

## Distribution : s'adapter à une nouvelle réalité

### NOTRE VISION DES ENJEUX DU SECTEUR

#### Contexte

Après un premier semestre qui a vu s'enchaîner deux mois de confinement, puis une reprise progressive de l'activité, les distributeurs font face à une situation d'une grande complexité faite de nouveaux challenges dans un environnement qui reste marqué par l'incertitude :

- incertitude quant à la persistance d'une menace sanitaire tant qu'un vaccin (ou un traitement) n'aura pas été mis sur le marché ;
- incertitude s'agissant de l'ampleur, de la durée et de l'incidence de la dégradation actuelle et à venir de l'environnement économique ;
- incertitude, enfin, sur l'évolution des comportements des consommateurs que la phase de confinement aura induite ou accélérée, les ayant conduits, en particulier, à utiliser massivement le canal de l'e-commerce et les drives.



Dans une étude récente KPMG\*, les consommateurs ont été invités à classer par ordre d'importance les facteurs motivant leur acte d'achat. Ils sont 63% à placer le rapport qualité prix en première position et près de la moitié des répondants déclarent considérer ce critère comme plus important aujourd'hui qu'avant la crise liée au Covid19. La simplicité de l'acte d'achat (42%) et la confiance dans la marque (41%) arrivent respectivement en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> position.

Dans cet environnement en pleine évolution, nous avons dégagé huit priorités qui nous paraissent devoir figurer à l'agenda des directions générales.

De cette crise sanitaire sans précédent, il résulte en effet une Nouvelle Réalité à laquelle les distributeurs doivent se préparer activement au risque dans le cas contraire d'être fragilisés durablement, voire de disparaître à terme.

En préambule, nous vous invitons à consulter notre publication [Le secteur de la Distribution face au Covid-19](#) au sein de laquelle nous avons traité des enjeux à adresser à (très) court terme pour faire face à la crise : ressources humaines, stratégie commerciale, trésorerie et supply chain notamment.

### 1. Garantir la sécurité, une priorité première, toujours et encore.

Assurer la sécurité sanitaire des collaborateurs et des clients doit rester la priorité n°1 des distributeurs pour maintenir une relation de confiance forte. Aussi, les conditions sécuritaires en magasin doivent être irréprochables et l'attitude du personnel en adéquation avec ces règles. La vigilance des directions doit rester soutenue dans ce domaine et s'appuyer sur des vérifications et des remontées terrain régulières. Il en va de l'image de l'enseigne.

### 2. Porter une attention particulière à vos collaborateurs

Des études récentes révèlent qu'un sentiment profond d'inquiétude lié à l'environnement économique dégradé a, auprès d'une grande partie de la population, pris peu à peu le dessus sur le climat d'inquiétude consécutif à la situation sanitaire. Ceci n'est pas sans conséquence sur la motivation des collaborateurs. Aussi, l'attention, l'écoute et la proximité avec les équipes constituent des éléments importants pour qu'elles puissent travailler dans des conditions aussi sereines que possible. Cela passe par une présence accrue et forte du management pour renforcer la cohésion, que les collaborateurs soient sur site ou en télétravail. Au-delà de cette nécessaire réassurance des collaborateurs, les directions doivent être en mesure d'organiser de façon appropriée le planning des équipes afin d'adapter au mieux les ressources au niveau d'activité et gérer l'absentéisme. A ce titre, disposer d'outils performants de gestion dynamique des ressources humaines représentera à terme un élément clef dans la transformation du modèle de la distribution.

Pour en savoir plus : [L'humain, pierre angulaire et ressort de votre continuité d'activité.](#)

### 3. Comprendre les nouvelles attentes des clients

Les changements dans l'environnement économique, les inquiétudes que continue de nourrir une partie de la population à l'égard des lieux publics, les expériences en magasins avec des contraintes sanitaires pouvant être perçues très différemment d'un consommateur à l'autre, l'évolution des flux de fréquentation sur certains sites résultant du travail à distance et de la baisse de l'activité touristique, les habitudes de consommation modifiées par l'épisode du confinement... Voilà autant de facteurs dont il résulte des modifications dans la consommation et les modes d'achat des consommateurs, que les distributeurs doivent s'efforcer de comprendre et de mesurer pour s'y adapter. Et les données historiques ne seront pas d'une grande aide pour cela.

Proposer une expérience de « Safe Retail » et de « Safe Shopping » va devenir un élément différenciateur clé. Tout comme le fait de proposer au consommateur une expérience client de qualité, que ce soit en magasin ou en ligne.

Le magasin va de plus en plus devenir un lieu permettant au consommateur de vivre des expériences, de toucher, sentir, essayer le produit, dans une démarche de personnalisation la plus aboutie possible et dans le respect des règles sanitaires.

Quant au site e-commerce, il devra être un canal permettant au client de gagner du temps tout en vivant une expérience d'intimité avec la marque. Le plus grand soin devra être accordé pour apporter satisfaction au client, sur l'ensemble du parcours client : en particulier, une parfaite gestion du dernier kilomètre est clé, au risque de faire perdre en un instant au client toute la confiance générée lors des précédentes étapes du parcours, et ce d'autant plus qu'elle a lieu à son domicile, auprès de ceux qui lui sont chers. A souligner également : la gratuité de la livraison à domicile et la flexibilité dans la gestion des retours sont en train de devenir de vrais différenciateurs lors de la décision d'achat.

Ceux qui sauront faire évoluer leur modèle disposeront d'un net avantage sur leurs concurrents. Relever ce défi passera nécessairement par un renforcement des moyens pour exploiter et analyser avec beaucoup de réactivité des données microéconomiques fines, des analyses qualitatives, et des informations issues du canal internet, des réseaux sociaux et des remontées terrain. Pour cela, ce sont non seulement les outils mais également les modes de travail et de collaboration au sein de l'entreprise qui devront être reconsidérés.

Pour en savoir plus : [Consumers and the New Reality](#)

### 4. Faire preuve de vigilance sur la trésorerie

Le choc économique provoqué par la crise sanitaire a été massif chez les distributeurs. L'impact corrélatif sur les trésoreries a été très significatif même si atténué par la suspension du règlement des loyers, par le dispositif de chômage partiel et par la mise en place de prêts garantis par l'Etat. Dans ces conditions, le pilotage fin de la trésorerie doit constituer un objectif premier des directions, les marges d'erreur ou d'approximation autorisées étant limitées, chez beaucoup de distributeurs, par une situation déjà dégradée. Les outils traditionnels trouvent vite leurs limites et les distributeurs doivent percevoir tout l'intérêt de se doter d'outils permettant de projeter aisément divers scénarios, usant de multiples paramètres et actualisant les impacts sur la trésorerie en fonction de la situation réelle observée journalièrement.

Pour en savoir plus : [Sécurisation du cash et optimisation du BFR](#)

### 5. Mettre en place des plans d'économie ambitieux et pertinents

La situation résultant de la crise sanitaire conduit à mettre en place des plans d'économie ambitieux, s'agissant pour certains d'une question de survie. Ces plans vont venir impacter des organisations déjà sous tension.

Plusieurs types d'arbitrages en matière de dépenses et d'investissement peuvent être considérés :

- de simples reports d'opérations dont la nécessité ou l'intérêt à court terme n'apparaissent pas évidents ;
- des éliminations de foyers de pertes et des opérations de réorganisation / redimensionnement visant à abaisser le niveau des charges fixes ;
- des mesures d'optimisation des coûts notamment en organisant une concurrence plus systématique et agressive à l'égard des fournisseurs.

Les méthodes mises en œuvre à l'occasion de ces plans d'économie peuvent, dans de nombreux cas, être comparées à des « budgets base zéro » en temps réel : on ne reconduit que les dépenses perçues comme strictement nécessaires.

Ces plans doivent néanmoins être déployés avec discernement pour ne pas compromettre les perspectives d'avenir. Pour chaque dépense, le retour sur investissement doit être considéré en tenant compte de son horizon temporel. Ce retour doit s'apprécier non seulement selon des paramètres financiers mais également selon des paramètres stratégiques : dois-je fermer tel flagship qui perd de l'argent ? Dois-je accélérer mes investissements pour contrer la concurrence ? Dois-je conserver tel fournisseur, plus cher mais plus fiable ?

Ainsi ces plans doivent être analysés avec précision pour permettre une amélioration de la performance économique à court terme tout en préservant l'horizon de moyen et de long terme.

### 6. Accélérer sur les technologies et construire son nouveau modèle d'entreprise

Outils de pilotages performants et dynamiques, digitalisation, omnicanalité, automatisation et robotisation, intelligence artificielle et gestion des données : autant de technologies que les distributeurs se doivent d'intégrer dès maintenant. Différer ces choix serait une erreur car ces technologies sont nécessaires à une distribution qui se veut plus riche en choix et en informations pour le consommateur, plus fluide, plus flexible, et plus économique. Au-delà de l'adoption de ces technologies, il faut en assurer l'intégration dans un ensemble articulé et cohérent. Ceci ne peut s'inscrire que dans un mouvement de transformation radicale du modèle d'entreprise, requérant des remises en question profondes et un accompagnement des équipes pour s'adapter à cette nouvelle donne.

Le digital doit notamment être une priorité dans la stratégie de communication des distributeurs. Trois fois plus de consommateurs qu'avant la crise du Covid19 se disent prêts à utiliser aujourd'hui les réseaux sociaux et les messageries comme moyens privilégiés de communication avec les marques.

La mise à disposition de moyens de paiement sans contact devient également indispensable : les consommateurs sont de plus en plus nombreux à considérer qu'ils vont moins utiliser l'argent liquide et davantage utiliser leur portefeuille électronique et leur carte bancaire pour régler leurs achats.

Pour en savoir plus : [Adapter vos projets de transformation en contexte de crise](#)

### 7. Agir durablement

La crise leur ayant donné un nouveau coup de projecteur, le respect de l'environnement et la responsabilité sociétale restent au cœur des aspirations des consommateurs. Tout distributeur doit prendre en compte ces dimensions à tous les niveaux de son organisation : choix des fournisseurs, empreinte carbone, politique sociale responsable, approche inclusive. Et une cohérence absolue doit être respectée entre les valeurs affichées et la réalité des actions menées dans ces domaines, gage d'une confiance renforcée des consommateurs qui sont de plus en plus nombreux à se dire prêts à payer davantage pour des produits fabriqués localement.

### 8. Rester en éveil stratégique

La période actuelle faite de fortes contraintes tant sur le plan des ressources humaines que sur le plan financier mobilise les directions qui se doivent néanmoins de réserver une part de leur temps à la réflexion stratégique, et ceci d'autant plus que la crise sanitaire aura agi comme un facteur accélérateur des transformations du secteur.

Plusieurs thématiques nous semblent devoir être suivies plus spécifiquement :

- Comment évoluer vers un modèle plus omnicanal, digital et flexible ? Quelle expérience proposer au client sur le point de vente ? Sur le site e-commerce ?
- Quels arbitrages considérer sur les actifs tant en termes de présence géographique par pays ou région que de nombre / localisation / taille des points de ventes ?
- Quelle réorganisation envisager sur la supply chain pour la rendre plus flexible, diversifier les risques, accroître la proximité des approvisionnements ? Quelle optimisation réaliser sur la chaîne logistique ?
- Comment faire évoluer l'organisation et les modes de travail vers un modèle plus agile ?
- Comment mieux anticiper les évolutions du secteur et exploiter les signaux faibles ? Les évolutions observées sont-elles porteuses de risques ou d'opportunités ? Quelles alliances envisager ?

## Vos contacts



### Eric Ropert

Associé, responsable du secteur  
Biens de consommations &  
Distribution France

Tél. : +33 1 55 68 71 90

Email : [eropert@kpmg.fr](mailto:eropert@kpmg.fr)



### Géraldine Chevallier

Directrice Business Development,  
secteur Biens de consommations  
& Distribution France

Tél. : +33 1 55 68 67 61

Email : [gchevallier@kpmg.fr](mailto:gchevallier@kpmg.fr)



### Hervé Chopin

Associé Audit, spécialiste  
Distribution

Tél. : +33 1 55 68 68 23

Email : [hervechopin@kpmg.fr](mailto:hervechopin@kpmg.fr)



### Jean-Marc Liduena

Associé, Global Strategy Group,  
responsable Advisory du secteur  
Biens de consommation et  
Distribution France

Tél. : +33 1 55 68 07 27

Email : [jmliduena@kpmg.fr](mailto:jmliduena@kpmg.fr)



### Barema Bocoum

Associé, Deal  
Advisory

Tél. : +33 1 55 68 64 06

Email : [bbocoum@kpmg.fr](mailto:bbocoum@kpmg.fr)



### Vincent Berger

Associé, Tax,  
KPMG Avocats

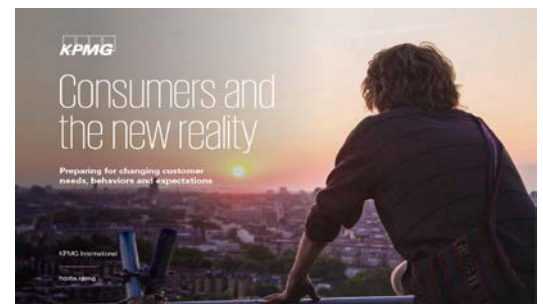
Tél. : +33 1 55 68 48 86

Email : [vberger1@kpmgavocats.fr](mailto:vberger1@kpmgavocats.fr)



#### [DECRYPTAGE]

[Global Retail Trends 2020, preparing for the new reality](#)



#### [DECRYPTAGE]

[Consumers and the New Reality](#)