

« Comment gérer ensemble la crise du Covid-19 pour le commerce? »

Webinar Institut du Commerce

Compte rendu de la session du 8 avril 2020

Thématiques du jour :

- L'impact de la crise sur la consommation : facteurs macroéconomiques et modes de consommation
- Comment se préparer dès maintenant à la sortie de crise ?

Contacts :

- xavier.hua@institutducommerce.org
- emilie.chalvignac@institutducommerce.org
- hebel@credoc.fr
- Joelle.Demontgolfier@bain.com
- Marc-Andre.Kamel@bain.com

Rappel des bonnes pratiques relatives au respect des règles de la concurrence

Les participants aux réunions de l'Institut du Commerce doivent garder présent à l'esprit que l'objectif de celles-ci est de permettre d'améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises pour fournir plus de valeur aux consommateurs et aux utilisateurs finaux. Dans la mesure où les actions de l'Institut du Commerce impliquent la collaboration d'entreprises qui par ailleurs sont en compétition entre elles, une grande attention doit être apportée au respect des règles de la concurrence.

L'Institut du Commerce n'entrera dans aucune discussion, activité ou démarche, qui pourrait, de sa part ou de celles de ses membres et participants, enfreindre les lois de la concurrence.

A titre d'exemple, les membres de l'Institut du Commerce et les participants des réunions ne doivent pas débattre, communiquer ou échanger d'informations commerciales confidentielles, y compris des informations non publiques sur les prix, la stratégie marketing et publicitaire, les coûts et les revenus, les conditions commerciales, les contrats avec les prestataires, dont les stratégies d'achats, les contrats d'approvisionnement, les programmes commerciaux et de distribution.

Ceci s'applique non seulement aux réunions officielles mais aussi aux discussions informelles avant, pendant et après les réunions.

Introduction

Xavier souhaite la bienvenue à tous les participants, redonne les modalités techniques et présente les différentes interventions de ce soir.

Changements des comportements consommateurs et facteurs macroéconomiques (Pascale Hebel, Credoc)

Comment les Français se confinent et quelles perspectives peut-on en tirer ?

Je vais essayer de vous fournir des éléments sur les conséquences de cette crise Covid-19 sachant que nous avons retenu une hypothèse de 6 semaines de confinement. Les enseignements détaillés ont été présentés à nos clients des Cahiers de la Consommation.

L'impact économique des semaines de confinement



L'INSEE évalue l'impact du confinement sur l'activité économique à -35 % par rapport à une situation « normale »

Tableau 1
Estimation de la perte d'activité liée aux mesures d'endiguement (écart entre l'activité économique estimée pendant la dernière semaine de mars et l'activité d'une semaine « normale »)

Branches d'activité	Part dans le PIB (en %)	Hypothèse de perte d'activité par rapport à la normale (en %)	Contribution à la baisse d'activité (en points de PIB)
Agriculture et industries agro-alimentaires	4	- 4	0
Industrie hors agro-alimentaire	12	- 52	- 6
Construction	6	- 89	- 5
Services marchands	56	- 36	-20
Services non marchands	22	-14	-3
Total	100	- 35	- 35

Calculs Insee, à partir de sources diverses

- ☐ **Comptablement, un confinement d'un mois aurait un impact de l'ordre d'une douzaine de points de PIB trimestriel en moins (soit 3 points de PIB annuel)**

Source : INSEE, Point de conjoncture du 26 mars 2020.

<https://insee.fr/fr/information/4471804>



L'Insee a fait des projections pour estimer à partir des données cartes bancaires au global la baisse de consommation. Sur la période de confinement la baisse est de 35%, ce qui donnerait un recul de 4% sur les 12 mois 2020 mais cela va dépendre des conditions de sortie du confinement, de la confiance des ménages. On suppose déjà que le taux d'épargne va être élevé en 2020 et début 2021.

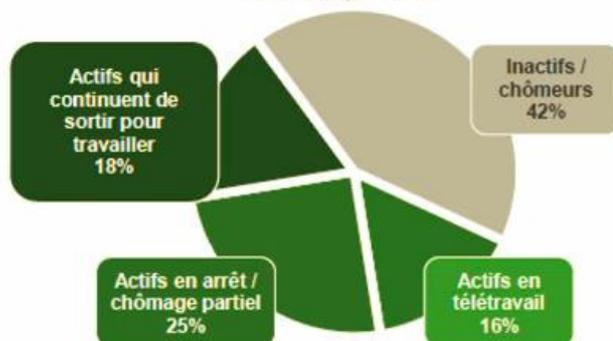
2

Les secteurs qui sont les plus touchés : le tourisme, les déplacements (carburants, transport aérien et ferroviaire) le commerce de détail hors alimentaire, la culture, les commerces de services. Le e-commerce souffre aussi au global, tous les Français n'ont pas accès à internet.

Situation des Français à fin mars 2020

Situation de la population de France métropolitaine âgée de 18 à 75 ans pendant les deux premières semaines de confinement

Base totale, n = 4000



Source : Covid-19 : Le Jour d'après, L'ObSoCo, 31 mars 2020



La situation de la population française est très marquée pendant le confinement avec notamment 25% des actifs au chômage partiel. En matière d'épargne on met de côté sans se porter sur des placements long terme.

Il va y avoir un déport pendant le confinement de ce qui est fermé (restauration collective et commerciale) vers la consommation à domicile.

L'impact des semaines de confinement sur les comportements de consommation

En sortie de confinement on peut avoir des repas festifs, des achats d'équipement en bricolage et équipement de la maison. Mais le confinement entraîne des changements de comportements. On note une forte augmentation d'activité sur les réseaux sociaux et les services VOD. Il n'y aura pas de report des achats d'impulsion qui n'ont pas eu lieu pendant le confinement notamment sur l'habillement-chaussure et les loisirs. La baisse des transactions immobilières va entraîner une baisse des dépenses d'équipement du logement et une baisse du prix de l'immobilier. Les sorties et loisirs vont rester faibles pour des raisons de limite de regroupement et de la peur d'une contamination.

En début de crise on a enregistré des « paniques rationnelles » par peur des pénuries, les dernières remontaient à la Guerre du Golfe. Les hausses se poursuivent sur les produits céréaliers et la farine. Il y a eu des stockages de produits de base, puis des produits préparés en conserve ou surgelés. Sur le e-commerce on a vu des achats de jouets et papeterie, matériels de sport pour s'occuper en période de confinement.

Durant la 3^{ème} semaine de crise l'anthropologue Fanny Parise chercheuse à l'Institut Lémanique de Théologie Pratique de l'université de Lausanne a réalisé une étude et a scindé la population en 4 grands groupes



Typologie des consommateurs

3

**L'étude quantitative de Fanny PARISSÉ 3000 Français et Suisse de 18 à 70 ans
Quatre typologies de « consommateurs-confinés » se distinguent :**

- 1. les naufragés (34%): peu de sorties hors-domicile et/ou assistance à des personnes fragiles.**
- 2. les entre-deux (46%): télétravail, sorties fréquentes du domicile. Le confinement est perçu comme un moment privilégié.**
- 3. les (travailleurs) essentiels (12%): augmentation de la charge mentale vis-à-vis de l'activité professionnelle et dégradation des conditions de vie.**
- 4. les exilés (8%): lieu de confinement autre que le lieu de vie habituel, valorisation de l'entre-soi.**



En termes de consommation on note déjà en France beaucoup de pratique sportive quotidienne, d'activités culturelles, ludiques à la maison et sur les réseaux sociaux. 42% des répondants de l'étude de Fanny Parise ont modifié leur façon de faire leurs courses. Il y a une

augmentation du grignotage (41% le font et ne le faisaient pas et 45% le faisait déjà). On note une forte envie de faire des recettes de cuisine plaisir.

Les achats locaux pourraient augmenter alors qu'ils avaient déjà le vent en poupe avant la crise. La relation à la santé se modifie. On écoute les scientifiques avec une forte hausse de confiance dans leur analyse. On va aller vers la fortification alimentaire, des compléments alimentaires, des produits riches en oméga 3... Les consommateurs se sont recentrés sur des choses essentielles alors que l'on a déjà une forte hausse des partages sur « le consommer moins pour sauver la planète ». La solidarité pourrait entrer aussi en ligne de compte.

Question : Quelle est la perception prix et l'inflation sur les produits de consommation courante ?

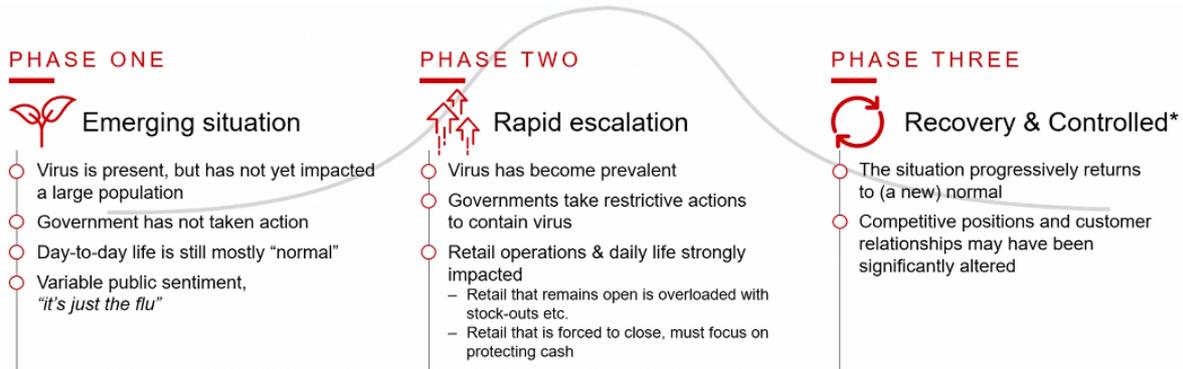
Il n'y a pas d'inflation unitaire mais une inflation du panier moyen car il n'y a plus de consommation hors domicile mais aussi parce que les Français font leurs courses dans le magasin le plus près et dans un seul magasin alors qu'ils fréquentaient un nombre croissant de circuits, ce qui leur permettait de saisir les opportunités prix dans chacun des circuits.

Comment se préparer à la sortie de crise dès maintenant ? (Marc- André Kamel et Joëlle de Montgolfier Bain & Company)

Marc-André Kamel

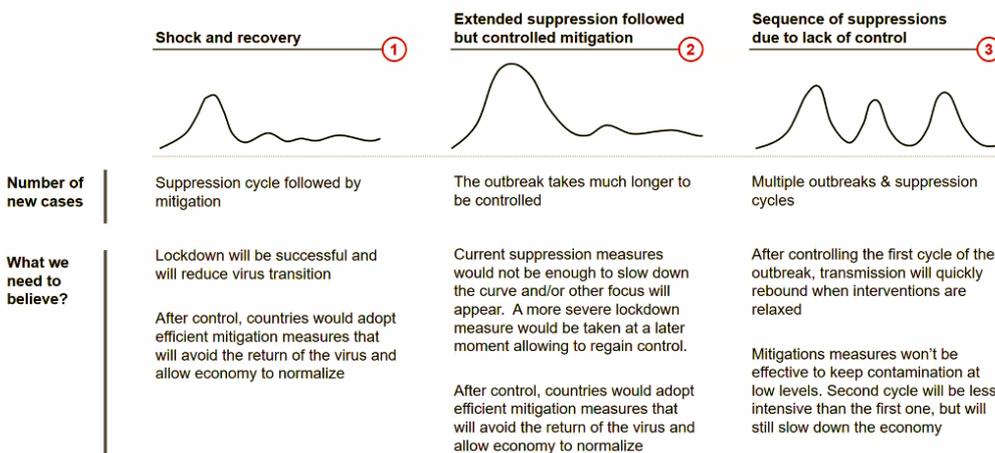
C'est intéressant de voir ce qui se passe en Chine avec la tentative de sortie de la crise sanitaire et du business

Rappel des 3 phases de la crise Covid-19



Rappel des 3 scénarii de sortie envisagés par les différents pays

Going forward, there are **3** possible scenarios



Personne ne veut du scénario 3 qui obligerait à plusieurs périodes de confinement si l'épidémie repartait.

La Chine espérait le scénario 1 mais des zones sont encore confinées car il y a encore des cas. Le Japon a déclaré hier une période d'urgence pour 50 de ses 127 millions d'habitants (données 2017). Durant les 5 derniers jours il y a un doublement des cas au Japon justifiant ces mesures. Tous les grands magasins et les commerces non essentiels sont fermés dans le pays.

En Europe, on sera vraisemblablement dans le scénario 2 car le confinement n'a pas été aussi radical qu'en Chine ou Corée.

A partir de maintenant il est important qu'il y ait des ressources mobilisées dans toutes les entreprises pour préparer la sortie de la crise. Il faut prévoir cette période de guérison. Même sans sursaut de l'épidémie cela va prendre un mois et demi. Mais il faut aussi se préparer au monde d'après Covid-19. Il y a des hypothèses d'évolution sur le comportement consommateur mais aussi sur le business model des entreprises et la façon de travailler, car on a été capable de travailler en conditions dégradées. Le monde va changer et il faut tirer les enseignements de ces changements. C'est une quantité jamais vue de changements depuis la seconde guerre mondiale et même avant.

90 % des efforts ont été portés sur la protection des salariés, des clients et des business mais pour l'instant aucun effort n'a été porté sur l'après.

Chez mes clients j'ai du mal à voir des scénarii « worst case ». Les prévisions sont très optimistes, mais pour réussir à naviguer dans cette crise on doit se préparer au pire, même si je suis d'un naturel optimiste.

Premier changement : un certain nombre d'accélération de tendances qui étaient déjà là avec une polarisation possible d'une partie des consommateurs. Que restera-t-il de l'accélération de l'online ? La croissance sera plus importante que ce qui était prévu. La sensibilité au prix va être accélérée ce qui aura des conséquences sur le mix produit, les assortiments. L'attention à la santé et à la responsabilité sociale va être renforcée.

5

Il faut s'attendre à ce qu'un certain nombre d'acteurs ne survivent pas à la crise en non-alimentaire comme en alimentaire. Uniquement les enseignes qui auront une forte différenciation subsisteront alors que de nouveaux business vont émerger. Le concept d'achat risque d'être encore plus challengé par des modèles de location, de prêt, ...

Il faudra réinvestir dans la supply chain pour lui redonner de l'agilité, allier des achats lointains peu chers avec des achats locaux plus chers, aller vers plus de mécanisation, par exemple sur la préparation des commandes, renforcer la sécurité d'approvisionnement.

La façon de travailler a changé totalement, on utilise des outils différents et pourtant les entreprises continuent de fonctionner. On doit se poser des questions : qu'est-ce qui est essentiel à garder pour accélérer, grandir, gagner de nouveaux marchés ? Il est important de ne pas débrancher cette organisation de crise avant d'en avoir tiré les enseignements pour pouvoir les réutiliser pour la prochaine crise.

Tous les distributeurs doivent se poser des questions sur les assortiments, la marque propre, la rentabilité du commerce en ligne avec la robotisation et l'automatisation, expérimenter les nouveaux business models pour devenir leur propre disrupteur, explorer la prime au local.

On a fait des changements en 3 jours, il faut conserver cette agilité pour aller plus vite tout le temps. Il faut que de cette crise effroyable sortent des choses encourageantes.

Joëlle de Montgolfier, Bain & Co

Pas de changements radicaux par rapport à ce qui vient d'être évoqué pour la grande consommation. En alimentaire il va y avoir une accélération du online.

Certains acteurs vont créer leur propre accès au marché pour éviter cet effet de suffocation lorsque les magasins sont fermés.

Dans la configuration d'assortiment pléthorique il était impossible d'aller chercher de la rentabilité que l'on a pu retrouver en assortiment dégradé. Même si la diversité va revenir il faut en tirer les enseignements.

Un certain nombre de modèles opérationnels vont être revus notamment au niveau des forces de vente et tâches administratives.

Il y a une place pour les marques qui retrouvent une vraie fierté par ce qui est en train de se passer. C'est particulièrement vrai dans l'alimentation. De nombreux acteurs vont réinvestir le champ de l'alimentation-santé, du microbiotique.

Il faudra réinventer l'activation en point de vente.

Refonte des modèles commerciaux : a-t-on besoin d'autant de « feet on the street » alors que l'on peut transférer certaines missions en digital ?

En supply chain on va se poser la question sur des assortiments plus concentrés, avec des co-packers ou en 100% internalisé. Il va falloir optimiser la logistique du dernier kilomètre avec des tailles de livraisons de plus en plus petites.

A-t-on besoin de garder tout le personnel dans les bureaux dans les sièges ? Peut-on limiter les déplacements des cadres pour offrir une mission plus vivable et plus responsable ? Autant de questions qui vont se poser très rapidement en sortie de crise.

Questions posées pendant la session

Nous avons demandé aux intervenants d'apporter des éléments de réponses aux questions / commentaires effectués pendant la session, qui sont repris ci-dessous

Question : Marc-André, que pensez-vous des impacts sur l'emploi à la reprise... je pense à accélération de la digitalisation/robotisation, donc une réduction des effectifs dans l'opérationnel en parallèle d'une recherche de calibres + pour d'autres métiers (relationnel clients, innovation, data analyst ...)

La crise accélère des tendances préexistantes, que Bain avait mises en lumière dans notre point de vue « Future of Retail » il y a plusieurs mois déjà, avant la crise :

- Les distributeurs subissaient déjà un effet de ciseaux, entre
 - o un chiffre d'affaires mis sous pression depuis quelques années par une forte surcapacité (entraînant au passage des baisses de prix), une substitution offline-online, l'émergence de nouveaux business models (pas forcément rentables, mais qui érodent un peu plus la productivité des distributeurs traditionnels)
 - o et une structure de coûts en augmentation sous les effets cumulés d'un marché du travail tendu, avec un taux de chômage pré-crise qui était le plus bas depuis des décennies partout dans le monde, le besoin de recruter des métiers nouveaux (autour de la technologie, de la data, du marketing digital, de l'e-commerce/ omnicanal), l'augmentation des coûts d'IT (OPEX et CAPEX) et l'accélération du cycle d'innovation
- La robotisation, l'automatisation et la digitalisation sont depuis quelques temps des pistes mises en avant pour permettre aux distributeurs de retrouver des marges de manœuvre, en réduisant les frais de personnel dans la supply chain, les magasins ou le picking e-commerce (de manière significative).
 - o De nombreux distributeurs en ont fait la preuve avec des « dark warehouses » ou « dark stores »

- De nombreux prestataires de technologie se développent dans la partie e-commerce
- De nombreuses technologies existent aussi pour les magasins, mais le coût de ces technologies est encore trop élevé pour justifier l'investissement (par rapport aux frais de personnel existants). La vraie question est à quelle vitesse le coût de ces technologies va-t-il baisser pour devenir une alternative intéressante ? La réponse à cette question permettra aux distributeurs de déclencher à temps les investissements nécessaires. Cette baisse de coûts est inéluctable.
- Sans oublier bien sûr l'automatisation de certains processus (finance, comptabilité, etc) qui permet d'importantes économies

En réalité, les entreprises de distribution ont toujours eu du mal à réduire régulièrement leurs coûts de fonctionnement, ce qui est une obligation de bonne gestion pour suivre « l'effet d'expérience. La crise a forcé tous les distributeurs à réaliser des expérimentations naturelles »

- Beaucoup de distributeurs fonctionnent, principalement sous l'effet du confinement ou de la maladie, en effectifs très fortement réduits. Dans certains cas (surtout en alimentaire et produits essentiels), les distributeurs réussissent à accompagner une augmentation de 20 ou 30% de la demande, avec des réductions d'effectifs jusqu'à 50%. Bien évidemment, cela n'est pas pérenne, et s'accompagne d'un service fortement dégradé.
- Mais cela soulève de vraies questions : si on est capable de fonctionner en mode si fortement dégradé, qu'est-ce que cela veut dire sur le potentiel de productivité en mode normal ? Tous les arguments classiques pour expliquer qu'une réduction de coûts de 1% est très difficile à obtenir auront du mal à tenir...
- Mieux encore, cette crise a montré un potentiel de réactivité, d'innovation que les distributeurs ne se connaissaient pas. Des changements majeurs ont été réalisés en quelques jours, alors qu'il fallait souvent des mois, voire des années pour mettre en place de nouveaux concepts, de nouveaux services. Cette agilité est un trésor pour les entreprises dans la période turbulente qui nous attend et doit absolument être célébrée et généralisée.

7

Question : Quel enjeu sur les emballages compte tenu du product safety recherché par les consommateurs ?

C'est un peu ironique qu'après avoir tant investi pour éliminer les plastiques, les emballages soient à nouveau recherchés aujourd'hui pour participer à la lutte contre la pandémie

L'enjeu est peut-être de rechercher un équilibre un peu différent entre l'élimination pure et simple des emballages et la mise en place de systèmes efficaces (et créateurs de valeur) de recyclage et traitement

Il y a sans doute matière pour les distributeurs et les fabricants à travailler mieux ensemble et jouer un rôle dans l'accélération d'une filière de collecte et de recyclage de certains emballages qui soit créatrice de valeur sociétale et financière

Question : Plutôt que on-shore versus off shore en SC, sans doute verrons nous plus de multi-sourcing pour sécuriser les Appros

Oui, ce n'est pas l'un ou l'autre, ce sont des arbitrages différents

Question : 2 tendances contradictoires à venir : tentation d'augmenter les prix pour absorber les surcoûts et volonté de réduire les prix pour répondre aux besoins clients d'être plus accessibles.

Oui, mais la pression concurrentielle sur les prix va sans doute gagner (si on ne veut pas perdre des parts de marché)

Question : Que pensez-vous de la généralisation du partenariat deliveroo/uber eats avec les distributeurs non alimentaires dont les magasins sont fermés (hors drive)

C'est un des moyens de trouver dans l'urgence de la capacité de livraison (en utilisant une capacité existante).

Cela pose des questions intéressantes pour l'avenir :

- Ces partenariats sont-ils pérennes et peuvent-ils accélérer la transition vers des écosystèmes associant des entreprises de natures différentes ? voire des mouvements capitalistiques ?
- Verra-t-on des conflits d'intérêts émerger avec les nouveaux partenaires d'aujourd'hui s'intégrant en amont ou en aval ?

Pour aller plus loin

Nous avons mis en place plusieurs points de partage pour pouvoir diffuser ces bonnes pratiques le plus largement possible

- Notre page dédiée (partage de bonnes pratiques, comportements des consommateurs, ...) <https://institutducommerce.org/categorie/coronavirus-bonnes-pratiques-collaboratives>
- Notre forum de discussion ouvert à tous : <https://www.linkedin.com/groups/12378453/>

8

Prochaines étapes

La série de webinars va se poursuivre **tous les mercredis de 18h30 à 19h30.**

Prochain RDV mercredi 15 avril à 18h30

Une invitation sera renvoyée lundi 13 aux personnes inscrites, merci de contacter xavier.hua@institutducommerce.org si vous souhaitez vous inscrire ou inscrire une autre personne.

Les thématiques abordées lors du webinar de mercredi 15 avril seront finalisées d'ici là, sur la base des informations reçues et des questions posées.