



**HAL**  
open science

**Vers une meilleure compréhension des processus de  
décision des consommateurs et des acteurs du commerce  
et de leur impact sur l'activité commerciale des  
entreprises**

Sandrine Heitz-Spahn

► **To cite this version:**

Sandrine Heitz-Spahn. Vers une meilleure compréhension des processus de décision des consommateurs et des acteurs du commerce et de leur impact sur l'activité commerciale des entreprises. Gestion et management. Université de Lorraine, 2023. tel-04373342

**HAL Id: tel-04373342**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-04373342v1>**

Submitted on 5 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**UNIVERSITÉ  
DE LORRAINE**



**CEREFIGE**

Centre Européen de Recherche en Économie Financière  
et Gestion des Entreprises

**Université de Lorraine**

**Ecole Doctorale Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion**

**Centre Européen en Économie Financière et Gestion des Entreprises**

**Notice de présentation des travaux**

**pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches**

Présentée et soutenue publiquement le 07 décembre 2023 par

**Sandrine HEITZ-SPAHN**

**Vers une meilleure compréhension des processus de décision des  
consommateurs et des acteurs du commerce et de leur impact sur  
l'activité commerciale des entreprises**

**Membres du jury :**

**Rapporteurs :**

**Monsieur Bertrand BELVAUX**

Professeur des Universités, Université de Bourgogne

**Madame Karine PICOT-COUCPEY**

Professeur des Universités, Université de Rennes

**Madame Claire ROEDERER**

Professeur des Universités, EM Strasbourg, Université de Strasbourg

**Examineurs :**

**Monsieur Olivier BADOT**

Professeur, ESCP Europe

**Madame Véronique DES GARETS**

Professeur des Universités, Université de Tours

**Monsieur Jean-Marc FERRANDI**

Professeur, ONIRIS Nantes

**Monsieur Mathieu KACHA**

Professeur des Universités, Université de Lorraine

**Madame Béatrice SIADOU-MARTIN**

Professeur des Universités, Université de Montpellier

**Invités :**

**Monsieur Christian DIANOUX**

Professeur des Universités, Université de Lorraine (coordonnateur)

**Monsieur Marc FILSER**

Professeur des Universités Émérite, Université de Bourgogne



*L'Université n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette notice de présentation de travaux, celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur*

*« On se lasse de tout, sauf de comprendre. »*

*Virgile*

## Remerciements

L'exercice des remerciements n'est pas une tâche aisée, le risque est grand d'en oublier certains, aussi, nous souhaitons remercier l'ensemble des personnes nous ayant accompagnée et soutenue, de près ou de loin dans cet exercice de synthèse mais aussi tout au long de notre carrière de chercheur.

Ce travail n'aurait jamais vu le jour sous cette forme sans l'accompagnement, la confiance et les encouragements de Monsieur le Professeur Christian Dianoux. Qu'il nous soit permis de le remercier très chaleureusement pour l'honneur qu'il nous a témoigné en acceptant de guider notre préparation à l'Habilitation à Diriger des Recherches. Nous le côtoyons depuis plusieurs années au sein de notre laboratoire, le CEREFIGE, il a été notre collègue à l'IUT de Metz et l'est désormais à nouveau à l'IAE de Metz of Management. C'est un grand plaisir et un honneur d'apprendre à ses côtés. Tout au long de notre parcours, il n'a eu de cesse de nous encourager, de nous aider à progresser. Il nous a également donné sa confiance en nous permettant d'assurer la responsabilité pédagogique de la première année et de la deuxième année du Master Marketing, Vente (orientation Marketing Digital et orientation Marketing et Développement des Services Hôteliers) à l'IAE de Metz School of Management. Sa rigueur, son calme et gentillesse sont un exemple à suivre. Nous lui témoignons notre plus profonde reconnaissance.

Nos plus vifs remerciements s'adressent également à Monsieur le Professeur Bertrand Belvaux et Mesdames les Professeurs Karine Picot-Coupey et Claire Roederer pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'être rapporteur de notre travail. Monsieur le Professeur Bertrand Belvaux nous avait fait l'honneur d'être suffragant lors de la soutenance de notre thèse de Doctorat. Outre le fait d'avoir réalisés tous deux une thèse portant sur le comportement multi-canal du consommateur, nous avons eu le plaisir de nous côtoyer dans le cadre de l'organisation de la 26<sup>ème</sup> édition du colloque Etienne Thil dont notre directeur de thèse est le co-fondateur.

C'est la passion pour le commerce et la distribution qui nous a permis de croiser le chemin de Madame la Professeur Karine Picot-Coupey avec laquelle nous avons plaisir à échanger sur nos domaines d'expertise. Nous mobilisons plusieurs de ses travaux dans nos recherches et dans nos enseignements en stratégie de distribution en Master Marketing, Vente. Nous lui sommes reconnaissante d'avoir accepté la tâche d'être rapporteur.

Nos plus profonds remerciements vont également à Madame la Professeur Claire Roederer, qui a joué un rôle dans notre envie d'épouser une carrière d'enseignant-chercheur lorsque nous étions étudiante en Master au sein de l'EM Strasbourg. Nous nous souvenons de son cours de *Product Management* et de ce premier contact avec la recherche à travers la lecture d'articles scientifiques. Ses travaux de recherche enrichissent nos réflexions sur l'expérience en magasin.

Nos plus vifs remerciements s'adressent également à Monsieur le Professeur Olivier Badot, Monsieur le Professeur Jean-Marc Ferrandi, Madame la Professeur Véronique des Garets, Monsieur le Professeur Mathieu Kacha et Madame la Professeur Béatrice Siadou-Martin pour l'honneur et le plaisir qu'ils nous font de siéger dans ce jury.

Nous côtoyons Monsieur le Professeur Olivier Badot dans le cadre d'un projet de recherche. Nos échanges sont un enrichissement intellectuel inestimable et les ponts entre disciplines que le Professeur Badot sait si bien faire sont une source d'inspiration. Nous tenons à lui exprimer ici notre plus profonde reconnaissance.

Monsieur le Professeur Jean-Marc Ferrandi nous a dispensé un séminaire fort instructif sur les équations structurelles à l'époque où nous étions en thèse de doctorat. Ces dernières années, nous avons l'honneur de travailler ensemble sur plusieurs projets. Nous continuons à apprendre à ses côtés et lui sommes reconnaissant de prêter une oreille attentive et bienveillante à nos interrogations.

Nous avons découvert les travaux de Madame le Professeur Véronique des Garets lors de notre Master Recherche en parcourant les revues *Recherche et Applications en Marketing* et *Décisions Marketing* pour réaliser une revue bibliométrique des recherches francophones en marketing. Ses travaux sur la distribution ont nourri nos réflexions. Le colloque Etienne Thil a permis de nous rencontrer il y a quelques années. Plus récemment, nous avons eu l'honneur et le plaisir d'être associées à l'organisation du colloque Etienne Thil dont la 26<sup>ème</sup> édition était accueillie par l'équipe des Professeurs des Garets et Coutelle à Tours. Ce fût une formidable aventure humaine.

Nous étions en thèse lorsque nous avons rencontré pour la première fois Monsieur le Professeur Kacha. Dès lors, nous nous sommes peu quittés depuis nos prises de fonction à l'Université de Lorraine. Nous avons été en poste à l'IUT de Metz pendant de nombreuses années et nous nous côtoyons désormais dans l'exercice de nos responsabilités pédagogiques au sein Master Marketing, Vente à l'IAE de Metz. Nous souhaitons le remercier pour son soutien sans faille, sa confiance, sa bonne humeur contagieuse et lui exprimons notre attachement respectueux.

Nous souhaitons remercier Madame le Professeur Béatrice Siadou-Martin que nous avons eu l'honneur de côtoyer lorsqu'elle était en poste à l'Université de Lorraine et qu'elle occupait la fonction de responsable de l'équipe Marketing du CEREFIGE. Dès lors, nous n'avons cessé de travailler ensemble dans le cadre de projets de recherche et désormais dans le cadre de nos engagements au sein de l'Association Etienne Thil. Nous voulons la remercier pour son enthousiasme, son esprit collectif et la vivacité d'esprit dont elle fait preuve.

L'ensemble des membres du jury a d'une manière ou d'une autre marqué notre parcours, nous leur en sommes reconnaissant.

Monsieur le Professeur Marc Filser nous fait l'honneur de sa présence en tant qu'invité. Il a été notre directeur de thèse, et bien plus que cela, un exemple, un mentor. Il n'y a pas de mots pour exprimer toute la gratitude que nous avons à son égard. Quel plus beau cadeau pour celle n'ayant pas eu la joie de la présence de son directeur de thèse lors de la soutenance de thèse que de le savoir présent à celle de son HDR. Sa rigueur scientifique et sa proximité avec le monde des entreprises sont les piliers qui ne cessent de guider nos activités de recherche. Nous souhaitons lui exprimer ici notre profond attachement.

Nos plus vifs remerciements vont à Monsieur le Professeur Jean-Luc Herrmann que nous avons côtoyé durant plusieurs années à l'IUT de Metz et en qualité de directeur du CEREFIGE. Ses conseils sont précieux et son engagement pour la communauté scientifique est un exemple à suivre. Il nous a soutenu dans nos recherches notamment grâce à la chaire communication persuasive des organisations dont il est le responsable. Nous lui exprimons ici notre plus profonde gratitude.

Nous souhaitons également remercier Monsieur le Professeur Bjorn Walliser qui a été responsable de l'équipe Marketing du CEREFIGE lorsque nous avons pris notre poste de Maître

de Conférences à l'IUT de Metz. Nous le remercions pour son écoute, sa bienveillance et les conseils précieux qu'il a pu nous prodiguer.

Nous souhaitons remercier nos co-auteurs avec lesquels nous avons plaisir à travailler ensemble, Madame Lydie Belaud, ma douce et fidèle amie, Madame Géraldine Thévenot, Madame Ilaria Dalla Pozza, Monsieur Grégory Bressolles, Madame Inès Guguen, Madame Nina Belei, Monsieur Rajiv Vaidyanathan, Madame Catherine Viot. Nous tenons également à remercier Loïc Comino et Madiha Bendjaballah-Khelifi pour leur confiance.

Remercions également très sincèrement tous ceux qui sont animés par la même passion de l'enseignement et de la recherche et avec lesquels nous avons plaisir à échanger. Nous pensons en particulier aux collègues du CEREFIGE, Madame Nora Bezaz, Monsieur Pierre Garner, Monsieur Gautier Lombard, Monsieur Jean-Philippe Nau, Madame Caterina Trizulla, à ceux de l'IAE de Metz, Monsieur le Professeur Omar Bentahar, Monsieur le Professeur Smail Benzidia, Madame Elisabeth Deschanet, Madame Véronique Dunat-Magista, Monsieur Vaesna Kim, Madame la Professeur Fana Rasoarimanana-Distel, Monsieur Hery Razafitombo, Madame la Professeur Vanessa Serret, à ceux de l'IUT de Metz, Monsieur Yannick Groutsch, Madame Carine Henrion, à ceux de l'Université de Passau, Monsieur le Professeur Jan Schuman et Monsieur le Professeur Dirk Totzek, et enfin à ceux que j'ai eu la chance de côtoyer au cours de mon parcours, Monsieur le Professeur John Ford et Monsieur Marcel Van Birgelen.

Nous tenons à remercier notre laboratoire, le CEREFIGE, qui nous a beaucoup apporté et qui a soutenu nos recherches. Merci en particulier à Madame la Professeur Anne Stevenot, directrice du laboratoire CEREFIGE pour ses précieux conseils et son soutien dans la phase de constitution du dossier de demande d'HDR. Merci également à Monsieur le Professeur Jochen Sohnle, Directeur de l'Ecole Doctorale SJPEG pour ses conseils. Nous tenons à remercier l'IAE de Metz pour les soutiens apportés, en particulier, Monsieur le Professeur Julien Husson, Directeur de l'IAE de Metz, pour ses conseils. Merci à l'équipe administrative de l'IAE de Metz (Ioana Balan, Maureen Becker, Manon Craincourt, Maxime Deschanet, Céline Ferriol-Jaskula, Philippe Ganier, Constance Kirmann, Camille Lorenz, Valérie Pluvinet) et du CEREFIGE et en particulier Laurence Contois, Vincent Braun et Romain Pierronnet pour leur réactivité et leur gentillesse.

Nous ne pouvons conclure sans remercier nos proches, notre famille et nos amis qui ont été d'un soutien sans faille. Nous tenons plus particulièrement à remercier notre époux Nicolas et nos enfants Margaux et Oscar. Merci à notre maman Christiane, nos beaux-parents et notre tante et une pensée particulière pour notre papa Jean-Claude parti bien trop tôt.





## Sommaire

<b>CHAPITRE INTRODUCTIF – CONTEXTES DES RECHERCHES MENEES .....</b>	<b>11</b>
1. ANCRAGE THEORIQUE .....	13
2. ANCRAGE METHODOLOGIQUE .....	15
3. ANCRAGE MANAGERIAL DES RECHERCHES .....	18
STRUCTURE DE LA NOTICE .....	22
<b>PARTIE 1 - DE L'ETUDE DES DECISIONS DES CONSOMMATEURS DANS UN CONTEXTE DE DISTRIBUTION.....</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE 1 - LES DECISIONS DES CONSOMMATEURS EN MATIERE DE CHOIX DE PRODUITS, DE CANAUX ET D'ENSEIGNES .....</b>	<b>29</b>
1. <i>Les facteurs explicatifs du choix du produit et du canal d'achat .....</i>	<i>30</i>
2. <i>Les facteurs explicatifs de la migration entre canaux et enseignes au cours du processus de décision d'achat.....</i>	<i>35</i>
<b>CHAPITRE 2 - LES DECISIONS DES CONSOMMATEURS EXPOSES A DES DISPOSITIFS COMMUNICATIONNELS EN POINT DE VENTE .....</b>	<b>45</b>
1. <i>L'influence du nudge marketing en point de vente physique sur les décisions des consommateurs.....</i>	<i>45</i>
2. <i>L'influence de l'usage des outils digitaux au cours de la relation client/vendeur dans le point de vente physique.....</i>	<i>48</i>
<b>PARTIE 2 : ...A L'ETUDE DES DECISIONS DES ACTEURS DU COMMERCE VISANT A DYNAMISER L'ACTIVITE COMMERCIALE 55</b>	
<b>CHAPITRE 3 - LES DECISIONS DES ENTREPRISES VISANT A DYNAMISER LEUR ACTIVITE COMMERCIALE 57</b>	
1. <i>Les décisions des entreprises en matière de communication .....</i>	<i>57</i>
2. <i>Les canaux de distribution au service de la dynamisation de l'activité commerciale .....</i>	<i>60</i>
<b>CHAPITRE 4 - LES DECISIONS DES COLLECTIVITES PUBLIQUES VISANT A DYNAMISER L'ACTIVITE COMMERCIALE DE LEUR TERRITOIRE.....</b>	<b>67</b>
1. <i>Le management du centre-ville au service de la dynamisation de l'activité commerciale des territoires.....</i>	<i>68</i>
2. <i>Les dispositifs pilotés par les collectivités locales au service du commerce de centre-ville .....</i>	<i>72</i>
<b>CHAPITRE CONCLUSIF – CONTRIBUTIONS, PERSPECTIVES DE RECHERCHE ET ENCADREMENT SCIENTIFIQUE .....</b>	<b>85</b>
1. CONTRIBUTIONS DE NOS RECHERCHES .....	85
2. PERSPECTIVES DE RECHERCHES .....	90
3. ENCADREMENT DE RECHERCHES DOCTORALES ET PERSPECTIVES DE DIRIGER DES RECHERCHES.....	99
<b>LISTE DES ENCADRÉS, DES FIGURES ET DES TABLEAUX .....</b>	<b>105</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>105</b>



**CHAPITRE INTRODUCTIF – Contextes des  
recherches menées**



L'étude de la prise de décision est au cœur des travaux de recherche que nous menons depuis notre recherche doctorale, avec comme point de départ la prise de décision du consommateur dans un contexte d'achat qui s'est élargi plus récemment à la prise de décision des acteurs du commerce. Par acteurs du commerce, nous entendons tout organisme en mesure d'intervenir dans les décisions contribuant à la dynamisation des activités commerciales, qu'il s'agisse des acteurs évoluant dans des entreprises commerciales (personnels en contact avec les clients, managers, dirigeants) ou des acteurs au sein des organismes publics pouvant agir en soutien au développement de l'activité commerciale au sein des territoires (élus, managers de centre-ville).

Plus spécifiquement, nos travaux tentent modestement de compléter les connaissances acquises que ce soit en ce qui concerne les mécanismes de prise de décision des consommateurs en situation de préparation d'un achat ou d'achat proprement dit ainsi que des membres d'organisations publiques ou privées dont l'objectif est de dynamiser l'activité commerciale que ce soit du point de vue de l'entreprise ou de la collectivité. Avant d'expliquer en quoi nos travaux de recherche viennent alimenter ces connaissances, il nous paraît important de positionner leur ancrage théorique, méthodologique et managérial.

## 1. Ancrage théorique

Commençons par délimiter le périmètre de nos recherches. Elles s'inscrivent dans les sciences de gestion, et plus particulièrement dans la discipline du marketing au sein de laquelle notre champ d'investigation se concentre sur l'étude des processus de prise de décision. La prise de décision correspond au processus suivi pour « *effectuer un choix entre plusieurs modalités d'actions possibles lors de la confrontation à un problème, le but étant de le résoudre en traduisant le choix fait en un comportement (en une séquence d'action)* » (Allain, 2013, p. 70). Plus spécifiquement, nos recherches s'intéressent à deux catégories de décideurs et aux objectifs qu'ils poursuivent, à la fois distincts et reliés : les consommateurs ayant pour objectif de réaliser un achat et les acteurs du commerce qui se limiteront dans notre propos aux entreprises dont l'objectif est de dynamiser leur activité commerciale et aux collectivités locales qui cherchent à dynamiser l'activité commerciale en général au sein de leur territoire.

Le premier fondement théorique sur lequel nous nous appuyons pour les étudier est celui de la rationalité limitée de Simon (1945) qui postule que les connaissances et le temps des décideurs sont limités et que leur capacité à prendre la meilleure décision est souvent remise en cause par de potentielles erreurs de jugement également appelées biais.

Le second fondement théorique concerne le mécanisme de prise de décision et sa modélisation que nous avons appréhendé à partir des principales étapes suivantes : une première phase de formulation ou de reconnaissance du problème suivie par une recherche d'information sur les différents choix ou options possibles puis une phase d'évaluation des options à partir de critères définis par le décideur, puis le choix (Engel et al., 1986; Schwenk, 1984). L'importance et le nombre de phases dans le processus est toutefois variable d'un individu à l'autre et d'une situation à l'autre, et nous verrons tout au long de notre propos dans quelle mesure celles-ci varient.

Au-delà de ce socle théorique commun à nos deux grands axes de recherche, on constate de nombreuses divergences entre les prises de décision des consommateurs et des acteurs du commerce qui nous amèneront à les aborder à partir d'approches souvent différentes.

En premier lieu, la nature des acteurs prenant part aux décisions constitue un premier élément distinctif. La prise de décision du consommateur relève en général de sa propre initiative, et

même lorsque d'autres membres du foyer y prennent part, ces derniers sont également des consommateurs. Par contre, les prises de décision peuvent émaner de parties prenantes diverses et variées au sein des organisations privées (salariés, dirigeants, actionnaires, conseils d'administration) et publiques (gouvernement, communauté d'agglomération, associations de commerçants) venant complexifier la prise de décision.

En second lieu, la nature des objectifs de la décision et leur enjeu diffère. La prise de décision au sein d'une organisation peut répondre à un double objectif : celui de l'individu qui prend la décision et ceux qui ont été fixés à l'organisation, ces deux objectifs pouvant parfois venir s'opposer, comme le soulignent les travaux de Lindblom (1959) avec le modèle politique de la décision. Dans le contexte de la prise de décision au sein d'une organisation, la décision *« s'insère dans un contexte organisationnel au sein duquel les décisions sont interdépendantes parce que les décisions actuelles sont le résultat des décisions passées et limitent l'horizon des décisions futures »* (Garrette et al., 2009, p. 55). Les travaux de Cyert et March (1963) et la théorie comportementale de la firme conçoivent l'organisation comme une coalition d'individus qui ont des objectifs différents et la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976; Meckling & Jensen, 1976) met en exergue les objectifs contradictoires entre ceux de l'agent/du décideur (le dirigeant ou un élu) et ceux des détenteurs des moyens de production (les propriétaires, les actionnaires ou les citoyens). Les conflits et jeux de pouvoir sont ainsi omniprésents dans la prise de décision au sein des organisations (Mintzberg, 2003). Cette logique de prise de pouvoir, même si elle peut être observée dans les relations entre parents et enfants dans des contextes d'achat pour le foyer n'a pas la même portée dans le contexte d'une organisation. Par exemple, si une collectivité locale ne choisit pas la bonne stratégie de dynamisation des commerces de son territoire, c'est l'ensemble des parties prenantes (associations de commerçants, commerçants, citoyens) qui peuvent en pâtir. Enfin, la nature des facteurs influençant les processus de décision diffère. Dans une organisation, des facteurs comme la taille de l'entreprise, la structure, et les niveaux hiérarchiques viennent s'ajouter aux facteurs liés à l'individu (motivations, personnalité, implication) complexifiant encore davantage le processus.

Ces différences expliquent en grande partie le recours à des cadres d'analyse ou des approches théoriques issus de disciplines variées. L'étude de la prise de décision individuelle s'appuie en grande partie sur les travaux en psychologie cognitive et sociale et en sociologie (Filsler, 1994) alors que l'étude de la prise de décision au sein des organisations emprunte une grande partie des concepts à l'économie des organisations, à la sociologie des organisations, et aux sciences politiques (Plane et al., 2019). Sans offrir l'exhaustivité, un tour d'horizon des théories et cadres d'analyse mobilisés dans nos recherches s'en fait l'écho. Pour étudier les prises de décision des consommateurs, notamment celles concernant les choix de canaux, d'enseignes et de produits, une partie de nos travaux prend appui sur le cadre théorique Personne-Objet-Situation de Punj and Stewart (1983) développé à partir des travaux de Lewin (1936) sur l'importance de la prise en considération de la situation dans la compréhension du comportement des individus. Cette approche nous a permis de montrer qu'outre par les différences individuelles (la personne), les choix en matière de canaux et d'enseignes des consommateurs pouvaient également s'expliquer en fonction de la phase du processus de décision d'achat du consommateur (la situation). Cette approche nous a également permis de mettre en exergue l'influence de la nature du produit que souhaite acheter le consommateur (l'objet) dans les choix en matière de canaux et d'enseignes, ce qui nous a permis de mobiliser les travaux de Nelson (1970, 1974, 1980) sur les classifications de produits.

Pour appréhender les différences individuelles des consommateurs, plusieurs approches théoriques nous ont apporté un éclairage pour mieux comprendre les décisions des consommateurs en matière de choix de produits, de canaux et d'enseignes. La théorie de

l'engagement comportemental de Kiesler (1971) nous a fourni un éclairage nouveau sur les motivations des joueurs de jeux sociaux connectés à acheter des objets virtuels<sup>1</sup> mais aussi dans un autre contexte, de comprendre l'achat de produits locaux. Les travaux de Tauber (1972) et de Babin et al. (1994) sur les motivations à magasiner nous ont permis d'expliquer les choix en matière de canaux et d'enseignes au cours du processus d'achat. Pour étudier le comportement des individus au sein des organisations, nous avons mobilisé des théories issues des approches sociologiques des organisations, notamment la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) ou encore la théorie de la traduction de Callon (1986) qui permettent d'envisager la construction de la prise de décision collective dans le contexte du management du commerce de centre-ville.

Le recours à des cadres d'analyse ou des approches théoriques différentes a des conséquences sur le type d'approche méthodologique mobilisée, ce que nous explicitons ci-après.

## 2. Ancrage méthodologique

Les problématiques que nous posons pour la prise de décision des consommateurs et au sein des organisations nécessitent de mobiliser un large éventail d'approches et d'outils méthodologiques. Ce travail réflexif nous invite à réaliser une synthèse des choix méthodologiques opérés dans les 34 productions scientifiques que nous présentons dans le cadre de cette notice (Tableau 1).

**Tableau 1 : Présentation synoptique des approches méthodologiques mobilisées dans nos recherches**

Approches méthodologiques	Nature des données collectées et méthode utilisée		Sujets de la recherche et numéro de la recherche
Qualitative	Données secondaires	Articles de presses	Commerce de centre-ville : [25]*
		Articles de recherche	Organisations commerciales et non commerciales : [19] Stratégies de distribution : [22] ; [30] Commerce de centre-ville : [24] ; [27] Relations vendeurs/clients : [15]
	Données primaires	Entretiens semi-directifs	Consommateurs : [4] ; [4bis] ; [10] ; [16] ; Vendeurs : [20] ; [21] ; Représentants d'organisations commerciales et experts en métaverse : [23] Représentants de collectivités locales et d'associations de commerçants : [26] Managers de centre-ville : [28 et 28bis]
			Consommateurs et experts en jeux vidéo : [3]
		Etudes de cas	Association en charge du développement de marchés paysans : [31 et 31bis]
Données primaires et secondaires	Articles de presse + Entretiens semi-directifs	Les <i>marketplaces</i> de centre-ville : [29]	
Quantitative	Données primaires	Enquête par questionnaire	Consommateurs : [1] ; [2] ; [5] ; [6] ; [8] ; [9] ; [12]

<sup>1</sup> Un objet virtuel dans un jeu social et communautaire peut prendre la forme de « skins » (apparence d'un personnage ou d'un environnement de jeu), de « boosters » (augmentation des capacités d'un personnage ou d'un véhicule dans un jeu ou de « continues » (vies supplémentaires qui permettent de jouer au-delà de la mort de l'avatar)



		Expérimentation	Consommateurs [13] ; [14] ; [17] ; [18]
Mixte : Qualitative et Quantitative	Données primaires	Entretien semi-directifs +enquête par questionnaire	Consommateurs : [7]
		Entretien semi-directifs +expérimentation	Consommateurs : [11]

\* Les numéros présentés dans ce tableau correspondent aux numéros attribués à nos productions scientifiques qui se trouvent dans l’encadré 1 (pages 24 à 26).

Le tableau 1 nous permet de mettre en exergue la variété des données mobilisées. Si la grande majorité des données collectées sont de nature primaire, nous nous sommes également appuyée sur des données secondaires, notamment des articles de presse lorsque nous éprouvions des difficultés à identifier ou à contacter des décideurs dans des entreprises. Ceci nous a permis de dresser un premier état des lieux permettant d’envisager ensuite la conduite d’entretiens semi-directifs. Dans l’étude cherchant à identifier les dispositifs de dynamisation mis en place dans les centres-villes, la recherche d’articles de presse nous a notamment permis d’avoir une couverture géographique nationale et nous a facilité l’identification des dispositifs, dont nous cherchions à proposer une typologie. Nous avons également mené une recherche sur les conditions de succès des places de marché de commerçants de centre-ville qui a reposé sur une approche combinant des données de source primaire et de source secondaire. Ce sont les entretiens menés avec les managers de centre-ville, qui explicitaient notamment les dispositifs mis en œuvre par les collectivités, et leurs succès et échecs qui ont mis en exergue le relatif échec du lancement des places des marchés de commerçants de centre-ville. Nous avons complété ces entretiens par l’analyse d’articles de presse régionale qui nous ont permis d’identifier les échecs de mises en œuvre de plateformes plus facilement que si nous avions sollicité des entretiens sur ce thème. En effet, notre expérience de conduite d’entretiens combinée à notre connaissance des théories de psychologies sociales sur les biais de désirabilité sociale montrent que les répondants sont peu enclins à échanger sur des faits ou des situations considérés comme des échecs ou peu valorisant (Hays et al., 1989). Ce contexte de recherche nous a donné ainsi l’occasion de croiser la perception des consommateurs, des professionnels, ainsi que les pratiques des acteurs à travers les descriptions dans la presse des décisions prises.

A travers ce tableau, nous pouvons constater que les thématiques de nos recherches se prêtent de façon adéquate à une approche qualitative pour investiguer le détail des mécanismes de prise de décision ainsi qu’à une approche quantitative permettant d’analyser les relations de causes à effet à partir de la mise en œuvre d’expérimentations ou de mieux identifier certaines tendances comportementales. Pour ce qui est de l’approche quantitative, nous avons mobilisé des méthodes déclaratives à partir d’enquêtes par questionnaire dans le cadre de plusieurs projets de recherche. Après avoir privilégié au début de notre carrière la technique de l’enquête par questionnaire, l’orientation actuelle de nos travaux tend à nous amener à la coupler avec la mise en œuvre d’expérimentations afin d’identifier des relations de cause à effet entre variables.

Dans le cadre des recherches mobilisant des données de nature qualitative, la conduite d’entretiens semi-directifs est la méthode de collecte que nous avons la plus couramment utilisée. Elle nous a permis notamment de mieux comprendre les ressorts des prises de décision des consommateurs en matière de choix de canaux et d’enseignes, d’identifier les freins et motivations par les vendeurs de l’usage d’outils digitaux d’aide à la vente ou encore pour mieux comprendre le rôle que peuvent jouer les managers de centre-ville entre la sphère

privée (les commerçants et les associations) et la sphère publique (les collectivités locales). Nous avons également cherché à croiser les regards de plusieurs sujets dans un même projet de recherche. C'est le cas de la recherche que nous avons menée sur la pratique des jeux connectés et sociaux où nous cherchions à appréhender le processus d'achat de produits virtuels additionnels. Nous avons conduit une série d'entretiens avec des consommateurs-joueurs tout en conduisant en parallèle des entretiens avec des experts en jeu vidéo afin de mieux comprendre l'environnement des joueurs, les différents modèles économiques de jeu et les choix des programmeurs. Cela a permis de nourrir les réflexions de sorte à faire évoluer les questions posées aux experts et aux consommateurs. A l'issue de la conduite des entretiens individuels, il nous a paru nécessaire de conduire des focus group pour identifier les jeux de pouvoirs et les influences de groupes expliquant en partie les mécanismes d'engagement dans le jeu. Enfin, nous avons mobilisé la technique de l'étude de cas afin de pouvoir mettre en évidence les jeux relationnels, les modes d'évolution et d'adaptation des acteurs. D'après Hlady-Rispal (2015), l'étude de cas apparaît être une méthode particulièrement adaptée pour « *la compréhension de processus relationnels, de mode de création ou de (dys)fonctionnements organisationnels, de décisions entrepreneuriales ainsi que l'examen des faits et perceptions que les acteurs attachent aux actions* » (p. 256). Cette technique nous a ainsi permis de faire le lien entre la théorisation et la pratique dans des contextes avec des accès à l'information souvent difficiles, comme lors des choix opérés par les municipalités pour décider de la mise en place d'un marché de plein vent.

Pour l'étude des prises de décisions des acteurs du commerce, nous avons plus largement mobilisé une approche qualitative. En effet, les prises de décision dans les organisations portent généralement sur des sujets ayant une ampleur stratégique dont se saisissent plusieurs décideurs à différents niveaux hiérarchiques (ex. choix d'une stratégie de digitalisation d'un point de vente ou choix d'une stratégie de communication mobilisant les nudges), de nombreux facteurs de contingence viennent interagir avec l'objet de la recherche. Nous retrouvons une situation analogue pour l'étude des prises de décisions collectives comme dans le cas de la mise en place par une municipalité d'un marché de plein vent, avec des jeux de pouvoir, des relations entre les différentes parties prenantes couplés à un accès aux données limité, ne permettant pas d'envisager avec autant de facilité la généralisation empirique. En revanche, pour l'étude des prises de décision des consommateurs, c'est une approche quantitative qui a été plus largement mobilisée, cette dernière nous permettant de mesurer des phénomènes et de quantifier les liens entre plusieurs facteurs, ce qui se prête bien à l'étude d'un nombre important d'individus

Une analyse plus approfondie de la nature des choix méthodologiques opérées dans nos recherches, montre qu'elles s'inscrivent au sein de deux principales approches : une approche univariée recourant exclusivement à une démarche qualitative ou quantitative, et une démarche combinant les approches qualitative et quantitative qualifiée de méthode mixte (Johnson et al., 2007)<sup>2</sup>. La combinaison des approches qualitatives et quantitative (approche mixte) permettant d'obtenir une compréhension plus globale d'un sujet de recherche (Kaplan & Duchon, 1988), a été utilisée dans notre thèse de doctorat et a consisté dans un premier temps à explorer en profondeur les parcours d'achat pour des produits non alimentaires des consommateurs à l'aide d'une étude qualitative par entretiens semi-directifs. Cette première phase nous a permis d'identifier l'importance du choix de l'enseigne et le lien pouvant exister

---

<sup>2</sup> L'approche méthodologique dite « mixte » consiste à ce que « *un chercheur ou une équipe de recherche combine des aspects des méthodes qualitatives et quantitatives (à savoir les postulats, les outils de collecte de données, l'analyse, les techniques d'inférence) à des fins d'approfondissement et de corroboration* » (Johnson, 2007, p. 123).

entre la multicanalité du parcours d'achat du consommateur et son potentiel effet dans l'adoption d'un comportement multi-enseigne. Cette phase qualitative nous a également permis d'identifier l'influence de la catégorie de produits et des motivations au shopping sur les choix de canaux. Puis, dans un second temps, nous avons cherché à généraliser les résultats identifiés à l'aide une étude quantitative. Ainsi, avons-nous construit une enquête par questionnaire permettant de mettre en exergue l'influence entre canal et enseigne, et de mesurer l'influence des facteurs liés à la situation (le type de produit) et ceux liés à l'individu (les motivations au shopping et les variables socio-démographiques). Une démarche similaire a été mise en œuvre par Madame Bendjaballah-Khelifi dans le cadre de son travail doctoral sur l'impact des outils digitaux dans la relation client-vendeur au point de vente physique. Nous pensons d'ailleurs qu'il s'agit d'une démarche particulièrement formatrice dans le cadre de la préparation au doctorat pour apprendre à « outiller » méthodologiquement un doctorant.

### 3. Ancrage managérial des recherches

Nos recherches s'inscrivent au cœur des préoccupations des entreprises, des collectivités publiques et plus généralement de la société<sup>3</sup>. Nos travaux de recherche sur la prise de décisions des consommateurs s'inscrivent dans un contexte caractérisé par l'essor de l'Internet favorisant les allers-retours entre magasin physique et point de vente virtuel au cours du processus d'achat. Le développement des stratégies multi-canaux des entreprises commerciales a engendré des changements de comportements des consommateurs. Nos recherches se proposent modestement de fournir des éclairages pour les entreprises commerciales sur les facteurs explicatifs du choix des canaux et des enseignes par les consommateurs au cours du processus de décision d'achat. En premier lieu, nos travaux de recherche invitent à dépasser les analyses des comportements dans un environnement multi-canaux qui adoptent une dichotomie magasin – Internet, pour proposer la notion de trajectoire permettant d'envisager une analyse plus fine des canaux mais aussi des enseignes fréquentées durant la préparation de l'achat. La prise en compte combinée des comportements multi-canaux/mono-canal et multi-enseignes/mono-enseigne aboutit ainsi à une meilleure compréhension des comportements des consommateurs tels qu'ils peuvent effectivement être adoptés dans un contexte de distribution multi-canaux. En second lieu, nos recherches mettent en évidence l'influence de la catégorie de produits sur les trajectoires multi-canaux et multi-enseignes permettant de proposer une typologie des trajectoires de comportements pour les entreprises commerciales.

Dans le prolongement direct de l'étude du choix des canaux et des enseignes du consommateur, nous nous sommes intéressée aux comportements de *showrooming* et de *webrooming* qui posent des difficultés pour l'enseigne visitée au cours de la préparation de l'achat, qui consacre notamment du temps et de l'énergie à satisfaire un client qui n'achètera potentiellement pas son produit au sein de l'enseigne. Nos résultats fournissent des pistes pour mieux comprendre ce qui motive les consommateurs à adopter ces comportements. Un premier résultat de nature descriptive identifie un segment de consommateurs ayant pour habitude d'adopter les deux comportements, la littérature n'ayant jamais considéré la

---

<sup>3</sup> Certains thèmes sur lesquels nous avons travaillé vont plus particulièrement dans le sens d'une réflexion sociale. Citons le chapitre d'ouvrage dans lequel nous questionnons l'éthique de la pratique des nudges et réfléchissons aux façons les plus adéquates pour les organisations privées et publiques de les mettre en œuvre. (Dianoux, C, Heitz-Spahn S, Siadou-Martin B. et Thévenot G. (2022), *Ethique en santé et nudges : un compromis possible ?*, in « Marketing social et nudges », coord. Gallopel-Morvan K. et Crié D., éditions EMS Management et Société. **Labellisé par la FNEGE et Prix du meilleur ouvrage de recherche collectif FNEGE.**

possibilité de l'adoption de ces deux comportements par un même individu. Un second résultat met en exergue l'influence de l'intensité de la motivation et la nature de la motivation (promotion ou prévention) pour expliquer l'adoption de ces deux comportements. Malgré une littérature dense sur les facteurs explicatifs de l'adoption de ces comportements, aucune recherche à notre connaissance ne s'est intéressée aux orientations régulatrices permettant de comprendre les soubassements du comportement des *showroomers* et des *webroomers*. Cette recherche a permis de mettre en évidence une orientation des *showroomers* vers la promotion ce qui se traduit par une faible peur de prendre des risques et une tendance à la procrastination ainsi qu'à la transgression des règles comparativement aux *webroomers*. Ces résultats permettent aux enseignes d'identifier ces comportements afin de pouvoir mieux ajuster les moyens marketing en fonction des signaux motivationnels que les consommateurs peuvent laisser.

Du côté des recherches sur les prises de décision au sein des entreprises, les implications managériales de nos recherches portent sur les choix des dispositifs en matière de communication et de distribution. Nos travaux sur les nudges permettent de proposer aux entreprises une typologie de quatre nudges à partir des modalités de persuasion de la théorie de l'irrationalité restreinte de Derbaix and Grégory (2004) (l'apprentissage cognitif, l'influence interpersonnelle, les sentiments et émotions ainsi que les automatismes). Ces travaux donnent des pistes aux entreprises en matière d'outils de communication pouvant favoriser le changement de comportements des salariés et des clients d'une entreprise. Pour ce qui est de la réflexion sur l'intégration de nouveaux canaux de distribution nous avons choisi de nous intéresser au metaverse qui fait l'objet d'une grande attention de la part d'entreprises comme Carrefour<sup>4</sup>. Les résultats préliminaires identifiés à partir d'entretiens auprès de consultants spécialisés dans le metaverse et de responsables innovation au sein d'entreprises de distribution permettent d'identifier un recul de l'intérêt du metaverse par ce type d'acteurs et les raisons de ce recul : la fragmentation du marché des plateformes qui entraînent une dispersion des utilisateurs, les coûts de mise en œuvre pour les entreprises et du point de vue du consommateur, le faible équipement en casque de réalité virtuelle auxquels il faut ajouter un contexte inflationniste qui oriente les entreprises de distribution vers des stratégies de prix bas plutôt que d'innovation. Les questions de recherche autour de l'interaction entre le client et le vendeur sont nombreuses et constituent un enjeu pour les enseignes disposant de points de vente physique, notamment pour contrer la concurrence des acteurs de e-commerce. Le travail doctoral mené par Mme Bendjaballah-Khelifi que nous avons l'honneur de co-encadrer avec le Professeur Christian Dianoux consiste à étudier l'impact des décisions prises par les enseignes de distribution en matière d'outils digitaux utilisés durant l'interaction entre le client et le vendeur. Outre l'enrichissement de la typologie des technologies de Ahearne and Rapp (2010) par l'ajout des technologies spécifiques au client (l'écran partagé par le client face au vendeur), les multiples collectes de données (qualitative et quantitative) ont permis de mettre en évidence l'usage massif de l'assistant de vente mobile (MSA) par les vendeurs. Les résultats mettent en évidence les causes des freins des vendeurs à l'utilisation de la technologie (la peur d'être jugé incompetent et la peur d'être jugé comme peu chaleureux) et les stratégies (approche ou évitement) mises en place par ces derniers pour réduire les émotions négatives.

Certains de nos travaux répondent également à des préoccupations des pouvoirs publics. Nos travaux sur la dynamisation du commerce de centre-ville sont partis du constat largement relayé dans les médias du déclin de la fréquentation des centres-villes. De ce contexte a émergé

---

<sup>4</sup> <https://www.lesnumeriques.com/vie-du-net/carrefour-un-terrain-dans-le-metaverse-et-un-tolle-sur-le-web-n175929.html>

l'idée d'organiser une conférence (avec plusieurs collègues de l'axe Marketing et de l'axe Innovations et Dynamiques Entrepreneuriales du laboratoire CEREFIGE) sur le thème de l'attractivité du territoire lorrain qui fût l'occasion d'échanger sur ce sujet avec des élus locaux<sup>5</sup>, des représentants de chambres consulaires (Vice-Président de la CCI de la Moselle), des représentants de commerçants (chargé du développement numérique à la Fédération des Commerçants de Metz, Directeur des Vitrines de Strasbourg), des entrepreneurs ainsi que des chercheurs en géographie du commerce et en sciences de l'homme et de la société. Cette conférence a permis d'identifier des thèmes constituant le point de départ de nos travaux de recherche sur la dynamisation de l'attractivité commerciale des centres-villes pouvant éclairer les décisions des collectivités publiques. L'étude des pratiques des collectivités locales dans le cadre d'une analyse de la presse quotidienne régionale et des entretiens avec des managers de centre-ville en France ont permis de dégager un certain nombre d'implications managériales. En premier lieu, à partir de cadres d'analyse issus des recherches en marketing et en géographie, nous proposons une typologie des dispositifs d'attractivité des centres-villes permettant de répertorier les actions mises en œuvre pour aider les collectivités locales à mieux identifier les dispositifs à mettre en œuvre. Nous mettons également en exergue l'importance d'associer les parties prenantes dans la mise en œuvre d'une stratégie collective de dynamisation commerciale et qui se trouvent à un niveau *micro* (commerçants, artisans, entreprises), *meso* (association de commerçants) et *macro* (collectivités locales). Nous poursuivons actuellement l'analyse des prises de décisions des collectivités à travers le prisme des managers de centre-ville. Nos résultats soulignent l'importance stratégique que revêt la fonction de managers de centre-ville dans sa capacité à traduire les attentes des parties prenantes privées et publiques alors que cette fonction est généralement associée à des activités de nature plus opérationnelle. Nous invitons ainsi les acteurs publics à s'interroger sur la nécessité ou non de faire appel à un manager de centre-ville.

Les résultats des recherches sur le choix des canaux et d'enseignes par les consommateurs ont été communiqués aux praticiens par le biais de notre participation à des conférences professionnelles<sup>6</sup> et de la réalisation d'un séminaire de formation auprès d'enseignants de BTS<sup>7</sup> afin d'apporter des éléments de réponse quant aux facteurs explicatifs du choix des canaux et des enseignes par les consommateurs.

Les résultats de nos recherches sur le commerce de centre-ville ont été valorisés sous différentes formes, tout d'abord à travers la coordination avec le Professeur Béatrice Siadou-Martin et Mme Hélène Yildiz d'un ouvrage de recherche collectif à visée transdisciplinaire intitulé (R)évolution du commerce de centre-ville : de l'état des lieux à la résilience paru en 2019 aux Presses Universitaires de Lorraine<sup>8</sup>. Nous avons eu ensuite l'opportunité de

---

<sup>5</sup> Président de Metz Métropole Développement ; Vice-président de la communauté d'agglomération de Verdun en charge du numérique ; Directeur adjoint du Comité Régional du Tourisme de Lorraine ; Responsable de la mission Ville Numérique, Ville de Metz ; Adjointe au Maire déléguée au Commerce, à l'Artisanat, Foires et Marchés, Insertion professionnelle et Economie Sociale et Solidaire.

<sup>6</sup> Heitz-Spahn, S. (2013), « Du cross-canal au cross-enseigne : étude du comportement des consommateurs », Présentation auprès du comité de prospective du Pôle de Compétitivité des Industries du Commerce (PICOM), Lille ; Heitz-Spahn, S. (2013), « Les clés pour comprendre le comportement cross-canal des consommateurs », Conférence sur le cross-commerce organisée par la société RBS, Paris ; participation en 2013 à la table ronde sur le cross-commerce lors du Festival Nancy Numérique « Les clés pour comprendre le comportement cross-canal des consommateurs », Nancy.

<sup>7</sup> Heitz-Spahn (2011), « E-commerce et distribution multi-canal » séminaire de formation des enseignants de BTS Management des Unités Commerciales de l'Académie de Toulon, Nice.

<sup>8</sup> L'ouvrage a été labellisé en 2020 par la Fédération Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises dans la catégorie « ouvrage de recherche collectif ».

présenter les contributions de cet ouvrage à la Confédération Générale de l'Alimentation de Détail (CGAD) à Paris en participant à la table ronde sur la « dévitalisation des centres-villes et centres-bourgs », et nous avons finalement rédigé trois articles en lien avec le sujet sur la plateforme media *The Conversation*<sup>9</sup> totalisant pour les trois articles plus de 18 000 lectures en juillet 2023.

Les recherches que nous avons menées sur le nudge marketing sont une réponse aux divers constats réalisés par les pouvoirs publics sur les difficultés à faire changer les comportements des consommateurs pour encourager une alimentation saine. Les premiers résultats ont été présentés lors d'un webinaire organisé par la société d'études BVA en décembre 2021 et a fait l'objet d'une publication dans le guide de l'Economie Comportementale coordonné par M. Eric Singler aux éditions BVA-Labrador. Une des questions managériales qui anime actuellement nos travaux est d'identifier si l'emploi du nudge par des entreprises commerciales ne peut être perçu négativement (caractère intrusif, manipulateur et non éthique) et donc annuler l'effet positif attendu de la mise en œuvre de ce type de dispositif de communication.

Certains de nos travaux ont été primés par des instituts et des fédérations représentants des entreprises et associations, ce qui fait montre de notre ancrage managérial. Nous avons obtenu à deux reprises avec des co-auteurs le prix de la meilleure communication du colloque Etienne Thil en 2017 et 2022 remis par le Directeur Général de la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD), Jacques Creyssel. Avec Mme Bendjaballah-Khelifi, notre doctorante ainsi que deux autres collègues, nous avons également obtenu le prix de la meilleure communication en 2023 organisé conjointement par l'Institut pour la Ville et le Commerce (IVC) et le laboratoire de géographie de l'Université Panthéon-Sorbonne 2023. La remise de ce prix permet d'envisager des perspectives d'échanges et de collaboration avec des collègues spécialistes de la géographie du commerce.

Enfin, il nous paraît important de mentionner que nous cherchons à diffuser les résultats de nos recherches à un large public. En premier lieu, aux étudiants, dans une démarche pédagogique d'apprentissage du marketing par la recherche. En second lieu à des publics plus larges (consommateurs, citoyens) à travers des publications sur des médias comme *The Conversation*, ou à travers des interviews nourrissant les réflexions des journalistes et qui ont vocation à être diffusés dans des médias nationaux ou régionaux. Il nous est permis de penser qu'une autre preuve de notre ancrage managérial réside dans la publication de trois articles dans la revue *Décisions Marketing* et d'un article de recherche dans la revue *Management et Avenir*, deux revues affichant un positionnement managérial. L'apport managérial étant pour nous au cœur des fondements des sciences de gestion, nous ne manquerons pas d'y faire référence tout au long de cette notice.

---

<sup>9</sup><https://theconversation.com/lavenir-des-centres-villes-etre-au-c-ur-de-la-mobilite-et-des-reseaux-70781> ;  
<https://theconversation.com/les-deserts-commerciaux-fatalite-ou-nouveaux-enjeux-65932> ;  
<https://theconversation.com/le-commerce-de-centre-ville-na-pas-dit-son-dernier-mot-112710>

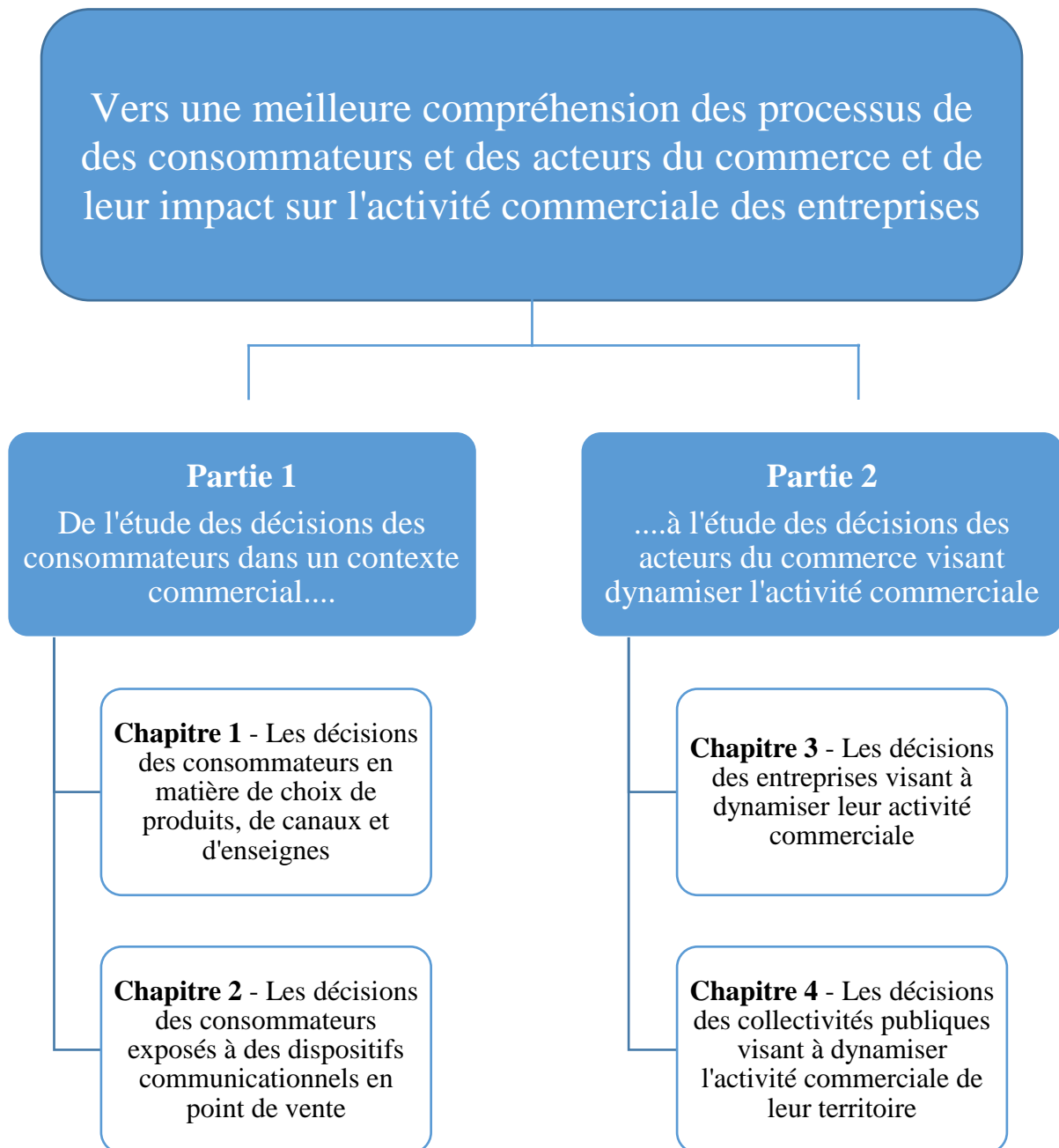
## **Structure de la notice**

Notre travail de synthèse s'articule autour de deux parties s'appuyant sur l'idée qu'il est important de croiser les regards des consommateurs et des acteurs du commerce (essentiellement abordés au travers des entreprises commerciales et des collectivités locales) pour identifier des pistes visant à améliorer l'activité commerciale des organisations au sein des territoires. La plupart des recherches que nous avons menées jusqu'à ce jour sont mobilisées et discutées. Elles illustreront notre propos tout au long de la notice. A cet effet, nous renverrons à un numéro les différentes productions scientifiques auxquelles nous faisons référence (voir encadré 1) sachant que pour mieux fluidifier la lecture cette numérotation ne suivra pas forcément l'ordre chronologique de parution.

La première partie de la notice s'attache à investiguer les décisions des consommateurs dans un contexte commercial. Dans le premier chapitre, les facteurs permettant d'expliquer leurs choix en matière de produits, de canaux et d'enseignes seront abordés en portant une attention particulière aux facteurs liés à l'individu et à l'environnement. Le second chapitre traitera de l'influence de dispositifs communicationnels en point de vente physique sur les décisions des consommateurs, en particulier, l'influence du nudge marketing et des outils digitaux utilisés en point de vente physique lors de la rencontre de service entre le client et le vendeur.

L'étude des processus de décision des décideurs au sein des organisations est tout aussi essentiel pour envisager les pistes de dynamisation de l'activité commerciale au sein des territoires. C'est l'objet de la seconde partie. Nous nous intéresserons dans le troisième chapitre aux décisions prises par les entreprises commerciales pour dynamiser leur activité commerciale, notamment à travers l'étude des outils de communication et des canaux de distribution. Le quatrième et dernier chapitre aborde les décisions des collectivités publiques pour dynamiser l'activité commerciale de leur territoire avec l'étude des actions mises en œuvre par ces dernières pour dynamiser le commerce de centre-ville.

**Figure 1 : Structure de la notice**





**Encadré 1 : Liste et numéros des recherches que nous avons menées et qui sont mobilisées dans cette notice pour illustrer notre propos**

Partie 1 – De l'étude des décisions des consommateurs dans un contexte commercial.....

**Chapitre 1 – Les décisions des consommateurs en matière de choix de produits, de canaux et d'enseignes**

**Section 1 – les facteurs explicatifs du choix du produit et du choix du canal d'achat**

- [1] Yildiz H., **Heitz-Spahn S.** et Belaud L. (2018) Do ethnocentric consumers really buy local products?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, Juillet, 139-148 (FNEGE 3).
- [2] Yildiz H., **Heitz-Spahn S.** et Belaud L. (2017) Explaining small-retailer patronage through social capital theory, *International Journal of Retailing and Distribution Management*, 45, 6, 1-23 (FNEGE 3).
- [3] Belaud L., **Heitz-Spahn S.** et Yildiz H. (2016), Le joueur social et connecté : une perspective d'analyse par la théorie de l'engagement comportemental, *Décisions Marketing*, 84, Octobre-Décembre, 77-93 (FNEGE 3).
- [4] Comino L. et **Heitz-Spahn S.** (2020), la dynamique des courses : Une étude des facteurs explicatifs de la transformation des manières de faire les courses au sein du ménage, *23<sup>ème</sup> Colloque Etienne Thil*, Paris, France.
- [4bis] Comino L. et **Heitz-Spahn S.** pour la revue *Recherche et Applications en Marketing (FNEGE 2)* sur la routine de la pratique des courses ordinaires [et sa remise en cause] par les consommateurs. **Soumission prévue en décembre 2023.**

**Section 2 – Les facteurs explicatifs de la migration entre canaux et enseignes au cours du processus de décision d'achat**

- [5] **Heitz-Spahn, S.** et Filser, M. (2014), La place de l'enseigne dans les trajectoires d'achat des clients en contexte multi-canaux, *Décisions Marketing*, 74, Avril-Juin, 21-36 (FNEGE 3).
- [6] **Heitz-Spahn S.,** Yildiz H. et Belaud L. (2019), Investigating the factors driving channel choice and retailer choice in an omni-channel environment, *Revue Projectique*, 21, 3, 43-60.
- [7] **Heitz-Spahn (2011)**, Comportement des consommateurs dans un environnement multi-canal ; : exploration de la préparation de la décision et de l'achat, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.
- [8] **Heitz-Spahn, S.** (2013), Cross-Channel Free-Riding Consumer Behavior in a Multichannel Environment: An Investigation of Shopping Motives, Sociodemographics and Product Categories, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol 20, 6, 570-578 (FNEGE 3).
- [9] **Heitz-Spahn S.** (2014), Comportement cross-canaux/cross-enseignes de la génération Y: étude comparative avec la génération X et les Baby Boomers, *Management & Avenir*, 72, octobre, 157-175 (HCERES B/ FNEGE 3).
- [10] Dalla-Pozza I., **Heitz-Spahn S.** et Texier L. (2017), Generation Y multichannel behavior for complex services: the need for human contact embodied through a distance relationship, *Journal for Strategic Marketing*, 25, 226-239 (HCERES C/ FNEGE 4).
- [11] **Heitz-Spahn S.,** Belaud L. et Yildiz H. (2018), Le point de vente physique, entre espace de showrooming et espace d'achat, *Décisions Marketing*, 91, Octobre, 27-44 (FNEGE 3).
- [12] **Heitz-Spahn S.,** Belaud L. et Ferrandi J.M. "Showroomers and webroomers: What do they share and how do they differ? A regulatory focus theory approach". Article soumis à la revue *Journal of Retailing and Consumer Services* (FNEGE 3) en mai 2023. En second tour de révision

## Chapitre 2 – Les décisions des consommateurs exposés à des dispositifs communicationnels en point de vente physique

### Section 1 – L’influence du nudge marketing en point de vente physique sur les décisions des consommateurs

[13] Dianoux D., Siadou-Martin B., **Heitz-Spahn S.** et Thévenot G. (2021), La promotion d’une alimentation saine par les grandes surfaces alimentaires ? in « *Guide de l’Economie Comportementale 2021* » coord. E. Singler, édition BVA-Labrador. Pages 95-104. ISBN 978-2-9562187-0-8.

[14] Dianoux C., **Heitz-Spahn S.**, Siadou-Martin B et Ferrandi J.M. intitulé « Implementing nudges in a retail environment : a consumer perspective » pour la revue *Journal of Business Ethics* (FNEGE 2). **Soumission prévue en novembre 2023.**

### Section 2 – L’influence de l’usage des outils digitaux au cours de la relation client/vendeur dans le point de vente physique

[15] Bendjaballah M., Dianoux, C. et **Heitz-Spahn S.** (2022), Vers une communication client/vendeur médiatisée par l’usage de l’instrument digital, *8<sup>ème</sup> Journée de Recherche en Marketing du Grand Est*, Metz, France.

[16] Bendjaballah M., Dianoux C. et **Heitz-Spahn S.** (2023), Mobile Use In-store: Understanding Customer’s Intrinsic Motivations based on the Self-Determination Theory. An abstract., *Academy of Marketing Science World Marketing Congress*, Canterbury, United Kingdom.

[17] Bendjaballah M., Dianoux C. et **Heitz-Spahn S.** (2023), Quand le client interagit avec un vendeur équipé d’un assistant de vente : le rôle médiateur du jugement de chaleur et compétence perçue du vendeur par le client, *22<sup>ème</sup> Journée de recherche du Marketing Digital*, Paris (France)

[18] Kim R.Y, Belei N. Vaidyanathan R. et **Heitz-Spahn S.** (2022) From Eerie to Aww: Embracing the Imperfect Side of Humans can Improve the Consumer-Robot Interaction, *Academy of Marketing Science Congress*, Monterey, Etats-Unis. (**Lauréats bourse Common Research Project – AMS-AFM Grant**)

## Partie 2 : ...à l’étude des décisions des acteurs du commerce visant à dynamiser l’activité commerciale

### Chapitre 3 – Les décisions des entreprises visant à dynamiser leur activité commerciale

#### Section 1 – Les décisions des acteurs en matière de communication

[19] Dianoux C., **Heitz-Spahn S.**, Siadou-Martin B. et Thévenot G. et Yildiz H. (2019) Nudge, a relevant tool adapted for agile innovation, *Journal of Innovation Economics & Management*, 28, 1, 7-27 (DOI: 10.3917/jie.028) (FNEGE 4).

[20] Bendjaballah M., Dianoux C. et **Heitz-Spahn S.** (2023), Les conséquences du jugement social perçu par les vendeurs sur le recours à la technologie durant la rencontre de service, *39<sup>ème</sup> Congrès de l’Association Française de Marketing*, Vannes, France.

[21] Bendjaballah M., Dianoux C. et **Heitz-Spahn S.** (2023), article en cours d’écriture pour une soumission dans la revue *Décision Marketing* (FNEGE 3) pour une soumission prévue fin décembre 2023. Titre provisoire : quand le client interagit avec un vendeur équipé d’un assistant mobile.

#### Section 2 – Les décisions des acteurs en matière de choix de canaux de distribution

[22] **Heitz-Spahn S.** et Belaud L. (2022), Etat des lieux de l’omnicanal, la perspective des consommateurs et des enseignes, in « *Variations sur la consommation et la distribution, individus, expérience, système* », coord. Des Garrets V. et Paché G., Presses Universitaires de Provence, pages 339-347. **Labellisé par la FNEGE dans la catégorie « Ouvrage de Recherche Collectif ».**

[23] Bressolles G., **Heitz-Spahn S.** et Racat M. (2023), Retail channel integration: how do the metaverse impact the omnichannel strategy? *Association for Consumer Research, special conference on Metaverse*, Fontainebleau, France.

## Chapitre 4 – Les décisions des collectivités publiques visant à dynamiser l'activité commerciale de leur territoire

### Section 1 – Le management du centre-ville au service de la (re)dynamisation de l'activité commerciale des territoires

[24] **Heitz-Spahn S.**, Yildiz H. et Siadou-Martin B. (2019), « Introduction. Contours et enjeux du commerce de centre-ville. In Yildiz H. **Heitz-Spahn S.** et Siadou-Martin B. (coord.). (R)évolution du commerce de centre-ville : de l'état des lieux à la résilience, Presses Universitaires de Lorraine, pages 15-27.

[25] Siadou-Martin B., **Heitz-Spahn S.** et Yildiz H. (2019), « Regards croisés sur la problématique de la dynamisation du commerce de centre-ville. In Yildiz H. **Heitz-Spahn S.** et Siadou-Martin B. (coord.). (R)évolution du commerce de centre-ville : de l'état des lieux à la résilience, Presses Universitaires de Lorraine, pages 221 à 244.

[26] **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 Yildiz H. **Heitz-Spahn S.** et Siadou-Martin B. (coord.). (R)évolution du commerce de centre-ville : de l'état des lieux à la résilience, Presses Universitaires de Lorraine, pages 103-124.

[27] **Heitz-Spahn S.**, Yildiz H. et Siadou-Martin B. (2019), Conclusion. Vers une ré(invention) du commerce de centre-ville ?. In Yildiz H. **Heitz-Spahn S.** et Siadou-Martin B. (coord.). (R)évolution du commerce de centre-ville : de l'état des lieux à la résilience, Presses Universitaires de Lorraine, pages 245-255.

### Section 2 - Les dispositifs pilotés par les collectivités locales au service du management de centre-ville

[28] **Heitz-Spahn S.**, Siadou-Martin B. et Belaud L. (2022), un état des lieux exploratoire des fonctions du manager de centre-ville, *25<sup>ème</sup> Colloque Etienne Thil*, La Rochelle (France). **Prix de la meilleure communication** décerné par le comité scientifique du colloque ainsi que la Fédération Française du Commerce et de la Distribution.

[28 bis] **Heitz-Spahn S.** Siadou-Martin B, Belaud L. et Badot O. projet de **soumission prévue en décembre 2023** pour la Revue Française de Gestion (FNEGE 2) sur les managers de centre-ville. Titre provisoire : Le manager de centre-ville au cœur de la stratégie de management du centre-ville : une proposition d'identification des facteurs clés de succès.

[29] Bendjaballah M., **Heitz-Spahn S.**, Siadou-Martin B et Belaud L. (2023), *Les marketplace : une « fausse » bonne solution pour le commerce de centre-ville ? Le point de vue des managers du commerce* **Prix de la meilleure communication scientifique traitant du rapport entre commerce électronique et espaces urbains**, organisé par l'Institut pour la Ville et le Commerce et le laboratoire Ladyss spécialisé dans les dynamiques sociales et recomposition des espaces (UMR 7533) et le soutien du cabinet d'avocats HB Associés, spécialisé en droit des baux commerciaux. <https://www.institut-ville-commerce.fr/index.php/recherches/217-quand-l-e-commerce-s-invite-en-ville>

[30] Guguen-Gicquel I, **Heitz-Spahn S.**, Siadou-Martin M. et Thévenot G. (2022), Le marché de plein air, un circuit de distribution porteur de proposition de valeur durable ? Manuel Wiki AFM, <https://www.afm-marketing.org/manuel-de-marketing-wiki.html>

[31] Gicquel I., **Heitz-Spahn S.**, Siadou-Martin B. et Thévenot G. (article soumis à la revue Food System FNEGE 4 en avril 2023) intitulé « Le marché alimentaire de plein-air : construire sa proposition de valeur à l'aide du modèle « Ame-Distance-Naturalité (ADN) ».

[31bis] Guguen-Gicquel I, **Heitz-Spahn S.**, Siadou-Martin B., Thévenot G. (2021), Comprendre le modèle de proposition de valeur du format de distribution du marché alimentaire de plein air : une étude de cas de l'association mosellane d'économie montagnarde, *3<sup>ème</sup> Journée sur le Marketing et Développement Durable*, Troyes, France

# **PARTIE 1 - De l'étude des décisions des consommateurs dans un contexte de distribution....**

## **Plan de la partie**

### **Chapitre 1 – Les décisions des consommateurs au cours du processus de décision d'achat en matière de choix de produits, de canaux et d'enseignes**

1. Les facteurs explicatifs du choix du produit et du canal d'achat
2. Les facteurs explicatifs de la migration entre canaux et enseignes au cours du processus de décision d'achat

### **Chapitre 2 – Les décisions des consommateurs exposés à des dispositifs communicationnels en point de vente physique**

1. L'influence du nudge marketing en point de vente physique sur les décisions des consommateurs
2. L'influence de l'usage des outils digitaux au cours de la relation client/vendeur dans le point de vente physique sur les décisions des consommateurs

Cette première partie s'intéresse au comportement des consommateurs et en particulier à l'étude des décisions prises par ces derniers dans un contexte commercial. Le comportement du consommateur est défini comme « *le processus par lequel l'individu élabore une réponse à un besoin* » (Filser, 1994, p. 1). Deux grands courants de recherche en marketing abordent le comportement des consommateurs. L'approche cognitiviste dite du traitement de l'information sur laquelle reposent les modèles intégrateurs du comportement du consommateur de Nicosia (1966), de Bettman (1979), de Engel et al. (1978) ou encore de Howard et Sheth (1969), et l'approche expérientielle de Holbrook et Hirschman (1982). Reconnaisant l'apport incontestable de l'approche expérientielle à la compréhension du comportement du consommateur à travers la prise en considération des dimensions affectives, des émotions et des représentations imaginaires (Filser, 1996), nos travaux s'appuient néanmoins principalement sur les modèles de traitement de l'information « *bien adaptés à l'analyse de l'achat de produits ou de services dont la fonction, principalement utilitaire, est basée sur des caractéristiques objectives* » (Filser, 1994, p. 296).

L'approche cognitiviste du comportement du consommateur donne une place importante à l'information dans l'étude du processus de décision. Les travaux d'Engel et al. (1978) identifient cinq phases : la reconnaissance d'un problème de consommation, la recherche d'informations, l'évaluation des possibilités, l'achat et l'évaluation du résultat de l'achat. C'est sur ces fondements que se construisent nos travaux de recherche sur les prises de décision du comportement du consommateur. Les chercheurs intéressés par le processus de décision n'ont par ailleurs eu de cesse de chercher à identifier, catégoriser et mesurer l'influence des facteurs explicatifs de l'achat. Tout en ayant conscience de la difficulté d'arriver à « *restituer l'infini*

*variété des nuances qui caractérisent les comportements de chaque individu* » (Filser, 1994, p. 2), nos travaux de recherche tentent modestement de contribuer à identifier, modéliser et tester les variables qui rendent compte des différences de comportements. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur un cadre d'analyse proposant de catégoriser les variables explicatives du comportement d'achat et de consommation selon qu'elles concernent la personne (ces caractéristiques individuelles), l'objet (la nature du produit) et la situation (la phase du processus de décision d'achat dans lequel se situe le consommateur). Le paradigme Personne-Objet-Situation -POS- (Punj and Stewart (1983) structure les travaux présentés dans ces deux premiers chapitres et contribue notamment à prendre en considération l'influence de la situation que nous appréhendons à travers les différentes phases du processus de décision d'achat.

Les décisions des consommateurs que nous étudions dans le cadre des recherches présentées dans le premier chapitre ont trait aux choix de produits, de canaux et d'enseignes tandis que les travaux présentés dans le second chapitre s'attachent à analyser les décisions prises par les consommateurs après avoir été exposés à un stimulus commercial. Ainsi, dans le premier chapitre étudions-nous l'influence de caractéristiques individuelles sur trois situations d'achat spécifiques : l'achat de produits locaux, l'achat de contenus additionnels dans les jeux vidéo et la pratique des courses ordinaires en prenant en compte deux variables peu étudiées jusqu'alors dans ces situations et qui pourtant semblent a priori théoriquement pertinentes : le degré d'ethnocentrisme du consommateur ou son engagement comportemental (chapitre 1, section 1). Au-delà du choix de produits, nous nous intéressons aux choix des canaux (Internet, magasin, catalogue) et des enseignes au cours des phases de préparation de l'achat (recherche d'information et évaluation des offres) et de l'achat proprement dit (chapitre 1, section 2). Le contexte de développement de l'offre commerciale des entreprises à travers de multiples canaux depuis les années 2000 a favorisé les migrations entre canaux et entre enseignes au cours de son processus d'achat (Balasubramanian et al., 2005). Il en a résulté une complexification des parcours d'achat des consommateurs que les enseignes de distribution ont longtemps eu des difficultés à appréhender. C'est ce contexte qui a fait l'objet de plusieurs de nos recherches, notamment à travers l'identification et l'analyse des facteurs explicatifs des migrations inter-canaux et inter-enseignes dont le *showrooming*<sup>10</sup> et le *webrooming*<sup>11</sup> sont deux exemples.

Enfin, face à l'évolution ces dernières années des pratiques des enseignes de distribution en matière de communication sur le point de vente, nous nous sommes intéressée aux dispositifs comme le *nudge marketing*<sup>12</sup> qui permettent à ces derniers d'afficher concrètement leurs engagements RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) (chapitre 2, section 1), ainsi qu'aux outils digitaux utilisés par les vendeurs durant la rencontre de service client/vendeur dont l'intérêt, bien que pratiquement évident, ne fait pas toujours l'unanimité (chapitre 2, section 2).

---

<sup>10</sup> Le *showrooming* consiste à se rendre dans un magasin physique pour rechercher de l'information sur un produit, puis à acheter ce même produit ailleurs, sur Internet (Gensler et al., 2017 ; Rapp et al., 2015).

<sup>11</sup> Le *webrooming* consiste à consulter un site web pour rechercher de l'information sur un produit, puis à acheter ce même produit dans une autre enseigne, en magasin (Verhoef et al., 2015).

<sup>12</sup> Le *nudge* vise à inciter en douceur les personnes à changer de comportement (Thaler et Sunstein, 2008).

# CHAPITRE 1 - Les décisions des consommateurs en matière de choix de produits, de canaux et d'enseignes

Les travaux de recherche que nous présentons dans ce premier chapitre s'intéressent à trois types de décisions que prennent les consommateurs dans un contexte d'achat : le choix de produits, le choix des canaux<sup>13</sup> et le choix des enseignes<sup>14</sup>. Dans un contexte de forte concurrence et de développement des offres commerciales, force est de constater que les entreprises doivent savoir identifier les axes de différenciation de leur offre par rapport à la concurrence afin de construire leur plan d'action commercial. Pour ce faire, une connaissance fine des facteurs motivant le choix de produits est nécessaire. En corollaire, les stratégies de distribution mises en place par les fabricants et enseignes de distribution se complexifient, devenant omni-canal (Verhoef et al., 2015) avec la coordination de multiples points de contacts. La multiplication des formats de distribution et des canaux de distribution laisse plus de choix aux consommateurs. Non seulement, peuvent-ils choisir parmi un ensemble de marques mais ils peuvent également décider de combiner la visite de différents canaux (Internet, magasin) et de formats (réseaux sociaux, site marchand, magasin spécialisé, hypermarché) au cours du processus de décision d'achat. Comme le soulignent Filser et al. (2012, p. 53) « *le point de vente, qu'il soit réel ou virtuel, constitue un élément crucial du succès de la firme distribution sur son marché* ». C'est tout l'intérêt de l'étude des facteurs explicatifs du choix des canaux et des enseignes au cours du processus d'achat.

Nous structurons la présentation des travaux de recherche de ce chapitre à partir des étapes du processus de décision du consommateur relatif à la résolution de problèmes de décision complexe, dit extensif (Engel et al., 1978) avec en premier lieu un regard porté sur la phase d'achat, à travers l'étude du choix du produit et du choix du canal (section 1). Nos recherches portent sur trois situations d'achat : l'achat de produits locaux connaissant un fort engouement de la part des consommateurs<sup>15</sup>, l'achat de contenus additionnels dans les jeux vidéo, première source de revenus pour les jeux vidéo<sup>16</sup> et l'achat de produits alimentaires, qui malgré la prégnance et la fréquence de la pratique des courses fait l'objet de peu de recherche (Barth & Antéblan, 2010). Nous étudions également le choix d'un format de distribution participant « à

<sup>13</sup> Le canal de distribution est défini comme la *voie d'acheminement de biens ou de services de même catégorie, entre le producteur, le fabricant ou l'importateur et le consommateur ou l'utilisateur final, définie dans le cadre de la politique et de la stratégie de distribution du producteur, fabricant ou importateur. Dictionnaire commercial de l'Académie des sciences commerciales (25/09/2023).* <https://academie-des-sciences-commerciales.org/le-dictionnaire-commercial/> ce qui le distingue d'un point de vente qui est une « *unité de vente au détail, chargée de la présentation et de la vente d'assortiments de dimension très variable de produits appartenant à une catégorie ou à une spécialité déterminée* » (Ibid.). Le canal de distribution revêt ainsi d'un sens plus large puisque les voies d'acheminement mobilisées par un détaillant peuvent être multiples (site web, catalogue, magasin physique), nous employons le terme canal car il permet d'appréhender de façon plus générale l'objet de recherche que nous étudions en tenant compte. Dans notre acception, un canal de distribution peut également être considéré comme un canal de communication, à l'inverse, certains canaux de communication comme les réseaux sociaux ne revêtent pas des caractéristiques des canaux de distribution.

<sup>14</sup> Par enseigne est entendu dans cette notice, un détaillant pouvant exercer à la fois la fonction de producteur et de distributeur ou la fonction de distributeur uniquement.

<sup>15</sup> <https://www.lsa-conso.fr/les-produits-locaux-un-marche-a-500-m-selon-iri,421311>

<sup>16</sup> <https://fr.statista.com/statistiques/1374651/jeux-video-revenus-secteur-france/>

*l'attractivité du territoire et à l'amélioration du bien-être des habitants* » Allain et Epaulard (2023, p. 2) : les petits commerces situés principalement dans les centres des villes.

Dans le contexte d'un processus de résolution extensif de problème, comme pour l'achat d'un produit considéré comme impliquant pour le consommateur, l'étude de la phase d'achat ne rend toutefois compte que d'une partie du processus de décision, raison pour laquelle il est pertinent d'étudier les choix des consommateurs durant les phases de recherche d'information et d'évaluation des alternatives. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les travaux de la seconde section dont nos travaux s'attachent à étudier les choix de canaux et d'enseignes. Cette section aborde en particulier les facteurs expliquant les migrations entre canaux et enseignes au cours du processus de décision d'achat du consommateur. Dans la lignée du paradigme Personne-Objet-Situation de Punj and Stewart (1983) ainsi que des travaux de Babin et al. (1994) et de Peterson et al. (1997) sur la modélisation du processus de choix d'un point de vente par un consommateur, nous analysons les choix des consommateurs à l'aune des facteurs caractérisant l'objet et la personne. Ainsi, étudions-nous l'influence de la nature des produits/service sur les choix des consommateurs (produits, canaux, enseignes) ainsi que l'influence de variables psychologiques de l'individu, certains faisant l'objet d'une application inédite dans les contextes de nos recherches (orientations régulatrices, niveaux de représentation, engagement comportemental).

## **1. Les facteurs explicatifs du choix du produit et du canal d'achat**

La prise en compte de la situation dans le cadre du paradigme Personne-Objet-Situation nous amène à nous intéresser à la phase d'achat, et plus particulièrement, à considérer les facteurs explicatifs du choix du produits et du choix du canal d'achat à travers l'étude de deux concepts : l'engagement comportemental et la routine. Ces deux concepts étudiés dans le champ de la psychologie sociale pour le premier et de la sociologie pour le second ont fait l'objet de peu d'investigation dans les recherches en marketing alors qu'ils peuvent apporter un éclairage complémentaire à la compréhension des choix des consommateurs en matière de produits et de canaux d'achat.

Nous débutons cette première section par la présentation de nos travaux de recherche sur l'engagement comportemental et son impact sur le choix du produit et sur le choix du canal d'achat (§1.1) puis nous aborderons le concept de routine à travers l'étude des facteurs explicatifs de la transformation des manières de faire les courses au sein des ménages (§1.2).

### ***1.1 L'engagement perceptuel et comportemental : influence sur l'achat de produits et le choix du canal d'achat***

Notre intérêt pour l'étude de la prise de décision du consommateur nous a conduit à nous pencher sur des théories issues de la psychologie sociale qui permettraient de mieux comprendre les mécanismes psychologiques en jeu pour expliquer les choix de produits et de canal d'achat. Nous nous sommes orientée vers la théorie de Kiesler (1971) car elle apporte un éclairage sur les mécanismes qui permettent d'expliquer l'engagement comportementale des individus. L'engagement est selon (Kiesler, 1971) le lien qui unit l'individu à ses actes. Joule and Beauvois (1998) complètent la définition en précisant que ce sont les caractéristiques objectives de la situation qui engagent ou non l'individu dans ses actes. En effet, selon ces auteurs, les individus ne sont pas engagés par leurs sentiments ou leurs idées mais par leurs conduites effectives que les autres peuvent observer. La théorie de l'engagement de Kiesler

(1971) constitue ainsi la clé de voute de trois recherches que nous évoquerons dans cette sous-section dont les objets de recherches portent sur l'achat de produits locaux [1]<sup>17</sup>, la fréquentation de petits commerces de centre-ville [2]<sup>18</sup> et l'achat d'objets virtuels dans le cadre de jeux communautaires et connectés [3]<sup>19</sup>. L'objectif de ces recherches est ainsi de montrer que l'engagement comportemental peut représenter un construit pertinent pour comprendre le comportement d'achat de produits et de choix d'un canal d'achat.

La première recherche [1] que nous présentons étudie l'impact de l'engagement comportemental envers le lieu de vie du consommateur sur l'attitude de ce dernier à l'égard des produits locaux et sur l'achat effectif de produits locaux. Elle compare ce concept avec celui, bien plus étudié dans le contexte de l'achat de produits locaux qui est celui de l'ethnocentrisme. Cette recherche montre qu'un consommateur ayant un degré élevé d'ethnocentrisme a une attitude plus favorable à l'égard des produits locaux que celui qui est attaché à son lieu de vie. Cependant, en ce qui concerne l'achat effectif de produits locaux, un consommateur fortement attaché à son lieu de vie a tendance à acheter davantage de produits locaux qu'un consommateur très ethnocentrique. Cette étude contribue à la recherche existante en soutenant l'argument de Kiesler selon lequel l'engagement comportemental du consommateur a un effet plus important sur l'achat de produits locaux que les croyances (dans le cas présent, l'ethnocentrisme).

L'objectif de la seconde recherche [2] consiste à comprendre pourquoi les consommateurs font leurs achats auprès des petits commerçants de leur localité. Pour ce faire, nous avons proposé le concept d'engagement civique des consommateurs, mesuré aux niveaux comportemental et perceptuel. Les résultats indiquent que plus un consommateur fait preuve d'un engagement comportemental civique à l'égard de sa localité (ex. bénévole actif membre d'une association locale sportive, culturelle, association de parents d'élèves, etc.), plus il fréquente les petits commerces de sa localité. Les résultats vont dans le même sens lorsque la l'engagement civique perçu par le consommateur est mesuré. En outre, cette recherche montre que lorsque les consommateurs se perçoivent comme étant plus engagés au sein de leur lieu de vie, ils ont tendance à fréquenter plus fortement les petits commerces de leur localité que ceux qui se perçoivent comme moins engagés.

Les apports de ces deux recherches sont de nature théoriques et managériales. D'un point de vue théorique, le concept d'engagement comportemental au sein de son lieu de vie est proposé, concept qui n'avait jamais été pris en considération dans les recherches précédentes et qui vient soutenir l'idée que les actes d'engagement ont plus d'impact que les croyances. D'un point de vue managérial, la mesure de l'engagement comportemental semble pouvoir être opérationnalisable par les pouvoirs publics. Il peut être aisé d'identifier les actes d'engagement des consommateurs qui serviront de *proxi* pour savoir si la personne sera plus encline à consommer au sein de son territoire.

L'étude de l'engagement comportemental dans le cadre de la pratique des jeux sociaux et communautaires de la troisième recherche [3] se distingue du contexte de l'engagement des consommateurs au sein de leur lieu de vie physique. Pourtant, il y a bien un dénominateur commun, la communauté. Cette notion de communauté est fondamentale dans l'étude de

<sup>17</sup> [1] Yildiz H., **Heitz-Spahn S.** et Belaud L. (2018) Do ethnocentric consumers really buy local products?, Journal of Retailing and Consumer Services, 43, Juillet, 139-148 (FNEGE 3).

<sup>18</sup> [2] Yildiz H., **Heitz-Spahn S.** et Belaud L. (2017) Explaining small-retailer patronage through social capital theory, International Journal of Retailing and Distribution Management, 45, 6, 1-23 (FNEGE 3).

<sup>19</sup> [3] Belaud L., **Heitz-Spahn S.** et Yildiz H. (2016), Le joueur social et connecté : une perspective d'analyse par la théorie de l'engagement comportemental, Décisions Marketing, 84, Octobre-Décembre, 77-93 (FNEGE 3).



l'engagement comportemental puisque pour qu'un processus d'engagement se mettent en place, il doit répondre à aux critères suivants (Kiesler, 1971) : 1/ le sentiment d'agir librement, sans être contraint ; 2/ l'acte doit avoir un caractère public ; 3/ se répéter ; 4/ être irréversible ; 5/ l'acte est plus ou moins coûteux. La pratique du jeu social et communautaire est un phénomène d'ampleur grandissante<sup>20</sup>. Alors qu'il est possible de jouer gratuitement à la grande majorité des jeux sociaux et communautaires l'étude [3] se propose d'expliquer pourquoi les joueurs décident d'acheter des objets virtuels<sup>21</sup> au sein de ces jeux. Il ressort que le jeu social et le jeu communautaire répond aux leviers de l'engagement comportemental (Kiesler, 1971) et que l'achat d'objets virtuels est la résultante d'un processus d'engagement du joueur répondant aux cinq conditions d'engagement.

D'un point de vue managérial, cette recherche montre l'importance de développement des actions pour favoriser le premier acte engageant, encourager la coopération et la solidarité, encourager l'esprit compétitif, toutefois en posant certaines limites. En effet, il est nécessaire de préciser que le processus de persévération qui explique le succès actuel du jeu social et du jeu communautaire demande à ce que les éditeurs de jeu conservent une forme d'éthique, en particulier quand il s'agit des enfants, population attirée par les jeux sociaux et les jeux communautaires.

### ***1.2. Les changements de routine dans le cadre des courses ordinaires : influence sur le choix du format de distribution et sur le choix de l'enseigne***

Après avoir étudié le processus d'engagement d'un consommateur dans un acte (d'achat ou de fréquentation de point de vente), nous nous intéressons aux facteurs qui pourraient venir rompre la répétitivité de l'acte, notamment dans le cadre de la réalisation des achats courants de produits identiques pour l'approvisionnement régulier du foyer que Barth and Antéblan (2010) nomment courses ordinaires. Plus spécifiquement, nous cherchons à comprendre ce qui motive les consommateurs à changer leurs habitudes de fréquentation de format de distribution (ex. supermarché, hypermarché, drive) ou d'enseigne pour réaliser leurs courses ordinaires. [4<sup>22</sup> et 4bis<sup>23</sup>].

Pratiques profondément ancrées dans le quotidien des ménages, il se dégage des courses une impression de grande stabilité. Cet aspect est largement relayé par la recherche en marketing qui insiste sur l'inertie, les répétitions, les routines qui caractérisent le ravitaillement du foyer en biens de consommation courante (Barth & Antéblan, 2010; Lapassouse-Madrid & Vlad, 2016; Namin & Dehdashti, 2019). Pourtant, si la pratique répétée, elle est finalement loin d'être figée. A l'échelle du groupe domestique, les manières de faire les courses évoluent dans le

<sup>20</sup> Ministère de la Culture (2022), Jeux Vidéo, <file:///C:/Users/heitz1/Downloads/Chiffres-cles-2022-Jeu%20video-Fiche.pdf> (consulté le 06/10/2023).

<sup>21</sup> Lehdonvirta (2009) définit l'objet virtuel (*virtual item*) comme un produit fabriqué en grand nombre (*mass-produced*), acheté et vendu de la même façon qu'un objet conventionnel ; ces objets virtuels incluent les objets, les personnages, les devises des jeux massivement multi-joueurs et des autres jeux en ligne. Par objet virtuel, on peut donc aussi entendre la personnalisation de l'avatar ou du monde virtuel (*skin*), la prolongation de l'expérience de jeu (nouvelles cartes ou *map*, déverrouiller des fonctionnalités bloquées) ou encore la possibilité de surmonter les difficultés rencontrées pendant le jeu avec des facilitateurs de tâches et des bonus d'items adjuvants comme les *boosters*, ou avec les *continues* qui prolongent la durée de vie de l'avatar.

<sup>22</sup> [4] Comino L. et Heitz-Spahn S. (2020), la dynamique des courses : Une étude des facteurs explicatifs de la transformation des manières de faire les courses au sein du ménage, 23<sup>ème</sup> Colloque Etienne Thil, Paris, France.

<sup>23</sup> [4bis] Comino L. et Heitz-Spahn S. pour la revue Recherche et Applications en Marketing (FNEGE 2) sur la routine de la pratique des courses ordinaires [et sa remise en cause] par les consommateurs. **Soumission prévue en décembre 2023.**

temps. Elles sont ponctuées par des mutations, des remises en cause, des expérimentations qui gagnent à être davantage approfondies.

Nous relevons peu de recherches en marketing qui portent sur les comportements routinisés et leur potentielle modification ou évolution dans le temps. Une situation d'autant plus paradoxale que les routines sont particulièrement intéressantes lorsqu'elles sont abordées dans une perspective marketing. Dans le cas des courses ordinaires, leur maintien est généralement synonyme de fidélité à (ou aux) enseigne(s) fréquentée(s) tandis que leur remise en cause peut ouvrir sur des comportements de changement de formats de point de vente ou des changements d'enseignes, appelé *store-switching* (Shukla & Babin, 2013) et engendrer des modifications significatives du parcours d'achat.

L'étude de la littérature sur les routines nous amène à mettre en avant l'attitude ambiguë des consommateurs à l'égard des routines. D'un côté, elles sont perçues comme les manifestations du quotidien dans ce qu'il a de plus banal. Leur répétition et leur exécution quasi-mécanique sont vues par certains comme une corvée (Stone, 1954) ou comme une expérience infraordinaire (Badot & Paché, 2005), le consommateur aspirant à s'extraire de son quotidien en s'immergeant dans des expériences extraordinaires. De l'autre, elles sont synonymes de confort et de sécurité. Les travaux de chercheurs comme Dupuis and Thorns (1998), Giddens (1984) ou Wilk (2020) soutiennent le fait que les consommateurs sont en demande de routines. Elles leurs procurent un sentiment de sécurité et de contrôle en fournissant un ensemble de séquences d'actions dont le résultat et les conséquences sont connus et prévisibles (Ehn & Löfgren, 2009; Giddens, 1991). En cela, elles permettent de limiter le sentiment d'incertitude. Ces travaux insistent également sur le confort cognitif que procurent les routines (Marshall, 2005). Cet aspect transparait dans les travaux de Dubuisson-Quellier and Plessz (2013) qui font état des raccourcis cognitifs mobilisés par les individus pris dans des pratiques routinisées. Ces constats appellent à se poser les questions suivantes : Quels sont les facteurs à l'origine des changements dans les manières de faire les courses ? Quels impacts sur les choix de formats de distribution et d'enseigne ? Au-delà de l'identification de ces facteurs, la recherche [4] soulève également un certain nombre de questions relatives à la déconstruction/reconstruction de pratiques routinisées.

Pour identifier des voies de réponse, nous nous appuyons sur une approche qualitative articulée autour de la collecte et l'analyse d'entretiens semi-directifs destinés à produire des « récits de pratique » [4 et 4 bis]. Ils affichent comme principale ambition de faire état des manières de faire déployées par les individus pour assurer l'approvisionnement de leur foyer en biens de consommation courante et renseigner les mutations qu'a pu rencontrer cette pratique dans le temps. Dans notre cas, il s'agissait de favoriser la mise en discours des courses telles qu'elles sont vécues par ceux qui les font et d'identifier les éventuelles transformations de la pratique dans le temps. Trente récits de pratiques ont été réalisés avec des profils de répondants variés et jouant un rôle significatif dans l'approvisionnement de leur foyer en biens de consommation courante. L'analyse des données tend à conforter le caractère routinier des courses. La répétition du parcours d'achat semaines après semaines confère à la pratique une dimension mécanique qui transparait dans le corpus. L'emploi de la notion de rituel par certains répondants est d'ailleurs révélateur de cette situation et de la façon dont elle est perçue par les individus. Cependant, le discours des répondants met également en avant le fait que la stabilisation des pratiques n'est jamais définitive ou immuable et que l'inertie des routines n'empêche en rien leur évolution (Wahlen, 2011). En effet, la mise en discours des courses invite les individus à évoquer un certain nombre de ruptures, de remises en causes, de mutations qui viennent corroborer l'idée d'une approche dynamique des courses. Cette situation nous amène dans un

premier temps à nous pencher sur les éléments à l'origine de la remise en cause des routines avec l'identification de quatre facteurs susceptibles d'être à l'origine de la transformation des manières de faire les courses des individus [4] : (1) *l'évolution des ressources socio-économiques du groupe domestique*, (2) *l'évolution de (la perception de) l'environnement commercial dans lequel vit le groupe domestique*, (3), *l'évolution du projet identitaire des membres du groupe domestique*, et (4) *l'évolution du cadre spatial du groupe domestique*

Si les éléments déclencheurs à l'origine de l'évolution des routines sont légions, ils peuvent cependant faire l'objet d'une catégorisation. En effet, nous relevons que le caractère plus ou moins délibéré de leur évolution joue ici un rôle déterminant [4bis]. La modification des routines qui encadrent l'approvisionnement du foyer en biens de consommation courante est amorcée soit par une transformation des ressources (physiques, financières, matérielles, etc.) sur lesquelles s'appuie l'individu pour mener à bien son parcours d'achat et/ou de la façon dont on les perçoit ; soit par des contraintes qui s'imposent à l'individu (et/ou qu'il s'impose) au cours du parcours d'achat. Dans le premier cas de figure, nous observons des situations où un événement de vie (acquisition d'un véhicule, (re)découverte d'une enseigne, naissance dans un foyer) amène les individus à reconsidérer leurs routines de manière spontanée, délibérée et volontaire ce qui peut les conduire à rechercher à optimiser leur parcours d'achat (de façon plus ou moins consciente), par exemple en changeant leurs habitudes de fréquentation d'un format de distribution (ex. changement de l'hypermarché vers le drive dans le cas de l'arrivée d'un enfant dans un foyer) ou en changeant d'enseigne (ex. changement de lieu de travail qui modifie la fréquentation de l'enseigne habituelle). Dans le second cas, nous relevons des situations où la modification des routines revêt un caractère plus contraint. Nos résultats montrent que cette contrainte émane soit de l'individu soit de l'environnement dans lequel il évolue. Dans de nombreux cas, on constate que si la remise en cause des routines relève d'une démarche volontaire de la part de l'individu, elle n'est pas souhaitée pour autant. Suivant une logique d'auto-contrôle, ce dernier reconsidère ses routines pour limiter le décalage entre ce qu'il veut faire et ce qu'il peut faire<sup>24</sup>. Ce phénomène est évoqué par Phipps et Ozanne (2017) avec l'idée de perception d'un « *practice misalignment* ». La transformation des ressources (physiques, financières, matérielles, etc.) sur lesquelles s'appuie l'individu tout au long du parcours d'achat joue ici un rôle fondamental. Dans d'autres situations, on observe que la remise en cause des routines n'est ni volontaire ni souhaitée. Comme évoqué par Dubuisson-Quellier (2006), c'est généralement le résultat de perturbations de l'environnement comme l'agrandissement du magasin ou le changement du merchandising.

Les résultats de cette recherche permettent d'envisager plusieurs pistes managériales notamment à travers la mise en place d'outils permettant de détecter les signaux faibles précurseurs à la transformation des manières de faire les courses (i.e. cartes de fidélité familiales, études clients, actions événementielles) permettant d'évaluer l'intérêt du groupe domestique vis-à-vis de tel ou tel projet identitaire (écologie, locavorisme, veganisme, etc.). Cette recherche nous permet également de suggérer des actions permettant d'accompagner ces transformations, par exemple la mise en place d'offres promotionnelles « drive et/ou livraison » à destination des femmes enceintes.

---

<sup>24</sup> « *On voudrait continuer à faire nos courses de façon habituelle mais on ne peut pas (ou plus)* »

## **2. Les facteurs explicatifs de la migration entre canaux et enseignes au cours du processus de décision d'achat**

Alors que dans la section 1, l'attention était portée sur une des phases, non moins importantes, du processus de décision d'achat, nous nous intéressons ici à plusieurs phases du processus de décision, notamment celles de la résolution de problème, de la recherche d'information, l'évaluation des possibilités, de l'achat et de la phase de post-achat. Il s'agit par ailleurs de s'intéresser à des catégories de produits pouvant faire l'objet d'une résolution de problème extensive. L'achat de nombreux produits ou services peuvent faire l'objet d'une résolution de problème extensive notamment les produits considérés comme coûteux par le consommateur, achetés peu fréquemment (marques ou classes de produits peu familières, faisant l'objet d'une implication élevée de la part du consommateur).

Dans un contexte de développement des canaux de distribution et des outils de communication, les possibilités en matière de trajectoires combinant plusieurs canaux sont nombreuses. En effet, un consommateur souhaitant acheter un produit est confronté à de multiples sources dès le début du processus de décision d'achat ; ce besoin d'acheter un nouveau produit peut avoir comme origine une communication publicitaire à la télévision, une affiche dans la rue, ou encore, une discussion avec des amis. Ces sources ne constituent en soi pas une nouveauté, toutefois, à mesure que le consommateur progresse dans le processus d'achat, les multiples points de contact qui s'offrent à lui le conduisent à façonner son parcours d'achat avec plus ou moins de contraintes imposées par l'environnement (rupture de stock) plus ou moins de complexité, et plus ou moins d'exigence vers une expérience d'achat omni-canal sans couture. Les conséquences pour les enseignes sont nombreuses. Difficile en effet pour certaines d'identifier l'ensemble des parcours possibles à travers les nombreux canaux de distribution et de canaux de communication que mettent désormais à disposition les enseignes de distribution.

C'est dans ce contexte que s'inscrivent les sept travaux présentés dans cette section avec les questions de recherche centrales qui sont les suivantes : Quelles sont les combinaisons de fréquentation de canaux et d'enseignes durant le processus de décision d'achat ? Quels sont les facteurs pouvant expliquer la migration entre canaux et entre enseignes du consommateur au cours des différentes phases du processus de décision d'achat ? Chacune des productions suivantes abordant un type de facteurs différents et complémentaires. Nous proposons de structurer cette section en deux parties. Nous présentons en premier lieu les résultats de nos travaux de recherche de doctorat sur les facteurs explicatifs de l'adoption de comportements cross-canaux et cross-enseignes, c'est-à-dire des comportements combinant la multiplication de la fréquentation des canaux à la multiplication de la fréquentation des enseignes au cours d'un processus de décision d'achat spécifique. Puis, nous aborderons nos travaux plus récents portant sur deux comportements faisant partie de la famille des comportements cross-canaux/cross-enseignes et connaissant un intérêt croissant de la part des chercheurs en marketing et souvent considérés comme une source de difficultés pour les enseignes de distribution (Rapp et al., 2015; Verhoef et al., 2015) : le *showrooming* et le *webrooming*.

### ***2.1 Les facteurs explicatifs de l'adoption de trajectoires de comportements combinant plusieurs canaux et plusieurs enseignes....***

La littérature a étudié le choix de canaux du client au cours du processus de décision depuis environ une vingtaine d'année et s'est plus spécifiquement intéressé aux facteurs explicatifs de comportements multi-canaux. Belvaux (2004) propose ainsi de définir un client multi-canal comme une personne qui « *fréquentent différents canaux de distribution dans les différentes*

*étapes du processus de décision d'un produit ou service* ». Certains, comme Wind and Mahajan (2002, p. 65) s'intéressent à des comportements spécifiques comme le comportement *click and mortar* et *mortar and click* qui est « un client qui recherche de l'information sur Internet puis achète un produit en magasin ou qui recherche de l'information en magasin puis achète sur Internet ». L'accent est ainsi mis sur les étapes du processus de décision d'achat par opposition à la perspective transactionnelle qui ne considère que la phase d'achat. Ainsi, la distinction entre les deux approches se fait au niveau du nombre d'étapes du processus de décision étudiées. L'étude du client à travers les phases du processus de décision est une perspective plus complète puisqu'elle considère toutes les interactions que le client peut avoir avec une ou plusieurs entreprises pour réaliser son processus d'achat (recherche d'information, achat, post achat). Plusieurs auteurs suivent ainsi cette perspective pour étudier le comportement multi-canal des clients (Belvaux, 2004; Konuş et al., 2008; Schröder & Zaharia, 2008; Van Baal & Dach, 2005; Verhoef et al., 2007). Selon Balasubramanian et al. (2005), le processus d'achat de produit, en situation de forte ou moyenne implication, est constitué de plusieurs étapes au sein desquelles l'individu a la possibilité de choisir différents canaux. Les canaux peuvent par conséquent entrer en concurrence dans chaque étape du processus (Belvaux, 2006) et détenir un rôle différent (support d'information, support d'évaluation, canal d'achat) en fonction des besoins des consommateurs. Dans le même esprit, (Poncin, 2008) constate, dans son étude du comportement multi-canal des consommateurs, que le processus de choix de canaux dans un contexte multi-canal ne diffère pas d'un processus de résolution étendue de problème dans un contexte de choix traditionnel. Les fondements de l'étude du comportement multi-canal sont ainsi posés et les recherches n'ont cessé de s'interroger sur les combinaisons de fréquentation de canaux qui fera l'objet de plusieurs productions scientifiques [5<sup>25</sup> ; 6<sup>26</sup> ; 7<sup>27</sup>] ainsi que sur les facteurs explicatifs de l'adoption de ces comportements [7 ; 8<sup>28</sup> ; 9<sup>29</sup> ; 10<sup>30</sup>].

Quels sont les parcours d'achat des consommateurs dans un contexte de distribution multi-canaux ? Comment mieux appréhender le parcours d'achat des consommateurs dans un contexte où il désormais possible de fréquenter les sites web et les magasins physiques de manière simultanée ? c'est à ces questions que la recherche [5] tente d'apporter une réponse. Le comportement des consommateurs dans un environnement multi-canaux se complexifie puisque 65% des personnes interrogées dans notre étude ont fréquenté plus d'un canal (Internet, magasin, catalogue ou autre) au cours de la préparation de l'achat et que 55% des personnes interrogées ont adopté un comportement multi-canal/multi-enseignes. D'autre part, notre étude montre que l'adoption d'un comportement multi-canaux favorise la fréquentation de multiples enseignes au cours du processus d'achat (comportement multi-enseignes). Enfin, certains produits favorisent l'adoption d'un comportement multi-canaux/multi-enseignes notamment les produits achetés peu fréquemment et dont la valeur financière est élevée tels les produits électronique, l'électroménager et l'ameublement. Ces résultats nous ont permis de développer

<sup>25</sup> [5] Heitz-Spahn, S. et Filser, M. (2014), La place de l'enseigne dans les trajectoires d'achat des clients en contexte multi-canaux, *Décisions Marketing*, 74, Avril-Juin, 21-36 (FNEGE 3).

<sup>26</sup> [6] Heitz-Spahn S., Yildiz H. et Belaud L. (2019), Investigating the factors driving channel choice and retailer choice in an omni-channel environment, *Revue Projectique*, 21, 3, 43-60.

<sup>27</sup> [7] Heitz-Spahn (2011), Comportement des consommateurs dans un environnement multi-canal ; : exploration de la préparation de la décision et de l'achat, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.

<sup>28</sup> [8] Heitz-Spahn, S. (2013), Cross-Channel Free-Riding Consumer Behavior in a Multichannel Environment: An Investigation of Shopping Motives, Sociodemographics and Product Categories, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol 20, 6, 570-578 (FNEGE 3).

<sup>29</sup>[9] Heitz-Spahn S. (2014), Comportement cross-canaux/cross-enseignes de la génération Y: étude comparative avec la génération X et les Baby Boomers, *Management & Avenir*, 72, octobre, 157-175 (FNEGE 3).

<sup>30</sup> [10] Dalla-Pozza I., Heitz-Spahn S. et Texier L. (2017), Generation Y multichannel behavior for complex services: the need for human contact embodied through a distance relationship, *Journal for Strategic Marketing*, 25, 226-239 (FNEGE 4).

une typologie des comportements des consommateurs en fonction du nombre de canaux et du nombre d'enseignes différentes fréquentés durant le processus de décision d'achat. Nous présentons quatre comportements : Mono-canal / Mono enseigne ; Multi-canaux / mono enseigne ; Mono-canal / Multi-enseignes ; Multi-canaux/multi- enseignes. L'apport de cette étude est de montrer qu'il est nécessaire de considérer la migration inter-enseignes des consommateurs en complément de la migration inter-canaux. On constate ainsi un nombre important de consommateurs adoptant un comportement multi-enseignes pouvant avoir des répercussions négatives sur les enseignes de distribution. D'autre part, cette étude suggère que les individus adoptent des trajectoires d'achat plus complexes, la majorité fréquentant plus de deux canaux au cours de la phase de préparation de l'achat. Par conséquent, le fait de considérer qu'un consommateur adopte un comportement *click-and-mortar* ou *mortar-and-click* comme le suggèrent les recherches de l'époque semble réducteur. La mesure et l'analyse des comportements multi-canaux et multi-enseignes constitue un enjeu majeur pour les systèmes d'informations internes des enseignes de distribution. Si ces enseignes ne détiennent pas d'information sur l'ensemble du parcours canaux-enseignes du consommateur, il leur sera difficile de comprendre le besoin du prospect et d'adapter leur offre à ses besoins spécifiques. Pour appuyer la thèse de la complexité des trajectoires de comportements, la production scientifique [6] fournit une typologie de consommateurs fondée sur le choix des canaux de distribution et sur le nombre de détaillants visités au cours des deux phases du processus de prise de décision d'achat (recherche d'informations et achat).

Pour dépasser l'approche descriptive présentée plus haut, il nous a paru nécessaire de nous intéresser aux facteurs explicatifs de l'adoption de ces multiples combinaisons de fréquentation de canaux et d'enseignes. Pour ce faire, nos travaux, ont pris appui sur le paradigme Personne-Objet-Situation (Belk, 1974, 1975; Bloch & Richins, 1983; Punj & Stewart, 1983) qui considère que toute décision ou comportement d'un consommateur découle de l'interaction entre la personne (par exemple, ses caractéristiques personnelles), l'objet (par exemple, un produit ou un service) et la situation (par exemple, les étapes du processus de prise de décision). Ce paradigme nous permet ainsi de prendre en considération des variables explicatives liées à l'individu ainsi qu'à l'environnement. Dans l'article [8], nous étudions l'influence des motifs d'achat et du type de produits sur la migration entre canaux et enseignes durant la préparation de l'achat et l'achat. Plusieurs résultats intéressants se dégagent. Tout d'abord, nous montrons que la catégorie de produits ainsi que les motivations au shopping expliquent les migrations inter-canaux et inter-enseignes. Les variables socio-démographiques (âge, sexe, catégories socio-professionnelles n'ont quant à elle pas d'influence. Les consommateurs adoptant un comportement multi-canaux et multi-enseignes (c'est-à-dire migrant d'un canal à un autre et d'une enseigne à une autre au cours de la préparation de l'achat et de l'achat), cherche à répondre à des motivations de comparaison de produit, de convenance et recherche la flexibilité. Les consommateurs sont plus susceptibles d'adopter un comportement multi-canaux et multi-enseignes pour des types de produits tels que l'électronique, l'ameublement et les appareils électroménagers. Pour compléter ces résultats, il nous est paru intéressant d'étudier s'il y avait ou non un phénomène générationnel lié à l'augmentation de la fréquentation par les consommateurs de multiples canaux et de multiples au cours d'un seul parcours d'achat. En effet, la génération Y représentait 14 millions de français soit 21,9% de la population française (INSEE 2013)<sup>31</sup>. Elle est dotée d'un fort pouvoir d'achat (Noble et al., 2009; Parment, 2013) ce qui en fait une cible particulièrement intéressante pour les enseignes de distribution et les fabricants. En outre, selon Wolburg and Pokrywczynski (2001), cette génération possède des valeurs, des motivations d'achat et des attitudes à l'égard des marques homogènes qui diffèrent de celles de la génération X et des Baby boomers. Dans le contexte de la distribution, la mise

<sup>31</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1374112?sommaire=1374192>

en place de stratégies de distribution cross-canaux a engendré des modifications profondes des comportements des consommateurs. Ils peuvent fréquenter une multitude de canaux et d'enseignes pour trouver le produit qui répondra au mieux à leurs attentes. Cette complexification des comportements met en évidence le besoin de trouver des clés de lecture qui faciliteraient la mise en place d'actions marketing spécifiques. La segmentation générationnelle peut représenter un de ces outils car elle serait plus efficace que les méthodes de segmentation traditionnelles fondées sur les critères sociodémographiques (Helme-Guizon & Ottmann, 2010; Parment, 2013; Schewe & Noble, 2000). C'est pourquoi l'objectif de l'article [9] a été d'étudier les motivations de la génération Y à adopter un comportement multi-canaux/multi-enseignes et à les comparer à celles de la génération X et des Baby Boomers à partir des travaux sur le concept de génération qui regroupe un ensemble d'individus ayant vécu un événement semblable pendant la même période de temps (Ryder, 1965). Les résultats montrent qu'il existe des différences significatives en matière de motivations à adopter un comportement cross-canaux/cross-enseignes entre les générations même si des similitudes existent entre les générations Y et X. En effet, les motivations des trois générations sont utilitaires (besoin de comparer le prix des produits) cependant la génération Y diffère des deux autres générations par des motivations plus hédoniques (besoin d'interaction sociale et besoin d'expérience récréationnelle plus forts). Le dernier article publié ayant reposé sur les données de la thèse de doctorat a consisté à identifier la variable ayant le plus fort pouvoir explicatif pour déterminer les différentes combinaisons de trajectoires de canaux et d'enseignes [6]. Après avoir constitué une typologie de huit trajectoires de comportements, chaque groupe a été analysé en fonction de leurs motivations d'achat et de leurs caractéristiques sociodémographiques. Le type de produits achetés par chaque profil est également étudié. Les résultats du modèle d'équations structurelles et de l'analyse multinomiale logit suggèrent que le type de produit déterminent le plus fortement ces comportements comparativement aux motivations d'achat et aux variables sociodémographiques. Sur le plan des implications managériales, connaître l'impact de la catégorie de produits sur le profil du consommateur permet aux détaillants de prévoir le canal le plus susceptible d'être visité lors de la recherche d'informations et utilisé pour l'achat en. Cette recherche donne également un aperçu des motivations d'achat de chaque profil et aide les détaillants de mieux segmenter leur clientèle.

Alors que les travaux issus de notre recherche doctorale se sont focalisés sur des biens physiques, nous avons souhaité poursuivre nos recherches du comportement multi-canal du consommateur pour l'achat de services. La littérature indique en effet que la nature du bien que le consommateur souhaite acquérir et notamment son caractère tangible/intangible, a un impact sur les choix en matière de canaux de distribution (Klaus & Nguyen, 2013). Nous avons également souhaité poursuivre l'étude de l'impact de la génération sur l'adoption de comportement cross-canaux cross-enseignes afin de vérifier si l'influence était similaire dans le cadre des services. Enfin, nous nous intéressée dans cette étude à la phrase post-achat, peu prise en compte dans la littérature (qui se focalise sur la phrase de pré-achat et d'achat). Ainsi, la production scientifique présente [10] investigate les décisions des consommateurs en matière de choix de canaux de la génération Y dans le contexte des services en prenant en considération la phase de pré-achat, la phase d'achat et la phase de post-achat. Contrairement à de nombreuses conclusions de la littérature académique sur la génération Y, traditionnellement décrite comme la génération digitale (Bolton et al., 2013; Parment, 2013), nous avons constaté que dans le contexte des décisions d'achat de services complexes comme celui des assurances, l'agence physique reste le canal préféré pour la phase d'achat. Nous identifions qu'une grande majorité des membres de la génération Y ont toujours besoin d'un contact humain durant le processus de décision et s'appuient peu sur les médias sociaux pour acheter des produits de services complexes. Par ailleurs, nous avons identifié trois profils de la génération Y caractérisés par

une séquence différente de canaux utilisés et de sources d'informations consultées dans les trois phases du processus de prise de décision. Les personnes en recherche de contact humain, qui représentent la majorité, ont un fort besoin de contact humain et de réassurance, et ont besoin d'établir une relation personnalisée avec un interlocuteur unique (conseillé). Ce profil s'appuie sur les recommandations de leurs parents et sur leur relation avec le conseiller, que ce soit en agence ou par le biais de canaux de relation à distance. Contrairement au premier groupe, les choix de canaux des personnes en quête d'indépendance sont motivés par des considérations utilitaires. Ils recherchent la simplicité et la rapidité et, selon la situation, ils peuvent choisir les meilleurs canaux en fonction de leurs objectifs. Enfin, les personnes qui ne demandent des conseils qu'aux parents n'ont pas besoin d'établir une relation exclusive avec un conseillé, mais les parents sont la principale source d'influence. Ils préfèrent développer une relation à distance avec l'assureur notamment par téléphone.

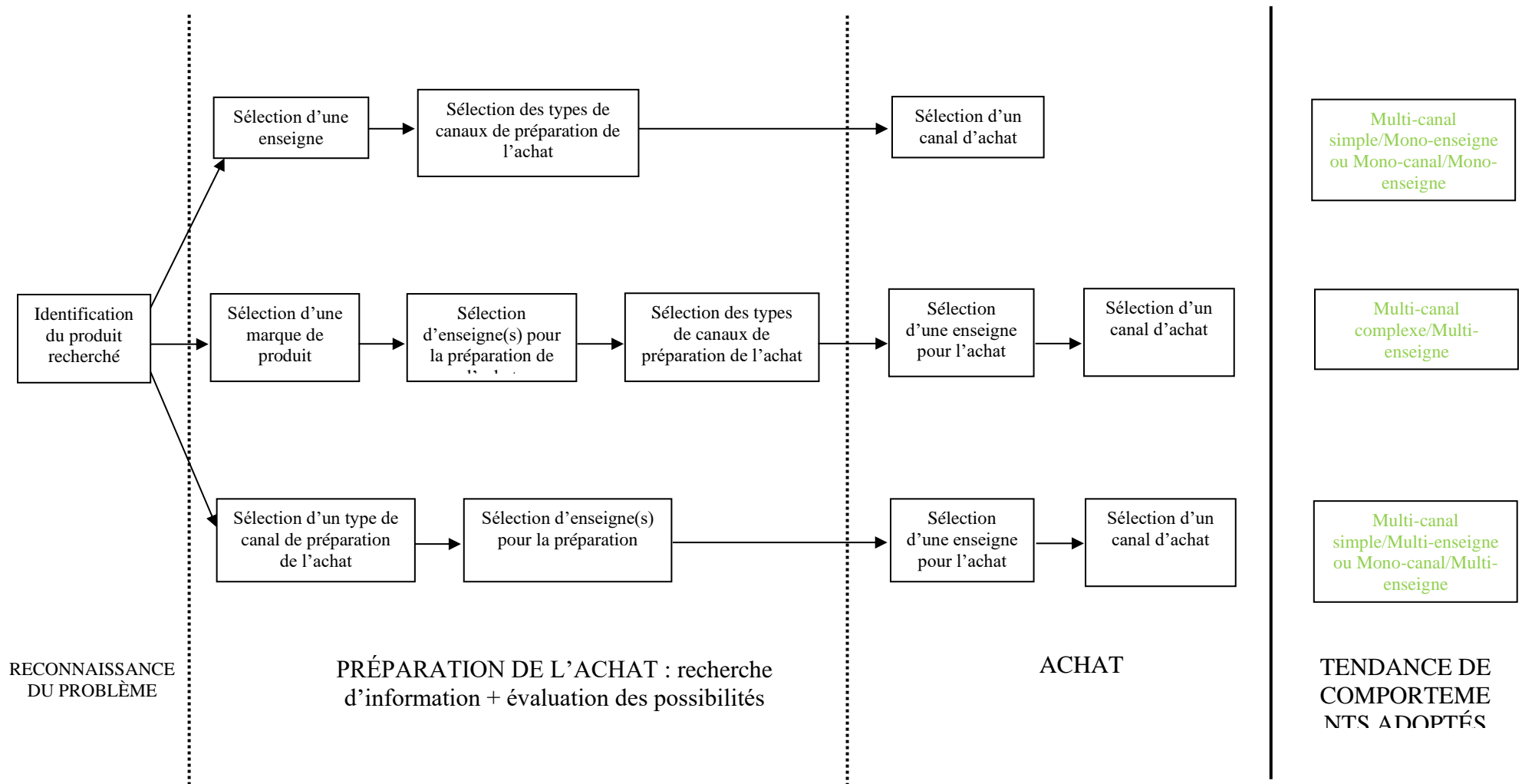
Pour réaliser une synthèse de l'ensemble des résultats que nous avons pu présenter dans notre travail doctoral [8], il nous est paru intéressant de nous appuyer sur les travaux séminaux traitant de la modélisation du choix d'un point de vente (Lush, 1982; Wilkie & Dickson, 1985) pour proposer une modélisation du choix des consommateurs en matière de canaux et d'enseignes au cours du processus de décision d'achat, dans un contexte de distribution multi-canal. Dans la continuité des travaux de modélisation des choix de formes de vente, Peterson et al. (1997) ont proposé de modéliser le processus de décision dans un environnement multi-canal en tenant compte de la marque, des types de canaux (Internet et magasin) et de la catégorie de produits. A partir de ces travaux de modélisation ainsi que de notre analyse des comportements de choix des consommateurs, nous proposons une typologie des processus qui va permettre de mettre en exergue les processus de choix de canaux et d'enseignes qui aboutiront à la définition de tendance en termes de trajectoires de comportements. Cette modélisation considère trois facteurs déclencheurs de la trajectoire de comportements : la connaissance de la marque/produit, la connaissance du canal et la connaissance de l'enseigne. Selon l'un de ces facteurs, l'individu va opter pour des trajectoires de comportements différentes (Figure 2).

Si la personne a une idée précise de l'enseigne dans laquelle elle va vouloir réaliser le processus d'achat, cette dernière va sélectionner l'un des canaux ou plusieurs canaux de l'enseigne pour la préparation de l'achat puis sélectionnera l'un des canaux de cette enseigne pour l'achat. En général l'individu adopte ce type de processus de choix lorsqu'il est fidèle à une enseigne particulière ou lorsqu'il est familier avec cette dernière (expérience antérieure avec l'enseigne ou connaissance de l'enseigne). Dans ce cas de figure, la personne adopte un comportement mono-enseigne (fréquentation d'une seule enseigne durant le processus d'achat) et peut adopter soit un comportement mono-canal (fréquentation d'un seul canal), multi-canal simple (deux canaux de distribution fréquentés) et multi-canal complexe (plus de deux canaux de distribution fréquentés). Il s'agit du scénario idéal pour l'enseigne retenue par le consommateur. Dans le cas où la marque est le critère qui active le processus d'achat, la personne va chercher à identifier l'enseigne ou les enseignes dans lesquelles il est susceptible de trouver la marque. Une fois l'enseigne ou les enseignes sélectionnées, il devra décider du canal ou des canaux dans le(s)quel(s) il préparera son achat. Après avoir choisi l'enseigne avec laquelle il réalisera la transaction, il choisira le canal d'achat (dans le cas où l'enseigne dispose de plusieurs canaux de distribution). Le consommateur ayant une idée précise de la marque focalisera son attention sur l'enseigne et le canal dans lesquels il pourra trouver le meilleur produit au meilleur prix. Par conséquent, ce processus tend à favoriser l'adoption de comportements à la fois multi-canal complexe et multi-enseignes (fréquentation de plusieurs enseignes durant le processus d'achat). Enfin, si la personne a une idée précise du canal dans lequel elle souhaite préparer son achat, la deuxième phase consistera à sélectionner le(s) enseigne(s) qu'elle veut fréquenter dans cette



phase et une fois l'enseigne sélectionnée pour la transaction, elle choisira le canal d'achat (qu'elle peut également définir dès le début du processus d'achat). La personne adopte en général ce type de processus lorsqu'elle a peu d'idées des marques et/ou des enseignes proposant le produit qu'elle recherche. Ce type de processus entraîne une tendance à l'adoption de comportements principalement mono-canal (fréquentation d'un seul canal durant le processus de décisions), voire de comportements multi-canal simple et l'adoption de comportements multi-enseignes. Bien que non exhaustive, cette proposition de typologie des processus de choix de canaux et d'enseignes donne une indication quant aux choix possibles du consommateur dans un environnement multi-canal ainsi qu'aux critères pouvant jouer un rôle déterminant sur le déroulement du processus de décision.

Figure 2 : Typologie des processus de choix de canaux et d'enseignes durant les étapes du processus de décision (extrait de notre thèse de doctorat)



## 2.2 Les facteurs explicatifs de l'adoption de comportements de *webrooming* et de *showrooming*

Les connaissances acquises sur l'étude des comportements des consommateurs dans un contexte de distribution multi-canal nous ont permis d'identifier deux comportements considérés par la littérature comme une menace pour les enseignes de distribution (Kalyanam & Tsay, 2013; Van Baal & Dach, 2005), le comportement de *showrooming*, qui consiste à se rendre dans un magasin physique pour rechercher de l'information sur un produit pour le toucher, ou pour demander des conseils aux vendeurs, puis à acheter ce même produit sur le site d'un concurrent sur Internet (Gensler et al., 2017; Rapp et al., 2015) et le comportement de *webrooming*, qui consiste à rechercher de l'information sur le site web d'une enseigne puis à acheter le produit dans le magasin physique d'une enseigne concurrente (Flavián et al., 2016). Avec le développement des stratégies de distribution omni-canal, le nombre d'options de canaux et la facilité avec laquelle les consommateurs peuvent passer d'un canal à l'autre ont augmenté (Verhoef et al., 2015). On estime que deux tiers des consommateurs pratiquent le *webrooming* et qu'environ 30 % préfèrent faire du *showrooming* pour réaliser des achats coûteux (Wharton, 2018)<sup>32</sup>.

La question posée dans nos travaux [11]<sup>33</sup> est de comprendre comment une enseigne peut retenir le consommateur qui se trouve en magasin dans la phase pré-achat alors que ce dernier aurait la possibilité de le quitter pour acheter le produit ailleurs, notamment sur Internet. Ainsi, la problématique de la place qu'occupe le point de vente physique au sein du parcours d'achat du consommateur est d'actualité pour des enseignes soucieuses de « garder » le consommateur au sein de l'enseigne tout au long du processus de décision d'achat et souhaitant éviter une guerre des prix avec les enseignes *pure players*<sup>34</sup> disposant en général d'un avantage concurrentiel sur les prix. Alors que les travaux de Gensler *et al.* (2017) ont apporté un éclairage sur les facteurs explicatifs du comportement de *showrooming* en mettant en exergue l'influence du prix, notre recherche a visé à identifier les facteurs influençant les arbitrages opérés par les consommateurs en matière de canal d'achat lorsqu'ils se trouvent en magasin. Pour comprendre les arbitrages en matière de choix de canaux par les consommateurs au cours du parcours d'achat, nous avons mobilisé la théorie des niveaux de représentation de Liberman and Trope (1998, 2003) qui permet de comprendre comment un individu structure sa pensée ainsi que l'impact de cette structuration sur les choix opérés. La théorie des niveaux de représentation considère que les représentations mentales des éléments ou des objets se caractérisent soit par un niveau élevé d'élaboration (également nommé abstrait ou global), soit par un niveau faible d'élaboration (également désigné concret ou local). Les résultats issus d'une étude expérimentale, d'une série d'entretiens individuels ainsi que d'une étude par questionnaire montrent qu'un consommateur analysant la situation de façon globale aura tendance à acheter son produit dans un magasin après avoir préparé son achat en magasin ; ce qui, d'après la théorie des niveaux de représentation, peut s'expliquer par une focalisation sur des attributs autres que le prix (services associés) ainsi qu'une volonté de préserver le commerce physique. A contrario, un consommateur représentant la situation de façon locale quittera le magasin dans lequel il a préparé son achat et ira acheter le même produit auprès d'un concurrent sur Internet (comportement de *showrooming*) du fait de sa sensibilité envers le coût achat d'un produit, et donc envers le prix du produit. Ces premiers résultats conduisent à proposer des leviers

<sup>32</sup> <https://www.pushon.co.uk/wp-content/uploads/2021/10/Webrooming-vs-Showrooming-Report-by-PushON.pdf> (consulté le 09/10/2023).

<sup>33</sup> [11] Heitz-Spahn S., Belaud L. et Yildiz H. (2018), Le point de vente physique, entre espace de *showrooming* et espace d'achat, *Décisions Marketing*, 91, Octobre, 27-44 (FNEGE 3).

<sup>34</sup> Les *pure players* sont des enseignes uniquement présentes sur le web et ne disposant pas de magasins physiques.

d'actions à destination des enseignes de distribution *brick-and-mortar* et multi-canal afin d'orienter les individus vers une représentation globale de la situation d'achat, propice à l'achat en magasin. La (re)mise en avant des facteurs de différenciation du magasin physique par rapport aux sites marchands comme l'installation, la formation du client, les conseils vendeur, l'animation commerciale mais aussi la livraison, constituent des solutions, et plus spécifiquement encore pour les enseignes de distribution de produits électroniques et électroménagers souffrant plus intensément du *showrooming* que d'autres secteurs d'activité (eMarketer, 2014)<sup>35</sup>. Par ailleurs, nos résultats indiquent que l'urgence de l'achat et l'écart de prix entre Internet et magasin modèrent la relation entre le niveau de représentation de la situation et l'intention de quitter ou non le magasin. En effet, dans le cas d'un achat urgent, les individus ayant un niveau de représentation local de la situation resteront en magasin pour acheter en magasin au lieu de le quitter, peu importe l'écart de prix entre magasin et Internet. Dans le contexte d'un achat non urgent, l'écart de prix entre Internet et magasin va avoir un impact sur le consommateur ayant un niveau de représentation global de la situation. Ainsi, lorsque l'écart de prix entre Internet et magasin dépasse les 10-25%, le consommateur quittera le magasin pour aller acheter ailleurs, sur Internet. Au-dessous de ce seuil, il ne modifiera pas son comportement initial (achat en magasin). Pour le consommateur ayant un niveau de représentation local de la situation, on constate qu'au-dessus de l'écart de prix de 10-25%, il quittera le magasin pour se rendre sur Internet. Au-dessous de ce seuil, il achètera en magasin.

Ces résultats ouvrent des pistes managériales intéressantes. En effet, les praticiens peuvent s'orienter vers deux axes d'actions : l'un à destination des individus ayant un niveau de représentation local et qui consiste à mettre en place des stratégies de rétention dans le magasin ; l'autre à destination des individus ayant un niveau de représentation global et qui consiste à ne pas leur faire quitter le magasin pour un achat non urgent. Ainsi, pour les individus ayant un niveau de représentation local, il serait intéressant de proposer des actions commerciales de très courte durée dans les points de vente physique sur un nombre restreint de produits afin de susciter l'urgence d'achat pour les consommateurs. Les actions consistant à agir sur la pression temporelle peuvent prendre plusieurs formes. Pour exemples, les stratégies mises en place par les enseignes Lidl ou Brico Dépôt reposent sur le principe des « arrivages spéciaux » mis en avant dans le prospectus hebdomadaire et qui reposent sur le mécanisme de la bonne affaire. Cette stratégie permet de répondre aux valeurs utilitaire (réduction financière) et hédonique (plaisir éprouvé à trouver les bonnes affaires). Enfin, le calcul du seuil d'écart de prix optimal entre Internet et magasin permettrait d'éviter que des consommateurs qui auraient eu l'intention d'acheter en magasin décident finalement d'acheter sur Internet.

Alors que la recherche [11] se focalisait sur le comportement de *showrooming*, l'étude [12]<sup>36</sup> examine les points communs et les différences entre les adeptes du *showrooming* et ceux du *webrooming* en étudiant leurs orientations motivationnelles. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la théorie de l'orientation régulatrice (Higgins, 1997, 1998) qui contribue selon Boesen-Mariani et al. (2010, p. 87), « au renouvellement des recherches sur les motivations » en expliquant les mécanismes de régulation du plaisir (approche) et de la douleur (évitement) par l'intermédiaire de deux stratégies que les individus pour mettre en place pour les réguler : l'orientation promotion qui est la stratégie cherchant à favoriser l'atteinte d'un état ou d'un résultat désiré et l'orientation prévention qui dont l'objectif est d'éviter un état ou un résultat

<sup>35</sup> Showrooming May Hurt Electronics Retailers Most. <http://www.emarketer.com/Article/Showrooming-May-Hurt-Electronics-Retailers-Most/1011585>.

<sup>36</sup> [12] Heitz-Spahn S., Belaud L. et Ferrandi J.M. "Showroomers and webroomers: What do they share and how do they differ? A regulatory focus theory approach". Article soumis à la revue *Journal of Retailing and Consumer Services* (FNEGE 3) en mai 2023. En second tour de révision.

indésiré. Les décisions et les actions du consommateur découlent d'une multitude de motivation que la théorie de l'orientation régulatrice propose de structurer à partir des deux approches. Il nous semble ainsi intéressant de mobiliser cette théorie ainsi que celle de l'intensité de l'orientation régulatrice proposée par Arnold et al. (2014) pour identifier les motivations qui sous-tendent le choix de l'adoption de comportements combinant la fréquentation de plusieurs canaux et de plusieurs enseignes. Les résultats d'une enquête par questionnaire menée auprès de 700 personnes montrent que les *showroomers* et les *webroomers* ont une forte orientation régulatrice enracinée dans la quête de maximiser les chances d'acheter le meilleur produit alors que les personnes ayant une faible orientation régulatrice ont tendance à fréquenter qu'une seule enseigne et qu'un seul canal au cours de leur parcours d'achat et à adopter donc à adopter un comportement de *showrooming* ou de *webrooming* dans des proportions plus faible. L'intensité de l'orientation régulatrice explique ainsi le changement de canal et d'enseigne au cours de la recherche d'information et de l'achat. Ce résultat contribue à montrer que les *webroomers* et les *showroomers* partagent un point commun lié à l'intensité de leur orientation régulatrice alors que les recherches antérieures tendaient à opposer *webrooming* et *showrooming* (Viejo-Fernández et al., 2018). Toutefois, les *webroomers* et les *showroomers* n'adoptent pas la même stratégie motivationnelle pour atteindre leur but (l'achat d'un produit). En effet, les *showroomers* ont tendance à adopter davantage une stratégie de promotion que les *webroomers*, c'est-à-dire qu'ils prennent des risques pour atteindre leur objectif et peuvent retarder leur achat si cela leur permet de trouver une offre plus appropriée. Les praticiens seraient en mesure de déterminer si le client a tendance à faire du *showrooming* s'il n'a pas peur de prendre des risques ou s'il a tendance à reporter un achat. Pour ce qui est des consommateurs ayant une faible orientation régulatrice ces derniers étant moins susceptibles d'exprimer leurs motivations que ceux dont l'orientation régulatrice est élevée, les praticiens peuvent utiliser ces signaux pour déterminer s'ils sont susceptibles de changer de canal ou d'enseigne, ce qui est peut servir d'outil pour segmenter les consommateurs.

## Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre a permis de mettre en exergue nos travaux sur les décisions des consommateurs en matière de choix de produits, de canaux et d'enseignes. Nous nous sommes plus spécifiquement intéressée aux facteurs expliquant les choix des consommateurs en matière de produits, de canaux de distribution et d'enseigne qui constituent les principaux choix que réalisent un consommateur dans une situation d'achat. Pour pouvoir comprendre les choix opérés par les consommateurs nous nous sommes appuyée sur le paradigme Personne-Objet-Situation qui considère que tout comportement est influencé par ces trois éléments. Dans le contexte de nos études, nous avons considérés les caractéristiques de la personne appréhendée à l'aide de plusieurs théories et concepts issus de la psychologie cognitive et sociale, notamment la théorie de l'engagement comportemental (Kiesler, 1971), la théorie des niveaux de représentation (Liberman & Trope, 1998), la théorie de l'orientation régulatrice (Higgins, 1997), issus de la sociologie avec le concept de génération (Ryder, 1965) et également issus du champ du marketing comme le concept de motivations à l'achat (Tauber, 1972) ou la modélisation du choix du point de vente de Peterson et al. (1997). L'influence du type de produit ou service que le consommateur souhaite acheter à également suscité l'intérêt de nos recherches et se révèle être un facteur déterminant dans le choix du canaux de distribution, tout comme l'influence de la situation que nous avons appréhendée à travers les phases du processus de décision d'achat identifié par Engel et al. (1978). Après avoir présentés les facteurs explicatifs des décisions des consommateurs que nous avons étudiés à travers nos recherches, le prochain chapitre s'intéresse aux décisions des consommateurs exposés à des dispositifs communicationnels en point de vente physique.

# CHAPITRE 2 - Les décisions des consommateurs exposés à des dispositifs communicationnels en point de vente

Si certains dispositifs communicationnels présents dans les points de vente physique (information sur lieu de vente, publicité sur lieu de vente) ont fait l'objet de nombreuses recherches, d'autres ont été bien moins étudiés. Ce second chapitre traitera de deux dispositifs communicationnels en point de vente qui restent encore très peu étudiés aujourd'hui : les questions relatives au recours aux nudges en point de vente physique (§.1) et à l'usage des outils digitaux au cours de la relation client/vendeur (§.2).

## 1. L'influence du nudge marketing en point de vente physique sur les décisions des consommateurs

### *1.1 L'impact de l'usage des nudges en point de vente sur l'intention d'achat des consommateurs*

En s'appuyant sur le système de pensée reposant sur les émotions et l'instinct que Kahneman (2012) qualifie de système 1, l'objectif de l'approche par les nudges est d'inciter les individus à agir d'une certaine manière, sans jamais chercher à les contraindre, avec un dispositif à moindre coût, en agissant sur des mécanismes décisionnels capables de faire changer le comportement des consommateurs dans une direction bénéfique pour la collectivité et/ou l'individu. Ces travaux de recherche ont particulièrement attiré notre attention et nous avons souhaité développer des recherches sur l'étude des mécanismes décisionnels d'un consommateur lorsque différents choix de comportement s'offrent à lui. Le contexte d'application est celui des achats dans un point de vente et plus particulièrement, l'achat de fruits et légumes, participant à une alimentation saine qui répond à des enjeux de santé publique tels que la lutte contre l'obésité, la prévention des maladies cardiovasculaires ou des cancers. Dans ce contexte, la consommation de fruits et légumes dont l'intérêt nutritionnel n'est plus à démontrer, est fortement préconisée par le Plan National Nutrition Santé<sup>37</sup> qui, depuis 2001, promeut le slogan « mangez 5 fruits et légumes par jour ». Cependant, malgré un taux de mémorisation très important dans la population, force est de constater que cette recommandation n'est suivie que par une minorité (Tavoularis & Hébel, 2017). Un tel constat montre que si l'amélioration de l'éducation nutritionnelle des individus est une voie nécessaire, elle reste largement insuffisante et nécessite le développement « d'autres stratégies visant à rendre l'environnement et l'offre alimentaire plus propices à des comportements favorables à la santé » (Escalon et al., 2013). Une voie qui n'a cependant que rarement été étudiée est le rôle que les distributeurs seraient susceptibles de jouer dans la promotion d'une alimentation saine, notamment en ce qui concerne les fruits et légumes qui sont généralement achetés en grandes et moyennes surfaces. Dans le cadre de leur politique RSE, ces dernières pourraient en effet facilement envisager de « nudger » de tels produits pour inciter les consommateurs à les acheter sans pour autant compromettre leur liberté de construction de leur assortiment, à l'image de la

<sup>37</sup> <https://sante.gouv.fr/prevention-en-sante/preserver-sa-sante/le-programme-national-nutrition-sante/article/programme-national-nutrition-sante-pnns-professionnels>

chaîne Hannaford Supermarkets (USA) qui a mis en place dans tous ses points de vente un système d'information (*Guiding Star programme*) destiné à indiquer aux clients à l'aide d'étoiles placées en dessous des produits alimentaires leur valeur nutritive (Cawley et al., 2015; Sutherland et al., 2010). Malgré l'intérêt que pourrait avoir le développement des nudges en grande surface, les recherches jusqu'à présent menées dans ce contexte ont essentiellement porté sur l'information nutritionnelle ou le placement de produits en linéaire, jamais à notre connaissance sur des nudges.

Ainsi, nos recherches ont pour vocation de chercher à déterminer l'impact de la mise en place de nudges placés dans un point de vente physique sur les réactions des consommateurs avec une première recherche [13]<sup>38</sup> proposant d'analyser l'impact de trois types de nudges sur les préférences des consommateurs et leur intention d'achat, puis une seconde recherche [14]<sup>39</sup> visant à identifier l'impact de quatre types de nudges sur les perceptions des consommateurs en matière d'éthique, de manipulation et de crédibilité des dispositifs.

La première étude a consisté à mener une expérimentation visant à tester trois nudges susceptibles d'être mis en place dans une grande surface alimentaire (GSA) et reposant sur les trois principales approches (cognitive, affective, ou comportementale) qui, selon la méta-analyse de Cadario and Chandon (2020), produisent respectivement des effets faibles, moyens et forts sur les pratiques alimentaires. Nos résultats montrent que dans le contexte d'un rayon de fruits dans une grande surface alimentaire, c'est le nudge jouant sur l'affect qui serait le plus efficace pour inciter à l'achat. Ainsi, il est permis de penser que si le nudge affectif influence plus fortement l'intention d'achat que les nudges comportementaux, c'est peut-être parce qu'il participe au renforcement de la valeur ludique de l'expérience et du bien-être ressenti. Parallèlement, il est aussi intéressant de noter qu'aucun des nudges étudiés n'a d'effet sur les attitudes des consommateurs à l'égard de l'une des principales caractéristiques de l'offre des GSA : le prix.

### ***1.2 L'impact de l'usage des nudges en point de vente sur l'éthique, l'intrusivité et l'intention manipulatoire perçues par les consommateurs***

Sur les fondements de ces premiers résultats, nous avons poursuivi nos recherches en étudiant la perception par le consommateur des techniques de nudges qui pourraient être mises en œuvre dans des grandes surfaces alimentaires, notamment sur des dimensions d'éthique, de manipulation et de crédibilité. Il est en effet probable que la perception de la dimension éthique d'un nudge par l'individu diffère en fonction de la situation dans laquelle il se trouve et en fonction de la nature de l'émetteur, notamment si ce dernier a une vocation commerciale ou non. Les sources commerciales étant plutôt considérées comme moins crédibles que les sources non commerciales (Reid et al., 1981), on peut en effet se demander si le recours à un nudge par une organisation privée commerciale pour promouvoir un comportement, un produit ou un service bon pour l'individu et/ou la collectivité ne risque pas d'être considéré comme une pseudo-pratique éthique qui dissimule en réalité une technique commerciale visant plus le profit que le bien public. L'objectif de cette recherche est par conséquent d'étudier la perception que peuvent avoir les consommateurs du caractère plus ou moins éthique des nudges mis en place

<sup>38</sup> [13] Dianoux D., Siadou-Martin B., **Heitz-Spahn S.** et Thévenot G. (2021), La promotion d'une alimentation saine par les grandes surfaces alimentaires ? in « *Guide de l'Economie Comportementale 2021* » coord. E. Singler, édition BVA-Labrador. Pages 95-104. ISBN 978-2-9562187-0-8.

<sup>39</sup> [14] Dianoux C., **Heitz-Spahn S.**, Siadou-Martin B et Ferrandi J.M. intitulé « Implementing nudges in a retail environment : a consumer perspective » pour la revue *Journal of Business Ethics* (FNEGE 2). **Soumission prévue en décembre 2023.**



par des entreprises commerciales, et plus particulièrement celles en contact direct avec les consommateurs : les distributeurs. Ces derniers sont effectivement des opérateurs clés pour orienter les individus vers des produits ou comportements responsables (traduisant un intérêt collectif) et/ou bons pour la santé (présentant un intérêt individuel). Une telle recherche a un double intérêt. D'un point de vue théorique, elle contribue à mieux comprendre comment se forme le jugement des consommateurs à l'égard du comportement éthique des agents commerciaux. D'un point de vue managérial, il s'agit de vérifier dans quelle mesure il est pertinent pour un distributeur qui souhaiterait développer, dans le cadre par exemple d'une politique de RSE, des actions incitant ses clients à adopter des comportements vertueux à l'instar de McDonald's qui incite les enfants à manger plus sainement en incluant des tranches de pommes dans les repas pour enfants depuis 2004. Il semble également fondamental de s'interroger sur la perception qu'ont les consommateurs de tels dispositifs à l'heure où nombre d'organismes publics, associations, ou entreprises s'en saisissent pour faire évoluer les comportements. Notre recherche tente d'éprouver à l'aide d'une expérimentation auprès d'un panel de consommateurs, les réflexions de (Sunstein, 2015) et (Reisch & Sunstein, 2016) sur le caractère éthique et intrusif des nudges. Alors que les recherches ont adopté un point de vue expert pour discuter de la dimension éthique de la pratique du nudge et que ces discussions ont porté sur les nudges dans le secteur public, il semble pertinent de considérer le point de vue des personnes exposées aux nudges dans un contexte commercial.

Pour conduire notre recherche, nous avons mobilisé plusieurs nudges. En effet, les nudges s peuvent prendre des formes très différentes (Blumenthal-Barby & Burroughs, 2012; Carrel et al., 2023; Dianoux et al., 2019; Felsen et al., 2013; Hagman et al., 2015; Münscher et al., 2016), susceptibles d'influencer significativement les réponses des consommateurs. Nous avons complété la classification proposée par Cadario et Chandon (2020) par l'ajout d'une quatrième catégorie reposant sur la comparaison sociale que nous nommons normative nudge qui permet d'introduire simultanément intérêt individuel et collectif. Quatre nudges ont ainsi été créés à partir d'une revue des pratiques les plus courantes destinées à inciter les personnes à manger des fruits. Ils ont été placés sur un écriteau similaire en tout point de vue aux écriteaux habituellement utilisés par les enseignes de distribution pour informer les clients sur le produit. Outre les quatre nudges présentés précédemment, deux écriteaux commerciaux couramment utilisés par les supermarchés ont également été introduits : l'écriteau dit « classique » qui correspond à la situation la plus courante dans un supermarché qui sera qualifiée de situation de contrôle, et la promotion : un écriteau identique au précédent avec ajout de la mention « promotion ». Lorsque l'écriteau classique est modifié, c'est généralement pour présenter une promotion qui est la technique de marketing standard la plus couramment utilisée par les professionnels français<sup>40</sup> dans le cadre de la vente en grande distribution.

Les résultats de l'étude mettent en lumière une forte proximité de perception entre le nudge affectif et le dispositif classique de communication le plus couramment trouvé présent dans une grande surface alimentaire : l'écriteau informationnel (situation de contrôle). Il n'est pas jugé plus intrusif, car il s'ancre dans les pratiques commerciales habituelles et n'est pas perçu comme générant plus d'intentions manipulatoires que le dispositif commercial classique. En revanche, nous constatons que les trois nudges reposant respectivement sur une approche cognitive, comportemental et de norme sociale sont considérés comme plus intrusifs et plus

<sup>40</sup> D'après l'institut Kantar, les produits alimentaires achetés en promotion représentent 21,6 % des ventes en 2021, soit une hausse de 0,7 % par rapport à 2020, tout en restant légèrement inférieur au score obtenu avant la pandémie (22,1 % en 2020).

<https://www.kantar.com/fr/inspirations/consommateurs-acheteurs-et-distributeur/2022-omnichannel-2022>



manipulatoires que la situation de contrôle. On constate par ailleurs que le nudge logique est significativement considéré comme moins éthique que les autres dispositifs d'information commerciale, notamment car il semble moins correspondre aux pratiques commerciales du pays et aux pratiques habituelles des enseignes de distribution alimentaire, sauf avec le nudge Norme sociale avec lequel la différence n'est pas significative.

Savoir que les nudges ne sont pas considérés plus manipulatoires sous certaines conditions que les dispositifs communicationnels classiques ouvre la voie à leur mobilisation dans la sphère commerciale. Ainsi, si une enseigne de distribution souhaite mobiliser les nudges dans les points de vente, il semble préférable de mobiliser les nudges affectifs pour minimiser la perception d'intentions manipulatoires.

Pour obtenir une meilleure compréhension de la manière avec laquelle les consommateurs forgent leur perception selon le contexte rencontré, nous nous appuyons sur le Persuasion Knowledge Model (Friestad & Wright, 1994) qui s'intéresse notamment à la perception de la connaissance que les consommateurs ont de l'agent et des techniques de persuasion utilisées. Ainsi, les motivations attribuées à l'émetteur du nudge n'ont pas d'influence sur l'intrusivité mais ont une influence sur une dimension de l'éthique perçue. Par ailleurs, plus le consommateur aura confiance dans l'enseigne de distribution alimentaire émettant le nudge, plus il jugera le nudge comme un dispositif éthique. La confiance n'a, par contre, pas d'incidence sur l'intrusivité. En ce qui concerne l'intention manipulatoire, plus le consommateur perçoit une intention manipulatoire de la part de l'enseigne émettrice du nudge, plus il juge le nudge comme un dispositif intrusif et moins il le juge comme répondant à l'éthique d'un écriteau. Enfin, plus la technique utilisée par le nudge est jugée crédible par le consommateur, plus il jugera le nudge éthique et non-intrusif.

Ces connaissances pratiques apportées par notre recherche mettent en évidence l'intérêt d'une sensibilisation de la part d'organismes ou d'associations dans l'apprentissage des connaissances à fournir aux consommateurs pour qu'ils comprennent les pratiques de persuasion. Une personne ayant l'impression d'être manipulée ou que l'on s'immisce dans sa vie (intrusivité) sera certainement plus méfiante à l'égard du dispositif : l'entreprise qui communique par ce biais aurait alors tout intérêt à maximiser la transparence du dispositif, en apprenant au consommateur à le reconnaître.

## **2. L'influence de l'usage des outils digitaux au cours de la relation client/vendeur dans le point de vente physique**

### ***2.1 La perception par les consommateurs de la relation humain/humain médiatisée par un outil digital en point de vente***

Ces dernières années, les enseignes de distribution ont poursuivi une démarche consistant à équiper les vendeurs d'outils digitaux d'aide à la vente. En parallèle, les consommateurs sont souvent équipés de leur smartphone pour réaliser tout ou partie de leur processus d'achat. Ces équipements technologiques ont un impact sur la relation client/vendeur notamment dans le cadre du déroulement de l'argumentaire de vente qui reste un sujet encore trop peu étudié aujourd'hui. D'autre part, le développement de l'intelligence artificielle et de la robotisation permet d'envisager les robots intelligents comme de nouveaux vendeurs en point de vente et nous amène à nous interroger sur les effets qu'ils peuvent avoir sur le comportement des consommateurs.

Intéressons-nous tout d'abord à la rencontre dyadique vendeur/client qui est définie comme un moment durant lequel le client interagit directement avec un service (Solomon et al., 1985). Cette interaction revêt désormais plusieurs visages. En effet, si la rencontre de service traditionnelle reposant sur des interactions humain/humain demeure, la rencontre de service marquée par des interactions humain/instrument digital/humain, (Larivière et al., 2017) tend particulièrement à se développer dans les grandes surfaces spécialisées (GSS). Cette technologie transforme le point de vente, tant au niveau du rôle des personnels en contact (Christ-Brendemühl & Schaarschmidt, 2020), que de l'expérience vécue par le chaland (Grewal et al., 2018).

Si la digitalisation du point de vente a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs en marketing, force est de constater que les travaux s'orientent principalement sur l'impact de la technologie sur la performance du point de vente (Parasuraman & Grewal, 2000), l'adoption de la technologie par les clients (Meuter et al., 2005) notamment en ce qui concerne la *Self-Service Technology* (Abed, 2020; Boudkouss & Djelassi, 2020) et le *smartphone* (Kurtaliqi, 2019), la valeur perçue par les clients (Lapassouse-Madrid & Vlad, 2016; Mencarelli & Riviere, 2014), ou encore l'expérience client (Goudey, 2013; Grewal, Noble, et al., 2020; Meuter et al., 2000; Pantano & Laria, 2012). Pour ce qui est du vendeur connecté, les recherches s'intéressent plus particulièrement à l'impact du MSA (*Mobile Sales Assistant*) sur le technostress, la résistance, et la performance du vendeur en point de vente (Christ-Brendemühl & Schaarschmidt, 2020; Spreer & Rauschnabel, 2016). Ces premiers travaux se focalisent toutefois sur la perception du vendeur dans son utilisation de l'instrument digital et non à l'impact du recours à l'instrument digital dans la communication client/vendeur.

A ce jour, les travaux portant sur la rencontre de service médiatisée par l'instrument digital sont rares (Yadav & Pavlou, 2014) et portent essentiellement sur l'écran partagé par le vendeur face au client (Roten & Vanheems, 2017) ou sur les effets potentiels de l'utilisation du MSA par le vendeur sur l'expérience de magasinage du client, au travers d'une approche basée sur la création et la destruction de valeurs (Bendjaballah & Dianoux, 2020).

En se concentrant sur les technologies orientées vendeur et visibles par le client, les travaux de Grewal et al. (2020) apportent, en outre, un certain nombre de réponses quant à l'impact du vendeur connecté sur les interactions client-vendeur et sur l'expérience client. En s'appuyant sur les dimensions de chaleur perçue et de compétence perçue par le client, les auteurs font le constat d'une amélioration de l'efficacité et de l'efficience des vendeurs mais pointent également la potentielle déshumanisation que génère l'utilisation de la technologie dans la rencontre de service. Parallèlement, l'utilisation de la technologie par le vendeur peut créer une perception accrue par le client des compétences du vendeur. Ces résultats offrent un point de départ intéressant puisqu'ils permettent de comprendre les effets de la technologie dans le cadre de la rencontre de service. Toutefois, en se focalisant uniquement sur l'instrument digital utilisé comme outil d'aide à la vente par le vendeur au cours de la rencontre de service, ils ne mettent pas en évidence les contextes dans lesquels la technologie est utilisée (Yadav & Pavlou, 2014). Or celle-ci vient modifier la rencontre de service en tant qu'elle est désormais, certes utilisée par le vendeur (Bitner et al., 2002; Meuter et al., 2000) mais également par le client comme outil d'aide à l'achat.

Le premier travail présenté lors des Journées du Marketing du Grand Est en 2022 est conceptuel [15]<sup>41</sup> avec la proposition d'un enrichissement de la typologie des technologies utilisées durant

<sup>41</sup>[15] Bendjaballah M., Dianoux, C. et Heitz-Spahn S. (2022), Vers une communication client/vendeur médiatisée par l'usage de l'instrument digital, *8<sup>ème</sup> Journée de Recherche en Marketing du Grand Est*, Metz, France. Co-encadrement de thèse de doctorat en Sciences de Gestion avec Monsieur le Professeur Christian Dianoux. (50%/50%) Titre provisoire du manuscrit : Les nouvelles formes de communication client connecté/vendeur

la rencontre de service client/vendeur en point de vente proposée par Ahearne & Rapp (2010) et la proposition d'un cadre théorique reposant sur l'adaptation du modèle TTF (Task Technology Fit) de (Goodhue & Thompson, 1995). Ahearne et Rapp (2010) considèrent cinq types de situation d'utilisation de la technologie répartie dans deux catégories : celles spécifiques aux vendeurs et celles spécifiques aux clients. Il est toutefois nécessaire de l'enrichir en ajoutant dans les technologies spécifiques au client, l'écran partagé par le client face au vendeur (Tableau 2). En effet, si le vendeur peut utiliser la technologie comme outil d'aide à la vente durant la rencontre de service, le client peut également être amené à utiliser sa propre technologie dans son échange avec le vendeur. Cette situation d'usage se distingue toutefois de la technologie « partagée par le client et le vendeur » puisque dans ce cas bien précis, la technologie peut être utilisée par l'un ou l'autre. En ce qui concerne la technologie « partagée par le client face au vendeur », il s'agit de la technologie spécifique au client, uniquement utilisée par ce dernier, mais au travers d'une communication médiatisée par un affichage commun. Ce partage d'écran par le client face au vendeur peut être réalisé dans des situations d'usage diverses (montrer un article, partager une information...) qui pourront être intéressantes à identifier. Cette typologie correspond à des situations d'usage qui constitue des pistes d'investigation pour identifier la valeur créée pour le client. Pour ce faire, nous proposons d'analyser l'instrument digital comme un moyen d'action pour le client et le vendeur et de s'intéresser alors, à la fois à l'ensemble des acteurs concernés mais également au contexte situationnel dans lequel l'instrument digital s'inscrit.

**Tableau 2 : Typologie des technologies adaptée de Ahearne & Rapp (2010)**

Type de technologie utilisée	Caractéristiques de la technologie	Exemples
<b>Technologies spécifiques au vendeur</b>		
<b>Dédiée uniquement au vendeur</b>	Le vendeur exploite la technologie sans que le client ne puisse l'observer.	<i>Utilisation du Pc</i>
<b>Centrée sur le vendeur</b>	Le client peut voir le vendeur utiliser la technologie mais ne l'utilise pas lui-même.	<i>Pc vendeur ou tablette (MSA)</i>
<b>Partagée par le client et le vendeur</b>	La technologie peut être utilisée à la fois par le vendeur et le client.	<i>Bornes interactives en libre-service.</i>
<b>Technologies spécifiques au client</b>		
<b>Centrée sur le client</b>	L'utilisation principale de la technologie est faite par le client.	<i>Bornes en libre-service, caisses automatique, Smartphone client</i>
<b>Utilisée uniquement par le client</b>	La technologie est utilisée uniquement par le consommateur	<i>Smartphone client.</i>
<b>Partagée par le client face au vendeur (ajoutée par l'auteur)</b>	L'utilisation principale de la technologie est faite par le client mais partagée avec le vendeur.	<i>Smartphone client</i>

Ce premier travail conceptuel a permis de poser les fondements nécessaires à l'identification de voies de recherche sur des situations d'usage particulières. En l'occurrence, alors que la littérature s'est davantage intéressée aux technologies propres aux enseignes, telles que les technologies de libre-service (Bitner et al., 2002; Djelassi et al., 2018; Meuter et al., 2005), les

---

connecté. Exploration des effets sur l'expérience de magasinage : le cas de la GSS par Madiha Kelhifi-Bendjaballah. Sélectionnée dans le cadre du Programme d'études doctorales approfondies (Centre Européen de Formation Approfondie à la Gestion) CEFAG 2022 organisé par la Fédération Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE). **Date de soutenance prévue le 06 décembre 2023.**

technologies basées sur l'intelligence artificielle (Hildebrand & Bergner, 2021; Shankar, 2018), les technologies basées sur la réalité augmentée ou les robots (Blut et al., 2021), la situation d'usage étudiée dans le travail [16]<sup>42</sup> porte sur une technologie spécifique au client : celle de l'usage de son smartphone lors de la rencontre de service client-vendeur.

La plupart des recherches sur l'usage du smartphone du client en point de vente durant la rencontre de service se sont concentrées sur les motifs de l'utilisation du mobile en magasin (Broeckelmann & Groeppel-Klein, 2008) et sur l'impact que cet usage pouvait avoir sur les performances des enseignes (Grewal et al., 2018). Cependant, de nombreuses questions subsistent quant à la façon avec laquelle le smartphone est utilisé par les clients et l'identification des motivations qui poussent à son utilisation. Dans cette optique, cette étude vise à comprendre comment le client utilise le mobile en magasin et quelles sont ses motivations intrinsèques. Pour les enseignes de distribution, cette meilleure compréhension de l'utilisation du mobile peut leur permettre de mieux adapter leurs services mobiles, d'améliorer l'expérience du client et donc de se traduire par de meilleures performances. Cette recherche s'appuie sur la théorie de l'autodétermination (Ryan & Deci, 2000) qui prend en compte trois types de besoins psychologiques, la compétence, l'autonomie et l'appartenance à un groupe, qui, lorsqu'ils sont satisfaits, renforcent la motivation personnelle et qui, lorsqu'ils sont contrariés, entraînent une baisse de la motivation. L'étude qualitative exploratoire menée auprès de 17 répondants montre que ces trois dimensions ont été mises en avant par les personnes interrogées. Néanmoins, les résultats montrent que ces trois dimensions n'ont pas le même impact puisque, lorsque 3/4 des répondants mettent en avant le besoin de compétence, un peu moins de la moitié mentionne le besoin d'autonomie et seulement un tiers mentionne l'utilisation du smartphone pour des besoins d'interaction. Ce constat nous amène à considérer que les clients sont plus sensibles au besoin d'efficacité et de compétence personnelle qu'au besoin d'autonomie ou d'affiliation quant à leur usage de leur smartphone. D'un point de vue managérial, la meilleure compréhension des motivations intrinsèques devrait être prise en compte par les enseignes pour mieux s'adapter aux besoins des clients. La marque de vêtements pour adolescents "Don't call me Jennyfer" a par exemple récemment équipé ses magasins de cabines TikTok, afin de répondre au besoin d'interaction des clients. Les clients peuvent relever des défis et publier sur les réseaux sociaux. Les salles ont également été agrandies pour leur permettre d'essayer virtuellement des vêtements avec des amis, grâce au miroir équipé de la technologie de réalité augmentée et qui permet ensuite de publier directement sur les réseaux sociaux.

Après avoir étudié les motivations des consommateurs à utiliser leur smartphone durant la rencontre de service avec le vendeur, la situation d'usage étudiée dans la recherche [17]<sup>43</sup> porte sur l'étude des perceptions des consommateurs à l'égard du vendeur utilisant un assistant de vente mobile que l'on nomme plus communément MSA pour *Mobile Sales-Assistant* durant la rencontre de service. Le MSA accompagne et assiste le vendeur en lui permettant d'accéder à une information variée (information produits ou clients). Il semble donc répondre à une volonté de faciliter les fonctions du vendeur dans ses interactions avec les clients. Les principaux travaux menés jusqu'alors s'intéressent particulièrement à la perspective du vendeur (Ahearne & Rapp, 2010; Spreer & Rauschnabel, 2016). La présente étude se propose d'analyser la perspective du client et nous amène à nous interroger sur la façon dont le client perçoit le vendeur qui utilise cet outil lors de la phase sensible de l'argumentaire de vente. La théorie de

<sup>42</sup> [16] Bendjaballah M., Dianoux C. et **Heitz-Spahn S.** (2023), Mobile Use In-store: Understanding Customer's Intrinsic Motivations based on the Self-Determination Theory. An abstract., *Academy of Marketing Science World Marketing Congress*, Canterbury, United Kingdom.

<sup>43</sup> [17] Bendjaballah M., Dianoux C. et **Heitz-Spahn S.** (2023), Quand le client interagit avec un vendeur équipé d'un assistant de vente : le rôle médiateur du jugement de chaleur et compétence perçue du vendeur par le client, *22ème Journée de recherche du Marketing Digital*, Paris (France).

la perception sociale (Fiske et al., 2007) nous apprend, à cet effet, que tout individu procède naturellement et spontanément à un jugement personologique d'autrui au travers de deux dimensions universelles : la chaleur humaine et la compétence perçue. La conduite d'une expérimentation avec un groupe de répondants confrontés à un vendeur assisté d'un MSA et un groupe de contrôle confronté à un vendeur sans MSA nous permet de mieux comprendre l'impact de l'utilisation du MSA par le vendeur sur ces deux dimensions. Les résultats montrent que le vendeur assisté par le MSA est perçu comme moins chaleureux et moins compétent. La rencontre de service dyadique vendeur/client semble être préférée durant la phase d'argumentaire de vente. Les résultats de cette recherche permettent également de confirmer le rôle médiateur de la chaleur humaine et de la compétence perçue sur la relation entre l'usage ou non d'un MSA et la confiance et la satisfaction envers le vendeur. Depuis les travaux de Spreer & Rauschnabel (2016), aucune étude n'est venue confirmer ces risques en considérant la perspective du client. Ces éléments rejoignent les travaux sur la rencontre de service dyadique qui mettent en évidence l'importance de l'expertise du vendeur en ce qui concerne les produits (Arndt et al., 2014; Singh et al., 2018; Surprenant & Solomon, 1987). Le fait que le vendeur s'appuie sur le MSA pour apporter des informations au client peut ainsi être perçu comme un manque d'expertise durant la phase d'argumentaire de vente, ce qui vient conforter les travaux de Ahearne et Rapp (2010) qui indiquent que pour les tâches de « persuasion » la technologie montre ses limites. En ce qui concerne la chaleur humaine perçue du vendeur, les résultats soutiennent la supériorité d'une interaction dyadique vendeur/client, et vont ainsi dans le sens de la vision « touch versus tech » (Giebelhausen et al., 2014). D'un point de vue managérial, nos résultats suggèrent d'amener les managers à la prudence quant à l'incitation ou l'obligation à utiliser le MSA par les vendeurs. Lorsque le vendeur se trouve dans un contexte nécessitant de faire appel à la persuasion (phase d'argumentaire de vente), son expertise des produits est essentielle et sa figure d'autorité doit primer.

## ***2.2 La perception par les consommateurs de la relation humain/machine en point de vente***

La dernière recherche présentée dans cette section s'intéresse non plus à la rencontre de service humain/humain, médiatisée par un outil digital mais à la rencontre de service homme/machine [18]<sup>44</sup>. Pour de nombreux détaillants, l'automatisation devient davantage une exigence plus qu'un choix (Begley et al., 2019). La pandémie est venue renforcer l'inclination des entreprises déjà forte à l'égard de l'automatisation. Les avantages du déploiement de robots dans les magasins de détail portent notamment sur une recherche par les entreprises de réduction des coûts de main-d'œuvre en réponse à la baisse des chiffres d'affaires due à la pandémie (Muro et al., 2020). Outre cet aspect financier, les robots peuvent aider les détaillants à recueillir des données plus complètes sur le suivi des stocks et les habitudes d'achat des clients, qui peuvent être utilisées pour optimiser les opérations de vente au détail (Forgan, 2020). La littérature sur le rôle des vendeurs dans les points de vente physique souligne sa contribution à la satisfaction des clients (Kim et Stoel, 2005) et à l'intention de réachat dans le magasin (Darian et al., 2005). L'interaction sociale avec les vendeurs est d'ailleurs l'un des facteurs influençant l'expérience d'achat (Elmashhara & Soares, 2019) contribuant à la rendre plus agréable (Haas & Kenning, 2014). En outre, l'humour d'un vendeur peut jouer un rôle important dans l'expérience vécue par le client (Lussier et al., 2017). L'humour ou la maladresse caractérisent l'Homme. Aussi, quelles seraient les réactions des consommateurs face à un robot anthropomorphisé usant de

<sup>44</sup> [18] Kim R.Y, Belei N. Vaidyanathan R. et Heitz-Spahn S. (2022) From Eerie to Aww: Embracing the Imperfect Side of Humans can Improve the Consumer-Robot Interaction, *Academy of Marketing Science Congress*, Monterey, Etats-Unis. (Lauréats bourse Common Research Project – AMS-AFM Grant).



ces deux registres ? Il s'agit de la question de recherche posée dans ce projet. Les robots humanoïdes, dotés d'intelligence artificielle se multiplient ?

Dans cette étude, nous explorons le rôle modérateur de la "maladresse" dans l'interaction client-robot. Lorsque les robots de vente sont anthropomorphisés, les gens les considèrent comme quelque peu froids, pilotés par des algorithmes et surhumains (Kim et al., 2019; Longoni & Cian, 2020). Les recherches précédentes montrent que les gens se sentent menacés parce que les humanoïdes diluent l'identité humaine (Kim et al., 2019; Mende et al., 2019). Les recherches en psychologie sociale montrent que la maladresse tend à humaniser les agents sociaux qui sont perçus comme distants et supérieurs et, par conséquent, à améliorer leur popularité (Aronson et al., 1966). Les recherches antérieures en sociolinguistique suggèrent que l'humour aide à développer des sentiments d'entente entre deux agents sociaux qui communiquent (Holtgraves, 2011). Comme pour les interactions interhumaines, il a été démontré que l'humour personnifie les chatbots et crée une interaction plus engageante (Schanke et al., 2021). Nous examinons les effets de la maladresse appréhendée à travers l'humour et les erreurs sur la perception de l'interaction client/robot par les consommateurs. En particulier, nous prévoyons que les blagues "ringardes" donneront l'impression que les robots sont maladroits, ce qui réduira la distance psychologique entre les clients (Aronson et al., 1966). Outre les blagues ringardes, nous considérons que le fait de commettre des "erreurs" est un indice de maladresse. Paradoxalement, les gens pourraient trouver les robots qui font des erreurs maladroites plus sympathiques si la "maladresse" des robots réduit la distance psychologique et rend le robot moins "étrange" et plus "comme nous". Les résultats d'une expérimentation conduite auprès de consommateurs suggèrent qu'une solution pour réduire la réaction d'inquiétude des consommateurs à l'égard des robots consiste à leur donner l'impression d'être "semblables aux humains". Une recommandation managériale serait de suggérer aux fabricants de robots de leur donner les caractéristiques du côté imparfait des humains. Sachant que les humains ne sont pas parfaits, nous suggérons que les robots présentés en point de vente ne doivent pas l'être non plus. Dans cette étude, nous avons montré que l'imperfection des machines aurait tendance à améliorer l'interaction homme-robot. La maladresse des robots peut effectivement améliorer la proximité psychologique et susciter des réactions plus sympathiques de la part des gens.

## Conclusion du chapitre 2

Le contexte du point de vente structure les travaux présentés dans ce chapitre. Notre attention s'est plus spécifiquement portée sur les stimuli susceptibles d'activer un comportement d'achat, notamment à travers l'analyse de l'impact des outils de communication utilisés par le consommateur (smartphone) mais aussi les outils de communication auxquels il peut se trouver exposé lorsqu'il se trouve en point de vente (*nudge*, robot-vendeur, vendeur équipé d'un assistant de vente mobile). De façon intéressante, la synthèse de ces travaux fait apparaître un besoin émotionnel du consommateur lorsqu'il se trouve en point de vente, qu'il s'agisse du *nudge* affectif dans sa capacité à être plus crédible que d'autres *nudges*, du vendeur qui ne devrait pas utiliser un assistant de vente mobile durant la phase d'argumentaire, ou du robot qui devrait user de maladresse pour apparaître plus humain. Ces recherches ont tenté de répondre à certains questionnements au sujet des réactions de consommateurs à l'égard des outils de communication présents ou utilisés en point de vente.

## Conclusion Partie 1

En conclusion de cette première partie, force est de constater que nos recherches sur le processus de décision des consommateurs s'inscrivent dans le paradigme cognitiviste sur lequel repose le modèle du processus de décision de Engel et al. (1978). L'intérêt de ce modèle réside dans « *le parallélisme qu'il établit entre le processus de choix d'un produit et le processus de choix d'un point de vente* » (Filsler, 1994, p. 249) qui nous a permis d'appréhender la complexité des choix des consommateurs en matière de produits, de canaux et d'enseignes.

Sur les fondements du paradigme Personne-Objet-Situation (P-O-S) de Punj et Stewart (1974) qui distinguent trois composantes du processus de décision du consommateur, nos travaux ont investigué les facteurs liés à l'individu, les facteurs liés aux produits et les facteurs liés à la situation. Pour ce qui est des facteurs liés à l'individu, nous nous sommes intéressée à l'influence des caractéristiques socio-démographique qui peuvent être facilement identifiables et mesurables pour des entreprises (étude générationnelle) mais dont le pouvoir explicatif reste limité. C'est pour cette raison que nous avons également étudié les caractéristiques psychologiques (motivations au shopping, engagement) et psycho-sociologique (dimensions stables de l'individu comme le niveau de représentation ou l'orientation régulatrice), qui, malgré la complexité de leur opérationnalisation pour une entreprise, permettent de rendre compte des différences de comportements.

Pour compléter l'analyse des facteurs de l'environnement ayant une influence sur les décisions des consommateurs, il n'aurait pas été envisageable de passer outre l'analyse des effets de l'exposition à des stimuli communicationnel en point de vente. L'augmentation du nombre de message publicitaires auxquels est exposé le consommateur invite toutefois à réfléchir à des techniques permettant d'avoir des effets directs sur les comportements du consommateur, sans nécessairement avoir un effet sur la formation des attitudes. Les techniques de nudge semblent être une réponse. Toutefois le vendeur garde une place centrale pour interagir avec le client, et nous avons étudié l'importance accordée à la nature humaine du vendeur au-delà sur l'usage de technologies digitales comme l'assistant de vente mobile ou le robot.

Nous avons étudié les facteurs explicatifs des décisions du consommateur en matière de choix d'un produit, d'un canal ou d'une enseigne ainsi que les décisions du consommateur exposé à des dispositifs communicationnels en point de vente. L'analyse des prises de décision des acteurs du commerce l'est tout autant. Les recherches rapportées dans la seconde partie de cette notice s'inscrivent dans cette perspective. En effet, pour voir se concrétiser des changements, il faut la participation de l'ensemble des participants de l'écosystème commercial ce qui suppose de s'intéresser aux pratiques et stratégies des acteurs qui sont au cœur de l'activité commerciale : les entreprises (chapitre 3) et les organisations publiques (chapitre 4).

## **PARTIE 2 : ...à l'étude des décisions des acteurs du commerce visant à dynamiser l'activité commerciale**

### Plan de la partie

#### **Chapitre 3 – Les décisions des entreprises commerciales visant à dynamiser leur activité**

1. Les décisions des acteurs en matière de communication
2. Les décisions des acteurs en matière de choix de canaux de distribution

#### **Chapitre 4 – Les décisions des collectivités publiques pour dynamiser l'activité commerciale de leur territoire**

1. Le management du centre-ville au service de la dynamisation de l'activité commerciale des territoires
2. Les dispositifs pilotés par les collectivités locales au service du commerce de centre-ville

Alors que la première partie s'intéresse à la vision des consommateurs, et aux mécanismes de prises de décision individuelles, nous nous intéressons à travers cette seconde partie à l'étude des prises de décisions des acteurs du commerce notamment celles des entreprises du commerce et celles des organismes soutenant l'activité commerciale au sein des territoires (collectivités locales, pouvoirs publics). Plus spécifiquement, nos recherches tentent de contribuer à la réflexion en matière de choix de canaux de communication et de canaux de distribution.

Pour appréhender les mécanismes de décisions des acteurs du commerce, nous avons pris appui sur des approches en management stratégique ainsi qu'en psychologie sociale fournissant des éclairages sur les relations entre acteurs et les choix en matière de stratégies de distribution et de communication. Deux chapitres composent cette seconde partie. Le troisième chapitre a pour vocation d'étudier les décisions des entreprises commerciales en matière de choix d'outils de communication (chapitre 3, section 1) et de canaux de distribution (chapitre 3, section 2) qui contribuent au développement de l'activité commerciale des entreprises. Nous nous focaliserons ensuite dans le quatrième chapitre sur les décisions des collectivités publiques pour dynamiser l'activité commerciale de leur territoire, à travers l'étude des actions et des acteurs du management de centre-ville (section 1) et des dispositifs humains et commerciaux pilotés par les collectivités locales au service du management de centre-ville (chapitre 3, section 2).



PARTIE 2 - ...à l'étude des décisions des acteurs du commerce visant à dynamiser l'activité commerciale au sein des territoires

# CHAPITRE 3 - Les décisions des entreprises visant à dynamiser leur activité commerciale

## 1. Les décisions des entreprises en matière de communication

### 1.1 Les nudges comme outil de communication favorisant l'agilité des entreprises

Le premier travail de recherche que nous présentons s'intéresse aux pratiques de communication qui visent à inciter en douceur les personnes à changer leur comportement, nommées nudge marketing (Thaler & Sunstein, 2008). La recherche [19]<sup>45</sup> vise à démontrer l'intérêt des nudges en tant qu'outil de communication pour les organisations impliquées dans une démarche d'innovation agile. Elle décrit comment la flexibilité, l'adaptabilité et le faible coût des nudges renforcent la capacité des organisations qui les utilisent à améliorer leur agilité. À partir d'une revue de littérature sur les concepts de nudges et d'innovation agile, nous proposons une typologie des nudges avec un objectif managérial (Tableau 3) pouvant s'appliquer dans le contexte de la relation avec les employés et dans celui de la relation avec les clients. Pour construire cette typologie de nudges, nous nous sommes fondée sur le modèle de persuasion « Lisa Q » de Derbaix et Gregory (2004). Ce modèle intégrateur repose sur quatre mécanismes de persuasion : l'apprentissage cognitif, que les auteurs nomment la porte logique, l'influence interpersonnelle (porte de l'imitation), les sentiments et émotions (porte des émotions) ainsi que les processus s'effectuant « *sans guidance consciente, sans effort et sans intention* » (p.38) qualifiés de porte des automatismes.

**Tableau 3 : Typologie des nudges reposant sur le modèle de persuasion Lisa Q de Derbaix et Grégory (1994) et exemples d'application avec les employés et les clients**

Types de nudge	Exemples d'application avec les employés	Exemples d'application avec les clients
“ <b>Nudge Logique</b> ” fondé sur la cognition	Placer une affiche sur tous les tableaux de bord des véhicules de l'entreprise : une image d'une voiture à l'arrêt, dont le moteur tourne lentement, avec le commentaire "consomme environ 0,8L/heure", puis la même image avec le commentaire "30 minutes par jour pendant 1 an = deux réservoirs pleins !	Mettre en place des actions spécifiques pour réduire le gaspillage dans les restaurants libre-service en affichant la quantité de pain gaspillé
“ <b>Nudge Imitation</b> ”, fondé sur la comparaison sociale	Apposer le commentaire suivant sur la boîte à idées présente dans les entreprises : "X personnes ont déjà soumis au moins une idée"	Apposer le commentaire suivant dans la chambre d'hôtel : X des occupants de cette chambre ont utilisé leur serviette de bain plusieurs jours.
“ <b>Nudge Sentiment</b> ”, fondé sur les émotions, l'hédonisme et la gamification	Développer les jeux, comme l'escalier qu'on transforme en piano afin d'encourager les employés à faire de l'exercice	Changer le nom des plats dans les restaurants peut avoir un effet sur la consommation des produits par

<sup>45</sup> [19] Dianoux C., Heitz-Spahn S., Siadou-Martin B. et Thévenot G. et Yildiz H. (2019) Nudge, a relevant tool adapted for agile innovation, *Journal of Innovation Economics & Management*, 28, 1, 7-27 (DOI: 10.3917/jie.028) (FNEGE 4).

		les enfants, qui sont très sensibles à la dimension ludique
“ <b>Nudge reflexe automatique</b> ”, fondé sur les heuristiques et les habitudes	Définir les options par défaut pour l'impression recto/verso ou noir et blanc de documents ou la régulation du chauffage de bureau	Rendre le choix de produits sain plus visible en les plaçant à hauteurs des yeux et en tête de rayon dans un supermarché

Source : adapté de Dianoux, Heitz-Spahn, Siadou-Martin, Thévenot et Yildiz (2019)

Ces quelques exemples montrent que l'utilisation de nudges contribue à l'agilité organisationnelle que ce soit dans le cadre de communications externe ou interne. Ainsi, les nudges, par rapport aux outils de communication de masse, aux outils de recommandations ou à la mise en place de formations à destination des acteurs de l'entreprise, permettent, dans certaines situations, de passer plus facilement d'une organisation "descendante, orientée vers le contrôle", à une organisation "orientée client ou employés ».

Les nudges représentent un outil intéressant pour renforcer l'agilité des entreprises, car les coûts de conception et de mise en œuvre sont faibles par rapport aux méthodes de communication traditionnelles (de la simple brochure d'information au spot publicitaire) et leur mise en œuvre rapide. Au-delà de ces aspects, l'économie se mesure également en termes de coûts d'ajustement. Les nudges offrent la possibilité de fonctionner par essais et erreurs et de procéder à des ajustements progressifs, en fonction des besoins et des résultats obtenus. L'organisation est par conséquent en situation permanente d'apprentissage tout en permettant de développer un mode collaboratif. En effet, tous les services, de la conception à la commercialisation, peuvent être invités à réfléchir sur les moyens de promouvoir un comportement responsable en fonction des objectifs assignés.

### ***1.2 Les outils digitaux utilisés par le personnel en point de vente : la perspective des vendeurs***

Parallèlement aux nudges qui peuvent être utilisés aussi bien dans le domaine digital que non digital, nous nous sommes intéressée à plusieurs outils qui relèvent spécifiquement du digital, domaine de plus en plus plébiscité par les entreprises<sup>46</sup>. Dans un contexte où la rencontre de service dyadique traditionnelle (client-vendeur) dans certains secteurs de la distribution comme les grandes surfaces spécialisée laisse de plus en plus la place à une rencontre de service assistée ou facilitée par la technologie, les recherches que nous avons menées avec Mme Bendjaballah-Khelifi dans le cadre de son projet doctoral [20<sup>47</sup> et 21<sup>48</sup>] auprès de personnels en contact dans des grandes surfaces spécialisées (GSS) interrogent l'usage des outils digitaux par le personnel en point de vente lors de la rencontre de service avec les clients.

La recherche [20] propose de prolonger les travaux de Spreer and Rauschnabel (2016), qui, s'ils mettent en évidence les principales peurs des vendeurs face à l'utilisation de la technologie, ne

<sup>46</sup> Le digital : une évidence pour la majorité des commerçants - 98% des commerces de + 20 salariés mènent une politique de transformation digitale ; 7<sup>ème</sup> baromètre croissance et digital – ACSEL <https://www.acsel.eu/wp-content/uploads/2023/07/PRESENTATION-ACSEL-Barometre-Croissance-7eme-ED.pdf>

<sup>47</sup> [20] Bendjaballah M., Dianoux C. et **Heitz-Spahn S.** (2023), Les conséquences du jugement social perçu par les vendeurs sur le recours à la technologie durant la rencontre de service, 39<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Marketing, Vannes, France.

<sup>48</sup> [21] Bendjaballah M., Dianoux C. et **Heitz-Spahn S.** (2023), article en cours d'écriture pour une soumission dans la revue *Décision Marketing* (FNEGE 3) pour une soumission prévue fin décembre 2023. Titre provisoire : quand le client interagit avec un vendeur équipé d'un assistant mobile.

permettent pas de comprendre l'origine de ces peurs et les stratégies mises en place par ces derniers pour réduire ces émotions négatives. L'étude qualitative exploratoire menée auprès de vendeurs permet de mettre en évidence que l'origine des peurs des vendeurs serait avant tout fondée sur la crainte d'une mauvaise perception ce qui fait écho à la théorie de la perception sociale (Fiske et al., 2007) qui suggère que l'individu procède naturellement à un jugement personnalogue lorsqu'il entre en contact avec une tierce personne.

Par ailleurs, l'individu qui procède naturellement à ce jugement personnalogue, sait qu'il est jugé en retour (Cuddy et al., 2008). Ainsi, l'anticipation de cette perception sociale par le client peut conduire le vendeur à ressentir un certain nombre de peurs, que Spreer & Rauschnabel (2016) identifient en partie. Ces derniers mettent par exemple en évidence la peur liée au changement, la peur liée à l'utilisation technique du MSA, la peur d'être forcée à utiliser la technologie ou encore les peurs liées à la compétence perçue ou à la dégradation des interactions sociales. Nos travaux mettent en exergue la crainte des vendeurs d'être perçus comme moins compétents et moins chaleureux lorsqu'ils font usage d'un outil digital durant la rencontre de service. Cette peur d'être mal perçu amène un certain nombre de vendeurs à appréhender l'utilisation de l'instrument technologique selon deux principales stratégies introduites par Lewin (1935) dans la théorie de la personnalité : la stratégie d'approche consistant à chercher à réduire les émotions négatives ou une stratégie d'approche qui consistera à chercher à favoriser les émotions positives.

D'un point de vue managérial, l'identification de l'origine des peurs liées à l'utilisation du MSA et des stratégies d'évitement et d'approche permettent aux managers de travailler plus précisément sur la formation des vendeurs, en intégrant une réflexion sur la meilleure combinaison entre technologie et interactions humaines. Les deux leviers identifiés : le moment d'utilisation de la technologie et la façon d'utiliser la technologie doivent, en ce sens, être davantage exploités. Le caractère obligatoire ou incitatif de l'utilisation de la technologie par le vendeur le conduit ainsi à ne pas écarter l'utilisation de l'instrument technologique mais à opter pour des solutions alternatives. Il est par conséquent nécessaire pour les managers d'identifier les moments stratégiques pendant lesquels l'interaction humaine doit être privilégiée à l'utilisation de la technologie (par exemple, lors du processus d'argumentation de la vente comme l'indiquent certains verbatims) ou encore combinée à l'utilisation de la technologie en favorisant la transparence des informations apportées.

Alors que l'étude [20] porte sur l'utilisation des technologies d'aide à la vente par les vendeurs dans leur globalité, c'est-à-dire pouvant prendre des formes multiples comme un smartphone, un PC ou une tablette, l'étude [21] porte spécifiquement sur l'usage de l'assistant de vente mobile (Mobile Sales Assistant, MSA) qui est, à notre connaissance, l'un des outils digitaux les plus déployés par les enseignes de distribution car il est supposé rendre le vendeur plus productif, réactif et performant (Ahearne & Rapp, 2010). Le recours à un tel outil a toutefois mécaniquement tendance à focaliser plus ou moins longuement l'attention du vendeur sur celui-ci et nous amène à nous interroger sur ses capacités à maintenir une démarche orientée client. Une étude qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs avec des vendeurs et des clients utilisant ou ayant été confrontés à l'utilisation du MSA au cours de la relation client/vendeur a été menée. A partir des caractéristiques de l'orientation client (OC) structurée des trois dimensions suggérées par Pellat et al. (2010), les dimensions humaine, cognitive et éthique, les résultats montrent que pour la dimension humaine de l'OC, le caractère intime du MSA peut agir comme une barrière aux interactions avec le client. Pour la dimension cognitive de l'OC, trois types de tâches sont identifiés : les tâches informationnelles, décisionnelles et transactionnelles (Pellat et al., 2010). Les résultats diffèrent en fonction des tâches. Pour les tâches informationnelles (informations basiques) et transactionnelles (facturation, paiement), le

MSA permet au vendeur d'être plus réactif et efficace, et permet au client de bénéficier d'un parcours fluide et sans couture (Vanheems, 2018). Pour les tâches décisionnelles (information technique liée au produit), le MSA se confronte aux craintes du client de ne pas obtenir une information objective (par exemple, un accès du MSA limité au site de l'enseigne). Par ailleurs, pour cette étape de persuasion, le client n'attend pas que le vendeur s'appuie sur son MSA mais qu'il lui apporte son expertise. Pour la dimension éthique, le format « Smartphone » du MSA rend difficile le partage d'écran et l'accès à une information transparente pour le client. D'un point de vue managérial, la recherche permet d'apporter des éléments d'appréciation concrets pour les managers de point de vente. Le MSA est en effet de plus en plus déployé en point de vente, en considérant prioritairement les bénéfices qu'il apporte aux vendeurs. La perception du client est ainsi souvent occultée alors même que l'interaction avec le vendeur apparaît comme un des éléments fondamentaux de la qualité de service. Notre étude n'amène pas à remettre en question le déploiement du MSA en point de vente mais à mieux envisager son utilisation. Une réflexion doit être menée sur les fonctionnalités dont le MSA doit disposer pour répondre aux lacunes identifiées, notamment en termes de chaleur humaine et de compétence perçue par le vendeur. Ainsi, l'instrument technologique doit offrir une meilleure connectivité et une meilleure interactivité pour permettre aux vendeurs de disposer d'une information complète et objective. La restriction de l'accès à Internet doit en ce sens être reconsidérée. Par ailleurs, le caractère intimiste du MSA ne permet pas aisément au client de vérifier l'information puisque l'écran n'est pas forcément partagé. Ce manque de transparence doit amener les managers à permettre aux vendeurs, lorsque cela est nécessaire, de diffuser ou dupliquer le contenu du MSA sur un écran partagé. Clients et vendeurs pourraient ainsi discuter plus aisément autour d'un contenu partagé. Enfin, un certain nombre de clients et de vendeurs considèrent le MSA comme une barrière aux interactions humaines et amènent ainsi à beaucoup de prudence dans la systématisation de son utilisation. L'ensemble des enseignes étudiées imposent voire incitent fortement à l'utilisation du MSA, ce qui dans certains cas peut s'avérer contre-productif.

## 2. Les canaux de distribution au service de la dynamisation de l'activité commerciale

Les stratégies de distribution ont fortement évolué durant ces cinquante dernières années passant d'une logique monocanal à des stratégies de distribution de canaux multiples sous diverses formes, multi-canal, cross-canal et omni-canal (Collin-Lachaud & Vanheems, 2011; Verhoef et al., 2015). L'objet de cette section est de proposer en premier lieu un tour d'horizon des stratégies de canaux multiples mises en œuvre par les entreprises avec d'une part la contribution [22]<sup>49</sup> qui aborde l'impact de la forme d'organisation du commerce sur la mise en œuvre d'une stratégie à canaux multiples, et d'autre part la contribution [23]<sup>50</sup> qui s'intéresse au déploiement de nouveaux canaux de distribution à travers les metaverses.

### 2.1 l'impact de la forme d'organisation du commerce sur la stratégie de distribution

<sup>49</sup> [22] Heitz-Spahn S. et Belaud L. (2022), Etat des lieux de l'omnicanal, la perspective des consommateurs et des enseignes, in « *Variations sur la consommation et la distribution, individus, expérience, système* », coord. Des Garrets V. et Paché G., Presses Universitaires de Provence, pages 339-347. **Labellisé par la FNEGE dans la catégorie « Ouvrage de Recherche Collectif ».**

<sup>50</sup> [23] Bressolles G., Heitz-Spahn S. et Racat M. (2023), Retail channel integration: how do the metaverse impact the omnichannel strategy? *Association for Consumer Research, special conference on Metaverse*, Fontainebleau, France.

Face au constat que l'omni canal est souvent aujourd'hui un objectif vers lequel une enseigne de distribution doit tendre, mais qu'il reste encore peu mis en œuvre alors que la littérature abonde depuis deux décennies sur ce qui constitue en théorie une bonne stratégie cross et omni-canal (Belvaux & Notebaert, 2018; Cliquet et al., 2018; Vanheems, 2015), nous avons recherché, à partir d'une analyse historique de l'évolution des canaux, à mieux comprendre les freins à ce développement. Il existe plusieurs formes d'organisation du commerce en France, les principales étant le commerce intégré, dit succursaliste, le commerce indépendant associé et le commerce indépendant isolé (Cliquet et al., 2018). Une enseigne succursaliste possède l'ensemble des magasins du groupe et sa propre centrale d'achat. Son mode d'organisation est pyramidal ce qui implique que la stratégie de distribution est dictée par le siège. A contrario, dans le cas du commerce indépendant isolé, les décisions stratégiques sont prises par le commerçant. Dans le cas du commerce indépendant associé, la forme juridique de l'organisation joue un rôle sur la nature des relations entre la tête de réseaux et les commerçants. Ainsi, dans le cas des coopératives de détaillants (par exemple le groupement d'achat E. Leclerc), les décisions sont prises par les commerçants faisant partie du groupement alors que dans le cas de la franchise, les décisions stratégiques tel que le choix des canaux sont prises par le franchiseur, (c'est le cas par exemple de l'enseigne Franprix majoritairement organisée sous forme de franchise).

La forme d'organisation du commerce joue ainsi un rôle déterminant dans la mise en œuvre d'une stratégie de distribution à canaux multiples. Il sera ainsi bien plus aisé pour un groupe succursaliste disposant des capacités financières et humaines de mettre en œuvre une stratégie de distribution omni-canal que pour les deux autres formes de commerce. En effet, le commerce intégré est représenté par des grands groupes qui se structurent autour de leur centrale d'achat et du siège. Ils sont en capacité d'investir plus aisément, notamment en termes de formation des équipes de vente et dans les systèmes d'informations ce qui leur permet de mettre en place plus aisément une stratégie omni-canal. L'enseigne Décathlon, organisée sous forme de succursales, est un bon exemple d'une mise en œuvre réussie de stratégie omni-canal. Le manager de rayon peut piloter son rayon, et en même temps gérer une communauté de clients/fans sur les réseaux sociaux où il peut proposer des animations commerciales et communiquer sur des offres, l'objectif étant de créer du trafic vers le magasin physique. Il existe une forme de liberté à communiquer, ce qui permet de se rapprocher davantage du client et de créer des échanges, des interactions dans une logique de multiplication des points de contact. Ainsi, la page fan peut devenir un outil pour développer les ventes.

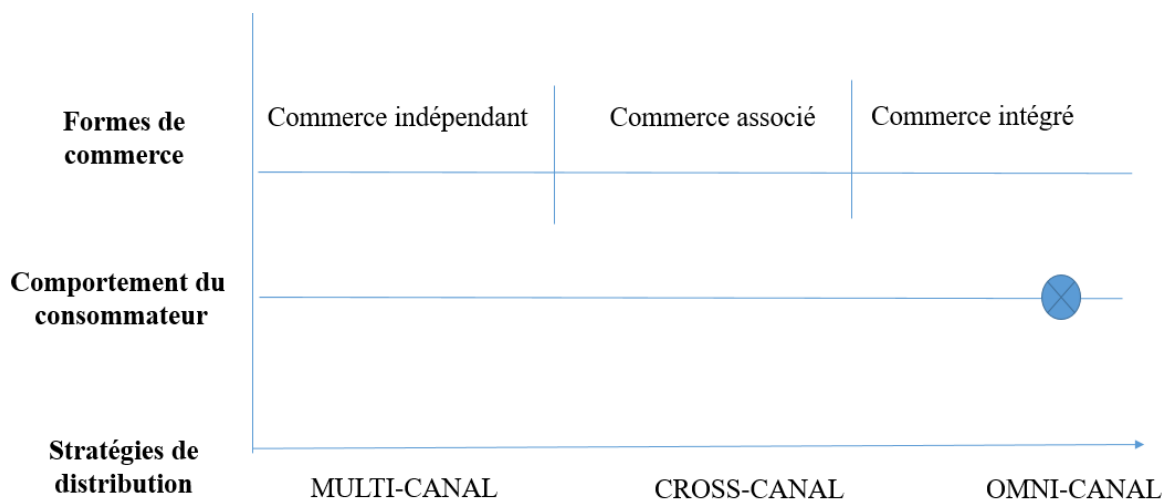
A l'inverse, le commerce associé éprouve plus de difficultés à mettre en place une stratégie omni-canal car cela nécessiterait une forte impulsion de la tête de réseau en franchise ou des adhérents d'une coopérative pour fournir des outils communs ; il faut convaincre des indépendants associés et il faut monter en compétence pour des commerçants indépendants. Il faudrait également que les commerçants indépendants soient dans cette même envie et logique d'omni-canalité qui n'est potentiellement pas sans conséquence sur le chiffre d'affaires et la rentabilité du point de vente. De cette manière, si le site internet continue à être un centre de profit, les commerçants indépendants le considéreront comme un concurrent et rejetteront la philosophie de l'omni-canal ce qui compliquera la fluidité du parcours client. Rappelons que la forme d'organisation du commerce, notamment la différence entre une enseigne succursaliste et une enseigne en forme associée n'est pas visible et connue du consommateur, ce qui peut générer certaines incompréhensions du côté des consommateurs à la recherche d'une expérience d'achat « sans couture » entre les canaux (Collin-Lachaud & Vanheems, 2016). L'impact est encore plus considérable pour les indépendants isolés qui gèrent l'ensemble des fonctions liées à la vente de détail. Ce sont les décisionnaires de leur stratégie de distribution et se pose la question de leur capacité à savoir intégrer un nouveau canal de distribution dans leur



stratégie et à coordonner plusieurs canaux dans une logique omni-canal. Cela suppose des compétences et des connaissances dont souvent les indépendants ne disposent pas, ce qui explique à l'heure actuelle un retard considérable en matière de développement de stratégies à canaux multiples. Il y a une problématique de compétences pour la mise en œuvre de ces stratégies, de temps à consacrer à la gestion de canaux multiples, et pour les commerçants les plus anciens, une problématique de littératie digitale observé par Collin-Lachaud and Longo (2014) chez les consommateurs plus âgés et qui peut se transposer au cas des commerçants âgés ayant en général une moins bonne maîtrise des outils digitaux en comparaison aux plus jeunes générations. Nous en voulons pour preuve les formations à l'usage des outils digitaux destinés aux commerçants pour les aider développer leur activité sur Internet<sup>51</sup>.

Selon cette perspective, on peut aisément conclure que le commerce associé et le commerce indépendant se situeraient davantage dans des logiques multi-canal, voire cross-canal. Le commerce intégré se placerait quant à lui davantage vers une logique cross-canal et omni-canal. Dans la figure 2, nous résumons les conclusions de notre analyse en montrant que le consommateur est dans une attente de parcours, souhaitant passer d'un point de contact à un autre sans couture, pour lui l'entreprise est un tout. On ne se situe par contre pas à ce même niveau selon les différentes formes d'organisation de commerce, et il reste des marges de progression pour tendre vers l'omni-canal. Les chercheurs en marketing qui travaillent sur les stratégies de distribution pourraient s'appuyer sur les travaux en management stratégique pour réfléchir à des pistes de développement de l'omni-canal dans les formes de commerce indépendants isolés et associés.

**Figure 2 : Positionnement des consommateurs et des enseignes de distribution en matière d'omni-canal**



L'un des facteurs explicatifs de l'écart entre la théorie et la pratique est la gestion de l'humain, notamment à travers le personnel de vente, cruciale pour créer des relations avec le client dans les murs des points de vente physiques et hors les murs, sur Internet. Même si cela semble plutôt intuitif pour les employés les plus jeunes, ceci ne l'est pas toujours pour les générations plus anciennes qui doivent être amenées à conseiller le client à aller sur Internet (peur de ne pas atteindre les objectifs de vente notamment, manque de maîtrise des outils digitaux qui leurs sont

<sup>51</sup> <https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/strategie-numerique/plan-daction/artisans-et-commerçants-comment-vendre-sur>

mis à disposition). En effet, demander à un vendeur, du jour au lendemain, de disposer d'une tablette et de savoir l'utiliser en interaction avec le client lors d'une phase de découverte du produit n'est pas inné et nécessite une prise en charge à travers des dispositifs de formation (Deslée & Collin-Lachaud, 2017) au risque de générer des craintes pouvant avoir un impact sur la relation avec le client durant la rencontre de service (Bendjaballah et al., 2023). Il s'agit d'un changement de culture qui nécessite du temps et des moyens financiers pour la formation. Les recherches en marketing pourraient s'intéresser de façon plus approfondie à l'impact du changement culturel sur l'intégration des logiques omni-canal au sein du personnel en contact.

Formation et recrutement constituent ainsi des leviers dont la pierre angulaire repose sur des enseignements et des programmes de formation qui cherchent à décloisonner distribution et communication. Pour tenter de réduire l'écart entre les attentes du consommateur et la mise en œuvre de l'omni-canal, il faut repenser la frontière entre marketing digital et *retail* et reconsidérer les métiers de vente, pour avoir un personnel hybride en mesure de s'adapter à la fois au digital et au *retail* (par exemple, au travers de postes de vendeurs connectés dont une part de leur mission serait centrée sur le développement d'une communauté de clients via les réseaux sociaux). Ces transformations seront plus aisées à mesure que les entreprises recruteront de plus jeunes collaborateurs, familières avec le digital dans leurs pratiques personnelles mais également de par leur formation orientée vers la transformation digitale du commerce. En corolaire, il faudrait envisager le recrutement d'informaticiens capables de gérer le *backoffice* des systèmes d'information et des sites mais également en capacité d'analyser le comportement des clients. La *datascience* et les métiers de *datascientist* vont dans cette logique.

## 2.2 l'intégration du metaverse dans la stratégie de distribution omnicanale

La nécessité pour les détaillants de proposer une expérience omnicanale offrant un parcours sans rupture qui améliore la satisfaction et la fidélité des clients (Neslin, 2022) conduit à se poser la question de l'intégration des nouveaux canaux qui peuvent constituer des innovations commerciales et technologiques, comme les metaverses<sup>52</sup>. Aujourd'hui, le développement des metaverses remet en question plus rapidement que jamais les connaissances et les pratiques des entreprises. Le metaverse est un « *espace collaboratif partagé en ligne construit à partir d'environnements 3D qui exploitent des techniques d'immersion à forte consommation (réalité augmentée, réalité virtuelle, réalité mixte) pour réduire la perception de la médiation technologique aux côtés d'actifs numériques transférables et uniques (blockchain) tout en permettant aux personas numériques générés par l'utilisateur (avatar personnalisé) d'interagir les uns avec les autres* » (Yoo et al., 2023, pp. 174-175).

Au cours des deux dernières décennies, les sciences informatiques ont permis aux marques et aux clients d'évoluer vers des réalités hybrides où les entités interagissent les unes avec les autres sans être nécessairement en présence les unes des autres. Les réalités hybrides, les mondes virtuels, les réalités augmentée et virtuelle, la réalité étendue et maintenant les metaverses représentent la nouvelle réalité du marketing (Azuma, 1997; Biocca, 1992; Bourlakis & Papagiannidis, 2008; Bourlakis et al., 2009; Hadi et al., 2023). Dans cette nouvelle ère numérique, les modèles dits "*brick-and-mortar*" et "*pure player*" ont cédé la place à des marchés plus interconnectés : le magasin traditionnel intègre des technologies permettant au client de rechercher des informations en ligne alors qu'il se trouve en magasin et vice-versa impliquant un basculement vers une stratégie omnicanale comme nous l'avons vu

<sup>52</sup> Il est accepté d'utiliser de manière interchangeable le terme au singulier et au pluriel. En réalité, il existe plusieurs plateformes (Roblox, Fortnite, Decentralized) mais il est courant d'employer le terme au singulier.



précédemment. Dans les environnements hybrides, où les clients, les produits et les marques évoluent constamment entre les lieux virtuels et physiques, il est essentiel de comprendre comment tous ces éléments peuvent interagir ensemble afin d'éviter toute perturbation au cours du parcours d'achat ou de l'expérience de consommation. Du point de vue des détaillants, il est nécessaire d'anticiper la manière de mettre en œuvre des technologies d'amélioration de la réalité (Hilken et al., 2022) permettant de réduire le risque de perturbation de l'expérience du client.

Le projet de recherche [24] sur lequel nous sommes actuellement en train de travailler et qui a fait l'objet d'une première communication lors d'un colloque dédié aux métaverses organisé par l'Association For Consumer Research vise à étudier comment les métaverses pourraient être intégrés dans la stratégie d'un détaillant, conduisant à une nouvelle étape de la stratégie omnicanale, le "métavers de vente au détail" (Yoo et al., 2023). Pour répondre à cette question, une première collecte de données de nature exploratoire sous forme d'entretiens individuels a été conduite auprès de consultants et de responsable marketing et innovation dans des entreprises commerciales.

Les résultats préliminaires permettent d'identifier un recul de l'intérêt des acteurs de la distribution de développer un canal de vente dans le metaverse. Certains mentionnent que l'effet « Wahou » est retombé, et pour l'ensemble des répondants, le metaverse n'est pas capable dans l'immédiat d'être un canal de distribution mais sert aujourd'hui d'outils de communication pour faire ce que l'un des répondants appellent de « l'innovation presse », destinée à informer les actionnaires des orientations prises par l'entreprise. Par ailleurs, nous avons fondé l'analyse des entretiens sur les quatre dimensions du métavers proposées par (Yoo et al, 2023). Le metaverse est un espace collaboratif partagé en ligne (1) reposant sur une forte immersion du consommateur grâce à une technologie 3D (2) proposant des actifs numériques uniques et transférables comme les objets non fongibles - *Non-Fungible Tokens*, NFT (3) et faisant évoluer dans le monde immersif des *personas* numériques générés par les utilisateurs qui interagissent les uns avec les autres (4). Lorsque nous avons questionné les répondants sur l'opérationnalisation de ces quatre dimensions par les détaillants, la grande majorité des répondants plaident à l'encontre d'une présence dans le metaverse. La forte immersion évoquée dans la première dimension nécessite d'utiliser des technologies de réalité virtuelle qui sont encore coûteuses aussi bien pour les détaillants qui doivent les développer mais aussi pour les consommateurs qui doivent s'équiper de casques immersifs. Pour ce qui est de l'achat d'objets non fongibles, l'interopérabilité inexistante entre les plateformes metaverse réduit considérablement l'intérêt de l'achat de ces produits par les consommateurs. Ainsi, la fragmentation du marché des plateformes (qui entraînent une dispersion des utilisateurs), les coûts de mise en œuvre pour les entreprises et le faible équipement en casque de réalité virtuelle ajouté à un contexte inflationniste qui oriente les entreprises de distribution vers des stratégies de prix bas plutôt que d'innovation, ne semblent pas favorables au développement du metaverse comme canal de distribution.

### **Conclusion du chapitre 3**

Le chapitre 3 laisse entrevoir que l'usage des nudges dans les organisations peut entraîner des changements de comportements parmi les salariés et les clients susceptibles d'être bénéfiques pour l'entreprise et la planète. L'usage d'outils digitaux n'est pas en reste. Pour les détaillants, la mise en place de stratégies de distribution omni-canaux constitue un levier de croissance et permet d'améliorer la relation-client en multipliant la présence d'une marque ou d'une enseigne sur les points de contact mobilisés durant le parcours client.

Certaines décisions en matière de choix de canal de distribution ou de canal de communication peuvent en revanche avoir des effets moins bénéfiques sur les relations clients/vendeurs, comme l'usage par les vendeurs d'assistants de vente mobile qui peuvent créer une forme de barrière physique et psychologique lors de la relation avec le client. Par ailleurs, le développement de nouveaux canaux de communication/de distribution censés augmenter le caractère immersif de la relation client/entreprise tel le metaverse questionne les entreprises de distribution quant à la forme que prendront les stratégies omnicanales dans les années à venir. Les entreprises sont les acteurs de l'attractivité commerciale. Il n'en demeure pas moins que d'autres acteurs peuvent soutenir les actions des entreprises du commerce pour favoriser leur attractivité. C'est l'objet du chapitre 4 qui porte sur les prises de décisions des collectivités publiques dans la dynamisation des activités commerciales au sein de leur territoire.



## CHAPITRE 4 - Les décisions des collectivités publiques visant à dynamiser l'activité commerciale de leur territoire

La liberté du commerce et de l'industrie, principe fondamental de la Constitution Française datant de la Révolution Française avec le décret d'Allarde et la loi Le Chapelier de 1791, et réaffirmé depuis par la loi Royer du 27 décembre 1973 stipule que « *la liberté et la volonté d'entreprendre sont les fondements des activités commerciales et artisanales* ». Le contexte légal français jusqu'au milieu des années 1970 a représenté un terreau fertile pour l'activité commerciale favorisant le développement des zones d'activités commerciales en périphérie des villes. Depuis lors, l'état n'a eu de cesse de chercher à réguler l'implantation commerciale à travers la promulgation de lois (ALUR, ACTPE, ELAN) avec pour objectif la préservation de l'activité commerciale des petits commerces et la réduction de la vacance commerciale en centre-ville<sup>53</sup> s'étendant désormais également en périphérie<sup>54</sup>. La politique interventionniste de l'état s'est renforcée depuis le milieu des années 2010 avec la création de dispositifs de financement comme le plan d'investissement public « Action Cœur de Ville » initié et porté par le ministère de la Cohésion des territoires en 2018 ou le Fonds d'Intervention pour la Sauvegarde de l'Artisanat et du Commerce (FISAC)<sup>55</sup>. À l'échelle locale, se multiplient dans les territoires les marques d'une prise de conscience politique et d'une volonté d'agir pour mieux organiser l'activité commerciale. Comme le souligne le rapport d'état publié en 2016 par Duhamel et al. « *Si le commerce est d'abord l'affaire des commerçants, il revient aux élus, responsables de la ville et de l'intercommunalité, d'engager et de mettre en œuvre une stratégie globale adaptée à la situation de leur territoire et de leurs centralités* » (p.5)<sup>56</sup>.

C'est dans ce contexte politique et législatif interventionniste que s'inscrivent nos travaux sur l'étude des décisions des collectivités publiques visant à dynamiser l'activité commerciale des territoires en centre-ville. Dans certains territoires, le déclin commercial entraîne une augmentation de la vacance de locaux, voire l'apparition de friches commerciales – en particulier dans les villes moyennes – et une détérioration de la qualité de vie des habitants. Les collectivités publiques qui se saisissent des questions relatives à la dynamisation des commerces du territoire abordent généralement de façon conjointe les questions relatives à l'aménagement du cadre de vie des habitants, au logement, et aux services publics proposés aux citoyens qui constituent l'essence des politiques de management de centre-ville. Pour ce qui concerne nos travaux, nous avons plus spécifiquement porté notre attention sur le centre-ville, son

<sup>53</sup> le taux moyen ne cesse d'augmenter et passe de 7,2 % en 2012 à 9,5 % en 2015. D'autre part, la fréquence des villes qui ont un taux de vacance commerciale supérieur à 10 %, taux considéré comme critique, ne cesse d'augmenter : de moins de 10 % en 2001, il concerne, à ce jour, près de la moitié des centres-villes (Procos, 2017).

<sup>54</sup> Les crises économiques successives de ces dernières années ainsi que le déplacement des populations en dehors des centralités originelles qui constituent le centre-ville ou le centre-bourg servent de terreau fertile à l'opinion publique, et parfois même aux décideurs, pour opposer commerce de centre-ville et commerce de périphérie, ce dernier accusé par ailleurs de tous les maux. Ces débats ne sont pas sans rappeler ceux qui opposaient, au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, le commerce indépendant au grand magasin (Attuel-Mendes et al. 2015). Or, le commerce de centre-ville n'est plus le seul à pâtir des conséquences de ces changements structurels, pour exemple, la baisse progressive du chiffre d'affaires des hypermarchés (notamment les hypermarchés de plus de 5 000 m<sup>2</sup>) en France depuis ces dernières années ou encore des centres commerciaux<sup>54</sup>. Cette baisse inédite n'est pas une exception française puisque des résultats similaires sont observés dans des pays en croissance comme la Chine ou encore aux Etats-Unis avec la fermeture de fleurons de la grande distribution américains comme l'enseigne Sears.

<sup>55</sup> <https://aides-territoires.beta.gouv.fr/aides/13a2-fisac-fonds-dintervention-pour-les-services-l/>

<sup>56</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/Rapport\\_RevitalisationcentresvillesVdef\\_octobre2016.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/Rapport_RevitalisationcentresvillesVdef_octobre2016.pdf)

management et l'ensemble des dispositifs mis en œuvre pour revitaliser les cœurs de ville que nous découperons en deux sections. Dans une première section, le management du centre-ville, ses contours et ses enjeux sont analysés dans le but d'identifier les acteurs de la dynamisation de l'activité commerciale des territoires et les dispositifs mis en œuvre en portant une attention plus particulière à l'étude du rôle du manager de centre-ville, une fonction à la croisée des secteurs public et privé. Dans une seconde section, nous étudions plus spécifiquement trois dispositifs et avons questionné leur capacité à dynamiser l'activité commerciale en centre-ville : un dispositif humain, le manager de centre-ville et deux dispositifs commerciaux, les places de marché électronique pour les commerçants de centre-ville et les marchés de plein vent qui connaît de nos jours un regain d'intérêt<sup>57</sup>.

## **1. Le management du centre-ville au service de la dynamisation de l'activité commerciale des territoires**

Les travaux que nous avons menés sur le management de centre-ville ont consisté dans un premier temps à analyser les causes de la dévitalisation du centre-ville et de ses commerces (1.1) puis à identifier les actions et les acteurs du management de centre-ville au service de la dynamisation de l'activité commerciale des centres-villes à partir de cadres d'analyse issus du marketing et de la géographie (1.2).

### ***1.1 Les causes de la dévitalisation du commerce de centre-ville***

Le commerce de centre-ville, en France, est confronté à une crise économique importante et doit faire face à des défis majeurs. Il nous a semblé nécessaire de réaliser une synthèse de la littérature sur les causes de la dévitalisation du commerce de centre-ville et de la confronter au contexte français [24]<sup>58</sup>. Différents courants de recherche tels que le marketing, la géographie économique et environnementale ainsi que la sociologie expliquent ce phénomène. Les premières recherches dans le champ du marketing se sont focalisées sur les prémices de la désertification des commerces dans les petites villes américaines. Les travaux pionniers de Herrmann and Beik (1968) suivis de près de ceux de Moore and Mason (1969) ont mis en exergue, à leur époque, une mauvaise adéquation de l'offre des commerces en centre-ville par rapport à la demande des consommateurs plus exigeante, en recherche de nouveautés et ayant une préférence pour l'achat dans les grandes zones commerciales plus attractives en termes d'offres. Les travaux de Herrmann and Beik (1968) sur l'essor de la consommation dans les premières zones commerciales en périphérie des villes s'intéressent par ailleurs au phénomène dénommé « *outshopping* », qui désigne l'action par le consommateur d'acheter ses biens et services en dehors de sa zone d'habitation c'est-à-dire à plus de cinq kilomètres de rayon des rues commerçantes de sa commune (Scott & Gillett, 1973). Ce phénomène d'*outshopping* a entraîné la fermeture de commerces en centre-ville. Par l'effet des externalités négatives, il a également engendré des pertes d'emplois pour le centre-ville, des flux migratoires négatifs et une fuite de capitaux en mettant en péril les entreprises locales ((Crowe, 2006; Flora et al., 1997; Nilsson, 2016; Ozuduru et al., 2014; Sands et al., 2010; Sharp et al., 2002). Par la suite, des recherches en marketing ont souligné l'impact de différents facteurs : la difficulté d'accès au centre-ville, le manque de stationnement (Becot et al., 2014; Rigby & Essletzbichler, 2002),

<sup>57</sup> <https://www.tf1info.fr/votre-plus-beau-marche/votre-plus-beau-marche-2023-tf1-decouvrez-la-liste-des-24-marches-en-lice-et-votez-pour-votre-prefere-2254568.html>

<sup>58</sup> [24] **Heitz-Spahn S.**, Yildiz H. et Siadou-Martin B. (2019), « Introduction. Contours et enjeux du commerce de centre-ville. In Yildiz H. **Heitz-Spahn S.** et Siadou-Martin B. (coord.). (R)évolution du commerce de centre-ville : de l'état des lieux à la résilience, Presses Universitaires de Lorraine, pages 15-27.

ou encore l'évolution des comportements de consommation (Patel & Shukla, 2016; Warnaby & Medway, 2004)

Dans la même perspective, les études en géographie économique et environnementale ont mis en exergue un dysfonctionnement dans le développement et l'optimisation de l'espace physique qui ne favorisent pas les commerces de centre-ville (Guy, 2006). La littérature en sociologie, quant à elle, s'est penchée sur le jeu de pouvoirs entre les petits commerces en centre-ville face aux géants des zones commerciales avec un avantage certain pour ces derniers (Varanda, 2005). Par ailleurs, un champ de recherche de cette discipline a montré aussi l'individualisme et l'indifférence grandissants du consommateur face aux difficultés des commerçants du centre-ville (Varanda, 2005). Cette évolution du comportement des consommateurs / citoyens a été analysée sous l'angle de leur désengagement citoyen au sein de leur territoire (Son & Lin, 2008).

Nous avons souhaité confronter ce premier travail d'analyse de littérature au regard de deux représentants œuvrant au service de l'activité commerciale en centre-ville : Jean-Pierre Lehmann, Président de l'association Les Vitrines de France et Hélène Jarosz, qui était en responsable du commerce de la Ville de Roubaix en 2018 [25]<sup>59</sup>. La parole est donnée à des *managers*, homme et femme de terrain pour faire partager leurs visions des difficultés, des dangers et des voies de progrès pour les centres-villes.

Le centre-ville étant animé par des logiques urbanistique, politique et commerciales qui en fait un ensemble complexe, les causes de la dévitalisation du commerce de centre-ville énoncées ci-après par ces deux personnes sont également de nature polymorphe. Outre les spécificités territoriales et économiques d'un centre-ville, la situation du commerce est le résultat de l'inefficacité de certaines mesures prises et de l'évolution des modes de vie, des modes de travail ainsi que de l'émergence des nouvelles technologies numériques. Un regard sur le passé conduit à remettre en question certains choix de société. Pour exemple, la question de l'urbanisme est centrale dans l'aménagement et la dynamique du territoire : l'accessibilité de tous à des maisons individuelles avec des jardins a eu pour conséquence d'éloigner les populations de plus en plus du centre-ville et posant la question corollaire de la mobilité. Par ailleurs, la dimension économique conduit à s'interroger sur le pouvoir d'achat des habitants d'une zone. Ainsi, situation économique des habitants et dynamisme des centres-villes vont de pair. Autre facteur de dévitalisation mentionné par les deux interviewés, s'il y a quelques années, certains constataient l'omniprésence des services dans le centre-ville (banque, assurance, etc.), la digitalisation de ces services et l'évolution des modes de consommation entraînent la réduction des points de contact physiques avec les consommateurs qui constituent des charges de structure importantes et fixes pour les entreprises. Jean-Pierre Lehmann souligne ce « *dark-side* » de la digitalisation. Il serait pourtant rapide et inexact d'accuser la digitalisation de tous les maux. Même si elle peut être vue comme une menace pour le commerce de centre-ville, elle est également sources d'opportunités. Ainsi, elle établit de nouvelles pratiques de travail (*co-working*, télétravail), d'échanges, de commerce, de production, de création de relations, d'apprentissage, de consommation.

L'absence de construction d'un sens commun sur le vivre ensemble, une volonté de contraindre les comportements ou l'émergence de solutions non appropriées par les acteurs expliquent

<sup>59</sup> [25] Siadou-Martin B., Heitz-Spahn S. et Yildiz H. (2019), « Regards croisés sur la problématique de la dynamisation du commerce de centre-ville. In Yildiz H. Heitz-Spahn S. et Siadou-Martin B. (coord.). (R)évolution du commerce de centre-ville : de l'état des lieux à la résilience, Presses Universitaires de Lorraine, pages 221 à 244.



l'instauration de mesures, notamment législatives, qui se sont avérées contre-productives pour le commerce de centre-ville. A titre d'illustration, la défiscalisation de certaines zones franches a poussé des professionnels à adopter un comportement opportuniste et à s'implanter dans des zones périphériques, emportant, avec cette délocalisation, les flux de salariés et de clients sans que pour autant les retombées économiques soient au rendez-vous. Ainsi y a-t-il une dimension économique mais l'avenir des centres-villes appelle également à une réflexion plus globale sur les modes de vie et sur le « vivre ensemble ». Il ne s'agirait pas de négliger les bénéfices hédoniques, sociaux et éthiques.

### ***1.2 Les dispositifs permettant d'envisager la revitalisation du commerce de centre-ville et les acteurs en charge de leur mise en oeuvre***

Géographes, gestionnaires, sociologues, acteurs au service de l'activité commerciale des centres-villes semblent s'accorder sur les causes de la dévitalisation du commerce de centre-ville. Toutefois peu de recherches à notre connaissance se sont plus spécifiquement intéressées aux périmètres d'action du champ du management du centre-ville et aux acteurs qui pilotent ces actions ce que les travaux de recherche et [25], [26]<sup>60</sup> et [27]<sup>61</sup> proposent d'investiguer. A partir d'une méthode qualitative reposant sur une analyse de la presse quotidienne régionale, nous avons proposé une typologie des leviers d'actions pour dynamiser les centres-villes des villes françaises. Nous avons confronté ensuite cette typologie au cas de la municipalité de Roubaix ainsi qu'au regard du président de la Fédération Nationale des Centres-Villes, Les Vitrines de France.

Les résultats de cette analyse font émerger trois grandes catégories de dispositifs mis en œuvre pour dynamiser le commerce de centre-ville pouvant servir de grille d'analyse à destination des collectivités publiques : la valorisation du cadre de vie et de l'urbanisme, la préservation du foncier ainsi que les actions marketing et les animations commerciales. Ces trois catégories ont été définies à partir de cadres d'analyse issus du champ du marketing et de la géographie. Le recensement des actions identifiées dans l'analyse de la presse quotidienne régionale montre une prépondérance pour les actions marketing, notamment les animations commerciales éphémères organisées par les associations de commerçants ou par les municipalités. Bien que leur parution dans la presse s'inscrive dans le plan de communication de l'événement, l'engouement pour ces actions peut s'expliquer par le résultat à court terme qu'elles procurent (augmentation des ventes). La réflexion sur les actions marketing porte également sur l'élargissement de l'offre par l'ouverture, l'agrandissement ou la ré-ouverture de points de vente ou encore l'embauche d'un *manager* de centre-ville. En matière d'urbanisme, les municipalités portent une attention à la rénovation et l'embellissement du cadre de vie des citoyens (rues, places, infrastructures, façades, signalétiques commerciales) ainsi que la mise à disposition de parkings gratuits ou à prix réduit pour les usagers. Enfin, les actions sur le foncier portent principalement sur la réhabilitation de lieux non dédiés au commerce, la création de locaux commerciaux et la mise en place d'observatoires sur les loyers. Ces dispositifs viennent faciliter la production de service en renforçant les dimensions expérientielles du centre-ville ou en créant du flux (de consommateurs) et contribuer aux activités de soutien (système d'information, gestion des ressources humaines). Remarquons que certains dispositifs ont

<sup>60</sup> [26] **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 Yildiz H. **Heitz-Spahn S.** et Siadou-Martin B. (coord.). (R)évolution du commerce de centre-ville : de l'état des lieux à la résilience, Presses Universitaires de Lorraine, pages 103-124.

<sup>61</sup>[27] **Heitz-Spahn S.**, Yildiz H. et Siadou-Martin B. (2019), Conclusion. Vers une ré(invention) du commerce de centre-ville ?. In Yildiz H. **Heitz-Spahn S.** et Siadou-Martin B. (coord.). (R)évolution du commerce de centre-ville : de l'état des lieux à la résilience, Presses Universitaires de Lorraine, pages 245-255.

vocation à limiter les effets négatifs (embellissement des vitrines des cellules vides) alors que d'autres devraient générer des effets positifs (mise en place de boutiques éphémères).

Nous avons pris appui sur la grille d'analyse présentée plus haut pour analyser les dispositifs mis en place au sein de la ville de Roubaix. Hélène Jarosz évoque en effet les actions mises en œuvre par la ville de Roubaix pour revitaliser un centre-ville sinistré. La ville de Roubaix a mis en place un véritable bouquet d'actions pour dynamiser le commerce de centre-ville. Chaque dispositif concourt ainsi de manière conjointe à l'amélioration de la situation du commerce de centre-ville de Roubaix. Du point de vue de l'urbanisme, l'intégration des locaux de Mac Arthur Glenn (magasin d'usine) en centre-ville de Roubaix constitue une configuration plutôt originale car ce type de structure préfère les grands espaces disponibles en périphérie des villes et dont le coût d'achat du terrain est moins élevé. La ville de Roubaix tente ainsi d'utiliser le flux de chaland qui se rend dans le magasin d'usine pour leur faire traverser le centre-ville. Un axe de travail complémentaire sur la dimension historique de la ville porte sur l'embellissement des façades disposant de pas-de-porte commerciaux qui est en stade de projet au sein de la ville de Roubaix. La problématique du parking et du stationnement constitue un axe de réflexion stratégique sur lesquels les avis ont tendance à diverger. Alors que la tendance actuelle consiste à limiter l'accès de la voiture au centre-ville, la ville de Roubaix a décidé de prendre le contrepied. En termes d'animation commerciale, la ville de Roubaix travaille en partenariat avec l'association des commerçants en contribuant à la pérennisation des événements organisés par l'association par le biais du versement de subventions. En termes d'actions sur le foncier, la ville de Roubaix puise ses idées en analysant les pratiques établies dans d'autres villes, l'objectif étant de trouver des leviers pour réduire le montant des loyers en partenariat avec les propriétaires fonciers. Elle s'inspire notamment d'un dispositif entrepreneurial mis en place dans plusieurs villes de France, l'opération « Boutique à l'Essai »<sup>62</sup> avec un pratique qui se rapproche du concept de magasin éphémère lorsqu'un contrat est établi pour une durée limitée.

Pour pouvoir orchestrer l'ensemble de ces dispositifs, il est nécessaire d'identifier les acteurs clés. Pour ce faire, nos travaux plusieurs niveaux d'acteurs pouvant agir sur l'attractivité des centres-villes (Dopfer et al., 2004) :

- au niveau *micro* pour les acteurs économiques (tels que les commerçants ou entreprises implantés en centre-ville). Les différentes initiatives pour attirer le chaland relèvent bien de l'action jouée sur l'offre avec une adaptation à la demande (horaires d'ouverture des magasins plus adaptés aux personnes actives, étendue de l'offre de produits, etc.).
- au niveau *meso* pour les actions collectives telles que les associations de commerçants. Les stratégies collectives qui permettent la mise en œuvre d'actions coordonnées sur le territoire (programme de fidélité inter-commerçants, monnaie locale, etc.) offrent aux acteurs un effet de taille qui constitue un atout essentiel face aux formes de commerce développées en zone périurbaine proche et sont révélateurs de la nécessité d'agir ensemble.
- au niveau *macro* pour les collectivités qui gèrent les centres-villes et pour les actions des *managers* de ces centres-villes. Les travaux sur l'économie des centres-villes soulignent l'importance capitale des commerces pour la survie de ces communes. C'est la raison pour laquelle les élus doivent participer activement au développement des commerces et des

---

<sup>62</sup> Ce dispositif partenarial qui associe a minima un bailleur, une mairie et une structure d'aide aux entreprises (souvent complété par des banques, assurances, etc) donne l'opportunité à un "créateur" d'occuper pendant six mois un local vacant en échange d'un loyer négocié et revu à la baisse, ou d'une période de gratuité en échange de la réalisation de travaux à l'instar de ce qui est fait au centre-ville de Nancy (<https://www.republicain-lorrain.fr/economie/2016/07/24/la-ville-de-nancy-lance-le-commerce-a-l-essai>). À l'issue de cet essai, celui-ci peut s'installer définitivement. Il bénéficie également d'un accompagnement.



entreprises en centre-ville. C'est aussi par leur impulsion que l'attractivité d'une ville prend un sens différent en fonction des actions mises en place dans ces communes. Cet écosystème favorable doit ensuite permettre de fédérer des synergies (repenser l'offre, élargir l'offre, coordonner l'accessibilité et la mobilité) pour délivrer une valeur supérieure aux clients.

Pour compléter notre travail d'analyse de la presse quotidienne régionale, nous avons demandé au Président de la fédération nationale rassemblant les acteurs du centre-ville, les Vitrites de France de partager sa vision. Repenser l'offre de valeur adressée aux clients, théâtraliser le lieu de vente, transmettre ses valeurs, son territoire et son authenticité sont des pistes de réflexion. Sont également évoquées par ce dernier les capacités d'innovation possibles grâce à la digitalisation. Au-delà des volontés individuelles ou collectives, les conditions matérielles ont également une influence sur la manière de conduire les affaires. La problématique du foncier est délicate à conduire en respectant la liberté de chacun : liberté d'entreprendre versus liberté de disposer de son bien pleinement. C'est dans cette optique que les actions menées par des structures associatives d'aide au développement du commerce de centre-ville comme la Fédération d'Association des Commerçants de France « Vitrites de France » ou la Fédération des Boutiques à l'Essai favorisent l'accompagnement des entrepreneurs dans leurs projets de création de commerces. L'accompagnement porte ainsi sur l'aide à la création (au montage juridique et financier) et au maintien de l'activité (formations aux outils de communication, rencontres avec d'autres commerçants, mises en place d'actions collectives). Pour conclure, Jean-Pierre Lehmann indique la nécessité de mener des actions collectives avec toutes les difficultés qui incombent à l'exercice.

Nos travaux montrent ainsi la nécessité d'appréhender les logiques individuelles et collectives déterminantes dans le développement du commerce de centre-ville et de travailler en synergie en parfaite cohérence avec leur territoire (que ce soit du côté des commerçants, des pouvoirs publics mais aussi des consommateurs) mais pose également la question de la gouvernance. En matière de coordination des acteurs, et alors que des intérêts contradictoires peuvent s'amorcer entre acteurs privés et acteurs publics, Moreno (2017) propose un modèle contractuel pour engager des actions communes. Les pistes évoquées exigent flexibilité et innovation tant dans les dispositifs technologiques, organisationnels et humains sur lesquels nous avons concentré les travaux de la section suivante.

## **2. Les dispositifs pilotés par les collectivités locales au service du commerce de centre-ville**

### ***2.1 Le rôle de la fonction de manager de centre-ville pour le développement du commerce de centre-ville***

Pour pouvoir mieux faire face à toutes ces difficultés et organiser la gestion et le management de centre-ville de façon plus efficiente, un grand nombre de villes françaises se sont dotés d'un dispositif humain sensé avoir une vue d'ensemble sur les problématiques du centre-ville et apporter des solutions pour les résoudre : les managers de centre-ville appelés également managers de commerce, managers de territoire, et plus récemment, développeurs du commerce. Si on comptait à peine une centaine de ces emplois en 2009<sup>63</sup>, aujourd'hui, ce métier est fortement plébiscité. Cet engouement a conduit à ce que des municipalités soutenues par des organismes tels que le programme Action Cœur de Ville, Centre-ville en Mouvement ou la Banque des Territoires financent l'embauche de manager de centre-ville sur une durée plus ou

---

<sup>63</sup> <https://www.centre-ville.org/wp-content/uploads/2016/02/4-pages-VF.pdf>

moins longue et en grande majorité sous contrat à durée déterminée. Malgré son adoption rapide dans de nombreuses villes françaises, il fait encore l'objet de peu de recherches dans le contexte français. En s'appuyant sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 17 managers de centre-ville en France Métropolitaine sur une période de deux ans, l'objectif de nos recherches [28<sup>64</sup> et 28bis<sup>65</sup>] est d'analyser la fonction de manager de centre-ville sur trois aspects : 1) les structures organisationnelles sur lesquelles reposent le poste de manager de centre-ville ; 2) les activités que les managers de centre-ville partagent en commun pour pouvoir établir une classification ; 3) les facteurs de contingence qui pourraient expliquer les actions spécifiques menées par certains managers de centre-ville.

L'analyse des résultats fait apparaître une forte dimension stratégique de la fonction de manager de centre-ville consistant à planifier et à négocier avec les parties prenantes. Toutefois, il semble qu'une compréhension encore plus fine soit nécessaire, notamment à partir d'un cadre proposé en théorie des organisations, pour proposer une grille d'analyse des activités. On peut en effet supposer que les missions du manager de centre-ville ne se situent pas uniquement à un niveau stratégique d'analyse et de planification mais également plus opérationnel dans la gestion au quotidien des relations avec les commerçants et d'autres parties prenantes (agences immobilières, chambres consulaires, etc.). Les premiers résultats se structurent autour de trois enseignements. Premièrement, les managers de centre-ville ont des statuts différents et s'insèrent dans des schémas organisationnels différents. Ce contexte semble influencer la temporalité des actions (soumises aux aléas des alternances politiques), le champ d'action (le commerce ou plus largement l'attractivité du centre-ville sur le volet logement ou urbanisme) et le processus de prise de décision (nécessité d'un vote en conseil municipal, négociation avec l'ensemble des acteurs, etc.). Deuxièmement, les managers de centre-ville sont des véritables « traducteurs » (Callon, 1986) entre différents acteurs caractérisés par des logiques différentes. Comme un chef de produit, il s'intéresse aux aspects stratégiques (compréhension du contexte, analyse des performances, réflexions sur le positionnement, etc.) et aux aspects opérationnels (coordination d'actions de valorisation du territoire, constitution d'un assortiment cohérent, etc.). Troisièmement, cette recherche permet de mettre en exergue des facteurs de contingence qui peuvent expliquer les missions et responsabilités différentes des managers de centre-ville en fonction des caractéristiques de la ville et de leurs caractéristiques personnelles (patrimoine culturel et économique de la ville, position géographique, expérience antérieure et formation des managers).

Plus globalement, les conclusions de notre analyse indiquent que le manager de centre-ville pourrait être assimilable à tout manager d'équipe. Il joue ainsi un rôle clé dans la détermination des objectifs, la motivation et la formation des parties prenantes, et plus spécifiquement les commerçants et porteurs de projet commercial, le pilotage et l'organisation des activités. Toutefois, les spécificités liées à son rôle de développeur de l'attractivité du centre-ville engendrent qu'il doit fédérer des parties prenantes issues de la sphère privée et publique avec des intérêts divergents autour d'un projet commun du vivre ensemble. En matière de management d'équipe, ce dernier se trouve souvent seul ou accompagné d'un assistant pour assurer les missions mais si l'on élargit, il gère une équipe constituée de différentes parties prenantes ayant des aspirations parfois divergentes et des modes de fonctionnement différents (public/privé) (Morel et al., 2014).

---

<sup>64</sup> [28] Heitz-Spahn S., Siadou-Martin B. et Belaud L. (2022), un état des lieux exploratoire des fonctions du manager de centre-ville, *25<sup>ème</sup> Colloque Etienne Thil*, La Rochelle (France). **Prix de la meilleure communication** décerné par le comité scientifique du colloque ainsi que la Fédération Française du Commerce et de la Distribution

<sup>65</sup> [28bis] Heitz-Spahn S., Siadou-Martin B., Belaud L. et Badot O. projet de **soumission prévue en novembre 2023** pour la Revue Française de Gestion (FNEGE 2) sur les managers de centre-ville.

D'un point de vue managérial, des pistes concrètes sont données aux municipalités pour une meilleure intégration de la fonction au sein des services municipaux afin d'éviter les échecs politiques et dynamiser davantage les centres-villes. Les résultats de ce travail permettent une meilleure prise de conscience par les municipalités et les collectivités locales du rôle clé du manager de centre-ville, la prise en compte de la vision stratégique qui doit sortir du temps politique, et une meilleure prise en compte du positionnement, de la place et du rôle du manager de centre-ville, ainsi que de son profil.

## ***2.2 Le rôle de la place de marché électronique dédiée aux commerçants de centre-ville dans la dynamisation des activités commerciales en centre-ville***

Après l'étude d'un dispositif humain au service de la dynamisation des commerces de centre-ville, nous nous sommes intéressée à un dispositif organisationnel considéré comme innovant dans le contexte du management de centre-ville : la place de marché électronique pour les commerçants de centre-ville. Ce dispositif considéré « ancien » dans des situations marchandes impliquant des acteurs hors de la sphère publique a pris de l'ampleur dans le contexte du management de centre-ville et nous questionnons son efficacité à travers cette recherche ayant obtenu le prix du meilleur article traitant du rapport entre commerce électronique et espaces urbains organisé par l'Institut pour la Ville et le Commerce en juin 2023 [29]<sup>66</sup>.

Déclinant le concept « tout sous le même toit » en version numérique qui a fait le succès de l'hypermarché et imitant le succès des acteurs-clés du e-commerce tels qu'Amazon, Alibaba ou Wish caractérisés par une grande praticité logistique, les *marketplaces* ou places de marché du commerce de centre-ville fleurissent aux quatre coins de l'Hexagone. Pour résumer leur fonctionnement, ces dispositifs digitaux ont pour mission de faciliter les transactions entre des consommateurs et des enseignes de distribution ou commerçants en permettant la mise en valeur d'offres artisanales et/ou proposées par des commerçants locaux ainsi qu'en fournissant éventuellement des services annexes tels que le paiement, un programme de fidélité ou la livraison à domicile. Ces innovations commerciales répondent à la fois aux enjeux de durabilité du commerce de centre-ville que sont l'emploi local ou la réduction des frais de transports ainsi qu'aux besoins de praticité et de recherche de sens exprimés par les consommateurs. De plus, elles apparaissent comme des solutions efficaces et largement prisées dans la gestion de la pandémie de la Covid-19 puisqu'elles permettent la limitation des contacts physiques et le respect de la distanciation. Pourtant, malgré quelques succès retentissants comme celui de la plateforme « le Périgourdin »<sup>67</sup> permettant de retrouver les commerçants, artisans, producteurs locaux et même les prestataires de services de la Dordogne, le bilan de ce dispositif de dynamisation du commerce de centre-ville apparaît mitigé<sup>68</sup>. Parallèlement, des professionnels tels que « shopping en ville » ou encore « mavillemonshopping » (portée par le groupe La Poste) proposent des solutions numériques permettant aux commerçants de bénéficier d'un

<sup>66</sup> [29] **Heitz-Spahn S.**, Yildiz H. et Siadou-Martin B. (2019), Conclusion. Vers une ré(invention) du commerce de centre-ville ?. In Yildiz H. **Heitz-Spahn S.** et Siadou-Martin B. (coord.). (R)évolution du commerce de centre-ville : de l'état des lieux à la résilience, Presses Universitaires de Lorraine, pages 245-255.

<sup>67</sup> Les plateformes ont reçu, lors de leur lancement, des subventions conséquentes et leur pérennité pose la question de leur modèle d'affaires. Ce fut le cas de la plateforme évoquée comme l'explique la presse, qui a dû impulser une nouvelle dynamique marketing (*Marketplaces locales* : « Faire vivre Le Périgourdin sur les réseaux sociaux, c'est 60 % du travail », La Tribune, 18 novembre 2021).

<sup>68</sup> <https://www.ouest-france.fr/pays-de-la-loire/le-mans-72000/le-mans-commerces-pourquoi-la-marketplace-n-a-pas-pris-3fc398d0-5f28-11ec-99a5-71442602a4ec>  
<https://www.mediacites.fr/enquete/nantes/2021/05/20/plateforme-nantaise-de-e-commerce-30%E2%80%AF000-euros-de-subventions-pour-rien-ou-presque/>  
<https://lecommerce.fr/la-marketplace-le-miroir-aux-alouettes-pour-les-villes/>

point de contact numérique qui apparaît de plus en plus indispensable (Vanheems, 2022), à l'heure où les consommateurs commencent majoritairement leur processus d'achat en ligne même s'ils accomplissent leurs achats dans des points de vente physiques.

Bien que les plateformes numériques aient fait l'objet de travaux académiques (Allal-Chérif & Favier, 2008; Benavent, 2016), celles spécifiques au commerce de centre-ville ont été beaucoup moins étudiées à notre connaissance, à l'exception notable du travail doctoral de Clément (2021). Nos recherches s'interrogent sur leur capacité à pouvoir dynamiser le commerce de centre-ville et visent à identifier les enjeux stratégiques et opérationnels de telles démarches en s'appuyant sur une analyse d'articles de la presse locale, d'une dizaine de plateformes ainsi que sur des interviews de managers de centre-ville.

Les places de marché peuvent être analysées comme un canal de distribution dont la finalité est de mettre en contact producteur/distributeur et consommateur. Ainsi, Casili (2019) donne des plateformes une définition très large en indiquant qu'il s'agit de « *mécanismes multiface de coordination algorithmique qui mettent en relation diverses catégories d'utilisateurs produisant de la valeur. Elles captent cette valeur, tout en étant des entreprises, la font circuler en leur sein sur le principe d'un marché* ». L'originalité de ce canal est soulignée par son caractère multiface : une multitude d'offres, une multitude de demandeurs qui ont accès à une offre théoriquement sans limite (Filser et al., 2019).

L'analyse thématique permet de soulever de nombreux challenges qui sont autant de préalables à la mise en œuvre d'une solution numérique. Deux grandes familles d'enjeux peuvent être identifiées : les enjeux stratégiques et les enjeux opérationnels. Au niveau, stratégique, se pose la question de la compétence de la sphère publique au regard du commerce, qui peut en France rentrer en opposition avec la liberté de commercer et d'entreprendre. La question de l'objectif assigné à ce dispositif numérique est également en jeu. Conformément à la littérature, les deux principaux objectifs poursuivis par les *marketplaces* gérées par les collectivités sont informationnels ou transactionnels. Certaines ont pour vocation d'informer, uniquement, et constitue ainsi ce que l'on appelle en marketing digital des sites de référencement de produits ou de services. Compte tenu de son caractère stratégique, le modèle d'affaires est souvent peu évoqué. Enfin, la valeur ajoutée de la plateforme se pose également. S'il s'agit de « concurrencer » Google ou d'autres outils largement bien (et donc mieux) implantés, cela n'a pas de sens. Le pragmatisme qui plaide pour considérer le comportement du consommateur et considérer les coûts liés aux actions de référencement conduit à écarter l'hypothèse de création de telles plateformes.

Au-delà de ces aspects stratégiques, les enjeux opérationnels sont mis en avant par les managers de centre-ville en évoquant les sacrifices à consentir pour les différents acteurs qui posent la question de l'acteur ou des acteurs (prestataire de la plateforme, collectivité, commerçants) en charge de la gestion quotidienne de la plateforme et de la valorisation de son offre. La question des coûts est également à évoquer et pose la question de sa rentabilité, surtout lorsque celle-ci est abondée par des subventions des collectivités. Au-delà des aspects financiers, techniques et logistiques, cette recherche souligne le rôle des déterminants psychologiques tels que la littératie digitale des commerçants ou la dimension identitaire du commerce de centre-ville pour les territoires ainsi que les enjeux éthiques (l'évolution du « service » et des métiers de commerçants) et environnementaux (liés à la logistique du dernier kilomètre), largement soulignés dans la littérature (Mercanti-Guérin, 2022). Les conclusions de cette recherche rejoignent les travaux de (Moati, 2021), notamment en soulignant la difficulté d'un assortiment différenciant et en concevant les plateformes comme « *un espace relationnel favorisant l'approfondissement du lien entre le commerçant et ses clients* ». Rappelons également que

c'est « la capacité d'une plate-forme à concentrer l'essentiel du trafic qui va déterminer sa survie » (Filsler et al., 2020, p. 131).

### ***2.3 Le marché de plein-vent au service du développement de l'activité commerciale en centre-ville***

Les décisions que nous avons explicitées à travers cette section ont porté sur la mise en œuvre de dispositifs considérés comme innovants de par leur nature technologique (les places de marché de commerces de centre-ville) ou organisationnelle (la création de nouveaux métiers en charge du management du commerce de centre-ville au sein des collectivités publiques). Intéressons-nous à présent à une forme de commerce ancestrale que les municipalités tentent de maintenir voire de remettre au goût du jour : les marchés de plein air.

Le marché est l'un des lieux de distribution les plus anciens : au cœur de l'approvisionnement des foyers en produits alimentaires jusqu'à l'apparition et au développement de la grande distribution dans les années 60-70, il semble voué à disparaître dans un contexte de modernisation de l'appareil commercial, de l'agriculture et des moyens de transports (Navarro, 2015). Ainsi, il ne représente plus qu'une faible part de marché à ce jour (2,1 % en valeur contre 64,8 % et 18,5 %<sup>69</sup> pour, respectivement, les grandes surfaces d'alimentation générale et les magasins d'alimentation spécialisée) : malgré tout, il a survécu. Le marché est également protéiforme. La variété des marchés proposés sur le territoire français génère une hétérogénéité qu'il est difficile de comparer. En effet, quelles similarités entre un marché de Noël présentant des produits saisonniers non alimentaires provenant d'entreprises multinationales et un marché de producteurs locaux et issus de l'agriculture biologique ? Nous orientons notre travail de recherche vers l'analyse des marchés alimentaires de plein-air qui semblent bénéficier d'un regain d'intérêt comme en témoigne l'extrait de presse présenté en préambule ainsi que la littérature scientifique (Aubert, 2016 ; Navarro, 2019).

Etudier ce format de distribution apparaît crucial en considérant les multiples enjeux auxquels doit faire face à l'agriculture française : baisse du nombre des agriculteurs et de la production, pénurie de main-d'œuvre, préservation de l'environnement, garantie de la qualité et de la traçabilité, valorisation des territoires et des savoir-faire traditionnels, maintien des liens sociaux, hausse des prix des produits transformés, faible rémunération du travail des agriculteurs, etc. Cristallisant les tensions relatives au développement durable, l'offre de produits alimentaires au marché est source de pratiques fort diverses et soulève des questionnements très actuels en matière de transitions vers des systèmes alimentaires durables. Ainsi, l'objet de cette recherche est double.

Après avoir précisé et caractérisé le marché alimentaire de plein-air, il s'agit dans un premier temps d'identifier les points de tension entre l'imaginaire collectif rattaché au marché alimentaire de plein-air et la réalité en prenant appui sur les piliers du développement durable (piliers économique, environnemental et social), notamment en ce qui concerne l'assortiment produit (c'est-à-dire l'ensemble des produits proposés à la vente) et les services associés à la vente. En effet, sous l'impulsion d'un processus de patrimonialisation du commerce qualifié de « traditionnel » (Navarro, 2018, p. 21), le marché semble être un lieu de distribution idéal, quasiment utopique, permettant la rencontre de producteurs, l'accès à des produits de qualité ou encore, à une autre échelle, un créateur de liens sociaux (Guguen-Gicquel & Thevenot, 2020). Dans un second temps, ces réflexions conduisent à définir un positionnement durable à l'aide d'un modèle de proposition de valeur réduisant ces tensions. Parfois assimilé à tort à un circuit court<sup>70</sup>, ce serait la forme de distribution particulièrement adaptée à soutenir le

<sup>69</sup> [https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015133#tableau-figure1\\_radio1](https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015133#tableau-figure1_radio1)

<sup>70</sup> D'après le Code des Marchés Publics, « est considéré comme circuit court un mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente



développement durable, tant par son organisation que par son mode de consommation. Ainsi, comprendre les liens et interactions entretenus entre le territoire proche et lointain<sup>71</sup> aussi bien pour l'offre que pour la demande (habitants locaux et touristes) constitue une caractéristique essentielle des marchés. La première recherche que nous présentons dans cette section vise à examiner la proposition de valeur construite par ce format spécifique de distribution. Elle permet de proposer un outil pour les acteurs en charge de l'organisation des marchés, notamment les municipalités à travers le prisme du développement durable [30]<sup>72</sup>. Cela nous permettra ensuite de déboucher sur un modèle permettant d'identifier les propositions de valeurs du marché de plein vent en direction des commerçants et des collectivités locales, modèle mis en application à travers la réalisation d'une étude de cas. Cela nous permettra ensuite de déboucher sur un modèle permettant d'identifier les propositions de valeurs du marché de plein vent en direction des commerçants et des collectivités locales, modèle mis en application à travers la réalisation d'une étude de cas [31]<sup>73</sup> et 31bis<sup>74</sup>].

Considéré comme une « *forme non sédentaire* » de distribution (Bachelard, 1983) tout au long de son histoire, et en parallèle des mutations qu'a connues le secteur de la distribution, le marché est demeuré vivant : immuable dans sa structure, évolutif dans sa constitution. Il s'intègre totalement d'une part à l'activité de la cité dans laquelle il se trouve – et dont il a absorbé toutes les conventions –, et, d'autre part, par extension, à son territoire adjacent. Le renouvellement constant du maillage géographique des marchés répond à l'évolution de la hiérarchisation ordonnée dans l'espace régional, voire national, des espaces économiques. Il est possible de distinguer deux formes de marchés de plein vent que l'on nomme également marché de plein air selon l'INSEE : le marché orienté vers la vente de produits alimentaires et non alimentaires dit « locaux », c'est-à-dire produits dans la localité ou la région. Ces marchés peuvent se tenir de façon régulière (hebdomadaire ou mensuelle) ou au contraire, de façon occasionnelle (annuelle ou bi-annuelle). L'autre forme est celle du marché de plein air fournissant des produits nationaux - voire internationaux - qui prend place régulièrement (de façon hebdomadaire par exemple) ou non, et dont l'assortiment est alimentaire et non alimentaire. D'autres critères peuvent être envisagés (le caractère saisonnier, événementiel, ou encore touristique par exemple), mais c'est principalement sur le critère de l'origine des produits que se construisent nos travaux parce qu'il met en lumière le rapport avec des échelles territoriales différentes.

---

*indirecte, à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire entre l'exploitant et le consommateur.* » Un marché peut donc regrouper des producteurs et des revendeurs.

<sup>71</sup> L'imaginaire associe le marché aux produits locaux. Le contour des produits locaux souligne l'acuité de leur définition qui reste soumise à une interprétation largement variable. S'il est admis que l'approvisionnement en produits locaux semble correspondre aux achats de produits cultivés dans un rayon de 250 km, les locavores prônent que les produits soient issus des 200 km, même si certains souhaitent restreindre cette distance à 150 ou 100 km. En revanche, l'ADEME retient une définition bien plus restrictive pour établir les circuits courts de proximité : 30 km pour les produits agricoles simples et 80 km pour ceux transformés.

D'autres structures ont également proposé leur interprétation : à titre d'illustration, citons la Ruche qui dit oui qui pose comme limite d'approvisionnement moins de 60 km.

<sup>72</sup> [30] Guguen-Gicquel I, **Heitz-Spahn S.**, Siadou-Martin M. et Thévenot G. (2022), Le marché de plein air, un circuit de distribution porteur de proposition de valeur durable ? Manuel Wiki AFM, <https://www.afm-marketing.org/manuel-de-marketing-wiki.html>

<sup>73</sup> [31] Gicquel I., **Heitz-Spahn S.**, Siadou-Martin B. et Thévenot G. (article soumis à la revue Food System FNEGE 4 en avril 2023) intitulé « Le marché alimentaire de plein-air : construire sa proposition de valeur à l'aide du modèle « Ame-Distance-Naturalité (ADN) »

<sup>74</sup> [31bis] Guguen-Gicquel I, **Heitz-Spahn S.**, Siadou-Martin B., Thévenot G. (2021), Comprendre le modèle de proposition de valeur du format de distribution du marché alimentaire de plein air : une étude de cas de l'association mosellane d'économie montagnarde, 3<sup>ème</sup> Journée sur le Marketing et Développement Durable, Troyes, France.

Nous proposons de lire le marché de plein air par le prisme tridimensionnel *Ame-Distance-Naturalité*<sup>75</sup>, dont les trois dimensions constituent le socle des sources de valeur du marché. Par ses caractéristiques intrinsèques et parce qu'il a traversé les époques en les conservant, ce type de marché est une forme de distribution qui est source d'enseignement pour le commerce contemporain, qui peut s'inspirer de cet ADN pour générer de la valeur. L'âme fait ainsi référence aux relations sociales, la distance concerne les liens avec le territoire, et la naturalité permet de souligner le caractère simple et authentique de l'offre proposée au marché, concentrant une offre fondée sur l'essence des produits et sur leur transparence.

*L'âme.* Venant du latin *anima*, la notion de vie est le corollaire de l'âme. Dans le cas présent, l'âme renvoie à ce qui anime le marché, les valeurs du projet. Comme le souligne Lacan (2020) « toute entreprise, publique ou privée, a des valeurs structurantes de son fonctionnement et sous-jacentes à son développement. Elles représentent un ensemble de croyances et de règles qui fournit aux parties prenantes un cadre de référence (culture, langage commun) pour guider leur action » (p. 95). Des processus socio-matériels accompagnent le changement de frontières et produisent le renouvellement constant du maillage de ces formes provisoires d'espaces marchands. Il en résulte une organisation caractérisée par une hiérarchisation ordonnée dans l'espace régional ou national qu'il est nécessaire de prendre en compte dans l'analyse des inégalités et dépendances économiques entre territoires (Chiva, 1980). Au cours du temps, une évolution notable a marqué les marchés : avant les années 1850, le marché était rural. Il servait d'une part, à écouler la production agricole et, d'autre part, à animer la ville et ses environs. Bachelard (1983) qualifie les marchés de ruraux ou urbains et les présente comme des formes concurrentes ou complémentaires des autres formats de distribution. Ce dernier point laisse suggérer que le marché alimentaire de plein-air possède un supplément d'âme qui constitue l'un de ses axes de différenciation par rapport à d'autres formats de distribution comme les grandes surfaces alimentaires. A l'image des travaux de Fournier (1998) qui plaident pour une anthropomorphisation des marques et suggèrent que la personnalité des marques a une influence sur la réponse cognitive, émotionnelle et comportementale des consommateurs, les travaux en marketing ont également démontré la pertinence de la personnalité de l'enseigne (Lombard et Louis, 2012) dans l'étude des relations consommateurs-distributeurs. Il apparaît donc pertinent de considérer ce niveau également pour le marché.

*La distance et les liens entre territoires.* Le marché est également un lieu qui revêt différentes formes de proximité comme cela a été souligné. Proximité et éloignement des produits et des acteurs définissent les marchés. La distance permet d'évaluer la justesse du lien qui se tisse entre le marché et le territoire dans lequel il s'inscrit. Suivant un prisme concentrique (Thevenot & Guguen-Gicquel, 2019), il est possible d'établir une distance qui fait sens entre les produits offerts et les vendeurs, s'ils sont directement associables à un lieu de production, en se fondant sur l'idée qu'un circuit court fait entrer au maximum un intermédiaire dans la relation entre le producteur et le client final.

*La naturalité.* Selon Thevenot (2014) la naturalité se décrit à l'aide de quatre attributs que l'on peut associer aux caractéristiques intrinsèques des marchés alimentaires de plein-air : la présence d'éléments issus de la terre, des bénéfices pour l'Homme fondés sur une absence de manipulation (simplicité, moins de produits contenant des éléments chimiques ou de synthèse), le respect de la planète et l'empreinte temporelle (caractère de ce qui est artisanal, traditionnel et ancien). Transposée au contexte des échanges marchands au sein de ce format de distribution, la naturalité s'attache à favoriser les échanges directs et simples entre producteurs-vendeurs et

<sup>75</sup> Ces trois dimensions ont émergé à la suite d'une étude exploratoire menée lors d'un travail de recherche antérieur (Guguen-Gicquel et Thevenot, 2019).



consommateurs-visiteurs pour améliorer le bien-être des personnes, à travers l'expérience de visite au marché et les produits offerts. En outre, il s'agit de créer un cadre d'échange authentique entre les parties prenantes du marché permettant une juste rémunération des acteurs. La naturalité permet également d'engager une réflexion sur la réduction de l'offre proposée sur le marché alimentaire de plein-air, en privilégiant des assortiments de produits locaux, de saison et issus d'une agriculture durable.

L'âme, la distance et la naturalité n'ont pas vocation à être traitées de façon isolée, au contraire, il s'agit de les considérer en complémentarité car ce triptyque porte en lui les éléments d'une démarche orientée vers le développement durable ; Nous proposons de résumer l'ensemble des atouts du marché au regard du triptyque ADN et des piliers du développement durable que nous avons évoqués. La grille d'analyse constituée fournit un outil reliant stratégie et opérationnel auprès des acteurs en charge de l'organisation des marchés, notamment les municipalités, afin d'amoindrir les tensions existantes (Tableau 4).

**Tableau 4 : Synthèse des atouts du marché au regard du triptyque ADN et des piliers du développement durable**

	<b>AME</b>	<b>DISTANCE</b>	<b>NATUREL</b>
<b>Dimension sociale</b>	Développer le sentiment d'appartenance des parties prenantes du marché par des échanges authentiques entre vendeurs-producteurs et consommateurs	Travailler les relations au marché en s'appuyant sur la proximité spatiale et la transformation numérique des marchés (par exemple, présentation de vidéos de la ferme)	Encourager les échanges directs et simples entre vendeurs-producteurs et visiteurs-consommateurs pour maximiser le bien-être des personnes, à travers l'expérience de visite au marché et les produits offerts.
<b>Dimension environnementale</b>	Encourager la sensibilisation des visiteurs du marché et des habitants au développement durable, le marché portant des valeurs durables a un potentiel d'entraînement.	Favoriser les circuits courts voire directs au marché, renforçant la représentation symbolique du territoire local	Réduire l'offre au marché en privilégiant des assortiments comprenant des produits locaux, de saison et issus d'une agriculture durable
<b>Dimension économique</b>	Permettre au marché de prendre sa place d'animateur commercial du centre-ville en affinant son positionnement (marché de centre-ville alimentaire issu de l'agriculture durable) et sa mission (animation / tourisme / patrimoine, etc.)	Sensibiliser les acteurs du centre-ville à l'idée de complémentarité du marché avec les commerces « sédentaires » (et non concurrentiels) : développer et déployer une logique de coopération entre les acteurs du territoire (artisans, entreprises du territoire, agriculteurs, etc.)	Créer un cadre d'échange authentique entre les parties prenantes du marché permettant une juste rémunération des acteurs.

L'âme, la distance et la naturalité n'ont pas vocation à être traitées de façon isolée : au contraire, elles sont complémentaires et construisent l'authenticité de la proposition de valeur. Ces trois dimensions prises ensemble offrent au marchés les éléments essentiels d'une démarche éthique et orientée vers le développement durable. En effet, le socle « ADN » du marché peut être un

modèle pour agir et développer des circuits de distributions plus durables, dans la mesure où l'âme, la distance et la naturalité permettent de respecter les acteurs et les territoires dans lesquels ils s'insèrent ces circuits. Bien que relevant de pratiques anciennes de commerce, le marché est donc plus actuel que jamais, et son « ADN », source de valeur pour les acteurs. Circuit court privilégié (Chiffolleau et al., 2017) ce canal de distribution doit répondre aux mêmes exigences que tout lieu de distribution : se faire connaître, générer des flux et des ventes. L'enjeu de la digitalisation est prégnant : les aspects logistiques (assortiment, paiement par exemple) et les besoins en communication sont très importants. Le digital est une opportunité pour faire connaître et comprendre au chaland le positionnement durable du marché et des acteurs qui y sont présents, c'est-à-dire répondant aux leviers du développement durable. Le digital est donc incontournable pour ce type de distributeur : s'en emparer est source d'innovation et un levier d'opérationnalisation de son « ADN ».

Cette proposition de valeur a été testée avec la mise en place d'une méthodologie par l'étude de cas de l'Association Mosellane d'Economie Montagnarde (AMEM) [31 et 31bis]. Cette proposition permet d'orienter ce format de distribution vers un système alimentaire durable. La grille d'analyse constituée fournit un outil reliant stratégie et opérationnel auprès des acteurs en charge de l'organisation des marchés, notamment les municipalités, afin d'amoindrir les tensions existantes. L'Association Mosellane d'Economie Montagnarde (AMEM) annonce « mobiliser les acteurs d'un territoire autour d'un projet structurant » et « valoriser les produits agricoles en développant et en diversifiant les ventes en circuit-court »<sup>76</sup>. Cette structure dispose donc d'une forte expérience et d'une activité soutenue dans la mise en œuvre du format de distribution que représente le marché. En s'appuyant sur les documents mis à disposition du grand public sur son site Internet, l'AMEM montre que les nombreux marchés organisés sont soutenus par une communication efficace via des outils traditionnels (affichage notamment) mais également digitaux (réseaux sociaux, vidéos, etc.).

Un travail collaboratif entre les différentes parties-prenantes qui participent à la mise en place des marchés alimentaires de plein-air peut permettre de résoudre certaines tensions liées au marché, afin d'éviter des contradictions entre l'idéaltype du marché et sa mise en œuvre, pour au contraire s'appuyer sur les leviers de la durabilité du marché. Pour cela, bien que le marché soit un lieu expérientiel, il nous semble nécessaire de rappeler les points d'attention sur lesquels il convient de réfléchir pour la mise en place d'un marché en se fondant sur la stratégie d'habillage expérientiel (Filser, 2002). Ceci fait écho aux éléments mis en exergue par Bessière and Annes (2018) : la diversité des processus de mise en scène, la construction de liens sociaux entre visiteurs et consommateurs, la production d'imaginaires, le développement de formes de sociabilité autour de l'alimentation.

- **Travailler le décor : « la théâtralisation »** : Le décor est la « *déclinaison du positionnement* » (Filser, 2002, p.19). Au marché, la théâtralisation existe intrinsèquement, à travers les étals juxtaposés et leur caractère éphémère. L'absence de publicité sur lieu de vente (PLV) et le caractère nomade des installations garantissent aussi le maintien d'un cadre d'échange peu exigeant en termes d'exploitation des ressources, qu'elles soient à vocation purement commerciales comme la PLV ou l'information supplémentaire (étiquetage, signalisation), comprises comme des « surcoûts » modernes par les consommateurs en quête d'authenticité, de simplicité et de relations de confiance dans toutes leurs transactions. Ce dénuement volontaire et caractéristique du marché exprime pleinement ce positionnement sans surcoût commercial. Cependant, pour être durable, le marché doit proposer une organisation de la transaction dépourvue de tout levier contre-productif en matière de développement durable, pour garantir un décor parfaitement authentique car s'appuyant sur des leviers véritablement

<sup>76</sup> <https://www.amem57.fr>

durables, par exemple avec la proscription des accessoires non durables comme les sacs plastiques).

- **Travailler l'intrigue : « le récit du produit »** : réduire la distance géographique entre l'offre proposée et le lieu de marché

Il s'agit tout d'abord de chercher à résoudre les contradictions au niveau des produits et de leur prix. Au niveau de l'offre, une recherche d'un plus grand respect du pilier environnemental est à promouvoir, en proscrivant par exemple des produits non écologiques à l'image des produits d'origine lointaine ou de production problématique au niveau environnemental.

Au marché, même si parfois cette représentation mentale correspond à la réalité, le chaland imagine qu'il a affaire au producteur ou tout du moins à un distributeur en lien direct avec le producteur. L'histoire narrée est d'ailleurs souvent celle de la proximité, ajoutant de la confusion entre les vendeurs aux différents statuts (détaillants, producteurs). La relation entre le producteur, le mode de production et le produit doit pouvoir être clairement authentifiée.

L'espace où prend place le marché est public : il s'agit pour la collectivité territoriale concernée, de s'assurer, lors de la sélection des vendeurs, de la proximité géographique des vendeurs et de leur statut de producteur ou d'intermédiaire direct, afin de respecter le principe de concentration territoriale. Le marché est en effet situé dans un territoire autour duquel gravitent plusieurs cercles : le cercle proche (le quartier), le cercle rapproché (la ville ou l'agglomération), le territoire de proximité (correspondant à un rayon de 50 à 100 km autour du marché concerné) (Guguen-Gicquel et Thevenot, 2019).

- **Travailler l'action : les « interactions du consommateur avec le produit »**

Les questions de redistribution de valeur doivent être centrales. Le bénéficiaire consommateur offert au marché ne doit pas être trompeur : l'expérience est gratifiante individuellement, voire socialement. Elle résonne avec les valeurs individuelles, notamment celles en lien avec le développement durable, sur les trois piliers : achats respectueux de l'environnement, soutien à l'économie locale, soutien aux producteurs locaux. Il s'agit donc de retrouver de la congruence entre la réalité de l'action proposée au marché et l'expérience vécue par le chaland. Les consommateurs au marché cherchent à retrouver une relation commerciale humanisée ayant pour objet des produits souvent peu transformées. L'interaction avec le vendeur « en direct » joue le rôle de garant de la relation au produit par effet de contagion (Guguen-Gicquel et Thevenot, 2019).

## Conclusion du chapitre 4

Poursuivant l'objectif de comprendre comment les collectivités publiques peuvent aider à dynamiser le commerce, nos premiers travaux ont tout d'abord proposé d'identifier le champ d'action des collectivités publiques pour soutenir la dynamisation. Il en ressort trois grandes catégories de dispositifs : la valorisation du cadre de vie et de l'urbanisme, la préservation du foncier ainsi que les actions marketing et les animations commerciales. Outre l'identification des dispositifs, nous avons pu mettre en exergue la nécessité que les différents acteurs composant le centre-ville travaillent en synergie (que ce soit du côté des commerçants, des pouvoirs publics, ou des consommateurs) et, ceci, en parfaite cohérence avec leur territoire.

Cette première approche nous a conduit à nous intéresser à des dispositifs plus spécifiques. Deux d'entre eux peuvent être considérés comme innovants : le manager de centre-ville la place de marché de commerces de centre-ville. La création du métier de manager de centre-ville constitue ainsi une innovation organisationnelle. Dans ce contexte d'hétérogénéité des formes de commerce de centre-ville se pose la question du rôle du manager de centre-ville, de son rôle de traducteur (en référence à la théorie de la traduction de Callon (1986) dans l'orchestration

du commerce de la ville, notamment pour traduire les attentes de la municipalité, et donc de la sphère publique vers les acteurs du commerce (sphère privée) et inversement.

Les places de marché (*marketplaces*) de commerces de centre-ville se sont développées aux quatre coins de l'Hexagone durant la pandémie avec pour mission de faciliter les transactions entre des consommateurs et des enseignes de distribution ou commerçants en permettant la mise en valeur d'offres artisanales et/ou proposées par des commerçants locaux ainsi qu'en fournissant éventuellement des services annexes tels que le paiement, un programme de fidélité ou la livraison à domicile. Ces innovations commerciales répondent à la fois aux enjeux de durabilité du commerce de centre-ville que sont l'emploi local ou la réduction des frais de transports ainsi qu'aux besoins de praticité et de recherche de sens exprimés par les consommateurs. Toutefois, les difficultés économiques en matière de rentabilité et donc de pérennisation doivent être soulignées, au regard des travaux sur la plateformes des marchés qui mettent en exergue la nécessité de fournir un assortiment varié et surtout d'être en capacité de générer du trafic, ce qui semble difficile à envisager pour ce type de dispositifs.

Après la focale sur des dispositifs innovants, nous nous sommes orientée vers l'étude d'une forme de commerce présente dans les centres des villes et des bourgs et qui constitue une voie de résilience potentielle pour le management du centre-ville : le marché de plein air. Nous avons abordé ce projet à travers la question de la durabilité de ce canal de distribution qui peut constituer une source d'inspiration pour les autres formats de distribution dans sa capacité à rapprocher les citoyens. Nous avons montré que la proposition de valeur du marché de plein air peut reposer sur un triptyque Ame-Distance-Naturalité (ADN) où l'âme fait référence aux relations sociales, la distance concerne les liens avec le territoire, et la naturalité permet de souligner le caractère simple et authentique de l'offre proposée. Nous offrons des pistes à destination des commerçants et des collectivités publiques pour construire de façon collective l'offre proposée sur les marchés, avec un ancrage dans les piliers du développement durable.

## **Conclusion Partie 2**

Dans cette seconde partie, nous nous sommes employée à montrer qu'il était nécessaire d'étudier les décisions des entreprises commerciales et des collectivités publiques en matière d'outils de communication et de canaux de communication dans la perspective d'une dynamisation de l'activité commerciale au sein des territoires. L'étude des décisions de ces deux acteurs du commerce a nécessité de mobiliser des approches théoriques et méthodologiques complémentaires à celles mobilisées dans le cadre des études sur la prise de décision des consommateurs. En effet, s'intéresser aux décisions des acteurs du commerce nécessite de s'orienter vers des approches permettant de considérer les logiques individuelles et collectives pour identifier le rôle et l'influence de chacun dans l'environnement commercial. La mise en perspective de cette complémentarité entre acteurs et approches permet dès lors d'identifier les voies de recherche les plus pertinentes.



# CHAPITRE CONCLUSIF – Contributions, perspectives de recherche et encadrement scientifique

Après cette présentation des recherches que nous avons menées jusqu'à présent, nous résumerons dans la première section de ce chapitre conclusif les principales contributions auxquelles ces travaux ont conduit, puis envisagerons dans une seconde section les voies de recherche vers lesquelles nous souhaitons poursuivre afin de contribuer à la progression de la connaissance sur les prises de décision des consommateurs, des entreprises, et des collectivités publiques. Enfin, dans la dernière section, nous présenterons la manière dont nous envisageons l'encadrement de recherches doctorales en nous appuyant sur notre expérience en matière d'encadrement d'étudiants et de jeunes chercheurs.

## 1. Contributions de nos recherches

Rappelons le titre de cette notice qui constitue le fil rouge de cette première partie de carrière : « vers une meilleure compréhension des processus de décision des consommateurs et des acteurs du commerce et de leur impact sur l'activité commerciale des entreprises au sein des territoires ».

Nous nous autorisons en effet à penser que la dynamique commerciale des territoires permettrait de contribuer à un meilleur vivre ensemble dans la société rejoignant ainsi la vision de Mintzberg (2017) selon laquelle le bon fonctionnement d'une société repose sur un savant équilibre entre trois piliers que sont le secteur public, le secteur privé, et le secteur pluriel composé d'une multitude d'organisations aux statuts et vocations et de consommateurs. Nos travaux s'intéressent aux prises de décision de ces trois grands piliers, avec comme dénominateur commun un ancrage théorique au sein des théories cognitivistes de la décision, et notamment celui du modèle décisionnel de la rationalité limitée de Simon (1947) qui suggère que le décideur n'a pas une vision globale de l'environnement, qu'il n'a pas de préférences claires et hiérarchisées mais plutôt des aspirations qui peuvent varier en fonction de la situation, et qu'il ne cherche pas systématiquement à maximiser les conséquences de ses choix mais plutôt à optimiser le rapport coût/bénéfice.

A partir de ce postulat, nos recherches se sont concentrées sur trois aspects de la décision que nous détaillerons ci-après : les facteurs influençant le processus de décision des consommateurs (1.1), les conséquences des décisions des entreprises commerciales sur les réponses des consommateurs (1.2), et les facteurs influençant le processus de décision des acteurs du commerce (1.3).

### *1.1 Contributions portant sur les facteurs individuels influençant le processus de décision des consommateurs*

L'analyse des facteurs explicatifs des choix des consommateurs dans le contexte du commerce de détail a constitué une grande partie de nos travaux de recherche au début de notre carrière,



et repose en partie sur notre travail doctoral. Deux principales contributions ont pu être mises en exergue grâce aux apports de théories issues de la psychologie cognitive et sociale.

La première porte sur la compréhension des comportements associant plusieurs canaux au cours du processus d'achat. À partir des travaux de Punj et Stewart (1983) ancrés dans la théorie interactionniste de Lewin (1936), le paradigme Personne-Objet-Situation (POS) nous a permis de montrer l'influence qu'exerçait à la fois les facteurs liés à la personne (ses motivations, ses caractéristiques socio-démographiques), les facteurs liés à l'objet (la nature du produit), et la situation dans laquelle se trouve l'individu (recherche d'information, achat) sur le choix des canaux et des enseignes fréquentés par le consommateur. Ces travaux ont constitué la base de notre exploration des phénomènes de migrations entre canaux et enseignes. Ils ont été complétés par les travaux sur les traits psychologiques, notamment la théorie des niveaux de représentation de Liberman and Trope (2003) et la théorie de l'orientation régulatrice d'Higgins (1998). La théorie des niveaux de représentation nous a permis de montrer que la manière de se représenter la situation d'achat influence le choix du canal d'achat. Un consommateur analysant la situation de façon globale aura tendance à acheter son produit dans le magasin dans lequel il s'est rendu à l'origine pour rechercher des informations, ce qui peut s'expliquer par une focalisation du consommateur sur des attributs autres que le prix (services associés). À l'inverse, le consommateur analysant la situation de façon globale aura tendance à quitter le magasin dans lequel il se trouve pour acheter le produit auprès d'un concurrent (comportement de *showrooming*), ce qui peut s'expliquer par une focalisation sur le prix.

Le paradigme Personne-Objet-Situation est également mobilisé pour donner un éclairage sur les facteurs situationnels qui peuvent impacter le choix du canal d'achat. En l'occurrence, l'une de nos recherches montre que l'urgence de l'achat et l'écart de prix entre Internet et magasin modèrent la relation entre le niveau de représentation de la situation et l'intention de quitter ou non le magasin. Plus l'urgence de l'achat est importante, plus ceci favorise la rétention du consommateur dans le magasin et inversement, plus l'écart de prix entre Internet et magasin est important, plus cela favorise l'adoption d'un comportement de *showrooming*. Ces deux facteurs sont des leviers à activer pour les enseignes de distribution pour orienter les choix des consommateurs en matière de canal d'achat.

La théorie de l'orientation régulatrice (Crowe & Higgins, 1997; Higgins, 1998) quant à elle, donne des éléments de réponses sur l'adoption de comportements de *showrooming* et de *webrooming*. Elle suggère que lorsque les individus cherchent à atteindre des objectifs, ils se positionnent sur un type particulier d'orientation motivationnelle : prévenir les éventuels problèmes (orientation prévention), ou anticiper les possibles avantages (orientation promotion). Nos résultats montrent qu'une forte orientation motivationnelle de l'individu exerce une influence sur le changement de canal et le changement d'enseigne. Ainsi plus l'intensité de l'orientation motivationnelle est forte (qu'elle soit orientée promotion ou prévention), plus la personne va avoir tendance à passer d'un canal et d'une enseigne à l'autre durant le processus d'achat, adoptant ce que la littérature nomme un comportement *cross-channel free-riding* (Chui et al., 2011). Toutefois, pour atteindre le but fixé, les *showroomers* et les *webroomers* sont mus par des motivations d'ordre supérieur différentes. Contrairement aux *webroomers* plus orientés vers une orientation prévention, les *showroomers* sont orientés vers la promotion, ce qui se traduit par une plus grande tendance à la procrastination et à la prise de risque pour réaliser l'achat. Alors que le *showroomer* a la possibilité d'acheter le produit dans le magasin physique, il préfère l'acheter sur Internet ce qui a pour effet de faire repousser l'achat à un moment ultérieur et d'augmenter le risque de ne pas trouver sur Internet le produit identique ou moins.

La deuxième contribution de nos travaux sur les facteurs explicatifs des choix des consommateurs dans le contexte du commerce de détail porte sur une meilleure compréhension du choix du produit et du choix du canal d'achat. Nos résultats permettent notamment d'enrichir les recherches antérieures sur les motifs de fréquentation d'un point de vente. Ainsi, en prenant appui sur le concept de capital social (Bourdieu, 1980)<sup>77</sup>, sur la notion d'acte civique local (Putnam, 1995; Son & Lin, 2008), et sur la théorie de l'engagement comportemental de Kiesler (1971), nous proposons le concept d'engagement comportemental civique qui se traduit par les actes des individus envers leur lieu de vie et les groupes qui composent ce lieu de vie (ex. participer à des réunions de quartier, être membre d'une association locale, être bénévole dans un groupement d'intérêt collectif). L'appartenance à un groupe peut s'envisager à travers les actes civiques dans lesquels peuvent s'engager les consommateurs (Son & Lin, 2008). Nos travaux montrent ainsi que l'engagement comportemental d'un consommateur au sein de son lieu de vie permet d'expliquer la fréquentation de petits commerces de proximité. Plus un consommateur fait preuve d'un engagement comportemental civique à l'égard de son lieu de vie (faire partie d'une association par exemple), plus il fréquente les petits commerces locaux. Nous mobilisons par ailleurs la théorie de l'engagement comportemental de Kiesler dans un tout autre contexte pour apporter un éclairage sur l'achat d'objets virtuels dans le cadre des jeux sociaux et communautaires. Nos recherches montrent que l'achat d'objets virtuels permettant notamment de faire progresser plus rapidement le joueur est la résultante d'un processus d'engagement du joueur constitué de cinq éléments : 1/ le sentiment de liberté (le joueur peut évoluer dans le jeu sans acheter d'objets virtuels mais s'il en achète, il progressera plus rapidement) ; 2/ le caractère public de l'acte (l'achat de produits virtuels est visible de tous et permet de se comparer aux autres) ; 3/ la répétition (plus le joueur passe de temps dans le jeu, plus il souhaitera progresser rapidement dans le jeu) ; 4/ l'irréversibilité (plus le joueur achète d'objets virtuels, plus il est difficile de revenir sur les décisions prises ou d'arrêter le jeu) ; 5/ le coût de l'acte (plus le joueur a investi de temps et d'argent dans le jeu, plus il restera dans le jeu et continuera à acheter des objets virtuels pour progresser).

## ***1.2 Contributions portant sur les conséquences des décisions des entreprises commerciales sur les réponses des consommateurs***

Les conséquences des décisions des entreprises commerciales sur les réponses des consommateurs ont également fait l'objet de notre attention. Nos travaux se sont plus particulièrement intéressés aux réactions des consommateurs exposés à deux types de dispositifs communicationnels en point de vente physique : les nudges et les outils digitaux utilisés par les vendeurs pendant la rencontre de service.

C'est à partir des travaux issus du champ de l'économie comportementale et de la psychologie expérimentale, notamment les travaux de Kahneman et al. (1982) qui ont mis en évidence l'influence des biais cognitifs sur les choix des individus, que les nudges<sup>78</sup> trouvent leurs racines (Thaler & Sunstein, 2010). Notre recherche sur les nudges contribue à une meilleure compréhension de la perception par les consommateurs des nudges placés dans un contexte commercial, notamment en ce qui concerne le caractère manipulateur et éthique du dispositif. Nous nous sommes appuyée sur le modèle cognitif de la connaissance de la persuasion

---

<sup>77</sup> « l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et de reconnaissance mutuelles - soit, en d'autres termes, l'appartenance à un groupe » p.2.

<sup>78</sup> Le nudge est défini comme une forme de communication visant à manipuler « tout aspect de l'architecture de choix qui modifie le comportement des gens de manière prévisible sans interdire aucune option ni modifier de manière significative leurs incitations économiques. Pour être considérée comme un simple coup de pouce, l'intervention doit être facile et peu coûteuse à éviter » p.6



« *Persuasion Knowledge Model* » (PKM) de Friestad and Wright (1994) qui s'intéresse au processus par lequel les personnes évaluent l'efficacité des tentatives de persuasion. Le modèle PKM repose sur l'idée que les croyances des consommateurs concernant les tactiques des sociétés commerciales privées modèrent les effets des techniques persuasives utilisées. Cette recherche nous a permis d'identifier les réactions des consommateurs exposés à un nudge présent dans un point de vente physique, en particulier, la perception par les consommateurs de l'intention de manipulation, de l'éthique de la pratique commerciale et du caractère intrusif du dispositif communicationnel. Nos travaux montrent que les nudges placés dans un environnement commercial (le supermarché) sont perçus comme étant plus manipulateurs que des dispositifs de communication dits traditionnels comme la promotion.

Pour ce qui est des réactions des consommateurs exposés à des outils digitaux en point de vente, les résultats issus des travaux de la thèse de doctorat de Mme Bendjaballah-Khelifi sur lesquels nous avons collaborés permettent quant à eux de contribuer à une meilleure compréhension de la manière avec laquelle le client perçoit le vendeur qui utilise un outil digital (un assistant de vente mobile) lors de la phase de l'argumentaire de vente. En prenant appui sur la théorie de la perception sociale (Fiske et al., 2007) qui suppose que tout individu procède naturellement et spontanément à un jugement personnel d'autrui au travers de deux dimensions universelles (la chaleur humaine et la compétence perçue), les résultats montrent que le vendeur assisté par un assistant mobile de vente est perçu comme moins chaleureux et moins compétent que celui qui n'est pas équipé de cet outil digital. La rencontre de service dyadique vendeur/client semble ainsi être préférée durant la phase d'argumentaire de vente. La chaleur humaine et la compétence perçues jouent un rôle médiateur sur la relation entre l'usage ou non d'un outil digital d'aide à la vente et la confiance, et la satisfaction envers le vendeur. Les résultats montrent que le vendeur assisté par le MSA est perçu comme moins chaleureux et moins compétent. Le fait que le vendeur s'appuie sur le MSA pour apporter des informations au client peut ainsi être perçu comme un manque d'expertise et un manque de volonté de s'engager dans une relation sociale.

### ***1.3 Contributions portant sur les facteurs influençant le processus de décision des acteurs du commerce***

Nous nous sommes intéressée aux facteurs ayant une influence sur les décisions prises par les acteurs du commerce pour dynamiser l'activité commerciale au sein des territoires : celles des entreprises commerciales portent sur l'intégration de nouveaux canaux de distribution et sur le choix des outils de communication marketing, et celles des collectivités publiques portent sur les dispositifs de dynamisation des commerces au sein des territoires.

Pour faire face à la complexité de l'environnement et tirer parti des opportunités du marché, la capacité d'une organisation à évoluer avec agilité serait considérée comme l'un des facteurs fondamentaux de sa survie (Lin et al., 2006). L'agilité organisationnelle se définit comme « *la capacité d'adaptation en réponse à un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude.* » (Charbonnier-Voirin, 2011, p. 119). Elle nécessite une innovation permanente et agile, prenant en compte tous les leviers sur lesquels une organisation peut agir. Une première contribution des recherches auxquelles nous avons participées est de considérer la communication par nudges dans une approche d'innovation agile en démontrant que ces derniers peuvent être considérés comme un outil de communication pertinent pour une entreprise souhaitant développer son agilité, notamment pour orienter les employés vers des comportements vertueux. En effet, les nudges s'intègrent aisément dans l'architecture des choix des individus, sont facilement adaptables au contexte, et sont en capacité de modifier

rapidement le comportement. Ces dispositifs de communication peuvent être considérés comme des innovations d'amélioration (Abernathy & Utterback, 1978) au sens où ils modifient marginalement la proposition de valeur pour le client et l'entreprise ainsi que l'architecture de valeur (la structure des coûts). Nous pouvons citer à titre d'exemple le paramétrage par défaut de l'impression de papiers en recto/verso pour amener les salariés à économiser le papier.

Une seconde contribution porte sur les choix stratégiques par les entreprises de distribution en matière de gestion des canaux et d'ajouts de nouveaux canaux de distribution dans la stratégie de distribution. Dans les environnements hybrides où les clients, les produits, et les marques évoluent constamment entre lieux virtuels et physiques (Bourlakis et al., 2009), il est essentiel de comprendre comment tous les canaux peuvent interagir ensemble afin d'éviter toute perturbation au cours du parcours d'achat ou de l'expérience de consommation. Du point de vue des détaillants, il est nécessaire d'anticiper la manière de "mettre en œuvre des technologies d'amélioration de la réalité pour faire vivre une expérience omnicanale aux consommateurs" (Hilken et al., 2022, p. 1663)<sup>79</sup>. Le développement des mondes virtuels et immersifs comme les metaverses peut remettre en question les connaissances et les pratiques actuelles des entreprises en matière de stratégie de distribution. Alors que les recherches sur le metaverse s'orientent principalement vers l'étude du comportement du consommateur, cette recherche se place du côté des entreprises et plus spécifiquement de l'étude des décisions de ces dernières en matière d'intégration de ce canal dans la stratégie de distribution. Nos travaux mettent en lumière les doutes qu'ont les experts et les enseignes de distribution sur la capacité du metaverse à devenir un canal de distribution. De nombreux freins de l'environnement sont identifiés, en l'occurrence, les coûts pour déployer la présence des marques et enseignes sur les metaverses, les difficultés d'interopérabilisation entre les plateformes metaverses et un faible taux d'équipement des consommateurs en casque de réalité virtuelle.

Enfin, c'est dans le contexte du management public que nous poursuivons nos réflexions sur les facteurs explicatifs des décisions des acteurs du commerce. Il s'agit ici d'investiguer les décisions des organisations publiques en charge des questions relatives à la dynamique du commerce au sein des territoires, avec au centre de la réflexion, l'idée de la construction de la décision collective. Selon Bartoli and Blatrix (2022, p. 26), la décision dans le secteur public possède des spécificités<sup>80</sup> par rapport au secteur privé, notamment celle d'être plus fortement influencée par le contexte sociopolitique, ce qui n'est pas sans conséquence sur le processus de décision. Nos travaux sur la dynamique du commerce au sein des territoires tiennent compte de ces spécificités et prennent ainsi appui sur le courant de l'économie publique qui analyse les prises de décisions dans le secteur public (Bartoli et Blatrix, 2022) et qui suggère que les décisions se construisent à travers plusieurs parties prenantes (associations, entreprises, citoyens). A la lumière de ces approches théoriques, nos travaux contribuent à mieux comprendre comment se construisent les choix des dispositifs de dynamisation de l'attractivité commerciale des territoires. Certaines relèvent de pratiques issues du secteur privé (animation commerciale, théâtralisation du parcours du visiteur en centre-ville) tandis que d'autres relèvent

---

<sup>79</sup> Texte original: « *Implementing reality-enhancing technologies to achieve omnichannel experiences* ».

<sup>80</sup> Ces spécificités portent sur la caractérisation des organisations publiques françaises que Santo et Verrier (2007, p.5-7) décomposent en cinq catégories. *La poursuite de finalités externes* définies et imposées par la loi, avec notamment la détermination d'objectifs d'intérêt général ; *l'absence de rentabilité capitalistique*, les activités ont un coût mais n'ont pas nécessairement de prix ; des missions assurées en concurrence nulle ou imparfaite qui rendent plus difficile l'adaptation des activités des organisations publiques aux données de l'environnement ; *des systèmes complexes et extrêmement cloisonnés* pourvus de missions hétérogènes et une tendance organisationnelle à la verticalisation des problèmes, et enfin *une soumission de l'action administrative au politique*, le temps politique ne favorisant pas la vision stratégique de long terme et les décisions politiques orientant fréquemment vers des actions « à forte valeur électorale ajoutée ».

de pratiques issues du secteur public, notamment à travers des dispositifs de nature coercitive (taxe sur les logements vacants, droit de préemption). La théorie des parties prenantes de Freeman (1984) nous a permis de porter notre attention sur la diversité des acteurs se saisissant de la question de la dynamisation des activités commerciales au sein des territoires tout en mettant en exergue les difficultés d'orchestration d'un assemblage d'acteurs issus du secteur public et privé.

Après avoir identifié ces dispositifs, nous avons étudié le rôle clé que pouvait jouer un acteur de la dynamisation commerciale des territoires : le manager de centre-ville. L'approche sociologique à laquelle se rattache la théorie de la traduction de Callon (1986) nous a permis de mettre en exergue les difficultés que rencontrent les managers de centre-ville à traduire les attentes des commerçants et des citoyens auprès des collectivités mais aussi, de façon inversée, à traduire les objectifs des collectivités locales auprès des commerçants et des citoyens. C'est toute la difficulté de réunir autour d'une décision collective des acteurs indépendants pouvant avoir des intérêts divergents comme le suggèrent les travaux de Lindblom (1959).

Une dernière contribution porte enfin sur la gestion par les collectivités locales d'une forme de commerce ancestrale : les marchés de plein-vent. Elle suggère de repenser la proposition de valeur du marché de plein vent à partir des piliers du développement durable (économique, social, environnemental) tout en soulignant les difficultés de gestion et d'animation de ce type de commerce par des collectivités locales soumises aux aléas des orientations politiques des élus.

## 2. Perspectives de recherches

Trois axes de recherche se dégagent plus nettement dans notre projet scientifique. Ces trois axes font écho aux contributions présentées dans la section précédente. Pour chacun des axes, nous indiquons de quelle façon nous projetons de poursuivre nos travaux, aussi bien en termes de contenu (objets de recherche, approches théoriques, approches méthodologiques) qu'en termes de modalités de mise en œuvre (financement, collaboration avec des groupes de chercheurs). Enfin, dans une optique d'approche systémique, nous aborderons la manière par laquelle nous envisageons de construire nos projets.

### 2.1 *Perspectives de recherche sur l'étude des processus de décision des consommateurs*

Dans le cadre du choix des canaux (Internet, magasin) et des enseignes de distribution au cours des étapes du processus d'achat, nos travaux nous ont permis d'identifier deux comportements susceptibles de poser des contraintes aux enseignes de distribution car servant à répondre uniquement à la recherche d'information du consommateur mais non à l'achat. Le premier, le comportement de *showrooming* consiste à rechercher de l'information sur un produit dans le point de vente physique d'une enseigne et à acheter le produit sur le site web d'une enseigne concurrente. Le second, le comportement de *webrooming*, consiste à rechercher de l'information sur le site web d'une enseigne pour acheter dans le magasin physique d'une enseigne concurrente. Ainsi, cherchons-nous à identifier les mécanismes psychologiques explicatifs de l'adoption de ces deux comportements avec un article en second tour de révision dans la revue *Journal of Retailing and Consumer Services* (FNEGE 3).

Ayant par ailleurs identifié un manque de consensus conceptuel dans les définitions des pratiques de *showrooming* et de *webrooming*, il nous semble ensuite important de poursuivre nos travaux dans cette direction. En l'occurrence, deux approches conceptuelles se côtoient. L'une d'elle considère la pratique du *showrooming* et du *webrooming* comme une migration

inter-canal uniquement, ce qui rejoint les travaux sur les comportements *click-and-mortar* (recherche d'information sur Internet puis achat en magasin) et *mortar-and-click* (recherche d'information en magasin puis achat sur Internet) ayant fait l'objet de nombreuses investigations depuis le début des années 2000. L'autre considère qu'en plus de la migration inter-canaux, le *showroomer* et le *webroomer* migrent également entre plusieurs enseignes de distribution au cours de la recherche d'information et de l'achat. L'identification de ces deux approches constitue un apport pour des recherches futures et permettrait de mieux ancrer les travaux par rapport aux recherches passées. Par exemple, nous nous interrogeons sur les différences conceptuelles entre les travaux ayant porté sur le comportement multi-canal des consommateurs dans les années 2000 et celles des chercheurs considérant le *webrooming* et le *showrooming* comme des comportements de migrations inter-canaux uniquement. Pour mieux appréhender la situation de l'état des connaissances sur ce sujet et envisager un agenda de recherche, nous avons opté pour l'approche méthodologique de la revue systématique de littérature. Nous avons pour ambition de soumettre ce travail de revue systématique de littérature pour l'année 2024 dans la revue *Journal of Business Research* (FNEGE 2). Cette approche méthodologique nous semble nécessaire afin d'ancrer tout travail sur des bases solides, en termes de délimitation du concept. Nous souhaitons également sensibiliser les doctorants et étudiants de master que nous encadrons à l'importance de constituer une revue de littérature reposant sur une méthodologie rigoureuse afin de favoriser une production de connaissances et la conduite d'une recherche de qualité. Ce projet nous sert de tremplin pour développer une expertise méthodologique de la revue systématique de la littérature, dans un premier temps, selon une approche qualitative (revue systématique de littérature), puis dans un second temps, selon une approche quantitative (méta-analyse) pour laquelle certains collègues de notre laboratoire ont déjà développés une expertise, nous pensons aux Professeurs Mathieu Kacha et Jean Luc Herrmann.

Nous développons par ailleurs un projet de recherche visant à prendre en compte d'autres facteurs explicatifs du comportement d'achat des consommateurs. En effet, alors que nous avons consacré une grande partie de nos travaux à investiguer l'influence des facteurs liés à l'individu (personnalité, motivation au shopping, engagement), la littérature en marketing, notamment à travers le modèle Stimulus-Organisme-Réponse (S-O-R) (Mehrabian & Russell, 1974), considère également l'influence de facteurs externes (Stimulus) sur l'individu (Organisme) qui débouchent sur des actions (Réponse) pouvant se concrétiser par un comportement (ex. achat), des cognitions (ex. les connaissances et les croyances) et/ou des affects (ex. les émotions). Nous portons plus particulièrement notre attention sur l'influence des facteurs externes à l'individu (stimulus) dans un contexte de distribution, tels que le décor d'un magasin, le design d'un site web, la musique ou la foule, sujets sur lesquels les chercheurs francophones sont à la pointe (citons notamment les travaux du Professeur Marc Filser de l'Université de Dijon ainsi que ceux du Professeur Claire Roederer de l'EM Strasbourg) qui sont autant de facteurs pouvant engendrer des réactions positives (achat d'un produit, satisfaction à l'égard d'une enseigne) mais également négatives (ex. bouche à oreille négatif).

Nos recherches se sont jusqu'à présent focalisées sur l'étude des choix d'enseignes et de canaux de distribution durant les phases du processus d'achat. Or, les activités menées par le consommateur après l'achat sont tout aussi cruciales et nécessitent d'être investiguées pour obtenir une vue complète du processus de décision. En effet, après l'achat, le consommateur consomme le produit et peut également s'en départir. L'intérêt est de prolonger les réflexions sur le cycle de vie des produits et d'identifier les modalités de départition pour faire face aux enjeux de développement durable comme le don, le recyclage, la revente dans les circuits de seconde main, le détournement de l'usage d'un produit. Outre les enjeux managériaux en lien

avec la réduction des ressources nécessaires à la production des biens ou à leur conditionnement, ceci nous permettrait de répondre à des enjeux sociétaux dont les chercheurs en marketing doivent se saisir. Aussi, pour envisager le prolongement de nos travaux vers les courants du marketing social et durable, nous sommes membres depuis mai 2022 de la Chaire MARESON marketing responsable et bien-être portés par les Professeurs Marie-Christine Lichtlé (Université de Montpellier), Anne Mione (Université de Montpellier) et Jean-Marc Ferrandi (Oniris, Nantes) ce qui nous permet d'envisager de futures collaborations qui feront échos à nos aspirations. Dans un contexte plus local, au niveau de l'établissement, nous pouvons envisager de collaborer sur des projets déjà en cours dans l'Axe Scientifique Prioritaire (ASP) du laboratoire CEREFIGE « développement durable et créativité » porté par Klaus-Peter Schultz et Kamel Mnisri qui nous permettraient d'enrichir nos approches grâce à la transdisciplinarité des ASP et d'apporter une expertise aux collègues membre de l'ASP sur les approches du comportement du consommateur. Ces travaux pourraient *in fine* s'insérer dans le grand défi Lorraine Université d'Excellence pour la Transition écologique (One Earth) pour donner des pistes permettant d'aboutir à des changements durables et vertueux des comportements des consommateurs. Cela permettrait en l'occurrence de proposer des thèmes de mémoire de recherche aux étudiants inscrits dans le Master Management, parcours Métiers du Conseil et de la Recherche à l'Université de Lorraine.

Les travaux que nous avons menés dans cet axe ont ouvert la voie à une meilleure compréhension des facteurs explicatifs des choix des consommateurs en matière de canaux, d'enseignes et de produits, mais comportent des limites, notamment d'ordre méthodologique. En effet, pour appréhender les comportements passés des consommateurs, nous avons mobilisé des méthodes quantitatives par enquête qui nous ont permis de traiter une grande quantité de données. Toutefois, cette méthode de collecte introduit un biais de mémoire. En effet, les répondants élaborent leur réponse à partir de leurs souvenirs du passé ce qui pose la question de la validité des réponses fournies par les répondants. Les visiteurs peuvent, par exemple, ne plus se souvenir d'avoir visité telle enseigne alors qu'ils ont consulté son site Internet durant la recherche d'information sur un produit. Cette limite peut être dépassée grâce à l'emploi d'autres approches méthodologiques, telles que les méthodes d'expérimentation qui permettent de projeter les individus dans des situations scénarisées ou les mesures implicites qui permettent de mieux restituer les éléments mémorisés par l'individu (Trendel, 2008)<sup>81</sup>. Les échanges réguliers que nous avons avec des acteurs de la distribution nous permettraient de réaliser des expérimentations ou des quasi-expérimentations en condition naturelle conduites en partenariat avec une enseigne de distribution. Ceci permettrait de renforcer la portée managériale de nos recherches.

## ***2.2. Perspectives de recherche sur l'étude des formes de commerce et de leur management***

Ce programme de recherche que nous avons initié en 2016 avec l'organisation d'une journée thématique sur l'attractivité commerciale des territoires ayant rassemblé chercheurs, collectivités locales, associations de commerçants et entreprises à Metz, émane d'un constat univoque. Les recherches sur le commerce de centre-ville sont peu nombreuses en marketing. En effet, les recherches en marketing se sont majoritairement intéressées à l'essor des formes plus « standardisées » de commerce (grandes surfaces alimentaires, grandes surfaces spécialisées, e-commerce) et peu à celles des formes de commerce existant avant l'avènement

---

<sup>81</sup> Ces mesures « permettent, entre autres, d'appréhender la composante implicite de nombreuses variables clés pour les marketeurs comme l'image de marque, l'attitude envers un produit/une marque, le positionnement d'une marque ou encore l'attachement à la marque » p.171.



de la distribution de masse en France dans les années 50 comme le soulignent Guguen-Gicquel and Thevenot (2020). A l'issue de l'organisation de la journée thématique sur l'attractivité commerciale du territoire, nous avons coordonné avec deux autres chercheurs (Madame le Professeur Béatrice Siadou-Martin et Mme Hélène Yildiz), un ouvrage collectif intitulé « (R)évolution du commerce de centre-ville : de l'état des lieux à la résilience » publié dans les Presses Universitaires de Lorraine en 2019 et labellisé par la FNEGE en 2020. L'objectif était de rassembler dans un ouvrage les travaux de chercheurs des disciplines de la gestion, de la géographique et de la sociologie sur le commerce de centre-ville.

Ce projet porte l'idée d'une meilleure compréhension de ce qui constitue les spécificités du commerce de centre-ville (petits commerçants, marché de plein air) dont les formes et les fonctions diffèrent d'un territoire à l'autre, et dont la caractéristique intrinsèque commune est l'hétérogénéité en comparaison à des formes de commerce « plus standardisées » comme les magasins à succursales ou les magasins en franchise gérés par un entrepreneur ou un groupe. Aussi, nous prolongeons désormais les travaux de cet axe vers deux orientations complémentaires : l'une concentrée sur l'étude d'une forme de commerce qui caractérise le commerce dans les centres de villes et de villages, le marché de plein air, considéré comme la forme la plus ancestrale de commerce (Bachelard, 1983; Metton, 1984) après le troc qui a concentré, des siècles durant, la plus grande partie de l'activité commerciale ; et l'autre portant sur l'étude de l'acteur qui peut être qualifié de chef d'orchestre du management du commerce de centre-ville, le manager de centre-ville. Pour ce qui est de la première orientation, l'objectif est d'identifier les sources de valeur que peut apporter un marché de plein air pour les habitants et pour la collectivité locale au sens large. Dans cette optique, nous avons communiqué à plusieurs reprises sur ce thème dans des colloques (congrès de l'Association Française du Marketing, Journées du Développement Durable), un chapitre d'ouvrage a été publié sur la page Internet créée par l'AFM sur le thème du marketing pour une société responsable (<https://marketingpourunesocieteresponsable.org/>), et un article de recherche a été soumis en avril 2023 à la revue Food System (FNEGE 4). Nous abordons à travers ce projet la question de la durabilité de ce canal de distribution qui peut constituer une source d'inspiration pour les autres formats de distribution dans sa capacité à rapprocher les citoyens. A travers ce projet, nous offrons des pistes à destination des commerçants et des collectivités publiques pour construire de façon collective l'offre proposée sur les marchés, avec un ancrage dans les piliers du développement durable.

Notre intérêt pour la forme de commerce des marchés de plein air nous conduit à nous intéresser à sa structuration dans plusieurs pays par le prisme de la religion. La religion, qui constitue l'un des facteurs culturels régissant les interactions entre les individus, est peu mobilisée en marketing. Or, dans le contexte des marchés traditionnels moins standardisés que d'autres formes de commerce, l'étude de cette dernière et de ses influences sur son organisation, sur les produits vendus ou au contraire, sur ceux prohibés, et sur les pratiques commerciales entre clients et vendeurs constitue un angle d'approche original et dont les contributions peuvent être utiles pour les firmes multinationales.

Ces différents projets portent l'idée d'une meilleure compréhension et prise en considération de l'hétérogénéité des acteurs, de l'offre ainsi que des caractéristiques intrinsèques des villes qui constituent l'ADN du commerce de centre-ville (petits commerçants, marché de plein air). C'est dans ce contexte d'hétérogénéité des formes de commerce de centre-ville que se pose la question du rôle du manager de centre-ville, de son rôle de traducteur (en référence à la théorie de la traduction de Callon, 1986) dans l'orchestration du commerce de la ville, notamment pour traduire les attentes de la municipalité, et donc de la sphère publique vers les acteurs du commerce (sphère privée) et inversement. Ce dernier projet en cours a pour objectif d'identifier

les facteurs clés de succès qui permettront aux collectivités en charge du management de centre-ville de mettre en place de façon efficace et pérenne la politique commerciale et urbanistique de la ville. Dans le cadre de ce projet, nous avons obtenu le prix de la meilleure communication lors du 25<sup>ème</sup> colloque Etienne Thil, spécialisé dans le commerce et la distribution, et sommes dans la phase de rédaction d'un article pour une soumission prévue début 2024 pour la Revue Française de Gestion (FNEGE 2).

Dans l'optique du développement de cet axe de recherche, nous envisageons trois pistes. Tout d'abord, un élargissement vers des approches issues du management public et de la géographie pour appréhender les stratégies de management du centre-ville (gestion du commerce, du foncier, du marketing territorial, et de l'aménagement du cadre de vie). Nous pensons en effet que nous pouvons poursuivre nos investigations vers l'angle de la mutation des institutions et des organisations qui pourrait apporter un éclairage sur la question de l'équilibre entre respect de la liberté du commerce et l'interventionnisme de l'état et des municipalités, et qui permettrait d'envisager de créer un groupe de recherche transdisciplinaire sur le management du centre-ville avec les enseignants-chercheurs en géographie du laboratoire LOTERR de l'Université de Lorraine (équipe du Professeur Grégory Hamez et Mathias Boquet) avec lesquels nous avons déjà collaboré. Nous pouvons également envisager des collaborations avec des chercheurs en droit public et sciences politiques du laboratoire IRENEE de l'Université de Lorraine, afin de répondre à des appels à projet de l'Agence Nationale pour la Recherche (ANR) sur la ville du futur (appel à projet transnational dans le cadre du Partenariat européen Driving Urban Transitions, dans le domaine de la ville du futur – 2022), et d'insérer le projet dans le grand défi sociétal identifié et porté par l'Université (Lorraine Université d'Excellence) sur le thème de la transition de la société.

Une seconde voie de recherche porte sur les problématiques de vulnérabilité des personnes dans les territoires en matière d'accès à des commerces, de difficultés de ravitaillement, et de préservation des commerces dans les centres-bourgs, les villes de taille moyenne, et la ruralité. Ces thèmes nous intéressent à plusieurs égards. Ils constituent un enjeu sociétal largement soutenu par les politiques actuelles de l'Etat comme en témoigne le lancement récent par le gouvernement, le 22 février 2023, du programme de reconquête du commerce rural<sup>82</sup>. Par ailleurs, en notre qualité de conseillère municipale dans une municipalité rurale, nous sommes confrontée à ces situations et tentons d'ailleurs de mettre en place des actions de préservation des commerces ruraux. Ce contexte se prête ainsi à des méthodologies de type étude de cas (Hlady-Rispal, 2015) ce que nous sommes en train de concrétiser avec la rédaction d'un article de recherche sur le business model du marché de plein air et les difficultés de mise en œuvre rencontrées par les municipalités rurales que nous soumettrons en octobre à la revue Décisions Marketing (FNEGE 3) pour son numéro spécial sur les business models. Finalement, l'impact environnemental de l'acheminement des produits aux consommateurs amène à poser des questions sur les acteurs en charge de la gestion de la logistique du dernier kilomètre. Pour ce faire, des collaborations avec des collègues spécialistes en logistique, membres de l'équipe thématique Innovations et Dynamiques Entrepreneuriales (IDE) du laboratoire du CEREFIGE pourraient être envisagées.

Enfin, nous envisageons une troisième voie de développement de cet axe de recherche vers l'étude des facteurs de la redynamisation des formes de commerce dites « traditionnelles » (marché de plein air, petits commerçants) afin que l'ensemble des parties prenantes du territoire (les citoyens, les collectivités publiques, les entreprises du territoire)

---

<sup>82</sup> <https://presse.economie.gouv.fr/22022023-cp-lancement-du-programme-de-reconquete-du-commerce-rural/>

puissent mieux capitaliser sur les ressources existantes. L'adoption d'une approche historique de la distribution en prenant appui sur les travaux du Professeur Pierre Volle sur l'histoire du marketing ou ceux de l'historien de la distribution, le Professeur Jean-Claude Daumas, constituerait une source d'inspiration. Elle permettrait de mieux cerner les connaissances anciennes et récentes sur lesquelles les acteurs de la distribution pourraient capitaliser pour envisager la construction du présent et de l'avenir de l'appareil commercial français. La collecte de données sur le « passé de la distribution » pourrait être réalisée grâce à la consultation d'archives, notamment celles disponibles au sein des archives nationales du monde du travail qui se trouvent à Roubaix, berceau de l'industrie textile et de la distribution avec des acteurs précurseurs comme La Redoute ou Les 3 Suisses.

### ***2.3. Perspectives sur les mécanismes d'influence des pratiques de communication contemporaine***

Cet axe de recherche nous permet d'inscrire nos travaux dans l'axe scientifique prioritaire du laboratoire CEREFIGE dédié à la communication persuasive des organisations, porté par le Pr. Jean-Luc Herrmann. A travers cet axe, nous nous intéressons à deux types de mécanismes : l'étude de l'influence des pratiques de communication des salariés d'une entreprise en relation avec des clients et l'étude de l'influence des pratiques de communication des entreprises sur les réactions des consommateurs.

Dans le cadre du premier thème, un premier travail avait porté sur l'analyse de l'efficacité de deux formes d'argumentaires de vente dans un contexte de vente entre entreprises (Business to Business) et avait été publié en 2015 dans la revue *Journal of Applied Business Research* (FNEGE 3). Les travaux sur l'efficacité commerciale des vendeurs se poursuivent avec le travail de recherche doctorale de Mme Bendjaballah-Khelifi (dont nous assurons la codirection avec le Professeur Christian Dianoux) sur les pratiques de communication du personnel en contact en grande surface et l'influence de l'usage de la technologie durant la rencontre de service entre consommateur et vendeur. L'étude de la digitalisation des points de vente au sens large avec l'intégration massive de dispositifs digitaux est un enjeu de différenciation pour les entreprises de distribution et les marques disposant de points de vente physique. Les problématiques sous-jacentes sont liées au maintien de la rentabilité des magasins physiques en comparaison avec les acteurs du e-commerce. Les leviers reposent notamment sur une amélioration de l'expérience client en magasin, pour laquelle, le personnel en contact peut exercer un rôle majeur. C'est sur ce thème qu'un projet d'article de recherche est en cours d'écriture avec Mme Bendjaballah-Khelifi et le Professeur Christian Dianoux pour la revue *Décisions Marketing* (FNEGE 3)<sup>83</sup>. Une autre perspective de valorisation sur le thème des outils digitaux d'aide à la vente dans le contexte de l'immobilier est prévue pour fin 2023 avec la proposition d'un chapitre dans un ouvrage collectif à paraître aux Editions Dunod. Nous abordons ici la question du rôle et de l'impact des outils d'aide à la vente (ex. les casques de réalité virtuelle) dans l'accompagnement du client dans son projet immobilier. Ces dispositifs communicationnels peuvent constituer des innovations technologiques ayant un fort impact sur les pratiques de vente dans le secteur de l'immobilier.

---

<sup>83</sup> Mme Bendjaballah-Khelifi a obtenu le prix de la meilleure communication intitulée « quand le client interagit avec un vendeur équipé d'un assistant de vente » lors du 26<sup>ème</sup> colloque Etienne Thil ce qui permet d'engager un processus de soumission accélérée dans la revue en décembre 2023.



Pour faire suite à notre intérêt pour l'étude des innovations technologiques, et dans un contexte de développement de la robotisation, de l'internet des objets, et de l'intelligence artificielle, la question de l'anthropomorphisation des outils digitaux d'aide à la vente en magasin et de son impact sur la perception des clients est également un sujet que nous souhaitons approfondir. Nous travaillons actuellement sur ce sujet avec une équipe composée de chercheurs internationaux de Duluth University, Minnesota (Etats-Unis), Montclair State University, New York (Etats-Unis) et Nijmegen School of Management (Pays-Bas) avec laquelle nous avons déjà présenté les résultats de nos recherches lors de deux conférences de l'Academy of Marketing Science Association (AMS) soutenues par deux bourses AMS-AFM en 2017 et 2021. Enfin, nous travaillons depuis plusieurs mois avec une équipe composée de deux chercheurs français sur le thème des mondes persistants et immersifs plus connus par le grand public sous le terme de métaverse et faisant l'objet d'un fort intérêt pour certaines entreprises spécialisées dans le luxe comme Balenciaga ou dans la distribution alimentaire comme Carrefour qui investissent ces mondes immersifs sous différentes formes (achat de terrain, création de boutique d'achat virtuelle pour acheter des produits qui seront livrés physiquement, vente d'objets virtuels appelés *non fungible tokens*). Des questions se posent notamment autour des formes de présence en matière de communication et de vente par les entreprises pour investir les métaverses et la manière de les intégrer comme de nouveaux points de contact avec les consommateurs. Les premiers résultats de nos recherches menées auprès d'experts en mondes immersifs et de responsables métaverse dans des entreprises françaises ont été présentés en juillet 2023 lors d'une conférence dédiée à ce sujet organisée par l'Academy for Consumer Research (ACR).

Le second thème de cet axe porte les pratiques de communication des entreprises et leurs effets sur les réactions des consommateurs. Nous souhaitons prolonger les travaux de cet axe autour des enjeux d'éthique et de responsabilité sociale des organisations liés aux pratiques de communication des organisations telles que les agences de communication, les marques et les enseignes de distribution, notamment autour de la question suivante : comment rendre les pratiques de communications plus « sobre énergétiquement » ? Nous pensons notamment à la réduction d'énergie pour faire fonctionner un site web, à l'utilisation d'outils de communication moins « gourmands en énergie » tout en maintenant l'efficacité commerciale constante. En effet, s'il est possible de montrer que les organisations maintiennent un niveau d'efficacité de leur campagne de communication identique tout en réduisant leur impact énergétique, les bénéfices seraient visibles aussi bien pour les entreprises d'un point de vue financier, pour les que pour la société dans une perspective de préservation des ressources.

Il s'agit notamment du sujet de la thèse de doctorat que vient de débiter Madame Alizée Roux et que nous avons co-dirigé dans le cadre de son mémoire de Master Management parcours Métiers du conseil et de la recherche.

#### ***2.4 Pour une approche plus systémique de nos recherches***

Nous avons vu tout au long de cette notice que les processus de décision individuels sont complexes car de nombreux facteurs, de différentes natures, entrent en jeu, et s'influencent. Ils le sont encore davantage lorsque plusieurs entités, qui plus est indépendantes, s'ajoutent dans le processus où les jeux de pouvoirs et de négociation s'entremêlent avec les objectifs personnels. Nous avons présenté dans le bilan de nos recherches un panel large de cadres d'analyse, issus de disciplines et de champs non moins variés, psychologie (cognitive, sociale), sociologie (des organisations), économie (comportementale, politique), management (stratégique, public). Nous nous sommes intéressée à plusieurs sujets de recherche (les consommateurs, les entreprises, les collectivités publiques) et avons mobilisé plusieurs

approches méthodologiques (qualitative, quantitative, mixte). Pour autant, il nous semble que nos travaux n'ont pas encore suffisamment approfondi le potentiel de croisement des regards entre les disciplines, entre les sujets et entre les approches méthodologiques. Pour pouvoir envisager d'appréhender d'un point de vue conceptuel ces interactions et notamment les modéliser, il est nécessaire de mobiliser un cadre d'analyse capable de rassembler des approches issues de disciplines variées et de croiser les regards entre sujets tout en recourant à des approches méthodologiques complémentaires. C'est tout l'intérêt d'une approche systémique qui «  *vise à fournir une approche plus globalisante des phénomènes* » (Plane, 2019, p. 105) et à faire converger des sciences assez éloignées les unes des autres. L'approche systémique s'attache ainsi «  *davantage aux relations entre les éléments constitutifs d'une entité qu'aux caractéristiques propres à chaque élément* » (Plane, 2019, p. 105). Le terme « système » emprunté à la biologie se prête ainsi parfaitement à notre raisonnement, puisqu'elle peut se définir comme «  *une structure organisée, ouverte sur son environnement, réunissant plusieurs éléments différents mais fonctionnant en interaction pour atteindre un but commun* » (Plane, 2019, p. 105)<sup>84</sup>. Ce but commun pourrait se résumer à la recherche de création de valeur économique dans les territoires à travers l'activité commerciale.

L'approche des écosystèmes de service proposée par Akaka et al. (2013) semble constituer un cadre d'analyse approprié pour investiguer les interactions entre acteurs et comprendre les sources de leur complexité. Elle se fonde sur les principes de la « service dominant logic » (S-D-L) (Vargo & Lush, 2004), en l'occurrence sur le fait que la valeur est cocréée par l'ensemble des parties prenantes, chaque partie prenante contribuant à la création de valeur et fournissant des ressources opérantes, c'est-à-dire des connaissances et des compétences qu'un acteur fait profiter à un autre acteur, constituant selon ces auteurs le fondement de l'échange. Cette approche distingue également des niveaux d'interactions (*micro, meso, macro*), chaque niveau étant composé d'acteurs. Au niveau *micro* ce sont les interactions dyadiques entre les entreprises et les consommateurs qui sont considérées. Puis, au niveau *méso*, les interactions avec des acteurs supplémentaires sont pris en considération, en l'occurrence, il s'agit ici des organisations locales selon la vision de Chandler and Vargo (2011). Le niveau *macro* s'envisage à travers les relations avec les organisations nationales ou multinationales (Akaka et al., 2013). Si nous faisons le parallèle avec nos travaux de recherche, nous pouvons considérer qu'ils se sont pour l'instant principalement situés à un niveau *micro* et que nous nous dirigeons vers une approche *méso* avec l'étude d'acteurs à un niveau local comme les associations de commerçants, les managers de centre-ville, les fédérations du commerce. L'approche *macro* consistant à étudier l'influence des institutions nationales (l'Etat, les ministères) peut s'envisager dans une perspective à plus long terme.

L'apport de ce cadre d'analyse pour envisager nos perspectives de recherche est triple. En premier lieu, il permet de sortir du modèle linéaire de relations entre acteurs et d'appréhender les relations de façon réticulaire, comme le suggèrent Filser et al. (2019) pour comprendre le fonctionnement des canaux de distribution et les relations entre les acteurs du canal. Ainsi, selon l'approche des écosystèmes de service, le niveau *macro* composé des institutions politiques n'est plus considéré comme exogène mais comme endogène aux processus de création de valeurs. En second lieu, cette approche s'intéresse aux effets de l'architecture multi-niveaux, qui peut contraindre le système. L'un ou l'autre de ces niveaux d'interaction peut impulser de

<sup>84</sup> Un terme connexe, l'écosystème, retranscrit les mêmes principes. Ainsi, l'écosystème est une organisation structurée (d'un secteur d'activité par exemple) dans laquelle les différents acteurs (entreprises, fournisseurs, institutions, etc.) sont reliés par un maillage fort leur permettant d'interagir efficacement ; <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9cosyst%C3%A8me/27682>

la stabilité ou du changement. Enfin, il permet de porter l'attention du chercheur sur la manière avec laquelle la valeur est créée ou co-créée à chaque niveau d'interaction afin d'identifier les potentielles sources de conflits ou d'ententes.

Grâce à ce cadre, nous voyons aisément comment transposer ces principes au contexte de la création de valeur économique et sociale au sein d'un territoire. Elle permet de prendre en considération un ensemble de parties prenantes s'influençant mutuellement et influençant *in fine* les décisions prises pour la dynamique commerciale au sein des territoires. En effet, outre le projet sur le management du centre-ville que nous pensons déjà faire l'objet d'une approche systémique à un niveau *meso*, nous pouvons envisager la mise en œuvre de cette approche à travers le projet de doctorat de Mme Alizée Roux portant sur l'éco-conception digitale, pratique visant à réduire ses impacts sur l'environnement (« *la dette naturelle* » (Shu-Yang et al., 2004, p. 103) sans diminuer la satisfaction humaine (Luttrupp & Lagerstedt, 2006). De façon plus concrète, ce projet de recherche vise à donner des pistes aux entreprises sur la manière avec laquelle elles peuvent rendre leurs outils de communications digitaux plus écoresponsables. De nombreux acteurs doivent être pris en considération car l'éco-conception pose une question d'ordre sociétal sur les enjeux de développement durable et de disponibilité des ressources. Cela concerne aussi bien les pouvoirs publics, qui peuvent être à l'initiative de dispositifs visant à rendre les autres parties prenantes (consommateurs et entreprises, fédérations, associations) plus vigilantes quant à l'impact environnemental de leurs pratiques et actes. Le sujet concerne bien évidemment les entreprises dont l'intérêt est à la fois de répondre à ces enjeux environnementaux pourvu qu'ils ne nuisent pas à leur bon développement économique. Il concerne également les consommateurs, qui perçoivent les changements et peuvent y être sensibles en ne consultant plus ces outils car ces derniers ne sont plus perçus comme attractifs.

Comme semble le suggérer un certain nombre d'auteurs (Akaka et al., 2013; Derbaix & Pham, 1989; Johnson & Onwuegbuzie, 2004), l'utilisation d'une approche multi-méthodes ou mixte semble presque impérative pour appréhender l'approche systémique. Chaque méthode comporte des inconvénients qui peuvent être dépassés grâce aux avantages d'une autre. Nous partageons cette vision de la mobilisation d'une pluralité de méthodes en considérant les approches qualitative et quantitative comme complémentaires. Une telle démarche devrait permettre de rassembler les approches méthodologiques (qualitative, quantitative) et de décroïsonner les sciences s'intéressant à la création de valeur économique sur le territoire. C'est ce que nous avons déjà tenté de faire en croisant les perspectives de chercheurs issus des disciplines de la géographie, de l'histoire et de la sociologie. Mais nous pouvons encore aller plus loin en posant un regard sur l'apport de nombreuses autres sciences. Nous pensons notamment au concept de « jumeaux numériques » empruntés aux sciences de l'ingénieur pour envisager le metaverse comme un nouveau canal de distribution ou encore aux apports de la philosophie pour investiguer la place des robots dans la sphère marchande. Pour ce qui est du décroïsonnement des méthodologies, que nous avons tenté de faire avec plusieurs projets, là aussi, nous pensons que nous pouvons aller encore plus loin.

Nous venons d'évoquer des perspectives de nature conceptuelle et méthodologique orientées vers une approche systémique. Il nous paraît également important de préciser que les recherches dans le contexte du commerce et de la distribution sur lequel nous avons travaillé depuis nos études doctorales démarrées en octobre 2007 restera notre fil rouge. Notre intérêt pour ce secteur est central dans le cadre de nos recherches, de l'encadrement doctoral (nous avons co-encadré les travaux de recherche de deux doctorants sur ce thème), de notre implication dans des missions collectives (nous sommes membre du bureau restreint et trésorière depuis fin 2022 de l'association scientifique française spécialisée dans les recherches sur le commerce et la

distribution, Association Etienne Thil), ou de nos activités pédagogiques. Outre la responsabilité pédagogique d'une licence professionnelle préparant aux métiers de managers de rayon que nous avons assurée pendant plus de cinq ans, nous œuvrons actuellement pour ouvrir un parcours « Marketing et Communication du Point de Vente » au sein du master Marketing, Vente. Ce fil rouge suivi dans l'ensemble de nos activités d'enseignant-chercheur nous permet de développer une expertise dans ce secteur d'activité, d'être sollicitée par des enseignes de distribution pour participer à des séminaires, ou d'être régulièrement interviewée par des journalistes dans la presse quotidienne nationale ou la presse spécialisée sur des sujets en lien avec le commerce et la distribution.

### **3. Encadrement de recherches doctorales et perspectives de diriger des recherches**

L'objectif de la présentation d'un projet d'habilitation est de pouvoir envisager la direction de thèses de doctorat seule ou en collaboration avec des collègues ou encore, par le biais d'un dispositif de cotutelle. Ce travail de réflexion qu'il nous a été permis de réaliser nous conduit à présenter les activités que nous avons réalisées dans le cadre de l'encadrement de recherches doctorales et de la formation doctorale (3.1) puis d'exposer la manière avec laquelle nous envisageons l'encadrement de recherches doctorales en structurant notre réflexion autour de trois phases : le recrutement de candidats, pour laquelle nous réfléchissons à l'identification des potentiels candidats à la thèse (3.2), la phase d'encadrement, avec la question du style d'encadrement et du management d'un projet doctoral sur le long terme (3.3), et enfin la phase post-doctorat, avec les réflexions portant sur l'accompagnement à la préparation de l'avenir professionnel (3.4).

#### ***3.1 Nos activités d'encadrement de recherches doctorales et de formation doctorale***

Les activités de recherche que nous avons développées jusqu'à présent nous ont permis d'acquérir une certaine expérience d'encadrement. Nous avons eu l'honneur de co-diriger avec Monsieur le Professeur Renaud Garcia-Bardidia, la thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de Monsieur Loïc Comino et avons l'honneur de co-diriger actuellement celle de Madame Bendjaballah-Khelifi avec Monsieur le Professeur Christian Dianoux<sup>85</sup>. La thèse de doctorat de M. Comino intitulée « La numérimorphose des courses ordinaires : une approche par les usages » a été préparée en 4 ans (2013-2017) sans financement. M. Comino a soutenu sa thèse le 14 novembre 2017 et a été qualifié aux fonctions de Maître de Conférences en 2018. Il a rejoint l'UFR Arts, Lettres & Langues de Nancy et le laboratoire CEREFIGE en 2018. Son travail doctoral a été récompensé avec l'obtention du prix de la meilleure thèse en marketing 2018 décerné par l'Association Française de Marketing. Tout au long de la thèse, nous avons cherché à porter l'attention de Monsieur Loïc Comino sur les modèles théoriques faisant figure de référence en matière de distribution et cherché à aiguïser son attention sur des pratiques de consommation considérées comme « ordinaires » (Barth et Antéblian, 2010). Nous sommes ravie de poursuivre notre collaboration sur la valorisation d'une partie des résultats de ses travaux de recherche sur la pratique des courses alimentaires permettant ainsi de faire se rejoindre les courants de la sociologie de la consommation et ceux de la distribution.

En septembre 2020, nous avons été associée en tant que co-directrice avec Monsieur le Professeur Christian Dianoux à l'encadrement de la thèse de Doctorat de Madame Madiha

---

<sup>85</sup> Le Conseil Scientifique de l'Université de Lorraine nous avait accordé une Autorisation à Co-diriger une Thèse (ACT) pour le co-encadrement de ces deux projets doctoraux.

Bendjaballah-Khelifi qui a été sélectionnée pour réaliser le programme CEFAG 2022<sup>86</sup>. Ce programme lui a permis de réaliser un séjour de recherche de deux mois (co-financé par le programme DrEAM de l'Université de Lorraine) auprès du renommé Professeur John Ford à l'Université Old Dominion de Norfolk aux Etats-Unis. Nous avons encouragé Mme Bendjaballah-Khelifi à s'intéresser aux relations clients-vendeurs, faisant écho à nos travaux de recherche sur le comportement de fréquentation des points de vente et sur les stratégies des distributeurs. Elle a par ailleurs obtenu en juin 2023 le prix jeune chercheur décerné par l'Institut de la Ville et du Commerce, et le Laboratoire de géographie de l'Université Panthéon-Sorbonne, Ladyss sur un travail de recherche portant sur les plateformes collaboratives de commerçants de centre-ville en collaboration avec sa co-directrice de thèse et deux autres chercheurs de l'Université de Lorraine et de l'Université de Montpellier. Elle a par ailleurs reçu en 2023 le prix de la meilleure communication décerné par la Fédération du Commerce et de la Distribution lors du 26<sup>ème</sup> colloque scientifique Etienne Thil. Les travaux de recherche qu'elle mène avec brio depuis 2020, sans financement, lui permettent d'envisager une soutenance de thèse de Doctorat prévue le 06 décembre 2023.

En ce qui concerne les diverses activités de l'écosystème entourant un projet doctoral, nous avons été sollicitée pour être rapporteur d'une thèse PhD délivrée par ICN Business School sous la direction de Monsieur Maxime Koromyslov et soutenue publiquement le 14 décembre 2022. Par ailleurs, nous faisons actuellement partie du comité de suivi individuel de Mme Yang Xingming sous la direction de Madame Souad Djelassi, Université de Lille et sous la codirection de Mme Marion Garnier, Grenoble Ecole de Management. Pour ce qui concerne l'encadrement de mémoires, nous avons co-encadré avec Monsieur le Professeur Kacha le mémoire d'une étudiante en Master Métiers du Conseil et de la Recherche qui vient de débiter en septembre 2023 un projet de thèse de Doctorat avec un financement par contrat doctoral. Nous avons co-encadré deux mémoires de recherche rédigés en anglais avec Monsieur Marcel van Birgelen à l'Université de Nimègue (Pays-Bas) et nous encadrons depuis trois ans une dizaine de mémoires d'étudiants en deuxième année de Master Marketing, Vente à l'IAE de Metz. Certains de ces mémoires sont co-encadrés avec Messieurs les Professeurs Jan Schuman et Dirk Totzek de l'Université de Passau (Allemagne), dans le cadre de la co-responsabilité d'un double diplôme franco-allemand spécialisé de Master Gestion des Affaires et Master Marketing, Vente.

Ces dernières années, nous avons cherché à nous impliquer plus fortement dans la formation des doctorants en proposant un séminaire méthodologique aux doctorants (ainsi qu'aux collègues) de l'équipe Marketing du laboratoire CEREFIGE sur la conduite d'une revue systématique de littérature qui s'est tenue en octobre 2022. Nous avons également réalisé un séminaire doctoral en anglais sur deux jours auprès d'une petite dizaine d'étudiants en doctorat à l'Université de Passau (Allemagne) sur le même thème en juin 2023. Par ailleurs, chaque année en décembre se tient une journée des doctorants des quatre équipes thématiques du laboratoire CEREFIGE qui est une occasion pour les étudiants de première ou deuxième année de présenter l'état d'avancement de leurs travaux et de bénéficier de l'écoute et des conseils des chercheurs du laboratoire. Nous tentons de nous rendre disponible chaque année pour participer à cette journée permettant de rencontrer et d'échanger avec les doctorants du laboratoire.

Le travail rétrospectif que nous avons mené nous conduit tout naturellement à réfléchir à la manière avec laquelle nous envisageons l'encadrement doctoral. Dans un contexte de crise de

---

<sup>86</sup> Programme d'études doctorales approfondies en gestion qui offre aux candidats sélectionnés au plan national la possibilité d'accroître leurs connaissances et leurs aptitudes à la recherche et à la publication.



vocation vers l'enseignement<sup>87</sup>, de baisse structurelle du nombre de doctorants en sciences de gestion (Des Garets, 2021, p.8)<sup>88</sup> et de difficulté de valorisation du diplôme de doctorat hors des murs des universités et écoles<sup>89</sup>, force est de constater que des actions de communication doivent être mises en œuvre pour identifier des candidats à la thèse et susciter l'envie de faire de la recherche et d'embrasser une carrière d'enseignant-chercheur, et ce, auprès de différents publics-cibles (étudiants, professionnels, enseignants du second degré). Se posent ainsi plusieurs questions : Comment identifier les potentiels candidats à la thèse ? Comment encadrer le travail d'un doctorant ? Comment préparer au mieux les doctorants pour leur avenir professionnel ? Quel est le rôle d'un directeur de thèse ? Nous tentons d'apporter des réponses à ces questionnements dans les sous-sections qui suivent.

### ***3.2. Le recrutement de candidats à la thèse de Doctorat***

Le premier vivier de recrutement est celui des étudiants que nous côtoyons dans le cadre de nos enseignements et de la responsabilité pédagogique en Master Marketing, Vente à l'Université de Lorraine. Certains indicateurs d'un attrait potentiel pour la recherche peuvent nous aiguiller comme la curiosité intellectuelle, le goût pour l'analyse, l'esprit critique, l'investigation en profondeur de sources d'informations permettant de répondre à une problématique. Mais il est également possible de développer un intérêt à la recherche avec des pédagogies innovantes. A titre d'exemple, nous proposons aux étudiants du Master Marketing, Vente de l'IAE de Metz de créer une vidéo destinée à un public de non spécialiste expliquant de façon simple et vivante le contenu d'un chapitre d'ouvrage ou d'un article de recherche publié dans une revue scientifique. Par ailleurs, le mémoire que nos étudiants rédigent en 2<sup>ème</sup> année de Master Marketing, Vente est aussi une occasion pour ces derniers de pratiquer la recherche et d'identifier si cet exercice répond à leurs envies. En outre, nous participons depuis 4 ans à l'organisation d'une journée de découverte à la recherche auprès des étudiants du M1 Master Marketing, Vente à l'IAE de Metz qui s'est transformée cette année en une semaine consacrée à la recherche à laquelle les étudiants de M1 et M2 ont participé. Ce moment d'échange nous donne l'occasion de présenter nos travaux de recherche ainsi que les parcours académiques de collègues enseignant-chercheur et d'identifier de potentiels candidats pour une intégration en Master 2 Métiers du Conseil et de la Recherche (MCR). Les étudiants d'autres établissements français et étrangers constituent un second vivier. Des co-directions ou co-tutelles peuvent s'envisager au travers des échanges et des collaborations avec des chercheurs. Nous pensons notamment à des cotutelles franco-allemandes faisant suite au double diplôme Master Gestion des Affaires et Marketing, Vente entre l'Université de Passau en Allemagne et l'IAE de Metz. Un troisième vivier se situe au sein des établissements d'enseignement. Les enseignants agrégés et certifiés peuvent ressentir à un moment de leur carrière l'envie de s'épanouir professionnellement à travers la réalisation de projets scientifiques. Ce fût notamment le cas pour Mme Bendjaballah-Khelifi, qui a souhaité poursuivre une carrière dans la recherche après plusieurs années en qualité de professeur agrégé du second degré. Enfin, un dernier vivier de potentiels candidats sont les personnes exerçant une fonction en marketing au sein d'une organisation et souhaitant envisager une reconversion dans l'enseignement et la recherche.

<sup>87</sup> <https://www.univ-rouen.fr/actualites/declassement-manque-de-reconnaissance-ces-enseignants-qui-veulent-changer-de-metier/>

<sup>88</sup> <https://www.fnege.org/publications/observatoire-des-theses-2021-parution-2022/>

<sup>89</sup> Le diplôme de doctorat en sciences de gestion est faiblement valorisé en France dans les entreprises privées, aussi bien du point de vue de la rémunération que du niveau des missions proposées, rémunération en France alors qu'en Allemagne, d'après nos connaissances, nombreux sont les doctorants à poursuivre une carrière non-académique.

### ***3.3. L'encadrement doctoral et le style de management***

Savoir former un doctorant s'acquière avec l'expérience comme le suggère Mintzberg (2011) lorsqu'il aborde le management de personnes, mais aussi en se formant. Ainsi, avons-nous participé à une formation sur l'encadrement de thèse en décembre 2022 organisée par l'Université de Lorraine. Cette formation fût l'occasion de prendre le temps de réfléchir à la gestion de l'accompagnement d'un projet doctoral avec comme fil conducteur la logique de développement des compétences. De façon non exhaustive, voici les compétences qui nous semblent refléter la formation doctorale : les compétences techniques (communication écrite et orale, pédagogique, planification), les compétences transverses (esprit critique, analyse, synthèse), le savoir-être (persévérance) et les aptitudes et qualité (rigueur, ouverture d'esprit, force de persuasion, autonomie).

Former un doctorant c'est transmettre un savoir-faire technique en termes de conduite d'un projet de recherche (réaliser une revue de littérature, analyser les données), de valorisation de la recherche (rédiger une communication pour un colloque, un article de recherche, répondre aux commentaires des lecteurs, savoir rendre intelligible ses travaux de recherche auprès d'un public large) et de méthode de travail (planifier le temps de travail, respecter ses engagements). La maîtrise des langues étrangères, notamment l'anglais nous semble fondamentale. Aussi, pour consolider ces connaissances, il nous paraît nécessaire de conduire les doctorants vers l'écriture scientifique en anglais. Pour ce faire, la réalisation de mobilité internationale nous semblent appropriée, et ce d'autant plus si cette mobilité peut se réaliser à l'aide de bourses à la mobilité internationale, comme la bourse DrEAM dans le cadre de l'initiative Lorraine Université d'Excellence. Il faut également veiller à ce que le doctorant s'intègre dans une équipe mais aussi dans une communauté de chercheurs et comprenne l'importance de faire partie d'un réseau de chercheur, de communiquer dans des colloques scientifiques mais aussi à des conférences professionnelles et de côtoyer des décideurs. Former un doctorant c'est enfin le sensibiliser à l'éthique de la recherche, lui transmettre des valeurs telles que l'honnêteté intellectuelle, l'intégrité et la rigueur scientifique ce qui lui seront utiles pour le reste de sa carrière.

Il est également nécessaire de s'assurer que le doctorant puisse effectuer son travail dans de bonnes conditions matérielles (contrat doctoral, emploi ou contrat CIFRE). Le doctorant doit également avoir pleinement conscience des conditions d'accès aux ressources financières (financement de participation à des congrès, de collectes de données, de logiciels d'analyse) et être acteur de son projet doctoral. S'assurer des bonnes conditions psychologiques du doctorant est également indispensable. Il faut pouvoir prendre le temps de s'entretenir de façon régulière avec lui ou elle sur l'avancement de son travail. Il faut également savoir être à l'écoute si la personne rencontre des difficultés au cours de son travail pour éventuellement le guider vers des solutions.

Lorsqu'il s'agit de former une personne, il peut être utile de s'interroger sur la manière d'encadrer un projet doctoral. Ainsi, pouvons-nous faire le parallèle avec les travaux séminaux sur les styles de management et de leadership d'auteurs comme Argyris (1995), Blake and Mouton (1964), Greenleaf (1970) ou encore Mintzberg (2011). Le manager doit contribuer à amener les personnes à donner le meilleur d'elles-mêmes dans le but qu'elles puissent mieux agir conduisant à ce qu'Argyris (1995) nomme le succès psychologique. Pour conduire un individu vers l'accomplissement de sa tâche, le manager peut mobiliser plusieurs types de

compétences, qui font se dessiner son style de management et de leadership<sup>90</sup>. Mais encore faut-il qu'il sache identifier quel type de manager il est. En prenant appui sur les profils de management proposés par Blake et Mouton (1964) le « management de proximité » semble bien définir notre vision de la relation entre un directeur de thèse et un doctorant, à la fois soucieux que la personne réalise la tâche à accomplir tout en cherchant à créer un climat de confiance en faisant preuve d'écoute. Par ailleurs, le contexte de la direction d'une thèse de doctorat s'applique selon nous à la pratique d'un « *servant leadership* » (Greenleaf, 1970, 2002), un leader aux services des autres, fondée sur la confiance, l'empathie, l'éthique et le soutien. Il accompagne ceux qu'il dirige et cherche des solutions pour les rendre autonome. Luc (2004 et 2014) résume le leader aux services des autres à partir de six rôles. Nous en retiendrons quatre. Le directeur de thèse peut ainsi être considéré comme un *coach* qui instruit pour permettre l'acquisition de connaissances ou de compétences spécifiques. Il s'agit également d'un *challenger*, qui met au défi le doctorant et l'amène à se surpasser. On peut le qualifier également de passeur, qui met en rapport le doctorant avec d'autres personnes qui ont une importance potentielle. Enfin, le directeur se rapproche d'un modèle que Xuereb (2014) qualifie aussi de mentor, qui inspire par ses valeurs, ses comportements, ses réalisations. Cette notion de service fait écho à une expression que nous nous rappelons de notre directeur de thèse, qui ne cessait de nous répéter qu'il était « notre humble serviteur ». Et comme l'indique Mintzberg and Fréry (2014), il faut trouver un juste milieu entre la « sur-direction » et le « sous management ». L'objectif est ainsi de trouver cet équilibre entre développement de l'autonomie du doctorant et le cadrage du projet scientifique. Cela repose sur des échanges construits et réguliers sur les objectifs des différentes parties prenantes (le directeur de thèse, le co-directeur, le doctorant, les collectivités publiques si financement, ou l'entreprise si CIFRE).

### **3.4. La phase post-doctorat**

Lorsque la fin de la rédaction de la thèse approche, le directeur doit aider à les préparer au mieux les doctorants à leur avenir professionnel, et de rappeler que « *la carrière d'un enseignant-chercheur débute traditionnellement par l'écriture d'une thèse et l'obtention d'un doctorat. Ce premier travail de recherche constitue néanmoins plus une étape qu'un aboutissement. Au-delà de la réalisation d'une thèse, il est donc nécessaire d'envisager et de planifier le futur* » (Xuereb, 2014, p.594). La réflexion sur l'après-thèse doit porter sur trois volets : la valorisation du travail doctoral, la stratégie de production scientifique et le choix de carrière. Que le futur docteur se destine ou non à une carrière académique, il est indispensable que le travail doctoral soit valorisé sous quelle forme que cela soit, articles dans des revues scientifique mais également dans d'autres supports adressés à un public plus large (ouvrages, chapitres dans des ouvrages collectifs, articles sur des plateformes médias, voire création de contenus, par exemple des vidéos pour expliquer les principaux résultats de leur recherche). Il nous semble également nécessaire que le directeur favorise la réflexion du futur docteur autour de la stratégie de production scientifique et de publications à court et moyen terme, avec comme suggestion de s'orienter dans un premier temps vers la valorisation du travail doctoral et d'y ajouter petit à petit de nouveaux projets en collaboration avec des chercheurs en lui suggérant de garder une attention sur le fil rouge de ces travaux de recherche qui permettra d'envisager à plus long terme la préparation d'une habilitation à diriger les recherches. Enfin, il s'agit de donner à voir l'environnement dans lequel se situe le travail du chercheur (sa place au sein de l'établissement et des instances nationales, les organes décisionnels), expliquer le fonctionnement du système universitaire. La voie universitaire ne constituant pas la seule issue,

---

<sup>90</sup> Précisons que selon Mintzberg (2011), il n'y a pas de distinction sur le plan pratique entre leader et manager car selon la conception, un individu ne peut être durablement sous les ordres de quelqu'un qui ne manage pas.



il sera nécessaire de présenter les différentes voies de carrières possibles en termes de métier (académique ou entreprise) de contexte d'exercice du métier d'enseignant-chercheur (université ou école de commerces), et de lieu géographique (France ou étranger). Nous espérons enfin que la relation entamée lors du travail de doctorat se poursuivra durant la carrière académique du chercheur, que ce soit en continuant à réaliser des recherches communes ou simplement en gardant le lien car comme le souligne Xuereb (2014, p.594), « *la nature, la qualité et l'intensité des échanges qui s'établiront entre directeur de recherche et jeune chercheur auront une influence sensible sur l'ensemble de la carrière de ce dernier* ».

Alors que nous rédigeons les dernières lignes de cette notice, permettez-nous de souligner que nous aurons plaisir à poursuivre l'encadrement de doctorants, pour les former à développer leur intégrité scientifique, leur esprit d'analyse et leur esprit critique, leur rigueur, et leur curiosité intellectuelle afin qu'ils soient les mieux armés pour travailler en entreprise ou dans le monde académique. Les responsabilités d'un directeur de thèse sont conséquentes. Il forme les collègues, les salariés et les entrepreneurs de demain. Une aventure sans fin, riche et passionnante, que nous espérons mener encore de nombreuses aux côtés de nos collègues !

## **LISTE DES ENCADRÉS, DES FIGURES ET DES TABLEAUX**

Encadré 1 : Liste et numéros des recherches que nous avons menées et qui sont mobilisées dans cette notice pour illustrer notre propos .....	24
Figure 1 : Structure de la notice .....	23
Figure 2 : Positionnement des consommateurs et des enseignes de distribution en matière d'omni-canal.....	62
Tableau 1 : Présentation synoptique des approches méthodologiques mobilisées dans nos recherches.....	15
Tableau 2 : Typologie des technologies adaptée de Ahearne & Rapp (2010) .....	50
Tableau 3 : Typologie des nudges reposant sur le modèle de persuasion Lisa Q de Derbaix et Grégory (1994) et exemples d'application avec les employés et les clients.....	57
Tableau 4 : Synthèse des atouts du marché au regard du triptyque ADN et des piliers du développement durable .....	80

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abed, M. (2020). Understanding the effects of smart in store technology on the shopping experience dimensions: An application to connected stores. 14. International Marketing Trends Conference,
- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.
- Ahearne, M., & Rapp, A. (2010). The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 111-120.
- Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2013). The complexity of context: A service ecosystems approach for international marketing. *Journal of international marketing*, 21(4), 1-20.
- Allain, M.-L., & Épaulard, A. (2023). Petits commerces : déclin ou mutation ? *Notes du conseil d'analyse économique*, 77(2), 1-12. <https://doi.org/10.3917/ncae.077.0001>
- Allal-Chérif, O., & Favier, M. (2008). Le modèle économique des places de marché électroniques: du transactionnel au collaboratif. *Revue française de gestion*(2), 161-173.
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of managerial psychology*, 10(6), 20-26.
- Arndt, A., Evans, K., Landry, T. D., Mady, S., & Pongpatipat, C. (2014). The impact of salesperson credibility-building statements on later stages of the sales encounter. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(1), 19-32.
- Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Jones, M. A., Tugut, M., & Gabler, C. B. (2014). Regulatory focus intensity and evaluations of retail experiences. *Psychology & Marketing*, 31(11), 958-975.
- Aronson, E., Willerman, B., & Floyd, J. (1966). The effect of a pratfall on increasing interpersonal attractiveness. *Psychonomic Science*, 4(6), 227-228.
- Azuma, R. T. (1997). A survey of augmented reality. *Presence: teleoperators & virtual environments*, 6(4), 355-385.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.
- Bachelard, M. (1983). Les marchés de détail en Indre-et-Loire: leur rôle dans l'organisation de l'espace. *Norois*, 117(1), 57-85.
- Badot, O., & Paché, G. (2005). Vers une rhétorique de l'infra-ordinaire en grandes surfaces: des modèles logistiques à repenser? *Actes des 10e Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 22-41.
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of interactive marketing*, 19(2), 12-30.
- Barth, I., & Antéblian, B. (2010). Comprendre les courses ordinaires: enjeux et implications pour les grandes surfaces alimentaires. *Décisions Marketing*, 49-61.
- Bartoli, A., & Blatrix, C. (2022). *Le Grand Livre du management public: Performance et sens, modernisation et évaluation, défis et logique d'action*. Dunod.
- Becot, F., Conner, D., Nelson, A., Buckwalter, E., & Erickson, D. (2014). Institutional demand for locally-grown food in Vermont: Marketing implications for producers and distributors. *Journal of Food Distribution Research*, 45(2), 99-117.
- Begley, S., Hancock, B., Kilroy, T., & Kohli, S. (2019). Automation in retail: An executive overview for getting ready. *McKinsey & Company Retail Insights*.
- Belk, R. W. (1974). An Exploratory Assessment of Situational Effects in Buyer Behavior. *Journal of marketing research*, 11(2), 156. <https://doi.org/10.2307/3150553>

- Belk, R. W. (1975). Situational Variables and Consumer Behavior. *The Journal of consumer research*, 2(3), 157-164. <https://doi.org/10.1086/208627>
- Belvaux, B. (2004). *Recherche d'information et achat dans un environnement multi-canal. Le cas du "click and mortar"* Université de Bourgogne].
- Belvaux, B. (2006). Du e-commerce au multi-canal les différentes implications d'internet dans le processus d'achat du consommateur. *Revue française du marketing*(209), 49.
- Belvaux, B., & Notebaert, J.-F. (2018). *Crosscanal et Omnicanal-2e éd.: La digitalisation de la relation client*. Dunod.
- Benavent, C. (2016). *Plateformes. Sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux... Comment ils influencent nos choix*. FYP éditions.
- Bendjaballah, M., & Dianoux, C. (2020). La perception du vendeur connecté par le client. Une approche exploratoire à partir de la valeur de magasinage. Colloque Marketing Digital,
- Bendjaballah, M., Dianoux, C., & Heitz-Spahn, S. (2023). Quand le client interagit avec un vendeur équipé d'un assistant de vente mobile: le rôle médiateur du jugement de chaleur humaine et compétence du vendeur perçue par le client. 22ème Colloque du Marketing Digital,
- Bessière, J., & Annes, A. (2018). L'alimentation au cœur des sociabilités ville-campagne. L'exemple des marchés fermiers comme formes d'interactions entre populations agricoles et touristiques. *Anthropology of food*(13).
- Bettman, J. R. (1979). *An Information Processing Theory of Consumer Choice*. Addison Wesley.
- Biocca, F. (1992). Virtual reality technology: A tutorial. *Journal of communication*, 42(4), 23-72.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Meuter, M. L. (2002). Implementing successful self-service technologies. *Academy of management perspectives*, 16(4), 96-108.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Co*, 350.
- Bloch, P. H., & Richins, M. L. (1983). A theoretical model for the study of product importance perceptions. *Journal of Marketing*, 47(3), 69-81.
- Blumenthal-Barby, J. S., & Burroughs, H. (2012). Seeking better health care outcomes: the ethics of using the "nudge". *The American Journal of Bioethics*, 12(2), 1-10.
- Blut, M., Wang, C., Wunderlich, N. V., & Brock, C. (2021). Understanding anthropomorphism in service provision: a meta-analysis of physical robots, chatbots, and other AI. *Journal of the Academy of Marketing science*, 49, 632-658.
- Boesen-Mariani, S., Gomez, P., & Gavard-Perret, M.-L. (2010). L'orientation régulatrice: un concept prometteur en marketing. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 25(1), 87-106.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K., & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of service management*, 24(3), 245-267.
- Boudkouss, H., & Djelassi, S. (2020). Les technologies interactives en magasin. Colloque du Marketing digital,
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3.
- Bourlakis, M., & Papagiannidis, S. (2008). *Examining the intertwined spatial relationships in food retailing: The case of Second Life*.
- Bourlakis, M., Papagiannidis, S., & Li, F. (2009). Retail spatial evolution: paving the way from traditional to metaverse retailing. *Electronic commerce research*, 9, 135-148.

- Broeckelmann, P., & Groeppel-Klein, A. (2008). Usage of mobile price comparison sites at the point of sale and its influence on consumers' shopping behaviour. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(2), 149-166.
- Cadario, R., & Chandon, P. (2020). Effectiveness and Acceptance of Healthy Eating Nudges. *ACR North American Advances*.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 36, 169-208.
- Carrel, C., Gavard-Perret, M.-L., & Caldara, C. (2023). Facteurs d'efficacité des nudges verts pour des comportements plus éco-responsables—Revue systématique et pistes de recherche. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 07673701231166863.
- Cawley, J., Sweeney, M. J., Sobal, J., Just, D. R., Kaiser, H. M., Schulze, W. D., Wethington, E., & Wansink, B. (2015). The impact of a supermarket nutrition rating system on purchases of nutritious and less nutritious foods. *Public health nutrition*, 18(1), 8-14.
- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing theory*, 11(1), 35-49.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@ n@ gement*, 14(2), 119-156.
- Chiffolleau, Y., Akermann, G., & Canard, A. (2017). Les circuits courts alimentaires, un levier pour une consommation plus durable? *Terrains travaux*, 31(2), 157-177.
- Chiva, I. (1980). Les places marchandes et le monde rural. *Études rurales*(78/80), 7-13.
- Christ-Brendemühl, S., & Schaarschmidt, M. (2020). The impact of service employees' technostress on customer satisfaction and delight: A dyadic analysis. *Journal of business research*, 117, 378-388.
- Chui, H.-C., Hsieh, Y.-C., Roan, J., Tseng, K.-J., & Hsieh, J.-K. (2011). The challenge for multichannel services: cross-channel free-riding behaviour. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(2), 268-277.
- Clément, A.-S. (2021). *Les dispositifs digitaux territoriaux (DDT) pour le commerce urbain en France: recension empirique et analyse inductive* Paris 1].
- Cliquet, G., Basset, G., & Picot-Coupey, K. (2018). *Retailing: Management et marketing du commerce*. Dunod.
- Collin-Lachaud, I., & Longo, C. (2014). *Distribution omnicanal: quelles différences intergénérationnelles dans la montée en compétences du consommateur?* Colloque Etienne Thil,
- Collin-Lachaud, I., & Vanheems, R. (2011). Comment le parcours cross-canal du consommateur transforme-t-il son expérience de shopping. Actes du 14ème Colloque Etienne,
- Collin-Lachaud, I., & Vanheems, R. (2016). Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats: exploration de l'expérience de shopping hybride. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 31(2), 43-61.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational behavior and human decision processes*, 69(2), 117-132.
- Crowe, J. A. (2006). Community economic development strategies in rural Washington: Toward a synthesis of natural and social capital. *Rural sociology*, 71(4), 573-596.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.

- Darian, J. C., Wiman, A. R., & Tucci, L. A. (2005). Retail patronage intentions: the relative importance of perceived prices and salesperson service attributes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 15-23.
- Derbaix, C., & Grégory, P. (2004). *Persuasion: la théorie de l'irrationalité restreinte*. Economica
- Derbaix, C., & Pham, M. T. (1989). Pour un développement des mesures de l'affectif en marketing: synthèse des prérequis. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 4(4), 71-87.
- Deslée, A., & Collin-Lachaud, I. (2017). La conduite du changement auprès du personnel en contact d'un magasin dans le cadre de la mutation vers l'omni-canal. 20ème colloque Etienne Thil, Roubaix.
- Dianoux, C., Heitz-Spahn, S., Siadou-Martin, B., Thevenot, G., & Yildiz, H. (2019). Nudge: A relevant communication tool adapted for agile innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 28(1), 7-27.
- Dictionnaire commercial de l'Académie des sciences commerciales* (25/09/2023). <https://academie-des-sciences-commerciales.org/le-dictionnaire-commercial/>
- Djelassi, S., Diallo, M. F., & Zielke, S. (2018). How self-service technology experience evaluation affects waiting time and customer satisfaction? A moderated mediation model. *Decision Support Systems*, 111, 38-47.
- Dopfer, K., Foster, J., & Potts, J. (2004). Micro-meso-macro. *Journal of evolutionary economics*, 14, 263-279.
- Dubuisson-Quellier, S. (2006). De la routine à la délibération: Les arbitrages des consommateurs en situation d'achat. *Réseaux*(1-2), 253-284.
- Dubuisson-Quellier, S., & Plessz, M. (2013). La théorie des pratiques. Quels apports pour l'étude sociologique de la consommation? *Sociologie*, 4(4), 451-469.
- Dupuis, A., & Thorns, D. C. (1998). Home, home ownership and the search for ontological security. *The sociological review*, 46(1), 24-47.
- Ehn, B., & Löfgren, O. (2009). Ethnography in the marketplace. *Culture Unbound*, 1(1), 31-49.
- Elmashhara, M. G., & Soares, A. M. (2019). The impact of entertainment and social interaction with salespeople on mall shopper satisfaction: The mediating role of emotional states. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), 94-110.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1986). *Consumer behavior*. Dryden Press.
- Engel, J. F., Kollat, D. T., & Blackwell, R. D. (1978). *Consumer behavior* (3rd edition ed.). Dryden.
- Escalon, H., Beck, F., & Bossard, C. (2013). Associations entre la connaissance des recommandations du Programme national nutrition santé et les comportements en matière d'alimentation et d'activité physique. *Revue d'épidémiologie et de Santé Publique*, 61(1), 37-47.
- Felsen, G., Castelo, N., & Reiner, P. B. (2013). Decisional enhancement and autonomy: public attitudes towards overt and covert nudges. *Judgment and Decision making*, 8(3), 202-213.
- Filser, M. (1994). *Le Comportement du consommateur*. Dalloz.
- Filser, M. (1996). Vers une consommation plus affective? *Revue française de gestion*, 41(253), 173-187.
- Filser, M. (2002). Le marketing de la production d'expérience: statut théorique et implications managériales. *Décisions Marketing*, 13-22.
- Filser, M., Des Garets, V., & Paché, G. (2012). *La distribution: organisation et stratégie*. EMS éditions.



- Filser, M., Des Garets, V., & Paché, G. (2020). *La distribution: organisation et stratégie* (3ème ed.). Éditions EMS.
- Filser, M., Henriquez, T., & Frisou, J. (2019). Plateforme contre canal-Quel cadre théorique pour analyser la distribution? *Revue française de gestion*, 45(283), 93-107.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in cognitive sciences*, 11(2), 77-83.
- Flavián, C., Gurrea, R., & Orús, C. (2016). Choice confidence in the webrooming purchase process: The impact of online positive reviews and the motivation to touch. *Journal of Consumer Behaviour*, 15(5), 459-476.
- Flora, J. L., Sharp, J., Flora, C., & Newlon, B. (1997). Entrepreneurial social infrastructure and locally initiated economic development in the nonmetropolitan United States. *The Sociological Quarterly*, 38(4), 623-645.
- Forgan, B. (2020). What robots can do for retail. *Harvard Business Review*, 1.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friestad, M., & Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 1-31.
- Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2009). *Strategor: Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod.
- Gensler, S., Neslin, S. A., & Verhoef, P. C. (2017). The showrooming phenomenon: it's more than just about price. *Journal of interactive marketing*, 38(1), 29-43.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity 1985. *Sociology*. Cambridge: Polity.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford University Press.
- Giebelhausen, M., Robinson, S. G., Sirianni, N. J., & Brady, M. K. (2014). Touch versus tech: When technology functions as a barrier or a benefit to service encounters. *Journal of Marketing*, 78(4), 113-124.
- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS quarterly*, 213-236.
- Goudey, A. (2013). Exploration des effets du degré de technologie perçue du magasin sur le comportement de magasinage. *Revue management et avenir*(5), 15-32.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*.
- Grewal, D., Ahlbom, C.-P., Beitelspacher, L., Noble, S. M., & Nordfält, J. (2018). In-store mobile phone use and customer shopping behavior: Evidence from the field. *Journal of Marketing*.
- Grewal, D., Kroschke, M., Mende, M., Roggeveen, A. L., & Scott, M. L. (2020). Frontline cyborgs at your service: How human enhancement technologies affect customer experiences in retail, sales, and service settings. *Journal of interactive marketing*, 51(1), 9-25.
- Grewal, D., Noble, S. M., Roggeveen, A. L., & Jens, N. (2020). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing science*, 48(1), 96-113.
- Guguen-Gicquel, I., & Thevenot, G. (2020). Le marché, un hyper-lieu au service du marketing de la ville et du territoire. *Décision Marketing*(2), 65-82.
- Guy, C. (2006). *Planning for retail development: a critical view of the British experience*. Routledge.
- Haas, A., & Kenning, P. (2014). Utilitarian and hedonic motivators of shoppers' decision to consult with salespeople. *Journal of Retailing*, 90(3), 428-441.

- Hadi, R., Melumad, S., & Park, E. S. (2023). The Metaverse: A new digital frontier for consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*.
- Hagman, W., Andersson, D., Västfjäll, D., & Tinghög, G. (2015). Public views on policies involving nudges. *Review of philosophy and psychology*, 6, 439-453.
- Hays, R. D., Hayashi, T., & Stewart, A. L. (1989). A five-item measure of socially desirable response set. *Educational and psychological measurement*, 49(3), 629-636.
- Helme-Guizon, A., & Ottmann, M. (2010). Génération Y et marketing: évolution ou révolution? *Décisions Marketing*, 83-86.
- Herrmann, R. O., & Beik, L. L. (1968). Shoppers' movements outside their local retail area. *Journal of Marketing*, 32(4\_part\_1), 45-51.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52(12), 1280.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 1-46). Elsevier.
- Hildebrand, C., & Bergner, A. (2021). Conversational robo advisors as surrogates of trust: onboarding experience, firm perception, and consumer financial decision making. *Journal of the Academy of Marketing science*, 49, 659-676.
- Hilken, T., Keeling, D. I., Chylinski, M., de Ruyter, K., Golf Papez, M., Heller, J., Mahr, D., & Alimamy, S. (2022). Disrupting marketing realities: A research agenda for investigating the psychological mechanisms of next-generation experiences with reality-enhancing technologies. *Psychology & Marketing*, 39(8), 1660-1671.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Holtgraves, T. (2011). Text messaging, personality, and the social context. *Journal of research in personality*, 45(1), 92-99.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior* (Vol. 63). John Wiley.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Agency Costs and the Theory of the Firm. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Joule, R., & Beauvois, J.-L. (1998). La soumission librement consentie: comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire? (*No Title*).
- Kahneman, D. (2012). *Système 1/Système 2: Les deux vitesses de la pensée*. Éditions Flammarion.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge university press.
- Kalyanam, K., & Tsay, A. A. (2013). Free riding and conflict in hybrid shopping environments: Implications for retailers, manufacturers, and regulators. *The antitrust bulletin*, 58(1), 19-68.
- Kaplan, B., & Duchon, D. (1988). Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. *MIS quarterly*, 571-586.
- Kiesler, C. A. (1971). The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief.
- Kim, S. Y., Schmitt, B. H., & Thalmann, N. M. (2019). Eliza in the uncanny valley: Anthropomorphizing consumer robots increases their perceived warmth but decreases liking. *Marketing letters*, 30, 1-12.



- Klaus, P., & Nguyen, B. (2013). Exploring the role of the online customer experience in firms' multi-channel strategy: An empirical analysis of the retail banking services sector. *Journal of Strategic Marketing*, 21(5), 429-442.
- Konuş, U., Verhoef, P. C., & Neslin, S. A. (2008). Multichannel shopper segments and their covariates. *Journal of Retailing*, 84(4), 398-413.
- Kurtaliqui, F. (2019). *Valeur d'usage d'une application mobile et impact sur la relation au point de vente: le cas des applications d'aide à l'achat Angers*].
- Lacan, A. (2020). Le management par les valeurs de trois entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS): une mutuelle, une coopérative et un groupe de prévoyance. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*(1), 94-101.
- Lapassouse-Madrid, C., & Vlad, M. (2016). Courses connectées: un cas de destruction ou de création de valeur pour les clients et les distributeurs. *Décisions Marketing*(84), 43-60.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & De Keyser, A. (2017). "Service Encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of business research*, 79, 238-246.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers, by Kurt Lewin... Translated by Donald K. Adams... and Karl E. Zener*. McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1936). 1936 Principles of topological psychology. New York, McGraw-Hill.
- Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of personality and social psychology*, 75(1), 5.
- Liberman, N., & Trope, Y. (2003). Construal level theory of intertemporal judgment and decision.
- Lin, C.-T., Chiu, H., & Chu, P.-Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of production economics*, 100(2), 285-299.
- Lindblom, C. (1959). E. 1959. "The Science of Muddling Through." *Public administration review*, 19(2), 79-88.
- Longoni, C., & Cian, L. (2020). When do we trust AI's recommendations more than people's. *Harvard Business Review*, 33-38.
- Lush, R. F. (1982). *Management of Retail Enterprises*. Kent.
- Lussier, B., Grégoire, Y., & Vachon, M.-A. (2017). The role of humor usage on creativity, trust and performance in business relationships: An analysis of the salesperson-customer dyad. *Industrial Marketing Management*, 65, 168-181.
- Luttropp, C., & Lagerstedt, J. (2006). EcoDesign and The Ten Golden Rules: generic advice for merging environmental aspects into product development. *Journal of cleaner production*, 14(15-16), 1396-1408.
- Marshall, D. (2005). Food as ritual, routine or convention. *Consumption, markets and culture*, 8(1), 69-85. <https://doi.org/10.1080/10253860500069042>
- Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. the MIT Press.
- Mencarelli, R., & Riviere, A. (2014). La participation du client dans un contexte de self-service technologies: une approche par la valeur perçue. *Revue française de gestion*(4), 13-30.
- Mende, M., Scott, M. L., van Doorn, J., Grewal, D., & Shanks, I. (2019). Service robots rising: How humanoid robots influence service experiences and elicit compensatory consumer responses. *Journal of marketing research*, 56(4), 535-556.

- Mercanti-Guérin, M. (2022). E-commerce et pouvoir des plateformes: quels enjeux environnementaux et éthiques? In.
- Metton, A. (1984). Mireille Bachelard, Foires et marchés en Touraine. *Annales de géographie*,
- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005). Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, 69(2), 61-83.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000). Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64.
- Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Editions Eyrolles.
- Mintzberg, H. (2011). From management development to organization development with Impact. *Od Practitioner*, 43(3), 25-29.
- Mintzberg, H. (2017). *Rééquilibrer la société: Entre le secteur privé, le secteur public et ceux qui agissent différemment*. Maxima.
- Mintzberg, H., & Fréry, F. (2014). *Manager-L'essentiel: Ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux*. Vuibert.
- Moati, P. (2021). *La plateformes de la consommation: peut-on encore contrer l'ascension d'Amazon?*
- Moore, C. T., & Mason, J. B. (1969). A research note on major retail center patronage. *Journal of Marketing*, 33(3), 61-63.
- Morel, J., Butery, L., Lemoine, J.-F., & Badot, O. (2014). Promouvoir les territoires: un problème d'échelle. CIST2014-Fronts et frontières des sciences du territoire,
- Moreno, D. (2017). Pour une législation de l'urbanisme commercial anticipatrices des grandes mutations du commerce ? . In O. Badot & D. Moreno (Eds.), *Commerce et urbanisme commercial*. . EMS Editions.
- Münscher, R., Vetter, M., & Scheuerle, T. (2016). A review and taxonomy of choice architecture techniques. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29(5), 511-524.
- Muro, M., Maxim, R., & Whiton, J. (2020). The robots are ready as the COVID-19 recession spreads.
- Namin, A., & Dehdashti, Y. (2019). A "hidden" side of consumer grocery shopping choice. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 16-27.
- Navarro, A. (2018). Marchés, halles alimentaires et mise en tourisme des lieux en Europe. *Bulletin de l'association de géographes français. Géographies*, 95(95-1), 7-22.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of political economy*, 78(2), 311-329.
- Nelson, P. (1974). Advertising as information. *Journal of political economy*, 82(4), 729-754.
- Nelson, P. (1980). Comments on " The Economics of Consumer Information Acquisition". *The Journal of Business*, 53(3), S163-S165.
- Neslin, S. A. (2022). The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. *Journal of Retailing*, 98(1), 111-132.
- Nicosia, F. M. (1966). *Consumer Decision Process : Marketing and Advertising Implications*. Prentice Hall.
- Nilsson, P. (2016). The influence of related and unrelated industry diversity on retail firm failure. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 219-227.
- Noble, S. M., Haytko, D. L., & Phillips, J. (2009). What drives college-age Generation Y consumers? *Journal of business research*, 62(6), 617-628.
- Ozuduru, B. H., Varol, C., & Ercoskun, O. Y. (2014). Do shopping centers abate the resilience of shopping streets? The co-existence of both shopping venues in Ankara, Turkey. *Cities*, 36, 145-157.

- Pantano, E., & Laria, G. (2012). Innovation in retail process: from consumers' experience to immersive store design. *Journal of technology management & innovation*, 7(3), 198-206.
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of the Academy of Marketing science*, 28(1), 168-174.
- Parment, A. (2013). Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 189-199.
- Patel, J. D., & Shukla, Y. S. (2016). Consumer shopping orientation: identification and characterization of outshoppers. *Journal of Indian Business Research*, 8(1), 43-64.
- Pellat, G., Poujol, F., & Siadou-Martin, B. (2010). L'orientation client du vendeur du point de vue du consommateur: les apports de la théorie de l'attachement. *Revue management et avenir*(1), 246-266.
- Peterson, R. A., Balasubramanian, S., & Bronnenberg, B. J. (1997). Exploring the implications of the Internet for consumer marketing. *Journal of the Academy of Marketing science*, 25, 329-346.
- Phipps, M., & Ozanne, J. L. (2017). Routines disrupted: Reestablishing security through practice alignment. *Journal of Consumer Research*, 44(2), 361-380.
- Plane, J.-M. (2019). *Management des organisations*. Paris, Dunod.
- Poncin, I. (2008). Le comportement multicanal du consommateur est-il une simple évolution ou constitue-t-il une véritable révolution? *Reflets et perspectives de la vie économique*, 47(2), 43-51.
- Punj, G. N., & Stewart, D. W. (1983). An interaction framework of consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 10(2), 181-196.
- Putnam, R. D. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *PS: Political science & politics*, 28(4), 664-683.
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358-369.
- Reid, L. N., Soley, L. C., & Vander Bergh, B. G. (1981). Does source affect response to direct advocacy print advertisements? *Journal of business research*, 9(3), 309-319. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(81\)90024-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(81)90024-2)
- Reisch, L. A., & Sunstein, C. R. (2016). Do Europeans like nudges? *Judgment and Decision making*, 11(4), 310-325.
- Rigby, D. L., & Essletzbichler, J. (2002). Agglomeration economies and productivity differences in US cities. *Journal of Economic Geography*, 2(4), 407-432.
- Roten, Y. S., & Vanheems, R. (2017). To share or not to share a screen: a question of perceived competence. Proceedings of Etienne Thil 2017-20th international conference—Roubaix (France),
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryder, N. B. (1965). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. *American sociological review*, 30(6), 843-861. <https://doi.org/10.2307/2090964>
- Sands, S., Ferraro, C., & Luxton, S. (2010). Does the online channel pay? A comparison of online versus offline information search on physical store spend. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(4), 397-410.
- Schanke, S., Burtch, G., & Ray, G. (2021). Estimating the impact of “humanizing” customer service chatbots. *Information Systems Research*, 32(3), 736-751.

- Schewe, C. D., & Noble, S. M. (2000). Market segmentation by cohorts: the value and validity of cohorts in America and abroad. *Journal of marketing management*, 16(1-3), 129-142.
- Schröder, H., & Zaharia, S. (2008). Linking multi-channel customer behavior with shopping motives: An empirical investigation of a German retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 452-468.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic management journal*, 5(2), 111-128.
- Scott, R. A., & Gillett, P. L. (1973). Tucson Outshoppers, Where they buy and why? *Arizona Review*, 22(2), 1-6.
- Shankar, V. (2018). How artificial intelligence (AI) is reshaping retailing. *Journal of Retailing*, 94(4), vi-xi.
- Sharp, J. S., Agnitsch, K., Ryan, V., & Flora, J. (2002). Social infrastructure and community economic development strategies: The case of self-development and industrial recruitment in rural Iowa. *Journal of Rural Studies*, 18(4), 405-417.
- Shu-Yang, F., Freedman, B., & Cote, R. (2004). Principles and practice of ecological design. *Environmental Reviews*, 12(2), 97-112.
- Shukla, P., & Babin, B. J. (2013). Effects of consumer psychographics and store characteristics in influencing shopping value and store switching. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(3), 194-203.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative Behavior*. Free Press
- Singh, S., Marinova, D., Singh, J., & Evans, K. R. (2018). Customer query handling in sales interactions. *Journal of the Academy of Marketing science*, 46, 837-856.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Son, J., & Lin, N. (2008). Social capital and civic action: A network-based approach. *Social Science Research*, 37(1), 330-349.
- Spreer, P., & Rauschnabel, P. A. (2016). Selling with technology: understanding the resistance to mobile sales assistant use in retailing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(3), 240-263.
- Stone, G. P. (1954). City shoppers and urban identification: observations on the social psychology of city life. *American journal of sociology*, 60(1), 36-45.
- Sunstein, C. R. (2015). The ethics of nudging. *Yale journal on regulation*, 32(2), 413-450.
- Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, 51(2), 86-96.
- Sutherland, L. A., Kaley, L. A., & Fischer, L. (2010). Guiding stars: the effect of a nutrition navigation program on consumer purchases at the supermarket. *The American journal of clinical nutrition*, 91(4), 1090S-1094S.
- Tauber, E. M. (1972). Marketing notes and communications: Why do people shop? *Journal of Marketing*, 36(4), 46-49.
- Tavoularis, G., & Hébel, P. (2017). Fruits et légumes: les Français suivent de moins en moins la recommandation. *Consommation et Modes de vie*, 29, 3-8.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Springer.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2010). *Nudge: la méthode douce pour inspirer la bonne décision*. Éditions Vuibert.
- Thevenot, G. (2014). Des représentations du naturel à la naturalité marchande. *Décisions Marketing*, 11-25.



- Thévenot, G., & Guguen-Gicquel, I. (2019). *Soutenir l'organisation des marchés en centre-ville: une décision dynamisante pour les territoires*.
- Trendel, O. (2008). Chapitre 8. Les mesures implicites. In *A la recherche du consommateur* (pp. 171-192). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.dion.2009.01.0171>
- Van Baal, S., & Dach, C. (2005). Free riding and customer retention across retailers' channels. *Journal of interactive marketing*, 19(2), 75-85.
- Vanheems, R. (2015). *Réussir sa stratégie cross et omni-canal: pour des marques et des entreprises connectées*. EMS Editions.
- Vanheems, R. (2018). Pourquoi certains vendeurs sont déstabilisés par le digital ? In R. Vanheems (Ed.), *Savoir conseiller et vendre à l'ère post-digitale* (pp. 33-37). EMS.
- Vanheems, R. (2022). *Le commerce en devenir: Omnicanal, digitalisation, phygitalisation et après?* Éditions EMS.
- Varanda, M. (2005). La réorganisation du petit commerce en centre-ville: L'échec d'une action collective. *Revue française de sociologie*, 46(2), 325-350.
- Vargo, S. L., & Lush, R. (2004). Evolving a services dominant logic. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & 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.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International journal of research in marketing*, 24(2), 129-148.
- Viejo-Fernández, N., Pérez, M. J. S., & Vázquez-Casielles, R. (2018). Webroomers versus showroomers: are they the same? *Journal of business research*, 92, 300-320.
- Wahlen, S. (2011). The routinely forgotten routine character of domestic practices. *International Journal of Consumer Studies*, 35(5), 507-513.
- Warnaby, G., & Medway, D. (2004). The role of place marketing as a competitive response by town centres to out-of-town retail developments. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(4), 457-477.
- Wilk, R. (2020). The edge of agency: routines, habits and volition. In *Time, consumption and everyday life* (pp. 143-154). Routledge.
- Wilkie, W. L., & Dickson, P. R. (1985). *Shopping for appliances: Consumers' strategies and patterns of information search*. Marketing Science Institute.
- Wind, Y., & Mahajan, V. (2002). Convergence marketing. *Journal of interactive marketing*, 16(2), 64-79.
- Wolburg, J. M., & Pokrywczynski, J. (2001). A psychographic analysis of Generation Y college students. *Journal of advertising research*, 41(5), 33-52.
- Xuereb, J.-M. (2014). Chapitre 19. L'environnement du chercheur. In (4e éd. ed., pp. 593-608). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0593>
- Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions. *Journal of Marketing*.
- Yoo, K., Welden, R., Hewett, K., & Haenlein, M. (2023). The merchants of meta: A research agenda to understand the future of retailing in the metaverse. *Journal of Retailing*.