

Commerce spécialisé : une chance pour la France

12 propositions pour la sauvegarde,
la relance et la poursuite de la
transformation d'un secteur majeur
pour la France

30 JUIN 2020

LIVRE BLANC

PROCOS

FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION
DU COMMERCE SPÉCIALISÉ

EY Parthenon

Sommaire

Préambule	03
Chapitre 1	04
Le commerce spécialisé est au cœur du quotidien des Français mais repose sur un modèle économique dont la fragilité demeure mal comprise	
Chapitre 2	06
Le commerce spécialisé est engagé dans une transformation sans précédent	
Chapitre 3	08
Le commerce spécialisé fait désormais face à un risque d'effondrement	
Chapitre 4	10
Nos 12 recommandations pour faire du commerce une chance pour la France	
Conclusion	15
Annexes	16
Remerciements, Sources et présentation Procos et EY	22

Périmètre des annexes

Le secteur retenu dans les analyses détaillées en annexe de cette étude concerne le commerce de détail spécialisé¹, incluant :



Commerces (magasins physiques) non-alimentaires spécialisés²



Commerces d'entretien et réparation automobiles³



Les commerces non-alimentaires hors magasins, en vente à distance ou à domicile



La restauration commerciale⁴

Le périmètre exclut donc les magasins alimentaires, les commerces alimentaires sur éventaires ou marchés, les pharmacies, la distribution automobile et de carburant, ainsi que la restauration collective, les bars et débits de boissons.

Les propositions de ce Livre blanc peuvent néanmoins être étendues au-delà du périmètre de l'étude, vers des secteurs adjacents, eux aussi fragilisés tels que les cinémas ou les salles de sport.

Préambule

Genèse du Livre Blanc

INTRODUCTION PAR EMMANUEL LE ROCH
ET OLIVIER MACARD

Face à la gravité de la crise Covid-19, EY a décidé de mobiliser gracieusement ses équipes pour apporter son soutien à certaines filières très durement touchées.

C'est le cas du commerce spécialisé.

Alors que le secteur est dans une **nouvelle phase de son histoire en engageant une transformation inédite et multiple**, les magasins ont dû fermer leurs portes durant plus de deux mois.

La mise en place des dispositifs d'activité partielle et les Plans Garantis par l'Etat (PGE) ont permis d'éviter le pire à très court terme. Hors salaires et charges sociales, la structure de coût des commerces et les besoins de trésorerie associés ont néanmoins continué à produire leurs effets et à fragiliser de nombreux acteurs.

Déjà très affaibli avant la crise, **le secteur fait aujourd'hui face à un risque d'effondrement d'acteurs de toutes tailles.**

Ce Livre Blanc répond à un double objectif. Tout d'abord, **apporter des éléments factuels pour comprendre ce qui est en jeu**, notamment s'agissant du modèle économique du secteur et de ses besoins de transformation. Ensuite, **proposer des leviers pour que toutes les entreprises du secteur, quelle que soit leur taille, puissent continuer à innover et à se transformer** afin de contribuer positivement aux mutations de la société française.

Il est le résultat d'un travail mené conjointement entre les équipes **EY, le Procos et ses adhérents.**

1. Issus de la nomenclature NAF de l'INSEE
2. Technologie de l'information et communication, équipement du foyer, habillement et chaussures, autres équipements de la personne (beauté, optique), culture et loisirs
3. Entretien / réparation automobile, commerce de détail d'équipement automobile, commerce / réparation de motocycle
4. Restauration traditionnelle, cafétérias et autres libres-services et la restauration de type rapide



Laurence PAGANINI
Présidente
PROCOS



Emmanuel LE ROCH
Délégué Général
PROCOS



Olivier MACARD
Associé EY
France Sector Leader
Distribution & Consommation



Frédéric FESSART
Associé EY-Parthenon
Distribution & Consommation



Fabien BOUSKILA
Associé EY-Parthenon
EY Consulting Sector Leader
Distribution & Consommation



Chapitre 1

Le commerce spécialisé est au cœur du quotidien des Français mais repose sur un modèle économique dont la fragilité demeure mal comprise

Un secteur au cœur du quotidien des Français, qui participe aux équilibres sociaux

Le commerce c'est la rencontre, c'est l'échange, c'est la vie. On compte en France près de 350 000 commerces de détail¹ et restaurants, soit plus de 12 établissements par millier de foyers. Répartis sur l'ensemble du territoire, ces points de vente permettent l'accessibilité aux produits de consommation courante, aux biens d'équipement ou culturels dans toutes nos régions. Cette couverture nationale participe à la vitalité des centres-villes, notamment dans les villes moyennes et petites.

Avec 2/3 des ménages qui réalisent au moins un achat dans le commerce de détail non-alimentaire chaque semaine², ce secteur représente un lieu de rencontre pour de nombreux Français et constitue **un puissant vecteur de lien social et intergénérationnel.**

Le commerce de détail spécialisé³ constitue **un des piliers de l'économie et de l'emploi en France** avec **12% du PIB, 23% de la consommation privée des ménages et près de 8% des emplois du secteur privé** (1,5 million⁴, dont près de 300 000 travailleurs indépendants) (Annexes n°1 et 2). **Ces emplois sont par nature non-délocalisables.**

1. Loisirs, culture, technologie de l'information et de la communication, équipement de la maison, équipement de la personne, Donnée INSEE 2015
2. Etudes des comportements de consommation par circuit de distribution, Crédoc 2014
3. Commerce de détail hors magasins alimentaires et commerces alimentaires sur événementiels ou marchés, certains types de magasins non alimentaires spécialisés (pharmacies, distribution automobile, vente de carburant) ainsi que la restauration collective, bars et débits de boissons
4. Donnée INSEE

Ils facilitent aussi **l'intégration des jeunes et des moins qualifiés dans le monde du travail**, tout en offrant des perspectives d'ascension sociale aux plus méritants (comme la direction de magasins, secteurs ou régions, la franchise et l'entrepreneuriat). A ces emplois directs viennent s'ajouter près de 500 000 emplois indirects : il s'agit aussi bien de prestataires⁵ (nationaux ou locaux) que de fournisseurs, dont de nombreux industriels français, trouvant dans ces commerces l'essentiel de leurs débouchés (e.g. filières meuble, literie, luxe, cycle).

Cette industrie s'inscrit également dans un écosystème plus large, dans lequel gravitent **un nombre important de start-ups qu'il fait vivre**, notamment dans la FashionTech, RetailTech ou la FoodTech.

Enfin, la France fait partie des pionniers de ce secteur où elle a développé de réels **savoir-faire**, à l'image des champions français, **leaders européens ou mondiaux de leur univers**, devenus des acteurs déterminants de la résilience de l'économie française. Avec un centre de décision en France, ils alimentent autour d'eux un vaste écosystème, souvent tricolore, (start-ups, fournisseurs, prestataires) et certains d'entre eux continuent de produire en France (Annexe n°3).

5. Services aux magasins (nettoyage, gardiennage, travaux et maintenance technique, comptabilité, conseil, etc.), approvisionnement et logistique



Un modèle économique dont la fragilité reste mal comprise

Si le commerce de détail spécialisé fait partie intégrante de la vie des Français, **les grands équilibres de son modèle économique restent la plupart du temps ignorés. Les perspectives du secteur se limitent le plus souvent à l'évolution du chiffre d'affaires, oubliant la dynamique des coûts engagés pour soutenir l'activité.**

A titre d'illustration, dernière confusion en date, les chiffres encourageants véhiculés sur la reprise de l'activité lors des semaines qui ont suivi le déconfinement : les taux de croissance de l'activité ne prennent en compte que les magasins ayant rouvert. La perspective est toute différente lorsque l'on considère la totalité du parc des magasins, c'est-à-dire en intégrant ceux qui demeurent fermés. Or, c'est bien ce seul indicateur qui compte pour évaluer la santé d'une enseigne : sur le mois de mai, l'activité n'a chuté que de -23% (tous secteurs) si l'on ne prend en compte que les magasins ouverts mais de -32% si l'on y ajoute les magasins encore fermés.¹

Pour bien appréhender le secteur, il faut tout d'abord comprendre qu'il est **fragmenté**. C'est le cas tout particulièrement dans l'habillement, où les indépendants représentent encore près de la moitié des emplois ainsi qu'en restauration, où ils génèrent 75% du chiffre d'affaires². D'autres sous-secteurs sont déjà plus consolidés, à l'image des commerces de bricolage, où

74%³ du marché est opéré par 4 groupes de distribution, ainsi que dans l'ameublement où 50%⁴ du marché est également opéré par 4 enseignes (Annexe n° 4).

Les commerces, qu'ils soient indépendants ou rattachés à un groupe (en succursales, coopératives ou franchises), sont caractérisés par une **part importante de frais fixes** (10 à 20% de loyer et charges locatives, 20 à 40% de frais de personnel magasin et 2 à 8% d'autres frais)⁵. Certains frais fixes ont été en **forte inflation** ces dernières années, notamment du fait des mécanismes d'indexation des loyers (+2,2% en 2018 et +2,5% en 2019) (Annexe n°5). Par ailleurs, les **niveaux de marge opérationnelle du secteur sont limités** (4% d'Excédent Brut d'Exploitation⁶ moyen en habillement ; 7% en restauration)⁷. Enfin, **la structure du besoin en fonds de roulement pèse très fortement sur la trésorerie des entreprises** dès la moindre baisse d'activité.

Conséquence directe de ce qui précède, **l'équilibre économique des acteurs est très sensible à la baisse du chiffre d'affaires par magasin ou par mètre carré** (Annexes n°6 et 7). A titre illustratif, une baisse de 5% du trafic et du chiffre d'affaires implique mécaniquement une baisse du taux de marge opérationnelle du magasin de l'ordre de 2 à 3 points.

3. Inoha / Fédération des Magasins de Bricolage (FMB)

4. La distribution de meubles, Xerfi

5. Rapport de l'ordre des experts comptables, 2019-2020 ; Analyses EY-Parthenon

6. Excédent Brut d'Exploitation : solde de gestion intermédiaire, représentant le flux de trésorerie généré par l'activité principale de l'entreprise, considéré sensiblement proche de l'EBITDA

7. Rapport de l'ordre des experts comptables, 2019-2020 ; Analyses EY-Parthenon

1. Donnée Procos

2. Ministère de l'Economie et des Finances

Chapitre 2

Le commerce spécialisé est engagé dans une transformation sans précédent



Un impérieux besoin de transformation

Le secteur dispose donc de marges de manœuvre et de financement limitées, alors même qu'il doit **mener une triple transformation pour se projeter dans le futur.**

Tout d'abord, **une transformation physique afin d'adapter les réseaux de points de vente à la concurrence d'Internet et à la décroissance structurelle de certains marchés comme l'habillement.** Pour cela, trois angles d'attaques principaux : **(i) l'assainissement des parcs** et le transfert des magasins structurellement non rentables **vers des formats et bassins plus pérennes** ; **(ii) l'amélioration de l'expérience client par de nouveaux concepts** et une évolution des **métiers en magasin** (e.g. service, conseil personnalisé, omnicanalité) et **(iii) la flexibilisation du foncier par des approches innovantes** (e.g. expansion via franchise et affiliation, corners en hypermarchés, développement de magasins éphémères).

Ensuite, **une transformation numérique pour tirer le plein potentiel des nouveaux outils et canaux.** Cette transformation repose sur trois volets :

(i) une redynamisation de la relation client par l'accompagnement de la clientèle vers un mode de commerce unifié, faisant levier sur la force du réseau physique (e.g. essai en magasin, conseil des vendeurs, préparation de commandes en magasin, livraison gratuite et retour gratuit en magasin) et sur l'optimisation des **actions marketing** via les canaux digitaux ; **(ii) l'accroissement de l'efficacité des vendeurs en magasin**, en les outillant et en les formant aux nouveaux cas d'usage du digital (e.g. accueil et conseil personnalisés des clients via outils CRM, aide à l'achat via outils digitaux, encaissement nomade, e-learning) ; **(iii) la transformation des process et des métiers** (e.g. acquisition et activation de la clientèle via canaux et média digitaux, gestion des stocks via RFID, créations de produits, showrooms virtuels, robotisation de tâches centrales, analyse des données clients ou articles via intelligence artificielle pour supporter la prise de décision, etc.)

Enfin, **une transformation responsable, pour préparer l'avenir et relever les défis écologiques et sociétaux.** Cela passe par **(i) la réduction de la consommation**



B Un enjeu de survie face aux géants de l'Internet

énergétique de l'activité dans son ensemble (magasins, entrepôts, siège, logistique, livraison) ; **(ii)** le développement progressif d'une **offre de produits et de services** qui répond aux **attentes RSE des clients** et qui s'inscrit dans l'économie **circulaire** (e.g. réparabilité, location, recyclage, occasion) et **(iii)** le développement de **l'emploi** et la **montée en compétences** en France (e.g. relocalisation d'une partie de l'approvisionnement, ouverture de centres de formation).

Cette triple transformation requiert de la visibilité sur l'avenir du secteur et des moyens financiers importants, de l'ordre de **5 à 6% du chiffre d'affaires par an**, dont plus de la moitié consacrée à la construction d'un modèle omnicanal performant (e.g. moyens logistiques, informatiques et digitaux).

Dans ce contexte de transformation inédite, **le commerce de détail spécialisé joue également sa survie face au poids des géants de l'Internet**. Au-delà de leur poids majeur dans les ventes e-commerce et la croissance du secteur, ces géants américains ou chinois dictent aujourd'hui les standards en termes d'expérience client (livraison, interface utilisateur) et bâtissent un avantage compétitif durable grâce à la donnée qu'ils collectent.

Aux Etats-Unis, il ne reste qu'un seul distributeur spécialisé de poids dans l'électronique grand public. Celui-ci a résisté au prix d'une profonde transformation de son modèle économique : alignement des prix avec ses concurrents « pure-players » en ligne, expérience client omnicanale sans couture, développement des services et nouveaux modèles de partenariat avec les grandes marques.

Combien d'enseignes auront le temps et les moyens de mener le même type de transformation en France ?

Chapitre 3

Le commerce spécialisé fait désormais face à un risque d'effondrement

Cette pression opérationnelle et financière a été exacerbée par deux chocs conjoncturels depuis 2018 :

le mouvement des **gilets jaunes** de novembre 2018 à mars 2019 puis les **grèves des transports** pénalisant à nouveau les mois de décembre 2019 et janvier 2020. Leur impact est estimé, selon les typologies d'acteurs et de sous-secteurs à une perte de chiffre d'affaires de -2% à -10% entre 2017 et 2019, avec une érosion du taux d'EBITDA de -0,5 à -2 points entre 2017 et 2019.¹

Le secteur se caractérise d'ores et déjà par un **taux de défaillance élevé en 2018** : 3,5%² en habillement et 3,4%³ en restauration traditionnelle - contre 2,2%⁴ pour l'ensemble du secteur privé en France. De plus, le commerce de détail non-alimentaire et la restauration représentent à eux deux près de 21% des défaillances totales (11 000 procédures par an⁵), ce qui classe cet ensemble au 2^{ème} rang en nombre de défaillances en 2019, juste derrière la construction (25%)⁶ (Annexe n°8).

1. Donnée Procos

2. Rapport de l'ordre des experts comptables, Prêt-à-Porter, 2019-2020

3. Rapport de l'ordre des experts comptables, Restaurant, 2019-2020

4. Rapport de l'ordre des experts comptables, Prêt-à-Porter, 2019-2020

5. Commerce de détail non-alimentaire : Bricolage et équipement du foyer, commerce d'habillement, vente hors magasins et autres commerces de détail / restauration : restauration traditionnelle, cafétérias et autres libres services, restauration de type rapide, services de traiteurs, restauration collective sous contrats, autres services de restauration

6. Défaillances et sauvegardes d'entreprises en France, Bilan 2019, Altares

Dans cette situation déjà tendue, **la crise du Covid-19 a imposé huit semaines de fermeture à la plupart des commerces (et davantage pour les restaurants), entraînant une crise de liquidités sans précédent.**

Les pouvoirs publics ont jusqu'ici limité l'explosion des défaillances en déployant un puissant arsenal d'aides publiques : chômage partiel, reports de charges patronales et fiscales, prêts garantis par l'Etat (PGE).

A mi-juin 2020, plus de 190 000 PGE ont ainsi été octroyés aux établissements en commerce-restauration-hôtellerie pour un total de 32 Mds€, soit près de 170 k€ par entreprise en moyenne (Annexe n°9).

Toutefois à partir de septembre 2020, à mesure que la probable crise économique pèsera sur la demande, que les aides publiques s'estomperont, puis que les emprunts devront être remboursés (à partir de mi-2021 pour les PGE), les **défaillances risquent de grimper en flèche**, de +7 à 9% tous secteurs confondus en 2020 selon Altares (+4 000 à 5 000 par rapport à 2019) et à +21% d'ici à fin 2021 (environ +10 000 par rapport à 2019) selon la Coface, qui estime que la distribution et le textile-habillement feront partie des 5 secteurs les plus touchés avec les transports, l'automobile et la métallurgie.



Sur l'année 2020 et en l'absence de nouvelle crise sanitaire comparable à celle du printemps 2020, **le commerce spécialisé pourrait voir son activité reculer de -15% à -25%** selon les univers et jusqu'à **-35% en restauration** (Annexe n°10). Trois facteurs conduisent à penser que la **reprise sera faible** : (i) la **prudence des consommateurs** qui ne s'estompera totalement qu'avec l'annonce de la fin de l'épidémie ou l'arrivée d'un potentiel vaccin d'ici 6-12 mois au mieux, (ii) l'**inconfort d'achat** lié aux protocoles sanitaires (files d'attente, masques) bridant l'activité et surtout (iii) la **paupérisation des ménages, réelle ou redoutée** (en lien avec les probables faillites, licenciements et baisses de salaires) entraînant davantage de sensibilité prix et de frugalité, avec moins de dépenses non nécessaires et des gros achats reportés.

Dans un tel scénario d'évolution de la demande, **le taux d'indépendants avec un EBITDA inférieur à 2% du chiffre d'affaires passerait de 26% (à fin 2018) à 68% fin 2020 dans le commerce d'habillement et de 19% à 75% dans la restauration⁷**, induisant de grandes difficultés à maintenir l'activité, à rembourser les échéances à venir et *a fortiori* à financer les nécessaires chantiers de transformation (Annexes n°11 et 12).

7. Analyses EY-Parthenon : scénario sans crise vs. scénario de baisse d'activité de 20% et 35% respectivement pour l'habillement et la restauration en 2020, et dans lequel les frais de personnels sont variabilisés de mars à décembre mais les loyers restent fixes

Du côté des grands réseaux nationaux, les enseignes évoquent des pertes de **6 à 10 points d'EBITDA**, qui mèneraient à des rentabilités négatives entre **-5% et 0%** sur 2020. Elles prévoient également une hausse des besoins de fonds de roulement sur l'année de l'ordre de 10% du chiffre d'affaires en raison du surstockage. Nombre d'entre eux ont déjà **revu à la hausse leurs plans de restructuration de parc** et commencent à **réfléchir à des PSE** pour limiter les pertes sur 2020 et tenir les prochaines échéances bancaires.

Par conséquent, **la crise actuelle provoque un risque de destructions d'emplois de l'ordre de 10% à 20% sur les 1,5 millions d'emplois directs du périmètre de ce Livre Blanc⁸, soit 150 000 à 300 000 emplois sur 2020-2021 en l'absence d'arbitrages et d'aides supplémentaires.⁹**

8. Commerce de détail hors magasins alimentaires et commerces alimentaires sur événementiels ou marchés, certains types de magasins non alimentaires spécialisés (pharmacies, distribution automobile, vente de carburant) ainsi que la restauration collective, bars et débits de boissons

9. Analyses EY-Parthenon

Chapitre 4

Nos 12 recommandations pour faire du commerce une chance pour la France

Le commerce est à un tournant historique. Nous avons l'opportunité dans les prochaines semaines de **faire levier sur cette crise pour accompagner le secteur vers un commerce plus responsable et plus innovant, facteur de lien social, d'épanouissement des équipes et de cohésion des territoires.**

Pour relever ce défi, **les leviers** préconisés s'organisent sur **3 temps** :

A

Leviers de sauvegarde (en sus des premières aides publiques) à initier jusqu'à décembre 2020 et en cas de nouveau choc sanitaire/économique

B

Leviers de relance, à déployer en cas de crise de la demande sur S2 2020 et 2021

C

Leviers de transformation, qui pourront être déployés jusqu'à 2022

Parmi les 12 leviers identifiés, **6 nous paraissent prioritaires.**

Au total, ils représentent un **coût pour l'Etat estimé entre 4 Mds€ et 4,5 Mds€** hors PGE, chômage partiel et autres mesures déjà en place.





Cinq leviers pour sauvegarder un secteur essentiel :

1 Elargir au commerce spécialisé l'exonération des charges sociales patronales accordées au secteur de la restauration, du tourisme, etc. sur 4 mois¹, et envisager une extension jusqu'au 31 décembre. Permettre un report des charges fiscales jusqu'au 31 décembre

- Coût d'une exonération sur 4 mois : ~600 m€

2 Mettre en place un moratoire de 2 ans pour les PGE (comme pour le Tourisme), et déployer des mécanismes complémentaires de refinancement à plus long terme (prêts relais préférentiels, conversion en fonds propres) afin de renforcer la solidité financière des entreprises

3 Moduler/supprimer les impôts de production (e.g. C3S) et aider les collectivités locales à moduler certaines taxes sur 2020 et 2021 (e.g. TLPE, TaSCom, CFE, taxe foncière) pour permettre aux acteurs de mieux absorber l'impact de la crise

- Suppression de la C3S : 470 m€ sur périmètre
- Coût d'une baisse de 10 à 50% de la TaSCom sur 1 an : 100 à 500 m€
- Coût d'une baisse de 10 à 50% de la TLPE sur 1 an : 20 à 100 m€

4 Inciter les bailleurs à réduire voire annuler les mois de loyers impactés par la fermeture

- 2 mois de loyer avec 33% de subvention par l'Etat : 350-700 m€. → Plafonner l'aide publique à 500 m€ (« premier arrivé, premier servi ») pour 1,5 Md€ de baisse de loyers

5 Fluidifier les nécessaires reconfigurations au sein du parc de magasins

- Simplifier les démarches associées aux transferts / reprises de sites (i.e. déspecialisation des baux, modalités de changement de convention collective)
- Réduire temporairement (12 à 24 mois) la taxe sur la plus-value des murs commerciaux
 - Levier non chiffré

1. Période correspondant à la période d'emploi du 1er février au 31 mai 2020

Trois leviers pour une relance favorable à l'emploi et aux territoires :

6 Encourager la désépargne des ménages via (i) le déblocage défiscalisé des PEL sur 2020 et/ou (ii) le déblocage défiscalisé des plans de participation et d'intéressement avant échéance

- *Levier non chiffré : manque à gagner fiscal compensé par un surplus de TVA*

7 Relancer la demande de manière fléchée en déployant des « chèques commerce solidaire » à valoir dans des magasins de commerce spécialisé de détail (en national ou en local), financés par l'employé et/ou l'employeur, l'Etat et/ou les collectivités locales - avec un niveau d'abondement évolutif selon le niveau de salaire de l'employé. Dans le cas des chèques locaux, cette mesure pourrait inclure un abondement par l'Etat de 50% de l'effort de la commune, via une augmentation des dotations de la commune

- *Possibilité de plafonner l'aide publique à 500 m€ jusqu'à épuisement du stock de chèques, soit un montant total de 1 Md€ distribué (ex : chéquier de 100 € distribué à 10 millions de foyers) avec 100-200 m€ récupérés par l'Etat en TVA.
Coût net pour l'Etat : 300 à 400 m€*

8 Promouvoir le retour de la consommation en magasin et au restaurant, via des campagnes de communication, en national (online et offline) et à travers les territoires (cf. communications 2019 en région Occitanie) avec le support des régies et médias.

- *Coût pour l'Etat : 10 m€ ; possibilité de co-financement avec les enseignes*





Quatre leviers pour une transformation responsable et innovante :

9 Inciter et accompagner la transformation responsable, sociale et environnementale

Développer des subventions (ou à défaut, des crédits d'impôts imputables ou remboursables), liés aux investissements RSE (Capex, Opex : y compris formation) pour tous les commerçants (sur le même mécanisme que le dispositif proposé aux PME industrielles en 2019, qui permettait d'amortir leurs investissements en biens et logiciels contribuant à la transformation vers l'industrie du futur (numérique et robotique) à hauteur de 100% de leur valeur, mais également de déduire définitivement 40% de celle-ci, pour toute acquisition menée sur 2019-2020)

Exemples de projets RSE : bascule des magasins en éclairages LED, rénovation de l'isolation thermique, rénovation de la climatisation, mise en place de solutions de transport durable (fournisseurs-entrepôt, entrepôt-magasins, dernier kilomètre de livraison à domicile), mise en place de blockchain de traçabilité, lancement d'une filière de production nationale, lancement d'une filière recyclage, programme de formation RSE des employés, ouverture d'une académie de formation interne, etc.

- Possibilité de plafonner l'aide publique à 500 m€ jusqu'à épuisement du stock, associé à un montant total d'investissement de ~3,8 Mds€ en RSE (ex : 1,3% du chiffre d'affaires du secteur).
Coût net pour l'Etat : **500 m€**
- Segmenter l'aide totale disponible et les plafonds selon les tailles d'entreprise
- Documenter/diffuser les bonnes pratiques et développer des parcours gratuits de formation à destination des TPE/PME

C

10 Inciter et accompagner la transformation numérique et les efforts d'innovation

- ▶ Développer des subventions (ou à défaut des crédits d'impôts imputables ou remboursables), liés aux investissements numériques et d'innovation (Capex, Opex : y compris formation) pour tous les commerçants (même mécanisme que précédemment exposé)

Exemples de projets numériques et d'innovation :

gestion des stocks via RFID, gestion unifiée des stocks (magasins, web), équipement des vendeurs en tablettes ou smartphones, déploiement de connexions wifi dans les magasins, automatisation d'entrepôt de préparation de commandes, déploiement d'outils de showroom virtuel, programmes d'e-learning, programme de formation des employés aux nouveaux outils numériques, centre d'analyse des données par intelligence artificielle, etc.

- Possibilité de plafonner l'aide publique à 500 m€ jusqu'à épuisement du stock, associé à un montant total d'investissement de ~3,8 Mds€ en numérique et innovation (ex : 1,3% du CA du secteur).
Coût net pour l'Etat : **500 m€**
 - Segmenter l'aide totale disponible et les plafonds selon les tailles d'entreprise
- ▶ Documenter/diffuser les bonnes pratiques et développer des parcours gratuits de formation à destination des TPE/PME, notamment via France Num

11 Aider les collectivités locales à déployer une véritable politique « Territoires de Commerce »

- ▶ Renforcer les initiatives Action Cœur de Ville (5 Mds€ dont 3,5 Mds€ en logement) sur le volet Commerce, en collaboration avec les bailleurs locaux
- ▶ Accélérer la rénovation de zones commerciales de périphérie prioritaires
- ▶ Recruter/former des managers du commerce dans les territoires clés (par exemple : 500 par an sur quatre ans)
- ▶ Permettre aux mairies de villes moyennes de préempter des locaux et les proposer à des tarifs préférentiels/subventionnés
- ▶ Envisager un dispositif de type « Pinel » pour les locaux de commerce de certaines zones avec une défiscalisation sous réserve d'assurer un loyer réduit pendant 10 ans par exemple
 - Coût pour l'Etat : minimum **1 Md€** sur 3 ans. A combiner avec des investissements comparables par le secteur privé. Moteur de relance du BTP.

12 Soutenir le maintien des champions français pour permettre le développement des filières qu'ils nourrissent, et promouvoir le développement de start-ups françaises des secteurs du commerce de détail (FashionTech, RetailTech, FoodTech) notamment via Bpifrance

- Levier non chiffré

Enfin, les pouvoirs publics ont pris la mesure des **risques de concurrence déloyale de la part de plateformes web** (e.g. pratiques fiscales et sociales, contrefaçon), comme en témoignent la charte e-commerce déployée en 2019 et la loi de finances 2020 visant à réduire la fraude à la TVA sur les plateformes web à partir de janvier 2021. Les pouvoirs publics vont devoir **renforcer les contrôles, notamment douaniers, et continuer de promouvoir un alignement européen** pour limiter durablement ces risques majeurs.



Conclusion

A l'aube de l'été 2020, nombre d'acteurs du commerce spécialisé et de la restauration sont en grandes difficultés.

Les mois qui viennent sont cruciaux pour le devenir du secteur, avec le spectre d'une **crise pluridimensionnelle** : une **tension économique** avec de nombreuses entreprises fragilisées ou en faillite, une détresse sociale due aux pertes d'emplois massives et à un pouvoir d'achat en berne, une **aggravation des fractures entre territoires** et un risque de **perte de souveraineté française** face aux géants étrangers.

Les mesures d'urgence prises par le gouvernement français durant la crise ont été salvatrices.

Toutefois, elles ne suffiront pas à contenir la crise qui s'annonce, si des aides nouvelles sur les 18 prochains mois ne prennent pas le relais. Il s'agit maintenant de **redonner des marges de manœuvre aux commerçants** afin de **leur permettre de reprendre ou d'initier une transformation devenue indispensable.**

Cette crise offre en effet une occasion unique pour les dirigeants de se tourner vers l'avenir en répondant aux trois questions suivantes : **comment reconfigurer le parc de magasins pour le rendre plus efficient ? Comment tirer parti du vaste champ d'innovation, notamment sur le plan digital ? Comment mener la révolution éco-responsable du commerce pour relever les défis écologiques et sociétaux ?**

La France regorge de leaders internationaux, d'ETI et de PME visionnaires et innovantes, mais également de start-ups de référence en RetailTech, FashionTech et FoodTech.

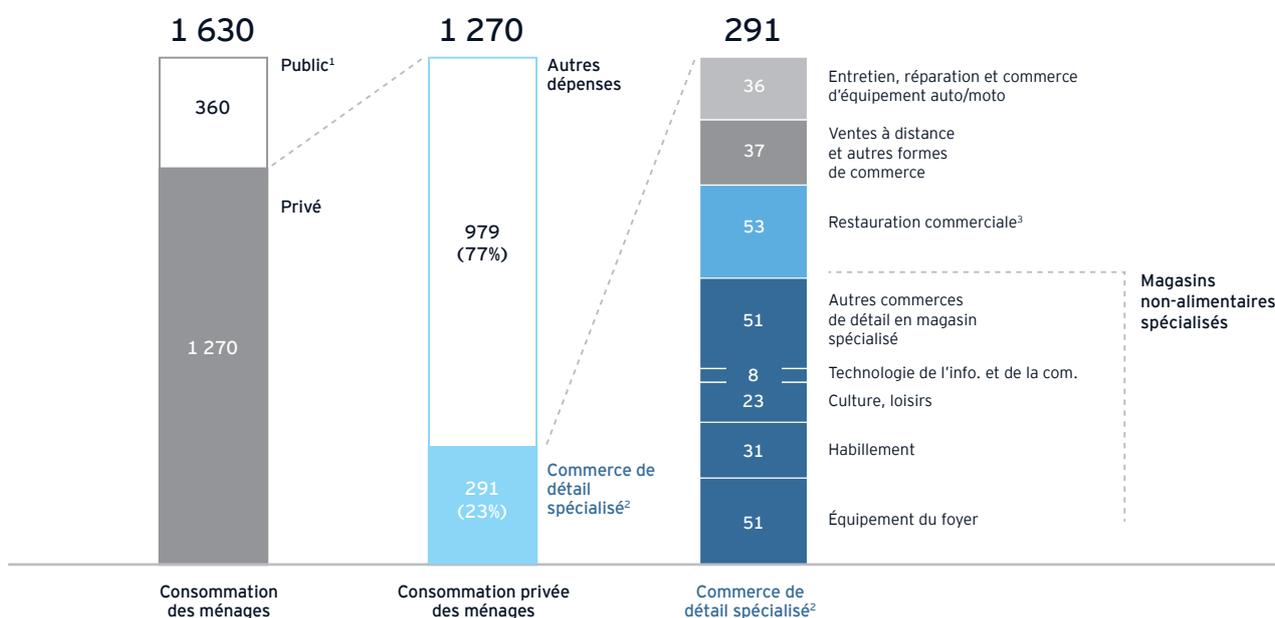
Ces acteurs sont prêts à s'engager pour catalyser la transformation de leurs écosystèmes.

Autant d'espoirs et de modèles pour entraîner l'ensemble de la filière vers le commerce de demain : un commerce innovant, responsable et connecté, facteur de lien social, d'accès à l'emploi et de cohésion des territoires.

Annexe n°1 :

Le commerce de détail spécialisé, au cœur de ce Livre Blanc, représente 23% des dépenses de consommation privée des Français, soit ~290 Mds€ de CA

DÉPENSES DE CONSOMMATION DES FRANÇAIS
MDS€, TTC, 2018



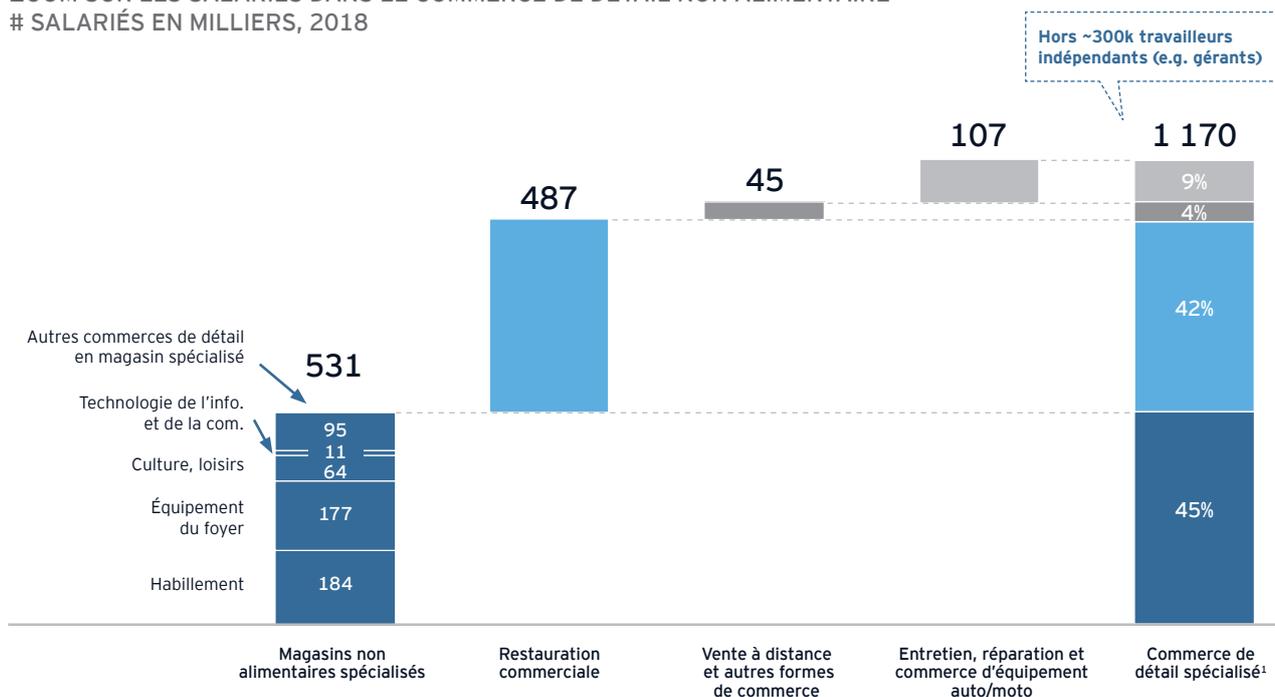
Sources : Insee, Analyses EY-Parthenon

- Dépenses de consommation des administrations publiques en biens et services individualisables (soins de santé, éducation, etc.)
- Secteurs retenus dans le périmètre du Livre Blanc (excluant magasins alimentaires, commerces alimentaires sur éventaires ou marchés, pharmacies, distribution automobile et de carburant, restauration collective, bars et débits de boissons)
- Hors taxes

Annexe n°2 :

Ce secteur compte ~1,2 million de salariés, dont 45% en non-alimentaire spécialisé et 42% en restauration

ZOOM SUR LES SALARIÉS DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL NON ALIMENTAIRE
SALARIÉS EN MILLIERS, 2018



Sources : Insee, Analyses EY-Parthenon

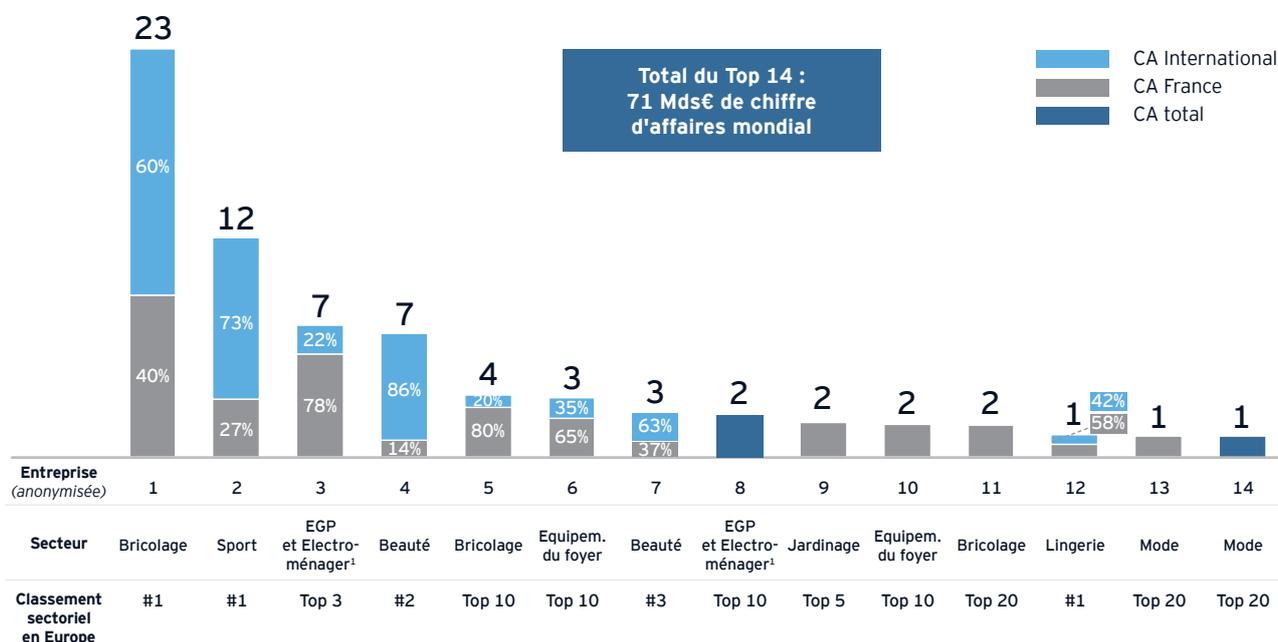
- Commerce de détail hors magasins alimentaires et commerces alimentaires sur éventaires ou marchés, certains types de magasins non alimentaires spécialisés (pharmacies, distribution automobile, vente de carburant) ainsi que la restauration collective, bars et débits de boissons

Annexe n°3 :

Une quinzaine de champions français dépassent le milliard de ventes, avec un fort rayonnement à l'international pour certains d'entre eux

EXEMPLES DE CHAMPIONS FRANÇAIS DU COMMERCE DE DÉTAIL SPÉCIALISÉ
CHIFFRE D'AFFAIRES MONDIAL, MDS€ HT, 2018

Top 14



Sources: Publications des entreprises, Presse spécialisée, LSA, Analyses EY-Parthenon
1. Enseigne à dominante « électronique grand public et électroménager »

Annexe n°4 :

Le secteur connaît une faible croissance, avec des ventes en ligne ayant déjà capté 10-15% de certains segments

PRÉSENTATION DE 4 SOUS-SECTEURS DU COMMERCE DE DÉTAIL SPÉCIALISÉ

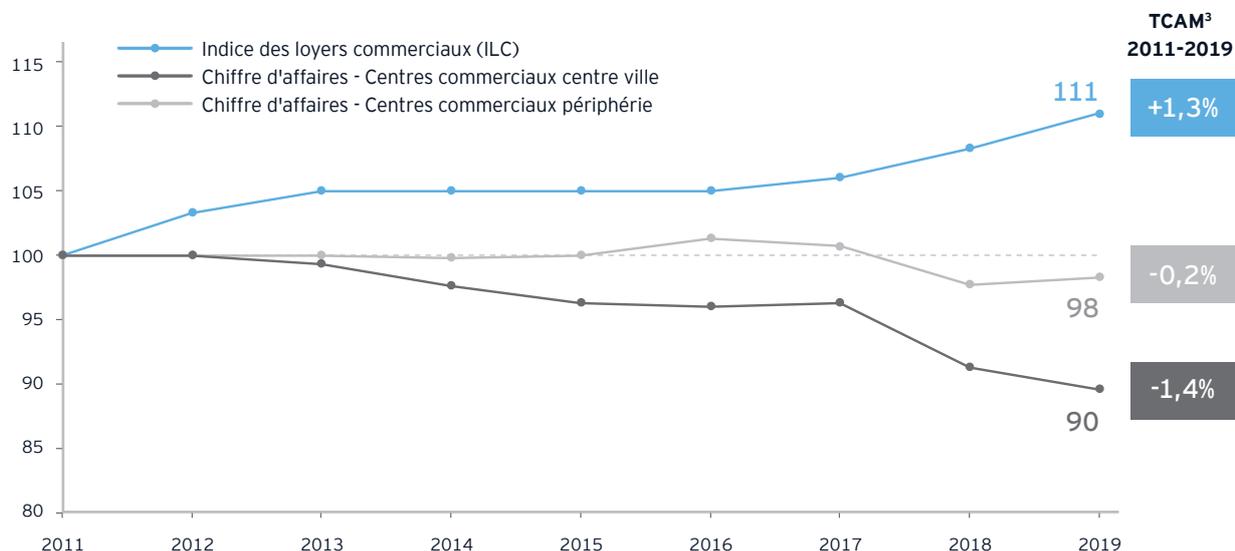
		Habillement	Restauration	Bricolage	Ameublement
Chiffre d'affaires 2018		31 Mds€ (TTC)	53 Mds€ (HT)	28 Mds€ (TTC)	13 Mds€ (TTC)
TCAM¹ des ventes 2014-18 (en valeur)	Total marché	-0,7%	+0,3%	+1,2%	+1,3%
	En magasins	-1,2%	n.d.	n.d.	+0,6%
	E-commerce	+4,2%	n.d.	n.d.	+7,1%
Ventes par canal de distribution (en valeur)	Commerce de détail spécialisé	74%	n.d.	88% ²	83%
	E-commerce	14%	n.d.	9%	13%
	Autres canaux de distribution	12%	n.d.	3%	4%

Sources: Insee, FMB Inoha, L'Ameublement français, Fédération de l'habillement, Fédération Nationale de l'Habillement, Ministère de l'Economie et des Finances, Euromonitor, Analyses EY-Parthenon
1. Taux de croissance annuel moyen
2. Grandes surfaces de bricolage et négoce

Annexe n°5 :

La décorrélation de la progression des indices des loyers et des ventes par magasin contribue à mettre sous tension le modèle économique des magasins

EVOLUTION COMPARÉE DE L'ILC¹ ET DES CHIFFRES D'AFFAIRES MAGASINS²
INDICE BASE 100 EN 2011, 2011-2019

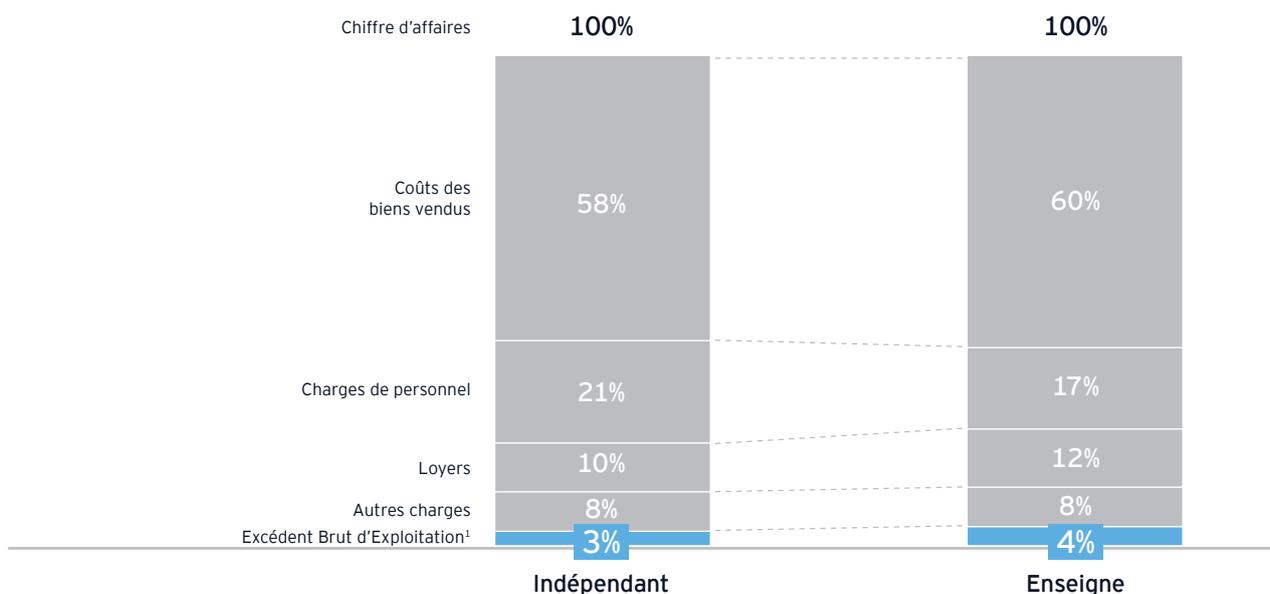


Sources : Procos, Analyses EY-Parthenon
1. Indice des Loyers Commerciaux
2. Panel des entreprises Procos
3. Taux de croissance annuel moyen

Annexe n°6 :

En 2018, les commerces d'habillement affichaient un EBE moyen de 3% pour les indépendants et 4% pour les enseignes

HABILLEMENT :
COMPTE DE RÉSULTAT TYPE D'UN COMMERCE D'HABILLEMENT INDÉPENDANT VS. SOUS ENSEIGNE
% DU CHIFFRE D'AFFAIRES

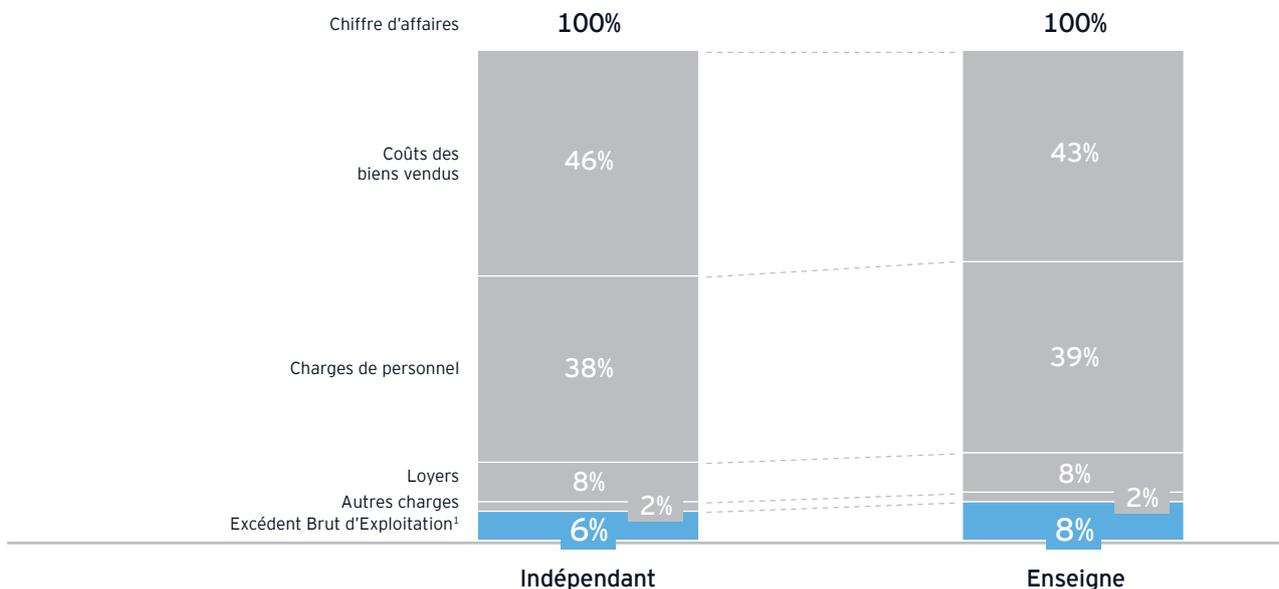


Sources : Rapport de l'ordre des experts comptables 2019-2020, Analyses EY-Parthenon
1. Solde de gestion intermédiaire, représentant le flux de trésorerie généré par l'activité principale de l'entreprise, considéré sensiblement proche de l'EBITDA
NB : compte de résultat d'un indépendant basé sur la moyenne des données 2018 de 274 sociétés de l'habillement avec un chiffre d'affaires compris entre 250 k€ et 750 k€; compte de résultat d'une enseigne basé sur la moyenne des données 2018 de 81 sociétés du secteur avec un chiffre d'affaires compris entre 1,5 m€ et 3 m€ (2018, Méthodologie de l'ordre des experts comptables)

Annexe n°7 :

En 2018, les restaurants affichaient un EBE moyen de 6% pour les indépendants et 8% pour les enseignes

RESTAURATION :
COMPTE DE RÉSULTAT TYPE D'UN RESTAURANT INDÉPENDANT VS. SOUS ENSEIGNE
% DU CHIFFRE D'AFFAIRES

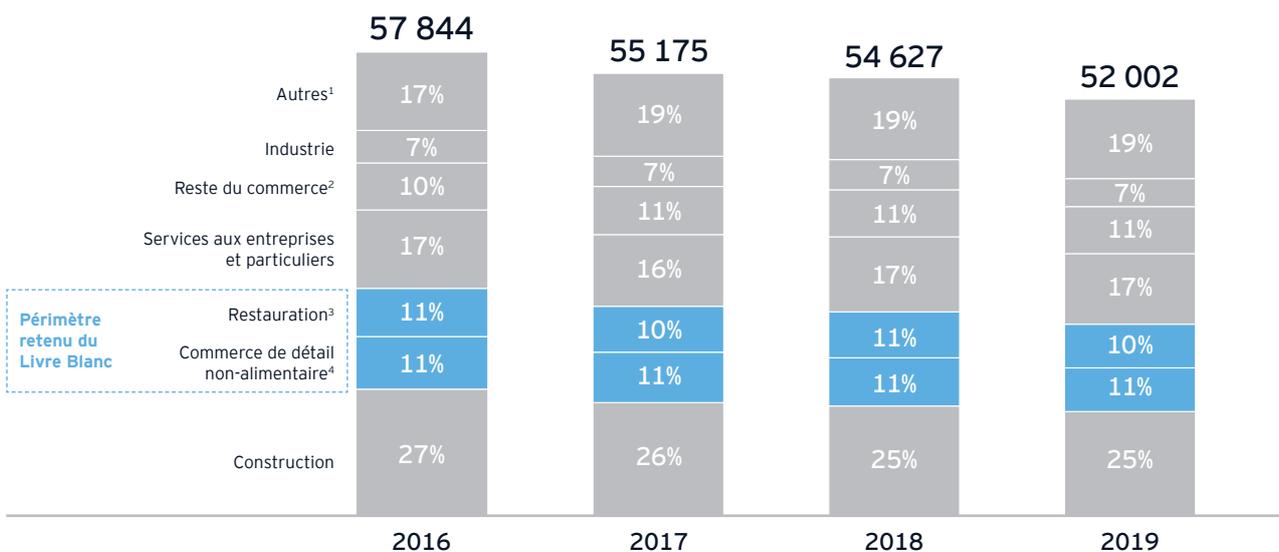


Sources: Rapport de l'ordre des experts comptables 2019-2020, Analyses EY-Parthenon
Solde de gestion intermédiaire, représentant le flux de trésorerie généré par l'activité principale de l'entreprise, considéré sensiblement proche de l'EBITDA
NB : compte de résultat d'un indépendant basé sur la moyenne des données 2018 de 385 sociétés de la restauration traditionnelle avec un chiffre d'affaires compris entre 200 k€ et 400 k€; compte de résultat d'une enseigne basé sur la moyenne des données 2018 de 241 sociétés du secteur avec un chiffre d'affaires compris entre 700 k€ et 1,2 m€ (2018, Méthodologie de l'ordre des experts comptables)

Annexe n°8 :

Le secteur représente ~20% des défaillances annuelles, juste derrière la construction

EVOLUTION DU NOMBRE DE DÉFAILLANCES EN FRANCE
RÉPARTITION DES DÉFAILLANCES PAR SECTEUR, 2016-2019



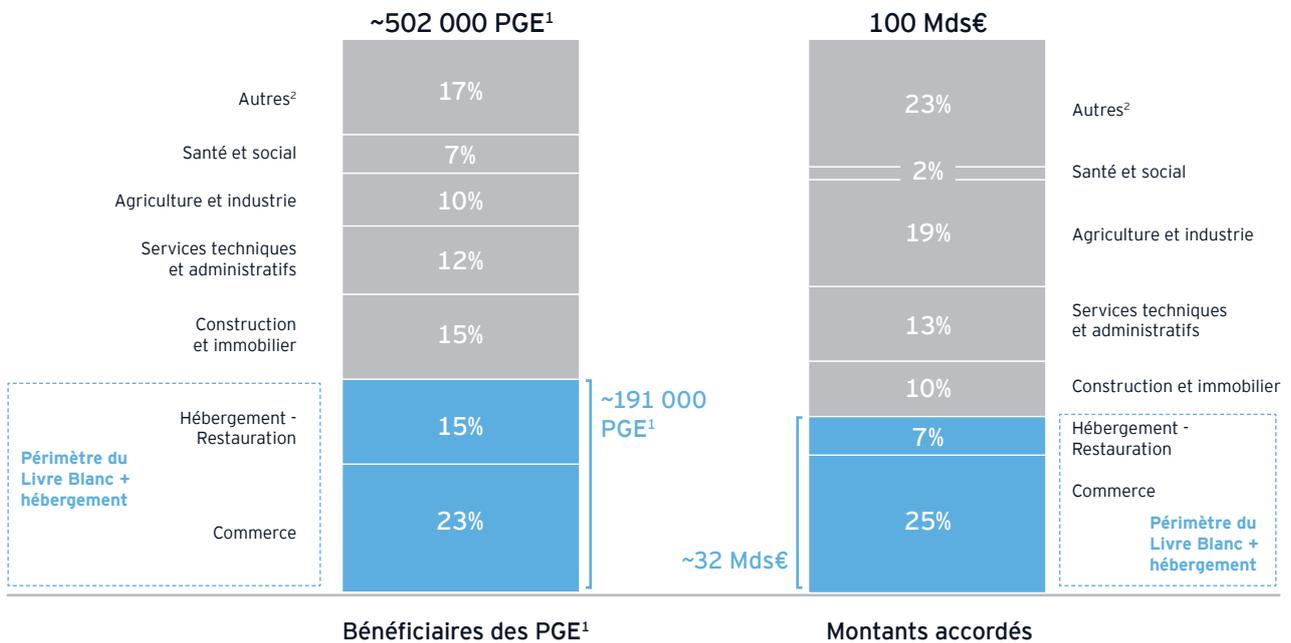
Sources : Altarea, Analyses EY-Parthenon
1. Hébergement et débit de boisson, information et communication, transport et logistique, activités financières et d'assurance, agriculture et autres
2. Commerce et réparation véhicules, commerce de détail alimentaire et commerce interentreprises
3. Restauration traditionnelle, cafétérias et autres libres services, restauration de type rapide, services de traiteurs, restauration collective sous contrats, autres services de restauration
4. Bricolage et équipement du foyer, commerce d'habillement, vente hors magasins et autres commerces de détail

Annexe n°9 :

A mi-juin 2020, le commerce et l'hébergement-restauration représentaient 38% de bénéficiaires de PGE et 32% des montants accordés

VENTILATION DES BÉNÉFICIAIRES DU PGE¹ PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ
PGE¹ ACCORDÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (12/06/2020)

VENTILATION DES MONTANTS DE L'ENVELOPPE DES PGE¹
MONTANTS MDS€, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (12/06/2020)



Sources : Banque de France, Analyses EY-Parthenon

1. Prêts Garantis par l'Etat

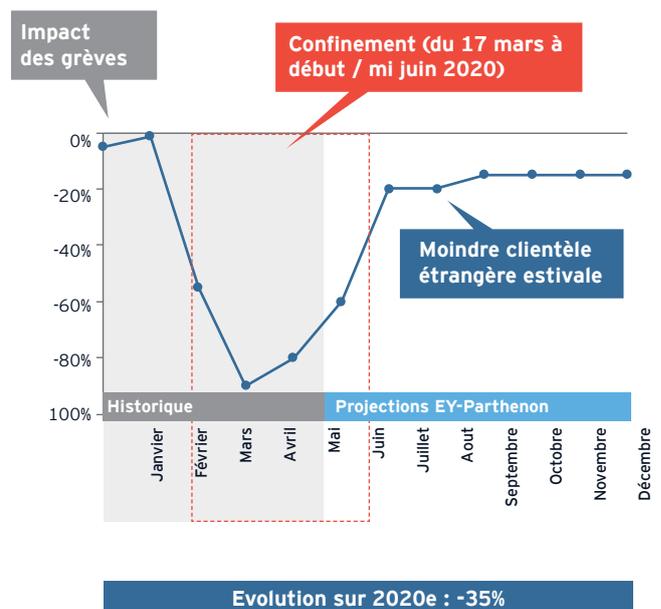
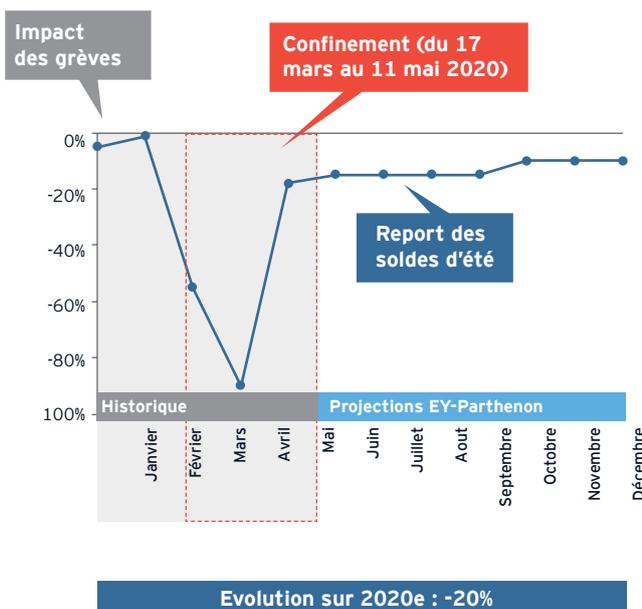
2. Transports et entreposage, informatique et communication, activités financières et d'assurance, administrations publiques, enseignement, santé humaine et action sociale, arts spectacles et activités récréatives, autres

Annexe n°10 :

Les ventes pourraient baisser de 20% en habillement et de 35% en restauration en 2020

COMMERCE D'HABILLEMENT
ÉVOLUTION MENSUELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES
2020 VS. 2019

RESTAURANTS
ÉVOLUTION MENSUELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES
2020 VS. 2019



Sources : Procos, SAD Marketing, Analyses EY-Parthenon

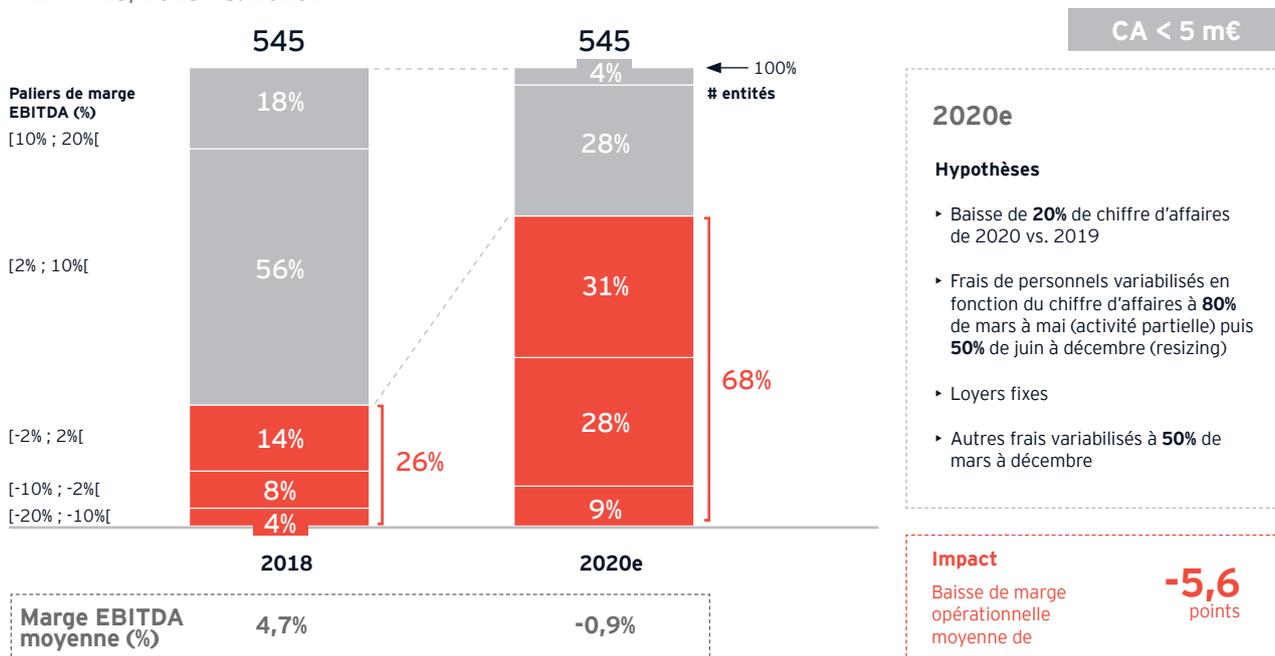
Annexe n°11 :

La part des commerces d'habillement avec une marge opérationnelle insuffisante pourrait passer de ~1/4 fin 2018 à ~2/3 fin 2020 suite à la crise

HABILLEMENT

RÉPARTITION DES ENTITÉS DU SECTEUR PAR PALIER DE MARGE OPÉRATIONNELLE

ENTITÉS, 2018 VS. 2020E



Sources : Amadeus, Analyses EY-Parthenon
NB: Echantillon de 545 entités juridiques, avec une marge opérationnelle en 2018 comprise entre [-20% ; 20%[

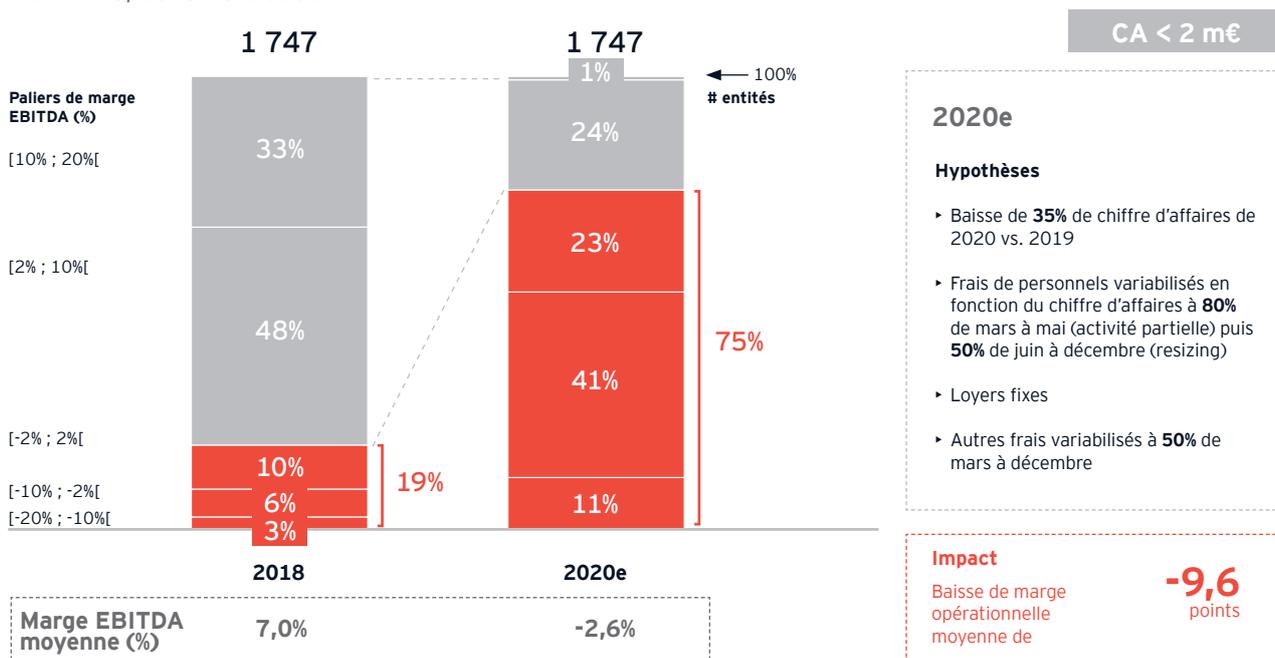
Annexe n°12 :

La part des restaurants avec une marge opérationnelle insuffisante pourrait passer de ~20% fin 2018 à ~75% fin 2020 suite à la crise

RESTAURATION

RÉPARTITION DES ENTITÉS DU SECTEUR PAR PALIER DE MARGE OPÉRATIONNELLE

ENTITÉS, 2018 VS. 2020E



Sources : Amadeus, Analyses EY-Parthenon
NB: Echantillon de 1 747 entités juridiques, avec une marge opérationnelle en 2018 comprise entre [-20% - 20%[

Remerciements

Nous tenons à adresser nos remerciements aux institutions et aux personnes qui ont apporté leur concours à la réalisation de cette étude, et tout particulièrement :

- ▶ aux équipes du Procos avec Laurence Paganini, Emmanuel Le Roch et Sophie Madignier ;
- ▶ aux dirigeants d'enseignes qui ont pris le temps de partager leurs perspectives : Hubert Aubry (Directeur de la stratégie et du développement du Groupe Eram), Hubert Borgia (DG d'UGC Ciné-Cité), Sébastien Hours (Président du groupe Kéria), Philippe Jambon (Président de Jeff de Bruges), Enrique Martinez (Président du groupe Fnac Darty), Laurent Milchior (co-gérant d'Etam), Christophe Mistou et Bruno Récipon (DG et Directeur Financier de Mr.Bricolage), Laurence Paganini (DG de Kaporal Group), André Tordjman (Président de Little Extra et de Du Bruit dans la Cuisine) ;
- ▶ ainsi qu'aux équipes d'EY et EY-Parthenon ayant rédigé ce rapport : Olivier Macard, Fabien Bouskila, Frédéric Fessart, Benjamin Abitbol, Claire D'Ayguesvives, Anna Kukula et Emeline Alfandari.

Sources

Altaires (dont le rapport «Défaillances et sauvegardes d'entreprises en France, Bilan 2019») ; Amadeus ; Crédoc (dont le rapport «Etudes des comportements de consommation par circuit de distribution», 2014) ; Euromonitor ; EY-Parthenon ; Fédération de l'habillement ; Fédération des Magasins de Bricolage (FMB) ; Fédération nationale de l'habillement ; Inoha ; INSEE (inclus l'utilisation des nomenclatures NAF) ; L'Ameublement Français ; LSA ; Ministère de l'Economie et des Finances ; l'Ordre des experts comptables (dont les analyses sectorielles « Prêt-à-Porter, 2019-2020 » et « Restaurant, 2019-2020 ») ; Procos ; Publications des entreprises.

PROCOS

FÉDÉRATION POUR LA PROMOTION
DU COMMERCE SPÉCIALISÉ

fédère une communauté de 300 enseignes de tous secteurs d'activité. Elle représente 60.000 points de vente, 750.000 emplois et 95 milliards de chiffre d'affaires. Par la mutualisation des informations de ses adhérents, les analyses de son bureau d'études, sa représentativité dans le monde du commerce, Procos apporte soutien et conseil aux enseignes du commerce spécialisé.

Contact presse :

Sophie Madignier
sophie.madignier@procos.org



**Building a better
working world**

est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

Contact presse :

Quentin Hacquard
Quentin.Hacquard@fr.ey.com



est l'équipe mondiale en charge des projets de stratégie, des plans de transformation et du support aux transactions au sein d'EY. Nous accompagnons les entreprises de toute taille, leurs actionnaires et les organisations publiques, en faisant levier sur l'ensemble des compétences d'EY, notamment en conseil opérationnel et financier, technologique et digital, juridique et fiscal.

Contacts



Olivier MACARD
Associé EY
France Sector Leader
Distribution & Consommation
olivier.macard@fr.ey.com



Frédéric FESSART
Associé EY-Parthenon
Distribution & Consommation
frederic.fessart@parthenon.ey.com



Fabien BOUSKILA
Associé EY-Parthenon
EY Consulting Sector Leader
Distribution & Consommation
fabien.bouskila@parthenon.ey.com



EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

EY-Parthenon désigne des professionnels de Ernst & Young LLP et d'autres membres du réseau EY, fournissant des services de conseil en stratégie dans le monde. Retrouvez plus d'informations sur parthenon.ey.com.

© 2020 Ernst & Young Advisory.

Tous droits réservés.

Studio EY France - 2006BMC092

SCORE France N°2020-039

ED NONE

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

parthenon.ey.com

Contact

EY-Parthenon
2 avenue Hoche, 75008 Paris
+33 1 58 56 18 00

parthenon.ey.com/fr

