

# TIME TO ADAPT

COVID-19

## Le secteur de la Distribution face au Covid-19

### NOTRE VISION DE VOS ENJEUX

#### Contexte

L'épidémie de Covid-19 qui se propage dans l'ensemble des économies occidentales et dans la plupart des pays émergents constitue un défi majeur pour le secteur de la Distribution.

Ce défi se présente néanmoins de façon radicalement différente selon les segments. Alors que les distributeurs alimentaires font face à une très forte augmentation de leur activité et à une mise sous tension de leur chaîne logistique et de leurs sources d'approvisionnement, les acteurs de la distribution spécialisée sont confrontés à un quasi-arrêt de leurs opérations et se concentrent sur les mesures prioritaires et vitales pour préserver leur avenir. Dans ce contexte, le canal du E-commerce et ses acteurs principaux disposent d'opportunités pour renforcer leur position tout en devant gérer les multiples obstacles posés par la situation présente, tant en termes de ressources en personnel que d'accès au client final.

Ainsi, les enjeux pour les distributeurs sont multiples et différenciés sur l'ensemble de leur chaîne de valeur.

Tous néanmoins doivent prêter la même attention extrême et première à leurs collaborateurs, à leur protection, leurs conditions de travail et leurs inquiétudes quant à leur avenir.

Tous doivent aussi continuer à communiquer avec leurs clients afin de continuer à affirmer et démontrer leurs valeurs et ne pas rompre le fil.

Tous, enfin, doivent commencer à préparer l'après-crise et à tirer les enseignements de l'épisode pandémique en faisant évoluer leurs organisations en conséquence. Les enjeux sont multiples sur toute votre chaîne de valeur.

#### Les enjeux sont multiples sur toute votre chaîne de valeur

IMPACTS SUR L'ACTIVITÉ	Ressources Humaines	Communication	Technologie et résilience des systèmes IT	Plans commerciaux	Gouvernance
	Flux de trésorerie	Stabilité financière	Commerce international et protectionnisme	Mesures gouvernementales et de santé publique	Perturbations du secteur
	Fournisseurs et tierces parties	Logistique	Contrats	Production et stocks	Demande et fidélité client

#### GESTION DE CRISE ET PLAN DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Nous vous invitons également à suivre l'actualité sur l'impact économique, fiscal et social du Covid-19 sur le portail internet KPMG France dédié :

<https://home.kpmg/fr/fr/home/campaigns/2020/03/covid-19-kpmg-a-vos-cotes.html>

## Se poser les bonnes questions pour chacun de vos enjeux

Avez-vous identifié tous les facteurs de risques et d'opportunités ?

### IMPACTS SUR L'ACTIVITÉ

<b>Ressources Humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous mis en place les mesures permettant de garantir la sécurité de vos collaborateurs tout en assurant le maintien de l'activité ? Votre Direction des Ressources Humaines a-t-elle identifié tous les collaborateurs situés dans des zones à risque ou devant faire face à une situation exceptionnelle ?</li> <li>Avez-vous anticipé de potentiels déficits de main d'œuvre lors de la mise en place des plans de continuité de l'activité ?</li> <li>Avez-vous communiqué un guide des bonnes pratiques ? Avez-vous communiqué des règles claires en terme d'hygiène pour les équipes aux différentes étapes de la production et dans les points de vente ?</li> <li>Vous êtes-vous assuré que chacune des décisions prises est alignée avec votre raison d'être et/ou avec vos valeurs ?</li> </ul>
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous prévu des adaptations de votre plan de communication en fonction de la durée du confinement ? Avec vos clients ? Avec vos collaborateurs ? Avec vos fournisseurs ?</li> <li>Avez-vous communiqué de façon personnalisée avec vos principaux clients ?</li> </ul>
<b>Technologie et résilience des systèmes IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vous êtes-vous assuré des capacités de vos systèmes IT ? Vos plateformes peuvent-elles supporter un surcroît de trafic ? Avez-vous sensibilisé vos équipes sur les risques Cyber ?</li> <li>Avez-vous pris contact avec l'ensemble de vos prestataires IT ? Sont-ils impactés ? Cela risque-t-il d'impacter vos niveaux de service et la disponibilité de vos systèmes d'information ?</li> <li>Vous êtes-vous assuré d'exploiter tous les ressorts de la technologie pour permettre le travail à distance et la collaboration ?</li> </ul>
<b>Plans commerciaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous redessiné votre plan d'action commerciale au regard de la situation ? Avez-vous revu votre politique de prix et vos plans promotionnels ?</li> <li>Avez-vous déterminé quels projets et investissements risquaient de devoir être retardés ? Cela doit-il vous conduire à redéfinir votre stratégie commerciale ?</li> </ul>
<b>Gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le travail à distance a-t-il des impacts sur la gouvernance de l'entreprise ?</li> </ul>

### ASPECTS FINANCIERS ET AUTRES FACTEURS EXTERNES

<b>Trésorerie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous analysé vos flux de trésorerie et mesuré vos besoins en fonds de roulement ?</li> <li>Avez-vous évalué vos risques de recouvrement des créances ?</li> <li>Avez-vous étudié les impacts des stocks, des inventus, des produits périmés ?</li> <li>Avez-vous anticipé l'impact des clauses d'indemnité pour retard d'exécution ?</li> </ul>
<b>Stabilité financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous identifié vos besoins de liquidité ? Avez-vous contacté vos partenaires financiers et identifié avec eux comment ils peuvent vous accompagner pour faire face aux challenges à adresser ?</li> <li>Avez-vous analysé vos engagements immobiliers et pris contact avec les bailleurs pour obtenir des facilités de paiement ?</li> <li>Avez-vous envisagé les possibilités de renégociation de délais fournisseurs et de décalage de commandes ?</li> <li>Avez-vous identifié de potentiels retards dans l'établissement de vos états financiers ? Ce retard a-t-il un impact sur l'audit des comptes et donc la communication aux marchés financiers ?</li> </ul>
<b>Commerce international et protectionnisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous connaissance des mesures gouvernementales prises dans des pays étrangers, pouvant impacter vos approvisionnements ou vos exportations ? Synthèse de l'évolution des mesures gouvernementales France et International ici : <a href="https://home.kpmg/fr/fr/home/campaigns/2020/03/covid-19-kpmg-a-vos-cotes/covid-19-kpmg-vous-informe/deal-advisory.html">https://home.kpmg/fr/fr/home/campaigns/2020/03/covid-19-kpmg-a-vos-cotes/covid-19-kpmg-vous-informe/deal-advisory.html</a></li> <li>Avez-vous identifié des alternatives d'approvisionnement sur le territoire national ?</li> </ul>
<b>Mesures gouvernementales et de santé publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous mise en place un système de veille vous permettant de vous assurer que vous respectez en permanence les mesures d'ordre public, notamment en terme d'hygiène et sécurité ?</li> <li>Avez-vous étudié les mesures gouvernementales dont vous pouvez bénéficier, notamment sur le plan fiscal et social ?</li> </ul>
<b>Perturbations dans le secteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous analysé l'impact du développement de la crise dans les différentes zones géographiques ?</li> <li>Comment faites-vous pour maintenir la confiance de vos clients et leur assurer que vos produits/services sont toujours sûrs ?</li> </ul>

### SUPPLY CHAIN & OPÉRATIONS

<b>Fournisseurs/Tierces parties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous analysé les dépendances de votre activité à des parties tierces (fournisseurs, prestataires de service, partenaires stratégiques, Etc.) ? Avez-vous pris contact avec elles ? Ont-elles élaboré des plans d'urgence pour assurer une continuité des approvisionnements ?</li> <li>Avez-vous étudié des circuits alternatifs d'approvisionnement ? Avez-vous envisagé des solutions alternatives en cas de défaillance d'un fournisseur ?</li> </ul>
<b>Logistique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous échangé avec vos prestataires logistiques sur les difficultés d'affrètement ?</li> <li>Avez-vous identifié avec vos partenaires logistiques des mesures pour anticiper et limiter tout impact sur votre chaîne d'approvisionnement ?</li> </ul>
<b>Contrats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous revu vos contrats avec vos principaux clients et fournisseurs ? Avez-vous étudié la responsabilité de chacun en cas de rupture d'approvisionnement et priorisé vos actions en fonction des enjeux ?</li> <li>Savez-vous quelle réponse adopter vis-à-vis d'un fournisseur invoquant la force majeure ?</li> <li>Avez-vous étudié les dispositions légales et les outils contractuels permettant de suspendre ou résilier vos obligations, ou d'exiger de l'autre partie l'exécution du contrat ?</li> </ul>
<b>Production et stocks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Votre dernier inventaire vous permet-il d'analyser à quelle date vous vous exposez à une rupture d'approvisionnement ?</li> <li>Etes-vous en mesure de tracer en temps réel vos livraisons et ainsi de gérer les attentes des clients ?</li> <li>Etes-vous en capacité de répondre à des pics de demande ?</li> <li>Avez-vous accès à des data vous permettant d'identifier des marques ou des produits de substitution ?</li> </ul>
<b>Demande et fidélité client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment adressez-vous les attentes de vos clients ? Quelle expérience client leur proposez-vous pour les prochaines semaines ?</li> <li>Avez-vous analysé comment la chute de la demande de certains produits ou leur accroissement vertigineux vont impacter votre base de coût et votre profitabilité ?</li> <li>Etes-vous attentif aux nouvelles attentes du consommateur ?</li> </ul>

## Gérer la situation à (très) court-terme

Quelques préconisations pour gérer au mieux la situation de crise actuelle

### Faire face aux urgences

Maintenant

- Prêter attention à l'application stricte des consignes sanitaires afin de ne pas altérer votre image auprès de vos employés et de vos clients
- Mettre en place une gouvernance qui permet de prendre rapidement les décisions clés
- Revoir vos prévisions d'activité et financières selon les trois principaux scénarii suivants : reprise, ralentissement mondial, récession
- Ajuster vos flux d'approvisionnement afin de les adapter à votre potentiel actuel de ventes
- Exploiter les mesures gouvernementales pour renforcer la résilience de votre entreprise

### Anticiper et préparer l'après-crise

A court terme

Gestion de la cellule de crise

- S'assurer que la cellule de crise dispose d'un mandat suffisant pour prendre certaines décisions de façon autonome
- Valider que le lien Cellule de crise / Direction Générale est optimal et efficace ; et que le lien Cellule de crise / métiers et fonctions supports l'est également
- Contrôler la gouvernance de la cellule de crise et la répartition des rôles et responsabilités ; s'assurer qu'un responsable a été nommé
- Vérifier que la cellule de crise a mis en place deux équipes, l'une en charge de l'analyse/planning et l'autre de l'exécution des plans d'action
- S'assurer que la cellule de crise bénéficie des moyens suffisants pour collecter et analyser efficacement les informations
- Prévoir un minimum de temps pour formaliser le retour d'expérience et se mettre en capacité de capitaliser demain sur l'expérience acquise

Gestion de l'offre et la demande

- Poursuivre la communication avec vos fournisseurs en vue d'adapter les flux futurs d'approvisionnement et les moyens logistiques correspondants
- Retravailler vos budgets et prévisions financières pour adapter votre modèle économique

Expérience client

- Mettre en place des actions de communication propres à rassurer les consommateurs sur le « safe-retail » et le « safe-shopping »
- Se mettre en capacité de délivrer votre promesse aux consommateurs pour conserver leur confiance
- S'assurer que chaque décision est alignée avec vos valeurs et votre raison d'être

## Vers un nouveau paradigme ?

L'épisode actuel de pandémie Covid-19 agit comme un révélateur puissant des transformations à opérer dans le secteur de la Distribution et aura, à n'en pas douter, un effet accélérateur sur ces transformations déjà en gestation pour beaucoup d'entre elles.

Il s'agira en particulier de revoir et diversifier les sources et circuits d'approvisionnement afin de pouvoir adapter plus rapidement et avec plus de flexibilité les ressources aux besoins et aux potentiels de ventes.

Les distributeurs auront également éprouvé, à l'occasion de cet épisode, tout l'intérêt de l'omnicanalité pour servir au mieux leurs clients en toutes circonstances et selon un modèle économique viable, tout en mesurant, pour certains, les efforts et investissements à consentir pour « rester dans le jeu ».

Cette période aura aussi mis en avant les attentes fortes des consommateurs en matière de santé et de sécurité, accélérant l'émergence du « safe-retail ». Rassurer les consommateurs en garantissant la qualité et la sécurité tout au long de la chaîne de valeur, de l'approvisionnement à la livraison, est devenu vital.

Enfin, de nouveaux modes de travail auront émergé, intégrant polyvalence, circuits décisionnels courts et outils collaboratifs ; ces nouveaux modes de travail dessinent dès à présent l'organisation et le modèle de demain.

L'une des évolutions majeures à venir dans le secteur sera la réinvention de l'expérience client, s'appuyant sur les transformations ci-dessus. En sortie de crise Covid-19, aucun client ne consommera et n'achètera plus comme avant, et les distributeurs devront privilégier au moins trois axes de réflexion, les 3P :

- **Personnalisation** : plus prudent et circonspect, le consommateur attendra une offre et une expérience « produit / magasin / paiement » directement liées à ses préférences, son emploi du temps, ses motivations et son portefeuille ; le marketing de précision (vs. de masse) sera clef pour mieux connaître chaque client et ainsi le servir avec davantage de soin et d'attention.
- **Proximité** : le consommateur se déplacera de moins en moins pour faire des courses (d'autant plus après l'habitude du confinement) ; les distributeurs devront privilégier et inventer de nouveaux relais de vente à domicile et plus locaux, et repenser le modèle de centre commercial distant en y intégrant une expérience « non-shopping » de type culturelle, éducative, sportive, récréative, Etc.
- **Planète** : la crise du Covid-19 suscite d'ores et déjà des réflexions profondes du consommateur sur la santé et la responsabilité sociale ; une consommation plus responsable à l'égard de la planète imposera aux distributeurs un changement profond de modèle (au-delà des initiatives déjà entreprises), notamment sur les dimensions alimentaires et environnementales.

## Contacts



**Eric ROPERT**  
Associé,  
Responsable du secteur Biens de  
consommations & Distribution France  
Tél. : +33 1 55 68 71 90  
Email : [erupert@kpmg.fr](mailto:erupert@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)



**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 : [jmliduen@kpmg.fr](mailto:jmliduen@kpmg.fr)



**Hervé CHOPIN**  
Associé Audit,  
spécialiste Distribution  
Tél. : +33 1 55 68 68 23  
Email : [hervechopin@kpmg.fr](mailto:hervechopin@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)

L'étendue et la nature des services détaillés dans ce document sont soumises aux règles déontologiques applicables à KPMG S.A et à KPMG Avocats.

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. De fait elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A, société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, et KPMG Avocats, société d'avocats de droit français, sont des membres français du réseau de KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse.

© 2020 KPMG Avocats, société d'avocats de droit français, membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Les noms KPMG et KPMG Avocats ainsi que les logos sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.