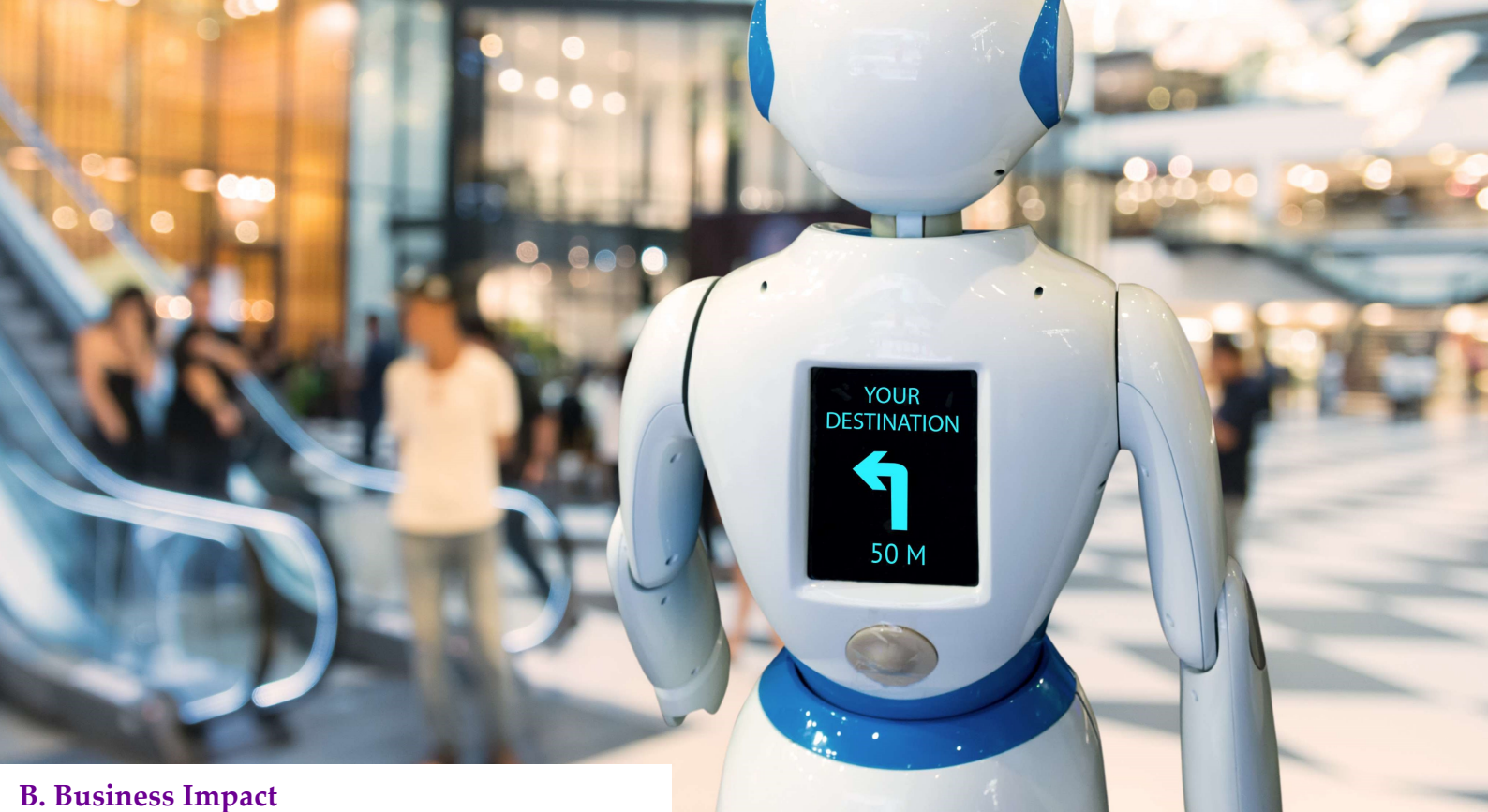




B. Business Impact

Changes in Consumer Behavior

L'impact du Covid-19 sur la consommation et l'achat pendant et après le confinement

ESCP Impact Paper No. IP2020-82-FR

Enrico Colla

ESCP Business School

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



BearingPoint®

ESCP Research Institute of Management (ERIM)



[L'impact du Covid-19 sur la consommation et l'achat pendant et après le confinement

Enrico Colla*

ESCP Business School

Abstract

En se basant sur les données statistiques disponibles, ce papier analyse d'abord le comportement de consommation et d'achat pendant la période de confinement. A l'aide de la littérature académique et professionnelle, il explore aussi les tendances à moyen terme de ces comportements et présente les grands défis auxquels seront confrontées les entreprises de la grande consommation. Il esquisse enfin les principales compétences nécessaires aux firmes pour maintenir, voire acquérir, leurs avantages concurrentiels dans le monde de l'après Covid-19s.

Mots clés: Comportement de consommation, comportement d'achat, Covid-19, stratégies de distribution

*Emeritus professor, 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 does not bear any responsibility for views expressed in the articles. Copyright for the paper is held by the individual authors.

L'impact du Covid-19 sur la consommation et l'achat pendant et après le confinement

L'impact sur la consommation pendant le confinement

Les limites à la mobilité des citoyens pendant la phase de confinement, auxquels se sont ajoutées les fermetures de nombreux magasins, cafés et restaurants, ont influencé considérablement leurs choix de consommation et d'achat.

En outre, l'arrêt du travail généralisé, malgré l'extension du chômage partiel, a minoré les revenus de nombreux travailleurs, qui ont dû faire face aussi à des dépenses non prévues pour l'achat de dispositifs de protection sanitaire (masques, gants, gel, etc.).

Enfin le climat d'inquiétude, déclenché par la crise sanitaire, le nombre élevé de décès et les difficultés posées aux hôpitaux, a déterminé la diffusion d'attitudes de peur, voire d'angoisse chez de nombreux citoyens.

Le résultat global de tous ces facteurs a été une consistante réduction de la consommation globale. La chute du premier trimestre a été de 6,1% et celle du deuxième sera encore plus élevée (-20,3% en avril, selon l'Insee) mais l'évolution des différentes catégories de produits n'a pas été homogène.

La consommation alimentaire a globalement résisté, avec des pics de fortes hausses (les 16 et 23 mars) et des baisses successives. La course au stockage a notamment favorisé les produits alimentaires basiques (œufs, lait, fromages, pâtes, conserves rouges et café) qui ont augmenté dans des pourcentages très importants (entre 20 à 40%). Des résultats positifs ont obtenu aussi les sources de protéines à longue conservation (légumes, conserves de poisson et de viandes).

L'orientation vers une alimentation plus saine, privilégiant les produits frais et naturels, a ainsi connu un arrêt, mais les ventes des produits bio se sont bien maintenues. La nécessité de prendre les repas en famille a favorisé la préparation de plats à la maison (tartes, pizza, pâtes), provoqué l'augmentation de la consommation domestique d'aliments autoproduits (biscuits, pains, jus de fruits, confitures, yaourts) et accru, entre autres la demande de farine et de levain.

La tendance à faire soi-même a été aussi confortée dans certaines catégories de produits et services non-alimentaire. Les ventes de matériel de bricolage, de meubles et d'électroménager se sont portées plutôt bien, comme celles de produits électroniques, liés notamment au développement du télétravail, ainsi que celle de films et de musique en ligne, de jeux d'intérieurs et de tous les dispositifs pour faire de l'exercice physique à la maison. On a aussi enregistré des taux de croissance important des dispositifs d'hygiène et de protection personnelle (les ventes d'alcools, lingettes, gants et désinfectants ont augmenté de plus de 100%). Mais le secteur de l'habillement, comme celui des parfums et des cosmétiques, ont connu une forte chute, ce qui confirme que les consommateurs ont privilégié les produits et services dotés d'une valeur fonctionnelle et utilitaire élevée, en délaissant les autres. Globalement, la demande de produits non alimentaires, contrairement à ceux de l'alimentation, a fortement baissé.

L'impact sur les pratiques d'achat pendant le confinement

En ce qui concerne les habitudes d'achat, la crise a signé quelques retours en arrière, mais a été surtout un formidable accélérateur de tendance.

Tous les distributeurs traditionnels, même quand ils sont restés ouverts, ont souffert de la limitation de leur offre et de la prudence des consommateurs qui concentraient leurs achats pour des raisons sanitaires. Seuls se sont développés certains circuits courts, comme les ventes directes des producteurs, souvent à travers la livraison à domicile ou à la ferme.

Globalement la grande distribution a profité de la diminution de l'activité de tous les canaux hors domicile (restaurants, cantines, marchés, etc.).....

Mais la réduction de la fréquence d'achat de la part des consommateurs, afin de limiter les sorties et d'éviter les contacts, accompagnée par des paniers d'achats plus élevés, n'a pas favorisé les grands hypermarchés, trop parsemés sur le territoire, mais plutôt les supermarchés et les magasins de proximité. La limitation de la mobilité, empêchant certains consommateurs de se rendre dans leur magasin préféré, a favorisé les enseignes qui disposent d'un maillage du territoire plus dense avec des supermarchés et autres magasins de proximité (Intermarché, Système U, Aldi) par rapport à celles plus axées sur les hypermarchés et/ou concentrées dans certaines régions (Carrefour, Auchan, Leclerc, Casino).

Mais la tendance plus significative a été la forte croissance des ventes en ligne qui, dans l'alimentaire, ont atteint une part de marché de presque 10% (alors qu'elles en étaient à environ 6%). Même si toutes les enseignes ont renforcé et diversifié leur offre de ces services, elles ont eu du mal à satisfaire la forte demande des clients. Face à la saturation des plates-formes de préparation des drives, elles ont été contraintes de mettre en place des files d'attente virtuelles sur leurs sites, d'honorer les commandes en retard, de déployer rapidement les click and collect et les livraisons à domicile.

Les gagnants de la crise ont été ainsi les groupes dotés de meilleures structures et compétences dans l'e-commerce, la logistique, le sourcing et le marketing. La disponibilité d'une variété de solutions de e-commerce (drive, click and collect, drive piéton, etc.), d'une logistique mieux intégrée, de relations plus durables et à caractère partenarial avec les fournisseurs - notamment de produits frais - a permis à ces groupes (comme Intermarché) de devancer la concurrence.

Après une hausse ponctuelle successive aux premiers jours de confinement, le e-commerce non-alimentaire a eu un bilan plus contrasté. Les produits techniques, de sports, bricolage et hygiène-beauté, ont connu des fortes croissances mais les ventes de l'habillement ont stagné et celles du mobilier et de la décoration ont reculé. Les sites marchands des chaînes de magasins ont été les grands gagnants de la crise et, s'ajoutant à la baisse de la demande, le gain de part de marché du e-commerce a contribué à mettre en crise de nombreuses entreprises en retard dans le développement des ventes en ligne. Les nombreux redressements judiciaires en cours dans l'habillement confirment la crise particulièrement grave de ce secteur.

Après le Covid-19, la reprise lente et la fragmentation du marché

Un retour aux volumes de ventes précédant la crise semble difficilement envisageable, en tout cas pas à court terme. Certes, les consommateurs les moins concernés par la pandémie et dont la vie quotidienne

a été peu affectée, modifieront peu ou pas leurs dépenses, et on peut parler pour eux de retour à la normale. Les jeunes et les actifs, notamment, qui restent optimistes – même si leur vie privée a été affectée - vont dépenser comme auparavant, voire plus, dans toutes les catégories. Mais les personnes qui ont été les plus affectées vont limiter leurs dépenses. Les moins qualifiés, plus précaires et ayant moins de chances de reprendre à travailler et disposer de revenus comme auparavant, feront notamment de coupes fermes dans leurs dépenses de tout genre. D'autant plus que la réduction des revenus sera perçue comme encore plus sévère qu'en réalité puisqu'elle va affecter la (faible) partie des budgets des ménages encore disponible (un tiers environ) après avoir provisionné les dépenses contraintes et récurrentes (abonnements, loyers, etc.). L'inégalité du revenu disponible va ainsi favoriser une fragmentation croissante de la société française, ce dont les entreprises vont devoir tenir compte. Enfin, il est difficile d'imaginer que les moindres volumes pourront être compensés par l'augmentation des prix. Les tendances inflationnistes externes sont, pour le moment inexistantes : ni les prix des matières premières alimentaires ni celui du pétrole, semblent orientés vers une hausse prochaine. Quant à l'inflation interne, une pression sur les salaires n'est pas prévisible dans une situation de hausse du chômage.

Malgré la reprise au cours du deuxième semestre, la diminution de la consommation globale à la fin de l'année sera très importante (- 8% selon l'INSEE). Même si un rebond élevé devait se réaliser en 2021, les modestes taux de croissance des années suivantes ne permettront pas de revenir rapidement au niveau d'avant la crise.

Certes, les habitudes de consommation reprendront peu à peu les tendances précédentes, dans l'alimentation avec le retour aux orientations vers les produits plus sains, plus frais, sans additifs, plus respectueux de l'environnement (Colla 2016a et Colla 2016b). Mais avec la baisse des revenus, la recherche des bas prix va aussi revenir en force, poussée par la perception de la part des consommateurs d'une inflation des prix. Tout en étant globalement erronée, celle-ci s'explique néanmoins par plusieurs facteurs, dont notamment l'augmentation des prix des fruits et légumes (due essentiellement à la fermeture des frontières et aux prix plus élevés des productions agricoles françaises). Ceci a été accentué par la diminution des promotions – suite à la loi EGalim du 30 Octobre 2018 qui les a limitées (Colla 2019) - et l'achat de produits plus chers en remplacement de produits moins onéreux mais en rupture de stock. Dans le non-alimentaire la déconsommation de l'habillement semble aussi structurelle, alors que les achats des autres catégories reprendront leur croissance, mais plus en ligne que dans les magasins.

Les défis et les compétences clés des entreprises dans « le monde d'après » le Covid-19

Si la grande gagnante pendant le confinement a été la grande distribution, depuis la fin de celui-ci les enseignes doivent s'adapter au nouvel ensemble de contraintes et inventer de nouveaux modèles économiques (Cao, 2014). La perte de revenus des consommateurs, la reprise de la consommation hors foyer et la réouverture des commerces traditionnels réduiront son potentiel, et en particulier celui des grands hypermarchés, de certains centres commerciaux et grands magasins. Ces points de ventes profiteront peut-être de leur taille pour garantir plus de sécurité sanitaire que ceux plus petits, mais le respect des mesures d'hygiène et des gestes barrières déterminera une augmentation de leurs coûts et une réduction de leur productivité. La tendance à la baisse de la demande en cours depuis déjà quelques années pour ces magasins de plus grande taille contribuera aussi à cette réduction, que l'automatisation future pourra difficilement compenser. En revanche, les gains de chiffre d'affaire dans l'e-commerce pourront se maintenir à plus long terme, puisqu'ils s'inscrivent dans la continuité d'une tendance active

déjà bien avant la crise. Mais pour fidéliser la clientèle de l'e-commerce, conquise par nécessité durant le confinement, les enseignes devront améliorer les structures de leur supply chain et l'organisation des équipes en magasin et en entrepôt.

La demande croissante des consommateurs rendra l'adoption de systèmes de e-commerce en plus des magasins (la multicanalité) une condition de survie pour tous les distributeurs, et fera des compétences dans l'« omnicanalité » (la gestion intégrée des différents canaux) un facteur critique de succès de plus en plus important (Cao et Li 2015).

C'est à travers l'intégration et les synergies des différents canaux qu'il sera possible d'assurer aux consommateurs une offre perçue comme cohérente et une expérience de service fluide et "sans couture" (Verhoef et al., 2015 Shen et al., 2018).

Pour acquérir, voire maintenir, des avantages compétitifs dans l'omnicanal, les compétences technologiques, dans le big data, la logistique et le merchandising, sont devenues désormais très importantes et le seront de plus en plus (Treadgold et Reynolds, 2016). Les relations avec les fournisseurs et avec les équipes de ventes et de livraison se sont révélées cruciales pour réagir à la crise, ce qui a confirmé l'importance de prendre en compte les attentes des parties prenantes et d'obtenir leur confiance. La crise a enfin conforté les tendances émergentes dans le secteur de la grande consommation vers davantage de responsabilité sociale des entreprises et d'engagement dans la poursuite du développement durable (Colla 2016b).

Conclusion

Les tendances à la proximité, au local, à la recherche de santé (avec les produits biologiques) et au « faire soi-même » ont été renforcées pendant le confinement. La crise a ralenti seulement à court terme les tendances vers une alimentation saine et soucieuse de son impact sur l'environnement, et elle a agi comme un accélérateur du passage aux ventes en lignes, à la fois dans l'alimentaire que dans le non-alimentaires. La recherche des prix bas par les consommateurs est en train de revenir en force et, pour les entreprises de la grande consommation, aux défis de la stagnation de la demande s'ajouteront l'augmentation des coûts et celle du e-commerce.

La fragmentation accrue de la demande, en conséquence de l'accroissement des inégalités de revenu, va imposer une segmentation croissante de l'offre et de nombreuses entreprises devront revoir leur positionnement sur le marché. Des politiques innovantes de marketing, notamment de gestion des prix et de l'image prix des produits et des assortiments (Colla 2019) devront être introduites. En outre, des mesures de réductions des coûts, de restructuration des réseaux et de nouveaux investissements dans les technologies et la formation des ressources humaines devront être adoptées. De changement de propriété, de consolidation et de rapprochements entre les entreprises seront probablement nécessaires pour les réaliser.

Le petit commerce traditionnel rencontrera les mêmes difficultés que la grande distribution en ne disposant pas des mêmes ressources, de nombreuses fermetures de magasins seront difficilement évitables et l'adoption de vastes programmes d'association et de coopération s'imposera comme une condition importante pour innover et rebondir.

Références

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

Cao L. (2014), Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study. *International Journal of Electronic Commerce*, 18, 69-96.

Cao L. et Li L. (2015), The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91, 198-216.

Colla E. (2016a), « La distribution face aux comportements émergents du consommateur », dans : Desjeux D., Moati P. (coordinateurs), Consommations émergentes, la fin de la société de consommation ? Le bord de l'eau, Paris, pages 102-114.

Colla E. (2016b), « Stratégies internationales - de développement durable - des distributeurs » dans : Laure Lavorata (coordinateur) Marketing et Développement durable), Economica, Paris, pp. 102-114.

Colla E. (2019) « La legge EGalim in Francia e i suoi effetti », Gli Osservatori di Centromarca, Dicembre.

Colla E. (2019), « La politique de prix », dans : Badot, O., Lemoine, J.-F. et Ochs, A., Distribution 4.0, Montreuil, Pearson.

Shen X-L, Li Y-J, Sun Y et Wang N (2018), Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: the moderating roles of internal and external usage experience, *Decision Support Systems*, 109, 61–73.

Treadgold A. Reynolds J. (2016), « Navigating the New Retail Landscape: A Guide for Business Leaders », Oxford University Press, Oxford.

Verhoef P., Kannan P. et Inman J., (2015), From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing, *Journal of Retailing*, 91, 174-181.