
Editorial : Quelles perspectives et quels défis issus de la pandémie du Covid-19 pour les acteurs du secteur de la consommation ?¹

La nouvelle politique éditoriale de *Management & Avenir* ne consistant plus à utiliser l'éditorial pour synthétiser et présenter les contributions du numéro mais à choisir un thème de l'actualité pouvant intéresser la prospective, ADN de notre revue, permettez-moi de poser sur la paillasse celui des défis post-pandémie pour les acteurs du secteur de la consommation.

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 et comme l'énonce Goetzmann (2020) sur la base d'une fine analyse multi-facteurs du secteur de la consommation, 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 le vaccin contre ce virus sera universel et où les mesures-barrières auront disparu des lieux publics, notamment des commerces. Il s'agit donc de qualifier le point de départ de ces conjectures par les expressions « une fois la crise du Covid-19 atténuée » ou « post-crise du Covid-19 ».

1. Trois perspectives prospectives : les « amours de vacances », l'accélération ou l'« effet de cliquet »

Les conjectures prospectives sur les effets possibles de la crise sanitaire sur le secteur de la consommation finale se situent sur trois postures différentes : les « amours de vacances » (phénomène intense, supposé durable mais éphémère), l'accélération de tendances pré-existantes et l'effet de cliquet (phénomène relativement nouveau mais devant durer).

1. Ce texte est dérivé d'un chapitre co-écrit avec Christelle Fournel et paru dans le e-Book publié par Bunkanwanicha P., Coeurderoy R. et Ben Slimane S. [Eds] *Managing a Post-Covid19 Era*, ESCP Impact Papers, Juin 2020, pp. 341-348.

Une première hypothèse possible 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 a généré une frustration (un peu comme durant les Années folles ou la Libération). Les restaurants et bistrot, ainsi que les centres commerciaux et hypermarchés connaîtraient alors une activité maximale presque inédite. Comme l'énonce l'historien de la consommation, Patrick Baudry, les consommateurs se seraient rétractés sur le bas de la Pyramide de Maslow durant les confinements et se « lâcheraient » sur des offres correspondant aux strates supérieures une fois sortis de l'enfermement. Ceci serait rendu possible par une forte réserve d'épargne thésaurisée durant la pandémie (environ 26 % des revenus).

Toutefois, une hypothèse contraire est possible : celle de la rétractation des achats sur le strict nécessaire et sur les premiers prix. Une réduction des ressources des ménages du fait de problèmes sociaux et économiques associée à une éventuelle réflexion sur ses modes de consommation et d'achat confèreraient une prime à des enseignes au positionnement très discount comme *Lidl*, *Action* ou *Primark*. Cette option tendrait aussi 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 mais 7 % à fin 2020). Cette rétractation frugale serait liée à une prise de conscience du bénéfice lié à la consommation de ces produits perçus comme plus écologiques et responsables. 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 (Badot et Moati, 2020). En résumé, serait catalysé et accéléré 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, sur le foyer et sur des activités comme la cuisine, la couture, le tricot et le bricolage mu par un repli anti-consumériste. Ce courant avait été qualifié de « *burrowing* » par la brillante prospectiviste Faith Popcorn dès les années 1990 (Popcorn, 1992 ; Popcorn et Hanft, 2001).

Par ailleurs, 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 dits « phygitaux » (combinant le commerce physique et digital) et pourraient garder cette habitude en période post-Covid-19. Ceci 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. Néanmoins, une observation fine donne à voir un recours au e-commerce accru, mais principalement durant les périodes de confinement, les pratiques d'achat en ligne redevenant très proches de celles de 2019 dès les confinements terminés. Cette envolée de l'achat « phygital » se combine avec la tendance à la fluidification des par-

Editorial : Quelles perspectives et quels défis issus de la pandémie du Covid-19 pour les acteurs du secteur de la consommation ?

cours d'achat et à la minimisation des efforts des acheteurs avec le paiement en ligne, 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) et la mise sur le marché de systèmes automatisés et robotisés d'une grande simplicité. Néanmoins, comme l'énoncent Michel-Edouard Leclerc et Alexandre Tuillon (2021), « les milliers de capteurs dispersés pour analyser le comportement des clients dans la boutique expérimentale d'*Amazon Go* valent-ils vraiment le 'coût' ? À l'arrivée des caisses automatiques, il y a une vingtaine d'années, on nous annonçait la disparition imminente des postes en caisse. La réalité ne sera finalement pas celle annoncée. [...] Le commerce reste une activité fondamentalement humaine et basée sur l'échange. Si la technologie peut en faciliter les missions quotidiennes, il semble encore périlleux de prédire l'avènement des magasins sans personnel ».

2. Imaginer trop... mais pour réaliser assez

Notre Maître en prospective, le Professeur Sylvain Wichkam, à qui une grande partie de l'équipe rédactionnelle de cette revue doit beaucoup, a toujours mis en garde contre une prospective futurologique et fantaisiste. Imaginer trop certes, mais pour réaliser assez comme disait Bachelard ! Quels sont donc les défis à relever de façon pragmatique par les acteurs du secteur dans ce futur post-pandémique ?

La perspective d'une tendance lourde favorable aux circuits courts et aux petits producteurs locaux pourrait se heurter aux défaillances d'entreprises, qui frapperaient en premier lieu des fournisseurs de petite taille ou trop spécialisés, ce qui diminuerait la possibilité d'une offre démassifiée et plus éparse souhaitée par la demande. L'autre enjeu pour ces circuits courts sera d'assurer un approvisionnement régulier et homogène à des consommateurs exigeants et aux dispositions mentales et aux comportements souvent disjoints voire, contradictoires. Où/Qui sont les circuits courts qui sauront/pourront approvisionner de façon régulière 93 % de consommateurs habitant en zones urbaines ? L'économie industrielle a, de longue date, démontré combien en période de turbulence environnementale, la prime va aux agents dotés d'actifs spécifiques, tant financiers qu'infrastructurels.

Le fort développement du télétravail issu de nouvelles habitudes prises pendant les confinements et de la découverte de logiciels de visio-conférences pourrait modifier les processus et les lieux d'achat et, en conséquence, impacter le commerce implanté sur les flux (aéroports, gares, métro,...) et dans les zones d'affaires. De même, la diminution de la superficie des bureaux pourrait conduire à une diminution du nombre de salariés hors domicile, ce qui poserait problème aux restaurateurs et autres points de vente ciblant les salariés.

L'accroissement de la demande pour le commerce digital et phygital (*drives* notamment) permettra-t-elle d'améliorer l'efficacité de ces canaux, notamment en matière de consommation alimentaire ? En effet, la logistique du commerce alimentaire *via* les *drives* et le e-commerce (livraison à domicile) peine à trouver des gains de productivité du fait d'un effet de ciseaux 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. Ceux-ci étant 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 ciseaux peu favorable à la livraison à domicile des courses alimentaires.

Si de nombreuses *marketplaces* digitales donnant accès aux « petits producteurs » et aux commerçants indépendants locaux ont pu se développer durant la pandémie et les confinements c'est que beaucoup de points de vente étaient fermés et que les distances de circulation étaient limitées. Ce contexte favorable à ces dispositifs perdurera-t-il ? Clément et Badot (2019) ont montré que les barrières technologiques et financières à l'accès aux *marketplaces* digitales sont déroutantes pour des TPE du fait de la complexité des coûts (au sens large) d'entrée et d'entretien dans ces systèmes informatiques et logistiques. Quand les magasins étaient fermés, les commerçants avaient du temps pour entretenir les systèmes de vente digitaux et étaient mus par l'impérieuse nécessité de survie économique. Pourront-ils maintenir un *e-merchandising* performant (nombre de références, qualité visuelle des produits en conformité avec la réalité, ergonomie du site, fluidité du parcours-client...) assurant pour les clients la simplicité et l'efficacité du processus, de la commande à la livraison ?

Finalement, la crise du Covid-19 et les contraintes financières dues à la fermeture forcée des points de vente a réveillé un sujet latent mais très important pour le secteur, celui du poids du coût des baux commerciaux dans le budget des commerces. Les confinements et autres fermetures ont organisé des discussions entre bailleurs et commerces aux résultats disparates. Les effets de cliquet sur des ajustements au profit des locataires sont peu perceptibles. Sans doute, à terme, le système transactionnel devra-t-il s'ouvrir à un spectre plus large convoquant des mesures de régulation voire, de réglementation, tant d'ailleurs pour les périphéries des villes que pour leurs centres.

Références

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

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.

Editorial : Quelles perspectives et quels défis issus de la pandémie du Covid-19 pour les acteurs du secteur de la consommation ?

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

LECLERC M.-E. et TUAILLON A. (2021), *Les essentiels de la République. Comment la Covid-19 a changé la consommation des Français*, Editions de l'Observatoire, Paris.

POPCORN F. (1992), *The Popcorn Report*, New Work, NY, HarperBusiness.

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.