

# Synthèse du **Baromètre des managers de ville et de territoire**

Enquête réalisée par le Club des managers de Ville et de Territoire  
et par Anaïs Daniau du laboratoire CERTOP

Synthèse rédigée par Anaïs Daniau

# Le baromètre

Ce baromètre est le résultat d'une collaboration entre le **Club des Managers de Ville et de Territoire** et **Anaïs Daniau**, doctorante au laboratoire **CERTOP**, à l'**Université Toulouse Jean-Jaurès**.

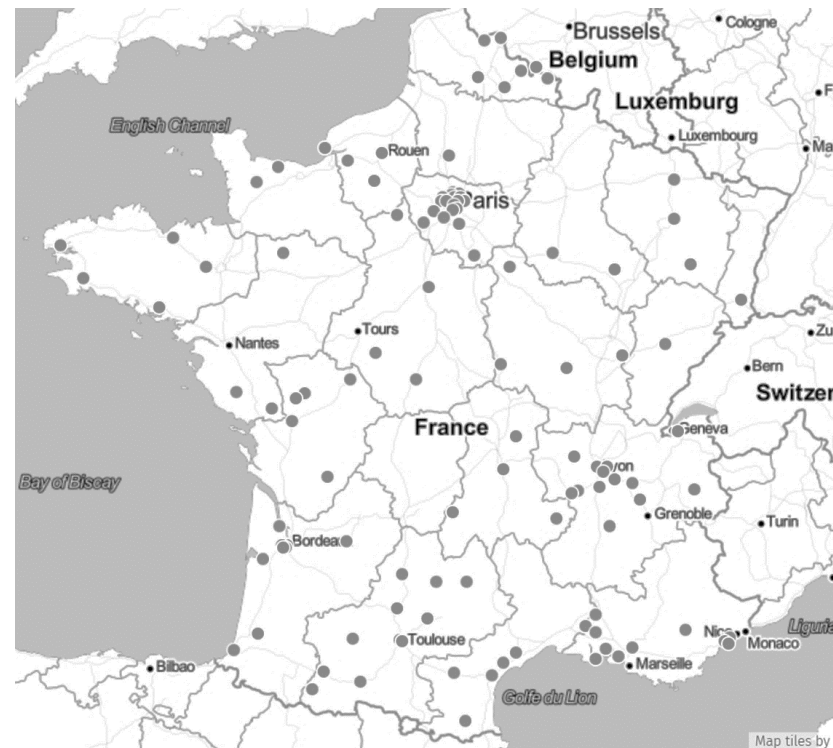
L'objectif d'une telle enquête était d'actualiser les connaissances que nous avons aujourd'hui sur les managers de ville et de territoire. Cette enquête a vocation à être reproduite dans quelques années pour suivre l'évolution des trois métiers du référentiel.

Le questionnaire du baromètre comportait une **trentaine de questions** portant sur le profil des managers, les caractéristiques des postes et des territoires sur lesquels ils exercent, les missions prises en charge et enfin les difficultés rencontrées par les managers dans leur activité.

Ce questionnaire a été hébergé en ligne (Google Forms). Il a été ensuite diffusé sur la *mailing list* du CMCV puis sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook). Plusieurs relances individuelles ont ensuite été effectuées pour inciter les managers à répondre à l'enquête.

La passation du questionnaire s'est déroulée entre **février et mai 2018**.

**Nous avons recueilli 120 réponses.** On estime que cet échantillon représente entre **30% et 50%** de la population globale des managers, même s'il est difficile de fournir un chiffre exact dans la mesure où on ne possède pas d'inventaire précis des managers français aujourd'hui. En effet, la diversité des intitulés et le *turn-over* que connaît la profession rendent difficile l'identification des managers.



# Le profil des managers

## Le manager est une femme



### 57% DES MANAGERS SONT DES FEMMES

Manager est un métier mixte à tendance féminine : les femmes y sont plus représentées que dans que la population française<sup>1</sup>. Autrement dit, le manager est plutôt une manageuse.

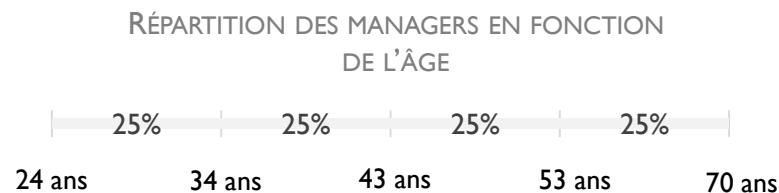
### UNE NOUVELLE GÉNÉRATION FÉMININE

La nouvelle génération de managers<sup>2</sup> comporte plus de femmes (63%) que les générations précédentes.

<sup>1</sup> Selon l'INSEE, en 2018, la part des femmes dans la population française est de 51%.

<sup>2</sup> Les managers en exercice depuis 2 ans ou moins.

## Pas d'âge pour être manager



### C'EST UN MÉTIER QUI SE PRATIQUE À TOUT ÂGE...

L'âge du panel interrogé va de 24 à 70 ans. C'est un métier qui se pratique à tout âge, aussi bien en début de carrière (un quart des managers ont moins de 34 ans) qu'en fin de parcours professionnel (un manager sur quatre a plus de 53 ans).

### ...MAIS PEU DE PRIMO-ENTRANTS

Néanmoins, c'est rarement un métier que l'on exerce directement à la sortie des études : on compte seulement cinq jeunes diplômés dans notre échantillon. Les attentes des employeurs (au moins trois ans d'expérience sur une activité similaire) et l'absence de formation initiale expliquent la faible part de jeunes diplômés.

## Des managers qui ne sont pas forcément issus du territoire

### LE MANAGER N'EST PAS FORCÉMENT UN LOCAL

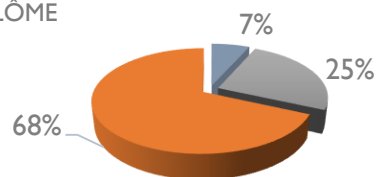
Seuls 56% des managers connaissaient bien leur territoire au moment d'être recrutés.

Une bonne connaissance des problématiques locales est souvent considérée comme un atout par les recruteurs. Néanmoins, le baromètre atteste qu'elle n'est pas un prérequis indispensable.

# Trajectoires scolaires de managers

## Le manager est diplômé

NIVEAU DE DIPLOME



■ BAC ou moins ■ BAC +2/+3 ■ BAC +4/+8

### LES MANAGERS ONT UN NIVEAU BAC+4/+8

68% des managers possèdent un niveau équivalent ou supérieur à Bac+4, ce qui correspond au niveau de formation préconisé par le référentiel métier de l'ACFCI en 2009.

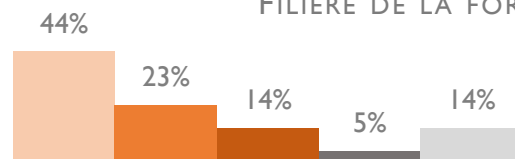
### UNE NOUVELLE GÉNÉRATION PLUS DIPLOMÉE

Les nouveaux managers<sup>1</sup> sont plus diplômés que les précédents : ils sont 72% à avoir validé un niveau égal ou supérieur au BAC+4.

<sup>1</sup> managers en exercice depuis 2 ans ou moins

## Deux profils de formations

FILIÈRE DE LA FORMATION



■ Economie - Gestion - Marketing - Commerce  
■ Urbanisme - Aménagement - Développement territorial  
■ Droit - Administration  
■ Communication  
■ Autre

### GESTION ET URBANISME

Un premier groupe de managers (44% des managers) est issu de formations liées au commerce, à la gestion, au marketing et à l'économie.

Un second groupe (23% des managers) provient plutôt de formations d'aménagement du territoire, d'urbanisme et de développement territorial.

Le reste des managers vient de formations de droit, d'administration, de communication ou encore de sciences humaines et sociales.

## Quid d'une formation de management de centre-ville

### UNE FORMATION COMPLÉMENTAIRE

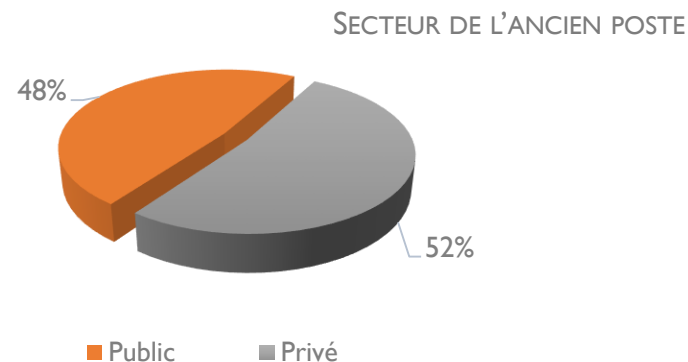
18,3% des managers ont effectué une formation de management de centre-ville. Cette formation est plutôt utilisée comme un complément de formation pour pallier des lacunes éventuelles (cf. point suivant).

### UN DOUBLE PROFIL

Les recruteurs apprécient des formations en commerce, en gestion, en marketing ou en communication mais souhaitent souvent une bonne connaissance du milieu des collectivités locales et des problématiques d'aménagement du territoire. Peu de profils combinent ces deux aspects, d'où la nécessité d'une formation complémentaire.

# Trajectoires professionnelles de managers

## Secteurs public et privé



### LES MANAGERS ISSUS DU PUBLIC

Ils représentent 48% de l'échantillon.

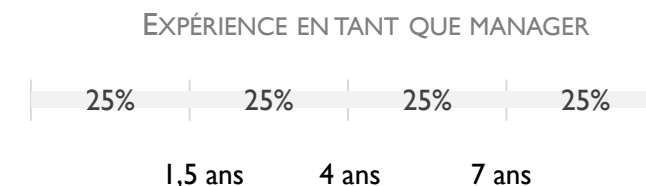
Ils ont souvent une expérience préalable sur des postes d'ingénierie territoriale et/ou de gestion de projet. Ils ont travaillé sur des projets de développement territorial intégrant une dimension économique ou touristique. Certains ont déjà animé un FISAC. D'autres ont occupé des postes au sein de chambres consulaires tels que conseiller commerce, chargé de développement économique ou encore directeur.

### LES MANAGERS ISSUS DU PRIVÉ

Ils représentent 52% de l'échantillon.

Ils proviennent majoritairement du monde du commerce, de l'immobilier ou de la gestion d'entreprise. Les fonctions occupées sont assez diverses : directeur de magasin, gérant de centre commercial, commercial, agent immobilier, commerçant, responsable d'un réseau de franchise, consultant en communication, etc. Ils sont parfois directement issus du tissu économique local.

## L'expérience en tant que manager



### UN MÉTIER ENCORE JEUNE

Un quart des managers interrogés ont moins d'un an et demi d'expérience en tant que manager, ce qui atteste de la jeunesse du métier.

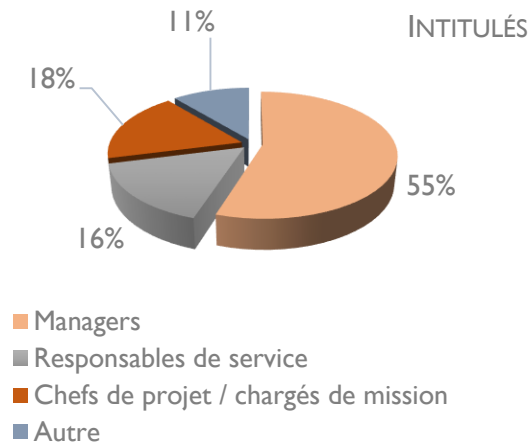
Les managers expérimentés sont assez rares : les managers ayant plus de 7 ans d'expérience dans le métier ne composent que 25% de l'échantillon.

### UNE ÉTAPE DANS UNE CARRIÈRE

Le métier de manager est souvent une étape dans une carrière professionnelle. C'est rarement un métier que l'on pratique toute sa vie. L'instabilité des postes concourt au *turn-over* de la profession.

# Les postes de managers

## De nombreux intitulés de poste



### 3 CATÉGORIES D'INTITULÉS

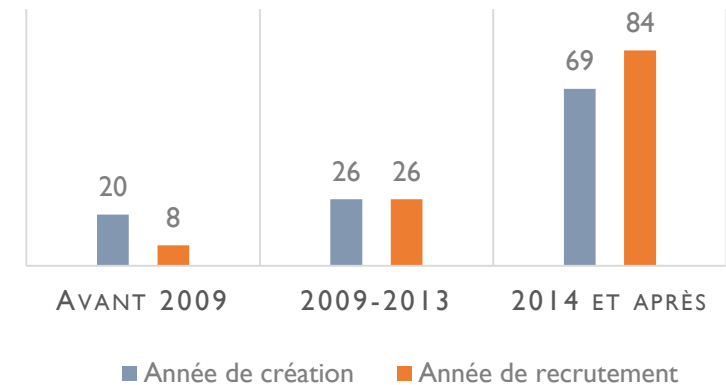
Les intitulés de poste sont encore très nombreux dans la profession. Néanmoins, on peut distinguer trois grandes catégories d'intitulés :

- les managers (centre-ville, commerce, territoire, ville, etc.),
- les responsables et chefs de service,
- les chefs de projets et chargés de mission.

## Créations de postes et recrutement

Le graphique de droite présente deux caractéristiques des postes des managers interrogés : la date de création du poste sur lequel ils travaillent actuellement (en gris) et l'année durant laquelle le manager a été recruté sur ce poste (en orange). Les valeurs sont exprimées en effectifs.

### CRÉATION DE POSTES ET RECRUTEMENT DES MANAGERS



### UNE PROFESSION EN PLEIN DÉVELOPPEMENT...

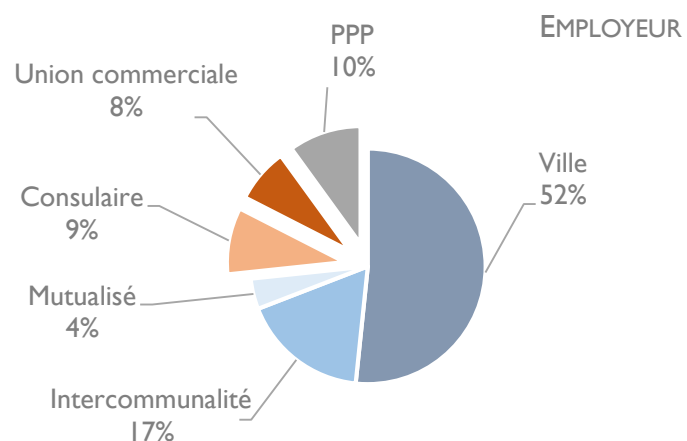
La majeure partie des managers ont été recrutés après 2014 sur des postes créés après 2014. Cela atteste du développement très dynamique de la profession ces dernières années. La loi Notre (2014) et le plan « Action cœur de ville » de la loi ELAN (2018) concourent certainement à cette hausse d'intérêt pour le métier.

### ... MAIS QUI PEINE À SE PÉRENNISER

Néanmoins, la faible part de managers exerçant depuis longtemps sur leur poste (seulement 8% de managers recrutés avant 2009) est significatif du turn-over important que connaît encore la profession et des difficultés rencontrées pour pérenniser les postes.

# Les employeurs

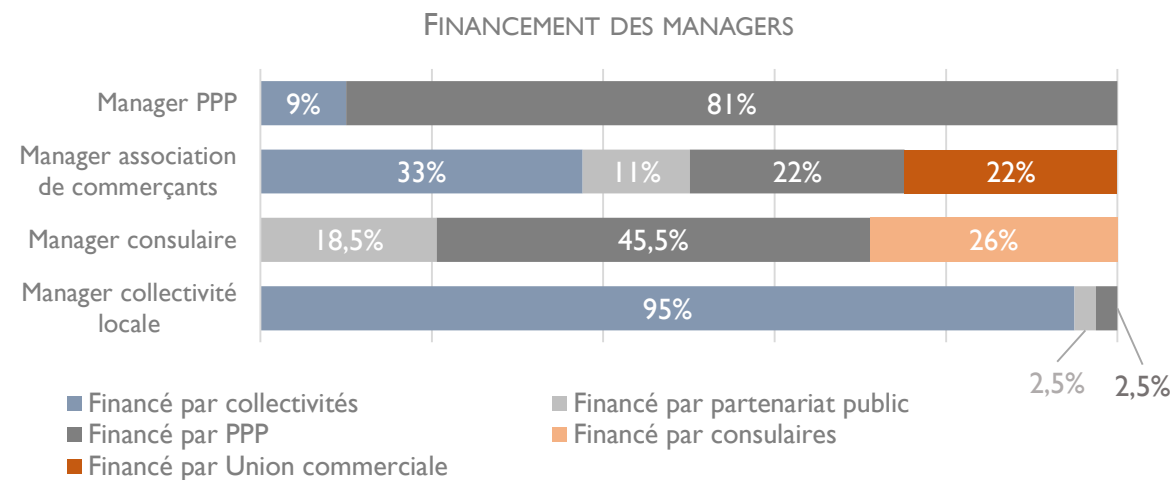
## Les collectivités locales recrutent les managers



### VILLES ET INTERCOMMUNALITÉS, PRINCIPAUX EMPLOYEURS DES MANAGERS

7 managers sur 10 sont employés par une collectivité locale. Si les municipalités emploient près d'un manager sur deux, notons que la part des intercommunalités tend à augmenter ces dernières années (sous l'impulsion de la loi Notre) : 1 manager sur 5 recruté après 2014 travaille en intercommunalité. Les autres modèles (consulaire, association de commerçants, partenariat public-privé) sont de moins en moins fréquents.

## Les collectivités locales financent les managers



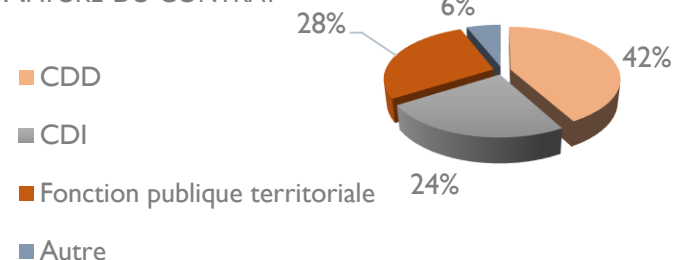
### DES MANAGERS FINANCÉS PAR LES COLLECTIVITÉS

Les collectivités locales financent en grande partie les postes de managers, y compris quand elles n'emploient pas directement les managers. Elles peuvent financer des managers en chambre consulaire ou en association de commerçants directement ou par le biais d'un partenariat public-privé (PPP). A titre d'exemple, 33% des managers employés par des associations de commerçants sont financés par des collectivités locales, seuls 22% sont financés en propre par l'association.

# Les conditions d'emploi

## Contrats de travail

NATURE DU CONTRAT



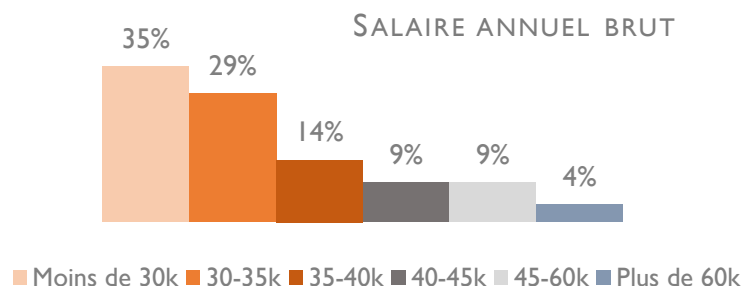
### UN MANAGER SUR 2 EN CDD

Au sein des collectivités locales, un manager sur deux est en CDD. Tout employeur confondu, ce sont 42% des managers qui sont employés en CDD.

Cela concerne principalement les managers jeunes et/ou nouvellement recrutés. On peut considérer que le recrutement s'opère principalement en CDD de nos jours.

Ce recours massif au CDD explique en partie le turn-over important dans la profession.

## Grilles salariales



### DES SALAIRES INSUFFISANTS ?

65% des managers sont payés en dessous de 35000 euros annuels bruts, ce qui était le salaire préconisé par le référentiel de 2009. L'APEC estime le salaire médian des cadres à 48.000 euros annuels bruts.

### DÉPENDANT DE L'EMPLOYEUR ET DE L'EXPÉRIENCE

Les managers situés dans les tranches les plus basses de salaire sont les managers travaillant en association de commerçants et les jeunes managers et/ou les managers nouvellement recrutés.

## Services de rattachement

Développement économique

Commerce

Urbanisme

Aménagement urbain

Attractivité

Economie de proximité

Tourisme

Développement urbain

Action foncière

Marchés

Réglementation

DG -DGS

Maire...

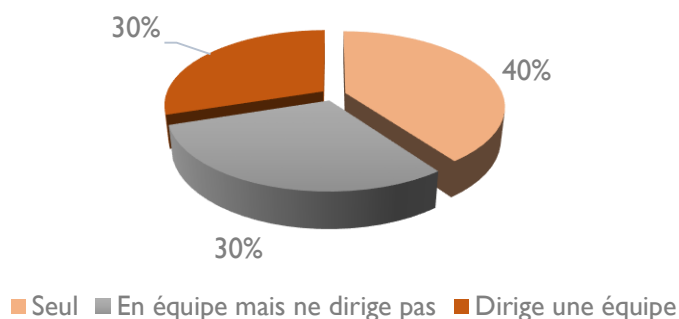
### ENTRE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET URBAIN

Certains managers sont plutôt rattachés à des services de développement économique et d'attractivité tandis que d'autres sont plutôt intégrés à des services d'urbanisme et d'aménagement urbain. Dans des cas plus rares, le manager peut être directeur rattaché au directeur général des services voire au cabinet du maire.



# Les conditions de travail

## Travail seul ou en équipe



### LES MANAGERS SEULS

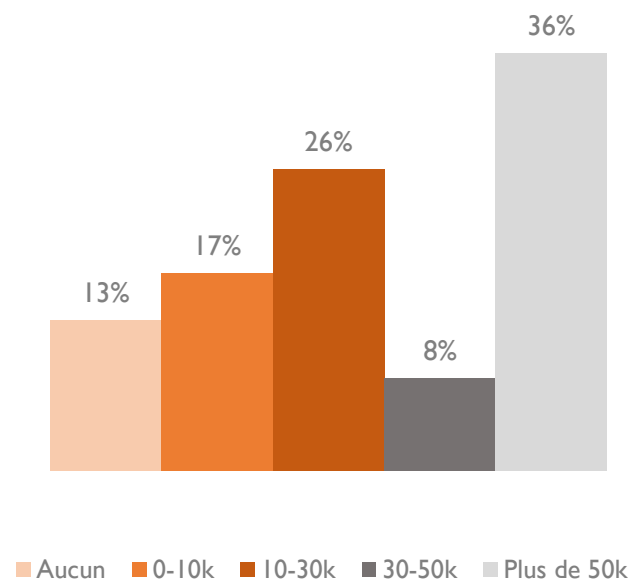
Ils représentent 40% des managers interrogés. Ils travaillent plutôt dans des chambres consulaires ou dans des unions commerciales. Ce sont plutôt des femmes et des managers qui travaillent dans des villes de moins de 50.000 habitants.

### LES MANAGERS QUI DIRIGENT DES ÉQUIPES

Ils représentent 30% des managers interrogés. Les hommes occupent plus souvent ces postes d'encadrement. Les managers employés dans le cadre de partenariat public-privé sont aussi plus souvent amenés à encadrer des équipes.

## Des disparités importantes de budget

BUDGET ANNUEL DE FONCTIONNEMENT (EN EUROS)



### QUELQUES CHIFFRES...

Budget moyen de fonctionnement : 64130 euros annuels. Un manager sur deux travaille avec un budget inférieur à 28500 euros annuels. Plus d'un manager sur 10 travaille sans aucun budget de fonctionnement.

### DES DISPARITÉS IMPORTANTES ENTRE MANAGERS

Ces chiffres attestent des disparités importantes de budget entre les managers : alors que certains managers travaillent avec des budgets allant jusqu'à 500000 euros annuels, d'autres fonctionnent sans budget.

### CONSULAIRES, FEMMES ET MANAGERS SEULS

Les femmes, les managers seuls et les managers employés par des chambres consulaires travaillent plus souvent sans budget que les autres managers : 1 manager consulaire sur 2 n'a aucun budget.

Le budget moyen de ces managers est souvent inférieur aux autres managers.

# Les territoires

## Les villes moyennes



**64%** des managers  
en villes moyennes

### LES VILLES MOYENNES PRIVILÉGIÉES

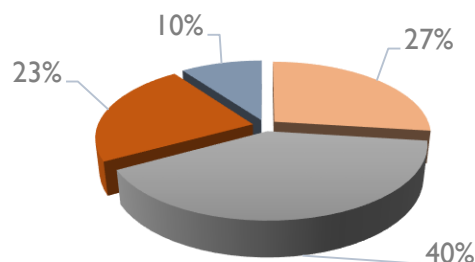
Les managers travaillent essentiellement dans des villes moyennes entre 20.000 et 100.000 habitants.

- 39% des managers sont dans des petites villes moyennes (20.000 – 50.000 habitants)
- 25% des managers sont dans des grandes villes moyennes (50.000 – 100.000 habitants)

### PETITES ET GRANDES VILLES SONT AUSSI CONCERNÉES

On trouve tout de même des managers dans les autres types de villes puisqu'un manager sur cinq travaille dans une petite ville (moins de 20.000 hab) et un manager sur six travaille dans une grande ville (plus de 100.000 hab). Dans les grandes villes, les services commerce peuvent assumer les fonctions de management de territoire.

## Les territoires d'action



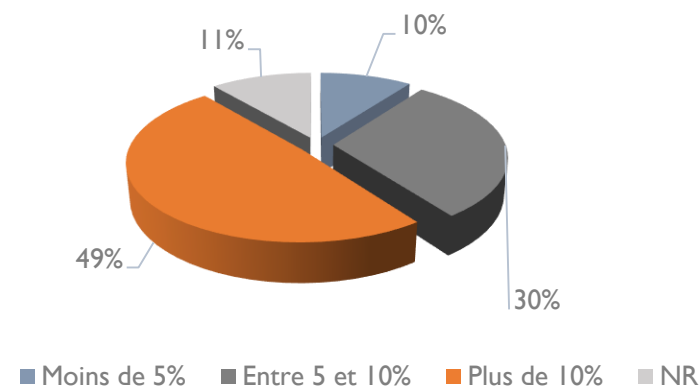
■ Centre-ville      ■ Commune  
■ Intercommunalité      ■ Autre

### DES TERRITOIRES D'ACTION DIVERSIFIÉS

Le territoire où se déploient les actions du manager n'est pas uniquement le centre-ville : son action peut s'étendre à la commune, à l'intercommunalité voire au département. La délimitation de ce territoire d'action dépend essentiellement de l'employeur du manager.

Cela confirme la nécessité de distinguer dans les référentiels métiers les managers de centre-ville et les managers de territoire.

## La vacance commerciale<sup>1</sup>



### DES TERRITOIRES TOUCHÉS PAR LA VACANCE COMMERCIALE

Un manager sur deux déclare travailler sur un territoire ayant un taux de vacance supérieur à 10%. Au-delà du taux de 10%, PROCOS considère que le territoire est dans une situation défavorable. Pour rappel, selon l'Institut de la Ville et du Commerce, le taux de vacance commerciale moyen était de 11,3% en 2016.

<sup>1</sup> Ces données reposent sur des éléments déclaratifs.

# Les outils déployés

OUTILS	%
Diagnostic commercial	71
Programme animations commerciales	68
Périmètre de sauvegarde / préemption	62
Plan d'action en faveur du commerce	57
Observatoire du commerce	47
Mesures commerce dans le PLU	46
Dispositifs de fidélisation	43
Plaquette marketing territorial	41
Bourse aux locaux vacants	40
Plan de communication	38
Mesures commerce dans le PLUi/SCoT	34
Achat de murs commerciaux	26
Documents de planification commerciale	26
Stickage des locaux vacants	25
Comité de pilotage pour le MCV	25
Taxe sur les friches commerciales	22
Office du commerce	17
Marque de territoire	18
Charte d'immobilier commercial	14
Mise en place d'une plateforme de e-commerce	14
Mise en place de bornes/nouvelle signalétique urbaine	14
Nouveaux services aux consommateurs	9

Le présent tableau présente les outils déployés sur les territoires où exercent les managers de centre-ville interrogés.

## Deux stratégies

### TERRITOIRES EN SITUATION FAVORABLE

Les territoires en situation favorable, qui montrent un taux de vacance commerciale inférieur ou égal à 5% et un gain démographique<sup>1</sup>, utilisent des stratégies de maintien et de prospection. Elles mobilisent des dispositifs tels que le périmètre de sauvegarde du commerce et de l'artisanat (droit de préemption commerciale), les chartes avec les acteurs de l'immobilier commercial, la fidélisation et les marques de territoire. L'objectif est de consolider les équilibres commerciaux.

### TERRITOIRES EN SITUATION DÉFAVORABLE

Sur les territoires en difficulté, qui montrent un taux de vacance commerciale supérieur à 10% et une perte démographique<sup>1</sup>, les stratégies utilisées sont plutôt curatives. Elles sont tournées vers le traitement de la vacance commerciale et privilégient des dispositifs tels que les observatoires, la taxe sur les locaux vides, les bourses aux locaux vacants ou encore le stickage de vitrines vides. Les dispositifs de fidélisation et les marques de territoire sont aussi utilisés pour capter la clientèle.

<sup>1</sup> Ces données reposent sur des éléments déclaratifs.

# Baromètre des missions

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	%
Accueil porteurs projets com.	92
Collaboration avec agents immo.	83
Aide à la commercialisation loc. vac.	79
Négociation avec proprio.	74
Suivi des opérations de maîtrise foncière	73
Démarchage d'enseignes	68
Participation salons immo. com.	62
Collaboration avec centres comm.	60
Suivi des dossiers de préemption	58
Elaboration documents plani. com.	53
Consultation CDAC	48

PROMOTION / ANIMATION / ÉVÈNEMENTIEL	%
Programme d'animation	84
Prestataires pour anim/com	71
Relations avec la presse	71
Communication réseaux soc.	66
Actions de fidélisation	49

REQUALIFICATION ET FONCTION. URBAINE.	%
Suivi de projets urbains	86
Recensement des dysfonctionnements	77
Préconisations sur le linéaire com.	67
Montage de dossiers de projets urbains	43

ANIMATION DE L'ACTION COLLECTIVE	%
Rencontres avec les élus	97
Participation à des réunions techniques	97
Accompagnement indiv. des com.	95
Accompagnement des UC	91
Concertation commerçants	91
Synergie culture - tourisme	76
Rédaction de rapports d'activité	72
Evaluation des actions de MCV	68
Organisation de copil	64
Organisation de cotech	59
Recherche de financements pour le MCV	57
Gestion et suivi des marchés non-sed.	53
Recherche de partenaires pour le MCV	51
Concertation habitants	47

CONNAISSANCE ET ANALYSE DU COMMERCE	%
Lecture presse spécialisée	97
Veille législative	92
Collecte information commerce	91
Recensement activités commerciales	90
Recensement locaux vacants	89
Veille loyers commerciaux	79
Enquête commerçants	59
Enquête consommateurs	38
Comptages piétons	27

*Pour chacune des missions, nous avons présenté la part des managers qui prennent en charge cette mission (que ce soit de manière ponctuelle ou régulière).*

# Missions et profils de managers

## Tronc commun des missions

### CONNAISSANCE ET ANALYSE

- Lecture presse spécialisée
- Veille législative
- Recensement des activités
- Collecte d'informations sur le commerce

### STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT COM.

- Accueil des porteurs de projets
- Elaboration d'une stratégie collective de développement commercial
- Accompagnement et concertation des commerçants

### ANIMATION DE L'ACTION COLLECTIVE

- Conseil aux élus
- Participation aux réunions techniques dans la collectivité locale

## Profil développeur commercial Ville / Intercommunalité

Les managers ayant un profil « développeur commercial » travaillent principalement en collectivités locales. Ils interviennent auprès de l'ensemble des acteurs de l'immobilier commercial du territoire, accueillent les porteurs de projet, négocient avec les propriétaires, travaillent en collaboration avec les agents immobiliers...  
Ils sont chargés du suivi du droit de préemption commercial et des opérations de maîtrise foncière (acquisition de locaux commerciaux).  
Ils peuvent être consultés pour les dossiers de CDAC.

## Profil animateur commercial Consulaire / Association de commerçants / PPP

Les managers ayant un profil « animateur commercial » exercent plutôt dans des chambres consulaires, des associations de commerçants ou des structures publiques-privées.  
Ils accompagnent les associations de commerçants du territoire, mettent en place des dispositifs de fidélisation, font de la communication pour le centre-ville sur les réseaux sociaux et réalisent des enquêtes auprès des consommateurs.

# Les difficultés rencontrées

Les managers sont confrontés à **deux types de difficultés majeures** :

## LE MANQUE DE MOYENS POUR AGIR.

De nombreux managers ressentent le manque de moyens et de leviers pour agir. Rappelons que 4 managers sur 10 travaillent seuls et qu'un manager sur 10 travaille sans budget de fonctionnement. Le manque de moyens financiers est cité par 40% des managers comme une difficulté majeure. Ensuite, viennent le manque de moyens humains, le manque de leviers pour agir et le manque de volonté politique.

## LE MANQUE DE CADRAGE DES OBJECTIFS EN AMONT DU RECRUTEMENT.

La fréquence des difficultés « positionnement du manager », « missions floues », « diversité des dossiers à traiter » et « plan d'action flou » semble renvoyer à un manque de cadrage des objectifs en amont du recrutement du manager. Seuls 57% des managers travaillent avec un plan d'action.

### QUI SONT LES PLUS TOUCHÉS PAR LES DIFFICULTÉS ?

- Les managers seuls
- Les femmes
- Les nouveaux managers
- Les managers en association et CCI
- Les managers éloignés des circuits de décision

*Nous avons demandé aux managers d'estimer l'importance des difficultés rencontrées dans leur activité sur une échelle de 0 à 3. Ce tableau présente la part des managers ayant estimé ces difficultés « majeures ».*

DIFFICULTÉ MAJEURE	%
Manque de moyens financiers	40
Manque de moyens humains	37
Positionnement du manager	34
Complexité décision	29
Missions floues	27
Diversité des dossiers	27
Leviers pour agir	24
Reconnaissance du manager	22
Précarité	20
Plan action flou	20
Le manque de volonté politique	20
Solitude	20
Mobilisation	19
Complexité du commerce	12
Partenariat	8
Expertise	3,5

# Conclusion



Si le référentiel métiers réalisé par le CMCV est aujourd'hui reconnu, il n'en reste pas moins que les intitulés, les missions, les budgets, les salaires, son positionnement sur un territoire et les conditions de travail des managers sont très disparates. De même, que le métier et ses missions évoluent constamment malgré que ce soit un métier assez récent en France. Ce baromètre est une image à un instant T du profil des managers en France et doit être considéré comme une photo qui nous permettra à l'avenir avec d'autres baromètres, d'observer l'évolution de ces métiers. C'est aussi le reflet d'un état des lieux ou du moins de la vision actuelle sur le management de centre-ville, ville et territoire. Enfin, ce baromètre se veut être un support qui servira de base de réflexion sur le futur rôle de ces managers, de son statut, de ses missions au sein d'un territoire. Un acteur ou plutôt une actrice qui à n'en pas douter prendra de plus en plus d'ampleur sur nos territoires au vue de la prise de conscience des problèmes de revitalisation des villes avec les projets de loi ELAN et OSER!

Enquête réalisée par Anaïs Daniau du laboratoire CERTOP et de l'Université Toulouse Jean-Jaurès et Christophe Baraston du Club des Managers de Ville et de Territoire  
Plus pour d'informations, vous pouvez nous contacter aux adresses électroniques suivantes : [anais.daniau@hotmail.fr](mailto:anais.daniau@hotmail.fr) et [cbaraston@clubdesmanagers.com](mailto:cbaraston@clubdesmanagers.com)

