

# **L'action des managers de centres-villes : typologie des logiques suivies dans les villes françaises**

**Pierre Lescoat**

**Assistant Professor, NEOMA Business School**

[Pierre.lescoat@neoma-bs.fr](mailto:Pierre.lescoat@neoma-bs.fr)

**Aurélien Rouquet**

**Professor, NEOMA Business School**

[aurelien.rouquet@neoma-bs.fr](mailto:aurelien.rouquet@neoma-bs.fr)

**Antoine Souchaud**

**Associate Professor, NEOMA Business School,**

[Antoine.souchaud@neoma-bs.fr](mailto:Antoine.souchaud@neoma-bs.fr)

**Jean-Baptiste Suquet**

**Professor, NEOMA Business School**

[jean-baptiste.suquet@neoma-bs.f](mailto:jean-baptiste.suquet@neoma-bs.fr)

**Résumé :** Depuis quelques années, une nouvelle fonction s'est développée au sein des villes en vue de repenser la relation avec les commerçants : celle de manager de centre-ville. Alors qu'elle a fait l'objet de peu de travaux, le but de cette communication est de caractériser cette fonction qui se déploie sur les territoires. Pour cela, nous avons réalisé des études de cas auprès d'une trentaine de villes françaises. L'analyse fait ressortir que le management de centre-ville s'inscrit dans quatre types distincts de logiques d'action qui sont 1) le développement urbain ; 2) la création d'un guichet commercial unique ; 3) la promotion des commerçants ; 4) la création d'une communauté. La contribution de la recherche est d'introduire une typologie synthétique permettant de caractériser l'action collective initiée par ces acteurs. Sur le plan managérial, elle constitue un outil intéressant afin d'aider les villes qui veulent se doter de telles fonctions à la configurer ou bien pour les villes qui en disposent déjà à la faire évoluer.

**Mots-clefs :** management public, centre-ville, méta-organisation, commerce, territoire

## INTRODUCTION

Depuis plusieurs décennies, les villes françaises font face au déclin de leur commerce de centre-ville (Metton, 1998). Avec l'essor des hypermarchés en périphérie, l'explosion du commerce en ligne, nombre de villes moyennes ont vu leurs commerces centraux dépérir, situation qu'a encore aggravée la crise de la Covid-19. Au vu du caractère vital du commerce pour leur attractivité et leur dynamisme, les villes ne sont pas restées sans réagir, et ont mené localement dès le début des années 2000 des politiques pour faire face à cette situation. Ces actions locales ont peu à peu conduit à ce qu'une nouvelle fonction managériale s'institutionnalise dans un grand nombre de villes françaises : la fonction de manager de centre-ville. Réunis dans un Club des Managers de Centre-Ville (CMCV), le manager de centre-ville selon la définition même du CMCV, a vocation à faire « *le lien entre la mairie et les commerçants* » et à « *fédérer les énergies et susciter des initiatives afin de rendre le centre-ville attractif pour les habitants et les consommateurs* ». L'émergence de ces managers dans les villes s'inscrit dans une tendance de fond en faveur d'une action publique plus transversale et moins administrative (Arab et Lefevre, 2011). Elle promeut une gouvernance marchande au niveau local qui peut être vue comme la conséquence de la faible intervention historique de l'Etat (Daniau, 2017).

De manière générale, les recherches sur ces managers sont relativement rares. Outre des approches sociologiques (Daniau, 2017), on peut citer des travaux réalisés à l'international sur la question du « *town centre management* ». En Angleterre, Warnaby et al. (1998) introduisent une première typologie des initiatives qui se base sur l'origine des fonds et la nature de la structure organisationnelle retenue. A l'échelle européenne, Coca-Stefaniak et al. (2009) confirment eux aussi la diversité des structures, distinguant de leur côté les initiatives selon leur niveau de formalité et selon leur affiliation au public ou au privé. En France, Heitz-Spahn et al. (2022) ont mené récemment une recherche exploratoire qui insiste elle aussi sur la diversité de structures organisationnelles auxquelles se rattachent les managers de centre-ville et les conduit

à dégager une grille d'analyse de leurs activités. S'inscrivant dans ce courant émergent, l'objectif de cette recherche est de mieux caractériser cette fonction. Précisément, notre objectif est de dégager une typologie théorique (Doty et Glick, 1994) afin de comprendre et distinguer les logiques d'action suivies par ces managers dans leurs villes.

La communication est organisée en quatre parties. Dans la première partie, nous décrivons le contexte qui entoure l'émergence de la fonction de manager de centre-ville, et passons en revue la littérature qui porte sur cette nouvelle forme organisationnelle de management public qui se déploie à l'échelle territoriale. Dans la seconde partie, nous décrivons la méthodologie sur laquelle se fonde notre approche. Notre recherche qualitative d'ordre exploratoire s'appuie ainsi sur l'étude d'une trentaine de cas de villes françaises. Dans la troisième partie, nous présentons nos résultats, qui suggèrent que le management de centre-ville s'inscrit dans quatre types distincts de logiques d'action qui sont : 1) le développement urbain ; 2) la création d'un guichet commercial unique ; 3) la promotion des commerçants ; 4) la création d'une communauté. Finalement, notre quatrième et dernière partie permet de discuter nos résultats au regard de la littérature existante et de formuler des recommandations managériales à destination des villes qui veulent créer une telle fonction ou la faire évoluer. En conclusion, nous identifions enfin les limites de cette recherche, et suggérons plusieurs pistes méritant d'être poursuivies.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

En France, le centre des villes a été historiquement le lieu par excellence du commerce. Avec la généralisation de la voiture après la seconde guerre mondiale, les hypermarchés et centres commerciaux se sont développés en périphérie, pour devenir en quelques décennies les acteurs dominants du commerce (Thil, 1967). Par un effet domino, de nombreuses villes ont alors vu leurs centres se vider de leurs commerces, ce qui est notamment le cas des villes moyennes, du fait de la facilité d'accès à la périphérie depuis le centre. Dans certains cas, le taux de vacances commercial s'est envolé et a conduit à la création de cœur de villes fantomatiques.

## 1.1.L'ESSOR DE LA QUESTION DU COMMERCE DE CENTRE-VILLE

Face à cette situation dramatique, à partir du début des années 2000, un certain nombre de villes se sont emparées de la question commerciale et ont cherché à remédier à cette situation. Le commerce est en effet un élément clef de la vitalité des villes moyennes, et un facteur clef de leur attractivité. Peu à peu, se sont développées au sein des villes moyennes françaises, une nouvelle fonction, celle de « manager de centre-ville » (Daniau, 2017), ainsi que des structures dédiées au commerce, de type « offices du commerce ». Cet essor s'est avéré d'autant plus nécessaire qu'au cours des dernières années, une nouvelle forme de commerce a concurrencé ceux du centre-ville : le e-commerce. L'explosion de la vente en ligne a ainsi accru dans certains cas la dévitalisation de centres urbains déjà largement affaiblis par la grande distribution... et ce phénomène a été encore renforcé par l'épidémie de Covid-19. Enoch et al (2022) indiquent ainsi que durant le Covid, la fréquentation piétonne des rues dans les six villes anglaises qu'ils ont étudiées a baissé de 57 à 75% et qu'à l'issue de la crise, les villes n'ont pas toutes retrouvées leur niveau de fréquentation antérieur. A terme, c'est l'image dramatique de cœurs de villes privés d'activités commerciales et « logistisés » (Fabbe-Costes et Rouquet, 2019) qui risque de se développer. Selon celle-ci, les centres ne seraient plus que traversés pour acheminer les commandes : par les habitants allant retirer leurs commandes dans des drives situés en périphérie (Rouquet, 2014) ; par les prestataires logistiques livrant dans la ville les produits achetés en ligne dans des consignes ou des points-relais ; par des livreurs ubérisés acheminant au domicile des clients de la nourriture depuis des *dark kitchens* ou des *dark stores* remplaçant les restaurants et magasins selon la logique du *quick commerce* (Paché, 2022)

Au niveau national, l'État a peu à peu pris conscience qu'il avait un rôle à jouer. A la suite notamment du rapport *La revitalisation commerciale des centres-villes*, publié en 2016 par l'Inspection Générale des Finances, ont été initiées récemment des politiques publiques volontaristes. L'Etat a notamment lancé en 2018 le plan « action cœur de ville », ciblant les

villes moyennes. Alors que 23% des Français habitent ces villes, le plan prend en compte à la fois les dimensions liées à l'habitat, à l'urbanisme et au commerce. Précisément, il «  *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* »<sup>1</sup>. Signe de l'importance stratégique de ce plan, l'État a mobilisé sur la durée du plan (2018-2022) près de 5 milliards d'euros, dont 20% ont été consacrés au commerce. Le 30 octobre 2022, la ministre chargée des PME et du commerce Olivia Grégoire a annoncé par ailleurs la mise en place d'un « Conseil National du Commerce ». Piloté par Thierry Mandon, ce conseil sera doté d'une enveloppe de 24 millions d'euros, pour mener 10 à 30 démonstrateurs, qui seront financés en lien avec les collectivités locales<sup>2</sup>. Parallèlement, un nouveau volet du programme Action Cœur de Ville est prévu : il devrait être porté au côté 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. Au-delà de ces aspects, l'État aborde également de plus en plus la question des centres-villes dans cette perspective de la transition écologique. L'État a ainsi récemment lancé en mai 2021 l'appel à manifestation d'intérêt « Démonstrateurs de la ville durable ». L'appel doté de 305 millions d'euro a labellisé 39 projets dans des villes, dont un certain nombre touchent directement la question du commerce de centre-ville.

## **1.2. UNE LITTÉRATURE EMERGENTE SUR LES MANAGERS DE CENTRE-VILLE**

De manière générale, la littérature sur les managers de centre-ville reste émergente, même si un courant de recherche s'est développé à l'international sur la question du *town center management*. Les travaux suggèrent que le management de centre-ville s'inscrit à l'interface public/privé (Daniau, 2017), et traduit la volonté des collectivités de développer une gestion partenariale des centres-villes (Bondue, 2004) en intégrant les commerçants. Le manager de centre-ville est ainsi un acteur qui fait le pont entre public et privé, et fait avec de nombreux

acteurs. En Italie, De Nisco et al. (2008) montrent concrètement la multiplicité de parties prenantes concernées par la question dans la ville italienne de Bénévent. Cette multiplicité s'explique par le fait que l'action de ces managers renvoie à plusieurs aspects (Heitz-Spahn et al., 2022) : le foncier, l'urbanisme, le commerce. Plus généralement, l'un des ressorts de ces démarches est de développer des avantages compétitifs pour les villes (Warnaby et al., 1998).

Par ailleurs, les quelques travaux sur le sujet soulignent la diversité de formes organisationnelles auxquelles se rattachent ces fonctions de “managers de centre-ville” et les éventuelles “offices du commerce” associées. Celles-ci prennent des formes complexes et variées en fonction des particularités propres à chaque écosystème urbain et de leur niveau d'ambition. C'est-ce que traduit clairement plusieurs typologies. Warnaby et al. (1998) distinguent les initiatives qui se sont développées en Angleterre selon l'origine des fonds et la nature de la structure organisationnelle retenue. A l'échelle européenne, Coca-Stefaniak et al. (2009) retrouvent eux aussi cette diversité des structures, distinguant de leur côté les initiatives selon leur degré de formalité et selon leur affiliation au public ou au privé. Cette diversité est confirmée par les rares recherches menées en France sur le sujet, et notamment les récents travaux de Heitz-Spahn et al. (2022). Ceux-ci mettent aussi en évidence la richesse du rôle de ces managers, et soulignent que leur action peut prendre plusieurs formes, en fonction d'un certain nombre de variables de contingence comme : le patrimoine culturel et économique de la ville ; la position géographique des villes ; l'expérience antérieure et la formation des managers.

### **1.3. QUELLES LOGIQUES D' ACTIONS SUIVIES PAR LES MANAGERS DE CENTRE-VILLE ?**

Au final, il ressort de la littérature que l'action des managers de centre-ville reste peu caractérisée. Les travaux témoignent de la diversité des formes organisationnelles que prend leur action ; illustrent leur rôle d'interface entre public et privé ; soulignent la richesse et la complexité de leur fonction de manager ; attestent de la multiplicité des aspects de leur mission, etc. Cependant, alors que le management de centre-ville apparaît se contextualiser localement

de manière différente, en fonction d'un certain nombre de variables de contingences, il n'existe pas à notre connaissance de typologie d'ensemble permettant de caractériser et distinguer les différentes logiques d'actions suivies par ces acteurs. C'est l'objectif que nous poursuivons dans cette communication, qui vise à mieux comprendre les stratégies suivies par les villes.

## **2. UNE TRENTAINE D'ETUDES DE CAS DE VILLES FRANCAISE**

En vue de comprendre les différentes logiques suivies par les villes en termes de management de centre-ville, nous avons décidé de réaliser des études de cas. Les études de cas sont en effet particulièrement adaptées lorsque l'objectif de la recherche est le développement théorique, comme c'est le cas ici, le management de centre-ville étant un sujet encore peu exploré.

### **2.1. DESIGN DE LA RECHERCHE**

Lorsque l'on procède par étude de cas, un point crucial est de déterminer le nombre de cas à étudier. D'un côté, il peut être intéressant sur le plan théorique de se limiter à étudier un ou deux cas en profondeur (Dyer & Wilkins, 1991). Si l'on suit une telle stratégie, les cas retenus doivent être extrêmes, de type « talking pig » (Siggelkow, 2007), afin que l'on puisse tirer de ou des quelques cas étudiés des données riches et intéressantes sur le plan théorique. Une stratégie inverse consiste à multiplier les études de cas (Eisenhardt, 1989). Dans le cadre d'une telle stratégie, les cas doivent alors être choisis plutôt dans une logique de variété (Yin, 2014). Une telle stratégie permet par nature d'assurer une meilleure généralisation analytique des résultats, mais elle a l'inconvénient de moins donner accès à une compréhension riche et en profondeur des différents cas. Aucune de ces deux stratégies n'est évidemment supérieure, le point clef étant que le design retenu soit adapté au contexte de la recherche.

Pour ce qui est de cette recherche, au vu de notre objectif qui était de dégager les logiques suivies par les villes françaises en matière de management de centre-ville, nous avons opté pour la réalisation de cas multiples et variés. Par l'intermédiaire de contacts noués avec le club des managers de centre-ville (CMCV), nous avons ainsi identifié une vingtaine de villes ayant mis

en œuvre des démarches de management de centre-ville et pouvant faire l'objet d'une étude. Dans ce cadre, nous n'avons donc pas au départ une définition précise du type de villes que nous souhaitons étudier ou du type d'initiative qui nous intéressait, et sommes partis du point de vue des acteurs du terrain pour constituer notre échantillon. Dans un esprit boule de neige, nous avons intégré à l'échantillon des villes supplémentaires lorsqu'elles étaient suggérées par nos interlocuteurs (qui nous mettaient alors en contact). Au cours de cette phase, nous avons toutefois veillé à ce que notre échantillon soit varié et comprenne des villes de différentes tailles (petites, moyennes et grandes villes), et situées dans différentes régions. A ce stade, nous avons par ailleurs fait le choix d'exclure Paris et les villes de l'agglomération parisienne, celles-ci présentant des caractéristiques par trop extrêmes par rapport aux autres villes françaises.

## **2.2.COLLECTE DES DONNEES**

En matière de collecte des données, nous avons alors déployé une démarche en deux temps. Tout d'abord, une enquête qualitative par téléphone a été réalisée auprès de la vingtaine de managers de différentes villes que nous avons identifiées avec le CMCV. Pour cela, nous avons construit un guide d'entretien exploratoire comprenant plusieurs thèmes : les caractéristiques de la ville / du territoire dont l'interlocuteur est en charge ; les structures de dynamisation du commerce mises en place ; les récits de mise en place des structures de dynamisation ; les services proposés ; les thèmes spécifiques (branding, pilotage, RH, gouvernance, logistique, digitalisation) ; les caractéristiques de la personne interrogée (voir Annexe 1). Après avoir testé et validé ce guide lors de 3 premiers entretiens, la réalisation des entretiens suivants a été confiée par l'équipe de 4 chercheurs à un prestataire, qui a conduit les entretiens durant le second semestre 2022. Les entretiens, qui ont duré entre 24 et 82 minutes ont fait l'objet d'une retranscription intégrale. En accord avec notre logique de développement théorique, rappelons que nous avons au cours de cette phase été amenés à enrichir et élargir notre échantillon. Ainsi, à la suite du retour de certains managers interrogés, nous avons décidé d'inclure certains cas de

ville qui n’avaient pas forcément été identifiés et sélectionnés au départ, et dont certains interviewés pensaient qu’ils pourraient nous permettre d’enrichir notre compréhension.

#	Ville	Population (INSEE 2019)	Type de ville	Durée entretien	Cas approfondi
1	Cahors	20 877	Moyenne	79	Oui
2	Roubaix	99 294	Moyenne	72	Oui
3	Mulhouse	109 531	Grande	38	Oui
4	La Rochelle	79 333	Moyenne	81	Oui
5	Antibes	74 253	Moyenne	77	Oui
6	Bayonne	53 063	Moyenne	50	Oui
7	Rennes	224 655	Grande	48	Oui
8	Courtenay	3 972	Petite	38	-
9	Bresse Haute-Seille	19 032	Intercommunalité	83	-
10	Poitiers	91 487	Moyenne	37	-
11	Valence	66 149	Moyenne	49	-
12	Sens	36 623	Moyenne	62	-
13	Rochefort	24 266	Moyenne	58	-
14	Pays de l’Arbresie	38 438	Intercommunalité	69	-
15	Cagnes	52 669	Moyenne	71	-
16	Neuville sur Saône	7 650	Petite	24	-
17	Dole	24 604	Moyenne	54	-
18	Lyon 7è	83 066	Grande	72	-
19	Niort	61 027	Moyenne	68	-
20	Oullins	26 831	Moyenne	58	-
21	Saint Priest	47 211	Moyenne	52	-
22	Villeurbanne	153 294	Grande	68	-
23	Lyon Presqu’île	62 112	Grande	37	-
24	Saint Raphaël	36 628	Moyenne	37	-
25	Mont de Marsan	31 220	Moyenne	55	-

Tableau 1 : échantillon des cas étudiés

A l’issue de cette première phase, nous avons fait une première lecture des entretiens. Cela nous a alors permis d’identifier parmi les cas étudiés un certain nombre de villes particulièrement en pointe en matière de management de centre-ville. Dans un deuxième temps de la recherche, nous avons alors cherché à approfondir notre connaissance de ces cas intéressants et en pointe. Pour cela, un membre de l’équipe de recherche a repris contact avec le manager qui avait été interrogé, en vue de pouvoir se rendre sur place. Au cours de ces visites d’1 à 2 jours, des

entretiens complémentaires ont alors été réalisés avec les managers de centre villes, et avec les membres éventuels de leurs équipes. Par ailleurs des observations ont été réalisées au sein de la structure de commerce, ainsi que dans les rues et les magasins du centre de ville, qui ont donné lieu systématiquement à la prise de photographies. Enfin, un certain nombre de documents complémentaires ont été collectés durant ces visites (rapports d'activités, statuts, budgets, plans stratégiques, conventions de partenariat...). La liste des sept villes ayant fait l'objet d'un traitement approfondi est présentée dans la dernière colonne du Tableau 1.

### **2.3. ANALYSE DES DONNEES**

Comme c'est le cas dans la plupart des démarches de construction théorique, l'analyse des données a commencé au cours de la phase de collecte. Comme évoqué plus haut, c'est ainsi à la suite d'une première analyse des cas, que nous avons décidé d'approfondir certains cas intéressants. Une fois que la quasi-totalité des données avaient été collectées, l'équipe de 4 chercheurs s'est finalement retrouvée en séminaire de deux jours à la fin de 2022. Au préalable, les différents cas avaient été répartis entre les membres, charge à chaque membre de procéder à une analyse intra-cas (lecture approfondie de l'entretien, des éventuels documents et photos, etc.). Lors de ce séminaire de recherche, chaque membre de l'équipe a alors présenté aux autres les caractéristiques saillantes des cas qu'il avait analysés. Cette présentation a alors été le point de départ de l'analyse inter-cas, et permis de faire peu à peu ressortir les dimensions saillantes en vue de caractériser les logiques de managérialisation des centres-villes. Précisément, par un processus itératif, cette étape a fait émerger un ensemble de variables avec lequel l'équipe a pu caractériser quatre grands types de logiques distinctes à l'œuvre au sein des villes. Ces logiques sont centrées sur : 1) le développement urbain ; 2) la création d'un guichet commercial unique ; 3) la promotion des commerçants ; 4) la création d'une communauté.

Nous décrivons chacune de ces logiques à l'œuvre dans la partie résultats, en utilisant le même canevas pour présenter chacune d'elles. Ce canevas a émergé de l'analyse inter-cas et s'articule

autour de trois dimensions qui agrègent les différentes variables qui ont émergé durant l'analyse et qui sont : 1) la philosophie managériale sous-jacente à la logique identifiée ; 2) les techniques et outils qui supportent celles-ci ; 3) l'écosystème organisationnel dans laquelle cette logique se met en œuvre. Pour illustrer chacune des quatre logiques, nous avons choisi d'utiliser dans notre section résultats des verbatims particulièrement exemplaires issus de nos entretiens, ainsi que des documents divers (photos, support de communication, etc.). Il est à noter que plusieurs logiques peuvent être présentes dans une même ville, ce qui est notamment le cas lorsque la ville est en pointe en matière de management de centre-ville. Cela fait qu'une même ville peut très bien être citée à l'appui de deux voire de trois logiques distinctes.

Nous avons pris plusieurs précautions pour assurer la fiabilité de notre démarche (Perreault et Leigh, 1989). L'équipe de recherche s'est réunie tout au long du processus de recherche pour faire le point sur l'avancement de celle-ci. Ces réunions nous ont permis de comparer les caractéristiques de chaque cas au fur et à mesure de la recherche. Au cours d'un séminaire résidentiel de deux jours, l'équipe a collectivement élaboré la grille de codage mentionnée plus haut, ce qui a permis ensuite aux membres de coder les pratiques qu'elle avait observées. Lorsque des divergences apparaissaient dans les méthodes de l'équipe, nous avons pu en discuter au cours de réunions pour trouver un consensus. En plus de ces réunions, nous avons prévu de présenter nos résultats aux membres du club des managers de centre-ville lors de leur séminaire annuel qui se tiendra en juin prochain. Naturellement, nous prévoyons de prendre en compte leurs éventuelles remarques et de les intégrer en vue d'amender et enrichir nos résultats.

### **3. QUATRE LOGIQUES POUR LE MANAGEMENT DE CENTRE-VILLE**

L'analyse des cas fait ressortir que le management de centre-ville s'inscrit dans quatre types de logiques d'action qui sont 1) le développement urbain ; 2) la création d'un guichet commercial unique ; 3) la promotion des commerçants ; 4) la création d'une communauté. Chacune de ces 4 logiques véhicule une philosophie managériale spécifique, mobilise des outils et technique

Dimensions		Développement Urbain	Guichet Unique/Hub Service	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 clef	Réduire la vacance commerciale et développer l'attractivité urbaine	Fluidifier les relations villes-commerce	Valoriser l'offre commerciale	Créer une communauté de consommation
	Challenges posés par le contexte	Centre 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...) et redéfinition des modes de consommation
	Domaine d'intervention	Immobilier	Administratif	Marketing	Stratégie politique
Techniques / Outils	Ressources Outils clefs	Boutique à l'essai, compteur de flux piétonniers, outils de cartographie, expertise immobilière, politique d'aménagement urbain	Vademecum des démarches Guichet accueil / orientation Automatisation des démarches administratives / formation au digital	Événementiel (ex: braderie) Prestations de service com / valorisation / formations Services mutualisés (ex: chèques cadeaux)	Battre monnaie locale, Attribution de labels, Audits environnementaux Plateformes (logistiques, phygital, d'économie circulaire)
	Incarnation	Structure dédiée (type foncière)	Interfaces (bureau, page web, moteur de recherche)	Marque	Valeurs de territoire
	Politique de communication	Supports de prospection commerciale (plaquettes...)	Page / Site web dédié, moteur de recherche, Lieu d'accueil	Réseaux sociaux / sites web vitrine	Manifeste urbain
	Indicateurs clefs	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...	Flux piétonnier, satisfaction consommateur, nombre de posts sur les réseaux, CA des actions de promotion	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	Les 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 (digital et/ou physique)	Méta-organisations de commerçants	Méta-organisation multi parties prenantes

Tableau 2 : typologie des logiques de managérialisation des centres villes

qui lui sont propres et repose sur un écosystème organisationnel particulier. Au sein d'une même ville, plusieurs logiques peuvent bien sûr coexister, et ces logiques doivent être comprises comme étant des idéaux-types au sens wébérien (Tableau 2).

### **3.1. LA LOGIQUE DE DEVELOPPEMENT URBAIN**

#### **3.1.1. 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 clef 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 : *« Moi, mon poste a été mis en place en 2011, en tant que manager du commerce de la ville de Mulhouse, avec une priorité et un axe très fort qui est le centre-ville. En 2011, la problématique était qu'on était la ville avec le taux de vacance le plus important en France (14%) »* (Mulhouse). De tels taux de vacances sont 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 : *« le souci aujourd'hui c'est que 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 paupérisent... »* (Mont-de-Marsan).

#### **3.1.2. Des techniques centrées autour de l'immobilier commercial**

Sur le plan technique, le développement urbain s'appuie sur des outils qui sont avant tout centrés sur l'immobilier commercial. Les techniques et outils identifiés varient selon les cas et incluent par exemple : la création de *« périmètre de préemption »* qui aident 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, un à côté de la mairie, où il y a beaucoup de*

*restaurants et 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 louer ; 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'informations sur l'immobilier commercial : « Notre système d'indicateur 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 sollicité pour connaître l'offre autour, est-ce que c'est pertinent d'installer ça, qu'est-ce qu'on a à deux-cents mètres, etc. » (Valence). Logiquement, un indicateur particulièrement suivi est le taux de vacance, qui permet de faire état des progrès de l'action et qui est un élément clef 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 trente pour cent en 2014 et au 31 décembre 2021 on était descendu à sept pour cent » (Sens).*



*Illustration : Pop-up store : Mulhouse*

### 3.1.3. Des structures portées par les collectivités

En règle générale, cette logique est portée avant tout par les collectivités. L'existence d'un fort taux de vacances peut être en effet 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) : « *Destination Gratte-Ciel n'a pas d'existence juridique. C'est une structure partenariale, qui est régie par une charte co-signée par tous les acteurs que j'ai cités précédemment. Le représentant légal et juridique, c'est le directeur général de notre SEM* » (Villeurbanne). La structure n'inclut pas en général 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). Sa cible peut être 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 weekend 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 de 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).

### **3.2.LA LOGIQUE DE GUICHET UNIQUE**

#### **3.2.1. 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, ce qui fait qu'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).

#### **3.2.2. Des offices de commerce ouvertes et situées au cœur des villes**

En termes technique, une telle logique conduit alors les collectivités à se doter, sur le modèle des offices du tourisme, d'office du commerce. Situées en centre-ville, ces offices sont localisées dans des lieux visibles et centraux, accessibles aux commerçants qui y trouvent un

guichet unique de service : *« 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 un pas un standard ou trente 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 de 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 2h (10h-midi), soit des fois 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.).

### **3.2.3. 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 : *« 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). 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.

### **3.3.LA LOGIQUE DE PROMOTION DES COMMERÇANTS**

#### **3.3.1 Valoriser l'offre commerciale du centre-ville**

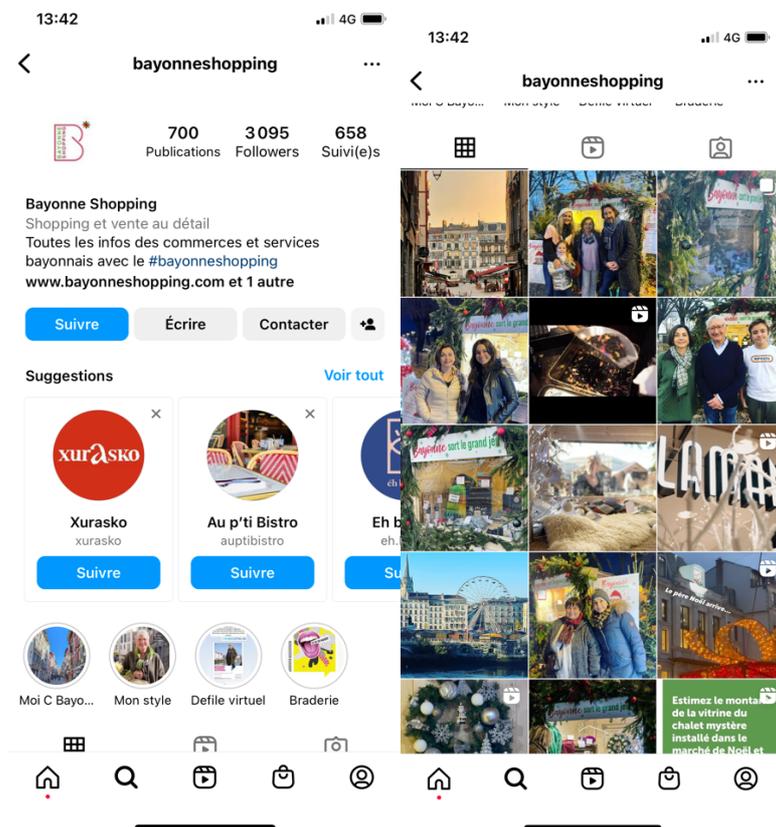
L'essor du management de centre-ville s'inscrit par ailleurs dans la volonté de mieux promouvoir auprès des consommateurs l'offre commerciale du centre-ville : *« Oui, là c'est vraiment du marketing territorial (...) L'idée c'est plutôt de faire de la promotion, avec une com' sympa, des outils autres... »* (Lyon Presqu'île). 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 : *« mais 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). L'objectif est dans ce cadre 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). Suite au Covid et à 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'Abresles).*

### **3.3.2. Accompagner la digitalisation et favoriser la fréquentation des commerces**

Sur le plan technique, une telle logique conduit évidemment à mettre en place des outils pour accompagner sur le plan digital les commerçants : « 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 plates-formes 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 marketplace locale rivalisera à hauteur de l'attente des clients, de la facilité qu'ils ont sur d'autres plateforme* » (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 être parfois 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 premier mai, ou Pâques, « achetez le gigot chez Rosiers » (Neuville). 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 outils de fidélisation qui sont des chèques cadeaux. On a créé une carte réservée aux salariés de la ville, il y a dix-sept mille salariés à Bayonne. On a une carte qui est diffusée à quatre-mille salariés pour l'instant. C'est une carte d'avantage, c'est comme une carte de CE, quand vous la présentez, vous avez dix pour cent chez quatre-vingt-dix partenaires. On essaye d'augmenter le nombre de partenaires. Ça, ce sont des outils de fidélisation et de valorisation du centre-ville » (Bayonne).*



*Illustration : Instagram de Bayonne shopping*

### **3.3.3. Faire avec les associations de commerçants**

A 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 ou non qu'elles fonctionnent 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 asso 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)



*Illustration : Office de commerce d'Antibes*

### **3.4.LA LOGIQUE DE CONSTITUTION D'UNE COMMUNAUTE DURABLE**

#### **3.4.1. Se saisir avec les commerçants des grands enjeux d'habitabilité**

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, elle se pose clairement, et on se dit tous que c'est sans doute la structure de 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). Précisément, l'objectif est de fédérer les parties prenantes du territoire (habitants, entreprises, etc.), en mettant en avant 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).

#### **3.4.2. Labelliser les commerçants et créer des plates-formes logistiques communes**

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. C'est par exemple un label « zéro déchet » qui a été lancé par 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 ou c'est exactement les mêmes critères, et ça permet de challenger un petit peu les commerçants qui sont déjà labellisés depuis longtemps sans que face à faire tous les efforts pour pouvoir acquérir le label expert mais c'est les mêmes conditions, c'est avoir les engagements obligatoires, les engagements, le nombre d'engagement*

*minimum, mais dans la partie expert au lieu de label* » (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'Abresles). Un autre type d'initiative qui se développe est plus centrée 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 immédiat du centre-ville, qui contribue à maintenir une activité et à offrir des espaces de logistique* ». Bayonne a également fait de même : « *Il y a une société qui s'occupe de la livraison au 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).



*Illustration : Plaquette de livraison à La Rochelle*

### 3.4.3. 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, comme à la Bresse : *« 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 2 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 Selle).

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 co-construire la démarche : *« on a lancé les Ateliers du commerce toutes les semaines pendant 2 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. Et de vraies séances de travail qui ont débouché sur des propositions »* (Mulhouse). Cela suppose que la personne en charge ait une vraie capacité à interagir avec une multiplicité de parties prenantes qui aille au-delà des seuls commerçants pour 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, où cette notion d'action transversale qui associe tant les services de la ville, mais aussi les services de l'agglomération parce que la*

*collecte des déchets c'est une compétence d'agglomération, parce que la végétalisation, c'est une compétence ville, mais derrière, il faut aussi pouvoir en termes d'articulation et de logistique et de transport faire en sorte que les problématiques qui sont liées à l'accès au centre-ville avec des véhicules types véhicules poubelles, les véhicules qui contribuent aussi à accompagner la végétalisation quand il faut arroser les plantes, et ce que ça implique ».*

#### **4. DISCUSSION**

La contribution théorique de cette recherche consiste en (1) l'identification de quatre types de logiques distinctes afin de comprendre l'action menée par les managers de centre-ville, et (2) pour chacune des quatre logiques, leur caractérisation qui s'appuie sur une liste identique de variables regroupées en trois catégories. Notre communication contribue à la littérature existante en fournissant une compréhension synthétique de l'action des managers de centre-ville. Elle permet également de formuler des recommandations managériales à destination des villes qui veulent mettre en place un manager de centre-ville ou de celles qui en ont déjà un en place, et qui souhaiteraient enrichir ou faire évoluer ses missions.

##### **4.1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES**

La principale contribution de cette recherche est la saisie d'un ensemble cohérent et holistique de variables qui nous permettent de comprendre et de conceptualiser les logiques d'action suivies par les managers de centre-ville. Une logique d'action se caractérise par une philosophie managériale, s'appuie sur des techniques et outils propres, et repose sur un écosystème organisationnel distinct. Chacune de ces trois catégories regroupe plusieurs variables, identifiées à l'aide des études de cas, et dont on peut constater qu'elles font écho à un certain nombre de variables déjà identifiées au sein de la littérature. La valeur ajoutée de la typologie est cependant de caractériser des logiques globales, qui permettent de faire sens de l'action des managers de centre-ville et montrer la diversité et la cohérence des logiques qu'ils déploient.

Sur un plan plus conceptuel, même si nous devons affiner notre analyse, il semblerait que ces cas permettent de contribuer aux différentes littératures qui explorent la façon dont des acteurs hétérogènes tentent d'agir de concert à travers la formation d'organisations partielles (Ahrne & Brunsson, 2019), de méta-organisations multi parties prenantes (Ahrne & Brunsson, 2008), de méta-organisations sectorielles ouvertes sur des formes d'altérité et sur la société civile (Berkowitz & Souchaud, 2019), ou encore d'objets organisationnels qui entretiennent volontairement un certain flou sur leurs frontières (O'Mahony, S., & Bechky, B. A., 2008). Nous avons en effet ici documenté une forte variété de modes et de structures de coordination d'acteurs locaux hétérogènes dont nous pouvons suivre l'évolution au cours du temps autour de l'émergence et du développement de cette nouvelle fonction de manager de centre-ville.

#### **4.2. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES**

Sur le plan managérial, notre recherche présente plusieurs contributions à destination des villes et des managers de centre-ville. D'abord, elle met en évidence que plusieurs logiques d'action peuvent être suivies par ces derniers. Ces logiques ne sont pas exclusives les unes avec les autres, certains managers et certaines villes en poursuivant plusieurs en même temps. Dans ce cadre, l'enjeu pour une ville et pour un manager de centre-ville est alors de déterminer quelles logiques ils veulent prioritairement suivre, en ayant en tête que chaque logique peut s'avérer plus ou moins pertinente en fonction du contexte : l'existence d'un fort taux de vacance commerciale justifiera la logique de développement urbain ; l'importance accordée par une ville aux enjeux de durabilité plaidera pour la logique de communauté, etc.

Ensuite, une fois la ou les logiques identifiées, cette typologie constitue un outil intéressant en vue de mettre en place de manière opérationnelle une démarche (cas d'une ville n'ayant pas de manager de centre-ville), ou d'auditer une démarche existante et de la faire évoluer (cas d'une ville ayant déjà en place un manager de centre-ville). Les logiques identifiées possèdent en effet une cohérence propre et requièrent que des choix différents soient faits en termes d'approche,

d'outils et d'écosystème organisationnel. Ainsi, les compétences du manager de centre-ville ne devront pas être les mêmes lorsque la priorité est la promotion des commerçants, et lorsque la priorité est inversement la création d'un guichet unique ; les indicateurs de performance devront être définis différemment selon les logiques retenues ; la structure organisationnelle devra être adaptée et faire une place différente aux acteurs publics et aux commerçants, etc.

## **CONCLUSION ET PISTES DE RECHERCHE**

En dépit de son intérêt, notre recherche n'est pas exempte de limites, qui constituent autant de perspectives futures de recherche. Tout d'abord, afin de tester la robustesse de notre typologie, il serait intéressant dans le futur d'étudier d'autres cas que ceux sur lesquels s'appuie cette recherche. D'un côté, il pourrait être pertinent de mener une approche comparative avec d'autres pays. Le cas anglais apparaît potentiellement intéressant, du fait de l'ancienneté des démarches en termes de *town center management* qui y ont été mises en place. De l'autre, il pourrait être judicieux aussi de se tourner vers les plus petites villes, que nous avons ici peu étudiées. Les petites villes et villages sont particulièrement concernés par la désertification de leurs centres, et disposent par ailleurs de bien moins de ressources que les villes moyennes. Étudier des cas emblématiques de redynamisation des centres villes au sein de petites villes pourrait ainsi constituer une perspective de recherche particulièrement utile.

Ensuite, il serait intéressant de compléter notre approche typologique par des études de cas approfondies, en vue de mieux comprendre les facteurs clefs de succès de l'action des managers de centre-ville. Une possibilité serait d'une part d'étudier le cas de villes ayant connu une réussite exemplaire en matière de management de centre-ville, et de retracer à l'aide d'une démarche processuelle la manière dont la démarche s'est construite autour du temps. Une autre possibilité pourrait être de mener des recherches collaboratives (recherche-action ou intervention) avec des villes souhaitant mettre en place des managers de centre-ville, afin de mieux comprendre de l'intérieur les difficultés associées à ces démarches. C'est d'ailleurs un

tel projet de recherche que l'équipe de recherche est en train de mettre en place avec une ville française, qui a prévu de se doter en 2023 d'un office de commerce.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham, Glos, UK: Edward Elgar Publishing.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2019). *Organization outside organizations. The abundance of partial organization in social life*, Cambridge: Cambridge University Press, 2019, 443 pages
- Berkowitz, H., & Souchaud, A. (2019). (Self-) regulation of sharing economy platforms through partial meta-organizing. *Journal of business ethics*, 159(4), 961-976.
- Bondue, 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
- Coca-Stefaniak, J. A., Parker, C., Quin, S., Rinaldi, R., & Byrom, J. (2009). *Town centre management models: A European perspective*. *Cities*, 26(2), 74-80.
- Daniau, A. (2017). Gouverner avec le marché : le cas du management commercial de centre-ville. *Revue française de sociologie*, 58(3), 451-474.
- De Nisco, A., Riviezzo, A., & Napolitano, M. R. (2008). The role of stakeholders in town centre management: guidelines for identification and analysis. *Journal of Place Management and Development*.
- Diriker, D., Porter, A. J., & Tuertscher, P. (2022). Orchestrating open innovation through punctuated openness: A process model of open organizing for tackling wicked multi-stakeholder problems. *Organization Studies*, 01708406221094174.
- Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of management review*, 19(2), 230-251.
- Enoch, M., Monsuur, F., Palaiologou, G., Quddus, M. A., Ellis-Chadwick, F., Morton, C., & Rayner, R. (2022). When COVID-19 came to town: Measuring the impact of the coronavirus pandemic on footfall on six high streets in England. *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*, 49(3), 1091-1111.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fabbe-Costes, N., & Rouquet, A. (2019). *La logistisation du monde-Chronique d'une révolution en cours*, Presses universitaire de Provence.
- Heitz-Spahn, S., Belaud, L., & Siadou-Martin, B. (2022,). Un état des lieux exploratoire des fonctions du manager de centre-ville. In 25ème colloque Etienne Thil.
- 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.
- Michaux, V. (2011). Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires. *Revue française de gestion*, (8), 35-60.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary organizations: Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative science quarterly*, 53(3), 422-459.

- Paché, G. (2022). Logistique & Quick Commerce: Accompagner la digitalisation de la distribution. *Management & Datascience*, 6(3).
- Perreault Jr, W. D., & Leigh, L. E. (1989). Reliability of nominal data based on qualitative judgments. *Journal of marketing research*, 26(2), 135-148.
- Rouquet, A. (2014). La distribution par «drive»: définition et typologie. *Décisions Marketing*, 65-78.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of management journal*, 50(1), 20-24.
- Thil, E. (1967). *Les Inventeurs du commerce moderne: postface de Bernardo Trujillo; des grands magasins aux bébés-requins*. Arthaud.
- Warnaby, G., Alexander, A., & Medway, D. (1998). Town centre management in the UK: a review, synthesis and research agenda. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(1), 15-31.

## **ANNEXES : GUIDE D'ENTRETIEN**

### **Caractéristiques de la ville / du territoire dont l'interlocuteur est en charge**

Population + superficie + dynamique démographique & économique de la ville / du territoire ? Nombre et typologie des commerces ? Nombre et existence des associations de commerçants, ou plus largement de structures collectives (ex : service de livraison mutualisé) ?

### **La (les) structure(s) de dynamisation du commerce mise(s) en place**

Quel est le concept de votre structure de dynamisation ? Quel est (sont) son (ses) but(s) ? Combien de commerçants et quel type de commerçants touche-t-elle ? Quelles sont les institutions mobilisées au sein de la structure ? Quelles sont les ressources dont elle dispose pour mener à bien son action (budget, nombre d'employés) ?

### **Récit de mise en place de la structure de dynamisation**

Quand et comment est apparu l'idée de cette structure ? Quelles ont été les grandes étapes de sa mise en œuvre ? Le concept a-t-il évolué depuis la création de la structure ? Y a-t-il eu une évolution dans l'accueil à cette structure par les différentes parties prenantes ?

### **Services proposés**

Quels sont les services proposés par la structure ? Proposez-vous des formations à destination des commerces et si oui de quels types ? Avez-vous mis en place un site internet pour valoriser les commerces de la ville ? Proposez-vous des services incluant la vente en ligne ou la livraison ? Quels services envisagez-vous de développer à l'avenir ?

### **Focus spécifiques**

**Branding** : Quelle identité a été associée à cette structure ? L'identité de la structure a-t-elle été pensée en lien avec d'autres identités (de territoire ou de plateforme notamment) ? Qui a conçu l'identité ? Quelle stratégie de communication a été adoptée (cibles, canaux de communication, messages) ? Avez-vous une communication intégrée aux réseaux sociaux ?

**Pilotage** : Quels sont les principaux objectifs de performance qui ont été identifiés ? Quels sont les indicateurs de performance qui mesurent leur atteinte ? Par qui sont-ils mesurés, et à quelle fréquence ?

**Gouvernance** : Quelles sont les parties prenantes contrôlant la structure ? Comment est structurée la prise de décision ?

**RH** : Combien de personnes travaillent dans cette structure ? Quels sont les postes principaux ? Quelles sont les qualifications / compétences principales recherchées ? Quel est leur statut (ex: mise à disposition par une institution tierce) ?

**Logistique** : disposez-vous de moyens logistiques dédiés (flotte de camions, entrepôts). Faites-vous appel à des prestataires de services logistiques ?

**Digitalisation** : est-ce un enjeu spécifique pour vous? Avez-vous mis en place des actions dédiées?