



B. Business Impact

Changes in Consumer Behavior

Crise du Covid-19 et commerce : Quels futurs impacts possibles sur les comportements des acheteurs et sur les stratégies des distributeurs ?

ESCP Impact Paper No. IP2020-04-FR

Professeur Olivier Badot

ESCP Business School, Directeur Scientifique de la chaire Prospective du Commerce dans la société 4.0

#

Christelle Fournel

ESCP Business School, Coordinatrice de la chaire Prospective du Commerce dans la société 4.0

Chaire Prospective du Commerce dans la société 4.0 – en partenariat avec



Crise du Covid-19 et commerce : Quels futurs impacts possibles sur les comportements des acheteurs et sur les stratégies des distributeurs ?

Olivier Badot
ESCP Business School

Christelle Fournel*
ESCP Business School

Résumé

Cet article exploratoire, produit dans le cadre de la Chaire « Prospective du commerce dans la société 4.0 » soutenue par les entreprises BearingPoint et E.Leclerc, s'intéresse à l'impact potentiel de la crise du Covid-19 sur le secteur du commerce et de la distribution.

A partir d'interviews d'experts, d'articles de presse et de contributions académiques, notamment tirées des recherches de la Chaire, est menée une exploration des possibles impacts de la crise du Covid-19 sur les futurs comportements des acheteurs et sur l'évolution possible du secteur. Un jeu d'hypothèses prospectives et l'identification d'enjeux d'importance pour les opérateurs du secteur en sont extraits. Il en ressort que la crise du Covid-19 pourrait favoriser l'accélération de tendances préexistantes au sein de la population française, telles que le développement du « consommer moins mais mieux » ou la fluidification et la simplification du parcours « phygital » de l'acheteur. Un certain nombre d'effets de cliquet pourraient se produire comme l'augmentation des achats en ligne et en drive de produits de consommation courante et d'épicerie ou le recours aux circuits courts et locaux. Mais, des enjeux importants de mise en œuvre viennent modérer ces possibles mutations du secteur.

Mots clés : Commerce, Covid-19, Phygital, Comportements des acheteurs

*Research fellow, ESCP Business School

ESCP Impact Papers are in draft form. This paper is circulated for the purposes of comment and discussion only. Hence, it does not preclude simultaneous or subsequent publication elsewhere. ESCP Impact Papers are not refereed. The form and content of papers are the responsibility of individual authors. ESCP Business School do not bear any responsibility for views expressed in the articles. Copyright for the paper is held by the individual authors.

Crise du Covid-19 et commerce : Quels futurs impacts possibles sur les comportements des acheteurs et sur les stratégies des distributeurs ?

La pandémie Covid-19 fait émerger une crise à l'échelle mondiale. La notion de crise est associée à une incertitude qui porte sur le présent et l'avenir et à une perte de repères (Libaert, 2018). Dans le cas d'une crise sanitaire comme celle que le monde connaît, la peur naît de la présence d'un élément impalpable, invisible, qui se transmet par le contact et l'air ambiant. Les moyens de prévention mis en place ont entraîné des changements brutaux et imprévus dans les modes de vie, mais aussi dans de multiples secteurs de l'économie, notamment dans la consommation et le commerce.

La Chaire « Prospective du commerce dans la société 4.0 », sous l'égide de la Fondation ESCP, ayant les entreprises BearingPoint et E.Leclerc pour partenaires et qui mène des travaux prospectifs sur les mutations du commerce et de la distribution présentes et à venir, entame des recherches sur les impacts de la crise du Covid-19 sur les comportements futurs des acheteurs et sur le secteur du commerce et de la distribution.

Comme l'énonce Goetzmann (2020) sur la base d'une fine analyse multi-facteurs, même s'il y a fort à croire que la crise sanitaire va changer habitudes et modes de consommation, il est bien trop tôt pour être affirmatif sur le futur.

Mais de quel futur s'agit-il ? S'il est d'usage en matière de travaux prospectifs de poser l'horizon dans le cadre duquel le chercheur travaille (à cinq ans, à dix ans,...), il est peu fréquent de définir un point de départ, d'autant plus s'il est différé. En l'espèce, il s'agit d'un moment où un vaccin contre ce virus sera effectif et où les mesures-barrières auront disparu des lieux publics, notamment des commerces. Il s'agit donc de qualifier le point de départ des hypothèses identifiées par les expressions « une fois la crise du Covid-19 atténuée » ou « post-crise du Covid-19 »... en espérant que cela fasse sens d'un point de vue médical.

L'objectif de cet article est de mener une première et modeste exploration de ces possibles impacts post-crise du Covid-19. L'analyse est conduite grâce à un processus de triangulation d'interviews d'experts, d'articles de presse et de contributions scientifiques, notamment des chercheurs de la Chaire E.Leclerc/Bearing Point.

Crise du Covid-19 : de possibles impacts sur les comportements futurs des acheteurs, entre accélération de tendances et effets de cliquet

Les comportements d'achat durant le confinement

Il convient d'identifier dans un premier temps les principales caractéristiques des comportements d'achat lors de la période de confinement afin de les prendre comme une base de travail et afin de les isoler en tant que telles :

- certaines familles de produits ont été stockés en quantité, notamment le sucre, la farine, les oeufs. Par exemple, du 16 mars au 12 avril, 611 millions d'oeufs ont été vendus aux consommateurs français, soit une hausse de 44 % par rapport à la même période en 2019¹ ;

- la nature et la quantité d'achats peuvent être interprétées d'un point de vue géographique pour plusieurs raisons : 1,5 à 1,7 million de résidents métropolitains ont rejoint leur département de résidence ; 620 000 à 810 000 résidents étrangers de passage en France sont rentrés dans leur pays de résidence et 11% des résidents parisiens se sont réfugiés en province²

Le confinement a eu divers effets sur les achats alimentaires :

- une réduction du circuit d'achat privilégiant les circuits courts, les supérettes et supermarchés de centres-villes (baisse globale des ventes en hypermarchés selon Nielsen), ainsi que la livraison à domicile ou le *click-and-collect*. Ainsi, un article de LSA rapporte que selon Kantar, le chiffre d'affaires de ces formats digitaux a augmenté de 25,5% sur le premier trimestre 2020 par rapport à la même période l'an passé³. Par exemple, Houra.fr a enregistré une hausse des commandes pouvant aller jusqu'à +400% selon les régions. Selon Nielsen France, plus d'un million de foyers supplémentaires ont essayé le *drive* sur la première semaine de confinement, dont près de 500 000 retraités. Monoprix de son côté, a connu une croissance de 900% du nombre d'inscriptions *online* avec plus de 100 000 livraisons à assurer chaque jour⁴ ;

- les achats de produits non alimentaires ont été significativement réduits du fait de la fermeture des magasins physiques, les Français ne se focalisant que sur les biens de première nécessité. Entre mi-mars et mi-mai, le confinement a engendré une perte de 54 Milliards d'euros et trois secteurs concentrent 63% de cette perte : l'automobile (-11,6 milliards d'euros), l'équipement de la maison (-11,5 milliards d'euros) et la restauration (-10,7 milliards d'euros)⁵ ;

- 63% des Français achètent moins de produits non alimentaires en ligne⁶. Le Boncoin, par exemple, a enregistré une baisse de son audience de l'ordre de 30 à 40% les premiers jours de confinement⁷. S'agissant des enseignes du commerce vestimentaire, les ventes sur Internet n'ont pas permis de compenser la perte de chiffre d'affaires en point de vente. La Fédération nationale de l'habillement (FNH) évoque, pour les enseignes adhérentes, une perte de chiffre d'affaires de l'ordre de 40% en 2020⁸.

¹ Voir : LSA (site web). Lundi 4 mai 2020 - 15:35 GMT+ 1 166 words. [Coronavirus] +44 % d'oeufs achetés depuis le début du confinement.

² Voir : INSEE. Communiqué de presse. Population présente sur le territoire avant et après le début du confinement. Premiers résultats (8 avril 2020).

³ Voir : LSA (site web). mardi 5 mai 2020 - 07:18 GMT+ 1 302 words. 62% des Français déclarent privilégier les MDD.

⁴ Voir : LSA (site web). jeudi 7 mai 2020 - 15:40 GMT+ 1 3825 words. Covid-19, l'urgence d'adapter son offre [Tribune La conso demain], Xavier Terlet, spécialiste de l'innovation produits et directeur Général de ProtéinesXTC.

⁵ Voir : LSA (site web). jeudi 7 mai 2020 - 14:28 GMT+ 1 869 words. [Coronavirus] Déjà plus de 54 Mds € de manque à gagner pour le commerce !).

⁶ Voir : Enquête Harris Interactive. Les Zooms de l'Observatoire Cetelem 2020. Thème 2 : Coronavirus : d'aujourd'hui au premier jour d'après. Enquête 2/3 : « Vécu et leçons du confinement : quels changements se dessinent pour le jour d'après ? ». Avril 2020. Magalie Gérard, Directrice adjointe du Département Politique-Opinion Morgane Hauser, Chef de groupe au Département Politique – Opinion Anaïs Prunier, Chargée d'études au Département Politique-Opinion.

⁷ Voir : Antoine Jouteau (Le Boncoin) « Le Boncoin continue d'accueillir chaque semaine de nouveaux collaborateurs » Justine Gay. JDN. <https://www.journaldunet.com/economie/immobilier/1490637-leboncoin-face-a-la-crise-coronavirus-interview-antoine-jouteau/>

⁸ Voir : LSA (site web). Jeudi 30 avril 2020 - 16:31 GMT+ 1 351 words. [Coronavirus] Vers une baisse du chiffre d'affaires de 40% en 2020 pour la mode ?

Les comportements d'achat possibles une fois la crise sanitaire atténuée

Sur la base tant de l'observation des comportements d'achat durant le confinement que de premières explorations et analyses de conjectures d'experts, six hypothèses prospectives ont été identifiées.

H1 : le réenchantement après le désenchantement

Une première hypothèse possible (H1) est qu'après le confinement, les acheteurs éprouvent le besoin de restaurer le plaisir hédonique lié à l'expérience d'achat. Il s'agirait notamment d'un retour aux activités sociales, aux sorties conviviales et à des rencontres dont l'absence génère une frustration actuellement. Soixante-sept pour cent des Français manquent d'interactions sociales et 47% ont envie de retrouver le plaisir de faire des achats, notamment hédoniques, comme avant la période de confinement (54% pour les 25-34 ans)⁹. Les restaurants et bistros, ainsi que les centres commerciaux et hypermarchés connaîtraient alors une activité maximale dès que les mesures sanitaires le permettront.

On retrouve ici, un cadre analytique propre au courant postmoderne qui, dans la lignée de la pensée de Max Weber, envisage un recours systématique au réenchantement hédonique suite à des phases de désenchantement (politique, économique, social,...). Ce réenchantement quasi vital se manifestant en priorité à travers la consommation de produits gratifiants et la fréquentation de centres commerciaux et autres parcs d'attraction (Ferreira Freitas, 1996 ; Andrieu, Badot et Macé, 2004 ; Lipovestky et Serroy, 2013).

H2 : la rétractation sur les produits de première nécessité et les premiers prix

Toutefois, une hypothèse contraire est possible (H2) : celle de la rétractation des achats sur le strict nécessaire et sur les premiers prix en grande et moyenne surface. En effet, l'éventuelle reprise de l'activité du commerce et de la distribution dépend de plusieurs facteurs :

- les effets à venir de la crise sanitaire sur le revenu disponible. 31% des Français affirment que leur revenu a été dégradé durant le confinement¹⁰. Les défaillances d'entreprise ne sont pas encore toutes connues et nous ignorons dans quelle mesure le chômage remontera et dans quels délais. Or les foyers impactés négativement par la crise du Covid-19 correspondent également à la frange de la population habituée à l'hyperconsommation¹¹ ;

- certains Français restent exclus des possibilités offertes par le *click-and-collect* et la livraison à domicile et globalement du parcours client « phygital » (combinant le commerce physique et le commerce digital), par manque de moyens financiers, matériels, ou simplement cognitifs. D'ailleurs, 14,6% des Français ne disposent pas d'un accès à Internet¹².

⁹ Voir : Enquête Harris Interactive. Les Zooms de l'Observatoire Cetelem 2020. Thème 2 : Coronavirus : d'aujourd'hui au premier jour d'après. Enquête 2/3 : « Vécu et leçons du confinement : quels changements se dessinent pour le jour d'après ? ». Avril 2020. Magalie Gérard, Directrice adjointe du Département Politique-Opinion Morgane Hauser, Chef de groupe au Département Politique-Opinion Anaïs Prunier, Chargée d'études au Département Politique-Opinion

¹⁰ Voir : Kantar, enquête Online menée entre le 9 et le 13 avril 2020, <https://www.kantarworldpanel.com/fr>

¹¹ Voir : *L'Observatoire des perspectives utopiques. Explorer les perspectives utopiques qui façonnent aujourd'hui les aspirations et les imaginaires des citoyens et des consommateurs*, L'Obsoco, Octobre 2019.

¹² Voir : Etude Médiamétrie, mars 2020.

H3 : la valorisation des circuits courts et des produits « bio »

Une troisième hypothèse (H3) tend à valoriser le développement des circuits courts et l'augmentation des achats de produits « bio » (qui ne représentaient que moins de 5% des ventes de produits alimentaires avant la crise sanitaire). Cela devrait dépendre d'une prise de conscience du bénéfice lié à la consommation de ces produits perçus comme plus écologiques et responsables, mais sous réserve d'un consentement à payer souvent plus élevé dans les enquêtes déclaratives que dans les comportements d'achats réels (Badot, Lemoine et Ochs, 2018). L'obligation au confinement a fait émerger une envie de travailler autrement, grâce à l'instauration du télétravail comme pratique courante et la possibilité, de fait, de vivre à la campagne plutôt qu'à la métropole. En outre, les problèmes d'approvisionnement en matériel sanitaire, tests et médicaments lors de la crise du Covid-19 a fait prendre conscience de la nécessité de relocalisation des industries en France. Si les entreprises mettent à profit ce constat, les provinces pourraient voir se développer de nouvelles usines, régénérant une activité économique dans les campagnes et leur repeuplement. Peut-être un effet de cliquet en faveur des circuits courts et des produits du terroir se produira une fois la crise sanitaire atténuée. Cela viendrait rendre massivement manifeste un système utopique à très forte latence dans la société française : celui d'une vie plus proche de la nature, fondée sur des valeurs écologiques et recourant à une consommation responsable de produits plus « authentiques » (Badot et Moati, 2020).

H4 : la progression des canaux digitaux et « phygitaux » pour l'alimentaire

Enfin, le confinement a mis en exergue des divergences nettes dans la nature des circuits de distribution en fonction du type de produit acheté. Les produits de base et les achats usuels ont été achetés à travers le *click-and-collect*, le *drive*, la livraison à domicile, les superettes de proximité et les circuits courts. Les Français ont pris l'habitude de ces modes d'achat — notamment des processus digitaux et « phygitaux » — et pourraient garder cette habitude en période post-Covid-19 (H4). Ce qui représenterait un véritable effet de cliquet car, avant le confinement, les achats d'épicerie en ligne ou au *drive* représentaient moins de 5% des ventes de produits de consommation. Les deux principales limites étaient la non-habitude d'achat de produits d'épicerie et d'hygiène beauté hors grandes et moyennes surfaces et le faible consentement à payer les coûts de livraison. Ceux-ci reflétant d'ailleurs des coûts internes de gestion de la chaîne d'approvisionnement très élevés du fait de la complexité de la fabrication des paniers et des charges logistiques, notamment pour les derniers kilomètres.

H5 : le retour du « burrowing »

Un mouvement de fond présent avant le confinement, motivé par « consommer moins mais mieux », le « Do it Yourself », le recentrage sur la vie de famille et le besoin de nature pourrait s'accélérer en période post-Covid-19 (H5). Enjeu économique pour soutenir l'économie française (87%), mais également enjeu social, pour soutenir les producteurs et professions en difficulté (89%), consommer Français est un objectif pour 83% des Français en cette période¹³. De nouvelles populations résidant en province pourraient permettre d'entretenir les circuits courts et de réinstaurer une forme de maillage territorial.

¹³ Voir : Enquête Harris Interactive. Les Zooms de l'Observatoire Cetelem 2020. Thème 2 : Coronavirus : d'aujourd'hui au premier jour d'après. Enquête 2/3 : « Vécu et leçons du confinement : quels changements se dessinent pour le jour d'après ? ». Avril 2020. Magalie Gérard, Directrice adjointe du Département Politique -Opinion Morgane Hauser, Chef de groupe au Département Politique-Opinion Anaïs Prunier, Chargée d'études au Département Politique-Opinion.

Ces tendances au repli sur le foyer et sur des activités comme la cuisine, la couture et le bricolage (« *burrowing* ») avaient déjà identifiées suite à des périodes de crise et analysées, notamment par Faith Popcorn dès les années 1990 (Popcorn, 1992 ; Popcorn et Hanft, 2001). Les raisons convoquaient déjà la sauvegarde du pouvoir d'achat et la réhabilitation de valeurs pré-industrielles comme antidotes à la surconsommation.

H6 : le « sans contact » et le « sans effort »

L'hypothèse numéro 6 repose sur un jeu de mot qui élargit le sens pré-crise sanitaire (associé aux moyens de paiement) à l'acceptation actuelle plus générale associée aux gestes-barrières. S'il y a de fortes chances qu'une fois le vaccin anti-Covid-19 trouvé, les mesures-barrières disparaîtront des lieux publics et commerciaux, il pourrait en être autrement des processus d'achat. En effet, les initiatives offrant une fluidification des parcours d'achat et la minimisation des efforts des acheteurs pourraient largement se développer. Il est notamment question du paiement en ligne (le plafond de paiement sans contact ayant été réévalué de 30 à 50 Euros) et de la disparition des espèces. On assistera sans doute à la propagation de *marketplaces* et de sites marchands d'offres locaux facilitant la réservation, la récupération ou la livraison de produits de consommation courante (en parallèle du besoin en circuits courts). Ce dernier impact étant néanmoins fortement dépendant de la capacité des opérateurs à mettre sur le marché des systèmes d'une grande simplicité et à un faible coût (Clément et Badot, 2019).

Crise du Covid-19 : de possibles impacts manifestes sur les distributeurs et sur les commerçants mais modérés par de nombreux enjeux endogènes et exogènes au secteur

De nouveau, afin d'isoler l'impact de la crise du Covid-19 sur la stratégie des commerçants et des distributeurs lors de la période de confinement, les principaux traits doivent être identifiés au préalable.

La fermeture des commerces dits non essentiels, notamment des restaurants, a entraîné la vente via des circuits parallèles par des producteurs locaux et le transfert des références vendues vers des *marketplaces* permettant leur écoulement via les *drives*, le *click-and-collect* et la livraison à domicile. Par exemple, des enseignes de bricolage comme Leroy Merlin ou Mr Bricolage ont mis en place du *click-and-collect* avec efficacité comme substitut à l'achat en magasin.

Plusieurs phénomènes ont été observés :

- les ventes alimentaires de produits frais se sont organisées en circuits courts, accélérant ainsi la désintermédiation ;
- les services logistiques des enseignes alimentaires se sont réorganisés vers le *drive*, le *click-and-collect* et la livraison à domicile et ce, malgré des coûts déjà élevés en période normale ;
- les services marketing, notamment dans les enseignes vestimentaires, ont multiplié leurs actions dans les réseaux sociaux et en marketing direct pour maintenir le lien avec les consommateurs.

Ces tendances pourraient se pérenniser si le secteur du commerce et de la distribution parvient à relever de nombreux défis qui concernent notamment :

- les défaillances d'entreprises, en particulier des fournisseurs de petite taille ou très spécialisés, ce qui diminuerait la possibilité d'une offre démassifiée et moins industrielle souhaitée par la demande ;

- le montant des baux commerciaux qui est un sujet qui n'a pas attendu la crise du Covid-19 pour organiser les discussions entre bailleurs et commerces. Sans doute, à terme, le système transactionnel devra-t-il s'ouvrir à un spectre plus large convoquant des mesures de régulation, tant d'ailleurs pour les périphéries de villes que pour leurs centres ;

- les conséquences du possible fort développement du télétravail sur le commerce environnant les lieux d'implantation des entreprises. En effet, la superficie des bureaux pourrait diminuer et le nombre de salariés hors domicile en conséquence, ce qui poserait problème aux restaurateurs et autres points de vente ciblant les salariés et les *commuters* ;

- l'intégration massive de producteurs locaux et/ou de circuits courts dans les canaux d'approvisionnement des consommateurs qui risque d'entraîner une hausse des prix de vente des produits du fait de coûts d'achat et de coordination élevés. L'autre enjeu sera d'assurer un approvisionnement régulier et homogène à des consommateurs exigeants et aux dispositions mentales et aux comportements souvent disjoints voire, contradictoires ;

- la logistique du commerce alimentaire via les *drives* et le e-commerce (livraison à domicile) qui peine, de longue date, à trouver des gains de productivité du fait d'un effet de ciseau entre les coûts de manipulation, de robotisation et de livraison de produits variés, fragiles, frais et souvent de petite taille et le consentement à payer de consommateurs habitués au *discount* sur ces familles de produits depuis des décennies. *E.Leclerc* et *Lidl* ne sont-ils pas les leaders de ce segment ? En outre, une forte baisse du revenu disponible du fait d'une crise économique et sociale possible ne ferait qu'amplifier cet effet de ciseau ;

- le désintérêt pour les produits non alimentaires et pour les achats d'impulsion du fait d'une rétractation économique et quasi philosophique sur des produits de première nécessité de meilleure qualité. Cette tendance manifeste, en oeuvre depuis longtemps, fragilise le segment non alimentaire à cause d'une pluralité de facteurs (baisse du revenu affecté, progression du e-commerce autour des 25%/30% de parts de marché, oligopolisation du secteur par des « *category killers* » d'envergure mondiale, achats d'occasion,...). Si cette tendance devait s'accroître du fait des habitudes acquises et conscientisées lors du confinement, elle conduirait sans doute à la fermeture de nombreux points de vente voire, à la fragilisation des centres commerciaux ;

- l'accessibilité technologique et financière des *marketplaces* digitales aux « petits producteurs » et aux commerçants indépendants qui sont souvent déboussolés par la complexité des coûts (au sens large) d'entrée et d'entretien dans ces systèmes informatiques et logistiques. Or, dès avant la crise sanitaire et sans doute beaucoup plus après, la qualité du *merchandising* (nombre de référence, qualité visuelle des produits en conformité avec la réalité, ergonomie du site, fluidité du parcours client,...) comme la simplicité du processus de la commande à la livraison sont des facteurs-clé de succès. Le renfort de parties prenantes comme les collectivités locales ou les Chambres de commerce sur la base de programmes nationaux devrait aider en la matière.

Au total, les impacts de la crise du Covid-19 sur le secteur du commerce et de la distribution, devrait varier en fonction de plusieurs facteurs : type de produit (produits de première nécessité vs achats de réflexion ou d'impulsion), qualité de l'expérience sensorielle et émotionnelle de l'acheteur, capacité des producteurs et des logisticiens à maintenir

l'accessibilité des produits dans les circuits courts, implications des acteurs publics locaux et nationaux à soutenir, accompagner et réguler les réorientations à venir, etc.

Conclusion

Une première exploration du sujet de l'impact de la crise du Covid-19 sur les futurs comportements des acheteurs et sur le secteur du commerce et de la distribution une fois la crise atténuée donne à imaginer l'accélération de tendances à l'oeuvre bien avant la crise sanitaire et de possibles effets de cliquet suite aux habitudes prises et conscientisées lors du confinement. Sans doute des facteurs exogènes au strict champ de la consommation finale comme la propagation du télétravail et la relocalisation d'industries en France auront-ils des conséquences importantes sur le secteur.

Aléas, incertitude et complexité sont autant de composantes liées à la situation de crise Covid-19 qui engendrent sentiment d'impuissance et d'incontrôlabilité de la situation. Lorsque les entreprises présentes sur le territoire parviendront à mieux identifier leurs repères et certitudes, ainsi que les facteurs décisionnels, elles pourront alors choisir leurs investissements avec pertinence.

En revanche, une prolongation de cette crise, que ce soit sur un plan sanitaire, économique ou social, maintiendra les incertitudes et multipliera les risques. L'effet de cliquet sera alors d'autant plus important et la résilience, moindre.

Références

Andrieu, F., Badot, O. et Macé, S. (2004). Hypermodernité et Distribution : le cas du West Edmonton Mall, *Revue Management et Avenir*, n° 2, octobre, 27-50.

Badot, O. et Moati, P. [Eds] (2020). *Utopies et Consommation*, Coll. Societing, Caen, EMS Editions.

Badot, O., Lemoine, J.-F. et Ochs, A. (2018). *Distribution 4.0*, Montreuil, Pearson.

Clément, A.-S. et Badot, O. (2019). Les dispositifs de digitalisation territoriaux (DDT) pour le commerce de centre-ville. Recension empirique et typologie analytique, mimeo., Commission Nationale du Commerce, Ministère de l'Economie et des Finances, Paris.

Ferreira Freitas, R. (1996). *Centres commerciaux : îles urbaines de la post-modernité*, Coll. Nouvelles études anthropologiques, Paris, L'Harmattan.

Goetzmann, P. (2020). La consommation après le Covid-19. Les 10 facteurs qui vont la changer, ou pas, *LSA* (22 Avril).

Libaert, T. et al. (2018). *Communication de crise*, Montreuil, Pearson.

Lipovetsky, G. et Serroy, J. (2013). *L'esthétisation du monde. Vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Paris, Gallimard.

Popcorn, F. (1992). *The Popcorn Report*, New Work, NY, Harper Business.

Popcorn, F. et Hanft, A. (2001). *The Dictionary of the Future: The Words, Terms and Trends That Define the Way We'll Live, Work and Talk*, New York, Hyperion.