p>	<p>5.1 Assurer une veille économique et stratégique sur le commerce (OP) / (IN)</p> <p>5.2 Produire de l'information, des ressources et outils au service des acteurs économiques (OP) / (IN)</p> <p>5.3 En qualité d'expert, assurer des missions consultatives auprès de demandeurs sur les thématiques du commerce et de son développement (OP) / (STRAT) / (TF)</p> <p>5.4 Conseiller et accompagner les acteurs dans leurs problématiques pour guider leurs choix stratégiques (OP) / (STRAT) / (TF)</p> <p>5.5 Organiser, encadrer des séminaires et/ou actions de formation (OP) / (TF)</p>

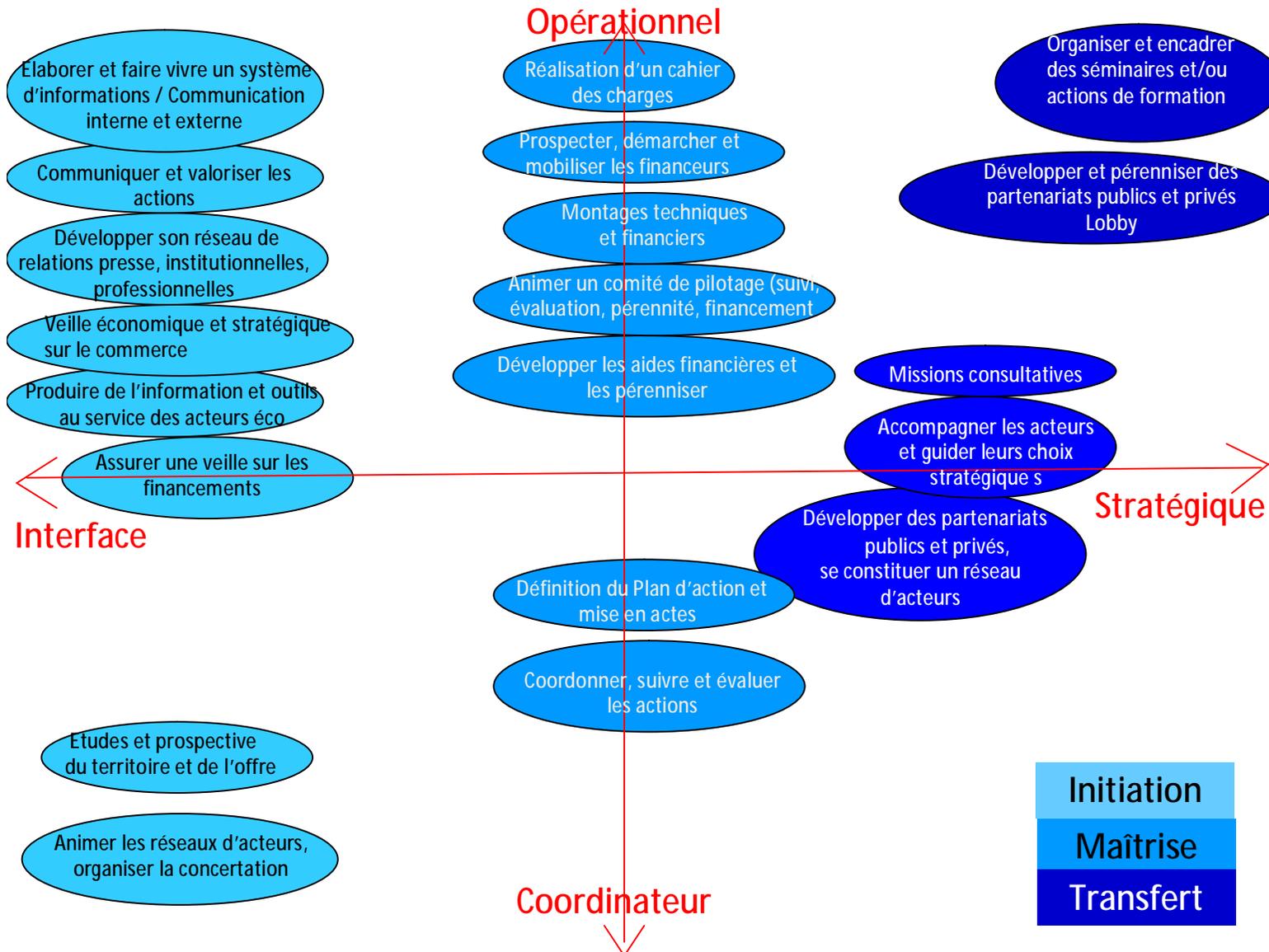
# Activités et rôles du Manager Commerce



# Activités et degrés de performance requis du Manager Commerce



## RÔLES ET DEGRÉS DE PERFORMANCE REQUIS SELON LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DU MANAGER DU COMMERCE



## 7 / NIVEAUX DE PARTICIPATION DU MANAGER DU COMMERCE

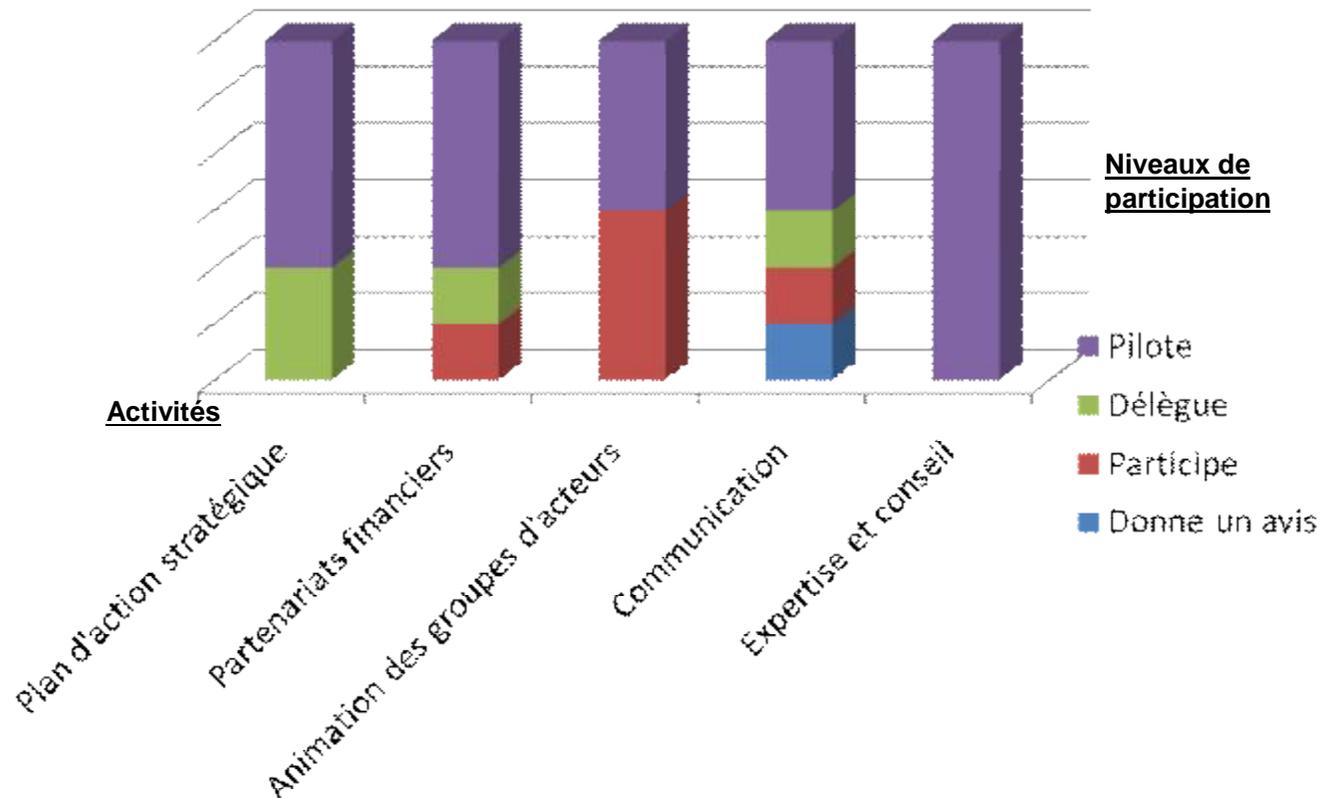
(1) Donner un avis (le plus faible niveau de participation) / (2) Participer à, contribuer à (implication plus importante par rapport au (1))

(3) Faire faire (Déléguer en gardant le rôle de maître d'ouvrage, notion de contrôle) / (4) Piloter (entière responsabilité, il détient l'expertise

Il fait tout de a à z dont la production)

1 / Définir un plan d'action stratégique pour le développement commercial d'un territoire (conduite de projets transversaux et fédérateurs)	2/ Développer et gérer des partenariats financiers (créer du réseau ?)	3/ Animer des groupes d'acteurs dans le cadre du pilotage de projets de développement et de dynamisation du commerce	4/ Bâtir une stratégie de communication et la mettre en œuvre	5/ Assurer une fonction d'expertise et de conseil sur le développement et la dynamisation du commerce des territoires
<p>1.1 (3) Réaliser des études et de la prospective au service de la connaissance du territoire et de son offre commerciale.</p> <p>1.2 (4) A l'appui des données socio-économiques recueillies, établir un cahier des charges du projet (dont chiffrage) et le faire valider</p> <p>1.3 (4) Définir un plan d'actions dans le respect du cahier des charges, le faire valider et en accompagner la mise en actes</p> <p>1.4 (4) Coordonner, suivre et évaluer les actions mises en œuvre et/ou le plan d'actions</p>	<p>2.1 (2) Assurer une veille sur les sources et cadres de financement de projets de développement économique et urbain</p> <p>2.2 (4) Prospector, démarcher et mobiliser les financeurs potentiels</p> <p>2.3 (3) (4) Réaliser les montages techniques et financiers en adéquation avec les objectifs du projet et les opportunités de financement et les communiquer</p> <p>2.4 (4) Animer un comité de pilotage pour assurer le suivi, l'évaluation et la pérennité des actions et de leur financement</p> <p>2.5 (4) Développer les aides financières et les pérenniser</p>	<p>3.1 (2) (4) Développer des partenariats privés et publics (locaux et non locaux) et se constituer un réseau d'acteurs</p> <p>3.2 (2) (4) Animer le ou les réseaux d'acteurs impliqués dans le ou les projets et organiser la concertation</p> <p>3.3 (2) (4) Développer, pérenniser et/ou faire évoluer le partenariat (lobbying - relations durables, ...)</p>	<p>4.1 (1) (2) (3) (4) Elaborer et faire vivre un système d'information au service de la communication interne et externe</p> <p>4.2 (4) Communiquer et valoriser les actions</p> <p>4.3 (4) Développer son réseau de relations (presse, institutionnelles et professionnelles)</p>	<p>5.1 (4) Assurer une veille économique et stratégique sur le commerce</p> <p>5.2 (4) Produire de l'information, des ressources et outils au service des acteurs économiques</p> <p>5.3 (4) En qualité d'expert, assurer des missions consultatives auprès de demandeurs sur les thématiques du commerce et de son développement</p> <p>5.4 (4) Conseiller et accompagner les acteurs dans leurs problématiques pour guider leurs choix stratégiques</p> <p>5.5 (4) Organiser, encadrer des séminaires et/ou actions de formation</p>

# Activités et niveaux de participation du Manager Commerce



## 8/ QUELLES ACTIONS POUR QUELLES FINALITÉS ET QUELS OUTILS NÉCESSAIRES A LA BONNE RÉALISATION DES ACTIONS

FINALITÉS	RÔLES DU MANAGER	ACTIONS	OUTILS
L'AMÉLIORATION DE LA CONNAISSANCE DU TISSU COMMERCIAL ET ANALYSE	Il est pilote Il analyse	Utilisation des ressources de son réseau de partenaires Recensement Réalisation de cartographies Diagnostics Etudes de l'offre, de la demande des consommateurs et de la concurrence Analyse des aspects urbains (pouvant conduire à la restructuration de pôles)	Enquêtes commerçants et chaland - Visites terrain Observatoires Fichiers – bases de données (à créer ou à actualiser) Typologies de clientèles Documents d'urbanisme et de planification
<p style="text-align: center;">DÉVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ COMMERCIALE ET ARTISANALE</p> Dynamisation et valorisation du commerce Stratégie de développement commercial Favoriser la fréquentation des pôles commerciaux	Il contribue, Il analyse Il est l'interface entre les commerçants et les services publics, entre les acteurs du développement commercial de la ville, Il participe aux réflexions Il aide à la décision (il n'est pas décideur)	Analyse de l'offre et de la demande Gestion du linéaire commercial et artisanal : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recensement des friches commerciales</li> <li>- Conseils pour la recommercialisation de magasins à céder</li> <li>- Action sur les cessions reprises</li> </ul> Recherche de nouvelles activités, de nouveaux exploitants, de nouvelles enseignes (priorité aux commerçants et artisans locaux) Prospection des enseignes <ul style="list-style-type: none"> <li>- et mise en œuvre des projets</li> </ul> Repérage et Aide aux porteurs de projets Participation à la requalification, rénovation de pôles commerciaux et artisanaux (ZUS, ...) Réhabilitation des halles et marchés Rénovation vitrines, devantures Développement de l'offre de services à la clientèle Qualité urbaine : Amélioration des aménagements, stationnement, circulation, livraisons Projets de requalification des espaces publics Mise en place d'une signalétique homogène et dynamique Accessibilité – Transports (coordination des moyens de transport) – stationnement – livraisons Gestion des fonctions urbaines	Visites terrain Groupes de travail thématiques Suivi et anticipation des mutations de fonds de commerce Droit de préemption des murs et fonds de commerce Etude urbaine Veille foncière Contacts agences immobilières et promoteurs. Enquêtes spécifiques (notoriété, image, ...)  Conseils sur les baux commerciaux et les loyers  Charte de développement commercial

FINALITÉS	RÔLES DU MANAGER	ACTIONS	OUTILS
<p>DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'OFFRE COMMERCIALE</p> <p>Mise en place d'actions structurantes pour le commerce et l'artisanat en étroite collaboration avec la ou les associations des commerçants</p>	<p>Selon les postes et le portage :</p> <p>Il contribue,</p> <p>Il incite</p> <p>Il favorise la concertation</p> <p>Il développe</p> <p>Il pilote</p>	<p>Création d'une association de commerçants et professionnalisation</p> <p>Accompagnement de l'association de commerçants (aide / recherche de financements, ...)</p> <p>Développement d'une carte de fidélité, site internet, chèques cadeaux, ...</p> <p>Démarche qualité des commerçants</p> <p>Accueil / Stewarts urbains</p> <p>Favoriser la synergie avec autres activités</p> <p>Informations, conseils, formation (en lien avec les partenaires)</p>	<p>Outils de développement d'une association de commerçants</p> <p>Supports d'informations (plaquette, guide, blog, ...)</p> <p>Logiciels de gestions (de la carte de fidélité, des chèques cadeaux, ...)</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Charte / schéma</p> <p>Audits de points de vente</p> <p>Communication (guide, site des commerçants, ...)</p> <p>Newsletter</p> <p>Site internet</p> <p>Campagne de communication</p>
<p>FAIRE CONNAITRE ET PROMOUVOIR LE COMMERCE ET L'ARTISANAT (diversité, qualité, professionnalisme)</p>	<p>Il incite</p> <p>Il coordonne</p> <p>Il planifie</p> <p>Il est maître d'ouvrage</p>	<p>Actions événementielles et campagnes de communication</p> <p>Stratégie et outils de communication</p> <p>Appui au commerce- Assurer son relais auprès des acteurs du territoire- Faire connaître ses actions et les valoriser</p>	<p>Travail en réseau</p> <p>Plan médias</p> <p>Relations presse</p> <p>PLV</p> <p>Outils de communication des partenaires (Ville, CCI, agglomération,...)</p>

## 9/ LES SPÉCIFICITÉS DE L'EMPLOI « MANAGER DU COMMERCE »

### **Encadrement**

Sous l'autorité hiérarchique du président de la structure partenariale autonome créée entre la ville, la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat, l'association des commerçants, ...

### **Localisation**

De préférence en centre-ville, dans un local indépendant

### **Nature du poste**

Contrat à durée indéterminée (CDI)

Statut cadre

Rémunération brute annuelle selon expérience et profil de 35 000 € à 60 000 €

### **Moyens minimum mis à disposition**

Équipement 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'événementiels)

### **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

## LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE DE CE MÉTIER SONT LIÉES AUX FONDEMENTS MÊMES DE LA DÉMARCHE DE GESTION PARTENARIALE AU NIVEAU LOCAL

Structurer ce métier et ses conditions idéales d'exercice (la création d'une structure de partenariat, la logique de projet, un statut et une rémunération pour pérenniser les actions)

Déterminer le financement nécessaire et sa planification (budget de structure, budget actions, ...)

Identifier l'impact de leurs actions par une évaluation adaptée

### 1 / UNE DÉMARCHE GLOBALE

- ✚ Un engagement national de l'Etat garantissant un cadre
- ✚ Une politique volontariste de la collectivité et un partenariat tripartite de base (ville + chambres consulaires + association des commerçants)

Une nouvelle gestion des centres-villes ou quartiers doit reposer sur une volonté politique forte et s'appuyer sur des synergies à la fois économiques, urbanistiques, environnementales, culturelles et sociales.

La gestion partenariale de centre-ville permet de prendre en compte et d'intégrer l'ensemble des préoccupations des acteurs locaux pour :

- **convenir d'une vision commune et permettre la concertation** : les préoccupations des différents acteurs divergent.

Ainsi, la ville s'inquiète de la concurrence faite par l'extérieur de la ville, les commerçants, de la baisse de leur chiffre d'affaires, les habitants, du climat d'insécurité, d'une diminution de la qualité de l'environnement, ..., etc. Une approche « coopérative » de la résolution de ces différents problèmes apparaît comme la méthode la plus efficace pour retrouver ou accroître la vitalité des centres-villes,

- **définir une stratégie adaptée** aux problèmes et besoins propres aux différents acteurs ainsi qu'à la situation particulière du centre-ville,

- **élaborer ensemble un plan d'actions** pour mettre en œuvre la stratégie choisie.

#### **✚ Une démarche globale déclinée en 4 temps pour une organisation efficace des synergies**

4 étapes fondamentales conditionnent l'efficacité d'une démarche de gestion collective :

##### **a/ Evaluation des besoins**

La démarche de gestion partenariale doit s'appuyer sur un diagnostic précis et objectif de la situation du territoire.

Après avoir déterminé le périmètre global d'action, la réalisation d'un état des lieux permettra d'évaluer les besoins liés aux facteurs d'attraction et de développement de la ville : les résultats de ce pré-diagnostic permettant de lancer des signaux d'alarme doivent être confrontés avec des études terrain existantes

ou à réaliser, telles que des recensements de l'offre, des études de qualification, ...

L'état des lieux nécessite une bonne connaissance des règles d'urbanisme propres au secteur et des contraintes architecturales. Il doit être complété par une identification des bâtiments ou terrains appartenant à la municipalité et sur lesquels il est possible d'agir ainsi que des projets immobiliers et des stratégies municipales.

##### **b/ Choix des priorités d'actions, des éléments à améliorer ou à valoriser**

##### **c/ Le partenariat : essence de la gestion collective**

La gestion de centre-ville est tout d'abord un concept basé sur un partenariat public-privé et sur la prise en compte de l'interdépendance qui existe entre les différentes fonctions du centre-ville.

*La réussite de la démarche passe, en effet, par un large consensus de tous les acteurs du développement de la ville.*

##### **d/ Mise en œuvre du plan d'actions**

La mise en œuvre des actions doit se faire sur la base d'une planification : des actions à court, moyen et long termes seront programmées, en tenant compte de la nature, de la complexité et de l'implication des différents acteurs, l'objectif étant de réaliser, à court terme, des actions aux résultats rapidement visibles.

## 2 / LES ÉLÉMENTS A RÉUNIR POUR ASSURER LE SUCCÈS DU PARTENARIAT :

- Ø L'engagement formel de la ville, des chambres consulaires et du commerce, notamment de l'association des commerçants ainsi que la définition des rôles et responsabilités de chacun.
- Ø Les missions ou buts auxquels souscrivent tous les membres doivent être clairement définis.
- Ø La gestion du partenariat : il faut une structure associative partenariale autonome neutre qui permettra d'éviter les tiraillements entre les acteurs locaux et qui, en tant qu'entité juridique, peut gérer ses propres fonds, prendre des décisions plus importantes, .... et qui garantira la neutralité du manager. Il peut être envisagé un portage par une société d'économie mixte (dans laquelle la collectivité est actionnaire).
- Ø Des ressources financières : un financement adéquat est indispensable pour couvrir les frais de fonctionnement et les projets d'investissement (plus structurants).

**Il faut prévoir un plan de financement avec des montages financiers évolutifs pour pérenniser les actions :**

- au départ, un financement tripartite entre la ville, les chambres consulaires et le monde du commerce qui peut être soutenu par des fonds d'état et des fonds européens,

- ensuite, prévoir des financements dégressifs de la part de l'état et des financements progressifs de la part des entreprises.

**Il faut prévoir une enveloppe budgétaire pour le lancement de la structure.**

La gestion collective doit être considérée comme un investissement à long terme. Partagé, cet investissement est moins lourd et nombreux sont les exemples, aujourd'hui, montrant qu'il peut générer des profits. Bénéficiaire d'une aide financière de l'état, c'est bien, mais il faut prévoir, dès le départ, d'autres investisseurs potentiels et les identifier.

L'objectif est à terme de pérenniser le projet grâce à un financement de l'ensemble des acteurs locaux concernés.

- Ø **Des résultats mesurables :** il est indispensable de mettre en place, dès le commencement du processus, un système d'évaluation qui, grâce à ses effets incitatifs, et mobilisateurs, favorisera entre autre les financements et assurera le succès dans le temps de la démarche, de ses actions et de leur nécessaire évolution.

### **3/ UNE NÉCESSAIRE ORGANISATION DU PARTENARIAT :**

**Le partenariat doit être concrétisé par la création d'une structure (type association ou société d'économie mixte) regroupant tous les acteurs - partenaires intéressés par la démarche :**

**Sa composition doit être la plus large possible, avec un représentant pour :**

- la ville,
- la Chambre de Commerce,
- la Chambre de Métiers et de l'Artisanat,
- la fédération du monde du commerce,
- les propriétaires, les banquiers, les urbanistes, ...,
- l'Office de Tourisme,
- les partenaires (EDF, ...), les sponsors,
- les consommateurs,
- ...

**L'élaboration d'une convention permettra de préciser les engagements, responsabilités et missions de chacun des partenaires.**

**Le budget de la structure sera pris en charge conjointement par les acteurs publics et privés.**

**Cette structure aura pour missions :**

- § **d'organiser la concertation entre les partenaires sur chaque projet pour arrêter une position commune,**

- § **de déterminer le périmètre d'intervention,**

- § **de définir les grands thèmes d'actions,**

- § **de décider de la mise en place d'une équipe de permanents et de son gestionnaire-manager,**

- § **de constituer le comité de pilotage dont le rôle sera :**

- **d'assurer la gestion du projet,**
- **de veiller à faire prévaloir les axes et priorités définis qui pourront concerner la promotion et l'animation du site, l'amélioration du cadre de vie, la circulation, les accès et le stationnement, ...,**
- **de sélectionner le gestionnaire qui sera salarié de l'association,**
- **de valider le plan d'actions proposé,**
- **de suivre les actions du gestionnaire,**
- **de mesurer et contrôler.**

**Les statuts de la structure doivent clairement préciser les règles de fonctionnement et notamment le mode d'élection de son président et celui des membres du comité de pilotage.**

## CONCLUSION

### **Manager du Commerce : un nouveau métier ; une création d'emplois**

C'est un poste à la fois stratégique et opérationnel, qui, par son indépendance, se différencie de celui d'animateur commerce ou de chargé de mission ou conseiller commerce mis en place par les municipalités ou chambres de commerce et d'industrie.

Le manager du commerce doit travailler en complémentarité avec eux. Son action s'exercera en étroite collaboration avec les conseillers commerce des CCI, CMA, les associations de commerçants, la ville, ..., dans le cadre de la création et de l'entretien de synergies entre les différents acteurs.

#### **L'intérêt de ce référentiel est double :**

- il détermine un tronc commun des activités exercées et leur nature,
- il qualifie les compétences des professionnels concernés.

Par ce référentiel nous avons dressé un inventaire des principales compétences professionnelles et qualités humaines nécessaires au bon exercice de ce métier.

Nous avons cherché à mettre en avant les dominantes, les pôles et balises qui caractérisent les compétences des managers du commerce et non à proposer un référentiel unique et général car il existe une diversité de sites, d'enjeux politiques et économiques, d'organisations et de fonctionnements qui doit être prise en compte !

Notre analyse nous a permis de faire émerger 5 pôles d'activités qui ont été déclinés en 20 sous-activités principales.

Nous avons pu déterminer le rôle du manager du commerce et le degré de performance requis pour la bonne exécution de chacune des sous-activités.

**Ainsi le manager du commerce ne peut pas être expert dans ces 5 domaines de compétences. Sa compétence (en termes de savoirs, de savoir-faire techniques et relationnelles et de savoir-être) se répartira différemment entre les 5 pôles, selon son expérience, selon le territoire dans lequel il évoluera et le contexte politique local.**

Le manager du commerce devra être capable d'adopter des postures professionnelles qui soient cohérentes avec les enjeux du territoire dans lequel il mettra en œuvre ses missions.

#### **Formation et diplôme qualifiant**

Ce référentiel aidera à la mise en place d'un parcours de formation adapté menant à un titre ou un diplôme « Manager du Commerce » qui contribuera à la reconnaissance du métier.

**Communication forte auprès de toutes les instances et institutions concernées** (collectivités, EPCI -Etablissements Publics de coopération intercommunale, chambres consulaires, ...) ainsi qu'auprès des syndicats et fédérations professionnelles et des enseignants.

L'ensemble des employeurs potentiels devront être interpellés pour créer des emplois de managers du commerce et/ou pour pérenniser des emplois actuellement précaires.

### **Enregistrement au registre national des métiers**

La reconnaissance et la valorisation de ce métier doivent passer par son enregistrement au registre national des métiers.

### **Subventions liées au développement du commerce et de l'artisanat**

Pour professionnaliser et pérenniser ce métier et dans la mesure où l'emploi répond aux critères du référentiel et est en CDI, nous recommandons de lui attribuer une subvention de l'État.

## **REMERCIEMENTS AUX MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE**

**Pierre CREUSET, Directeur de CENTRE VILLE EN MOUVEMENT**

**Marie CUMER, Manager de centre-ville - SAINTÉ CENTRE-VILLE**

**Françoise DUCLOS, Conseiller en développement économique, département commerce, CCI BORDEAUX**

**Jean-Jacques DELAVEAU, DGCIS**

**Jean-Claude JARRU, Manager de centre-ville à Saint-Priest**

**Laëtitia LETAMENDIA, Manager de l'Office de Commerce de Bayonne**

**Evelyne PELLETIER, Responsable du Pôle Managers de ville, CCI Versailles Val d'Oise Yvelines**

**Catherine SEXTON, Ex Manager et Directrice de VERTEAM**

**Marcel VALIN, Manager du Commerce de Montrouge**

**Avec la contribution de :**

**Christian CASTRISEANU, Président du Club des Managers de Centre-Ville**

**Jean-Paul LESCOP, CEFAC**

**Albane REAL, Délégation Nationale du Management de Centre-Ville**

**Laurence SCHAAP, Chef de projet Formation et Compétences - ACFCI**

**Eric SEIDLITZ, Directeur Commerce Tourisme, CCI Grand-Lille**

Membres du comité de pilotage



**Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie**  
 46, avenue de la Grande Armée - CS 50071 - 75858 Paris Cedex 17 - <http://www.acfci.cci.fr>  
 Contact : Bernadette ROUSSY - tél : 01 40 69 38 69 - email : [b.roussy@acfci.cci.fr](mailto:b.roussy@acfci.cci.fr)

