



Comment les achats B2B, la distribution et les attentes des consommateurs évoluent-ils ?

De nouvelles priorités ont émergé, ou ont pris de l'ampleur, du fait de la pandémie, à la fois du côté des services achats BtoB, des réseaux de distribution et des attentes des consommateurs finaux. Ces trois maillons de la chaîne de valeur sont profondément interconnectés : comprendre leurs évolutions respectives permet d'anticiper plus finement la reprise sur chacun de ses marchés.

L'évolution des services achats BtoB

Les services achats sont encouragés à se concentrer sur deux priorités. D'abord, **la digitalisation de la gestion de la relation client-fournisseur** : les entreprises déjà équipées d'outils digitaux ont pu alimenter leur prise de décision stratégique en temps réel, cartographie précise des fournisseurs de rangs 1 et 2, identification immédiate des produits et volumes impactés, visualisation des chaînes de valeur et des goulots d'étranglement, maintien opérationnel d'une base de fournisseurs alternatifs. Pendant des années, les arguments en faveur de la digitalisation portaient sur l'efficacité et les économies de coûts ; avec les blocages actuels, elle permet désormais au commerce d'exister tout court.

Ensuite, **l'agilité dans les process de collaboration client-fournisseur**, avec un accès crucial aux applications de e-procurement dans le cloud, la traçabilité des stocks pour des stratégies collaboratives intersites, l'accélération de l'inscription des fournisseurs sans compromettre la sécurité, la gestion de factures et de connaissances électroniques, ou encore les signatures électroniques. La pandémie a exacerbé les défis dans cinq maillons du financement du commerce international (trade finance) : création et distribution d'opérations, instruments négociables, transmission de documents, signatures autorisées et expédition. Les banques ont répondu par l'extension de leurs canaux numériques, les documents et signatures électroniques, et de nouveaux process de contrôle. La feuille de route numérique de la Commission bancaire de l'ICC, lancée dès 2018 à Tbilissi, vise ainsi à terme la suppression des quatre milliards de documents papier qui circulent encore dans le commerce mondial.

Les critères d'achat BtoB évoluent également : plans de continuité d'activité mis en avant par les fournisseurs, stress tests multipliés par les services achats pour vérifier leur résistance aux chocs, clauses de force majeure élargies aux crises sanitaires (l'ICC a mis à jour ses clauses de force majeure et de rigueur en 2020, avec une version simplifiée particulièrement adaptée aux PME), accès au financement dans les pays émergents, verdissement de l'offre sous la pression du marché ou des États, montée en puissance de la RSE, rapidité de livraison et maîtrise des stocks.

La supply chain elle-même se réorganise : le premier mouvement post-confinement porte sur la reconstitution des stocks, tandis qu'une étude Bank of America de février 2020 montre que 80 % des entreprises américaines interrogées souhaitent délocaliser au moins une partie de leur chaîne d'approvisionnement, pour se rapprocher des consommateurs et se réaligner avec des alliés stratégiques. Plus largement, les supply chains cherchent à se protéger des grandes perturbations du commerce international en diversifiant leur sourcing, en le régionalisant et en renforçant leurs stocks. Des cabinets spécialisés recommandent d'identifier les acteurs stratégiques de bout en bout de la chaîne de valeur, de bâtir des scénarios alternatifs basés sur des hypothèses critiques, de traquer les surstocks sur les produits à faible rotation, de supprimer les contrats à marge négative reconduits par habitude, et de partager davantage ses prévisions avec ses fournisseurs pour anticiper les pics et les creux d'activité. Il ne faut pas non plus sous-estimer le poids des petits fournisseurs : ce sont des composants de câblage électronique qui ont contraint Hyundai à l'arrêt de son plus gros site d'assemblage, à Ulsan, ses fournisseurs chinois ayant été paralysés par l'épidémie.

Du côté des achats publics (BtoG), vendre au gouvernement peut devenir un moyen de rester à flot lorsque les clients traditionnels se retirent, la demande publique restant soutenue sur les produits critiques. À moyen terme, les entreprises doivent rester attentives à l'évolution des critères et des process d'achat du secteur public : digitalisation accrue de la relation fournisseurs, nouvelles règles et normes, plus grande collaboration public-privé.

Pour les fournisseurs, la préparation passe par un savoir-faire digital dans la négociation et les process d'achat, des plans de continuité d'activité démontrant leur résilience, de nouvelles conditions générales de vente adaptées au contexte, une offre assortie d'un plan de financement, et une proposition respectueuse de l'environnement et de la RSE.

L'évolution des réseaux de distribution

Le confinement a profondément impacté la distribution dans tous les pays. Certains réseaux ont dû fermer, commerces non alimentaires, malls, circuits HORECA, leur réouverture restant progressive et certains ne rouvrant probablement jamais. Les ventes en ligne ont explosé partout, mais avec un impact variable sur les services de livraison : les services mutualisés ont souffert de retards, certains services en propre ont vu leur activité chuter, tandis que le drive a explosé dans plusieurs pays et s'est ouvert à des secteurs non alimentaires. Les commerces restés ouverts ont dû s'adapter, sécurisation du lieu de vente, paniers tout préparés pour réduire le temps en magasin, développement de solutions drive.

Même post-Covid, l'évolution de la distribution devrait se poursuivre longtemps sur la base du rejet de la promiscuité subie : les formes de distribution privilégiées seront celles qui éliminent toute promiscuité, comme le e-commerce, ou qui la régulent fermement, contrôle des entrées, nombre limité de clients simultanés. Cette réorganisation crée aussi des opportunités : certains réseaux vont se diversifier vers de nouveaux produits, certains systèmes de livraison vont élargir leur gamme, les fournisseurs les mieux positionnés sur les réouvertures seront favorisés, et les producteurs les plus proches géographiquement ou culturellement bénéficieront d'un avantage concurrentiel.

Plusieurs marques chinoises illustrent ces stratégies gagnantes. Master Kong, fournisseur de produits alimentaires, s'est détourné des grands canaux de vente hors ligne pour miser sur l'O2O (online to offline), où le consommateur cherche en ligne avant d'acheter en point de vente physique : en suivant en continu les plans de réouverture des magasins, sa chaîne d'approvisionnement s'était rétablie de plus de 50 % quelques semaines après l'épidémie, contre trois fois moins pour certains concurrents. IKEA a lancé des sessions de diffusion en direct pour commémorer son lancement sur Tmall. La bijouterie Chow Tai Fook a maintenu, après le déconfinement, ses ventes en live streaming lancées pendant la crise, reproduisant à l'écran tout le cérémonial de la vente en boutique. Anta Sports a encouragé ses employés à créer des groupes WeChat privés pour vendre directement à leurs clients confinés, une pratique poursuivie depuis. Un fabricant mondial de confiserie a quant à lui annulé ses campagnes hors ligne pour réinvestir dans le marketing numérique et les partenariats O2O.

L'évolution des attentes des consommateurs

Le comportement d'achat des consommateurs a changé partout dans le monde, en termes de circuits, de sources d'information, de canaux, de produits et de fréquence d'achat. En temps de crise, la consommation se dirige spontanément vers des produits moins chers, un effet durable, un à deux ans, difficile à contrer autrement qu'en réorientant ses efforts vers la partie la plus abordable de son offre. La crise entraîne aussi une migration vers de nouvelles marques ou de nouveaux produits, sous l'effet des disruptions d'approvisionnement, et rend le consommateur plus réceptif à certains messages.

La peur de la « promiscuité subie » influence durablement les choix : canaux de distribution, moyens de transport, tourisme, hôtellerie, voire habitat. Les ventes automobiles sont ainsi reparties très vite en Chine dès avril 2020, en partie du fait d'achats de substitution aux transports en commun ; les drive-in ont réémergé ; les recherches immobilières se sont réorientées vers les maisons avec jardin plutôt que vers les appartements. Au-delà de la promiscuité, la sensibilité aux conditions d'hygiène, de santé et de sécurité pèse davantage dans la décision d'achat, tout comme les critères environnementaux, une crise respiratoire pouvant sensibiliser durablement aux enjeux de pollution.

McKinsey a développé une typologie utile des dépenses de consommation : « stocker et consommer » (produits de nettoyage, vitamines), où la hausse de consommation pourrait perdurer après la crise ; « stocker et conserver » (aliments pour animaux, papier toilette, pâtes), où les volumes d'achat vont au contraire baisser en sortie de crise après le sur-stockage initial ; et « pas maintenant » (habillement, beauté), où les achats reprendront progressivement leur niveau normal. Les dépenses d'investissement des ménages, biens durables, automobile, immobilier, travaux, sont typiquement suspendues en période de crise, la baisse anticipée des revenus poussant à la reconstitution d'une épargne de précaution ; mais une étude canadienne de 2013 montre que ce type de ralentissement, après le 11 septembre ou le SRAS, a généralement été de courte durée.

Recommandations pour s'adapter

Distinguer, pour chaque canal et chaque secteur, ce qui relève d'une modification durable, d'un effet strictement lié au confinement appelé à s'estomper rapidement, et

d'un effet lié à la crise sanitaire elle-même, qui s'estompera avec la disponibilité d'un vaccin ou d'un traitement efficace, permet d'ajuster sa stratégie avec justesse.

Pour rebattre les cartes de son action commerciale et marketing, la priorité reste de préserver la relation avec ses clients, en assurant sa capacité à livrer dans les temps et en maintenant une communication fréquente pour fidéliser sa clientèle déjà acquise. McKinsey a développé pour cela la méthode SPRINT : évaluer précisément son exposition au chiffre d'affaires, projeter la demande future par zone, refondre son plan marketing, dynamiser son e-commerce, arbitrer prix-promotions-portefeuille, et travailler en binôme avec ses clients pour exécuter le plan. Le Boston Consulting Group propose de son côté huit actions complémentaires, dont l'anticipation du changement, l'étude des évolutions sociétales plus larges, l'analyse de données à haute fréquence, l'identification de ses propres faiblesses révélées par la crise, ou l'observation des régions plus avancées dans le cycle de la crise. Revoir sa segmentation de marché et d'offre permet aussi d'identifier les segments en croissance et ceux en déclin, un indice publié par Ernst & Young permettant de suivre ces évolutions par secteur. Enfin, se montrer empathique dans sa communication offre l'occasion de consolider un lien de confiance durable avec ses clients et les communautés qu'on sert.

Deux exemples illustrent des repositionnements réussis. La compagnie d'assurance chinoise Ant Financial a ajouté une couverture Covid-19 à ses produits, une décision qui a renforcé la loyauté client et alimenté sa promotion en ligne, se traduisant par une hausse de 30 % de ses revenus en février 2020. GoPuff, spécialiste de la livraison rapide de produits de première nécessité, a pu observer en temps réel l'évolution des habitudes de consommation grâce à sa vente directe au consommateur, et a partagé ces informations précieuses avec ses partenaires fournisseurs pour les aider à rester pertinents.

Fausses pistes à éviter

Contrairement à une idée reçue largement répandue dans les sondages, les comportements d'achat ne changent pas fondamentalement en faveur des produits locaux : en l'absence d'alternative nationale, ou si le prix l'emporte, un produit importé continuera de se vendre dès lors que sa qualité perçue reste attractive. Autre erreur fréquente : attendre pour retourner sur les marchés. Ce sont au contraire ceux qui reprennent les premiers contacts avec le marché qui apprennent avant les autres comment la demande a évolué, et peuvent ajuster leur offre en conséquence, quitte à essuyer quelques échecs initiaux dont ils tireront rapidement les leçons.

Pour approfondir

Procurement: Reinventing the supply chain post-COVID-19, Manutan :
<https://www.manutan.com/blog/en/news/procurement-reinventing-the-supply-chain-post-covid-19>

ICC Force Majeure and Hardship Clauses :
<https://iccwbo.org/publication/icc-force-majeure-and-hardship-clauses/>

9 e-commerce strategies that will dominate the COVID-19 age :
<https://www.perrill.com/9-e-commerce-strategies-that-will-dominate-the-covid-19-age/>

A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19, McKinsey :
<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>

How COVID-19 is changing consumer behaviors, Ernst & Young :
https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior

Remerciements

Cet article s'inspire des travaux du groupe de travail « Réfléchir aux nouvelles approches de l'export », animé par La Fabrique de l'Exportation dans le cadre du Groupe « Solutions pour l'Exportation », auquel ont participé l'Adepta, BPI France, Business France, les CCE, CCI France, CCI France International, ICC France, La Fabrique de l'Exportation, MEDEF, MEDEF International, l'OSCI et Stratexio dès le début de la crise du Covid-19.

Ces textes ont été rédigés grâce aux contributions de Renaud Bentégeat, Chloé Berndt, Emmanuelle Butaud-Stubbs, Omar Boulénouar, Stéphane Boulet, Cécile Boury, Charafa Chebani, Jean-Paul David, Bogdan Gadenne-Feertchak, Philippe Gautier, Jean-Christophe Gessler, Michelle Grosset, Sophie Guichard, Christophe Hery, Stéphanie Le Dévéhat-Picqué, Fabrice Le Saché, Boris Lechevalier, Arnaud Leurent, Rémy Maréchal, Charles Maridor, Frederic Rossi, Gaël Sabbagh, David Séjourné, Etienne Vauchez.