

UN ETAT DES LIEUX EXPLORATOIRE DES FONCTIONS DU MANAGER DE CENTRE-VILLE

Sandrine HEITZ-SPAHN, Béatrice SIADOU-MARTIN, Lydie BELAUD,

Sandrine HEITZ-SPAHN,
Maître de Conférences,
Université de Lorraine, CEREFIGE
IAE Metz School of Management
sandrine.spahn@univ-lorraine.fr

Béatrice SIADOU-MARTIN,
Professeur des Universités,
Université de Montpellier, MRM
IUT de Béziers
beatrice.siadou-martin@univ-lorraine.fr

Lydie BELAUD,
Maître de Conférences,
Université de Lorraine, CEREFIGE
IUT de Metz
sandrine.spahn@univ-lorraine.fr

UN ETAT DES LIEUX EXPLORATOIRE DES FONCTIONS DU MANAGER DE CENTRE-VILLE

Résumé

La désertification des commerces de centre-ville est concomitante à de nombreuses problématiques auxquelles doivent faire face les villes : le logement en centre-ville, l'accessibilité et la mobilité, le maintien des services publics ou médicaux, les activités culturelles et sociales, la valorisation d'un territoire. Parmi les dispositifs de redynamisation des centres-villes, l'un se développe rapidement : de nombreuses villes se dotent d'un manager de centre-ville. Quelles sont ses attributions ? Dans quels schémas organisationnels ? Ce métier est-il uniforme sur l'ensemble des villes ? En s'appuyant sur 17 entretiens semi-directifs de managers de centre-ville en France, cette communication vise à apporter des premiers éléments de réponse à ces trois questions de recherche. Les implications managériales et les voies futures de recherche sont discutées.

Mots-clés :

Manager centre-ville ; attractivité ; centre-ville ; commerce.

UN EXPLORATORY REVIEW OF THE FUNCTIONS OF THE TOWN CENTER MANAGER

Abstract :

The desertification of town-center shops is concomitant with many problems that cities have to face: housing in the town-center, accessibility and mobility, maintenance of public or medical services, cultural and social activities, enhancement of a territory. Among the tools for revitalizing town-centers, one is rapidly developing: many towns hired a town-center manager. What are his/her functions ? In what type of organizational schemes? Is this profession uniform in all cities? Based on 17 semi-structured interviews with town-center managers in France, this communication aims at providing the first elements of response to these three research questions. Managerial implications and future avenues of research are discussed.

Keywords:

Town center manager ; attractiveness ; town center ; retailing.

Résumé managérial

Pour pallier les difficultés économiques et sociales rencontrées par les centres-villes, des politiques volontaristes de la part des acteurs publics, locaux ou nationaux, sont proposées (notamment, le programme Action Cœur de Ville) traduisant « *l'intégration du commerce et de l'artisanat dans les politiques urbaines* » et « *le nouveau positionnement des acteurs publics face à l'aménagement commercial.* » Émerge ainsi la notion de management du commerce de centre-ville ou de *town center management* dans les pays anglo-saxons. Loin d'en établir une liste exhaustive, les dispositifs mis en œuvre pour redynamiser le centre-ville peuvent être classifiés selon trois axes principaux : les actions relatives au foncier, celles relatives à l'amélioration de l'infrastructure et le cadre de vie, et enfin, l'activation de dispositifs marketing tels que les animations commerciales (Heitz-Spahn et al., 2019).

Pour orchestrer l'ensemble de ces dispositifs de redynamisation émerge un acteur clé : le manager de centre-ville. Malgré son adoption rapide par de nombreuses villes françaises, il fait encore l'objet de peu de recherches dans le contexte français.

En s'appuyant sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 17 managers de centre-ville en France Métropolitaine sur une période de deux ans, l'objectif de cette communication est de mieux comprendre les caractéristiques de ce métier en France avec les trois questions suivantes :

- 1) Quelles sont les structures organisationnelles sur lesquelles reposent le poste de manager de centre-ville en France ?
- 2) Quelles sont les activités que les managers de centre-ville en France partagent en commun ? Sur quels fondements les classifier ?
- 3) Quelles interactions avec les autres services de la commune et les autres réseaux économiques ? Quels sont les facteurs de contingence qui pourraient expliquer les actions spécifiques menées par certains managers de centre-ville ? La multiplication des appellations de ce métier peut laisser supposer une variabilité dans les missions.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Ils ont donné lieu à une double analyse : une analyse thématique et une seconde conduite à l'aide du logiciel Nvivo. Les premiers résultats se structurent autour de trois enseignements.

Premièrement, les managers de centre-ville ont des statuts différents et s'insèrent dans des schémas organisationnels différents. Ce contexte semble influencer la temporalité des actions (soumises aux aléas des alternances politiques), le champ d'action (le commerce ou plus largement l'attractivité du centre-ville sur le volet logement ou urbanisme) et le processus de prise de décision (nécessité d'un vote en conseil municipal, négociation avec l'ensemble des acteurs, etc.).

Deuxièmement, les managers de centre-ville sont des véritables « couteaux suisses », des « traducteurs » entre différents acteurs caractérisés par des logiques différentes. Comme un chef de produit, il s'intéresse aux aspects stratégiques (compréhension du contexte, analyse des performances, réflexions sur le positionnement, etc.) et aux aspects opérationnels (coordination d'actions de valorisation du territoire, constitution d'un assortiment cohérent, etc.).

Troisièmement, de manière exploratoire, cette recherche met en exergue des facteurs de contingence qui peuvent expliquer les missions et responsabilités différentes des managers de centre-ville en fonction des caractéristiques de la ville et de leurs caractéristiques intrinsèques (patrimoine culturel et économique de la ville, position géographique, expérience antérieure et formation des managers).

Cette recherche exploratoire apporte des pistes de réflexion pour différents acteurs. D'une part, l'émergence de ce métier conduit à souligner le besoin de formations. D'autre part, les acteurs publics peuvent s'interroger sur la création éventuelle d'un poste de manager de centre-ville.

Introduction

Bien que les Français soient très attachés à leur cœur de ville¹, force est de constater qu'ils sont inquiets sur l'avenir de leurs commerces de proximité. En effet, la baisse de fréquentation et des achats au sein des commerces de centre-ville est une réalité à laquelle sont souvent confrontées les municipalités françaises de moins de 100 000 habitants. Du côté des commerçants, la dévitalisation se mesure en l'occurrence à travers le taux de vacance commerciale qui est passée « depuis 2008 de 7 à 12 % en moyenne au niveau national pour les villes de moins de 200 000 habitants selon Procos (fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécial) »².

Face à cette urgence, des politiques volontaristes de la part des acteurs publics, locaux ou nationaux, sont proposées (notamment, le programme Action Cœur de Ville³) traduisant « l'intégration du commerce et de l'artisanat dans les politiques urbaines » et « le nouveau positionnement des acteurs publics face à l'aménagement commercial »⁴. Émerge ainsi la notion de management du commerce de centre-ville ou de *town center management* dans les pays anglo-saxons. Loin d'en établir une liste exhaustive, les dispositifs mis en œuvre pour redynamiser le centre-ville peuvent être classifiés selon trois axes principaux : les actions relatives au foncier, celles relatives à l'amélioration de l'infrastructure et le cadre de vie, et enfin, l'activation de dispositifs marketing tels que les animations commerciales (Heitz-Spahn et al., 2019).

Pour coordonner l'ensemble de ces actions et en s'inspirant des modèles québécois, belges et britanniques, c'est-à-dire des pays ayant été confrontés plus tôt que la France à la dévitalisation commerciale des centres-villes, de plus en plus de villes françaises recrutent des « managers de centre-ville », appelés également managers de commerce, managers de territoire, et plus récemment, développeurs du commerce. Si on comptait à peine une centaine de ces emplois en 2009⁵, aujourd'hui, ce métier est fortement plébiscité. Cet engouement a conduit à ce que des municipalités soutenues par des organismes tels que le programme Action Cœur de Ville, Centre-ville en Mouvement ou la Banque des Territoires financent l'embauche de managers de centre-ville sur une durée plus ou moins longue et en grande majorité sous contrat à durée déterminée.

En marketing, à l'exception des travaux de Butery et al. (2014), rares sont les recherches menées dans un contexte français ; contrairement à l'outre-manche qui en ont fait un objet de recherche dès le milieu des années 90 (Schiller, 1994 ; Warnaby et Medway, 1998 ; Hogg et al., 2004 ; Medway et al., 2000 ; Stubbs et al., 2002 ; Warnaby et al., 2003) principalement dans des revues de management public et de géographie.

¹ [6ème baromètre du centre-ville et des commerces, publié par l'association Centre-ville en Mouvement](#)

² <https://www.lagazettedescommunes.com/694836/la-redynamisation-des-commerces-de-centre-ville-est-elle-un-mirage/>

³ Le programme « Action cœur de ville » est un plan national lancé par le Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales en décembre 2017 d'un montant de 5 milliards d'euros sur 5 ans qui vise à revitaliser les villes moyennes en métropole et en territoire ultramarin selon deux axes (l'amélioration des conditions de vie des habitants et le renforcement de l'attractivité des villes dans le développement territorial). Ainsi, les cinq axes d'actions couvrent : la réhabilitation-restructuration de l'habitat en centre-ville ; le développement économique et commercial ; l'accessibilité, les mobilités et connexions ; la mise en valeur de l'espace public et du patrimoine ; l'accès aux équipements et services publics. Pour plus d'informations : <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/programme-action-coeur-de-ville>

⁴ <https://www.centre-ville.org/wp-content/uploads/2016/02/4-pages-VF.pdf>

⁵ <https://www.centre-ville.org/wp-content/uploads/2016/02/4-pages-VF.pdf>

Le volet commercial est un levier parmi d'autres (la gestion de l'urbanisme ou du foncier, la dynamique culturelle, les politiques fiscales, etc.) destinés à revitaliser le centre-ville : il n'en demeure pas moins essentiel à la vie de la cité (Metton, 1998). En s'appuyant sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 17 managers de centre-ville en France Métropolitaine sur une période de deux ans, l'objectif de cette communication est de mieux comprendre les caractéristiques de ce métier en France avec les trois questions suivantes:

- 1) Quelles sont les structures organisationnelles sur lesquelles repose le poste de manager de centre-ville en France ?
- 2) Quelles sont les activités que les managers de centre-ville en France partagent en commun ? Sur quels fondements les classer ?
- 3) Quelles interactions avec les autres services de la commune et les autres réseaux économiques ? Quels sont les facteurs de contingence qui pourraient expliquer les actions spécifiques menées par certains managers de centre-ville ? La multiplication des appellations de ce métier peut laisser supposer une variabilité dans ces missions.

Après avoir évoqué le cadre conceptuel de cette recherche et la littérature sur le manager de centre-ville, la méthodologie de cette étude qualitative est détaillée. La présentation des premiers résultats empiriques⁶ permet de construire de futures voies de recherche et des implications managériales.

1. Etat des connaissances sur le manager de centre-ville

Pour comprendre l'origine de la création du métier de manager de centre-ville en France, il faut se tourner vers le Royaume-Uni et la Belgique où le métier de *town center manager* a émergé dès les années 1980, une époque de crises des centres urbains dans ces pays (Warnaby et al., 1998). Les principes fondateurs du *town center management* ou de gestion de centre-ville en Belgique consistent à favoriser une gestion centralisée et partenariale des centres urbains (Bondue, 2004) réunissant des acteurs publics et privés du territoire sous une nouvelle forme de gouvernance public-privé (Butery et al., 2014) et de promouvoir le territoire auprès des différents publics cibles (citoyens, touristes, investisseurs, promoteurs, commerçants). Ainsi, le manager de centre-ville au Royaume-Uni 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 et al., 1998, p. 17). L'appareillage commercial du centre-ville étant composé de différents formats de distribution allant de commerces indépendants (métiers de bouche ou autres) à des surfaces commerciales généralement plus grandes gérées par des succursales ou en franchise appartenant principalement à des propriétaires-bailleurs, les municipalités ne peuvent en « *disposer librement, comme le ferait un gestionnaire de centre commercial* » (Daniau, 2014, p. 12). Ce faisant, et alors qu'en France, la liberté du commerce instaurée depuis la Révolution Française a amené l'Etat à ne pas inclure le commerce dans son champ d'intervention, le développement des zones d'activités commerciales en périphérie des villes depuis les années 60 a conduit l'Etat à s'intéresser à la question du commerce. Son intervention dans la sphère commerciale privée se traduit, outre les autorisations nécessaires à l'activité commerciale, par la création de dispositifs de financement comme le plan d'investissement public « Action Cœur de Ville » depuis 2018 ou le Fonds d'Intervention pour la Sauvegarde de l'Artisanat et du Commerce (FISAC).

Cette orientation étatique interventionniste a représenté un terreau fertile pour la création de centaines de postes de manager de centre-ville dans des villes de taille moyenne, alors que la profession de manager de centre-ville (MCV) n'était présente à la fin des années 1990 que dans

⁶ Une analyse manuelle des entretiens a été menée et permet de construire les premiers résultats exploratoires présentés dans cette contribution. A ce stade, une analyse à l'aide du logiciel N'Vivo est en cours pour les approfondir et les enrichir.

les plus grandes villes. La profession connaît quelques transformations par rapport au modèle anglo-saxon, liées aux spécificités du contexte français (Daniau, 2014). La différence se situe notamment dans le type de structures dans lesquelles évoluent les managers de centre-ville. Alors que le manager au Royaume-Uni ou en Belgique a une fonction de coordinateur des activités et des acteurs au sein d'un partenariat public-privé (Warnaby et al., 1998), le MCV en France reste principalement rattaché aux municipalités avec pour objectif, la gestion et l'animation du commerce urbain.

La littérature sur le MCV identifie plusieurs champs d'actions destinées à revitaliser le centre-ville, comme des actions sur la population et notamment sur le foncier (rénovation d'habitat), sur l'urbanisme (zone de stationnement, piétonisation), sur le commerce (Warnaby et Medway, 1998 ; Heitz-Spahn et al., 2019). Pour développer l'attractivité du centre-ville sur ces trois champs, le marketing, joue un rôle central, comme le suggèrent Stubbs et al. (2022).

Dans un contexte anglo-saxon, Hogg et al. (2004) ont identifié les indicateurs de performance-clés mobilisés par les MCV. Il en ressort que les activités des managers se concentrent autour d'indicateurs urbanistiques (taux de remplissage des parkings, taux de fréquentation du centre-ville) et en lien avec le commerce (taux de vacance commerciale). Par ailleurs, trois caractéristiques permettent de qualifier les activités du management de centre-ville (Page et Hardyman, 1996 ; Warnaby et Medway, 1998) : leur caractère stratégique ou opérationnel, leur temporalité (court terme versus long terme) et la complexité du processus de prise de décision incluant notamment plusieurs parties prenantes aux intérêts pouvant être parfois divergents.

En France, le MCV est notamment l'interface entre les acteurs de la sphère privée d'un côté (agences immobilières, commerçants, artisans, entrepreneurs, association de commerçants), et la sphère publique représentée par les chambres consulaires, l'office du tourisme, la municipalité ou autres structures publiques (Banque des territoires, Programme Action Cœur de Ville, Action Logement, etc.) dans le but commun de revitaliser et de développer le commerce de centre-ville (LSA, 2013)⁷, avec pour mission générale de régler les nombreuses problématiques en lien avec l'attractivité du centre-ville. Dans un contexte de « *développement d'une vision managériale et entrepreneuriale des centres-villes qui consiste à traiter le centre-ville comme un produit marchand* » (Daniau, 2014, p. 8), le manager a pour rôle de comprendre son marché (son territoire à travers les différents acteurs qui le composent) et de mettre en place des actions destinées à positionner et à vendre son territoire.

Dans un contexte français, les rares écrits scientifiques au sujet du manager de centre-ville ont eu pour objet de classifier les missions et les leviers d'action / d'intervention des managers. Butery et al. (2014) identifient trois rôles : 1) définir une stratégie et un plan d'actions ; 2) fédérer et animer les acteurs du centre-ville (public/privé) ; 3) mettre en place un plan marketing et de communication. Ils identifient également trois leviers d'action à travers la création d'un cadre attractif pour le centre-ville, le renforcement du mix commercial et la facilitation de l'accessibilité au centre-ville. En sociologie, et à partir du cadre théorique de la sociologie économique, Daniau (2014) suggère deux missions principales : 1) définir, qualifier et repenser la conception du commerce de centre-ville à travers la récolte et la production de données sur le commerce et 2) être le médiateur/l'intermédiaire entre enseignes et propriétaires.

A travers ces recherches, on voit apparaître une forte dimension stratégique consistant à planifier et à négocier avec les parties prenantes. Toutefois, il semble qu'une compréhension plus fine soit nécessaire, notamment à partir d'un cadre proposé en théorie des organisations, pour formaliser une grille d'analyse des activités. On peut en effet supposer que les missions du manager de centre-ville ne se situent pas uniquement à un niveau stratégique d'analyse et de planification mais également à un niveau plus opérationnel dans la gestion au quotidien des relations avec les commerçants et d'autres parties prenantes (agences immobilières, chambres

⁷ Adapté de la définition de LSA Conso, Définition <https://www.lsa-conso.fr/la-definition-du-jour-manager-de-centre-ville,146159>

consulaires, etc.). C'est ce que nous chercherons à montrer dans cette communication. Sachant que les projets de recherche français précédemment cités datent d'une période où le métier de manager de centre-ville était encore peu développé et structuré en France⁸, il est nécessaire d'identifier les évolutions. Par ailleurs, alors qu'il est possible d'envisager un socle de missions communes, il apparaît également judicieux d'identifier les facteurs de contingence pouvant affecter le type de missions réalisées. Pour ce faire, intéressons-nous à la question de la définition d'un manager.

2. Qu'est-ce qu'un manager ?

La littérature organisationnelle s'est intéressée aux caractéristiques et au champ d'action du manager depuis les travaux fondateurs de Fayol. Celui-ci décrivait la fonction administrative à travers cinq verbes d'action : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler. Ainsi, le management est « *une activité humaine et sociale visant à dynamiser les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et les hommes ainsi qu'à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance* » (Plane, 2019, p. 5). Le management concerne ainsi le pilotage des activités, le développement des structures et la conduite des hommes en situation de travail. Pratiquement, cela induit les principes d'action pragmatiques suivants :

- 1- la détermination des objectifs à atteindre constitue la première étape ;
- 2- le manager assure un rôle motivationnel et communicationnel vis-à-vis de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ce point souligne l'importance de constituer des équipes de travail (*Task Force*) susceptibles de créer une véritable mobilisation autour des objectifs à atteindre ;
- 3- l'activité de pilotage concerne l'élaboration d'instruments de mesure du degré d'atteinte des objectifs et l'élaboration de normes pour analyser et interpréter les performances réalisées ;
- 4- dans une visée d'amélioration continue, l'activité de formation des collaborateurs (et des managers eux-mêmes) permet de développer l'efficacité et la créativité de tous les salariés ;
- 5- Une responsabilité d'organisation pour le manager (de constitution d'équipes homogènes et cohérentes en sélectionnant les plus aptes à réaliser les activités...).

A partir de cette grille des principes d'action mobilisés par un manager ainsi que les caractéristiques des actions identifiées dans la littérature, nous allons montrer comment le métier de manager de centre-ville peut s'y inscrire au même titre qu'un manager au sein d'une entreprise.

3. Méthodologie

Pour répondre à la problématique posée, une étude qualitative a été menée à l'aide de 17 entretiens semi-directifs auprès d'acteurs en charge du management de centre-ville dans des villes réparties sur l'ensemble de la France. Les interviews, d'une durée moyenne de 1 heure 30 (avec un minimum de 45 minutes et un maximum de 2 heures) se sont déroulées entre février 2020 et mai 2022. Elles ont été intégralement retranscrites et ont donné lieu à une analyse de contenu thématique. Bien que l'échantillon soit de convenance, il vise à répondre aux critères de diversité et de variété. Ainsi, ont été interrogés des managers de centre-ville animant des villes avec des caractéristiques différentes (taille, dynamique touristique, situation économique, etc.) et présentant des profils variés (âge, sexe, expérience antérieure, etc.). Le guide d'entretien est structuré en trois parties : tout d'abord, une présentation personnelle permettait d'aborder

⁸ Adapté de la définition de LSA Conso, Définition <https://www.lsa-conso.fr/la-definiton-du-jour-manager-de-centre-ville,146159>

leur formation, leur parcours et leur statut. Dans un deuxième temps, l'entretien abordait les différentes activités du MCV. Enfin, les compétences nécessaires pour cet emploi étaient investiguées.

4. Résultats

Les verbatim collectés renseignent successivement sur la structure organisationnelle sur laquelle repose le poste, le profil des managers et les outils mobilisés ainsi que les actions mises en place par le manager.

4.1 Entre privé et public : un continuum de structures organisationnelles

L'analyse des structures organisationnelles à laquelle se rattache la fonction de MCV laisse apparaître trois grandes orientations qu'il est possible de présenter sous la forme d'un continuum avec d'un côté le rattachement à une organisation publique, de l'autre le rattachement à une organisation privée et au centre, les structures mixtes public/privé.

La structure organisationnelle la plus commune est publique (11 entretiens), celle d'un rattachement à une équipe municipale, fortement soumis aux aléas politiques et donc au changement d'élus lors des élections municipales (avec un temps court de six ans, voire un temps plus court correspondant à la durée du contrat à durée déterminée, en moyenne 3 ans). De l'autre côté du continuum, le rattachement à une structure privée telle une association de commerçants. A titre d'illustration, citons le cas de Roubaix Côté Commerce. Cette configuration, bien qu'elle nécessite une relation continue avec la municipalité, offre une plus grande liberté d'action. En outre, le manager rattaché à une structure privée n'est pas tenu par le temps politique, et peut donc envisager la mise en œuvre de stratégie à plus long terme.

Au centre du continuum, les partenariats public/privé tels que les sociétés à économie mixte (SEM) sont largement inspirés du modèle anglo-saxon : elles se caractérisent par une vision stratégique et un appui fort de la municipalité qui est l'actionnaire principal. C'est par exemple le mode de fonctionnement choisi par la municipalité de Plessy-Robin depuis plus d'une vingtaine d'année.

On peut ainsi entrevoir l'influence de la structure organisationnelle sur la décision d'orienter les missions du manager vers une vision à plus court ou plus long terme.

4.2 Rôle et activités partagés en commun

Le principal rôle partagé par les personnes interrogées est la définition d'un plan d'actions stratégiques destiné à développer l'attractivité commerciale du centre-ville. Cela se reflète dans la réponse apportée lorsque nous leur avons demandé de définir leur métier : il se compare pour beaucoup à la « *porte d'entrée* » pour les commerçants, à un « *facilitateur* » entre la collectivité et les commerçants ou porteurs de projet.

Le MCV a des missions qui dépassent le champ du commerce en lien avec l'aménagement urbain ou l'immobilier commercial alors que la mission principale du manager de commerce s'oriente sur le commerce de centre-ville (Tableau 1). Par ailleurs, le manager de centre-ville et d'agglomération pourra se voir confier des missions en dehors du centre-ville.

Il s'agit notamment de développer et gérer les partenariats avec les différents acteurs privés/publics du commerce (porteurs d'un projet commercial, agences immobilières, chambres consulaires). Cela passe concrètement par l'accompagnement des porteurs de projet de la structuration de l'idée à la recherche d'un local commercial, la recherche d'une franchise qui jouerait le rôle de locomotive commerciale du centre-ville, la mise en place de dispositifs visant

à promouvoir les commerces innovants (comme le dispositif national « Boutique à l'essai »⁹). Il s'agit par conséquent d'un travail sur le développement de l'offre commerciale qui s'apparente à la construction de la gamme pour un chef de produit ou d'un assortiment pour le manager de rayon. Par ailleurs, un travail d'animation commerciale comme l'organisation d'une braderie nécessite d'être en relation avec les commerçants, les associations de commerçants et l'office du tourisme s'il s'agit d'attirer des touristes. Une part du temps de travail plus ou moins conséquent en fonction des managers est consacrée à la gestion du quotidien comme les réponses aux questions des commerçants sur le droit de terrasse, un travail de médiation entre bailleurs et commerçants pour la négociation du loyer.

Pour mener à bien cette mission, ils prennent appui sur des outils d'aide à la décision qu'ils mobilisent ou développent eux-mêmes tels que l'indicateur du taux de vacance commerciale. Cette emphase sur la dimension commerciale de l'attractivité du centre-ville constitue le cœur de l'activité des managers et elle est partagée par tous sans distinction du titre ou de la fonction. Si nous reprenons la grille d'analyse des activités du manager présentée plus haut, il est possible de déterminer les activités du manager de centre-ville de la manière suivante :

Tableau 1 : Grille d'analyse des activités d'un manager de centre-ville

Activités d'un manager en entreprise	Activités d'un manager de centre-ville
Détermination des objectifs à atteindre	Veiller à développer ou maintenir un assortiment diversifié de commerces (mix produit) Faire connaître le centre-ville auprès de différents publics-cibles (habitants, touristes)
Rôle motivationnel et communicationnel vis-à-vis des parties prenantes	Aider les porteurs de projet dans la recherche d'un local Informers les commerçants sur les démarches administratives en lien avec la collectivité
Activités de pilotage : élaboration d'instruments de mesure	Elaborer les instruments de mesure pour l'analyse de l'attractivité du centre-ville (observatoire du commerce, taux de vacance commerciale, etc).
Formation des collaborateurs	Conseiller les commerçants pour appréhender le monde digital (les pages Google business, marketplace, etc.) Accompagner à la formation des commerçants à l'utilisation du digital (développement de site Internet, communication à travers les réseaux sociaux)
Responsabilité d'organisation (des équipes)	Centraliser l'information utile aux porteurs de projet en lien avec les différents services de la municipalité et les acteurs externes (CCI, agences immobilières, bailleurs) Informers les commerçants pour les aides mises en place pour la lutte contre la pandémie de la Covid-19

⁹ La Fédération des « Boutiques à l'essai » accompagne les collectivités souhaitant mettre en œuvre ce dispositif. Il permet à un porteur de projet de tester son idée de commerce dans un local vacant (et généralement, rénové) pendant une période de 6 mois, renouvelable 1 fois et de bénéficier d'un loyer réduit durant cette période. <https://www.avise.org/portraits/la-federation-des-boutiques-a-lessai>

4.3 Un métier à plusieurs visages en fonction de facteurs de contingence

Une analyse des titres de la fonction et des missions laisse apparaître trois grands profils classifiés selon trois critères : le champ d'intervention (commerce, urbanisme et cadre de vie), le périmètre géographique d'intervention (centre-ville uniquement ou centre-ville et agglomération) et la part entre ce qui relève des missions plus stratégiques ou opérationnelles (Annexe 1). Ainsi, le MCV met en place un plan d'actions stratégiques pour le commerce du centre-ville défini par les décideurs (maire et/ou adjoints au commerce, association, SEM) et consacre une part importante de son temps de travail à la gestion au quotidien des besoins des commerçants et des associations de commerçants (visites de terrain chez les commerçants, réunions avec les présidents des fédérations de commerçants).

Le manager de centre-ville est souvent l'instigateur du plan d'actions stratégiques avec en ligne de conduite, le projet politique « du vivre ensemble » avec comme triptyque « commerce – logement/foncier – cadre de vie ». La part du temps de travail consacré à la réflexion sur la mise en musique de ces trois axes de développement de l'attractivité de la ville est importante. Il s'agit notamment par exemple de rechercher des subventions à la rénovation de façades des rues piétonnes, d'identifier la solution la plus adéquate pour que les propriétaires de foncier vacant mettent à la location leur cellule commerciale, ou encore de proposer un circuit piéton autour des monuments patrimoniaux de la ville comme ce qui se fait à Roubaix.

Quant au manager de centre-ville et de territoire, son champ d'action est similaire à celui du manager de centre-ville mais son périmètre d'action porte sur le centre-ville et son agglomération. Dans cette situation, bien souvent, la réflexion s'oriente vers l'adéquation de l'offre commerciale proposée en périphérie et celle proposée en centre-ville dans l'objectif d'éviter la cannibalisation. Pour ce dernier, la communauté de communes prend le pas sur la municipalité pour définir le plan d'avenir de l'agglomération.

On relève également des facteurs de contingence qui vont avoir un impact sur le champ d'intervention des managers de centre-ville ou des managers de ville et de territoire comme :

- le patrimoine culturel et économique de la ville (à titre d'illustration, citons Cognac dont le territoire bénéficie du capital culturel lié à la fabrication et à la commercialisation du cognac),
- la position géographique, notamment les villes frontalières avec d'autres pays ce qui est le cas pour plusieurs villes de notre échantillon (Annemasse, Arras, Forbach, Sarreguemines, Thionville). La mobilité des transfrontaliers amène des dispositifs particuliers (par exemple, installer des casiers pour rendre accessible les commerces à des transfrontaliers travaillant tard, concevoir une offre commerciale tenant compte des différences de revenus, etc).
- l'expérience antérieure et la formation des managers. Un manager ayant une formation commerciale ou ayant lui-même exercé le métier de commerçant, comme cela est le cas pour les managers de centre-ville de Forbach, Sarreguemines ou Bourgoin-Jallieu vont avoir tendance à concentrer leurs efforts sur le commerce de centre-ville tandis que d'autres ayant une formation en management public vont traiter de façon globale l'attractivité du centre-ville, à travers les actions sur le logement, sur l'urbanisme et le commerce.

La dimension temporelle mérite également une attention particulière dans la mesure où certaines actions ne peuvent produire des effets que sur du long terme. Par exemple, un programme de piétonisation ou l'installation d'un tramway peut avoir un effet négatif sur le commerce dans un premier temps mais peut s'avérer bénéfique sur le long terme.

5. Discussion

Cette recherche indique que le MCV pourrait être assimilable à un manager d'équipe. Il joue ainsi un rôle clé dans la détermination des objectifs, la motivation et la formation des parties prenantes, et plus spécifiquement les commerçants et porteurs de projet commercial, le pilotage et l'organisation des activités. Toutefois, les spécificités liées à son rôle de développeur de l'attractivité du centre-ville engendrent qu'il doit fédérer des parties prenantes issues de la sphère privée et publique avec des intérêts divergents autour d'un projet commun du vivre ensemble. En matière de management d'équipe, ce dernier se trouve souvent seul ou accompagné d'un assistant pour assurer les missions mais si l'on élargit, il gère une équipe constituée de différentes parties prenantes ayant des aspirations parfois divergentes et des modes de fonctionnement différents (public/privé) (Morel et al., 2014).

Bien qu'il s'agisse de nuancer cet apport au regard de la période de collecte des données, le MCV apparaît comme le rouage indispensable dans la gestion du changement que ce soient des changements liés au commerce (la digitalisation) ou plus largement à l'environnement (la crise de la Covid-19).

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous mettons en avant les spécificités françaises du manager de centre-ville, au regard de ce que la littérature anglo-saxonne a pu écrire sur le sujet. Il existe ainsi une pluralité des titres de la fonction, nous en avons notamment identifié trois profils différents, une pluralité des structures de rattachement (public, privé ou un mixte privé/public). Ainsi le socle commun des activités dont le manager de centre-ville a sous sa responsabilité, tout titre de fonction ou de structure de rattachement confondu, portent sur le développement de l'offre commerciale du centre-ville. Des facteurs de contingence de type endogène (expérience antérieure des managers, parcours académique) ou exogène (patrimoine culturel, proximité géographique avec un pays étranger) viennent affecter le champ d'intervention des managers de centre-ville.

Ces résultats amènent à proposer des implications managériales de différentes natures. Le principal apport de cette communication porte sur l'assimilation du MCV à un manager d'équipe tel qu'on l'identifierait dans une entreprise privée. Or, la fonction de MCV est le plus souvent rattachée à une municipalité et qui plus est, principalement, dans une structure publique. Le management public devrait-il ainsi se doter d'outils et de dispositifs similaires à ceux des entreprises du secteur privé pour organiser la compréhension des marchés et de l'offre commerciale (tel que le ferait par exemple un manager de centre commercial) et donner les moyens suffisants à sa réussite ? Le métier de manager de centre-ville devrait ainsi se concevoir comme tout autre manager et en particulier de manager de produit qui doit agir sur des éléments stratégiques et opérationnels (positionnement, cibles, produit, prix, communication, distribution). Pour mener à bien ces missions, des outils d'aide au pilotage stratégiques et opérationnels sont nécessaires et pourraient faire l'objet d'un prolongement de ce travail exploratoire.

Les apports du management commercial au management public seraient ainsi profitables pour que le manager de centre-ville puisse gagner en autonomie en envisageant le développement de structures facilitant la gestion des missions stratégiques comme les sociétés à économie mixte. Par ailleurs, cette recherche apporte une contribution managériale en construisant une fiche de poste détaillée et en identifiant les besoins de formation des MCV. La diversité des profils laisse apparaître un besoin en formation au métier de manager de centre-ville, qui porterait sur trois aspects : commercial et communication, droit et management public et urbanisme. Des diplômes universitaires se développent pour mieux armer les jeunes diplômés mais aussi les personnes en reconversion professionnelle à la spécificité d'un métier de facilitateur des relations entre les différentes parties prenantes du centre-ville.

Malgré les apports de cette recherche, il n'en demeure pas moins qu'elle comporte des limites qui ouvrent de nouvelles perspectives. Tout d'abord, il serait nécessaire d'améliorer la validité

externe de cette recherche en menant une recherche quantitative (qui permettrait d'établir une typologie plus fine des métiers liés au management de centre-ville) et une étude comparative avec d'autres pays (par exemple, au sein de l'Europe ou dans le monde).

Néanmoins, l'absence de liens juridiques et hiérarchiques entre le manager et les commerçants conduit à s'interroger sur le processus de prise de décision. Il s'agirait d'identifier précisément les interactions entre le MCV et les services de la ville. Un angle d'approche à partir du cadre d'analyse de la « coopération-coopétition » pourrait permettre d'étudier les relations entre commerçants et le rôle de traducteur du manager de centre-ville. Par ailleurs, la mise en évidence de spécificités françaises (pluralité des structures de rattachement) mériterait des approfondissements pour étudier le processus de décision. Des investigations tant qualitatives que quantitatives sont nécessaires pour approfondir les spécificités de ce métier.

Références bibliographiques

- Bondué, J.-P. (2004). La gestion partenariale de centre-ville : entre durabilité et marchandisation de la ville, in B. Dolez et D. Paris (éd.), *Métropole en Construction : territoires, politiques et processus* (Paris, L'Harmattan) : 165-176
- Daniau, A (2014). Organiser le commerce, vendre la ville: le rôle du manager de centre-ville. Journées Normandes de Recherches sur la Consommation, Rouen.
- Butery, L., Lemoine, J. F., Badot, O., & Morel, J. (2014) La performance marketing des centres commerçants urbains: quels rôles et quels leviers d'action pour les managers de centre-ville ? 30è Congrès de l'Association Française du Marketing, Montpellier.
- Heitz-Spahn S., Yildiz H. et Siadou-Martin B. (2019), Dynamiser le commerce de centre-ville et de centre-bourg : quels dispositifs et quels acteurs ?. In Yildiz H. Heitz-Spahn S. et Siadou-Martin B. (coord.). (R)évolution du commerce de centre-ville : de l'état des lieux à la résilience, Presses Universitaires de Lorraine, pages 103-124.
- 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*, Vol. 9 No. 4, pp. 309–319.
- Medway, D., Warnaby, G., Bennison, D. and Alexander, A. (2000) 'Reasons for retailers' involvement in town centre management', *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28, No. 8, pp. 368–378.
- Metton, A. (1998). Espoirs et amertumes du commerce des centres-villes. In *Les Annales de la recherche urbaine* (Vol. 78, No. 1, pp. 46-54). Persée-Portail des revues scientifiques en SHS.
- Morel J., Butery L., Lemoine J.-F., Badot O. (2014) Promouvoir les territoires : un problème d'échelle. CIST2014 - Fronts et frontières des sciences du territoire, Collège international des sciences du territoire (CIST), Mar 2014, Paris, France. pp.291-296.
- Page, S. J. and Hardyman, R. (1996) 'Place marketing and town centre management: A new tool for urban regeneration', *Cities*, Vol. 13, No. 3, pp. 153–164.
- Plane J.-M. (2019), *Management des organisations*, 5^{ème} Edition, Dunod, Paris.
- Schiller, R. (1994) 'Vitality and viability: Challenge to the town centre', *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 46–50.
- Stubbs, B., Warnaby, G. and Medway, D. (2002) 'Marketing at the public/private sector interface: Town centre management schemes in the south of England', *Cities*, Vol. 19, No. 5, pp. 317–326.
- Warnaby, G., Alexander, A. and Medway, D. (1998) 'Town centre management in the UK: A review, synthesis and research agenda', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 15–31.
- Warnaby and Medway, 1998

Warnaby, G., Bennison, D., Davies, B. J. and Hughes, H. (2003) 'How important is retailing in the marketing of town and city centres? Public sector perspectives', *European Retail Digest*, No. 38 (Summer), pp. 24-27.

Annexe 1 : Champ d'intervention et périmètre d'intervention en fonction du titre de la fonction

Champ d'intervention et périmètre d'intervention	Manager de commerce	Manager de centre-ville	Manager de centre-ville et territoire
Définition d'un plan d'actions stratégique pour l'attractivité du centre-ville	X	X	X
Mise en œuvre d'actions orientées vers le commerce	X	X	X
Mise en œuvre d'actions orientées vers le cadre de vie		X	X
Mise en œuvre d'actions orientées vers l'urbanisme		X	X
Périmètre d'intervention Ville	X	X	X
Périmètre d'intervention Agglomération/Communauté de communes			X