

Les détaillants investissent dans les boutiques en ligne

La crise du coronavirus a pris les détaillants suisses au dépourvu. Leurs boutiques en ligne n'étaient pas conçues pour absorber un afflux de clients aussi important que celui qui a eu lieu, mais beaucoup ont dans l'intervalle pu remédier à cette lacune.

Thomas Rudolph, Nora Kralle

Abrégé Une étude du Centre de recherche en gestion commerciale de l'université de Saint-Gall (IRM-HSG) a rassemblé les réponses de 132 cadres d'entreprises suisses du commerce de détail sur leurs expériences durant la crise du coronavirus. Le directeur de l'IRM-HSG Thomas Rudolph a par ailleurs discuté des conséquences de la pandémie pour le commerce dans le cadre d'une webémission avec les dirigeants de cinq détaillants de secteurs différents. Les commerçants en ligne font figure de grands gagnants, tandis que les acteurs stationnaires étaient moins bien armés pour affronter la pandémie. Ils ont dû développer des solutions en ligne et mettre en place rapidement des mesures de sécurité dans leurs points de vente. Pour la majorité des cadres interrogés, le virage numérique représente une opportunité.

La pandémie a changé à jamais le secteur du commerce. Contraints de fermer leurs magasins pendant près de deux mois durant le semi-confinement au printemps dernier, les détaillants non alimentaires ont enregistré une forte diminution de leur chiffre d'affaires. Parallèlement, le commerce en ligne s'est rapidement développé, accélérant la mutation numérique des entreprises. L'expérience d'achat s'est par ailleurs altérée depuis la réouverture des magasins fin avril, en raison des mesures de sécurité telles que la limitation du nombre de personnes, la distanciation physique ou l'obligation du port de masque.

Comment le commerce se porte-t-il aujourd'hui et quelles sont les opportunités à saisir? Pour répondre à ces questions, une étude représentative a été réalisée auprès de 132 cadres d'entreprises suisses du commerce de détail¹. Une discussion a en outre été menée dans le cadre d'une webémission avec les dirigeants Fabrice Zumbrunnen (groupe Migros), Christoph Werner (chaîne de drogueries DM), Roman Hartmann (supermarché en ligne Farmy), Nina Müller (chaîne de grands

magasins Jelmoli) et Beat Grüning (chaîne de mode Tally Weijl).

La crise du coronavirus a durement touché le commerce suisse : une entreprise interrogée sur dix a dû faire appel à un crédit transitoire Covid-19 garanti par la Confédération, une sur cinq a licencié du personnel ces six derniers mois et plus de la moitié a recouru au chômage partiel. De mi-mars à fin août 2020, les entreprises ont ainsi pu réduire leurs frais de personnel de 14 % en moyenne. Pour la saison d'hiver, 12 % d'entre elles s'attendent à de nouveaux licenciements et 22 % pensent que le chômage partiel sera étendu.

Considérer la pandémie comme une chance

Malgré ces chiffres inquiétants, les cadres interrogés estiment tous que la crise du coronavirus crée également des opportunités. Selon 70 % des sondés, la numérisation de leur entreprise s'est sensiblement accélérée depuis mi-mars. De nombreux commerçants ont été contraints d'introduire de nouveaux canaux de distribution ou d'améliorer les circuits de vente existants. Malgré la fermeture des magasins, ils ont ainsi pu continuer de vendre leurs produits et services pour couvrir leurs frais – du moins en partie. Le commerce de détail physique est alors soudainement entré en concurrence avec les fournisseurs actifs exclusivement en ligne, qui investissent déjà depuis des années dans le développement de leurs propres boutiques virtuelles et processus logistiques.

Selon Beat Grüning, qui dirige la chaîne de mode bâloise Tally Weijl, l'une des principales

¹ Rudolph T., Neumüller K. et Kralle N. (2020). *Corona-Auswirkungen und Lehren für den Handel*. Centre de recherche en gestion commerciale, université de Saint-Gall.



Effectuer ses achats sur Internet et venir les retirer au magasin : les offres « cliquer-retirer » se sont développées, comme dans cette librairie à Édimbourg, en Écosse.

leçons à retenir est qu'il faut systématiquement promouvoir la transition du modèle d'entreprise du « hors ligne » vers le « en ligne ». Son entreprise, qui a réalisé un chiffre d'affaires annuel de 350 millions de francs en 2019, avait une boutique virtuelle avant la pandémie, mais la négligeait un peu. Dans la webémission, il a reconnu avec le recul que son entreprise aurait dû augmenter plus tôt son offre en ligne.

Offre étendue sur Internet

Entre mi-mars et fin août, 5 % des entreprises interrogées ont ouvert une boutique en ligne et 27 % ont étendu leur offre existante (voir *illustration*, p. 14). Elles sont 29 % à avoir développé ou créé des offres « cliquer-retirer » qui permettent aux clients d'effectuer leurs achats en ligne puis de les retirer au magasin. Pour continuer de servir leurs clients en observant les règles contre l'épidémie de Covid-19, 27 % ont investi dans des services de conseil en ligne, par téléphone et par vidéoconférence. Environ un quart des entreprises ont amélioré leurs options de livraison express ou prioritaire à domicile.

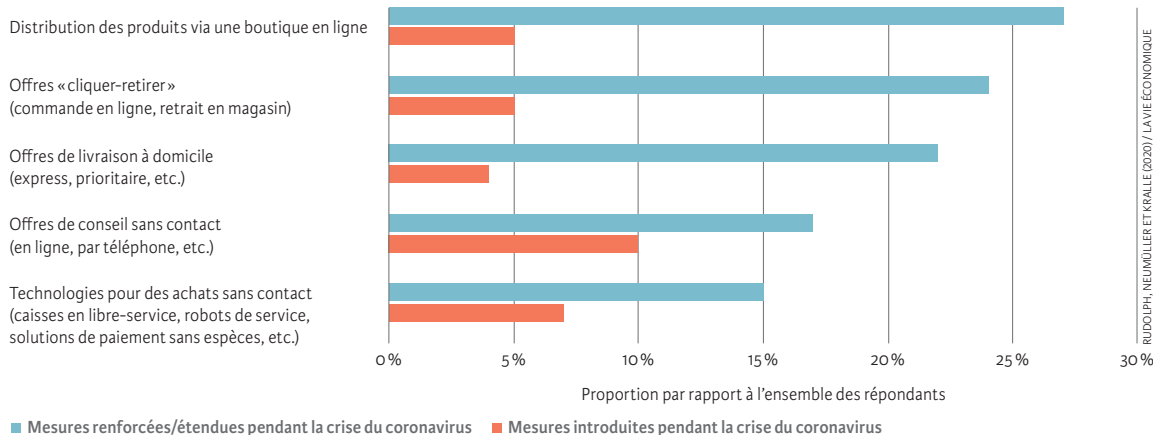
Bon nombre de ces projets de numérisation étaient déjà planifiés depuis un certain temps, mais la pandémie a obligé les entreprises à agir vite. Pour assurer leur survie, certaines

ont dû mettre en place ou développer de nouveaux canaux de vente en un temps record. Ce processus est rétrospectivement jugé positif par de nombreux cadres : 34 % mentionnent l'accélération de la numérisation comme étant la plus importante opportunité liée à la crise du coronavirus, 28 % le développement de leur boutique en ligne.

À la limite des capacités

Gagnants de la crise, les commerçants actifs exclusivement en ligne ont également fait face à un défi posé par la pandémie. Dans la webémission, Roman Hartmann, fondateur et patron du supermarché en ligne Farmy, a expliqué que son entreprise a dû agir promptement pour pouvoir répondre à l'explosion de la demande. Farmy a quintuplé sa capacité d'emballage en quelques semaines et son chiffre d'affaires au premier semestre 2020 a augmenté de 160 % par rapport à la même période de l'année précédente. La Fédération des coopératives Migros, qui exploite 32 boutiques en ligne différentes, a pour sa part souffert des goulets d'étranglement de la poste. Selon son patron Fabrice Zumbrunnen, les limites physiques du commerce électronique ont été atteintes durant le confinement.

Mesures liées au coronavirus prises par les entreprises (mi-mars – fin août 2020)



Les chiffres présentés sont issus d'une enquête menée fin août 2020 auprès d'entreprises en Suisse (N = 132). La question était : parmi les mesures suivantes, lesquelles votre entreprise a-t-elle choisi d'introduire ou d'étendre à la suite de la crise du coronavirus ?

Les magasins physiques ont eux aussi changé avec la pandémie. Depuis le mois de mars, 22 % des entreprises sondées ont développé ou introduit de nouvelles technologies qui permettent aux consommateurs de faire leurs achats sur place, mais avec une interaction sociale réduite. Il s'agit par exemple de caisses en libre-service, de robots de service effectuant les tâches du personnel en magasin ou de solutions de paiement sans espèces.

Si les cinq chefs d'entreprise consultés s'accordent à dire que le commerce en ligne a pris beaucoup d'ampleur à cause de la pandémie, le commerce traditionnel conserve toute son importance. Selon Nina Müller, qui dirige le grand magasin Jelmoli depuis avril 2020, l'une

des grandes questions sera de savoir comment aménager les espaces pour maintenir l'expérience d'achat dans la démarche traditionnelle.



Thomas Rudolph

Professeur de marketing et de gestion commerciale, directeur du Centre de recherche en gestion commerciale (IRM-HSG), université de Saint-Gall

Nora Kralle

Collaboratrice scientifique, Centre de recherche en gestion commerciale (IRM-HSG), université de Saint-Gall