

■ 555, boul. René-Lévesque O.
9^e étage
Montréal (Québec)
H2Z 1B1 CANADA
Téléphone : (514) 861-0809
Télécopieur : (514) 861-0881

■ 1145, boul. Lebourgneuf
Bureau 220
Québec (Québec)
G2K 2K8 CANADA
Téléphone : (418) 626-2360
Télécopieur : (418) 626-1423

■ www.zba.ca

Regroupements de commerçants : Guide des meilleures pratiques

À l'usage des regroupements et des
responsables municipaux

Décembre 2005



Zins Beauchesne et associés

MARKETING ■ DÉVELOPPEMENT ■ INNOVATION

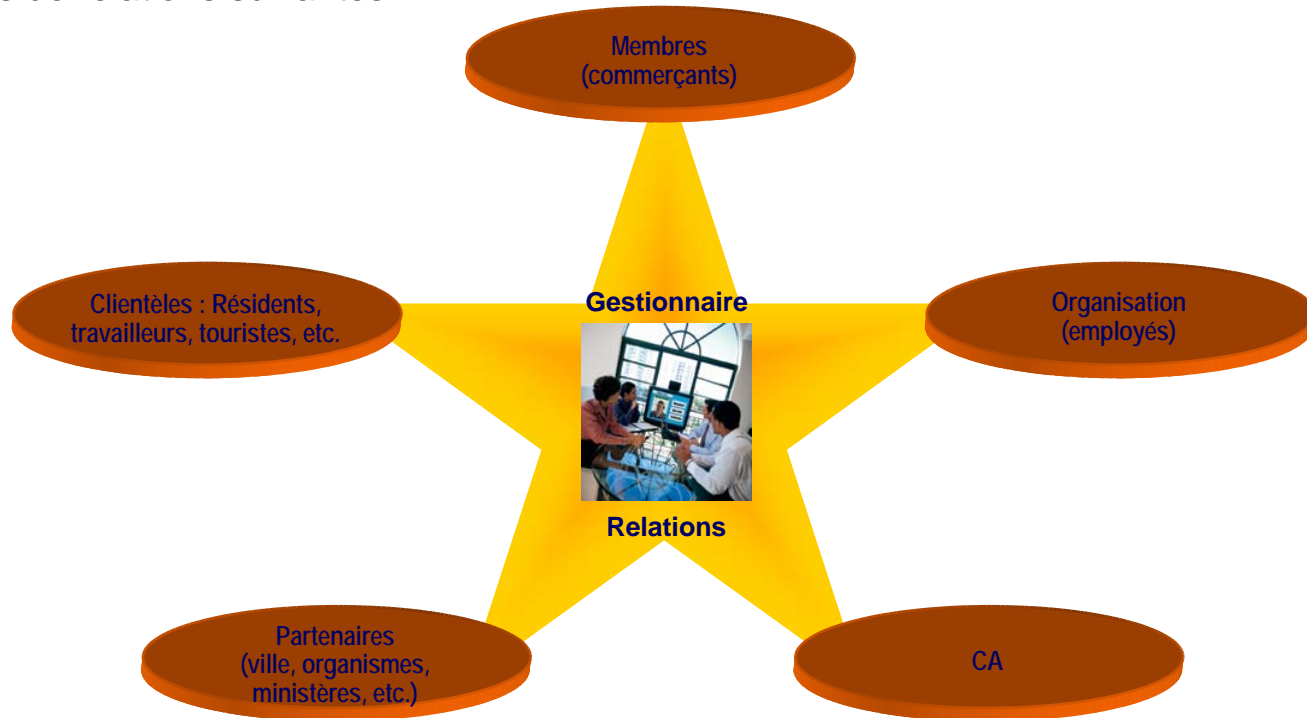
Montréal 

Un guide des meilleures pratiques : pourquoi faire ?

- Il existe sur le territoire de la ville de Montréal de nombreux regroupements de commerçants, certains volontaires, d'autres sous forme de SDC (société de développement commercial).
- Ces regroupements ont des niveaux de réalisation et de performance variés. Tous ont cependant pour objectif le développement harmonieux du commerce dans leur zone d'intervention, pour une maximisation des retombées économiques.
- Le développement commercial est aussi un sujet d'intervention de la Ville de Montréal, qui souhaite apporter son support aux commerces installés sur son territoire.
- Le guide des meilleures pratiques a été conçu dans cette perspective. Il vise à fournir aux regroupements de commerces un outil de référence leur permettant de faire le point sur leurs pratiques, déceler leurs lacunes, déterminer et planifier les actions à entreprendre.
- En se basant sur des expériences tant montréalaises, qu'ailleurs au Québec, au Canada ou en Amérique du Nord, les quatre règles d'or que suivent les regroupements de commerçants performants ont été définies :
 - ← Avoir un bon gestionnaire
 - ← Se doter d'une vision, d'une planification stratégique
 - ← Traduire la vision en stratégies et plans d'action concrets
 - ← Assurer une mise en œuvre efficace de la stratégie
- Ces règles sont détaillées dans les pages qui suivent.

Règle no 1 : Avoir un bon gestionnaire

- Pour bien performer, un regroupement de commerçants ou une SDC doit tout d'abord s'appuyer sur un bon gestionnaire (un bon d.g. ou un bon C.A.). Un bon gestionnaire **doit être capable de gérer les 5 sources de relations** suivantes :



- Cela requiert donc idéalement une personne :
 - ← Visionnaire, leader
 - ← Charismatique, inspirante
 - ← Habile communicatrice
 - ← Flexible
 - ← Capable de gérer plusieurs projets à la fois
 - ← Bien entourée/appuyée par son équipe et la technologie
 - ← Capable de déléguer
 - ← Compétente (et qui se forme continuellement)

Règle no 2 : Se doter d'une vision, d'une planification stratégique

- Pour performer, un regroupement de commerçants ou une SDC et son gestionnaire doivent s'appuyer sur une **vision à long terme** de l'artère commerciale (ou territoire) dont ils ont la responsabilité et celle-ci doit se traduire par une véritable **planification stratégique**.
- La démarche de planification stratégique doit permettre de :
 - rappeler la **mission** de l'organisme :
 - qui sommes-nous ?
 - notre raison d'être
 - les gens que nous servons
 - exposer la **vision** de développement à long terme :
 - qu'est-ce que l'on veut devenir ?
 - prévisions réalistes et stimulantes transmises par des mots simples ou des images
 - déterminer un **positionnement** clair et une **image de marque** :
 - qu'est-ce qui nous distingue ?
 - comment cela se traduit-il dans notre logo, notre oriflamme, nos façades, notre mix de commerces, nos activités, l'atmosphère qui y règne ?
 - définir des **objectifs** à atteindre, mesurables et quantifiables, mais aussi qualitatifs

Règle no 2 : Se doter d'une vision, d'une planification stratégique...

- proposer une **structure organisationnelle** pour les atteindre ainsi qu'un **plan financier**
 - Organigramme
 - Définition des tâches
 - Chef d'équipe (leader)
 - Groupes impliqués (bénévoles, comités, etc.)
 - Revenus : cotisations, subventions, événements spéciaux, etc.
 - Dépenses : fournitures, biens de location, honoraires, publicité, etc.
 - Revoir les dépenses au cours des trois prochaines années
 - Évaluer les possibilités d'augmenter les sources de revenus et/ou de réduire les dépenses
- identifier des **stratégies concrètes et plans d'action** (c.-à-d. la mise en œuvre).
- évaluer le travail accompli et l'atteinte des objectifs par les activités suivantes :
 - Établissement de rapports
 - Procès-verbaux de réunions
 - Groupes de discussion
 - Entrevues avec des membres de la collectivité
 - Revue de presse
 - Observations
 - Sondages par téléphone, par courriel et par la poste
 - Notes, mémos

Règle no 3 : Traduire la vision en stratégies et plans d'action concrets

- La stratégie suivie doit ensuite être traduite en un plan d'action concret, qui détaille les actions à entreprendre pour chaque champs de pratique dans lequel le regroupement souhaite intervenir :

- ← **Produits et services :**

- Services aux membres

- ← **Réseautage, relations humaines :**

- Relations et communications avec les membres
- Relations avec les instances publiques
- Relations avec la communauté
- Partenariats
- Propriétaires immobiliers
- Conseil d'administration

- ← **Fonctions organisationnelles :**

- Gestion des ressources humaines
- Financement, commandites, subventions
- Marketing, publicité et promotion

- ← **Développement commercial :**

- Mix commercial
- Propreté/
aménagement
- Réglementation (vente, trottoir, terrasse, etc.)

Règle no 3 : Traduire la vision en stratégies et plans d'action concrets

« *Vision without action is day-dreaming.
Action without vision is a nightmare* ».

	Champs de pratique	Stratégies gagnantes
PRODUITS ET SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> Services aux membres 	<ul style="list-style-type: none"> Être à l'écoute des besoins des membres (rencontres, sondage, etc.) Développer des services qui répondent vraiment aux besoins des membres : formation, services-conseils, services de bureau et avantages de groupe Assurer une variété de catégories de services (publicité/promotion commune, réalisation d'événements, formation, représentation auprès de la ville, services-conseils, carte privilège, certificats-cadeaux, achats de groupe, services d'ambassadeurs de rue, location de colonnes morisse, services de secrétariat, etc.) Renouveler l'offre de services périodiquement Organiser des moyens de formation/information courts et ponctuels sur des sujets d'actualité (fraude de crédit, vitrine, etc.) Offrir des moyens de formation/information (déjeuners causeries, conférences, cours, brochures, etc.) ciblés par secteur (p. ex. : restaurateurs) Démontrer un certain retour sur l'investissement pour les membres Dans certains cas, assurer des services bilingues Informers les membres des lois et règlements municipaux
RÉSEAUTAGE/ RELATIONS HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> Relations et communications avec les membres 	<ul style="list-style-type: none"> Partager la vision, l'image de marque Assurer un processus de communication clair (connu) et constant (périodique) Faire des rencontres régulières Organiser des activités de réseautage (cocktail, déjeuners causeries, conférences, etc.) Développer plusieurs outils de communication avec ses membres (bulletin, «newsletter», journal interne) Élaborer un répertoire des commerçants et bottin des travailleurs Mesurer périodiquement la satisfaction des membres Accueillir les nouveaux commerçants (kit du nouveau commerçant, présentation de la SDC, renseignements sur le territoire, activités de bienvenue, etc.) Dans certains cas, développer une ouverture et une connaissance des communautés culturelles Prévenir les membres de la tenue d'une assemblée générale, élaborer des règles de convocation et de suivi des assemblées

Règle no 3 : Traduire la vision en stratégies et plans d'action concrets...

RÉSEAUTAGE/ RELATIONS HUMAINES	Champs de pratique	Stratégies gagnantes
	<ul style="list-style-type: none"> Relations avec les instances publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Développer une attitude de complice, de partenaire Impliquer la Ville dans les comités/CA Communiquer et collaborer régulièrement avec le service de police pour s'assurer de la prévention du crime et de la sécurité Travailler à éliminer les conditions favorables au crime (bâtiments désaffectés, graffitis, éclairage, etc.) Travailler avec les gouvernements (développement durable, patrimoine, emploi)
	<ul style="list-style-type: none"> Relations avec la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> Entretenir de bonnes relations avec les citoyens (comité) par un code de bon voisinage Développer de bonnes relations de presse Développer des réseaux en dehors du milieu commercial Encourager l'implication des employés dans la collectivité Organiser des activités de réseautage avec la communauté (p. ex. : déjeuners conférences)
	<ul style="list-style-type: none"> Partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec tous les publics cibles (résidents, travailleurs, Ville, offices de tourisme, chambres de commerce, etc.) Favoriser les partenariats pour les activités, animations et subventions
	<ul style="list-style-type: none"> Propriétaires immobiliers 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les propriétaires à l'amélioration du design et de l'image des bâtiments Informers les propriétaires des clientèles, des tendances du marché et des considérations de mix commercial Persévérer pour entrer en contact avec les propriétaires même si c'est difficile
<ul style="list-style-type: none"> Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une bonne représentativité des membres au CA (commerçants, professionnels, partenaires, etc.) Déléguer des responsabilités aux administrateurs Assurer une certaine pérennité des membres au CA Former et accueillir les nouveaux administrateurs 	

Règle no 3 : Traduire la vision en stratégies et plans d'action...

	Champs de pratique	Stratégies gagnantes
FONCTIONS ORGANISATIONNELLES	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer d'un bon recrutement qui ne soit pas uniquement basé sur les programmes gouvernementaux Avoir des descriptions de tâches et les respecter Favoriser la formation des employés Faire connaître la mission et la vision de l'organisme Transmettre l'enthousiasme par rapport à la mission de l'organisation Favoriser la rétention du personnel (salaires, avantages sociaux, rabais, etc.) Avoir des barèmes salariaux pour les divers types de postes Partager l'information entre les membres pour assurer un suivi des dossiers en cas d'absence
	<ul style="list-style-type: none"> Financement, commandites, subventions 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer du bon financement au départ afin que les cotisations ne soient calculées qu'une seule fois (ne pas revenir constamment aux membres) Exploiter tous les programmes disponibles à la Ville ou dans les ministères Faire commanditer certains événements
	<ul style="list-style-type: none"> Marketing, publicité et promotion 	<ul style="list-style-type: none"> Bien connaître les caractéristiques des divers segments de clientèles S'adapter aux changements de clientèles et à leur évolution (implique d'en être informé) Constamment innover, suivre les tendances Informers les divers segments de clientèles (relations de presse, programmation, etc.) Investir dans l'image, publicité Organiser des animations thématiques en lien avec le positionnement et l'image de marque Organiser des événements avec une certaine pérennité

Règle no 3 : Traduire la vision en stratégies et plans d'action...

	Champs de pratique	Stratégies gagnantes
DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Mix commercial 	<ul style="list-style-type: none"> Influencer le mix entre les diverses catégories de commerces et de services professionnels (équilibre/complémentarité) Influencer le mix commercial afin d'obtenir un achalandage à toutes les périodes du jour et de la semaine Développer un kit de démarchage efficace et attrayant Démarcher les commerces et les services professionnels qui s'inscrivent bien sur le territoire pour remplir les locaux vacants Favoriser l'implantation des « bons » commerces pour l'artère
	<ul style="list-style-type: none"> Propreté/ aménagement 	<ul style="list-style-type: none"> Encourager les efforts de revitalisation (rénover les bâtiments, rajeunir le mobilier urbain) Encourager la mise en valeur des éléments de patrimoine/anciennes façades par le biais de programmes et favoriser les leaders qui souhaitent investir dans les bâtiments Entretien des façades Créer des liens avec la Ville pour avoir un aménagement public de qualité (parcs, espaces verts, etc.) Assurer une uniformité au niveau de l'apparence de l'artère commerciale Assurer la propreté des bâtiments et de l'ordre en général Se doter d'ambassadeurs, brigade urbaine (avec équipe de maintien de la propreté, trousse à 25 ¢, fausses contraventions, cartes touristiques, etc.) Sensibiliser les commerçants de leur rôle à ces niveaux
	<ul style="list-style-type: none"> Réglementation (vente, trottoir, terrasse, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer par l'intermédiaire des comités conjoints avec la Ville Se tenir au courant de la réglementation et transmettre l'information constamment aux commerçants et propriétaires Recueillir les renseignements sur les commerces participant à chaque événement afin de leur transmettre les règlements pertinents

Règle no 4 : Assurer une mise en œuvre efficace de la stratégie

- Toute bonne stratégie n'est rien si elle n'est pas mise en œuvre efficacement. Un regroupement ou une SDC performant et son gestionnaire doivent être en mesure de se doter des bons outils, des bonnes ressources et des principes qui leur permettront de mettre en œuvre la stratégie.
- Les principes d'une mise en œuvre efficace sont les suivants :
 - ← Communiquer les objectifs à atteindre pour chaque action
 - ← Assigner des responsabilités claires et acceptées et assurer l'imputabilité des résultats
 - ← Assurer la relève en cas de changement / indisponibilité
 - ← Lister les tâches jusque dans les moindres détails (ne rien prendre pour acquis), fragmenter le travail en blocs de tâches jusqu'à ce que le tout soit accompli
 - ← Avoir des dates butoirs fixes et réalistes, et un échéancier qui fait l'objet d'un suivi avec des livrables (état d'avancement, rapports de projets, tableau de bord, etc.)
 - ← Se doter de budgets réalistes pour chaque action prévue – suivre le budget étape par étape
 - ← Standardiser les processus
 - ← Renouveler son plan d'action