

Anne-Sophie Clément

ESCP

asclement@cci-paris-idf.fr

LES DISPOSITIFS DIGITAUX TERRITORIAUX (DDT) POUR LE COMMERCE URBAIN EN FRANCE.
RECENSION EMPIRIQUE ET TYPOLOGIE ANALYTIQUE

Résumé :

Aujourd'hui, de nouveaux canaux de distribution et de consommation bouleversent les comportements d'achat, et concourent à attirer les consommateurs hors des centres villes. Ainsi, de nombreuses villes connaissent une vacance commerciale grandissante due à une baisse de fréquentation des commerces et de leur chiffre d'affaires. En parallèle, le phygital semble s'imposer : le consommateur pratique une hybridation des canaux de consommation online/offline, et le commerce de proximité doit s'adapter. Encouragés par de récentes initiatives gouvernementales, de nombreux DDT (Dispositifs Digitaux Territoriaux) ont vu le jour afin de redynamiser le commerce urbain. D'initiatives privées et/ou publiques, des effets sont constatés suite à leur déploiement. Basée sur une enquête empirique, cette contribution en présente une synthèse.

Mots-clés : dispositif digital, commerce urbain, phygital, centre-ville, canaux de distribution

DIGITAL SYSTEMS FOR URBAN RETAILERS (DSUR) IN FRANCE.
EMPIRICAL REVIEW AND ANALYTICAL TYPOLOGY

Abstract:

New retailing channels and formats have modified shopper behaviors and tend to encourage consumers to purchase outside of city-centers. Hence, many cities have high store vacancy rates while retailers' revenues decrease and commercial leases increase. Meanwhile, becoming "phygital" seems to be a necessity for retailers as consumers are more and more combining online and offline business formats. As such, stores in urban environment need to adapt their strategies. Encouraged by political nation-wide initiatives, many Digital Systems for Urban Retailers (DSURs) — from private and/or a public instigation — have emerged to stimulate urban retailers. Based on an empirical investigation, this paper presents an analysis of these DSURs and of their impacts.

Keywords: digital systems, urban retail, phygital, city center, retailing channels

Résumé managérial

A l'ère du digital, l'apparition de nouveaux canaux de distribution et de consommation bouleverse les comportements d'achat : le e-commerce permet, entre autres, au consommateur d'accéder à une offre illimitée et à une information totale la concernant, en tout lieu et à toute heure. De plus, la multiplication en périphérie de zones commerciales continue d'attirer des consommateurs hors des centres villes. Dans ce contexte, de nombreuses villes connaissent une vacance commerciale grandissante, due à une baisse inédite de la fréquentation des commerces, et d'une forte diminution de leur chiffre d'affaires. Avec une moyenne nationale de 11,9%, l'indicateur, en nette augmentation depuis une dizaine d'année, confirme l'assise d'un phénomène de dévitalisation commerciale tenace. Ce contexte explique la fermeture de nombreux commerces de centres villes, qui ne peuvent se maintenir. Ce phénomène inquiète experts et académiciens, pour qui restaurer la compétitivité des commerces de proximité devient un enjeu d'envergure pour préserver la vitalité des centres villes.

Au sein du monde du commerce, le phygital semble aujourd'hui s'imposer : le consommateur souhaite et pratique une hybridation de canaux de consommation online/offline, et en ce sens, tout comme la grande distribution et de nombreux pure-players, le commerce de proximité doit s'adapter. Avec le plan Action Cœur de ville et la loi ELAN, qui confère une place importante au phygital dans les ORT (Opérations de revitalisation de territoire), de nombreux DDT ont vu le jour sur le territoire, avec pour objectif de redynamiser le commerce de centre-ville au travers du digital.

D'initiatives privées et/ou publiques, nous avons étudié l'adoption et l'utilisation de ces dispositifs en France et identifié nombre d'effets les concernant : (1) des effets liés au contexte dans lequel s'inscrivent les DDT, vecteur de leviers et de freins relatif à l'attitude des commerçants vis-à-vis de l'outil digital et à leur pessimisme face à la nouveauté de ces dispositifs. (2) des effets liés au pilotage des DDT, concernant l'accompagnement des commerçants et la communication effectuée autour des dispositifs post-adoption ; (3) des effets liés à des éléments de gouvernance territoriale, en référence à la coopération des parties prenantes privées et/ou publiques dans la mise en place de DDT, et aux enjeux politiques décelés lors de l'adoption de ces dispositifs ; (4) des effets liés aux dispositifs eux-mêmes, dans la définition de leurs business model et de leur proposition de valeur.

Cette recherche, menée sous un protocole inductif, fournit de riches enseignements quant au sujet de recherche investigué. Nous espérons que ces derniers puissent aider les Chambres de commerce et autres collectivités, ainsi que les nombreuses parties prenantes entourant cette thématique, en prenant connaissance des effets identifiés autour de l'adoption et de l'utilisation de dispositifs digitaux par les commerçants, à l'échelle locale. Etant donné le nombre d'acteurs présents ce jour sur le marché des DDT, et le nombre de collectivités désireuses de s'essayer aux technologies du numériques pour redonner visibilité et trafic aux magasins de proximité, les enseignements induits par le terrain dans cette recherche éclaireront sûrement ces acteurs sur des points d'attention et de vigilance dont il faut tenir compte pour la mise en place de DDT. La récence et l'étendue de ce quelque peu « nouveau » marché résulte en un manque d'informations pratiques et de recherches académiques effectuées autour de ce phénomène. Déclaré grande cause nationale 2018, le centre-ville fait parler de lui. Le gouvernement y prête ainsi une attention particulière et s'interroge sur la question de la digitalisation des commerces de proximité : en tant que levier d'action possible parmi d'autres, le digital se montre ainsi complexe dans sa mise en place, tant sur des aspects de pilotage opérationnels que décisionnels.

1. Contexte managérial de la recherche

Cette recherche survient au moment où les mondes de la grande distribution et du commerce sont en train de se réinventer, et de se digitaliser (Verhoef, Kannan et Inman, 2015 ; Belghiti et Badot, 2016). Avec la montée en puissance, depuis quelques années, du e-commerce, du m-commerce, des modes de distribution et de communication cross-canal, de nouveaux modes de consommation apparaissent, une véritable « révolution commerciale » selon Philippe Moati (2011). Partant de ce constat, on comprend bien que dans le contexte actuel se pose la question du devenir du commerce physique, directement impacté par ces mutations digitales transcendantes. La prolifération des canaux de distribution associés aux besoins des consommateurs, en recherche systématique d'une expérience sans couture à travers ces nouveaux canaux, challenge directement la stratégie des commerçants (Melero, Sese et Verhoef, 2016). Selon Badot et Moreno (2016), les espaces commerciaux encore capables de se maintenir sont ceux, dans un premier temps, qui proposent des offres très différencielles et qualitatives, ou encore ceux qui déploient des stratégies d'*experiencing* « hautement émotionnelles et participatives », ajoutant de la valeur à l'acte d'achat et pouvant justifier ainsi un déplacement du client vers ces enseignes. Néanmoins, la question se pose dans un second temps, si, face à la révolution globale des modes de distribution et de consommation que nous venons d'évoquer, un modèle d'affaires remodelé de « l'intérieur » et portant sur l'unique dimension physique des points de vente, suffira sur le long terme à continuer de contenter pleinement les clients de la société « 4.0 » ?

Belghiti (2016) fait le constat que les consommateurs ne semblent effectivement plus se satisfaire uniquement d'expériences en ligne et/ou physiques mais exigent et pratiquent une hybridation des deux, c'est le « phygital ». Ce faisant, en intégrant les éléments digitaux à leur commerce physique, les commerçants peuvent réunifier les deux mondes du « offline/online » (Claes, Quartier et Vanrie, 2017) et offrir à leurs clients la praticité et la souplesse d'utilisation d'une plateforme digitale, avec la possibilité d'une expérience authentique en magasin.

En 2018 en France, le taux moyen de la vacance commerciale s'est élevé à 11,9% selon Procos¹, contre 7,2% en 2012 et 9,5% en 2015. La fédération explique aussi l'augmentation de cet indicateur par la baisse des revenus des commerçants, due à une diminution inédite de la fréquentation des commerces, associé à une augmentation des loyers. De plus, au-delà des nouvelles habitudes de consommation des consommateurs et du besoin d'intégration d'éléments digitaux au sein des magasins physiques, la vacance commerciale est accentuée d'année en année par la prolifération, en périphérie, des zones commerciales. En 2018, Procos précise que « 85% des projets relatifs à l'immobilier commercial se concentre en périphérie » sur le territoire français. Bien que ces zones soient considérées « saturées » par les experts, leurs créations/expansions soutiennent une consommation massive, hors des centres villes.

En 2008, le président Nicolas Sarkozy faisait voter la Loi de modernisation de l'économie (LME), facilitant les ouvertures et projets d'expansion au sein des zones commerciales, afin

¹ Fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé

de booster la croissance économique par la consommation. Ainsi, entre 2008 et 2018, le nombre d'hypermarchés a cru de près d'un tiers, et le nombre de supermarchés présents sur le territoire a doublé. En mars 2018, l'ancien ministre de la cohésion des territoires Jacques Mézard présentait le programme « Action Cœur de Ville », voté afin de redynamiser quelques 222 villes moyennes avec un budget de 5 milliards d'euros investis. Ce programme fait partie de la loi ELAN, qui confère un rôle important au « phygital », dans les cœurs de ville. Enfin, en complément, les sénateurs Rémy Pointereau et Martial Bourquin ont présenté cette même année le « Pacte national de revitalisation des centres villes et centres bourgs », élargissant le plan d'action initialement prévu par le ministre.

Elu grande cause nationale 2018, le « centre-ville » fait parler de lui et engendre l'apparition de nouveaux phénomènes sur le territoire comme la multiplication de dispositifs digitaux à destination du commerce de proximité. Dans le contexte décrit, de nombreux acteurs des territoires sont amenés à rentrer en contact avec les opérateurs de ces dispositifs afin d'actionner le levier du digital comme élément de redynamisation de leur centre-ville et de leur tissu commercial.

2. Contexte théorique de la recherche

Au sein de la littérature académique, la nécessaire digitalisation des commerces physiques fait l'unanimité. Bollweg (2018) constate toutefois que ces-derniers ne s'adaptent pas tous à ces changements de la même façon, ni au même rythme, et que les commerces de proximité semblent souffrir davantage de la transformation digitale du secteur. Barthelheimer et al. (2018) s'alertent eux aussi à ce sujet : « si ce phénomène se poursuit, l'activité économique des villes pourraient fortement décliner et impacter la qualité de vie au sein des centres villes. » Toutefois, malgré le rôle primordial que les commerces de proximité revêtent et les enjeux liés à leurs difficultés à se saisir de l'outil digital, force est de constater que la majorité des recherches s'est majoritairement concentrée sur le processus de transformation digitale entrepris par les grands groupes de distribution et les enseignes (Bollweg et al. 2018). Par conséquent, cette recherche contribue à renforcer le vide théorique entourant ce format commercial et son processus de digitalisation via des dispositifs digitaux.

La littérature entourant le processus de digitalisation des commerces de proximité demeure peu fournie à ce jour. Les travaux empiriques menés par Bollweg et al. (2018) identifient un certain nombre de freins pour la digitalisation des commerces de proximité. Une façon de lever ces « barrières à l'entrée » résident en l'adoption de dispositifs digitaux locaux (Berendes et al. 2020 ; Ahlers et al. 2018 ; Barthelheimer et al. 2018). Egalement peu dense, la littérature entourant les dispositifs digitaux locaux pour le commerce de proximité présentent des déficits méthodologiques, empiriques et théoriques.

En effet, à ce jour, (1) aucune recherche menée ne s'est entièrement reposée sur les discours et les expériences vécues par les parties prenantes entourant les DDT. De plus, (2) en choisissant d'observer les couples dispositifs/ville, cette recherche prend en compte les particularités relatives au développement des DDT dans tels ou tels territoires, avec ses parties prenantes et le contexte économique, social et politique qui le définit. Les répondants sollicités diffèrent de ceux interrogés dans la littérature, qui demeurent en grande majorité des commerçants. En s'interrogeant sur les effets induits par l'adoption et l'utilisation des DDT sur un territoire donné, cette recherche s'enquiert des expériences vécues d'autres parties prenantes, capables de témoigner du développement d'un DDT, sur un territoire.

3. Objectif et question de recherche

L'objectif de cette recherche est de contribuer à la littérature sur les plateformes digitales, dont on retrouve peu d'informations concernant leur mise en place à l'échelle d'un territoire ainsi que sur les designs organisationnels et applications de leurs dispositifs adoptés par les commerçants. De même, les enjeux de l'élaboration de telles politiques ne sont pas rigoureusement connus. Il s'agit donc ici de poser la question suivante :

Quels effets l'adoption et l'utilisation des DDT ont-ils ? Sur quelles parties prenantes?

4. Posture épistémologique et protocole de recherche

4.1. La phénoménologie : l'étude d'un phénomène nouveau via l'expérience vécue

Afin de mener à bien l'étude des DDT au sein des villes, nous adoptons dans cette recherche doctorale, la posture phénoménologique. Nous nous situons du côté de l'expérience vécue par les instigateurs et les tributaires des dispositifs digitaux en question, l'objectif étant de recenser leurs applications, d'observer leur construction et d'analyser les impacts induits par leurs mises en place.

L'approche phénoménologique va nous permettre de sonder le phénomène en profondeur, de décrire l'expérience, et d'« écrire sans présupposition, sans préjuger d'une forme ou d'un sens » (Meitinger, 2002, p. 8). Cet élément est d'une importance primordiale en ce que la validité de la recherche phénoménologique est directement liée au texte produit par le chercheur, et à la qualité descriptive des données recueillies (Morais, 2013). C'est donc bien par son appui de l'expérience subjective, tout en laissant se développer les significations contenues dans l'expérience, que notre posture phénoménologique dans le cadre de l'expérience que nous nous apprêtons à vivre, fait sens. Le but n'est donc pas ici la généralisation de nos résultats, mais l'exploration et la compréhension du phénomène des DDT *in situ* et *in tempo*.

4.2. Protocole de recherche

L'étude de ce phénomène n'ayant que peu été explorée comme tel jusqu'ici, nous avons décidé d'adopter un protocole de recherche inductif, avec pour unité d'observation le couple dispositif/ville. Dans ce cas, l'induction ainsi que la nature interprétative de la connaissance produite sont en cohérence avec les ancrages épistémologiques détaillés plus haut.

De plus, notre méthode recourt à l'étude de cas plurielle. L'étude de cas est souvent préconisée lorsqu'il s'agit de phénomènes étroitement liés à leur contexte ainsi que dans l'étude de phénomènes nouveaux (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003 ; Eisenhardt et Graebner, 2007), situation qui nous concerne ainsi directement.

A ce jour, 58 entretiens semis-structurés ont été conduits relativement aux DDT recensés, et des entretiens avec les commerçants et experts du domaine sont en cours de réalisation. L'identification des effets apparus au sein de chaque cas d'étude constituait notre prochaine étape, dans le cadre de l'analyse intra-cas. D'un point de vue général, quand l'objectif d'une recherche est de rendre compte, à partir d'entretiens menés en profondeur, des expériences vécues d'un ensemble d'acteurs confrontés à un même phénomène (Demazière, 2013), la méthode de l'analyse typologique des données rassemblées fait référence. Le chercheur doit alors classer ses observations, comparer ses notes, et effectuer des allers retours entre l'intégralité de ses données, souvent récoltées de façon massive. « Il lui faut mettre de l'ordre dans la complexité du réel, car cette réduction est la seule voie qui mène à l'intelligibilité »

(Demazière, 2013). Dès lors, selon le paradigme de Spiggle (1994), dans un second temps, une analyse inter-cas des données récoltées a été menée afin d'atteindre un niveau d'abstraction de plus en plus élevé dans l'organisation de ces dernières (Fortin, 2010). Enfin, une discussion théorique des résultats est menée, afin de comparer les données empiriques récoltées avec les éléments présents dans la littérature académique.

5. Résultats de la recherche

D'initiatives privées et/ou publiques, 58 DDT ont été analysés en profondeur aux cours d'entretiens menés avec différentes parties prenantes les concernant. Alors que 43 étiquettes ont été attribuées aux nombreuses unités de sens décelées dans les discours, quatre effets majeurs ont été identifiés puis catégorisés lors de l'analyse inter-cas. Ces-derniers sont les suivants :

5.1. Des effets liés au contexte dans lequel s'inscrivent les DDT

Parmi ces effets, on retrouve d'abord la notion de volonté et de capacité des commerçants à adopter et utiliser le DDT. Il est l'effet le plus large repéré au sein du corpus avec 10 étiquettes de sens le concernant. On y découvre un profil général dressé des commerçants, quant à leur comportement face à l'outil digital : peur, manque de temps, individualisme, non-utilisation du dispositif, etc. Chacun des aspects qui ont émergé de cet enseignement renvoie à un obstacle, à un frein à l'adoption et à l'utilisation des DDT qui a son importance du fait que les commerçants soient les premiers concernés par l'élaboration d'un DDT et par ses enjeux.

En ce sens, on retrouve aussi des effets liés à l'arrivée sur le marché des DDT. En parcourant le corpus, on constate la régularité avec laquelle surgissent des freins à l'adoption des dispositifs sur le territoire : on remarque que les DDT, par leur nouveauté en termes de business model et de propositions de valeur ne convainquent pas les commerçants. On note également un « rejet » des dispositifs par ces-derniers due à la sur-sollicitation qu'ils subissent de la part des opérateurs des DDT. Enfin, de nombreux commerçants ayant précédemment adhéré à un dispositif en ont été déçus par les engagements prônés, et ne souhaitent plus en entendre parler.

5.2. Des effets liés au pilotage opérationnel du DDT

Une fois un DDT adopté, qu'il s'agisse des opérateurs du dispositif, de la collectivité et/ou de l'association des commerçants l'ayant mis en place, on se rend compte de l'importance de l'accompagnement qu'il est fait des commerçants dans l'utilisation et la prise en main de l'outil dans le temps, ainsi que de la communication faite autour du DDT.

Entre une assistance soutenue des commerçants, un suivi régulier, et des offres de formations proposées, il apparaît que de nombreux DDT et commerçants souffrent du manque de ces prestations. De la même façon, un manque de communication est à souligner et peine ainsi à développer la notoriété des dispositifs auprès des utilisateurs, et à convaincre les commerçants de leurs intérêts.

5.3. Des effets liés à la gouvernance territoriale

A l'adoption des DDT, on remarque que plusieurs effets sont liés à la coopération des parties prenantes privées et/ou publiques. En effet, lorsque cette coopération a lieu, l'adoption du DDT paraît facilitée, du fait de l'acquisition importante et rapide de commerçants sur la plateforme, et de l'éventuelle prise en charge totale ou partielle, pour les commerçants de

coûts relatifs à l'utilisation des DDT. En ce sens, nous avons identifié la présence d'acteurs « moteurs », qu'ils soient commerçants, membres d'une association de commerçants ou d'une entité territoriale : par eux, l'adoption et l'utilisation des DDT sont facilitées. Nous notons aussi que le manque d'engagement des collectivités et/ou des associations de commerçants est souvent critiqué par les opérateurs des dispositifs en question, qui peinent à pénétrer le marché. Enfin, plus généralement, l'investissement de l'acteur public, en tant qu'instigateur ou partenaire d'un DDT, peut s'avérer d'opinions mitigées. Pour cause, des enjeux politiques émergent lors de l'adoption et de l'utilisation des DDT, qui peuvent se révéler incompatibles avec la pérennité d'un dispositif et/ou avec les besoins et attentes des commerçants.

5.4. Des effets liés aux dispositifs eux-mêmes

Durant l'analyse des discours, nous avons distingué des effets liés au business model et à la proposition de valeurs des DDT. Par exemple, post-adoption, le coût de certains DDT s'avère trop élevé pour les commerçants qui vont en freiner l'utilisation. Dans d'autres cas, on découvre que les fonctionnalités propres au dispositif ne permettent pas aux commerçants de mesurer l'impact de leur activité sur l'outil, et génère ainsi pessimisme et frustration de leur part. Enfin, certains business model prévoient la réalisation d'un travail en commun de la part des commerçants, et peut créer des disparités et des tensions aux seins des commerces adhérents.

6. Conclusion

Cette recherche doctorale, conduite au travers d'un protocole inductif, présente de nombreux enseignements. Ainsi, nous espérons qu'avec leur analyse, nous allons contribuer à soutenir les collectivités et autres parties prenantes dans leur approche des DDT et contribuer à une meilleure compréhension de ces-derniers quant aux effets identifiés dans le processus de digitalisation des commerçants, à l'échelle locale. Jusqu'ici, on remarque que la digitalisation des commerçants via des dispositifs digitaux territoriaux se prête à des nombreuses difficultés, identifiées tout au long de la mise en place du dispositif chez les commerçants.

7. Bibliographie

Belghiti S. et Badot O. (2016), L'expérience de magasinage phygital : tentative de conceptualisation et investigation empirique. Article en cour d'écriture sous la direction d'Olivier Badot, ESCP Europe.

Badot O. et Moreno D. (2016), *Commerce et urbanisme commercial : les grands enjeux de demain*. Cormelles-le-Royal. Editions Management et Société.

Claes S., Quartier K. et Vanrie J. (2017), Thinking across Channels: Retail Designers' Competencies in the context of Omnichannel in Retail. *The Design Journal*. Taylor & Francis.

Demazière D. (2013), Typologie et description. À propos de l'intelligibilité des expériences vécues, *Sociologie*, 4(3), 333-347.

Eisenhardt K. M. (1989), Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M. et Graebner M. E. (2007), Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Fortin, M. F. (2010), Fondements et Etapes du processus de recherches, 2e^{ème} Edition. *Québec, Canada: Ed. Chenelière*.

Meitinger S. (2002), Écrire les choses mêmes ou littérature et phénoménologie. Repéré à http://pierre.campion2.free.fr/smeitinger_littetpheno.htm#

Melero I., Sese F. J., et Verhoef, P. C. (2016), Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment 1/Redefiniendo la experiencia del cliente en el entorno omnicanal. *Universia Business Review*, (50), 18.

Moati P. (2011), *La Nouvelle Révolution commerciale*, Paris, Odile Jacob.

Morais S. (2013), Le chemin de la phénoménologie : une méthode vécue comme une expérience de chercheur. In *Actes du 3e colloque rifreq, «Du singulier à l'universel», hors-série «Les actes» de la revue Association pour la recherche qualitative (arq)*, Trois-Rivières, Canada.

Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of consumer research*, 21(3), 491-503.

Verhoef P. C., Kannan, P. K.. et Inman, J. J. (2015), From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.

Yin R. K. (2003), Case study research: design and methods, Applied social research methods series. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.*

