

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

Webinar Institut du Commerce

Compte rendu de la session du 25 mars 2020

Thématiques du jour :

- Les impacts réglementaires
- Les spécificités du on-line
- Les spécificités du non alimentaire

Contacts :

- xavier.hua@institutducommerce.org
- emilie.chalvignac@institutducommerce.org
- Romain.waiss.moreau@llc-avocats.com
- 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 donne la parole au premier intervenant

Les impacts réglementaires (Romain Waiss Moreau - LLC & Associés)

Un projet de loi est en cours de signature, nous sommes en train de l'analyser, et il faudra également attendre les décrets d'application

Etat des lieux

Loi de finance rectificative avec la garantie d'état à hauteur de 300 Mds € du 16 mars au 31 décembre 2020.

Le gouvernement va prendre des mesures législatives très rapidement qui nécessitent une veille heure par heure

Mesures économiques qui vont être complétées :

- Le fonds de dotation partagé entre les régions et l'Etat en soutien de trésorerie. Nous n'avons pas les critères d'exigibilité.
- Le report de loyers concerne uniquement les TPE qui ont au maximum 10 salariés
- Les contrats publics vont être amendés sur les modalités d'exécution, pénalités de retard
- L'agence centrale de la sécurité sociale va octroyer des délais de paiement

Mesures administratives et juridictionnelles

- Report des délais de prescription et administratifs
- Tous les tribunaux sont suspendus, on ne peut plus saisir les juridictions sauf mesure d'urgence d'ordre pénal notamment les référés d'urgence
- Certaines procédures pourraient passer en visioconférence
- Il faut s'attendre à de grandes difficultés dans la prise de décision des administrations

Mesures de droit du travail

- Limitation des ruptures des contrats de travail
- Les entreprises vont devoir compenser les salaires et solliciter les aides d'Etat ce qui va être assez complexe à mettre en œuvre.
- L'employeur va pouvoir imposer la prise de congés payés dans la limite de 6 jours ouvrables, des reports RTT, intéressement...

Gestion des contrats

J'ai pris le parti de répondre aux mécanismes d'urgence

2

- La force majeure s'apprécie toujours concrètement en fonction du contrat. La propagation du virus et le confinement doivent être considérés de manière distincte. Vérifier les clauses de forces majeures, les causes d'exonération. Réagir rapidement pour prévenir son co-contractant.
- L'imprévision peut être mise en œuvre si le contrat comprend une clause d'imprévision et ses conditions d'application.

Tous types de contrats sont concernés dont les loyers. Comme il n'y a pas d'exonération pour les grandes entreprises il va falloir jouer sur les clauses de force majeure et d'imprévision, qui se trouvent souvent en fin de contrat.

Retours d'expérience

Nous avons enregistré une première vague de panique et des projets de plans de licenciements suite à la fermeture des établissements, en particulier les restaurants.

Le plan social n'est pas forcément la meilleure idée quand on va devoir faire face à une demande potentiellement démultipliée après la fin du confinement.

Parmi les bailleurs, Unibail Rodamco Westfield a reporté les loyers.

Xavier pose la question des contrats de promotion qui avaient été signés mais ne peuvent pas se dérouler comme c'était prévu. Ce point sera abordé dans le GT Promo (contact francoise.acca@institutducommerce.org)

Pensez-vous qu'il y aura un moratoire sur les EGA ? Romain ne prend pas position.

Les spécificités du e-commerce (Marc-André Kamel, Bain & Company)

On s'aperçoit à l'écoute de la présentation de Romain de la complexité juridique et administrative que cette crise pose.

Par rapport à la semaine dernière, on a des pays qui sont encore dans le déni : les Etats-Unis au niveau fédéral, le Brésil, une partie de l'Amérique Latine.

Pour le online, le challenge est encore de monter en puissance pour suivre ce qui est en train de se passer.

Tous les distributeurs devraient augmenter la capacité de traitement en click and collect pour éviter les problématiques liées à la livraison à domicile. En limitant l'assortiment et les quantités par commandes. Les clients sont prêts à pardonner les ruptures. Notre recommandation est de laisser uniquement certains magasins ouverts pour le click and collect.

Pour augmenter les capacités de livraison à domicile il faut imaginer de nouvelles modalités de fonctionnement :

- Regarder les activités à l'arrêt, par exemple les taxis, pour aller chercher des capacités de livraison
- Dans certaines zones à faible densité on peut fermer pour redéployer les camions et le personnel dans les zones plus urbaines
- Pourquoi ne pas faire jouer une solidarité entre plusieurs enseignes pour des tournées communes notamment dans les zones moins denses ?
- Aller chercher des forces vives en non-alimentaire pour aller chercher du personnel au travers d'un contrat de service entre les 2 entreprises.
- Des files d'attente ont été mises en place sur les sites alimentaires pour pallier les problèmes de dimensionnement des sites.

Quels enseignements tirer de cette crise pour rendre le e-commerce plus pérenne et plus rentable ?

3

Dans cette série de webinar, l'Institut du Commerce cherche aussi à aider les acteurs dans leurs réflexions pour préparer la sortie de crise. Il est possible que les consommateurs conservent l'habitude de commander plus souvent leurs courses en ligne après la fin du confinement. Si la part du e-commerce augmentait sensiblement cela aurait inévitablement des conséquences sur la fréquentation des magasins mais aussi sur la rentabilité des entreprises. Le faible taux de transformation des visites et même des paniers en ligne, l'absence de facturation de la préparation des commandes en drive, la fréquence des livraisons offertes, le coût élevé de la logistique aller pour tous les produits et des retours en non-alimentaire pèsent sur la rentabilité du commerce en ligne.

Bien que le contexte actuel soit très sensible, il convient de commencer à explorer, avec prudence, des options qui pourraient permettre de rendre l'e-commerce moins dilutif lors du retour au régime de croisière (en plus des efforts déjà en cours sur la réduction des coûts et l'automatisation) :

- Tester l'introduction de mécanismes de tarification alternatifs (systèmes d'abonnements, tarification différenciée selon les créneaux horaires ou la densité de zone de livraison, ré-institution progressive de seuils de panier minimum, ...)
- Focaliser les efforts d'augmentation de capacité de traitement et de livraison, ainsi que les investissements marketing, sur les régions/zones de chalandise où on peut s'appuyer sur des positions et infrastructures plus fortes
- Tester des partenariats externes avec des plateformes existantes ou différents acteurs de l'écosystème

Partage de l'Institut du Commerce

Au regard des études consommateurs menées récemment, notamment au sein du Groupe de Travail Magasin de demain, l'Institut du Commerce souligne la nécessité de rendre d'éventuels abonnements online, du type box ou service de livraison cadencé du type Amazon, modulables et résiliables facilement pour coller aux attentes de consommation responsable qui amène une majorité des ménages à vouloir consommer moins mais mieux, comportement noté en croissance avant la crise du Covid-19.

Avant cette crise sanitaire, le consommateur restait aussi très attentif au niveau de prix de ses courses courantes, la question du pouvoir restant très présente à l'esprit d'une large part des ménages en 2019, ce malgré une progression du pouvoir d'achat de 1,9% sur les 12 mois 2019 (source INSEE).

Revenu disponible brut et ratios des comptes des ménages

variations t/t-1, en %, données CVS-CJO

	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2018	2019 (acquis)
RDB	1,3	0,8	0,2	0,8	2,7	3,0
RDB (pouvoir d'achat)	1,1	0,6	-0,2	0,6	1,2	1,9
RDB par uc* (pouvoir d'achat)	0,9	0,5	-0,4	0,5	0,7	1,4
RDB ajusté (pouvoir d'achat)	0,9	0,5	-0,1	0,6	1,2	1,7
Taux d'épargne (niveau)	14,8	15,0	14,6	14,8	14,2	
Taux d'épargne financière (niveau)	4,6	4,9	4,2	4,3	4,0	

* uc : unité de consommation

Source : Insee

4

Les spécificités du non-alimentaire (Marc- André Kamel, Bain & Co)

En non-alimentaire on baisse le montant de commande pour faire face à la disparition du business. Un système d'abonnement est intéressant à creuser pour répéter les achats.

Certaines enseignes non-alimentaires ont fermé aussi leur activité online pour ne pas exposer leurs salariés.

Les magasins

La plupart des magasins sont fermés. Il faut préserver les actifs, protéger les stocks qui sont en magasin avec une possible recrudescence des cambriolages. On peut effectuer la maintenance obligatoire et différer le reste. Il faut regarder le réseau pour décider et préparer la fermeture des magasins les moins rentables. Il ne sera pas facile de revenir à l'état normal. Définir quels magasins rouvrir en priorité.

La supply chain

Débrancher les systèmes de réassort automatique.

Demander à ses fournisseurs d'arrêter les livraisons décidées avant la crise.

Il faut faire l'inventaire de la situation de ses fournisseurs car il y a des risques de défaillances de vos fournisseurs sur les 4 à 6 mois à venir. Il faut annuler un certain nombre de commandes faites à 6 mois. Il faut réfléchir au plan de catégories et réfléchir au sourcing en achetant plus

près même si cela coûte plus cher mais permet de conserver une souplesse dans l'approvisionnement.

Eventuellement trouver des acheteurs dans d'autres parties du monde pour les produits de printemps qui avaient été livrés en magasin avant la fermeture mais ne pourront pas être vendus au prix normal alors que d'autres produits arriveront pour l'été.

Les entrepôts

Peut-on utiliser des capacités pour maintenir une activité online ? Peut-on prêter des ressources pour des partenaires ?

Partage de l'Institut du Commerce

Interrogé par Voxlog.fr le 19 mars 2020, le porte-parole de C-Discount indique :

"Sur nos livraisons, de nombreux points retraités restent encore ouverts. Nous avons notamment pour les gros produits 100 points retraités au sein des Géant Casino et les relais Pick Up du groupe La Poste ont 5000 points ouverts. Certains bureaux de poste restent par ailleurs ouverts ».

<https://www.voxlog.fr/actualite/4208/cdiscount-a-lheure-du-covid-19>

Interview de Benoît Jaubert Directeur exploitation Fnac-Darty le 23 mars 2020 :

<https://www.voxlog.fr/actualite/4220/fnac-darty-a-lheure-du-covid-19>

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 1^{er} avril à 18h30

Les codes de connexion ne devraient pas changer, ils seront recommuniqués par mail aux participants

Les thématiques abordées lors du webinar de mercredi 1^{er} avril seront finalisées d'ici là, sur la base des informations reçues et des questions posées

Merci à tous et portez-vous bien !