

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

Webinar Institut du Commerce - Bain & Company

Compte rendu de la session du 18 mars 2020

Thématiques du jour :

- Comment faire face à l'augmentation des ventes de PGC en magasin et en ligne
- Retour d'expérience des pays asiatiques et d'Italie
- Premières perspectives sur la préparation de sortie de crise

Contacts :

- xavier.hua@institutducommerce.org
- emilie.chalvignac@institutducommerce.org
- 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 sont 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 redonne les modalités techniques et remercie d'avoir réagi aussi vite à notre invitation. Le principe est de partager des bonnes pratiques. On a choisi de démarrer avec deux présentations de Bain & Company sur les conséquences pour les PGC, c'est pourquoi seuls les acteurs du marché PGC ont été conviés à ce premier webinar. Notre objectif est de préparer le commerce de demain en sortie de crise

Xavier propose de rendre ce rendez-vous hebdomadaire.

Marc André Kamel remercie l'Institut du Commerce et tous les membres connectés

« Nous vivons la crise du Covid-19 depuis fin décembre avec nos clients en Chine qui ont été frappés très tôt. C'est sur la base de cette expérience ainsi que celle vécue en Corée et en

Italie que nous allons partager quelques idées avec vous. Chaque jour il se passe des choses sur tous les marchés y compris américains. »

Comment regarder cette crise ?

Il est important de distinguer 3 phases

- **Phase 1** : Le virus est présent mais la vie semble encore normale, les pouvoirs publics ne prennent pas de décision radicale.
- **Phase 2** : Le virus se répand très vite et les pouvoirs publics prennent des décisions de confinement et fermetures de magasins
- **Phase 3** : Rémission, puis guérison (deux étapes qui commencent à émerger en Chine et Corée du Sud avec cependant l'apparition de nouveaux cas, notamment importés en Chine ou de clusters).

En Europe nous sommes en phase 2, seul le Royaume Uni le nie encore (*NB : le gouvernement a fermé les écoles à compter d'aujourd'hui*). Les Etats-Unis sont aussi en phase 2 dans certaines régions. Certains pays ne communiquent pas comme la Turquie ou la Russie mais rien n'indique qu'ils ne soient pas en phase 2.

Nous souhaitons partager quelques impératifs de la phase 2 pour les distributeurs et les industriels pour les avoir mis en œuvre en Chine et Italie. Il y a besoin de mobiliser très vite une équipe de crise. C'est déjà fait quasiment systématiquement dans vos sociétés. L'impératif est de protéger les employés de vos entreprises et les consommateurs. Vis-à-vis des consommateurs la protection est encore assez inégale en fonction des magasins.

Pour les entreprises c'est une crise du cash pour être capable de s'adapter aux impératifs financiers. Au milieu de la phase 2 il faut déjà bâtir les bases de la sortie de crise. Il faut communiquer et collaborer avec les pouvoirs publics, entre fournisseurs et distributeurs, en interne aussi, dans le secteur entre concurrents d'hier pour s'aider au niveau de l'approvisionnement d'une ville d'un quartier.

2

Plan d'actions pour les chaînes de magasins alimentaires (Marc-André Kamel, Bain & Co)

Gestion des opérations en mode de crise

1. Opérations magasin
2. Chaîne d'approvisionnement
3. Exécution des ventes en ligne
4. Entrepôts et logistique

Continuer à mettre l'accent sur la protection des gens, la santé et la sécurité. Minimiser la manutention, rationner l'entrée des clients, réfléchir aux horaires d'ouverture avec des créneaux dédiés aux aînés, handicapés, réservation de créneaux d'accès au magasin.

Adapter les opérations à la pénurie de personnel : 30 à 50% du personnel ne vient pas, ce qui pose le problème de l'ouverture dans de bonnes conditions. Il faut faire des hiérarchies de magasins au sein de la zone de chalandise lorsque l'on a plusieurs magasins dans la même zone. Le problème se pose aussi pour les sites de drives. Certains retailers arrêtent les planogrammes et actions de category management pour satisfaire les besoins de nourriture. Il y a mécaniquement plus de besoin d'achats de nourriture puisqu'ils sont en permanence à la maison.

Simplification des assortiments, focalisation sur certains packagings. En Chine et en Italie des camions sont restés bloqués à l'entrée des régions confinées. Cela peut se produire en France en cas de confinement encore plus sévère dans certaines régions avec un cloisonnement possible entre les entrepôts et les magasins/drive.

Le on-line connaît des pics de ventes très forts mais connaît aussi des pénuries de personnels pour la préparation des commandes. On est entre 8 à 10 jours pour livrer les commandes. On peut réallouer du personnel des magasins vers les drives, on peut transformer des magasins en black stores pour la préparation de commandes online.

Pour préparer la sortie de crise Il faut penser tout de suite à sauvegarder le cash en prenant certaines mesures : j'étire les délais de paiement, je coupe certains coûts (salaires, participation, fermetures de magasin), je reporte certains projets d'investissement, je tire sur les lignes de crédits avec mes banques.

Mais il y a une sortie de crise en phase 3. Il faut préparer une révision du plan 2020. Comment on repart sur un staff normal, un assortiment normal, un planogramme normal ? Il faut se préparer à imaginer aussi son atterrissage fin 2020. Il faut aussi anticiper ce que cette crise va changer dans les comportements des consommateurs, savoir quels enseignements tirer sur notre organisation.

Plan d'actions pour les industriels des produits de grande consommation (Joëlle de Montgolfier, Bain & Co)

Ajustement de la production pour suivre la montée en charge sur plusieurs catégories. Simplification de la production sur les produits iconiques, concentration sur les formats plus spécifiques au on-line, des emballages plus grands notamment en début de crise.

Transport au point de vente final qui devient un point d'étranglement avec la pénurie de personnel. Mettre en place des partenariats avec des petits vans, la flotte type Uber eats pour approvisionner les magasins à condition de s'assurer que les conditions sanitaires sont aussi respectées par ces partenaires nouveaux.

Relations commerciales. Arrêt des promotions. Grosses problématiques de contrôle des prix avec les pure players généralistes type Amazon et les grossistes notamment sur l'hygiène. Certaines équipes sont inoccupées comme les forces de ventes que l'on peut parfois redéployer vers le on-line sur des fonctions support. Rediriger les grossistes vers le retail pour un apport complémentaire de livraison.

Marketing. Router la communication vers le on-line et les médias traditionnels avec une nécessaire adaptation du message dans ce contexte de crise sanitaire.

Un découplage doit s'opérer entre fabricants et distributeurs mais aussi entre fabricants, entre distributeurs, entre logisticiens et plateformes du type Uber pour rendre les opérations on-line plus stables. Une union sacrée doit se mettre en place pour apporter des solutions au consommateur.

Les gens vont aussi apprendre à consommer différemment car on va rentrer dans une crise économique. Les prévisions parlent déjà de 20% de chômage aux Etats-Unis. La période de récession qui était annoncée pour 2021 va arriver plus vite. Les craintes qui vont avec les crises économiques vont avoir des influences sur la consommation.

Questionnements posés en ligne

Les réponses apportées en ligne sont en italique sous la question. D'autres réponses pourront être apportées a posteriori

En phase 2 et 3 y a-t-il une décélération sur certaines catégories ?

Non on se rapproche des niveaux habituels. Le vrai indicateur de changement est le retour au travail avec la reprise des repas hors domicile. La première phase est marquée par des achats de panique qui se portent sur le stockage de l'épicerie mais après quelques semaines les consommateurs passent sur des produits frais.

Faut-il interdire la présence de merchandiseurs/force de vente qui pourraient remplir les rayons pour suppléer les chefs de rayons ?

La plupart le fait déjà

La demande en ligne explose. Faut-il couper les packs "on line" adaptés ?

C'est compliqué, de changer de produit, ce sont les mêmes entreprises hyper et drive. La priorité c'est effectivement d'être aligné avec les capacités de production des industriels

En fin de phase 2 ou début de phase 3 avez-vous noté en Asie un mouvement des consommateurs sur les produits d'entrée de gamme en raison d'inquiétude ou de réalité de baisse de leurs revenus (chômage total ou partiel) ?

Il y a des rayons actuellement qui ne sont pas en surcharge comme l'alcool, car pas prioritaire pour les shoppers.

Est-ce que les drive sont ouverts à proposer un référencement plus large et donc à recevoir des appels de commerciaux pour pousser des référencements ? En effet certains produits ne sont peut-être pas prioritaires sur du drive normalement mais le deviennent à partir du moment où c'est le seul canal utilisé par certains clients (ex. l'hygiène qui n'est pas la catégorie prioritaire du drive. Ou même des produits comme les couches où toutes les tailles ne sont pas forcément disponibles en drive car prennent beaucoup de place.

On ne parle pas de la CHR ? Dommage

Est-ce qu'il va y avoir des tensions sur les livraisons à domicile pour les commandes online ?

Uber (et pas seulement Uber Eats) a-t-il été sollicité pour des livraisons individuelles ?

Le fait d'être confiné n'allons pas connaître une augmentation de l'obésité et d'autres problèmes de santé ?

Recentrage sur les 20/80 mais quand la production a réussi à produire l'ensemble des codes, cela va entraîner du waste

4

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/>

Prochaines étapes

La série de webinars va se poursuivre **tous les mercredis de 18h30 à 19h30**. Les codes de connexion ne devraient pas changer, ils seront recommuniqués dans la newsletter de dimanche 22 mars.

Les thématiques abordées lors du webinar de mercredi 25 mars seront finalisées d'ici là, sur la base des informations reçues et des questions posées

- E-commerce
- CHD
- Non alimentaire