

Concevoir et animer un bureau du commerce

MAI 2023



Propositions pour la redynamisation des centres-villes

Livre blanc rédigé pour la Direction
du Développement économique,
Commerce et Enseignement supérieur
du Grand Reims

Jean-Baptiste Suquet
Pierre Lescoat
Aurélien Rouquet
Antoine Souchaud
Marie-Carolina Zanette

NEOMA
BUSINESS SCHOOL
REIMS · ROUEN · PARIS

**GRAND
REIMS**
COMMUNAUTÉ URBAINE

Reims.fr

L'ambition du bureau du commerce rémois, lieu de vie au service du dynamisme commercial



Lors de la campagne municipale de 2020, la liste « Reims Naturellement » a porté comme projet, dans le cadre de son programme, la réalisation et la mise en œuvre d'un bureau du commerce. Ce projet, fruit d'une réflexion au long cours, avait pour objectif premier d'accompagner avec davantage de pertinence les commerçants de Reims. Comme dans toute ville, les démarches auxquelles sont soumis les commerçants peuvent être complexes, nombreuses et souvent redondantes.

Cette volonté de rationalisation et d'accompagnement premium a ensuite été enrichie par la réflexion des acteurs du commerce sollicités et par le travail de benchmark des équipes de la Ville de Reims. Ce bureau du commerce est donc devenu au fil du temps bien plus qu'un simple guichet unique pour les démarches administratives des commerçants, mais plutôt un véritable lieu de vie au service du dynamisme commercial.

Arnaud ROBINET
Maire de Reims

Par le biais des formations déployées, nous ne pouvons que remercier l'ensemble des acteurs de la branche qui se sont pleinement inscrits dans le projet, dès le début. La CCI, la CMA, l'UMIH, la Région ou encore les acteurs de l'artisanat d'art, tous ont accompagné le développement d'une offre à destination de tous les commerces. Dernière brique à ce bureau du commerce version 3.0, une boutique éphémère, véritable tremplin pour permettre à des entrepreneurs de tester la commercialité de leurs produits et de leurs concepts.

Les trois ingrédients de ce bureau du commerce en font un cocktail unique en France. L'étude menée par les enseignants-chercheurs de NEOMA BS et dont vous trouverez dans les pages suivantes le travail comparatif l'illustre parfaitement. Merci à eux pour le travail fourni. Nous remercions également l'ensemble des acteurs qui ont permis la mise en place de ce bureau du commerce dont l'ouverture le 2 mai 2023 a requis un travail conséquent. ”

Marie Inès ROMELLE
Adjointe au Maire de Reims
déléguée au commerce et à l'artisanat

Executive summary

Lieux historiquement dédiés au commerce et aux échanges, les centres-villes français sont confrontés depuis les années 2000 à une série de difficultés : essor des hypermarchés et des centres commerciaux en périphérie des villes, arrivée du e-commerce, apparition de dark-stores, etc. Face à ce déclin, les différents acteurs institutionnels s'accordent sur la nécessité de mettre en place des actions destinées à accompagner les transformations du commerce de proximité et à revitaliser les centres-villes.

Différentes politiques publiques ont été menées pour encourager cette redynamisation, avec, en parallèle, l'émergence d'une nouvelle fonction, celle de manager de centre-ville. C'est à lui qu'a été confiée la responsabilité de coordonner et de planifier les différentes actions en faveur du commerce, en associant toute la palette d'acteurs concernés. Ce manager de centre-ville est l'incarnation de l'action publique commerciale au niveau local. Il est également le plus souvent responsable d'une structure de dynamisation du commerce local, appelée différemment selon les contextes locaux : « office du commerce », « bureau du commerce », etc. Le soutien au commerce local peut prendre différentes formes. Approche, objectifs clés, domaine d'intervention principal, techniques et outils, écosystème organisationnel ou encore profils de consommateurs peuvent être différents en fonction des contextes. Cette étude entend articuler ces différents aspects de façon cohérente à travers des logiques de dynamisation du commerce de centre-ville.

Pour parvenir à conceptualiser ces différentes logiques, deux types de démarches méthodologiques complémentaires ont été mises en œuvre dans le cadre de cette étude. Premièrement, il s'agissait de rendre compte des démarches initiées par les acteurs publics locaux en comparant l'expérience de plusieurs collectivités. Pour cela, une enquête qualitative à distance a été réalisée auprès de managers de centre-ville de différentes villes françaises. Dans un second

temps, les chercheurs ont souhaité enrichir la compréhension de ces dynamiques grâce à des entretiens menés auprès de consommateurs et portant sur leur engagement avec le commerce local.

Les résultats de l'étude donnent à voir quatre logiques différentes de dynamisation du commerce de centre-ville :

- Logique de développement urbain,
- Logique de guichet unique,
- Logique marketing de promotion des commerçants,
- Logique de création de communs.

L'organisation d'un bureau du commerce est liée à l'évolution du territoire et à son environnement, ainsi qu'aux choix politiques qui sont faits. On ne peut donc pas parler de « modèle » ou de « structure » type. Le bureau du commerce peut prendre des formes, viser des objectifs, rassembler des partenaires très différents et porter plusieurs logiques de dynamisation.

Ces différentes logiques peuvent d'ailleurs se combiner et cohabiter. Elles sont utiles pour guider la réflexion préalable à la mise en place d'un bureau du commerce. De plus, l'organisation d'une telle structure est mouvante, puisque l'enjeu est de saisir les besoins du commerce et leurs évolutions, au plus proche du terrain, afin d'adapter en continu les initiatives.

À travers différents questionnaires d'auto-évaluation, ce livre blanc guide la réflexion de gestionnaires du commerce qui souhaiteraient créer un bureau du commerce. Il présente également des outils et modalités de pilotage destinés à animer un bureau du commerce dans la durée. Enfin, ce livre blanc détaille les trois piliers organisationnels sur lesquels doit s'appuyer un bureau du commerce pour concrétiser la ou les logique(s) de dynamisation du commerce envisagées.

Méthodologie de l'étude

Afin de donner à voir les différentes logiques de dynamisation du commerce de centre-ville, deux types de démarches méthodologiques complémentaires ont été mises en œuvre. Premièrement, il s'agissait de rendre compte des démarches initiées par les acteurs publics locaux. Une enquête qualitative à distance a été réalisée auprès de 26 managers de centre-ville de différentes villes françaises. La mise en relation s'est faite via l'Association Française des Managers de Centre-Ville (AFMCV) et l'enquête a été confiée à Eteicos. Pour assurer la généralisation des résultats, l'échantillon de départ intégrait des villes de différentes tailles et de différentes régions. L'échantillon a ensuite été élargi à des cas considérés comme intéressants par les premiers managers de centre-ville interrogés. Une fois la collecte terminée, l'équipe de chercheurs a réalisé une comparaison itérative des cas. Le processus d'analyse a permis de **faire émerger peu à peu une typologie des quatre grandes logiques de dynamisation du commerce de centre-ville.**

Par ailleurs, un travail a été mené pour **enrichir la compréhension de ces dynamiques à travers le point de vue des consommateurs.** Des entretiens ont également été réalisés auprès de consommateurs pour comprendre leur **engagement avec le commerce local** à trois niveaux¹ : cognitif, émotionnel et comportemental, avec un focus sur l'engagement en ligne² (plus spécifiquement sur les plateformes de réseaux sociaux et les avis de consommateurs). Ce travail s'est appuyé sur deux collectes de données. Une première étude a été menée sous la direction de Gaël Bonnin auprès de 300 consommateurs rémois en décembre 2021, interrogés en face-à-face. Cette première étude a été complétée par 15 entretiens qualitatifs menés en octobre 2022 par les étudiants du Master Digital Expertise for Marketing de NEOMA BS, sous la direction de Maria-Carolina Zanette. Des données en ligne ont également été collectées par les étudiants à l'issue des entretiens.

L'analyse de ces données qualitatives, confirmée par les données quantitatives, fait ressortir **quatre types de consommateurs, qui se distinguent selon le type de motivation à consommer** (la consommation comme comportement rationnel ou comme source de plaisir³), **et selon la compréhension de leur place dans le monde en tant que consommateur** (celle de consommateur et celle de citoyen, ce dernier étant un consommateur « conscient », soucieux de consommer d'une façon éthique⁴). Finalement, l'équipe de recherche a pu **enrichir les quatre logiques de dynamisation du commerce de centre-ville en y intégrant le type de consommateur.**

1 Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011), "Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research", *Journal of service research*, 14(3), 252-271.

2 Hollebeek, L. D., & Solem, B. A. (2017), "The consumer engagement/return on social media engagement interface: Development of a conceptual model", *Contemporary issues in social media marketing*, Routledge, 132-148.

3 Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982), "Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions", *Journal of marketing*, 46(3), 92-101.

4 Luedicke, M. K., Thompson, C. J., & Giesler, M. (2010), "Consumer identity work as moral protagonism: How myth and ideology animate a brand-mediated moral conflict", *Journal of Consumer Research*, 36(6), 1016-1032.



Sommaire

INTRODUCTION	5
1. REDYNAMISER LE COMMERCE DE PROXIMITÉ ET REVITALISER LES CENTRES-VILLES : AVEC QUELS LEVIERS ORGANISATIONNELS ?	7
1.1. Le commerce de proximité, une question d'intérêt général	8
1.2. La revitalisation des centres-villes, un enjeu de management ?	11
1.3. Quelle(s) structure(s) pour porter le management de centre-ville ?	12
2. LE BUREAU DU COMMERCE AU CROISEMENT DE QUATRE LOGIQUES DE DYNAMISATION DU COMMERCE	15
2.1. Logique de développement urbain	16
2.2. Logique de guichet unique	21
2.3. Logique marketing de promotion des commerçants	23
2.4. Logique de création de communs	26
3. À LA RECHERCHE DE LOGIQUE(S) DE DYNAMISATION DU COMMERCE : RECOMMANDATIONS ET BONNES PRATIQUES	29
3.1. Questionnaires d'auto-évaluation	30
Philosophie de dynamisation du commerce	31
Techniques et outils pour faire fonctionner le bureau du commerce	32
Écosystème organisationnel dans lequel s'inscrit le bureau du commerce	33
Consommateur type auquel le bureau du commerce souhaite apporter des solutions	34
3.2. Exemples d'outils et modalités de pilotage	35
Outils :	35
1. Carte stratégique	35
2. Tableau de bord visuel	36
3. Roadmap avec étapes d'évolution identifiées et datées	36
Modalités de pilotage :	37
Développement d'une structure en mode projet	37
Animation d'ateliers thématiques ponctuels visant à favoriser la réflexivité des acteurs	37
3.3. Les fondamentaux d'une organisation plastique à travers trois piliers organisationnels	37
Pilier n°1 : L'équilibre partenarial	37
Pilier n°2 : La gestion des connaissances	38
Pilier n°3 : La communication phytigitale	38
Contacts et crédits	39

INTRODUCTION

Concevoir et animer un bureau du commerce, un projet aussi ambitieux que complexe

Ce livre blanc est le fruit d'une commande de la Ville de Reims adressée à NEOMA Business School. Dans le cadre de la convention qui lie la Communauté urbaine du Grand Reims à NEOMA Business School, la Ville de Reims a sollicité l'école en vue de l'aider dans sa démarche de soutien au commerce local. Bénéficiant actuellement d'une Mission Commerce et Artisanat, la Ville réfléchit depuis plusieurs années à renforcer son action en faveur du commerce, avec le projet de le dynamiser via l'ouverture en 2023 d'un « bureau du commerce ». Loin d'être un simple « guichet unique » destiné à simplifier la vie des artisans et des commerçants, ce bureau du commerce porte également l'ambition forte d'être le catalyseur des transformations du commerce rémois.

Si la Ville de Reims se présente comme le maître-d'œuvre du projet de création de bureau du commerce, elle a également conscience que le concept de bureau du commerce repose sur la pluralité de ses parties prenantes. Elle souhaite donc asseoir les fondations de cette nouvelle structure sur des partenariats avec les acteurs clés du commerce (acteurs consulaires, syndicats professionnels, services administratifs, etc.), pour en faire un point de rencontre entre les multiples acteurs du commerce local. Les bénéfices que l'on peut attendre d'un bureau du commerce – tel que l'envisage la Ville de Reims – sont multiples et ne sont donc pas limités aux commerçants et artisans. C'est pour cela que les clients, et plus largement les Rémois dans leur ensemble, sont également intégrés à la réflexion.

“ Le bureau du commerce sera le catalyseur des transformations du commerce rémois. Il fonctionnera en s'appuyant sur des partenariats avec l'ensemble des parties prenantes. ”

Ainsi, alors que la Ville de Reims s'apprête à l'ouvrir, les fonctions projetées du bureau du commerce sont nombreuses et stimulantes :

- **Faciliter les démarches administratives** (centraliser la recherche d'information, coordonner les différents acteurs concernés, faire remonter les problématiques rencontrées par les commerçants).

- **Fluidifier la circulation de l'information** (en matière d'emploi commercial, de connaissance de l'offre de produits et de services, d'actualités et d'événements liés à la vie commerciale rémoise).

- **Enrichir l'expérience de consommation** en portant des services comme le click and collect ou la dépose temporaire de ses achats dans des casiers.

- **Développer et promouvoir une identité commerciale de territoire** (et la communication associée) pour faire connaître Reims, fédérer les producteurs locaux et favoriser l'appropriation de l'offre rémoise par les consommateurs.

Le bureau du commerce est donc un outil novateur, porté par une forte ambition qui va de pair avec une réelle complexité. La richesse du concept fait qu'il est possible d'imaginer beaucoup de formes à un tel projet, de la plus modeste à la plus ambitieuse. Il est également nécessaire d'anticiper les changements dans le secteur du commerce, au moment de la création de la structure et au fur et à mesure de son développement. C'est pourquoi le bureau du commerce apparaît avant tout comme un support de rencontres des différentes parties prenantes du commerce rémois, dont naîtra un ensemble de services soutenant la dynamisation du commerce local. Cette grande diversité des possibles se retrouve par ailleurs dans la diversité des structures dont témoignent les nombreuses expériences menées en France.

Ce livre blanc rend compte de la diversité des formes et des fonctions possibles d'un bureau du commerce. Il trace des chemins possibles pour les acteurs publics souhaitant utiliser le bureau du commerce comme outil de redynamisation de leur commerce local. À partir d'un benchmark des structures de dynamisation du commerce créées dans d'autres villes françaises et d'enquêtes menées auprès des consommateurs rémois, ce livre blanc conceptualise quatre logiques que pourrait adopter le bureau du commerce :

- Logique immobilière de développement urbain,
- Logique administrative de guichet unique,
- Logique marketing de promotion des commerçants,
- Logique stratégique de création de communs.

Chacune de ces logiques permet d'esquisser les contours du bureau du commerce et d'articuler de façon cohérente les réponses aux questions suivantes : Quelle est la philosophie du bureau ? Quels en sont les ressources et outils clés ? Dans quel écosystème relationnel s'inscrit-il, en dialogue avec quel(s) consommateur(s) ?

Ce livre blanc présente les conclusions de cette étude. Il restitue tout d'abord la démarche rémoise dans un contexte plus large de crise du commerce de centre-ville (état des lieux puis analyse du management de centre-ville comme élément de réponse à cette crise). Il identifie et détaille quatre logiques organisationnelles possibles de redynamisation du centre-ville. Enfin, ce livre blanc formule des recommandations sur les questionnements nécessaires à la mise en place d'un bureau du commerce adapté au territoire et à ses possibles évolutions.



1

Redynamiser le commerce de proximité et revitaliser les centres-villes : avec quels leviers organisationnels ?

1.1

Le commerce de proximité, une question d'intérêt général

Le centre-ville, noyau historique du commerce et des échanges

En France, historiquement, c'est au sein des centres-villes que le commerce s'est développé. Intégré dans un urbanisme incarné par sa place de marché (auxquels on ajoute la mairie et l'église, notamment), le centre des villes françaises a longtemps été considéré comme le lieu par excellence du commerce et des échanges.

Au cours du XX^e siècle, les changements dans les modes de consommation⁵ ont fait évoluer la dynamique commerciale qui existait jusqu'alors entre centre et périphérie. La généralisation de la voiture et du camion après la Seconde Guerre mondiale a contribué à développer un nouveau commerce périphérique.

Une nouvelle répartition entre le commerce de proximité et le commerce de périphérie

Les hypermarchés et les centres commerciaux ont remis en cause l'hégémonie du centre-ville en quelques décennies. Situés en périphérie des villes, où les loyers sont plus modérés, ils pouvaient offrir des prix bas, favorisant la consommation de masse et privant du même coup les petits commerces de centre-ville de cette manne.

Se réajustant par rapport au commerce de périphérie, le commerce de centre-ville a évolué vers un commerce de niche ou d'achats « plaisirs », réservant la périphérie aux achats de consommation courante au sein des hypermarchés⁶.

Déclin et difficultés du commerce de proximité

L'arrivée du e-commerce dans les années 2000 a remis en cause cet équilibre précaire. Celle-ci a déstabilisé aussi bien les hypermarchés que les boutiques de centre-ville. Cette tendance s'est fortement accélérée lors de la crise sanitaire du Covid-19.

Quant aux « dark-stores » (entrepôts utilisés par les services de livraison), ils constituent les derniers avatars de la digitalisation des modes de consommation. Leur apparition impacte également le commerce de proximité. La proximité d'un dark-store peut en effet représenter une concurrence et donc une menace pour le chiffre d'affaires des magasins à proximité. Ces évolutions, plébiscitées par les consommateurs eux-mêmes, ont installé une déconnexion entre les consommateurs et le commerce de proximité, ce dernier étant placé en situation de devoir rappeler son utilité sociale⁷ et de valoriser ses points forts (le contact en boutique, les circuits courts...) pour regagner le cœur des consommateurs.

Réfléchir au-delà de l'enjeu économique

Malgré des signes récents d'un regain d'intérêt de la part des consommateurs, le déclin du commerce de proximité a inquiété les acteurs publics ces dernières années, notamment parce qu'il est l'un des facteurs principaux de la dévitalisation des centres-villes. L'enjeu est certes économique, mais il touche également à d'autres questions : développement durable, réponses aux défis du changement climatique, vivre ensemble, etc.

5 Daniau, A. (2017), « Gouverner avec le marché : le cas du management commercial de centre-ville », *Revue française de sociologie*, 58(3), 451-474.

6 *Ibid.*

7 Chabault, V. (2020), *Éloge du magasin. Contre l'amazonisation*, Éditions Gallimard, Paris.



Une prise de conscience de cette dévitalisation et de ses incidences préjudiciables au regard des objectifs du développement durable et des défis du changement climatique s'est opérée à partir du milieu des années 2010⁸. »

« C'est une véritable "question commerciale" qui émerge, car le dynamisme commercial des centres-villes "constitue bien plus qu'un enjeu économique", "tant le commerce participe à la vie de la cité et la façonne en grande partie"⁹. »

« Si le commerce est d'abord l'affaire des commerçants, il revient aux élus, responsables de la ville et de l'intercommunalité, d'engager et de mettre en œuvre une stratégie globale adaptée à la situation de leur territoire et de leurs centralités¹⁰. »

Le rôle des élus dans l'impulsion d'une nouvelle dynamique commerciale

La question de la vacance commerciale ne constitue que la partie émergée de l'iceberg. Il revient aux élus d'impulser une nouvelle dynamique commerciale beaucoup plus complète.

Impulser une nouvelle dynamique commerciale est une priorité pour la revitalisation des centres-villes.

6^e baromètre du centre-ville et des commerces, 2021, Centre-Ville en Mouvement, www.centre-ville.org

L'engagement de l'État en faveur de la revitalisation des centres-villes

Au niveau national, l'État a pris conscience qu'il avait un rôle à jouer. Des politiques publiques ont vu le jour, à commencer par les dispositifs FISAC (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce). D'autres programmes sont ensuite apparus, ciblant plus particulièrement les villes moyennes et petites, les plus affectées par le déclin de leurs centres-villes.

2018 : Lancement du programme « Action cœur de ville » (cible : villes moyennes)

2019 : Lancement du programme « Petites villes de demain » (cible : petites villes)

Ces programmes s'inscrivent dans une logique globale de revitalisation, qui prend en compte à la fois les dimensions liées à l'habitat, à l'urbanisme et au commerce.

8 Esch Marie-Odile, Riquier-Sauvagde Dominique, « Comment redynamiser nos centres-villes et nos centres-bourgs ? », Avis du Conseil économique, social et environnemental (CESE), mars 2021.

9 Le Divenah Jean-Paul, Duhamel Pierre-Mathieu, Freppel Camille, Munch Julien, Narring Pierre, « La revitalisation commerciale des centres-villes », Rapport de l'Inspection générale des finances et du Conseil général de l'environnement et du développement durable, juin 2016.

10 *Ibid.*



“ Le programme Action cœur de ville “ *vise à faciliter et à soutenir le travail des collectivités locales, à inciter les acteurs du logement et de l’urbanisme à réinvestir les centres-villes, à favoriser le maintien ou l’implantation d’activités en cœur de ville afin d’améliorer les conditions de vie dans les villes moyennes*”¹¹. ”

Signe de l’importance stratégique du commerce dans ces programmes, l’État a mobilisé sur la durée du programme Action cœur de ville (2018-2022) près de **5 milliards d’euros**, dont 20 % ont été consacrés au commerce.

Les financements et outils juridiques au service des collectivités : zoom sur la loi Elan

En plus des financements offerts par l’État, Action cœur de Ville et Petites villes de demain, les collectivités disposent d’outils juridiques qui leur permettent d’agir sur l’organisation du centre-ville. La Loi Elan permet aux collectivités, à travers les ORT (Opérations de Revitalisation du Territoire)¹² :

→ **D’agir sur la vacance commerciale en centre-ville en dispensant les commerçants d’une autorisation d’exploitation commerciale ou en suspendant certains projets commerciaux en périphérie.**

→ **D’agir sur l’habitat et le foncier à travers le droit de préemption.**

Ces opérations sont particulièrement populaires auprès des collectivités.

Les initiatives les plus récentes à l’échelle nationale en faveur de la revitalisation des centres-villes

Annnonce par la ministre chargée des PME et du commerce, Olivia Grégoire, de la mise en place d’un « conseil national du commerce », doté d’une enveloppe de **24 millions d’euros**, pour mener 10 à 30 démonstrateurs, qui seront financés en lien avec les collectivités locales¹³.

Parallèlement, un nouveau volet du programme Action cœur de ville est prévu. Il devrait être porté aux côtés du ministère de la Cohésion des territoires par le ministère de la Transition énergétique, et prendre en compte avec plus de force les enjeux associés au réchauffement climatique.



Cette intervention de l’État, couplée à différents systèmes d’aide au commerce au niveau des collectivités territoriales, montre à quel point la revitalisation des centres-villes devient un objet important des politiques publiques, avec ses outils et ses financements, dont il revient aux acteurs publics locaux de se saisir. La question de la dynamisation des commerces de proximité se joue au plus près des acteurs locaux.

11 <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/action-coeur-de-ville-42>

12 Loi Elan (Évolution du logement, de l’aménagement et du numérique), promulguée le 23 novembre 2018. <https://www.ecologie.gouv.fr/operation-revitalisation-territoire-ort>

13 https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/10/30/le-futur-conseil-national-du-commerce-pilote-par-thierry-mandon_6147888_3234.html



1.2 La revitalisation des centres-villes, un enjeu de management ?

Parmi l’ensemble des possibilités d’intervention, l’idée de « Town Center Management », développée depuis les années 80 au Royaume-Uni, puis en Belgique et au Canada, a peu à peu influencé la logique des politiques publiques d’aide au commerce et de dynamisation des centres-villes en France. Le Town Center Management a pour ambition non seulement de manager le centre-ville via la planification, mais aussi de développer l’activité économique et de promouvoir le centre-ville grâce à des actions marketing et une approche pragmatique. Ce programme ambitieux a conduit les élus publics à aller chercher des fonds auprès des organisations privées, transformant le Town Center Management en organisations complexes et non hiérarchiques, publiques et privées, qui travaillent ensemble afin de développer et promouvoir les centres-villes¹⁵.

Définir le « Town Center Management »

S’il n’existe pas de définition précise de cette forme de management, plusieurs traits se retrouvent dans les politiques de dynamisation de centre-ville qui se mettent en place.

Le Town Center Management se caractérise par¹⁶ :

- Une diversité des parties prenantes,
- Des actions transversales concernant différents domaines de la création de valeur : commerce, logistique, voirie, transports, tourisme,
- L’importance accordée aux activités de communication et de promotion.

Compte-tenu de la diversité des parties prenantes, de la multiplicité des services concernés et de la complexité du financement du service public, les structures de Town Center Management sont caractérisées en sociologie des organisations par le terme « hétérarchie »¹⁶. Il s’agit d’un ensemble

d’organisations aux cultures et aux valeurs différentes qui doivent collaborer de manière non hiérarchique. C’est ainsi qu’est apparue peu à peu la nécessité d’une planification stratégique et d’une coordination des services pratiques aux usagers qu’illustre bien la fonction de manager de centre-ville¹⁷.

Au milieu des années 90, la concurrence fait rage entre commerçants des centres-villes et commerces périphériques. Une logique partenariale se met progressivement en place entre financements publics et fédérations privées. Le commerce devient une priorité dans les stratégies des collectivités, tandis que les commerçants s’intéressent à l’aménagement du centre-ville¹⁸.

En 1996, Bayonne ouvre son office du commerce, le premier de France. Pour gérer cet office, la Ville embauche un directeur issu du secteur de la grande consommation. Ce dernier doit faire le pont entre deux cultures : les commerçants et le service public. Cette personne peut être considérée comme le premier manager de centre-ville. Par la suite, d’autres responsables se succéderont, avec pour point commun d’avoir travaillé dans le secteur privé, avec souvent des responsabilités de marketing et de communication. Au début, la spécificité de la fonction et du Town Center Management en France semble être dédiée essentiellement au commerce, laissant la dimension d’urbanisme et d’aménagement du territoire à d’autres structures¹⁹. La fonction s’élargit cependant au cours des décennies suivantes.

14 Hehir, A., Warnaby, G., & Theodoridis, C. (2022). “Exploring the concept of town centre paradigms and how they impact on town centre retail landscapes”, *Environment and Planning C: Politics and Space*.

15 Reeve, A. (2008), “British Town Center Management: Setting the Stage for the BID Model in Europe”, In Goktug Morcol, Lorlene Hoyt, Jack W. Meek, & Ulf Zimmermann (Eds.), *Business Improvement Districts: Research, Theories, and Controversies*, NY: Routledge, 544 p.

16 Gawłowski, R., & Makowski, K. (2021), “Town center management in Poland from a European Perspective”, *Public Policy and Administration*, 20(4), 501–513.

17 Hehir et al., *op. cit.*

18 Daniau, A., *op. cit.*

19 *Ibid.*

Au cours des années 2000, de plus en plus de villes se dotent de structures dédiées au commerce, et parfois au tourisme, avec cette même ambition de relier privé et public afin de redynamiser les centres-villes. En même temps, la fonction de manager de centre-ville cherche à se structurer en France. Dans certaines villes, il est difficile pour ces nouveaux métiers d'asseoir leur légitimité. La création du Club des Managers de Centre-Ville (CMCV) va impulser une structuration et une plus grande reconnaissance de la profession, notamment via le développement d'un référentiel métier qui clarifie leurs fonctions. La fiche de poste du manager de centre-ville²⁰ est un symptôme intéressant des enjeux organisationnels et managériaux classiques auxquels les nouvelles structures sont confrontées : définition d'une stratégie, coordination entre différentes collectivités et communication à différentes parties prenantes.



1.3

Quelle(s) structure(s) pour porter le management de centre-ville ?

Le management de centre-ville devient l'incarnation de l'action publique commerciale au niveau local et les « offices de commerce » essaient en France depuis une dizaine d'années, mais on ne peut pas pour autant conclure à la diffusion d'un modèle établi.

Une action publique qui se cherche

Le champ lexical du management de centre-ville n'est pas vraiment stabilisé. Faut-il parler de « manager de centre-ville » ou de « manager de commerce », d'« office de commerce », d'« office de commerce et de tourisme » ou de « maison du commerce » ? Comme le souligne une étude exploratoire

réalisée récemment sur les managers de centre-ville, ces derniers s'insèrent dans des schémas organisationnels variés²¹.

Au niveau local, le développement de ces fonctions de « managers de centre-ville » et l'essor des « offices du commerce » ont pu prendre des formes complexes et variées en fonction des particularités et spécificités propres à chaque écosystème urbain et des ambitions fondant le projet de dynamisation : existence d'activités historiques constitutives de l'identité du territoire, état des relations entre les commerçants de la ville, disponibilité de locaux pour recevoir les commerçants, potentialité des synergies politiques au niveau de l'intercommunalité, etc.

²⁰ Ibid.

²¹ Heitz-Spahn, S., Belaud, L. & Siadou-Martin, B. (2022), « Un état des lieux exploratoire des fonctions du manager de centre-ville », Communication au 25^e colloque Étienne Thil, La Rochelle, France.

Les managers de centre-ville doivent s'adapter aux contextes locaux au sein desquels ils évoluent. C'est ce qui ressort de l'étude **« En 2019, c'est quoi un manager du commerce? »** publiée par le réseau MANACOM, rassemblant les managers de commerce de la région Nouvelle-Aquitaine.

Les politiques en jeu sont particulièrement complexes à mettre en œuvre, puisqu'il s'agit de parvenir à mobiliser des acteurs pluriels et qui ne sont pas toujours habitués à travailler de concert :

- Petites et grandes enseignes,
- Associations de commerçants,
- Associations citoyennes ou de consommateurs,
- Chambres de commerce,
- Villes,
- Agglomérations,
- Services déconcentrés de l'État,
- Etc.

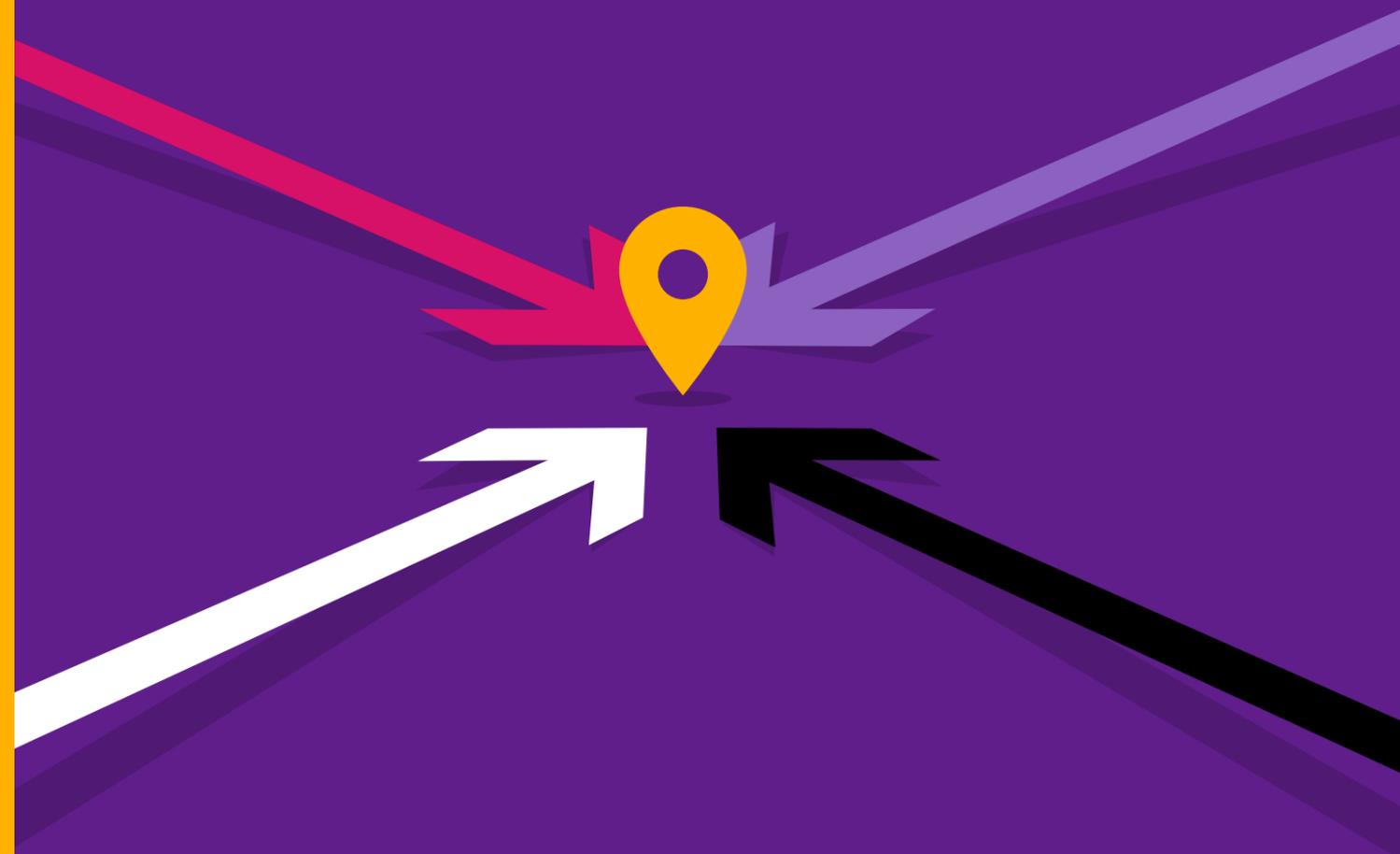
Au-delà du rôle des managers de commerce (aussi importants soient ces acteurs individuels pour créer du lien), c'est surtout la cohérence des écosystèmes relationnels mis en place qui est essentielle à analyser. Leur bon fonctionnement repose généralement sur un certain nombre d'éléments partagés : des espaces (un lieu physique accessible aux commerçants?), des indicateurs et objectifs (un taux de vacance commerciale évalué annuellement?), etc. Tout l'enjeu consiste donc à identifier des logiques organisationnelles.

Le parti-pris de l'étude consiste à trouver une voie médiane entre la profusion des pratiques (1 ville = 1 modèle) et la tentation de simplifier à outrance pour fédérer et prescrire (1 bonne pratique). Il est donc souhaitable d'identifier plusieurs logiques organisationnelles de dynamisation du commerce, dans une approche contingente (ces logiques seraient pertinentes en fonction des ambitions et des contextes locaux) et systémique (ces logiques reposent sur la mise en relation d'écosystèmes organisationnels). Ainsi, l'étude cherche à dégager une pluralité de logiques organisationnelles de dynamisation du commerce, pour aider à la réflexion par rapport aux « bonnes pratiques » observées dans telle ou telle structure de dynamisation.



2

**Le bureau
du commerce
au croisement de
quatre logiques
de dynamisation
du commerce**



Cette étude présente et détaille quatre logiques de dynamisation du commerce de centre-ville. Celles-ci se distinguent par :

- Leur philosophie (objectif clé, domaine d'intervention principal, par exemple),
- Les techniques et outils sur lesquels elles s'appuient (indicateurs clés, politique de communication, par exemple),
- L'écosystème organisationnel dans lequel elles s'inscrivent (quels partenaires clés, quelle structure type, par exemple).

Par ailleurs, derrière chaque logique de dynamisation se trouve la figure implicite d'un type de consommateur, avec ses idées et ses émotions, même s'il n'est pas décrit ou mentionné directement dans le discours des professionnels interviewés.

Les quatre logiques de dynamisation du commerce ne sont pas incompatibles et peuvent se combiner et cohabiter. On en retrouve d'ailleurs la plupart du temps plusieurs à l'œuvre dans une même ville, simultanément ou successivement. Il est toutefois important de les distinguer pour pouvoir penser leur cohérence et éclairer la réflexion des élus et de l'administration lorsque se pose la question du soutien au commerce local.

2.1 Logique de développement urbain

Utiliser le commerce pour développer l'attractivité de la ville

L'essor du management de centre-ville s'inscrit d'abord dans la volonté de certaines villes de se développer et/ou de préserver leur vitalité. Le dynamisme commercial constitue en effet une dimension clé de l'attractivité des centres-villes, à laquelle les villes doivent prêter attention sous peine de voir leur cœur se dépeupler. Une telle dynamique est par nature très forte dans les villes qui ont dû faire face à un fort taux de vacance commerciale. Un taux élevé de vacance commerciale est notamment le résultat de l'essor des centres commerciaux situés en périphérie, qui ont contribué à désertifier les centres et à enclencher une dynamique négative.

« Mon poste de manager du commerce de la Ville de Mulhouse a été mis en place en 2011, avec une priorité et un axe très fort qui est le centre-ville. Mulhouse était la ville avec le taux de vacance le plus important en France (14 %). » (Mulhouse)

« Les centres-villes ont été désertés au profit de la périphérie et des zones commerciales. Ces dernières années, on a eu le départ de beaucoup d'enseignes, et le fait que les gens habitent en périphérie et moins le centre-ville, donc de l'habitat dégradé ou peu habité, des centres-villes qui se paupérissent... (Mont-de-Marsan) »

Des techniques centrées autour de l'immobilier commercial

Sur le plan technique, le développement urbain s'appuie sur des techniques et outils qui sont avant tout centrés sur l'immobilier commercial. Ils varient selon les cas et incluent par exemple :

- La création de « périmètre de préemption », qui consiste à préempter certains locaux afin d'influer sur l'identité des commerces qui vont s'y installer, comme l'a fait la Ville de Sens, qui a « préempté deux locaux, dont un à côté de la mairie, où il y a beaucoup de restaurants, et où une agence immobilière voulait s'installer » (Sens).
- La mise en place de « taxes sur les locaux vacants » (Sens, Niort) pour inciter les propriétaires à les mettre en location.
- La création d'une « bourse aux locaux vacants » (Antibes) pour mieux faire circuler l'information sur les locaux disponibles et leurs prix.
- L'utilisation de boutiques à l'essai, qui est « un dispositif national », porté par « la Fédération nationale des boutiques à l'essai » et permet d'avoir des loyers réduits le temps du démarrage du projet (Roubaix).

En termes informationnels, cela pousse souvent les villes à mettre en place des outils de comptage des piétons, et plus largement à se doter de véritables systèmes d'information sur l'immobilier commercial.

« Notre système d'indicateurs et d'observation cartographique nous a permis de repérer des secteurs à enjeu. On se sert aussi du logiciel, par exemple, quand le service urbanisme a des projets commerciaux qui arrivent. On est sollicités pour connaître l'offre autour : est-ce que c'est pertinent d'installer ça, qu'est-ce qu'on a à 200 mètres, etc. » (Valence)

En toute logique, un indicateur particulièrement suivi est le taux de vacance, puisqu'il permet de faire état des progrès de l'action et est un élément clé dans les objectifs du manager.

« La mission que j'avais c'était de réduire la vacance commerciale. À Sens, la vacance commerciale était pratiquement de 30 % en 2014 et au 31 décembre 2021 on était descendus à 7 % (Sens). »



Typologie des logiques de dynamisation du commerce

DIMENSIONS		DÉVELOPPEMENT URBAIN	GUICHET UNIQUE/HUB DE SERVICES	PROMOTION DES COMMERÇANTS	COMMUNAUTÉ COMMERCIALE
PHILOSOPHIE	Approche	Approche globale portée par la collectivité	Approche focalisée sur le commerce portée par la collectivité	Approche focalisée sur le commerce portée avec les commerçants	Approche globale partagée avec l'ensemble des parties prenantes du commerce
	Objectif clé	Réduire la vacance commerciale et développer l'attractivité urbaine	Fluidifier les relations Ville-commerces	Valoriser l'offre commerciale	Créer une communauté de consommation
	Challenges posés par le contexte	Centres commerciaux en périphérie et désertification des centres-villes	Saturation informationnelle et atomisation des acteurs publics et privés du commerce	Croissance de la vente en ligne et de la consommation digitale	Grands challenges (crise climatique, inclusion, etc.) et redéfinition des modes de consommation
	Domaine d'intervention	Immobilier	Administratif	Marketing	Stratégie politique
TECHNIQUES / OUTILS	Ressources & outils clés	Boutique à l'essai, compteur de flux piétonniers, outils de cartographie, expertise immobilière, politique d'aménagement urbain	Vadémécum des démarches Guichet d'accueil / orientation Automatisation des démarches administratives / formation au digital	Événementiel (ex. : braderie) Prestations de service com / valorisation / formations Services mutualisés (ex. : chèques-cadeaux)	Monnaie locale, attribution de labels, audits environnementaux Plateformes logistiques, phygiales (physiques et digitales), d'économie circulaire
	Incarnation	Structure dédiée (type foncière)	Interfaces (bureau physique, page web, moteur de recherche)	Marque	Valeurs de territoire
	Politique de communication	Valorisation des lieux à destination des prospects (plaquettes, etc.) et des habitants (inaugurations, etc.)	Mise à disposition d'une information accessible sur les démarches administratives et le tissu commercial	Valorisation des produits et services des commerçants (réseaux sociaux / sites web vitrine)	Mise en avant de la dimension communautaire du commerce local sur le fond (ex. : charte) et sur la forme (ex : plateforme interactive)
	Indicateurs clés	Taux de vacance, montée en gamme des enseignes, flux piétonnier, surfaces réhabilitées	Nombre de dossiers d'installation traités, rapidité d'installation, utilisation des outils digitaux, etc.	Flux piétonnier, satisfaction consommateur, nombre de posts / mentions du bureau du commerce sur les réseaux sociaux, chiffre d'affaires des actions de promotion (ex : chèques-cadeaux)	Empreinte carbone, taux de recyclage, qualité de vie, notoriété de la ville, proportion de labels attribués
ÉCOSYSTÈME ORGANISATIONNEL	Cible	Prospects (grandes enseignes ou locaux)	Commerçants existants	Consommateurs	Habitants
	Partenaires clés	Promoteurs / Professionnels de l'installation	Acteurs administratifs	Associations de commerçants	Associations de consommateurs / citoyens
	Profil de manager (CMCV)	Manager de ville et territoire	Manager de centre-ville	Manager de centre-ville	Manager de ville et territoire
	Structure type	Service de développement / Société d'économie mixte	Cœur de réseau / Hub phygital	Méta-organisation de commerçants	Méta-organisation multi parties prenantes
CONSOMMATEUR	Type	Consommateur enraciné	Consommateur pragmatique	Consommateur épicurien	Consommateur activiste

Des structures portées par les collectivités

En règle générale, la logique de développement urbain est portée avant tout par les collectivités. L'existence d'un fort taux de vacance peut être un problème politique important pour les élus :

« Vu le taux de vacance, la Mairie était critiquée » (Sens).

L'action peut s'incarner dans diverses structures, et être soutenue par une « agence d'attractivité et de développement de territoire » (Sens), portée par une société d'économie mixte (SEM) comme c'est le cas à Villeurbanne :

« Destination Gratte-Ciel n'a pas d'existence juridique. C'est une structure partenariale, qui est régie par une charte cosignée par tous les acteurs. Le représentant légal et juridique, c'est le directeur général de notre SEM. »

En général, la structure n'inclut pas les commerçants, sauf à de rares exceptions près, comme à Roubaix où l'action est portée par une association qui réunit la Ville et trois grandes enseignes commerciales présentes au sein du cœur de ville. Sur le plan relationnel, le rôle du manager de centre-ville est alors « d'être en contact avec des porteurs de projets, des développeurs d'enseigne, pour faire s'implanter des commerces » (Saint-Priest).

Il peut cibler les grandes enseignes nationales, qu'il s'agit pour lui d'attirer dans le cœur de ville : « Courir à la pêche de toutes les enseignes qu'on n'avait pas sur le secteur pour éviter que le week-end les gens prennent leur voiture et aillent claquer leur argent ailleurs » (Sens). La cible peut, inversement, être les acteurs locaux, quand attirer des enseignes nationales ne semble pas pertinent au vu du contexte : « Et ne pas courir après un énième Zara qui de toute façon ne marche jamais à Roubaix, mais plutôt se consacrer à des initiatives locales qui vont apporter une différence » (Roubaix).

Le manager doit interagir avec les élus sans lesquels il peut difficilement mener à bien son action :

« On a développé un guide et du relationnel avec la Ville de Niort pour qu'ils s'installent facilement : dossiers accessibilité, sécurité, enseigne, etc., on leur tient la main pour les démarches administratives » (Niort).

Il ne doit pas, enfin, négliger les acteurs de l'immobilier (promoteur, agence, service de l'urbanisme, etc.) :

« On essaie de développer des partenariats avec des agences immobilières parce qu'elles aussi c'est pareil, elles sont en contact avec des porteurs de projet » (Cagnes).

Un consommateur enraciné

À cette logique de développement urbain correspond un consommateur implicite enraciné, qui est attiré par l'activité du centre-ville, quelqu'un qui cherche une atmosphère vivante, intéressante, sociale. La connexion vient du fait que la logique de développement urbain lutte particulièrement contre la vacance commerciale.

On peut envisager une stratégie de communication plutôt visuelle et participative pour ce type de consommateur, qui met l'accent sur les événements du quartier.

« On peut utiliser les hashtags #rémoises #reims #reimscity #reimstagram. En fait, on ne s'en rend pas compte, mais sur les réseaux à Reims, il y a tellement de choses à faire et ce n'est pas encore assez exploité, je trouve. Il faut juste s'y intéresser un peu et se mettre dedans (Corinne, Reims). »

Dans ce sens, la communication en phase avec une logique de développement urbain doit être plutôt institutionnelle, provenant de la Ville elle-même, avec l'objectif d'attirer les enracinés dans des lieux particuliers. Elle ne concerne pas nécessairement directement les commerces qui s'y trouvent, mais peut porter également sur des sujets propres au cadre de vie offert par ces lieux, par exemple les infrastructures de transport.

2.2

Logique de guichet unique

Fluidifier les relations entre les collectivités et les commerçants

L'essor du management de centre-ville s'inscrit ensuite dans la volonté de certaines villes de mieux organiser la relation avec les commerçants. Dans bien des cas, les commerçants ont en effet une grande diversité d'interlocuteurs au sein des mairies et des collectivités. Il peut parfois être difficile pour eux de comprendre à qui s'adresser, et de s'y retrouver dans un mille-feuille administratif de services.

« Lorsqu'on a un commerçant qui veut faire des travaux par exemple, entre la recherche de financement, le dépôt d'une autorisation de travaux, le dépôt de l'enseigne et les couleurs qu'il peut utiliser ou pas, aujourd'hui il doit solliciter trois à quatre services pour avoir des éléments de réponse. Ce n'est pas possible » (Valence).

L'objectif est ainsi de sortir d'une vision bureaucratique et en silos, pour aller vers une logique de guichet unique ou de hub de services. Ce guichet vise à être un peu l'équivalent « de l'accueil de la mairie, mais pour les entreprises » (Antibes), ou l'équivalent d'un office de tourisme. Précisément, il s'agit de mettre en place une véritable entité assurant la coordination avec l'ensemble des services à destination des commerçants.

« On accompagne les porteurs de projet qui veulent s'installer, dans toutes leurs démarches : recherche de locaux, démarches administratives pour la Ville (s'ils ont besoin d'une enseigne, d'une terrasse, on les oriente et on essaie de simplifier les démarches). [...] On est essentiellement un service de coordination et de médiation pour faire le lien entre la collectivité et les acteurs (Poitiers). »

Des offices de commerce ouverts et situés au cœur des villes

En termes techniques, une telle logique conduit alors les collectivités à se doter, sur le modèle des offices du tourisme, d'offices du commerce. Situés en centre-ville, ces offices sont localisés dans des lieux visibles et centraux, accessibles aux commerçants qui y trouvent un guichet unique de services.

« Il était indispensable, si on voulait être cohérents et pertinents dans notre approche, de pouvoir avoir un office du commerce positionné dans une rue, où on ouvre une porte et on a direct accès à une personne qui renseigne sur le commerce. Il n'y a pas un standard ou 30 portes à ouvrir avant d'accéder à l'information. Ce qui est un peu le stéréotype d'une mairie. L'idée c'était vraiment d'être au cœur du centre-ville avec un local ouvert au public (Valence). »

Au sein de ces lieux, il est alors possible de réaliser de multiples fonctions :

- Organiser des permanences avec les différents services (urbanisme, voirie, etc.), afin « que les services soient à portée de griffe, et pouvoir répondre plus facilement aux éventuelles demandes des commerçants et répondre à leurs questions » (Dole).
- Mettre à disposition une « salle de réunion pour les adhérents ou les porteurs de projet qui souhaitent rencontrer la CCI, la CMA, etc. » (Neuville).
- Organiser des formations à destination des commerçants, comme le fait Niort avec des formats variés : « Soit deux heures (10h-midi), soit parfois on fait des petits-déjeuners commerçants, un peu flash. Là on va faire venir le comité de bassin d'emploi sur comment mieux recruter dans son entreprise, comme faire une offre d'emploi. Le comité peut rédiger carrément l'annonce. Donc on fait des choses pratiques, on essaie de coller aux attentes des commerçants. Et la communication, on a fait Instagram, Facebook, Google, et là ils nous demandent TikTok, on va le faire » (Niort).

Sur le plan de la mesure de performance, cette logique conduit globalement à mesurer l'activité des offices (nombre de dossiers traités, de commerçants accueillis, de formations proposées, etc.).

Des structures d'interface entre le monde commerçant et les collectivités

Comme la précédente, une telle logique est en général avant tout portée par les collectivités, lorsqu'elles prennent conscience qu'elles sont mal organisées pour interagir avec les commerçants. Une insatisfaction des commerçants à l'égard des services peut en effet être dommageable sur le plan politique.

« Les commerçants vident leur sac sur les pouvoirs publics, les pouvoirs publics ont besoin de vider leur sac sur les commerçants, et moi mon rôle c'est de séparer les infos que j'ai, de les faire monter et descendre de manière intelligente » (Bresse Haute Seille).

Dans un tel cadre, le rôle de l'acteur qui dirige l'office du commerce est d'être un acteur d'interface entre les mondes commerçants et les collectivités.

« Notre métier, c'est de mettre de l'huile dans les rouages. Faire en sorte que les choses puissent aller un peu plus vite ou un peu mieux (Saint-Priest). »

Cela suppose de fortes compétences relationnelles et politiques, qui sont d'autant plus importantes quand le contexte local est composé de multiples acteurs qui ne sont pas forcément alignés. La nature très politique de la fonction fait que dans bien des cas, le responsable de l'office est ainsi quelqu'un qui est issu des collectivités.

« Et donc la CCI était omnipotente sur ce territoire... Et donc l'office du commerce, c'est aussi comment on redistribue les cartes du pouvoir entre le monde des collectivités et le monde du consulaire. Si on veut que ça marche, on fait de façon diplomatique : on prend la CCI, la CMA, on les met autour de la table, on dit : "Qu'est-ce qu'on fait ensemble ?" » (Niort).

Un consommateur pragmatique

Les consommateurs qui correspondent à cette logique de dynamisation sont pragmatiques, dans le sens où ils se comportent surtout en pensant à des objectifs rationnels d'achat. Il s'agit, lorsqu'on se situe dans cette logique de guichet unique, de favoriser l'accès des consommateurs aux informations utiles pour la réalisation d'une transaction (caractéristiques du produit, prix, disponibilité, etc.), éventuellement en donnant aux commerçants les outils pour diffuser ces informations. L'objectif est de développer le commerce en facilitant pour le consommateur l'évaluation du rapport coût/bénéfice lié à une transaction.

Kevin est un consommateur pragmatique typique qui privilégie l'accessibilité des informations pour mieux connaître le tissu commercial :

« Je suis mitigé sur les flyers et prospectus. La pub papier pose une question écologique. Et ces pubs ont parfois un aspect invasif. En revanche, je suis davantage favorable à des partenariats entre des commerces voisins au sein d'un même quartier (mais pas forcément du même domaine). Je pense d'ailleurs que le partenariat entre commerces existe déjà. Sur leurs réseaux sociaux, ces commerces partagent mutuellement de nouvelles informations. On a envie de regarder un peu. C'est de la pub entre guillemets, mais ça facilite les choses. »

La circulation et la visibilité de l'information sur le tissu commercial doivent donc être favorisées, à travers des supports pratiques pour incarner cette disponibilité et cette accessibilité de l'information (moteur de recherche, borne, app).



2.3 Logique marketing de promotion des commerçants

Valoriser l'offre commerciale du centre-ville

L'essor du management de centre-ville s'inscrit par ailleurs dans la volonté de mieux promouvoir auprès des consommateurs l'offre commerciale du centre-ville. Il s'agit d'un enjeu d'autant plus important qu'après avoir affronté la concurrence des grands centres commerciaux en périphérie, les commerces de centre-ville sont touchés de plein fouet par l'essor du commerce en ligne.

« Oui, là c'est vraiment du marketing territorial. [...] L'idée c'est plutôt de faire de la promotion, avec une com'sympa, des outils autres... » (Lyon Presqu'île)

« Bien sûr que le commerce en ligne est un vrai souci. Pour l'instant on a un commerce de centre-ville qui se tient plutôt pas mal donc on va croiser les doigts et puis on verra bien. C'est sûr que le commerce en ligne fait partie des enjeux majeurs (Cahors). »

Dans ce cadre, l'objectif est notamment d'aider les commerçants à mieux communiquer sur le plan digital, ce qui n'est pas forcément évident : « *Ce n'est pas dans leur culture. De temps en temps vous avez un commercial d'une société qui leur dit qu'il va s'occuper de tout et ce jour-là ils étaient en déprime donc ils ont signé le bon, deux ans après ils payent juste la cotisation et il n'y a plus rien sur le site. Le nombre de magasins comme ça, c'est impressionnant* » (Sens).

À la suite du Covid et de la fermeture de nombreux commerces, cette sensibilisation est néanmoins devenue plus simple : « *Cette sensibilisation au numérique, on n'a plus besoin de la faire depuis le Covid. Maintenant on est tous convaincus, on n'a plus le choix* » (Pays de L'Arbresle).

Accompagner la digitalisation et favoriser la fréquentation des commerces

D'un point de vue technique, une telle logique conduit évidemment à mettre en place des outils pour accompagner les commerçants sur le volet digital :

« *On a lancé un accompagnement sur la digitalisation des commerçants, avec ce qu'on a appelé le "pool numérique mulhousien", qui est une association publique/privée parce que portée par la ville et la CCI. On a associé trois acteurs dans le domaine du référencement, du e-commerce et des réseaux sociaux. On a un accompagnement sur mesure pour une vingtaine de commerçants. On est sur la première "promo" de commerçants qui ont candidaté et été retenus pour faire partie de cette première salve* » (Mulhouse).

Dans de nombreux cas, les villes ont cherché à aller plus loin et à développer des plateformes de vente en ligne locale, mais à l'exception d'une seule qui fonctionne dans la région de Villeurbanne, celles-ci ont toutes été des échecs : « *En fait, la demande de la clientèle n'est pas là. Ils s'en fichent d'avoir une marketplace locale. Ils ont Amazon, leur Drive... Jamais la market-*

place locale ne rivalisera à hauteur de l'attente des clients, de la facilité qu'ils ont sur d'autres plateformes » (Villeurbanne).

De manière plus modeste, l'outil privilégié est alors la création d'une marque locale, sur laquelle il est possible de communiquer : Roubaix Shopping, Bayonne shopping, etc. Celle-ci se traduit par la création d'une page Facebook, d'un compte Instagram, qui peuvent parfois être très suivis, et avec lesquels il est possible de communiquer sur l'offre des commerçants :

« *On les met en avant à travers des petits posts. Par exemple, pour la Fête des Mères, on poste sur la fleuriste qui est adhérente. Pour le 1^{er} mai, ou Pâques, "Achetez le gigot chez Rozier"* » (Neuville-sur-Saône).

Au-delà de cet aspect, les outils visent à accroître la fréquentation des commerces, et passent par la mise en place de cartes-cadeaux, qui ne peuvent être utilisées que localement :

« *On travaille aussi sur la fidélisation des clients en centre-ville en vendant des chèques-cadeaux qui sont des outils de fidélisation. On a créé une carte réservée aux salariés de la ville, il y a 17 000 salariés à Bayonne. On a une carte qui est diffusée à 4 000 salariés pour l'instant. C'est une carte d'avantages, c'est comme une carte de CE, quand vous la présentez, vous avez 10 % chez 90 partenaires. On essaye d'augmenter le nombre de partenaires. Ça, ce sont des outils de fidélisation et de valorisation du centre-ville (Bayonne).* »

Faire avec les associations de commerçants

À l'inverse des précédentes, une telle logique n'est pas portée par les collectivités seules, mais se développe en général avec les commerçants, et en particulier avec les associations de commerçants qui sont présentes localement. Ces dernières peuvent jouer un rôle plus ou moins important, selon qu'elles fonctionnent ou non de manière efficace, ce qui dépend des contextes. Le rôle des collectivités est alors d'intervenir en finançant un poste qui permet de dynamiser l'action des associations. « *Nous, notre rôle, c'est de faire en sorte qu'on ait des associations de commerçants qui vivent bien, qui soient animées, challengées* » (Saint-Priest).

L'enjeu est d'organiser une répartition des tâches entre les acteurs, afin que la Ville ne soit pas la seule à porter les choses : « *S'il y a quelque chose à l'échelle du centre-ville, c'est à la Ville de le porter, mais s'il y a des animations dans certaines rues, c'est aux associations de commerçants de les porter. [...] Parce que la Ville avait trop tendance à faire à leur place. [...] On a essayé de revenir stimuler les commerçants de rue qui voulaient bouger pour leur rue et on a accompagné l'émergence de plusieurs associations de rue en les accompagnant financièrement et dans leur convention* » (Valence).

Sur le plan organisationnel, cela peut mener à la mise en place de structures mixtes, qui réunissent une diversité d'acteurs : « *On est un peu mixtes, entre des subventions publiques (20 %) et tout le reste on est comme une association de commerçants, on a des adhésions directes ou indirectes parce qu'on est aussi fédérés avec une dizaine d'associations. Ces associations sont plutôt dans des rues ou des quartiers en particulier, tandis que nous on est sur toute la Presqu'île* » (Lyon Presqu'île).

Un consommateur épicurien

Le consommateur implicite de la logique de promotion est épicurien. C'est un consommateur qui cherche une expérience paisible d'achat dans le centre-ville. L'expérience va au-delà de la consommation utile, elle inclut l'échange avec les commerçants au sujet de l'origine de ce qui est acheté, le rapport au terroir, l'esthétisme, et également un certain degré de distinction sociale (comme ce peut être le cas par exemple, lorsque l'on achète des produits frais pour le repas de famille).

Dans ce cas, il s'agit de donner différents outils aux commerçants pour valoriser leur offre, notamment au regard de la compétition de la vente en ligne et de grandes surfaces hors du centre-ville. Les épicuriens étant très attachés au plaisir de la consommation, tout discours à leur intention devrait mettre en valeur les nouveautés avec une bonne stratégie visuelle pour favoriser l'engagement des consommateurs avec les commerçants, individuellement. L'exemple du consommateur Gérard l'illustre bien :

« *Tu vois par exemple y a un Donuts Time qui a ouvert pas loin de chez nous. C'est une petite boutique qui a ouvert il y a très peu de temps et qui est spécialisée dans les donuts. Et pareil, quand ils ont ouvert, ils ont fait une belle campagne de com sur Facebook et autres. Et c'est là que j'ai vu que non seulement ça existait et qu'ils avaient des donuts au Kinder Country (ce qui est déjà un très bon argument), et qu'en plus c'était à côté de chez moi. Donc on va dire Facebook.* »



2.4

Logique de création de communs

« Habiter la ville » : une réflexion à mener avec les commerçants

L'essor du management de centre-ville s'inscrit enfin dans une volonté plus large des Villes de mieux construire avec les commerçants une communauté durable. L'idée est ainsi de se saisir avec eux des grands enjeux sociétaux et environnementaux qu'affrontent les Villes :

« La question du compostage en centre-ville, la question de la logistique en centre-ville, la question des livraisons du dernier kilomètre en centre-ville, aujourd'hui, elles se posent clairement, et on se dit tous que c'est sans doute la structure du management de centre-ville qui est la plus adéquate pour réfléchir ces questions-là à l'échelle d'un centre-ville comme celui des Gratte-Ciel » (Villeurbanne).

L'objectif est de fédérer les parties prenantes du territoire (habitants, entreprises, etc.), en mettant en avant le fait qu'elles sont interdépendantes et ont intérêt à être solidaires, en consommant localement, en mettant en commun leurs ressources, etc. Par nature, cela ne peut cependant fonctionner que « dans un territoire avec une identité forte (je pense au Pays Basque), une fierté d'être sur le territoire, "Oui je consomme local", et nous, culturellement, ce territoire il n'est pas comme ça » (Niort).

Labelliser les commerçants

Sur le plan technique, une telle démarche se traduit souvent par la mise en place de labels visant à identifier les commerçants engagés dans une démarche durable. Un label « Zéro Déchet » a par exemple été lancé par la Ville de Roubaix :

« Depuis 2014, il y a la démarche globale de la Ville par rapport à la démarche de réduction des déchets. Donc il y a les familles, les entreprises, les commerces. [...] Alors c'est vrai que d'abord il y avait un label de base et maintenant il y a le label "Expert" où c'est exactement les mêmes critères, et ça permet de challenger un petit peu les commerçants qui sont déjà labellisés depuis longtemps » (Roubaix).

De telles actions s'accompagnent également de formation des commerçants sur ces sujets :

« On va rencontrer les entreprises, on fait des diagnostics environnementaux, pour certaines on fait des diagnostics éclairage pour faire des économies d'énergie et, aussi, pour valoriser leur point de vente (Pays de L'Arbresle). »

Créer des plateformes logistiques communes

Un autre type d'initiative qui se développe est davantage centré sur la logistique, et vise à faciliter l'installation de solutions logistiques décarbonées et mutualisées. La Rochelle a ainsi soutenu le déploiement d'offres de livraison en vélo-cargo, notamment en permettant aux acteurs de s'installer dans un local situé à proximité du centre-ville : « Les services de l'Agglomération ont réalisé que l'espace de la SERNAM est un espace à proximité immédiate du centre-ville, qui contribue à maintenir une activité et à offrir des espaces de logistique » (La Rochelle).

Bayonne a également fait de même : « Il y a une société qui s'occupe de la livraison du dernier kilomètre, qui est une société indépendante. Ça a été pas mal aidé par la Ville au départ. Ça fonctionne avec des livraisons par véhicule électrique, mais ça fait déjà plusieurs années. Ils sont complètement implantés sur le territoire » (Bayonne).

Construire avec tous les acteurs une « ville habitable »

Sur le plan organisationnel, une telle logique suppose d'être capable d'impliquer de manière relativement démocratique un vaste ensemble d'acteurs. Cela peut conduire d'une part à ce qu'un acteur de la Ville soit chargé officiellement de la mission, comme c'est le cas à La Rochelle.

Cela peut également mener à la mise en place d'une structure représentant l'ensemble des parties prenantes : « J'ai les représentants des trois chambres consulaires : Chambre d'agriculture, CCI et Chambre des métiers. Donc ça c'est les membres classiques. Et après j'ai 12 élus, qui représentent chaque bourg-centre où il y a des commerces, et 12 commerçants et artisans représentants des communes qui ont des commerces, et deux personnes de chaque commune qui les assistent. J'ai un bureau où on est 40. Mon président d'association c'est le maire d'une commune de chez nous, et c'est également le vice-président de la Communauté de communes au développement économique. Mon vice-président est le président de la plus grosse association de commerçants, donc de l'UCIA de Bletterans, qui est aussi commerçant à Bletterans. Et tout le reste s'enchaîne comme ça » (Bresse Haute Seille).

Un consommateur activiste

En phase avec la recherche d'une communauté commerciale, on trouve l'activiste, un consommateur citoyen qui est idéologiquement engagé avec le centre-ville, et considère qu'acheter local est un acte éthique et politique. Ce consommateur a un rapport potentiellement critique à la technologie et aux outils de communication. Michel évite par exemple d'avoir recours à la technologie pour ne pas donner d'argent aux intermédiaires. Anne, en revanche, les utilise dans l'idée d'« aider » les commerçants. C'est d'ailleurs cette volonté de soutenir les commerçants locaux qui ressort le plus souvent.

Dans un tel cadre, les habitants ne doivent pas être oubliés, au sens où ils sont une partie prenante importante avec laquelle il s'agit de coconstruire la démarche : « On a lancé les Ateliers du commerce toutes les semaines pendant deux ans, tous les mardis matin de 8h30 à 10h, dans une brasserie du centre-ville, ouverts à tout le monde. À la fois aux commerçants, aux habitants, tous ceux qui s'intéressaient au commerce mulhousien étaient les bienvenus. De vraies séances de travail qui ont débouché sur des propositions » (Mulhouse).

Cela suppose que la personne en charge de cette mission ait une vraie capacité à interagir avec une multiplicité de parties prenantes, qui aille au-delà des seuls commerçants. L'objectif est de mener une action transversale mobilisant les multiples services des collectivités :

« Aujourd'hui, le travail du manager cœur de ville a aussi un peu déteint sur le reste des services, avec cette notion d'action transversale qui associe tant les services de la Ville, mais aussi les services de l'Agglomération car leurs compétences sont imbriquées » (La Rochelle).

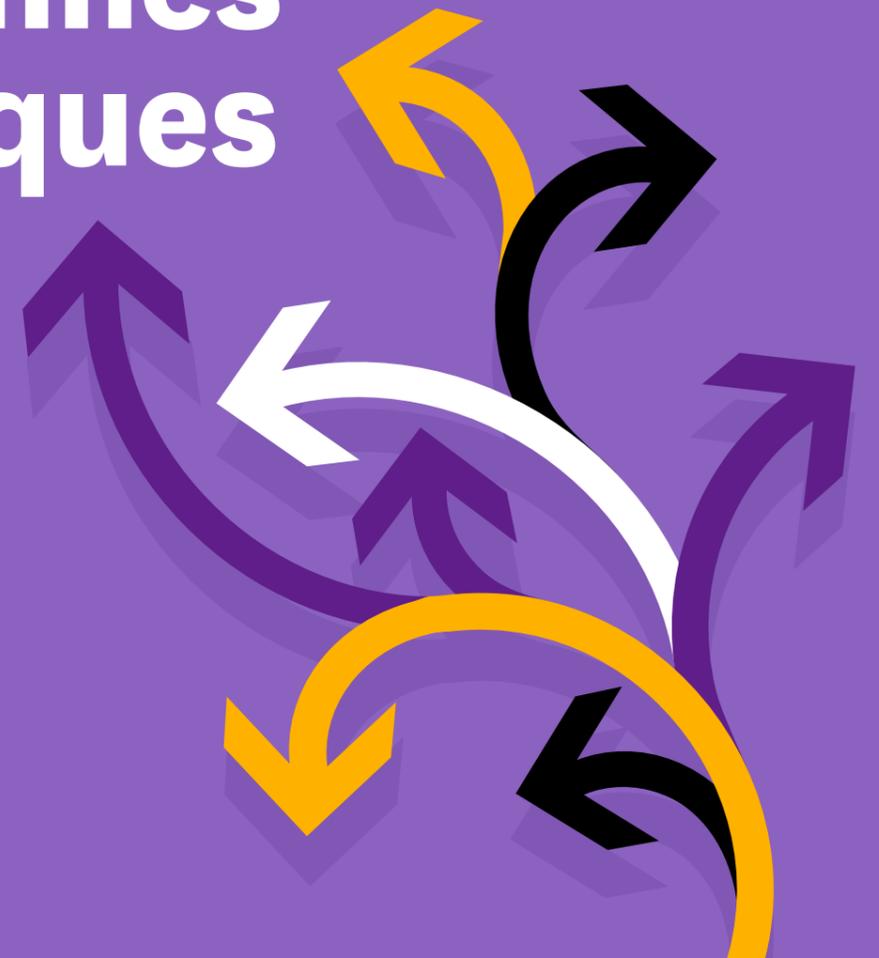
Amélie justifie ainsi le fait de poster des avis en ligne : « Je le fais plutôt pour féliciter, en fait, ou remercier, pour souligner le bon accueil ou encourager les gens, notamment des petites structures qui viennent de se lancer ».

La démarche de création de communs fera d'autant plus écho aux aspirations des consommateurs activistes que l'aspect communautaire sera mis en valeur dans la communication de la démarche :

- Sur le fond, en insistant sur des principes de consommation communs,
- Sur la forme, avec un site web ou une plateforme favorisant les échanges entre membres de la communauté.

3

**À la recherche
de logique(s) de
dynamisation
du commerce :**
**recommandations
et bonnes
pratiques**



Le bureau du commerce peut donc prendre des formes, viser des objectifs et rassembler des partenaires très différents. Ces quatre logiques le démontrent bien. Du fait de sa nature très ancrée dans le territoire, il ne peut donc pas exister de « modèle idéal » ou de « modèle canonique », figé et immuable, de bureau du commerce, valable en tout temps et en tout lieu.

L'organisation d'un bureau du commerce est fondamentalement plastique, contingente et protéiforme. Le véritable enjeu est de saisir les besoins du commerce et leurs évolutions, en local, au plus proche du terrain, afin d'adapter en continu cette organisation. Puisqu'un bureau du commerce peut porter plusieurs logiques de dynamisation, dont chacune a son intérêt, ses justifications et ses contraintes, il s'agit de trouver ce que doit être le bureau du commerce selon l'évolution du territoire et de son environnement, selon les choix politiques qui sont faits, et de décider des priorités selon les ressources à disposition.



3.1 Questionnaires d'auto-évaluation

La conception et l'animation d'un bureau du commerce peuvent faire appel à une pluralité de logiques de dynamisation. L'enjeu principal dans la création d'un bureau du commerce réside donc avant tout dans l'art de se poser les bonnes questions.

Les gestionnaires du commerce qui souhaiteraient créer un bureau du commerce trouveront donc ici un canevas de questionnaire se présentant comme un questionnaire d'auto-évaluation destiné à guider la réflexion et passant en revue les différentes dimensions de la typologie des logiques de dynamisation du commerce.

Ces quatre canevas de questionnement sont à instruire au présent et au futur, puisque la question sous-jacente est celle de l'adéquation visée entre toutes les dimensions interrogées (plus ou moins déjà présente compte tenu de la situation du territoire).

1. Identifier et suivre les évolutions de la philosophie de dynamisation du commerce dans laquelle s'inscrit votre bureau du commerce

DIMENSIONS	QUESTIONS POUR S'AUTO-ÉVALUER	EXEMPLES DE RÉPONSES POSSIBLES
APPROCHE	<p>Les problématiques liées au commerce sont-elles pensées dans une perspective urbaine globale ?</p> <p>Dans quelle mesure le leadership des actions du bureau est-il/peut-il être partagé ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Ville a les commandes sur les actions du bureau du commerce, ce qui permet d'inscrire ses actions dans une politique de rénovation urbaine • La Ville et les commerçants coconstruisent les événements de type braderie organisés par le bureau du commerce • Le bureau du commerce s'appuie sur une multitude de parties prenantes hétérogènes qui forment une communauté
OBJECTIF CLÉ	<p>Quel est l'objectif prioritaire que vous assignez au bureau du commerce ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire la vacance commerciale • Améliorer les relations entre la Ville et les commerçants • Mettre en valeur la qualité des produits et services des commerces locaux • Renforcer le sentiment de « vivre ensemble » et la qualité de vie des citoyens
CHALLENGES POSÉS PAR LE CONTEXTE	<p>Quel est d'après vous le principal enjeu actuel ou à venir pour les commerçants locaux ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La concurrence avec les gros centres commerciaux en périphérie • La complexité administrative et organisationnelle des acteurs accompagnant les commerçants • La vente en ligne et les plateformes digitales • Les attentes des citoyens dans le traitement des « grands challenges » et la redéfinition d'une consommation éthique
DOMAINE D'INTERVENTION	<p>Un domaine d'intervention vous semble-t-il plus pertinent pour répondre aux enjeux identifiés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La politique immobilière (plan d'urbanisme) • L'organisation administrative locale • La politique de communication territoriale • La vision politique et stratégique du centre-ville

2. Identifier et suivre les **techniques et outils principaux** sur lesquels votre bureau du commerce s'appuie pour fonctionner

DIMENSIONS	QUESTIONS POUR S'AUTO-ÉVALUER	EXEMPLES DE RÉPONSES POSSIBLES
RESSOURCES & OUTILS CLÉS	Avez-vous une ou plusieurs ressources clés à disposition ?	<ul style="list-style-type: none"> • Espace immobilier, compteur de flux, plan d'urbanisme, etc. • Guide des démarches administratives, site administratif en ligne, etc. • Manifestations événementielles, formations, prestations de service aux commerçants, etc. • Monnaie locale, label, plateformes logistiques, etc.
INCARNATION	Qu'est-ce qui symbolise/représente le mieux votre action de dynamisation du commerce local ?	<ul style="list-style-type: none"> • Une société foncière • Une interface numérique entre Ville et commerçants • Une marque locale • Des valeurs, un terroir, etc.
POLITIQUE DE COMMUNICATION	Quelles sont les priorités de votre politique de communication ?	<ul style="list-style-type: none"> • Faire venir des grandes enseignes • Renforcer la satisfaction des habitants • Rendre visibles les commerçants sur les réseaux sociaux • Renforcer l'identité et la cohésion communautaires
INDICATEURS CLÉS	Quel(s) indicateur(s) constitue(nt) votre tableau de bord ?	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de vacance, nombre de m² réhabilités, nombre d'enseignes, flux piétonnier journalier moyen • Nombre de dossiers d'installation de nouveaux commerces, taux de satisfaction des commerçants, etc. • Taux de satisfaction des habitants, écho médiatique sur les réseaux sociaux, etc. • Empreinte carbone des activités de centre-ville, taux de recyclage des déchets, taux de produits locaux issus de circuits courts, etc. • Réalisation du budget du bureau du commerce/progression du chiffre d'affaires réalisé dans le centre-ville, nombre de formations organisées, évolution du temps moyen de traitement d'un dossier administratif (guichet unique), nombre de demandes administratives initiées au sein du bureau

3. Identifier et suivre **l'écosystème organisationnel** dans lequel s'inscrit votre bureau du commerce

DIMENSIONS	QUESTIONS POUR S'AUTO-ÉVALUER	EXEMPLES DE RÉPONSES POSSIBLES
CIBLE	À qui s'adresse en priorité l'activité du bureau du commerce ?	<ul style="list-style-type: none"> • Aux grandes enseignes susceptibles de s'implanter en centre-ville • Aux commerçants déjà installés • Aux commerçants ambulants • Aux consommateurs • Aux citoyens • Aux associations (de commerçants, de citoyens)
PARTENAIRES CLÉS	De quel(s) partenaire(s) avez-vous besoin pour (co)construire votre offre ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les responsables des nouvelles implantations de grandes enseignes • Les administrations locales et étatiques • Les chambres consulaires • Les associations de commerçants et de citoyens • Les électeurs
PROFIL DE MANAGER (CMCV)	Dans le référentiel du CMCV, comment positionnez-vous le manager de bureau du commerce en place ou que vous souhaitez recruter ?	<ul style="list-style-type: none"> • Manager de ville et de territoire (spécialiste du territoire, connaisseur du marché immobilier, connaisseur du circuit commercial) • Manager de centre-ville : capacité à lier différentes parties prenantes, à porter la voix des commerçants dans les différentes structures • Manager de centre-ville : connaissances marketing et communication • Manager de ville et territoire évolué : approche stratégique, moteur de réflexion et de synergie des parties prenantes
STRUCTURE TYPE	De quelle structure organisationnelle type le bureau du commerce se rapproche-t-il ou dans quelle structure organisationnelle type est-il inséré ?	<ul style="list-style-type: none"> • Service de développement • Cœur de réseau • Organisation transverse en mode projet • Organisation de pilotage stratégique multi parties prenantes

4. Identifier et suivre le **consommateur type** auquel votre bureau du commerce souhaite apporter des solutions

DIMENSIONS	QUESTIONS POUR S'AUTO-ÉVALUER	EXEMPLES DE RÉPONSES POSSIBLES
CONSOMMATEUR TYPE	Quelles sont les caractéristiques des consommateurs de votre territoire qui pourraient bénéficier du bureau du commerce ?	<ul style="list-style-type: none"> • Désire avoir un centre-ville beau, vivant, dynamique • Désire avoir tout type de produit à proximité et à des prix raisonnables • Désire une expérience qualitative et qui le distingue • Souhaite une expérience de consommation à la hauteur de ses exigences éthiques et sociétales • Conçoit sa consommation comme un acte politique

3.2 Exemples d'outils et modalités de pilotage

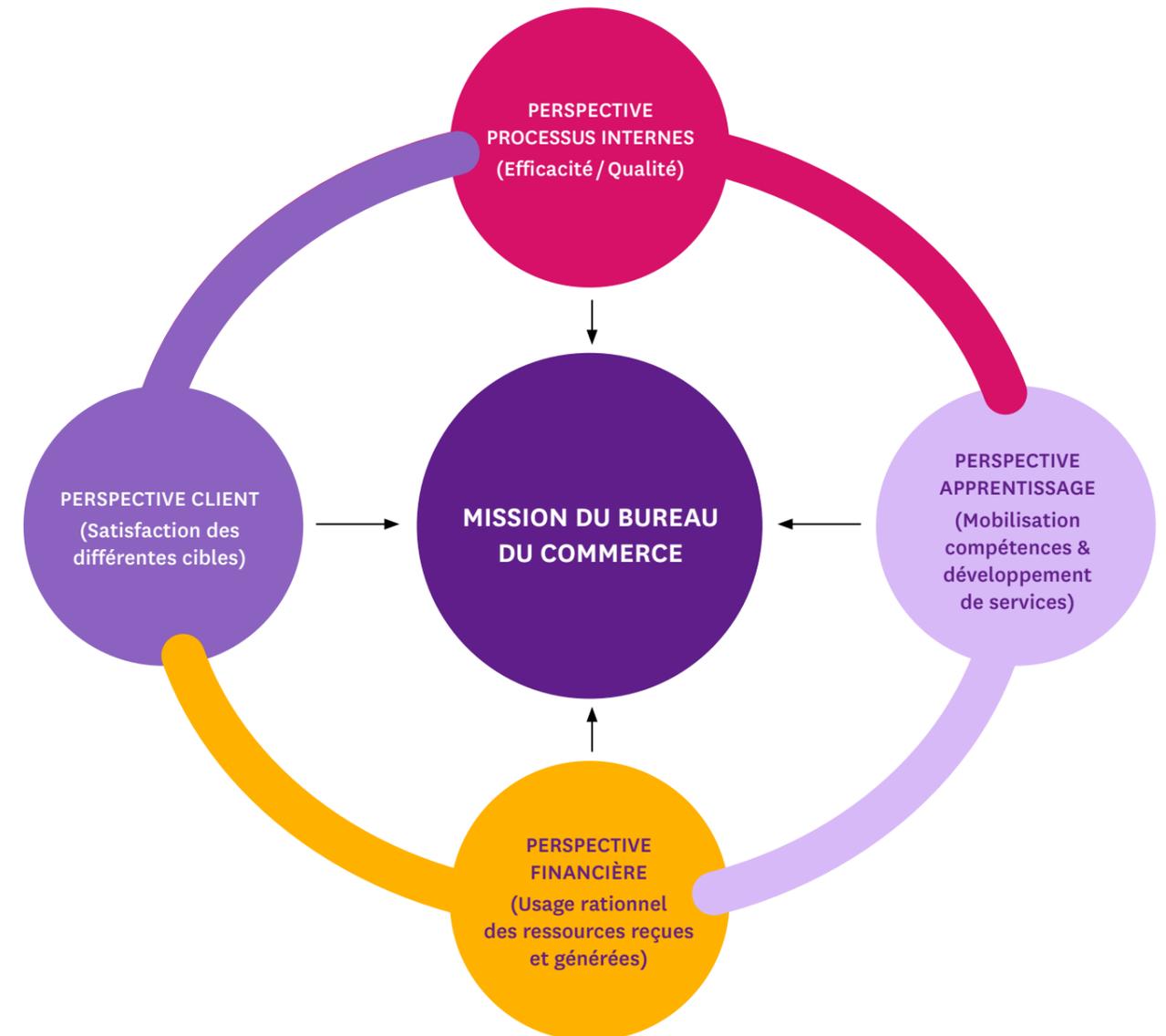
OUTILS

Le questionnement relatif à la création d'un bureau du commerce est itératif. La réflexivité de la démarche doit être maintenue afin de garantir un développement en adéquation avec les besoins et les opportunités du territoire. Il est donc nécessaire de se placer dans une démarche de pilotage efficace et pragmatique, qui découle de l'élaboration des outils suivants :

1. Une carte stratégique

regroupant les objectifs à terme du bureau du commerce. Telle que définie par Kaplan et Norton²², la carte stratégique est une représentation graphique et logique de la stratégie recherchée par une organisation. Elle permet de communiquer à l'ensemble des acteurs les buts à atteindre et les actions pour y parvenir.

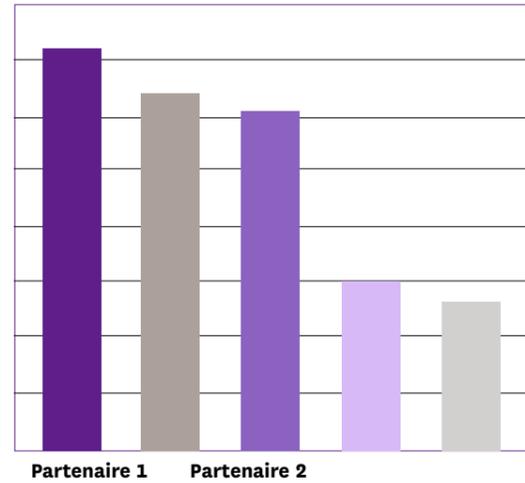
²² Kaplan, Robert S., & Norton, David P., "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review*, 2000, 12.



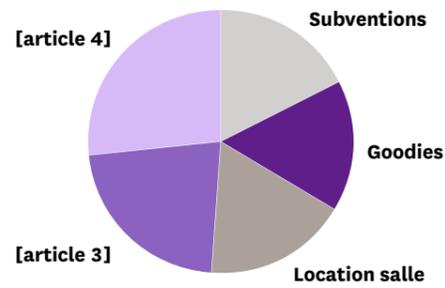
2 • Un tableau de bord visuel

mettant en évidence des indicateurs chiffrés et/ou visuels reliés entre eux selon la logique de la carte stratégique. Leur calcul périodique permet de suivre la progression du projet et d'identifier les axes d'amélioration si besoin.

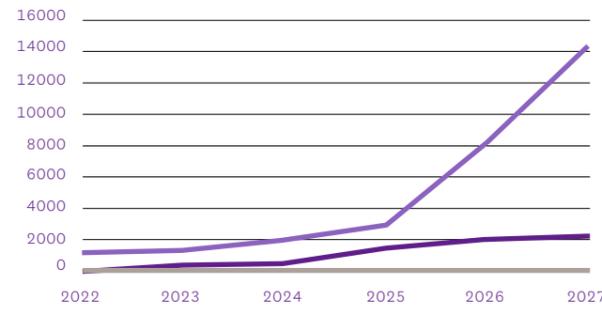
Budget par sources de financement



Nombre de formations annuel

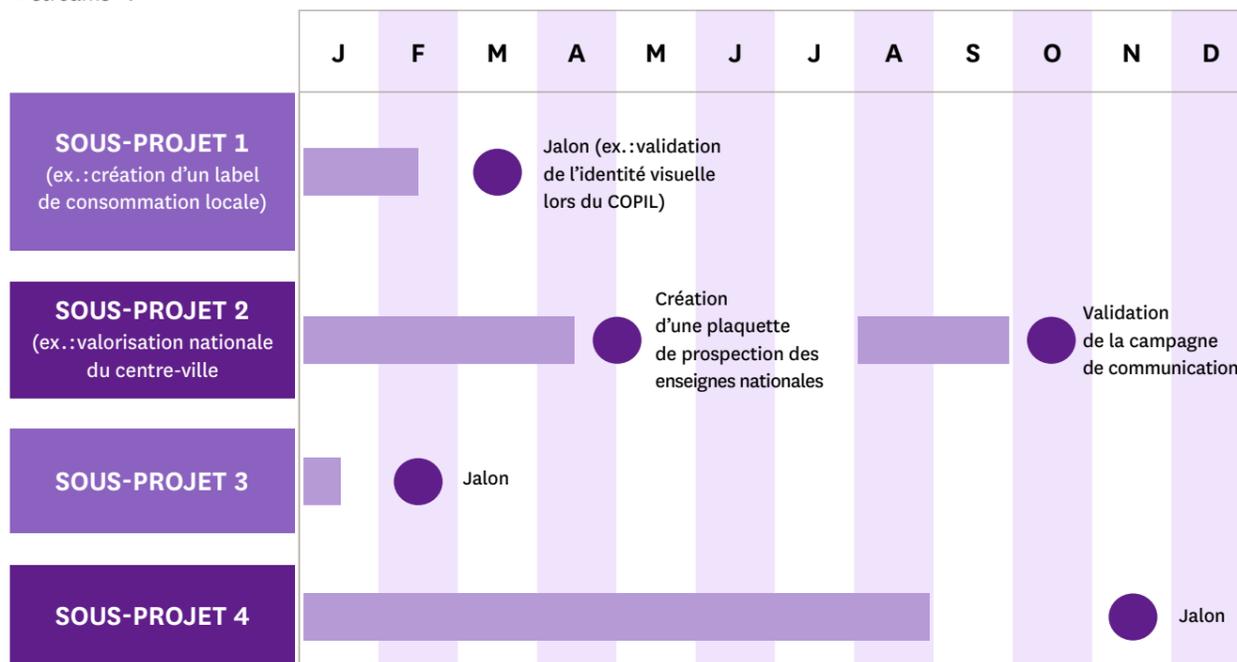


Chiffres clés communication



3 • Une roadmap avec étapes d'évolution identifiées et datées.

Il s'agit d'une représentation visuelle qui rassemble sur un même document (souvent affiché en grand format dans une salle) les étapes clés d'un projet ainsi que leur découpage en sous-projets, souvent appelés « streams ».



Modalités de pilotage

Ces outils résultent d'un travail collectif de réflexion, à animer à la fois dans la continuité (mode projet) et ad hoc en fonction de l'actualité des sujets de questionnements (ateliers thématiques ponctuels). Voici deux exemples de modalités de pilotage.

• **Développement d'une structure en mode projet** : réunions régulières, suivi d'un plan d'action avec attribution des rôles et responsabilités suivant les bonnes pratiques de gestion de projet (RACI : Responsable,

Accountable, Consulted, Informed), comités de pilotage, comité de gouvernance (ou de direction).

• **Animation d'ateliers thématiques ponctuels visant à favoriser la réflexivité des acteurs**, par exemple sur la base d'études ou de résultats produits par un observatoire du commerce. Un tel observatoire peut piloter la production de statistiques et d'études ad hoc sur les transformations du commerce sur le territoire. On peut attendre de la mise en discussion de ces résultats une capacité à remettre en cause l'existant, à générer des propositions et à élaborer de nouvelles solutions.

3.3 Les fondamentaux d'une organisation plastique à travers 3 piliers organisationnels

Peu importe la (les) logique(s) retenue(s), le bureau du commerce joue fondamentalement un rôle de hub, travaillant à la rencontre des parties prenantes du commerce local pour en catalyser les transformations. Trois piliers organisationnels vont assurer la capacité du bureau du commerce à concrétiser la ou les logique(s) de dynamisation du commerce envisagée(s). Ces trois piliers sont fondamentaux car ils ne s'improvisent pas et doivent être travaillés sur la durée.

convient de prêter une attention particulière à leur satisfaction : garder des partenaires intéressés n'est pas une option ! La ligne de crête de cet équilibre partenarial est à trouver entre la recherche de la participation de tous, et l'intégration de la diversité institutionnelle des intérêts, expertises, objectifs, etc., au sein du bureau du commerce.

Exemples

Parmi les structures de dynamisation du commerce observées, la gouvernance partagée n'était pas systématique, et la Ville gardait souvent le contrôle. Dans tous les cas, on constatait un effort régulier de prise en compte des points de vue des partenaires. Cela peut prendre des formes diverses : par exemple la consultation fréquente des partenaires par le/la manager de centre-ville, de manière informelle et individuelle, ou lors de réunions ouvertes à tous, ou encore l'élaboration collective d'un diagnostic et d'une proposition de plan stratégique avec les partenaires principaux, ensuite validée par la Ville.

À noter

L'enjeu est de conserver des partenaires impliqués et réactifs pour saisir les opportunités.

Pilier n°1 : L'équilibre partenarial

Contexte

Le concept même de bureau du commerce repose sur la pluralité des parties prenantes mobilisées.

Enjeu

Il s'agit de mobiliser une variété de partenaires possibles, chacun avec son expertise et sa contribution propre, pour développer des services à destination des commerçants et des consommateurs du territoire. Puisque la participation des partenaires est essentielle, quelle que soit la logique envisagée, il

Pilier n°2 : La gestion des connaissances

Contexte

Compte tenu des rencontres et des connexions que favorise le bureau du commerce, et de la circulation d'informations que cela occasionne, un autre pilier organisationnel est celui de la gestion des connaissances. Ce pilier est évident pour la logique de guichet unique, mais également présent pour d'autres logiques (par exemple la logique de développement urbain suppose une connaissance fine et actualisée du tissu commercial et urbain).

Enjeu

L'enjeu est d'être en capacité de donner accès à une variété d'informations utiles, ce qui suppose d'avoir collecté, vérifié, s'être approprié et être en capacité de restituer des informations provenant de sources différentes et portant sur des thématiques variées.

Exemples

La gestion des connaissances peut porter sur le fonctionnement des chèques-cadeaux, les principales enseignes présentes sur le territoire, les engagements et réalisations des commerçants labellisés par la ville, etc.

À noter

Si une partie de ces informations peut être numérisée et rendue accessible en ligne (via un portail du bureau du commerce), pour autant nous entendons gestion des connaissances dans un sens plus large que l'élaboration d'un système d'information. Il s'agit aussi de s'assurer que le personnel du bureau du commerce, et leurs relais auprès des différents partenaires, sont bien en capacité de diffuser l'information, ce qui implique également la gestion des compétences d'accueil en front-office. Un tel effort est à mener de façon continue, tant il est certain que les connaissances relatives au commerce seront renouvelées en permanence.

Pilier n°3 : La communication phytigitale

Contexte

Ce pilier concerne la communication du bureau du commerce. Chacune des logiques mettra l'accent sur tel ou tel aspect (par exemple : valoriser les lieux ou valoriser la communauté). Dans tous les cas, il apparaît nécessaire de s'assurer de pouvoir diffuser la communication phytigitale à l'échelle d'un territoire et d'incarner ce territoire commercial.

Enjeu

En tant que lieu, le bureau du commerce incarne et réunit ponctuellement les parties prenantes du commerce local. Il ne peut néanmoins pas les maintenir connectées de façon permanente. Aussi, il convient de maximiser la présence du bureau du commerce vis-à-vis des parties prenantes.

Exemples

Cela peut se traduire par l'adoption d'une présence sociale omnicanale, incluant la communication sur le lieu même mais aussi sur les réseaux sociaux (TikTok, Instagram, etc.).

À noter

Une communication efficace du bureau du commerce suppose l'engagement des parties prenantes. Il est donc souhaitable que les commerçants et les consommateurs suivent les actualités et réagissent dans les fils de discussion.

Contacts

Pilotage de l'étude

Jean-Baptiste Suquet, professeur en Organisation à NEOMA Business School, responsable de l'axe « Future of Organizing » au sein de l'aire de recherche « Future of Work » | jean-baptiste.suquet@neoma-bs.fr

Équipe de chercheurs interdisciplinaire chargée de la réalisation de l'étude :

Pierre Lescoat, professeur de Comptabilité-Contrôle | pierre.lescoat@neoma-bs.fr

Aurélien Rouquet, professeur de Logistique | aurelien.rouquet@neoma-bs.fr

Antoine Souchaud, professeur de Comptabilité-Contrôle | antoine.souchaud@neoma-bs.fr

Marie-Carolina Zanette, professeur de Marketing | marie-carolina.zanette@neoma-bs.fr

Livre blanc réalisé avec le soutien financier du Grand Reims

Crédits

Réalisation des entretiens : *Eteicos*

Mise en page et graphisme : studio.LaBriilique.com

Secrétariat de rédaction : *Aline Cordier Simonneau*

Crédits photo : NEOMA Business School (pages 3 et 6),

Adobe STOCK (pages 9, 10, 12, 13, 17, 23 et 25)

www.neoma-bs.fr

NEOMA
BUSINESS SCHOOL
REIMS · ROUEN · PARIS

**GRAND
REIMS**
COMMUNAUTÉ URBAINE

Reims.fr