

Quelles organisations pour développer le commerce de centre-ville ?

Laurent Butery, ESSCA Ecole de Management / Université Paris I Panthéon Sorbonne
(PRISM)

Jimmy Morel, Université de Caen Basse-Normandie (IAE/NIMEC)

Jean-François Lemoine, Université Paris I Panthéon Sorbonne (PRISM) / ESSCA Ecole de
Management

Olivier Badot, ESCP Europe / Université de Caen Basse-Normandie (IAE/NIMEC)

Résumé :

Le commerce de centre-ville connaît une situation de concurrence de plus en plus vive avec la périphérie. Afin de réagir à cette situation de « souffrance commerciale », la plupart des villes ont mis en place des organisations destinées à développer le commerce urbain. Nous avons mené une recherche exploratoire auprès de managers de centre-ville afin d'identifier et de comparer ces différentes organisations en France, Belgique et au Royaume-Uni. Cette comparaison nous a permis de dégager des différences entre les structures, les types d'interventions et les rôles des managers de ces structures.

Mots-clés : Commerce de centre-ville, organisation du commerce, commerce urbain, Chambres de Commerce et d'Industrie

What organizations to develop inner city retail

Abstract :

Inner city retail is facing a more and more drastic competition from the suburban shopping centres. In order to overcome this situation of " commercial suffering ", most of the cities set up organizations intended to develop the inner city retail. In order to better identify and compare these organizational models in France, Belgium and in the UK, we conducted an exploratory research with town centre managers. We found some differences between structures, interventions and roles of the managers in those organizations.

Key-words : Downtown retail, inner-city retail, town centre management, Business Improvement Districts

Résumé Managérial

Le commerce de centre-ville connaît une situation de concurrence de plus en plus vive avec la périphérie. Afin de réagir à cette situation de « souffrance commerciale », la plupart des villes ont mis en place des modes d'organisation destinés à développer le commerce urbain. Notre recherche exploratoire a pour objectif l'identification et la comparaison de ces différents modes en France, Belgique et au Royaume-Uni. Afin de pouvoir mieux comprendre les structures, les types d'intervention et les rôles des managers des différentes organisations de développement du commerce de centre-ville, nous utilisons la classification des théories des organisations de Astley et Van de Ven (1983), structurée selon deux axes : le niveau d'analyse de l'organisation (macro ou micro) et l'orientation de la nature humaine (volontariste ou déterministe). Nos résultats sont les suivants :

- le type « choix stratégique » (micro et volontariste) est utilisé par les modes d'organisation de management de centre-ville français. En effet, les objectifs sont donnés par le maire ou l'adjoint au maire en charge du commerce et le programme sur lequel ils ont été élus fixe la feuille de route de l'équipe en charge du management du commerce urbain. Celle-ci cherche alors à atteindre ses objectifs grâce à des stratégies de négociation, de séduction, voire de menaces,

- le type « système structuré » (micro et déterministe) est mis en œuvre par les Chambres de Commerce et d'Industrie et l'Association de Management de Centre-Ville belge.

Ces deux structures de soutien et de développement du commerce de centre-ville apportent des informations importantes pour permettre aux commerces de s'adapter face à un environnement en perpétuel changement,

- le type « action collective » (macro et volontariste) est utilisé par les partenariats publics privés en Belgique, au Royaume-Uni (*Town Centre Management* et *Business Improvement Districts*) et en France. Ces partenariats incluent des participants très variés qui représentent des intérêts divers. Le changement se fait sous la forme de conflits, négociations et compromis à travers un ajustement mutuel des membres des organisations. On voit ici que ce modèle est « importable » dans un environnement commercial et législatif français.

Notre recherche propose une alternative à la classification proposée par Coca Stefaniak et al. (2009) construite à partir des deux axes « sources de financements (public et privé) » et « degré de formalisme de la structure (structuré et non structuré) ». Elle pourrait également aider les collectivités locales à identifier un modèle préférentiel qu'elles souhaiteraient mettre en place ou voir évoluer.

Quelles organisations pour développer le commerce de centre-ville ?

Introduction

Le commerce de centre-ville est au cœur des préoccupations de nombreux acteurs économiques et politiques qui y voient un instrument de dynamisme de leur ville et une condition nécessaire à la qualité de vie des habitants, des salariés et des touristes, consommateurs de passage.

Face à la concurrence des centres commerciaux périphériques, le commerce urbain ne représente plus en France que 20 à 30% du chiffre d'affaires de la zone urbaine et périurbaine (Dugot et Gasnier, 2012).

La vacance commerciale¹ progresse modérément en centre-ville, passant de 6,3 % en 2001 à 7,1 % en 2012 mais ces chiffres cachent des situations contrastées, en particulier selon le poids des populations de leur agglomération d'appartenance et l'origine de la richesse des villes (Madry, 2013). On pourrait parler de « souffrance commerciale » (Metton, 1998). Afin de redynamiser le commerce urbain, le gouvernement réagit à travers le projet de loi artisanat, commerce et TPE adopté par l'Assemblée Nationale (18/02/2014) qui porte entre autre sur la dynamisation des commerces de proximité et le renforcement de la diversité commerciale dans les territoires.

Le commerce ne se situe plus seulement dans les centres historiques, la multipolarité de la fonction commerciale conduit à une concurrence qui s'intensifie (Léo et Philippe, 2003). Les centres-villes perdent dans le même temps leur attractivité en raison des problèmes d'accessibilité (Eyeletielet, 2010 et Soumagne, 2012).

Dans ce contexte, les acteurs publics et privés se dotent d'organisation destinées à développer le commerce central. Cette recherche s'intéresse aux différents modes d'organisation mis en place en France, en Belgique et au Royaume-Uni.

Jusqu'à présent, les travaux consacrés aux modes d'organisation du commerce urbain se sont principalement intéressés aux modèles anglo-saxons de *Town Centre Management* et *Business Improvement Districts* mais il y a eu peu de tentative de comparaison des modèles à une échelle européenne. L'intérêt théorique de notre recherche est donc de contribuer au développement de cette littérature. D'un point de vue managérial, nous présenterons différentes formes d'organisations en charge du développement du commerce de centre-ville,

¹ La vacance commerciale est l'état d'un local commercial non exploité pour une durée indéterminée (Madry, 2013).

ce qui permettra aux managers de mieux comprendre leurs structures, les types d'interventions et les rôles des acteurs.

Après l'exposé de notre revue de littérature, nous présenterons la méthodologie de la recherche de l'étude qualitative mise en œuvre. Puis nous présenterons et discuterons nos résultats.

1. Revue de littérature

Nous commencerons par la présentation des différents modes d'organisation de développement du commerce de centre-ville puis nous décrirons la classification des théories des organisations de Astley et Van de Ven (1983), ce qui nous permettra de positionner nos différents modèles.

1.1. Les modes d'organisation de développement du commerce de centre-ville

Initialement défini au Royaume-Uni comme le renforcement de la qualité du shopping dans les centres-villes, le concept de Town Centre Management (TCM) évolua vers une réponse à la pression de la concurrence, impliquant le développement, le management et la promotion des sphères publiques et privées à l'intérieur des centres-villes, pour le bénéfice de tous (Wells, 1991). Le *Town Centre Management* vise la constitution d'avantages compétitifs pour la ville à travers le maintien et/ou le développement stratégique d'intérêts publics et privés au sein des centres-villes (Warnaby, Alexander et Medway, 1998). Il est inspiré du concept nord américain de *Centralized Retail Management* mis en place à Chicago et à Seattle dans les années 80 (Page et Hardyman, 1996).

Dans la plupart des cas, le secteur public est l'employeur du manager de centre-ville et les commerçants participent fortement au financement des actions (Medway & al., 2000).

Les *Business Improvement Districts* (BIDs) sont des *districts* qui sont habituellement initiés et dirigés par des entreprises ou des propriétaires immobiliers, autorisés par un cadre juridique et par les gouvernements locaux à fournir des services publics dans une zone urbaine ou suburbaine qui est délimitée (Morçöl et Wolf, 2010).

Coca Stefaniak et al. (2009) proposent une classification des modèles européens de management de centre-ville selon deux variables : les sources de financement (public et / ou privé) et le degré de formalisme de la structure. S'intéressant aux associations de commerçants françaises (« les Vitrines de »), ils citent Molinillo Jimenez (2001) pour qui ce

modèle reposerait sur un partenariat public-privé qui financerait le poste de manager de centre-ville.

Autres structures en charge du développement du commerce urbain, les Chambres de Commerce et d'Industrie mènent des études sur la situation commerciale de leur territoire et seraient passées d'une approche ponctuelle avec des méthodologies différentes, donc peu comparables, à une analyse et une maîtrise de bases de données concernant l'offre commerciale et les comportements d'achat des consommateurs (Douard, 1999). Plus récemment, les CCI se seraient repositionnées sur un rôle de conseil amont aux collectivités locales cherchant à redynamiser leurs fonctions commerciales ou à créer des centralités (Auregan, 2012).

Les leviers d'action collective visent à la création de notoriété et de trafic vers le centre-ville mais également à une plus grande participation (souvent financière) des différentes parties prenantes. Il s'agit alors de communiquer auprès des différents publics cibles (entreprises, commerces, résidents, etc.) sur les progrès réalisés afin d'attirer de nouveaux investisseurs et de nouvelles subventions (niveau local, national et européen) (Hogg, Medway et Warnaby, 2004). La création d'un cadre attractif, le renforcement du mix commercial et la recherche d'une accessibilité fluidifiée sont trois axes de développement du management de centre-ville (Butery & al., 2014).

1.2. La classification des théories des organisations selon Astley et Van de Ven (1983)

Afin de pouvoir mieux comprendre les structures, les types d'intervention et les rôles des managers des différentes organisations de développement du commerce de centre-ville, nous utiliserons la classification des théories des organisations de Astley et Van de Ven (1983). Celle-ci est structurée selon deux axes :

- le niveau d'analyse de l'organisation qui est soit macro (populations ou communautés d'organisations), soit micro (organisations individuelles),
- l'accent mis sur les orientations de la nature humaine qui seraient plutôt volontaristes (les individus sont autonomes et proactifs, ils sont les acteurs du changement dans une organisation) ou plutôt déterministes (les comportements individuels sont déterminés par les contraintes de l'organisation ou de l'environnement).

Ils distinguent ainsi quatre types :

- Choix stratégique (micro et volontariste) : les individus et les relations qu'ils entretiennent sont organisés pour servir les objectifs des acteurs qui ont le pouvoir. L'environnement peut

être modifié à travers des négociations politiques grâce aux choix individuels, aux interactions et à l'autonomie des acteurs. Le rôle du manager est proactif.

- Système structuré (micro et déterministe) : l'organisation est structurée autour de rôles qui sont occupés par des individus qui sont sélectionnés, entraînés et contrôlés afin d'atteindre ce qu'on demande au poste qu'ils occupent. Les managers « techniciens » collectent des informations sur leur environnement et ses variations et réagissent en examinant les meilleures réponses à y donner. Le rôle du manager est réactif.

- Sélection naturelle (macro et déterministe) : le contexte économique délimite la direction et l'étendue de la croissance de l'organisation. Les ressources environnementales sont structurées sous forme de niches dont l'existence ne peut pas être manipulée par des simples organisations, celles-ci étant d'ailleurs limitées dans leurs capacités d'adaptation aux niches. Il y a donc une sélection naturelle des organisations sous la contrainte de l'environnement. Le rôle du manager est alors inactif ou symbolique.

- Action collective (macro et volontariste) : organisation sous la forme de communautés ou de réseaux semi-autonomes qui interagissent pour construire ou modifier leur environnement collectif. Le changement se fait sous la forme de marchandage collectif, conflits, négociations et compromis à travers un ajustement mutuel des communautés. Les normes développées et adoptées permettent au réseau d'agir comme une unité et de prendre des décisions afin d'atteindre les intérêts collectifs et individuels de ses membres qui composent l'organisation. Le rôle du manager est interactif.

2. La méthodologie de la recherche

Nous avons réalisé une quinzaine d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs en charge du management de centre-ville (12 managers de centre ville et 3 acteurs en lien professionnel avec eux) afin de mieux connaître les modes d'organisation du développement du commerce de centre-ville. Les entretiens d'une se sont déroulées de juin 2012 à mars 2013 et ont duré une heure en moyenne. Ils ont été intégralement retranscrits et ont donné lieu à une analyse de contenu thématique. L'échantillon de répondants constitué pour l'occasion était un échantillon de jugement. Notre étude nous a amené à interroger des managers de centre-ville de pays (France, Belgique, Royaume-Uni) et de ville différents (Bayonne, Caen, Fresnes, Ivry sur Seine, Montreuil, Orléans, Tarbes, Bruxelles, Mons, Namur, Londres). Le choix de ces lieux s'explique par le fait que les pratiques de management de centre-ville y sont exercées depuis plusieurs années.

3. Résultats

L'analyse des différents modes d'organisation du développement du commerce de centre-ville nous permet de les classer au sein des différents groupes :

3.1. Choix stratégique (micro et volontariste) :

Nous positionnons dans ce premier type les structures de management de centre-ville français. En effet, les objectifs sont donnés par le maire ou l'adjoint au maire en charge du commerce et le programme sur lequel ils ont été élus fixe la feuille de route de l'équipe en charge du management du commerce urbain. Celle-ci cherche alors à atteindre ses objectifs grâce à des stratégies de négociations, de séduction, voire de menaces.

A titre d'exemple de ce mode d'organisation du « choix stratégique », les élus politiques de la ville d'Ivry-sur-Seine ont souhaité un commerce de qualité pour les habitants de leur ville. Ils encouragent l'installation d'artisans entre autre à travers la création d'un outil de gouvernance du commerce appelé « Comité de Pilotage et de Commercialisation » qui consiste à travailler avec les aménageurs et à influencer le type de commerce et l'enseigne qui doit s'installer :

« Ivry a l'image d'une ville avec une population qui a des revenus faibles donc l'aménageur va chercher une enseigne qui va répondre à cette image de la ville et qui va lui rapporter le loyer qu'il attend. Par exemple si on prend la boulangerie, aujourd'hui l'aménageur va aller voir les enseignes qui font du pain et il va prendre celle qu'il arrive à faire venir en fonction de la population et de l'image qu'il a d'Ivry. Nous ne voulons pas une enseigne qui fait du pain mais nous voulons un artisan boulanger. Donc notre logique est complètement différente et on veut aussi pour la population d'Ivry un commerce de qualité avec des vrais professionnels. Le Comité de Pilotage et de Commercialisation permet de garantir que les implantations soient des commerces qui répondent aux critères des élus et pas aux critères uniquement financiers de l'aménageur » Manager de centre-ville d'Ivry sur Seine.

3.2. Système structuré (micro et déterministe) :

Nous positionnons dans ce deuxième type les Chambres de Commerce et d'Industrie et l'Association de Management de Centre-Ville belge.

Ces deux structures de soutien et de développement du commerce de centre-ville apportent des informations importantes pour permettre aux commerces de s'adapter face à un environnement en perpétuel changement : « quand on intervient sur un projet, on sollicite la

Chambre de Commerce en tant qu'experts et ils nous fournissent des données » Manager de centre-ville d'Orléans.

L'Association des Managers de Centre-Ville accompagne les structures de gestion de centre-ville belges et apporte outils et méthodes pour développer le centre-ville : « nous avons un mandat de la région wallone, nous sommes un acteur associatif avec un rôle d'interface entre le régional et le local, nous amenons des outils et les adaptons au cas par cas. Il faut arriver avec de l'objectivation (c'est à dire des données chiffrées et pas du ressenti), on sait comptabiliser les flux par exemple » Association du Management de Centre-Ville Belgique.

3.3. Sélection naturelle (macro et déterministe) :

Nous n'avons pas identifié dans notre recherche d'organisation qui ait aussi peu de capacité d'action sur son environnement et dont le rôle du manger soit inactif ou symbolique.

3.4. Action collective (macro et volontariste) :

Nous positionnons dans ce type les partenariats publics privés en Belgique, au Royaume-Uni (*Town Centre Management* et *Business Improvement Districts*) et en France. Ces partenariats incluent des participants très variés qui représentent des intérêts divers : « ce sont des entreprises locales importantes qui paient la taxe pour financer le BID, mais il y a aussi des petites entreprises qui ne paient pas cette taxe car elles sont trop petites, des politiciens locaux, la police, des organisations caritatives ... parce que nous partageons des intérêts communs » Business Improvement District Camden Town Unlimited Londres.

Le changement se fait sous la forme de conflits, négociations et compromis à travers un ajustement mutuel des membres des organisations : « le Conseil d'Administration est mixte avec des partenaires privés (président de l'association des commerçants, un commerçant), la responsable communication des transports publics, quelques conseillers communaux, des responsables associatifs et culturels. Il faut satisfaire beaucoup d'intérêts divergents. On discute pour arriver à un consensus et si on n'est pas d'accord il y a un vote à main levée. C'est la majorité. On n'impose pas, on respecte l'intérêt de chacun. Chacun vient avec ses arguments » Manager de centre-ville Namur.

Il s'agit pour ces organisations :

- de définir leur stratégie commune afin de développer l'activité économique du centre-ville et son attractivité,
- d'élaborer un plan d'actions, de contrôler sa bonne exécution et la maîtrise du budget,
- de fédérer et coordonner les différents acteurs : « dans une collectivité, chaque délégation est une chapelle avec ses propres services... ils travaillent ensemble mais mon *job* en travaillant avec eux, je suis totalement en transversal. Je travaille avec tout le monde, j'ai un accès direct. Au-delà du fait que je suis transversal, j'amène une expertise et une sensibilité commerce qu'ils n'ont pas forcément. Je suis là pour donner du liant, pour rappeler qu'ils se parlent entre eux » Manager de centre-ville Tarbes.

4. Discussion, limites et voies de recherche

Nous avons tenté dans cette recherche d'identifier les modes d'organisation au service du développement du commerce de centre-ville en France, en Belgique et au Royaume-Uni. Nous avons utilisé la classification de Astley et Van de Ven afin de faire ressortir des différences entre les structures, les modes d'intervention et les rôles des managers. Nous proposons ainsi une alternative à la classification proposée par Coca Stefaniak et al. (2009) construite à partir des deux axes « sources de financements (public et privé) » et « degré de formalisme de la structure (structuré et non structuré) ». Selon ces auteurs, les organisations en charge du management de centre-ville sont variées à l'échelle de l'Europe. De nouveaux modèles se créent, certains plaçant au cœur de leurs missions la qualité de vie des habitants et les préoccupations environnementales. Notre classification – fondée sur le modèle de Astley et Van de Ven (1983) pourrait ainsi permettre d'analyser ces modèles hétérogènes et d'aider les collectivités locales à identifier un modèle préférentiel qu'elles souhaiteraient mettre en place ou voir évoluer.

Nous avons également montré que le mode de partenariat public-privé d'origine anglo-saxonne a été importé avec succès en France (Tarbes). C'est un encouragement pour les managers à explorer de nouvelles voies issues de modèles étrangers.

Notre recherche exploratoire présente des limites qui pourront être dépassées grâce à de futures investigations, et notamment l'interrogation d'autres acteurs en charge du management de centre-ville afin de vérifier que les modes d'organisation du développement de commerce de centre-ville convergent avec ceux que nous avons identifiés.

Et enfin, la thématique de recherche portant sur le partenariat public-privé-citoyen nous semble particulièrement intéressante. Celle-ci est déjà présente dans le champ de la

gouvernance de la ville et les services urbains peuvent y être co-conçus et co-produits avec les citoyens (Kaplan et Marcou, 2008). On peut dès lors imaginer de nouvelles formes d'organisation et de développement du commerce urbain intégrant l'innovation venant des consommateurs eux-mêmes (co-crédation de nouveaux types de commerces, collecte des souhaits concernant les horaires d'ouverture, nouvelles formes de logistique citoyenne co-produite, etc.).

Bibliographie

- Astley W.G. et Van de Ven A.H. (1983), Central perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Auregan P. (2012), Aménagements commerciaux en milieu urbain : les tendances. CETE de l'Ouest – Département Villes et Territoires.
- Butery L., Lemoine J.-F., Badot O. et Morel J. (2014), La performance marketing des centres commerçants urbains : quels rôles et quels leviers d'action pour les managers de centre-ville ?, *30ème Congrès de l'Association Française de Marketing*, Montpellier 14, 15 et 16 mai.
- Coca-Stefaniak J. A., Parker C., Quin S., Rinaldi R. et Byrom J. (2009), Town centre management models : A European perspective. *Cities*, 26, 2, 74-80.
- Cook I.R. (2009), Private sector involvement in urban governance : the case of Business Improvement Districts and Town Centre Management partnerships in England, *Geoforum*, 40, 5, 930-940.
- Dawkins G. et Grail J. (2007), *Business Improvement Districts: past, present, future, Partnership Solutions*, Oxford, Blackwell Publishing.
- Douard J.P. (1999). Le développement de bases de données par les CCI : nouvel outil du commerce, *Actes du 2^{ème} colloque Etienne Thil*, La Rochelle.
- Dugot P. et Gasnier A. (2012), Commerce, recompositions de l'habiter et de la ville. *Historiens & Géographes*, 420, 155-162.
- Eyeletielet J. (2010), Le tramway, le bus et la voiture, quel véritable impact sur le maintien ou l'attraction des consommateurs dans les pôles de centralité classique d'une agglomération ?, in Boquet Y. et Desse R.P. (coord.), *Commerce et mobilités*, Dijon, Editions Universitaires de Dijon, 121-132.
- Hogg S., Medway D. et Warnaby G. (2004), Town centre management schemes in the UK : marketing and performance indicators, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9, 4, 309-313.
- Kaplan D. et Marcou T. (2008), *La ville 2.0, plateforme d'innovation ouverte*, Limoges, FYP éditions.
- Léo et Philippe (2003), Positionnement concurrentiel des zones commerciales et satisfaction du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 45-63.
- Madry P. (2013), Vacance commerciale. Cote d'alerte, *Etudes Foncières*, 164, 12-17.

- Metton A. (1998), Espoirs et amertumes du commerce des centres-villes, *Les Annales de la Recherche Urbaine*, 78, 47-54.
- Molinillo Jimenez S. (2001), Centros comerciales de area urbana – studio de las principales experiencias extranjeras, *Distribucion y Consumo*, 57, 27-45.
- Morçöl G. et Wolf J.F. (2010), Understanding Business Improvement Districts : a new , governance framework, *Public Administration Review*, 70, 6, 906-913.
- Page S.J. et Hardyman R. (1996), Place marketing and town center management, *Cities*, 13-3, 153-164.
- Powe N.A., Hart T. et Bek D. (2009), Market town centres in England : meeting the challenge of maintaining their contemporary relevance, *Planning, Praticice & Research*, 24, 3, 301-319.
- Soumagne J. (2012), Commerce et territoire urbain : de l'évolution à la révolution, CETE de l'Ouest – Département Villes et Territoires.
- Warnaby G. Alexander A. et Medway D. (1998), Town centre management in the UK : a review, synthesis and research agenda, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8, 1, 15-31.
- Wells I. (1991), *Town Centre Management : a future for the high street ?*, Department of Geography, University of Reading.