

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

Webinar Institut du Commerce

Compte rendu de la session du 22 avril 2020

## Thématiques du jour :

- Le commerce alimentaire ne sera plus comme avant : 5 orientations pour préparer l'après-Covid
- Comment repenser l'activité de l'Institut du Commerce ?

## Contacts :

- [xavier.hua@institutducommerce.org](mailto:xavier.hua@institutducommerce.org)
- [emilie.chalvignac@institutducommerce.org](mailto:emilie.chalvignac@institutducommerce.org)
- [Bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:Bernard.demeure@oliverwyman.com)
- [Germain.terreaux@oliverwyman.com](mailto:Germain.terreaux@oliverwyman.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 souhaite la bienvenue à tous les participants, redonne les modalités techniques et résume les différentes interventions de ce soir.

## Cinq orientations pour préparer l'après Covid-19 (Germain Terreaux et Bernard Demeure, Oliver Wyman)



## **#1 - Agir pour s'adapter aux nouvelles tendances et habitudes de consommation générées ou accélérées par la crise du Covid-19**

La crise renforce les tendances que l'on voyait monter et fait émerger de nouvelles tendances. Toutes les solutions sans contact vont être recherchées. On peut anticiper en sortie de confinement une explosion des ventes de produits festifs à domicile et hors domicile et en même temps le fait de sortir de chez soi va être impacté par ce que l'on a vécu et expérimenté pendant le confinement. Réfléchissez à toutes les dimensions du « stay at home » en matière alimentaire mais aussi d'aménagement de la maison. La nécessité de stocker va demeurer avec une préférence pour les grands conditionnements. Les produits d'hygiène vont rester très présents dans les paniers. La marque propre va rester une valeur refuge. Le cuisiner maison et le consommer local vont demeurer parmi les attentes très fortes. Le local est plus fort en France que dans d'autres pays. La dimension économie solidaire a émergé très fortement pendant cette crise. Les tendances de solidarité entre populations vont demeurer.

## **#2 – Ajuster ses positions au nouveau contexte macroéconomique et financier**

L'impact de la récession va aussi être extrêmement fort. Une majorité de consommateurs a conscience que ses revenus vont baisser. On estime que les ménages ont déjà perdu 11 Mrds euros de pouvoir d'achat. En Chine le redémarrage est plus lent que prévu. D'où la nécessité de travailler ses prix et ses promotions, d'ajuster son offre. Le développement de l'occasion et de l'économie circulaire va aussi rentrer en ligne de compte. Il sera important de renforcer ses politiques de crédit à la consommation. Il faudra revoir les accords avec ses partenaires bancaires. Il faudra rester en veille sur les dispositifs économiques et sociaux mis en place pour générer des services nouveaux des offres nouvelles.

## **#3 – Créer une « nouvelle donne » RH, organisationnelle et de talents**

Il faut créer une nouvelle donne RH car les équipes ont été impactées. S'assurer l'engagement en investissant sur les équipes qui auront été mises à l'épreuve : célébrer les victoires, fédérer les équipes autour des valeurs de l'entreprise, savoir reconnaître et remercier l'effort consenti ces dernières semaines pour donner des éléments matériels tangibles capables de maintenir l'engagement.

La crise a mis en évidence la polyvalence des collaborateurs, il va être opportun de capitaliser sur cette opportunité. Automatiser certaines tâches peut générer des gains de productivité et protéger les équipes en même temps, ce qui demandera de nouveaux talents pour la mise en place des nouveaux process d'automatisation. Certains processus de décision ont été raccourcis pendant la crise il y a aussi des opportunités dans ce domaine. Il faut aussi engager vos fournisseurs au travers de savoir-faire et de talents différents. Il faut renforcer la prévision, ce qui demandera des recrutements et investir dans la logistique.

## **#4 – Transformer ses opérations pour gagner en revenus et en coûts**

Transformer les opérations pour gagner sur les coûts pour faire face aux vents contraires annoncés et devenir plus flexibles et conquérants pour maintenir et développer votre chiffre d'affaires. Les clients ont été plus ou moins fidèles pendant la crise, la question est de savoir comment conserver les nouveaux clients, maintenir le niveau de panier des clients habituels et aller chercher les clients perdus. Il faut rendre un peu plus personnel la fidélité en faisant de vos collaborateurs des vecteurs de fidélité car ils sont les visages du commerce que vous faites.

Les promotions étaient parfois interdites pendant la crise, avaient parfois disparu, se sont parfois montrées maladroites, il faudra réussir à les rendre plus systématiques en les rendant plus personnalisées et plus rapides à mettre en œuvre.

Il y a des leçons à prendre et des virages à amorcer sur tous les plans en interne et aussi avec les fournisseurs au travers de nouvelles façons de travailler. Il faut rester vigilant sur le risque de ciseaux entre la baisse de marges et l'augmentation des coûts. Il faut simplifier les opérations, jouer sur les coûts marginaux. Cela demande de piloter ses dépenses de manière plus agile. Il y a un enjeu à focaliser sur ce qui aide à prendre des décisions en termes de données, ce que

voient les équipes sur le terrain en magasin et en entrepôt et qui constitue des indicateurs avancés.

### **#5 – Anticipation de la concentration du paysage sectoriel : acquisitions, alliances, cessions**

Le commerce alimentaire ne sera plus comme avant. Il y a des opportunités de croissance à s'intégrer en amont ou en logistique, à passer sur des logiques « omnicanal », à intégrer des petits acteurs agiles qui peuvent avoir été fragilisés par la crise, notamment dans le secteur de la logistique du dernier kilomètre. Certaines grandes enseignes sont déjà à l'affût d'acquisitions et négocient avec les banques. Il y a des coups à jouer en France et à l'international. La différenciation de l'offre peut être une voie de fidélisation. Il peut aussi y avoir des alliances entre acteurs du secteur alimentaire à domicile et du hors domicile avec de réelles synergies de savoir-faire. Cela demande des moyens. Certains acteurs étrangers comme Walmart ou Colruyt ont des moyens. Des acteurs ont levé des fonds à taux intéressant sachant que les temps vont changer par la suite. Il y a aussi des opportunités à désengager de certains points de vente et activités moins rentables.

*Question : l'expérience vécue en télétravail pourrait-elle se retourner en fronde sociale au moment du retour sur le lieu de travail si les méthodes de travail repartent comme avant ?*

Il y a un énorme enjeu peut-être plus en magasin et dans les entrepôts. Il y aura une notion de nouveau contrat social. Les personnels qui auront été sur le front auront de fortes attentes de reconnaissance.

*Question : quel avenir pour les open-space et les flex-space ?*

Certains clients prévoient des équipes sièges repoussées dans d'autres locaux pour répartir les risques et pouvoir respecter les mesures de protection des salariés. On ne va pas repartir avec des sièges de plusieurs milliers de personnes. Il y aura un avant et un après.

*Question : Les Échos annoncent des économies réalisées par les ménages et vous parlez de perte de pouvoir d'achat ?*

On parle d'une baisse de revenu de 50 euros par semaine en moyenne. En période de crise les ménages épargnent davantage. Les prévisions parlent d'un recul du pouvoir d'achat en 2020 contre une progression de 1,9 % en 2019.

*Question : l'accessibilité prix et les produits locaux sont-ils compatibles ?*

Tous les consommateurs n'y auront peut-être pas accès, mais l'attente se trouve renforcée. Les retailers font toujours des efforts sur les prix c'est une tension qui va perdurer.

3

## **Comment repenser l'activité de l'Institut du Commerce (Xavier Hua)**

L'Institut du Commerce ne fait pas exception et se réinvente aussi.

- La Journée Partage Prospective se déroulera en full digital le 25 juin. Le programme est prêt, vous aurez plus d'informations sur son déroulement ces prochaines semaines.
- L'Institut du Commerce travaille sur les thématiques qui ont émergé avec la crise, notamment les promotions de demain, la logistique inverse
- Nous commençons à animer des communautés transversales avec des modalités nouvelles.
- Nous réfléchissons également à l'évolution de ce webinar qui ne se déroulera pas forcément le mercredi soir.

## **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.**

### Prochain RDV mercredi 29 avril à 18h30

Une invitation sera renvoyée lundi 27 aux personnes inscrites, merci de contacter [xavier.hua@institutducommerce.org](mailto:xavier.hua@institutducommerce.org) si vous souhaitez vous inscrire ou inscrire une autre personne.

Les thématiques abordées lors du webinar de mercredi 29 avril seront finalisées d'ici là, sur la base des informations reçues et des questions posées.