

## À LA UNE

---

# Commerce : s'engager dans l'année 2021 avec optimisme et volonté : indispensable mais pas évident



Que garderons-nous de 2020 ? Nous n'avons pas assez de recul pour le savoir. La crise sanitaire qui n'est malheureusement pas encore terminée a partiellement bouleversé notre monde, mais à quel point ? Trop tôt donc pour tirer tous les enseignements de ce que nous avons vécu. Ce début d'année est toutefois l'occasion de mettre en avant certains éléments principaux. Nous ne parlerons pas ici d'éléments politiques, la santé par exemple, les hôpitaux... Car, nous n'avons pas compétence pour en traiter.

### **Commençons tout de même par quelques éléments positifs :**

- En premier lieu, **l'Etat s'est montré à la hauteur en soutenant** massivement à la fois les entreprises et les salariés à travers le chômage partiel et les PGE dans une volonté de limiter au maximum les conséquences en termes d'emplois.

- Le second enseignement positif est celui de **la forte résilience des acteurs du commerce spécialisé**. Les enseignes se sont adaptées rapidement. Beaucoup étaient prêtes pour développer très vite les prestations e-commerce (livraison, click & collect...). Et, beaucoup de celles qui ne l'étaient pas ont accéléré leur transformation. Le premier confinement fut très compliqué sous l'effet de la surprise et l'absence de moyens de protection. Mais, le second a été mieux géré au moment où le chiffre d'affaires était beaucoup plus important. Cette réaction mais aussi l'engagement des enseignes et de leurs collaborateurs ont permis de réaliser des performances exceptionnelles en décembre malgré les très fortes contraintes : jauge, distanciation ... Si l'activité de fin d'année n'a pas permis de rattraper le retard, elle a limité la casse en magasin (+ 12 % en décembre pour le panel Procos) et internet (+ 80 % en décembre - enseignes Procos).

**Heureusement que les magasins ont ouvert en décembre ! Mais surtout bravo à tous les collaborateurs !**

Cette période a, incontestablement, entraîné **une transformation accélérée des enseignes vers un modèle omnicanal. Elles ont certainement gagné plusieurs années** dans la mise en place de solution digitale, de nouvelles réponses aux besoins des consommateurs. La situation a créé l'obligation et accéléré les processus de décision. Bien entendu, les GAFAM, notamment Amazon, auront tiré profit de cette année durant laquelle nos déplacements ont été contraints. Bien entendu, le digital et le e-commerce auront augmenté leurs taux de pénétration dans les habitudes des ménages français. **Mais, ayons conscience que les enseignes ont connu une croissance de leurs ventes internet bien supérieure à celle de la plupart des pure players.** Sous contrainte, parfois acculées par la fermeture des points de vente, les enseignes ont accéléré leur digitalisation et ceci à de nombreux niveaux : paiement sans contact, click & collect, ship from store, création de Marketplace, site spécialisé second choix, livraison des clients... Des sujets qui réclamaient souvent plusieurs mois de réflexion, de planification, d'arbitrage... ont été mis en œuvre « dans l'urgence », imparfaitement sans doute, en changeant de philosophie, mobilisant des tasks forces internes souples, agiles et en prenant des décisions volontaristes. Il faudra se souvenir de cette agilité dans quelques mois pour en conserver la puissance et l'efficacité.

**Les questions portant sur la responsabilité sociétale de l'entreprise et la raison d'être ont pris de nouvelles dimensions et se sont imposées comme prioritaires.** Jusqu'alors, elles restaient encore très souvent appréhendées comme un sujet à traiter mais sans engagement réel dans une démarche positive. La crise sanitaire et ses conséquences sous contraintes liées au premier confinement (le poids du local, le circuit court, l'importance de la santé, la provenance des produits, la sécurité d'approvisionnement, les méfaits de la mondialisation de l'économie...) nous ont fait nous questionner sur notre vie personnelle mais également sur l'engagement et le rôle de l'entreprise vis-à-vis de son environnement et de la société dans son ensemble... La question du télétravail pose interpellé sur le rapport au lieu de travail, à la distance entre travail et domicile... Bien entendu, la consommation et le commerce sont au cœur de toutes ces réflexions.

**Autre élément positif : la découverte des vaccins.** La science a su se mobiliser pour créer et sécuriser des vaccins dans un temps limité. C'est une chance énorme puisque chacun perçoit bien que seule une vaccination rapide du plus grand nombre peut permettre de sortir de cette situation d'épée de Damoclès sanitaire.

**Mais, cette période a également son lot d'éléments plus négatifs.**

**Le premier est sans doute la fragilité de notre société face aux événements sanitaires ou autres auxquels le monde peut être confronté demain.** Les fragilités sont multiples. La première étant la vitesse de diffusion mondiale de la pandémie. Certes, nous avons choisi de protéger la vie humaine et il n'est pas possible de faire autrement. Mais à l'inverse, il est inquiétant de constater notre incapacité sociétale à apprendre à « vivre avec » et **le monde de doutes dans lequel nous sommes : doute vis-à-vis de la science, des experts, de l'Etat... en cette période dominée par la communication d'hyper court terme.**

Bien entendu, les éléments de la crise sanitaire dominant les décisions étatiques. Nous sommes dépendants des statistiques de contagiosité et c'est compréhensible. Mais, en définitive, il n'y a pas eu de surprise ni pour la première vague ni pour la seconde ; les scientifiques les avaient annoncées... Or, nous n'avons cessé de réagir en stop & go, sous la pression médiatique, des réseaux sociaux... **Comment notre société pourrait-elle demain mieux gérer une telle situation sans arrêter l'économie et mettre en danger des centaines de milliers d'emplois ?**

Quelle chance avons-vous que les taux d'intérêt soient très faibles et que cela rende, pour l'instant, supportable une dette publique aussi importante ? La France et l'Europe ont pu réagir. Mais si une crise d'un impact similaire devait intervenir dans quatre ou cinq ans, comment pourront nous y faire face ? Aurons-nous les moyens pour l'économie, l'emploi... ? Rien n'est moins sûr, nous devons sans doute apprendre à faire autrement et se donner les moyens de « vivre avec ». Ce qui suppose d'avoir des soupapes de sécurité dans les hôpitaux et ailleurs. Car nous ne pourrions probablement pas mettre en œuvre un tel endettement.

**Notre monde est trop dominé par le court terme. Avec la dictature du présent, nous donnons une dimension très importante à tout ce qui nous arrive.**



© francebleu

Nous sur-réagissons. Nous ne sommes pas en guerre, nos villes et nos rues ne sont pas détruites, l'avenir n'est pas si noir et nous n'avons pas tout à reconstruire, les outils de production existent et les forces de travail également.

**La pandémie a mis en exergue le défaut des métropoles, de la densification et des lieux les plus importants.** Alors que les tendances économiques, l'organisation de l'économie mondiale, l'économie de l'espace, l'économie des ressources..., poussent depuis des années à augmenter toujours le poids relatif des métropoles et des grandes agglomérations, la crise de la Covid a généré de nouvelles questions.

Question individuelle, en premier lieu : Où a-t-on envie de vivre ? L'espace, la proximité de la nature... ?

Questions collectives, ensuite : quelle sera la perception des hommes sur les transports en commun demain ? Dans quelle mesure la mobilité sera fortement remise en cause ; l'avion, les transports urbains... ? Est-ce une question de retour à un certain niveau de confiance ? Ou peut-on aller vers des modifications plus profondes et durables de nos aspirations ?

**Cela pose, notamment, en termes de commerce, la question des lieux de flux (aéroports, gares...), des grands pôles de bureaux, des lieux de commerce dépendant du tourisme international et des grands centres commerciaux.**

Dans quelle mesure et dans combien de temps seront nous attirés par les lieux accueillant de très gros flux ? Combien de temps mettrons-nous à oublier la distanciation, à restaurer la confiance ? Est-ce une question de temps ou la remise en cause partiel d'un modèle ? Nous mettrons sans doute un peu de temps pour répondre avec fiabilité à ces questions.

Il nous semble que les principaux fondamentaux des métropoles ne sont pas remis en cause. Mais, ils sont évidemment fragilisés par le télétravail qui, lui-même, peut générer une approche nouvelle en matière de lieu d'habitation des salariés : disposer de plus de place pour travailler régulièrement chez soi et possibilité d'habiter plus loin si l'on se rend au bureau moins souvent.

**La mauvaise nouvelle, c'est la fragilité des grands lieux de commerce.** Et bien évidemment, les conséquences sont importantes pour les enseignes, pour les propriétaires immobiliers mais également pour les villes et les territoires.

**Même si l'on a beaucoup parlé de commerce depuis le début de la pandémie, celui-ci n'est pas encore considéré comme un secteur économique et social prioritaire.** Et, il n'a sans doute pas été autant question de commerce depuis très longtemps. Parce qu'il est une condition d'approvisionnement des Français, mais aussi parce qu'il est essentiel pour la vie dans les territoires.

Le commerce et ses acteurs ont fait la une de l'actualité à de nombreuses reprises depuis le début de la crise. La grande distribution parce qu'elle est déterminante pour que les Français puissent s'approvisionner, le commerce de proximité compte tenu des contraintes de déplacement imposées, le commerce provisoirement appelé « non essentiel » mais évidemment essentiel pour les Français parce que fermé, puis ouvert... Rien de pire qu'être considéré comme non essentiel au cœur d'une telle crise. Les commerces et les métiers du passé !? En est-il ainsi des secteurs qui étaient fermés ? Cela ne semble pas être le cas si l'on en juge par l'appétence des Français à l'issue de chaque confinement.

On a parlé numérisation et click & collect, en se rendant compte toutefois que ce dernier ne permettait de réaliser qu'un chiffre d'affaires faible par rapport à celui des magasins (10 à 15 %).

Bien entendu, aider les petits commerçants à se digitaliser est un objectif légitime de l'Etat pour accélérer leur transformation et les inscrire dans le commerce du 21<sup>è</sup> siècle.

**La mauvaise nouvelle est que, pour l'instant, le secteur du commerce et son poids social dans les territoires, ne sont que très marginalement considérés dans le plan de relance et les moyens mis en œuvre pour contribuer à la transformation de la société.**

La transformation sociétale ne peut se faire sans entraîner les acteurs de la consommation et du commerce. La France a la chance de disposer de très nombreuses enseignes non-alimentaires qui sont des leaders européens voire mondiaux, des entreprises très innovantes qui drainent avec elles des fournisseurs et des start-up.

**Un vrai plan commerce est indispensable. C'est le meilleur axe de transmission entre une politique d'offre et une politique de demande.** Qui est plus en relation directe avec les citoyens-consommateurs que les acteurs du commerce ? Quelles activités sont aussi contributives à l'emploi local et à la vie des territoires ?



**Le développement très rapide du e-commerce** ; il est évident que, même si les enseignes ont été performantes en développant fortement leurs ventes sur internet en 2020, cette évolution rapide ne sera pas sans conséquence.

Des conséquences de modèle économique en premier lieu puisque le poids de l'activité des magasins décline avec l'augmentation de celui du e-commerce. Toutes activités du commerce de détail confondues, le poids du e-commerce est sans doute passé en un an de 9 % fin 2019 à 13 ou 14 % en 2020. Une évolution qui accélère l'impact sur le maillage du poids de vente : quel maillage ? Quel format de magasins ? Mais aussi comment réduire le poids des coûts immobiliers, les loyers ? Ces questions vont devenir encore plus prégnantes dans les mois à venir. En parallèle, les investissements seront priorisés sur la logistique et le digital pour consolider ce que la crise a obligé à mettre en place dans l'urgence.

**La solidité des groupes reste surestimée dans le cadre d'une telle crise inédite.** Il est normal que les aides aient en premier lieu été orientées vers les entreprises les plus petites car plus fragiles. Pourtant, **les réseaux de magasins, de restaurants, de salles de sport, ne sont qu'une somme d'exploitations fragiles**, un ensemble de magasins et chacun d'eux doit être efficient, résister à une situation inconnue, des mois de fermeture... Le cas des enseignes de restauration, de cinéma et des salles de sport, est particulièrement préoccupant car elles sont fermées depuis de longues semaines et pour une période encore indéterminée. **Les aides actuelles ne fonctionnent pas pour les groupes.** Il faut trouver des solutions car aucune structure quelle que soit sa forme juridique, ne peut faire face à une telle situation sans impacts sociaux et économiques majeurs et sans amputer durablement sa capacité d'agir, d'investir, dans les prochaines années.

### Une période de très fortes incertitudes

2021 commence dans l'incertitude. **Deux scénarios possibles.**

Soit nous parvenons rapidement à « contrôler la pandémie » grâce à une vaccination massive et rapide et éviter un reconfinement global qui stopperait à nouveau fortement l'économie. C'est le scénario 1 qui permet, en matière de commerce et d'économie, d'espérer un second semestre 2021 dynamique et un rattrapage en 2022.

Soit nous n'y parvenons pas et un nouveau reconfinement ne pourra que fragiliser très fortement les entreprises, accélérer les restructurations et augmenter l'endettement.



C'est le scénario 2. Celui d'une reprise retardée, plus lente et également, un scénario réduisant encore les capacités des entreprises de se transformer pour l'avenir (problème d'endettement, de faible capacité d'investissement).

Bien entendu dans tous les cas, les défaillances d'entreprises s'accroîtront en 2021 et 2022. Nous n'échapperons pas non plus aux fermetures de points de vente et aux restructurations. Mais espérons que nous serons dans le cas n° 1 qui nous permettra d'espérer des conséquences sociales, territoriales et économiques plus limitées.

Bien entendu, le scénario 2 accroît la crise économique, donc les conséquences sociales, sur la consommation de demain et les capacités de l'Etat à aider les ménages et les secteurs les plus fragilisés.

**A court terme, cette incertitude est très défavorable à la relance, à la transformation. Les entreprises vont privilégier la trésorerie, le cash et les ménages vont privilégier l'épargne.**

Tant que la visibilité sera faible, des montants fantastiques resteront inutiles pour l'économie et ne seront pas réinjectés ; du temps perdu notamment pour l'investissement et, par voie de conséquence sur la transformation de la société et des entreprises. Le court terme sera dominé par le sauvetage, la sauvegarde. Il va également être dominé par la prudence et la réduction drastique des coûts :

- adaptation des loyers à la réalité de l'activité avec le plus d'agilité possible,
- adaptation des effectifs en fonction de l'activité réelle.

Les aides doivent bien entendu se poursuivre. Il serait incompréhensible d'avoir soutenu l'emploi depuis le début et d'abandonner la partie maintenant. Donc, les mesures de chômage partiel et d'aide aux entreprises doivent continuer. La survie d'un maximum d'acteurs est la meilleure approche pour mieux répartir demain.

Pour l'avenir :

- **Il nous faut apprendre à vivre avec l'incertitude.** Tout ne peut être certain, prévu, sous contrôle total. Mais accepter l'incertitude passe par l'existence d'une vision, d'une perspective, l'incertitude est supportable si elle est combinée à l'espoir.
- **Nous devons restaurer la confiance,** en nous-mêmes, en la France (nous ne sommes pas les plus mauvais, les plus malheureux, les plus en danger...) et en l'Etat (une telle période rappelle l'importance des fonctions régaliennes de l'Etat mais la crise a mis en évidence les éléments centraux de notre avenir : la santé et la formation).

**La confiance en la science également.** En regardant notre histoire, comment pouvons-nous douter de l'intérêt de se faire vacciner dans une telle situation ? Que serait notre société si nous ne l'avions pas fait par le passé ? Il est acquis que la Covid aura accéléré des tendances déjà engagées dans le commerce et la consommation : une plus grande importance pour la proximité, l'omnicanal, des entreprises du commerce plus responsables.

Mais, **la période aura également généré de nouvelles questions :**

- **Le modèle métropolitain est-il remis en cause au profit des villes moyennes ?**
- Quel est le risque pour que la distanciation ait modifié durablement le rapport aux autres. Y-a-t-il un risque pour que nous ayons des difficultés à refaire société ? Il faut espérer que nous réapprenions rapidement à nous engager dans des liens sociaux qui sont profondément rompus aujourd'hui : au travail mais également dans la vie privée. **La peur de l'autre, la peur des autres pourrait-elle se poursuivre ?**
- Les conséquences de la crise sur les secteurs d'activité et les différentes parties de la population française ne sont pas homogènes. **Les risques de perception d'injustice et de crise sociale sont donc importants.** Il est bien entendu fondamental que les ménages les plus affectés soient aidés de même que les secteurs d'activité les plus impactés. Il en va des futurs équilibres de la société. Aucune transformation de la société en faveur d'un meilleur respect de la planète par exemple ne pourrait s'entendre sans que la question sociale soit positionnée au plus haut dans nos objectifs. Le risque de rupture, d'incompréhension, de tension est important.

**Sur le plan de la consommation, plusieurs tendances contradictoires vont se télescoper et complexifier les transformations des entreprises du commerce :** des tendances, bien entendu, en faveur d'une consommation plus responsable mais également une tendance très forte en faveur des prix bas consécutivement aux pertes du pouvoir d'achat d'une partie importante de la population.



La place du commerce et de la restauration dans la société de demain sera centrale, elle est fondamentale pour le lien social. La période actuelle nous le fait ressentir d'une manière criante.

**A priori, ce n'est pas un débat. Dans ce cas, la place que doivent prendre ces activités dans la vie de demain doit devenir l'un des piliers du projet politique pour construire demain, économiquement, fiscalement, socialement et environnementalement.** Malheureusement, ce n'est pas encore le cas.

**Le commerce n'est pas au cœur de la relance** et n'a pas fait l'objet d'une réflexion partagée sur les ambitions, la place des acteurs, la collaboration entre acteurs privés et publics et les conditions de réussite (équité fiscale et territoriale...).

Les questions du commerce seront au cœur du débat public dans les mois et années qui viennent car la fermeture de commerces et de restaurants, la vacance commerciale seront les marqueurs les plus prégnants des conséquences de la crise sanitaire et économique sur les lieux de vie des Français.

Mettons tout en œuvre pour sauver ce qui peut l'être, espérons que la vaccination sera rapide et massive et permettra de redonner de la visibilité et de la confiance.

Commençons à travailler dès maintenant sur le rôle du commerce et des commerçants pour une société de demain sans doute un peu modifiée de celle qu'elle aurait été sans la Covid-19. La question de la place du commerce dans les territoires sera l'enjeu. Se préoccuper des centres-villes n'est pas suffisant. Les périphéries des villes présentent des enjeux majeurs qui doivent s'appréhender dans une approche dynamique et positive et non sous un angle coercitif et de blocage.

**Meilleure année à toutes et tous ! ■**

