

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

Webinar Institut du Commerce

Compte rendu de la session du 29 avril 2020

Thématique du jour :

- Covid-19 : quels changements dans la consommation vont faire bouger les relations commerciales ?

Contacts :

- xavier.hua@institutducommerce.org
- emilie.chalvignac@institutducommerce.org
- pg@philippegoetzmann.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 donne la parole à l'intervenant.

Covid19 : quels changements dans la consommation vont faire bouger les relations commerciales (Philippe Goetzmann)

Le cabinet Philippe Goetzmann &, fondé en 2019, conseille et accompagne les dirigeants de la consommation face aux changements profonds en cours.

Après Sciences-Po, Philippe Goetzmann rejoint Auchan France dont il dirige plusieurs hypermarchés. En 2012 il crée la direction de l'offre puis la direction des relations institutionnelles d'où il pilote les relations avec les parties-prenantes notamment dans la filière agroalimentaire.

Par ailleurs administrateur de Ferme France, membre du Think-Tank Agroalimentaire Les Echos et élu de la CCI Paris Ile-de-France, il fonde en 2019 Philippe Goetzmann &, un cabinet de conseil dédié au changement de modèle de la consommation.

Les 10 facteurs

- 1) Facteur socio-démographique
- 2) Facteur innovation
- 3) Facteur hygiène.
- 4) Facteur digital
- 5) Facteur défaillance d'entreprise
- 6) Facteur libre-échange
- 7) Facteur relations sociales
- 8) Facteur travail
- 9) Facteur patrimoine
- 10) Facteur pouvoir d'achat

4 effets sur la relation commerciale



- 1) L'effet Drive
- 2) Winner takes all
- 3) Le télétravail de masse
- 4) Le pouvoir d'achat

Les questions de changements de consommation, tout le monde se les pose. J'ai publié une note qui identifie les 10 facteurs qui pourraient avoir des conséquences après cette crise. Depuis le début de la crise du Covid on lit beaucoup d'analyses un peu rapides qui donnent des conditions de circonstances liées au confinement comme fondement d'un nouveau paradigme. Je ne crois pas à un changement profond des attentes consommateurs. L'idée de ce soir est de passer en revue les facteurs qui peuvent avoir des conséquences sur la relation commerciale.

2

Facteur socio-démographique et innovation

La crise actuelle n'a pas d'impact sur la structure socio-démographique, ni sur l'innovation. Sur la demande consommateur il n'y aura pas de changement structurel mais conjoncturel.

Facteur hygiène

Cela va jouer sur nos métiers pour le rapport aux produits, cela va aussi jouer sur la nutrition pour préserver la santé. Il y a un nouveau besoin de l'emballage. On retrouve « le plastique c'est fantastique ». Alors que l'on nous invite à jeter les emballages à peine arrivés chez nous. Il faudra inventer de nouveaux emballages notamment sur les fruits & légumes ou le pain.

Facteur digital

Ce qui m'intéresse ce sont les dérives du digital et ses impacts sur les métiers.

Facteur défaillance des entreprises

On peut connaître un facteur de consolidation de l'offre

Facteur libre-échange

L'Etat pourrait vouloir garantir l'approvisionnement alimentaire

Facteur relations sociales

Facteur travail

Facteur patrimoine

Voir la note complète [disponible sur le site de l'Institut du Commerce](#)

L'effet drive

Le chiffre d'affaires s'est déplacé vers le drive pour combien de temps ? Dès que l'on aura retrouvé notre liberté de mouvement, le niveau du drive va baisser mais restera au-dessus de son niveau d'avant la crise. Le drive a gagné une clientèle en quelques semaines qu'il aurait mis 5 ans à recruter en temps normal. Cette acquisition de la clientèle change la donne à deux niveaux. La place en drive y est très chère car pour certaines marques le drive peut représenter jusqu'à 30% du CA réalisé en magasin. Je parie assez sur l'envolée de la part DN en drive dans les prochaines négociations commerciales. Être évincée du drive aura des conséquences encore plus importantes pour la marque qui subira cette situation. Le category management du drive en est encore à ses balbutiements, il va se professionnaliser. La cible de clientèle se généralise vers les seniors et ne reste pas concentrée sur les familles comme auparavant. J'invite les industriels à faire du drive un point majeur.

Le marketing digital de la marque va prendre toute sa place. Les nouveaux clients du drive ont basculé sur ce format mais étaient déjà pour une large part des clients de l'enseigne, dont une large part d'encartés avec un historique d'achats très complet. Chez les plus gros distributeurs on peut arriver à des bases qualifiées d'un million de clients, donc activables avec précision. Cela aura un impact sur la relation industrie-commerce car cela a de la valeur.

Winner takes all

Les clients font 2 fois moins souvent leurs courses, mais avec des chariots 2 fois plus gros. Les ménages fréquentent moins d'enseignes. Cet effet va durer au moins tout l'été, probablement de longs mois. Cette situation pénalise Lidl qui ne propose pas toutes les grandes marques. Si les clients continuent à faire moins souvent leurs courses mais avec plus de liberté de mouvement c'est le magasin leader de sa zone qui peut tirer son épingle du jeu. L'hypermarché peut regagner des clients au travers de prix bas. Les marques vont devoir bichonner les magasins leaders.

Télétravail de masse

Les cadres ont massivement appris à travailler à la maison. Il y a une forte différence entre les *anywhere* qui ont la liberté de travailler où ils veulent et les *somewhere* qui doivent travailler sur le terrain. Aucun manager ne pourra s'opposer au télétravail, il va continuer à se développer à la demande des collaborateurs mais aussi des entreprises qui auront eu recours au télétravail pour sécuriser la reprise d'activité. Le télétravail va devoir durer et il change ce que l'on consomme (moins de snacking) et où on le consomme. Le commerce alimentaire s'est déplacé des zones d'activités vers les zones résidentielles. Ce mouvement va favoriser les grands formats au détriment de la proximité. Dans Paris nous avons 1 habitant pour 1 emploi, dans les Hauts de Seine 1,5 habitants pour 1 emploi.

Le pouvoir d'achat

Le pouvoir d'achat va être plus que jamais la question centrale de la consommation, nous devons être lucide ce qui va renforcer la fragmentation de la société entre les dirigeants qui prônent le manger moins et mieux et les clients des discounters du type Action. Supposons que le PIB chute de 10%, le pouvoir d'achat non contraint baisse de 50% pour les ménages du dernier quintile, les moins aisés. On a un risque inédit sur le pouvoir d'achat sur la grande consommation. Les marques distributeurs devraient connaître un booster exceptionnel, les premiers prix pourraient retrouver une croissance significative. Les Français anticipent et épargnent. On est face à un problème majeur. L'industrie a tenté de passer de l'inflation ces dernières années. Elle serait dangereuse socialement dans le contexte actuel.

Comment arriver à reconstituer les marges du retail et de l'industrie sans augmenter les prix ? Il faut retrouver une relation qui permet de gagner de la marge en supprimant les points de friction ce qui amène à une réduction des coûts. Le tableau est assez noir, j'espère qu'il ne se réalisera pas. Je ne suis pas très serein par rapport à la monnaie hélicoptère car si on redistribue

de la relance elle risque de profiter davantage à l'industrie allemande ou italienne qu'à l'industrie française.

Questions/réponses

Sans remettre en cause les hypothèses pessimistes est-il possible d'envisager un scénario optimiste ?

Quand on nous annonce un PIB à -8% c'est compliqué. La crise va être très dure mais elle peut être très courte. Il est possible que la relance permette un redémarrage assez rapide.

Faut-il réinventer les relations entre la grande distribution et les producteurs locaux ?

Je me suis pas mal occupé de ce dossier pour la grande enseigne que je servais. La réalité française c'est que c'est en France que les grandes marques sont les plus consommées. Les produits locaux pèsent peu et sont relativement chers. Ce progrès du localisme se heurte au problème de pouvoir d'achat.

Quelles conséquences du télétravail ?

Derrière il y a une remise en cause de la valeur de certains fonds de commerce, une perte de valeur de l'immobilier de bureaux. Il devient aussi très imaginable de transformer son lieu de villégiature en résidence principale ce qui entraîne un risque majeur sur le foncier, mais aura aussi des conséquences sur le retail. Mais à court terme l'incertitude sur le prix de l'immobilier va freiner les déménagements.

Quelle évolution des relations entre enseignes ?

Les relations entre enseignes se sont faites pendant la crise sur le plan de la protection des salariés, pas sur le terrain de la concurrence. Dans notre métier les tensions sont beaucoup plus fortes que dans la construction automobile par exemple. C'est le poids de l'histoire.

4

Pourrait-on envisager que l'inflation zéro soit plutôt une bonne nouvelle ?

Déjà l'acter va être douloureux pour notre secteur, mais certains économistes évoquent une déflation. Inflation/déflation certains produits fluctuent tous les ans. Mais il faut raisonner au global et à ce niveau on doit parler d'inflation constante depuis 10 ans.

Quel rôle d'Amazon sur la montée du digital ?

Il est évidemment majeur. Ils ont fait un strike sur les volumes vendus en début de crise, mais aussi dans l'autre sens sur l'image de l'enseigne. Ils ont de la data et une capacité logistique inégalée c'est certain. Sur l'alimentaire c'est encore assez marginal. L'activation des marques sur les bases clients des enseignes de GSA est beaucoup plus puissante. J'ai envie d'espérer que le commerce français avec son amont soit capable de trouver des solutions alternatives.

Les enseignes doivent-elles maintenir leurs actions de rationalisation de l'offre ?

Au début de la crise, j'ai vu des magasins remplir les rayons comme ils pouvaient. Il y a un travail de folie à faire pour remettre les magasins en ordre de marche, on peut ajuster certains rayons mais sans tout remettre en cause pour deux mois de crise. La crise du confinement ne dit rien de ce qui va se passer après le 11 mai.

La proportion de moins de 30 ans plus importante en France par rapport à d'autres pays d'Europe pourrait-elle accélérer la reprise ?

Par rapport à d'autres pays d'Europe on vieillit moins vite, mais on vieillit quand même.

Xavier remercie les participants et donne rendez-vous la semaine prochaine.

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

Prochain RDV mercredi 6 mai à 18h30, avec **Brice Auckenthaler**, Tilt Ideas, qui partagera les principaux enseignements d'une étude prospective « NeoXygen - post Covid-19 », qui vise à aider les entreprises à rebondir positivement en tenant compte des nouvelles aspirations identifiées au travers d'une étude ethno menée auprès des Français en miroir de 50 entretiens de dirigeants multi-secteurs.

Une invitation sera renvoyée lundi 4 aux personnes inscrites, merci de contacter xavier.hua@institutducommerce.org si vous souhaitez vous inscrire ou inscrire une autre personne.