

Crise COVID-19 : une analyse de l'agilité des acteurs du commerce de centre-ville

Sandrine Heitz-Spahn,

Maître de Conférences, Université de Lorraine, CEREFIGE

sandrine.spahn@univ-lorraine.fr

Béatrice Siadou-Martin,

Professeur des Universités, Université de Lorraine, CEREFIGE

beatrice.siadou-martin@univ-lorraine.fr

Résumé :

Au-delà du confinement, la crise sanitaire de la COVID-19 a imposé une modification des pratiques commerciales en instaurant des gestes barrières (notamment, la distanciation sociale). La distribution, et notamment le commerce de proximité a dû s'adapter à ces nouvelles contraintes. Cette situation appelle à mobiliser la notion d'agilité organisationnelle des acteurs du centre-ville (pouvoirs publics, associations de commerçants, commerçants), Des innovations commerciales ont émergé et l'importance de de la proximité avec le lieu d'approvisionnement est mise en exergue. En s'appuyant sur l'analyse des articles de presse, cette recherche vise à identifier les stratégies des acteurs du commerce de centre-ville pour faire face à une situation de crise.

Mots-clés :

Covid-19 ; innovation commerciale ; agilité organisationnelle ; commerce de centre-ville

Abstract:

Beyond the containment, the COVID-19 sanitary crisis imposed changes in terms of business practices by establishing barrier measures (in particular, social distancing). Retailing, including convenience stores had to adapt to these new constrains. This situation highlights the need for mobilizing the notion of organizational agility of city center actors (public authorities, retailer associations, retailers). Commercial innovations have emerged and the importance of a proximity with the purchasing place is pointed out. Based on a press article analysis, this research aims to identify the strategies implemented by the actors of the city center to deal with a situation of crisis

Keywords:

Covid-19, commercial innovation, organizational agility, city center retailing

Crise COVID-19 : une analyse de l'agilité des acteurs du commerce de centre-ville

Résumé managérial :

Le confinement, situation exceptionnelle, a métamorphosé les centres-villes. Certes, quelques commerces (boulangeries, métiers de la bouche, presse, tabac, pharmacies, etc.) sont restés ouverts. Mais, nombre de commerces ont fermé leurs rideaux pendant de très longues semaines. Sous la double contrainte de cette fermeture des commerces et de la limitation de leurs déplacements, les consommateurs ont modifié les modes d'approvisionnement de leurs foyers aussi bien d'un point de vue qualitatif que quantitatif. En effet, les études de consommation menées durant le confinement montrent que les ménages ont décalé certains achats (ameublement, décoration, électroménager, etc.) et ont modifié leur mode d'approvisionnement pour les achats jugés essentiels qui concernent notamment l'alimentation, les produits d'hygiène et les divertissements numériques. Dans ce contexte, ils ont favorisé le *shopping online*, les drives ainsi que les circuits-courts en donnant la priorité à la proximité. Parallèlement, ils ont fui les hypermarchés qui ont connu un recul historique de leurs parts de marché. Le déconfinement ne sonne pas pour autant le glas de l'épidémie. Deux inconnues demeurent à ce jour : les consommateurs vont-ils adopter définitivement ces modes d'approvisionnement numériques ? Sont-ils prêts à retourner dans les commerces de centre-ville ?

En gardant à l'esprit la prudence nécessaire qui exclut un discours normatif, cette recherche conduit une réflexion sur les pistes de survie du commerce de centre-ville. Premièrement, les expériences de magasinage sont affectées différemment selon la nature du produit. Deuxièmement, les recherches en marketing montrent que le dynamisme du commerce de centre-ville repose sur trois piliers que sont le foncier, l'urbanisme/le cadre de vie ainsi que les actions marketing. Pour faire face à cette crise, les solutions qui émergent ici ou là font écho à ces trois pistes : la suppression des impôts fonciers demandés par la Fédération nationale des centres-villes Vitrites de France ou la gratuité des étals ou des cellules commerciales municipales ou encore la modification des règles de stationnement. Des dispositifs marketing sont également mobilisés selon des logiques individuelles ou collectives. Ainsi, nombre de commerces tels que des restaurants, des fleuristes ou des libraires ont développé des ventes à emporter ou des ventes à distance via leur site Internet ou leurs réseaux sociaux. Au-delà de leur rôle économique, les commerces de centre-ville jouent un rôle essentiel dans le maillage social de nos villes. Troisièmement, des collectifs (Sauvons le commerce ou PetitsCommerces.fr) ont mis en action des places de marché et/ou sollicitent le soutien du pouvoir d'achat de la population : la vente de bons d'achat utilisables ultérieurement permet d'améliorer la trésorerie actuelle des commerçants.

Il apparaît que la proximité relationnelle existante entre les commerçants et leurs clients (autrement dit, la qualité des liens sociaux tissés avec leurs clients) peut constituer un rempart, par le biais d'un soutien moral mais également financier de la part des clients, qui pourra amortir partiellement l'onde de choc de cette crise. A cela, s'ajoutent deux catégories d'actions que sont la préservation de la trésorerie et le financement des mesures sanitaires des gestes barrières (gel hydro alcoolique, masque, etc.).

Crise COVID-19 : une analyse de l'agilité des acteurs du commerce de centre-ville

1. Introduction

Le 17 mars 2020, pour lutter contre la propagation du coronavirus, le Président de la République Française a décidé le confinement général et la fermeture de tous les commerces « non essentiels ». Suite à cette décision historique, le visage des centres-villes s'est trouvé alors profondément bouleversé : fleuristes, librairies, restaurants, etc. mais aussi des services tels que les agences bancaires ou immobilières, les bureaux de poste ont baissé leurs rideaux pour une période indéterminée. Les conséquences économiques sont indéniables. Selon l'Institut Nielsen, les hypermarchés ont enregistré une diminution de 14 à 24% de leur chiffre d'affaires par rapport à la même semaine de l'an dernier alors que les commerces de proximité ont enregistré une progression de 28% de leur chiffre d'affaires en ville et 39% à la campagne¹.

Certes, les boulangeries, les boucheries, les primeurs, les supérettes, les buralistes, les pharmacies, etc. ont pu rester ouverts en faisant face à des difficultés d'approvisionnement mais ces commerces ont dû s'équiper pour assurer le respect des gestes sanitaires barrières. Parallèlement, de nombreux motifs de sorties tels que les déplacements pendulaires domicile-lieu de travail ou domicile-école ou domicile-loisirs ont subséquemment disparu, réduisant d'autant les flux de personnes et d'achat ; la recherche en marketing montre pourtant que ce sont les parcours de vie des consommateurs qui expliquent le lieu de leurs achats (Douard et al., 2015).

Le confinement a profondément bouleversé les modalités d'approvisionnement des foyers tant sur un plan qualitatif que quantitatif. Les études de consommation montrent que les ménages ont décalé certains achats (ameublement, décoration, électroménager, etc.) et ont modifié leur mode d'approvisionnement pour les achats jugés essentiels qui concernent notamment l'alimentation, les produits d'hygiène et les divertissements numériques². Dans ce contexte, ils ont favorisé le *shopping online*, les *drives* et les livraisons à domicile. Ainsi, faire ses courses au plus près de son domicile est une habitude pour nombre de Français (58 %) qui préfèrent éviter les hypermarchés (42 %). Ces derniers ont perdu « 2,3 points de parts de marché en quelques semaines ». Parallèlement, le confinement a permis de conquérir de nouveaux adeptes du drive « ce qui revient à 30 % de clientèle en plus pour ce mode de distribution »³. La presse locale titre régulièrement depuis ces dernières semaines sur l'ingéniosité des commerçants à organiser la poursuite de leur activité commerciale ainsi que sur les solutions collectives mises en place par les pouvoirs publics ou les associations de commerçants⁴. Le déconfinement ne sonne pas pour autant le glas de l'épidémie et des adaptations vont continuer à être opérées dans les semaines et mois à venir au sein des commerces de centre-ville.

Ce contexte de crise amène à se poser la question de l'agilité des acteurs du commerce, et plus particulièrement de ceux du commerce de centre-ville⁵. La focalisation sur cette forme de

¹ https://www.lepoint.fr/economie/coronavirus-les-petits-commerçants-grands-oublies-du-confinement-01-04-2020-2369736_28.php#

² <https://business.lesechos.fr/directions-marketing/marketing/positionnement/0603024723089-coronavirus-inquiets-les-français-consomment-autrement-336519.php>

³ <https://www.bfmtv.com/economie/ce-qui-va-changer-dans-nos-habitudes-de-consommation-apres-la-crise-du-coronavirus-1897787.html>

⁴ <https://www.ouest-france.fr/sante/virus/coronavirus/coronavirus-petits-commerces-comment-s-organisent-ils-noirmoutier-en-l-ile-6793795>

⁵ Par acteurs du commerce du commerce de centre-ville, nous entendons l'Etat, les services décentralisés de l'Etat, les collectivités territoriales, les chambres consulaires, les associations de consommateurs, les investisseurs et propriétaires immobiliers et les commerçants.

commerce se justifie par les difficultés de ce format de distribution (diminution des commerces de centre-ville, taux de vacance commerciale élevé, etc.) et les efforts entrepris par les acteurs publics et privés pour sa redynamisation (action « cœur de ville », recrutement de managers de centre-ville, etc.).

Cette réflexion conduit à analyser l'hétérogénéité des dispositifs mis en œuvre ainsi que leur structuration (émanant du collectif ou de façon individuelle). L'objet de ce projet de recherche est d'analyser l'agilité des acteurs de centre-ville pour faire face à une crise sans précédent. Pour ce faire, cette recherche propose dans un premier temps d'analyser les facteurs de contingence relatifs à la nature des biens vendus (produits alimentaires, produits non alimentaires), la nature du type de commerce et le besoin d'interaction physique nécessaire avec le client. L'identification de ces facteurs permettra d'expliquer l'hétérogénéité des dispositifs mis en place par les acteurs pour poursuivre leur activité commerciale. Cette recherche va également classifier la nature des dispositifs à partir d'une grille de lecture mobilisée dans le contexte de l'attractivité des centres-villes. Une méthodologie reposant sur une recherche documentaire à partir d'articles de presse et d'études professionnelles nous permettra d'étudier le discours des acteurs du commerce de centre-ville. Les apports managériaux de cette recherche en cours reposeront sur une proposition d'outils pouvant être mis en place à trois niveaux : par les acteurs publics au niveau national et local ; par les associations de commerçants ; par les acteurs du commerce à un niveau individuel.

Les sections suivantes vont porter sur la présentation du cadre théorique de cette recherche ainsi que la méthodologie qui a été mise en œuvre et qui sera poursuivi dans les prochaines semaines.

2. Cadre conceptuel de la recherche

Pour explorer la thématique du commerce de centre-ville, il est nécessaire d'en délimiter ses contours. Selon Reilly (1931) et Converse (1949), le commerce de centre-ville se caractérise par la centralité et l'attractivité qui résultent de l'histoire de la ville ou du bourg et de sa capacité à générer des flux entrants et sortants. Les géographes, à travers une approche en réseau, ajoutent la notion de connectivité qui rend compte des connexions qu'offre un lieu pour relier les autres lieux de son environnement (Alonso, 1964). Avec l'avènement des grands centres de distribution en périphérie des villes et bourgs créant de nouvelles centralités commerciales périphériques, les centres-villes ont progressivement perdu leur fonctionnement d'approvisionnement quotidien et sont aujourd'hui « *l'apanage du lèche-vitrine, de la recherche d'information, de l'achat impulsif, de l'achat-plaisir comme les cadeaux* » (Desse, 1999). Même si la poly-fonctionnalité⁶ des centres-villes a permis de maintenir une offre d'attractivité commerciale en son sein, le commerce de centre-ville perd de sa vigueur. Face à une crise sanitaire sans précédent dans l'histoire contemporaine, il est nécessaire de s'interroger sur l'agilité et la capacité d'adaptation des acteurs du commerce de centre-ville.

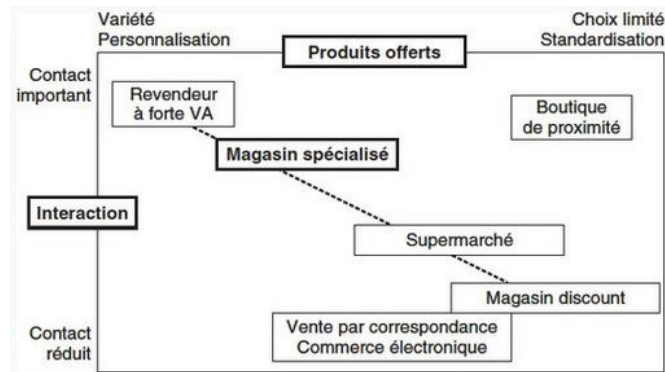
Le confinement a mis en danger la pérennité des commerces fermés à très court terme. En effet, les difficultés de trésorerie résultant des charges qui doivent être réglées (loyer, charges sociales ou fiscales, factures fournisseurs, etc.) et l'absence de recettes peuvent constituer un risque de faillite. Mais, au-delà de cette situation immédiate, les changements de comportement des consommateurs, à supposer qu'ils se pérennisent, peuvent constituer une menace à moyen et long terme. Les acteurs du commerce de centre-ville et en particulier les commerçants doivent donc rassurer les consommateurs et les faire revenir dans le centre-ville, tout en modifiant leurs activités. La crise actuelle conduit les acteurs du commerce de centre-ville à

⁶ Le centre-ville, au-delà de sa fonction d'approvisionnement en biens de consommation est également un espace de rencontres et d'échanges, un lieu de pouvoir et un centre de décision (Gasnier, 2010).

adopter un management qui « *doit favoriser la réactivité et l'agilité avec la mise en place d'une culture adaptée* » (Hériard-Dubreuil *et al.*, 2007), ce qui rejoint le contour des innovations managériales proposées par Hamel (2006) et Birkinshaw *et al.* (2008). Ce constat fait écho aux concepts d'agilité organisationnelle et d'innovation. « *L'idée est de se remettre en question, c'est ça l'agilité, il faut être en continu dans le mouvement.* » (Dosquet, 2017, p. 19). L'agilité organisationnelle se définit comme la « *capacité d'adaptation permanente de l'entreprise en réponse à un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude. Elle s'entend comme la possibilité de réagir rapidement au changement, mais également d'agir et de « maîtriser » ce dernier, grâce à d'importantes capacités d'anticipation, d'innovation et d'apprentissage* » (Charbonnier-Voirin, 2011). En effet, l'innovation commerciale répond à la question « faire différemment » tant dans l'objet de l'échange que dans la construction même de cet échange commercial. Il s'agit, certes, de faire preuve d'adaptation face à cette nouvelle contrainte mais également d'agilité en dépassant cette contrainte pour en faire une opportunité de développement. Cette agilité va notamment permettre de renforcer le sentiment de proximité avec les consommateurs.

Les travaux de Pras (2009) sur la gestion marketing de crise nous conduisent à envisager des propositions de recherche. En effet, si la gestion de crise amène à privilégier la proximité avec le client « *en le rassurant, en ayant une réactivité forte, avec des informations intégrées et en communiquant sur des valeurs sûres de l'entreprise* » (Pras, 2009, p. 46), il est nécessaire de considérer l'hétérogénéité des acteurs à partir du schéma ci-dessous (Teboul, 1999). Nous proposons ainsi que les commerces de centre-ville ne sont pas tous exposés aux mêmes risques de la COVID-19 en fonction du type de produits proposés à la vente, de l'objectif de l'interaction commerciale et de l'interaction physique nécessaire avec le client :

- Le type de produits proposés à la vente : à titre d'illustration, la lingerie versus les fleurs. S'il est possible de vendre un bouquet de fleurs sans que le client y touche et en respectant la distanciation sociale, le respect de ces gestes-barrières s'avère beaucoup plus compliqué à mettre en place pour d'autres produits (par exemple, la lingerie ou les lentilles optiques).
- L'objectif de l'interaction commerciale : la vente versus la distribution. Un consommateur peut franchir les portes d'une librairie pour venir acheter « L'Avare » de Molière dans les Classiques Hachette. Dans ce cas, le commerçant ne fait qu'une étape de distribution pour laquelle il peut respecter les gestes barrières. En revanche, un consommateur peut venir en librairie pour chercher un « bon roman policier » et souhaiter lire les quatrièmes de couverture, feuilleter les ouvrages. Dans ce cas, le libraire aura plus de difficultés à appliquer les gestes barrières.
- L'interaction physique nécessaire avec le client : monde physique et monde virtuel peuvent apparaître complémentaires. En effet, de nombreux commerces ont mis en place des commandes en ligne et le client ne vient que chercher sa commande en magasin (le paiement peut se faire en ligne ou par carte bancaire sur le lieu du retrait) ; ceci suppose que le commerçant ait les compétences techniques pour gérer un site Internet (notamment gérer les stocks). Par ailleurs, cela remet en cause la fonction « *essai-démonstration* » des points de vente.



Source : Teboul, 1999 (in Gallouj, 2007)

En nous appuyant sur le cadre théorique de l'agilité organisationnelle, nous développerons ensuite une typologie des dispositifs mis en place par les acteurs du commerce de centre-ville. Cette typologie permettra de confirmer le cadre d'analyse des dispositifs d'attractivité des centres-villes proposé par Heitz-Spahn et al. (2019). Ce cadre d'analyse repose sur trois piliers : le foncier, l'urbanisme/le cadre de vie ainsi que les actions marketing.

Enfin, les relations entre les acteurs (pouvoirs publics, association de commerçants, bailleurs) seront abordées dans le but d'identifier l'émergence de stratégies collectives pour faire face à la crise.

Dans notre première vague d'analyse, quelques pistes de résultats apparaissent. Les solutions qui émergent à travers les commerces de centre-ville en France font écho aux trois piliers évoqués plus haut : la suppression des impôts fonciers demandés par la Fédération nationale des centres-villes Vitrites de France ou la gratuité des étals ou des cellules commerciales municipales à Narbonne, la modification des règles de stationnement et le financement des dispositifs de protection de la population. Des dispositifs marketing sont également mobilisés selon des logiques individuelles ou collectives. Ainsi, nombre de commerces tels que des restaurants, des fleuristes ou des libraires ont développé des ventes à emporter ou des ventes à distance via leur site Internet ou leurs pages dédiées sur les réseaux sociaux. Des collectifs créés par des bénévoles non commerçants (Sauvons le commerce ou PetitsCommerces.fr, jachetemosellesud.fr) ont mis en œuvre des places de marché et/ou sollicitent le soutien du pouvoir d'achat de la population : la vente de bons d'achat utilisables ultérieurement permet d'améliorer la trésorerie actuelle des commerçants.

3. Méthodologie

Nous sommes actuellement en train de conduire une analyse d'articles issus de la presse parus à partir du 15 mars 2020, date de l'annonce du début du confinement par le Premier Ministre français, Edouard Philippe et date de promulgation de l'arrêté mentionnant la fermeture des commerces à l'exception de ceux présentant un caractère indispensable comme les commerces alimentaires, pharmacies, banques, stations-services ou de distribution de la presse⁷.

Le corpus d'analyse se compose d'articles journalistiques rédigés en français et portant sur le contexte français, de la presse quotidienne régionale, de la presse quotidienne nationale et de la presse scientifique. Nous nous appuyons sur la base de données d'articles Europresse ainsi que sur la plateforme media en ligne collaborative The Conversation, cette dernière propose

⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000041723302&categorieLien=id>

des contributions d'experts et de chercheurs. Nous compléterons cette étude par une analyse des études conduites par des organismes privés et publics. Les mots-clés que nous mobiliserons de façon croisée pour la recherche documentaire porteront sur l'objet de la recherche (commerce de centre-ville), le cadre théorique (agilité, adaptation, innovation commerciale) et le contexte (coronavirus, covid-19, crise sanitaire, pandémie).

Une première analyse thématique menée par un codage manuel permettra d'identifier :

- Les acteurs impliqués (l'Etat, les services décentralisés de l'Etat, les collectivités territoriales, les chambres consulaires, les associations de consommateurs, les investisseurs et propriétaires immobiliers, etc.)
- Les caractéristiques des centres-villes (taille des agglomérations, actions conjointes avec le commerce de périphérie, villes membres de programmes spécifiques de redynamisation des centres-villes, etc.)
- La nature des actions entreprises : le foncier, l'urbanisme/le cadre de vie ainsi que les actions marketing.

Cette recherche suit l'évolution de la situation de la crise et est rédigée en plein cœur de la crise alors même que la fin du confinement annonce la reprise de l'activité commerciale. De ce fait, le corpus d'analyse évolue et ne pourra se stabiliser qu'au sortir de la crise. Nous serons en mesure de présenter les premiers résultats de cette recherche au mois d'octobre.

4. Conclusion

La COVID-19 a modifié et modifiera profondément le commerce de centre-ville. Néanmoins, l'agilité et la capacité d'adaptation nécessaires aux commerçants et supports par des acteurs publics (collectivités locales) ou privés (association de commerçants, association d'aide au commerce de proximité) peuvent les encourager à développer des formes d'innovation commerciale. Au-delà de leur rôle économique, les commerces de centre-ville jouent un rôle essentiel dans le maillage social des villes. Il apparaît que la proximité et la qualité des liens sociaux tissés avec leurs clients constituent un rempart qui amortira partiellement l'onde de choc de cette crise, comme en témoigne la mise en place de bons d'achat vendus pendant le confinement et utilisables plusieurs mois après !

La COVID-19 est une crise sanitaire sans précédent mais constitue également une crise de société dans la mesure où elle remet en cause les valeurs et idéaux poursuivis. Ainsi, se retrouvent les différentes dimensions de la proximité mises en évidence par Bergadaà et Del Bucchia (2009) que la « proximité d'accès », la « proximité fonctionnelle », la « proximité relationnelle », la « proximité identitaire » et la « proximité de processus ».

Malgré les résultats potentiellement intéressants de cette recherche, celle-ci comporte plusieurs limites qui ouvrent des perspectives de recherche. Notamment, une étude qualitative à l'aide d'entretiens semi-directifs pourrait permettre de recueillir les perceptions des commerçants et acteurs publics qui soutiennent l'activité économique. Par ailleurs, analyser les comportements d'achat effectifs des consommateurs au cours du temps pourrait permettre d'identifier des modifications temporaires de pratiques ou des modifications plus structurelles. Est-ce que la crise de la COVID-19 conduira certains consommateurs à s'écarter de certains formats de distribution de manière pérenne ? Enfin, une autre piste de recherche consisterait à analyser les défaillances des commerces de centre-ville post-confinement afin de déterminer les causes de cette situation (manque d'agilité, difficultés structurelles persistantes, etc).

La récence et l'ampleur de la crise nous conduisent à la plus grande vigilance et nécessitent une prise de recul nécessaire au travail du chercheur en sciences de gestion.

Références bibliographiques

- Alonso, W. (1964). A theory of the urban land market. *Papers of Regional Science Association*, 6, 1, 149-157.
- Bergadaà, M., et Del Bucchia, C. (2009). La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire. *Management Avenir*, (1), 121-135.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. (2008), Management innovation, *International Journal of Information Management*, 33(4), 655-662, August.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011), Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle, *M@n@gement*, 2(14), 119-156.
- Converse, P.D. (1949). New laws on retail gravitation. *Journal of Marketing*, 14, 4, 339-384.
- Desse, R. P. (1999). La mobilité des consommateurs et les nouveaux espaces commerciaux. *Espace, populations, sociétés*, 17(2), 281-289.
- Douard J.P., Heitz M. et Cliquet G., (2015). L'attraction commerciale revisitée : de la gravitation aux flux d'achat, une application du géomarketing. *Recherche et Applications en Marketing*, 30(1), 118-137.
- Dosquet, E., Conticello, J-C., Dosquet, F., Dour, B., Van Bennekum, A. (2017), *L'innovation agile*, ENI Editions.
- Gallouj, C. (2007). *Innover dans la grande distribution*. Bruxelles: De Boeck.
- Gasnier, A. (coord.) (2010). *Commerce et ville ou commerce sans la ville ?* Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Heitz-Spahn, S., Yildiz H., et Siadou-Martin, B. (2019). Dynamiser le commerce de centre-ville et de centre-bourg : quels dispositifs et quels acteurs ?, in *R) évolution du commerce de centre-ville: de l'état des lieux à la résilience ?* PUN : Editions Universitaires de Lorraine.
- Hamel G. (2006), The why, what, and how of management innovation, *Harvard Business Review*, 84(2), 1-16, February.
- Hériard-Dubreuil S., Ponthou L., Tcheng H., Denervaud I., Huet J.M. (2007), Inventer avec le client les produits de demain, *L'Expansion Management Review*, 126(3), 42-52.
- Pras, B. (2009). Marketing et crise. *Revue française de gestion*, (3), 43-50.
- Reilly, J. (1931). *The law of retail gravitation*. New York : Reilly W. Editions.
- Teboul J. (1999), *Le temps des services : une nouvelle approche de management*, Éditions d'Organisation, 311 p.