

# LE COMMERCE ALIMENTAIRE NE SERA PLUS COMME AVANT

Cinq orientations pour préparer l'après COVID-19



Bernard Demeure  
Germain Terreaux

La crise du COVID-19 qui touche actuellement la France et le reste du monde est un défi d'un type sans précédent pour le commerce alimentaire. Les enseignes de distribution et les autres membres de la chaîne alimentaire se sont retrouvés en première ligne. Ils se sont révélés des acteurs essentiels face à la population, gérant des disruptions dans les comportements des consommateurs et des contraintes fortes en ressources humaines du fait des conséquences de la crise sanitaire sur les employés et leurs familles, tout cela entraînant des casse-têtes d'approvisionnement.

Les acteurs du commerce alimentaire sont déjà bien engagés depuis quelques semaines dans la gestion de cette crise, en passant notamment par le pic de panique puis l'actuelle phase de confinement. Ces deux phases font déjà l'objet d'une observation détaillée et de nombreux articles sur les bonnes pratiques à suivre dans cette période.

En parallèle, et certains commerçants s'y préparent déjà, il est clé de préparer l'étape d'après, la phase de « nouvelle normalité » qui suivra la période de crise sanitaire et de confinement.

Cet article, a pour ambition de vous aider à préparer les actions à entreprendre pour réussir et gagner dans la situation post-crise. Nous avons identifié cinq dimensions structurantes pour concentrer l'action :

- 1. Agir pour s'adapter aux nouvelles tendances et habitudes de consommation générées ou accélérées par la crise du COVID-19**
- 2. Ajuster ses positions au nouveau contexte macroéconomique et financier**
- 3. Créer une « nouvelle donne » RH, organisationnelle et de talents**
- 4. Transformer ses opérations pour gagner en revenus et en coûts**
- 5. Anticiper l'évolution de la concentration du paysage sectoriel : acquisitions, alliances, cessions**

# 1. Agir pour s'adapter aux nouvelles tendances et habitudes de consommation générées ou accélérées par la crise du COVID-19

## Accélérer son adaptation à la « révolution du retail »

Certaines transformations déjà engagées s'accélèrent avec l'expérimentation de nouvelles façons de faire ses courses.

**Investir pour renforcer les solutions omnicanales** : les consommateurs auront adopté plus massivement le Drive, la livraison à domicile ad hoc ou par tournée « de laitier » (sur le modèle en forte croissance du néerlandais PicNic), ou les livraisons groupées. Les distributeurs gagnants sont et seront ceux qui résolvent à la fois les goulots d'étranglement de la préparation de commande et l'équation économique. Certains acteurs ont déjà des coûts « livré à domicile » inférieurs à ceux d'un magasin.

**Créer des options d'abonnement** : certaines enseignes ont déjà commencé à proposer des options avec des paniers pré-préparés pour les populations qui ont des difficultés ou des appréhensions à se rendre en magasin. Ceux-ci pourraient devenir une habitude facilitante pour certaines typologies de clients et pour certains produits (notamment les fruits & légumes frais).

**Accélérer les solutions de paiement sans contact, par carte ou par téléphone** : les nouveaux réflexes sanitaires conduisent déjà à une adoption plus poussée de ces solutions pour se protéger des risques de contagion. Les cartes sans contact – dont le plafond de paiement est passé à 50 euros en France – ou les paiements mobiles (et éventuellement les monnayeurs automatiques) devront être proposés systématiquement. Cela encourage également au recours accru aux caisses automatiques, dont l'utilisation est de plus en plus naturelle chez les clients.

## Adapter l'offre et les services aux habitudes et besoins de consommation nés pendant la crise sanitaire du COVID-19

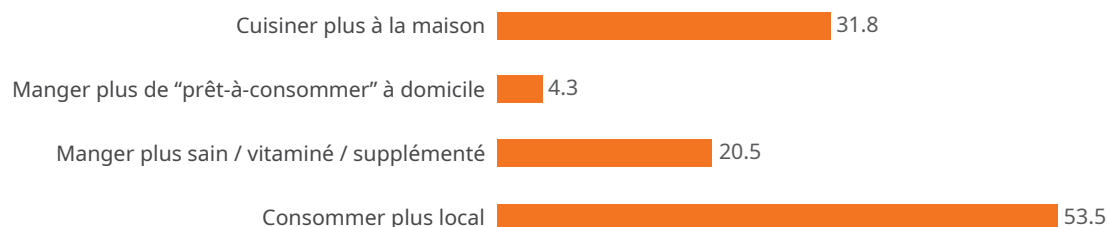
**Préparer le contrecoup du confinement et le retour du « Out-of-Home »**. La sortie du confinement peut se traduire par une augmentation importante des ventes de produits festifs (alcools – en baisse pour le moment -, snacks...) ou d'extérieur (barbecue, repas à emporter...). Ensuite, le confinement ayant empêché les consommateurs de se retrouver ou prendre des repas hors de chez eux, le retour de la consommation hors domicile est prévisible.

**...et en même temps miser sur le retour du « stay at home »** : certains consommateurs se sont habitués à passer plus de temps chez eux et notamment à télé-travailler... ce qui pourrait ancrer la préparation culinaire à domicile (produits frais, ingrédients...) et l'attention à l'entretien de son intérieur (décoration, bricolage, jardinage...).

**Miser sur certains produits ou formats de « crise » :** le stockage de produits de première nécessité pourrait se reproduire de manière plus régulière (« réserve alimentaire de sécurité ») – en achetant par exemple de plus gros formats et notamment des produits de marque de distributeur. En particulier pour les produits d'hygiène & santé, l'épicerie sèche ou les ingrédients tels que la farine.

### Illustration 1. Quelles habitudes de consommation pensez vous changer après la crise du COVID-19 ?

% répondants<sup>1</sup>



1. Enquête consommateurs conduite par Oliver Wyman entre le 2 et le 5 avril 2020 en Italie, Espagne, France, Allemagne, Suisse, au Royaume-Uni et aux États-Unis

Source : Enquête consommateurs Oliver Wyman auprès de 7500 répondants, dont 1000 répondants en France.  
Analyse Oliver Wyman

### Renforcer la connexion avec ses clients autour des thématiques citoyennes et solidaires

**Proposer des offres et des services autour du « localisme » :** miser sur le tissu économique local tant pour des raisons de solidarité économique que de responsabilité écologique, en ajoutant par exemple des fournisseurs locaux dans son offre ou en permettant encore plus qu'aujourd'hui à des producteurs locaux d'avoir des espaces de vente directe en magasin. Ces efforts doivent être rendus visibles via une communication dédiée en magasin, sur les produits (la « note globale ») ou dans les rayons (mise en avant des producteurs).

**Renforcer la communication autour du « patriotisme » :** c'est l'occasion de renforcer l'image des enseignes qui soutiennent les producteurs et fabricants domestiques ayant souffert pendant la crise, y compris le e-commerce (face à certains géants transfrontaliers) ... et de faire prendre conscience aux consommateurs de l'impact de leurs achats et visites de magasins et sites web sur l'économie française et la création d'emplois.

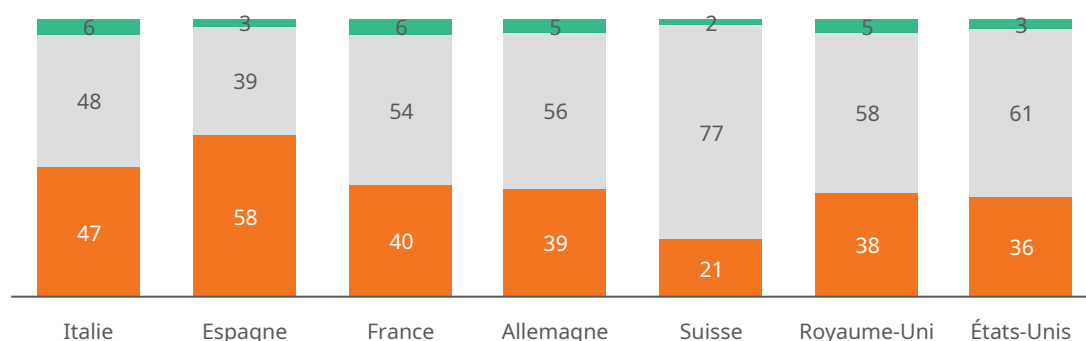
**S'appuyer sur les tendances de solidarité :** Continuer d'offrir des services dédiés aux populations vulnérables et celles qui auront été en première ligne dans la période de crise – notamment vos propres collaborateurs – pour leur simplifier leurs courses ou en leur accordant une reconnaissance spécifique lors de leurs achats. Également, sécuriser leur fidélité après la crise avec des messages et des offres marketing ciblées.

## 2. Ajuster ses positions au nouveau contexte macroéconomique et financier

La récession économique née de la crise sanitaire, et qui va durer au moins quelques mois, donne lieu à des actions fortes de la part des autorités et institutions financières publiques... mais crée néanmoins de fortes contraintes pour les consommateurs.

### Illustration 2. Dans le contexte particulier du coronavirus, comment a évolué la situation économique de votre foyer ?

% répondants<sup>1</sup>



■ Le revenu du foyer a diminué ■ Pas de changement ■ Le revenu du foyer a augmenté

1. Enquête consommateurs conduite par Oliver Wyman entre le 2 et le 5 avril 2020 en Italie, Espagne, France, Allemagne, Suisse, au Royaume-Uni et aux États-Unis

Source : Enquête consommateurs Oliver Wyman auprès de 7500 répondants, dont 1000 répondants en France. Analyse Oliver Wyman

### Répondre aux contraintes de pouvoir d'achat des consommateurs

Dans ce nouveau contexte macroéconomique, les enseignes de distribution doivent apporter des solutions à la diminution – réelle, perçue ou redoutée – du pouvoir d'achat après prélèvements obligatoires.

**Repenser sa politique « valeur »** à travers les prix, les promotions et l'assortiment d'entrée de gamme (produits « basiques ») en particulier sur les unités de besoin clés. L'item « prix » gagnant encore en importance dans les perceptions, les enseignes qui se sont construit les meilleures images prix vont progresser, les autres doivent impérativement dégager des ressources pour ne pas laisser l'écart se creuser. C'est aussi un bon stimulant pour accélérer la bascule vers des promotions plus personnalisées et plus efficaces.

**Renforcer son offre de marque propre** en apportant des réponses fortes sur les premiers prix et le cœur de gamme mais également, selon les catégories, en enrichissant les gammes premium pour les rendre accessibles. Tout ceci permettra de **conforter l'image qualité-prix** et donc les scores NPS.

**Développer la vente de produits d'occasion dans ses magasins ou en ligne**, afin de renforcer sa pertinence par rapport aux consommateurs et d'apporter des offres plus économiques au service du pouvoir d'achat des clients, notamment sur les produits non-alimentaires.

### **Aider les consommateurs à résoudre leurs difficultés de trésorerie**

Les retailers alimentaires peuvent également apporter des solutions de trésorerie à leurs clients au travers de moyens de financement, tout en pilotant le risque.

**Renforcer les politiques de crédit à la consommation**, primordiales pour maintenir le pouvoir d'achat, en particulier sur les achats non-alimentaires mais aussi sur certaines grosses courses alimentaires. Les outils disponibles dans ce domaine sont de plus en plus impactants et efficaces, et leur coût se réduit.

**Systématiser le déploiement de mécanismes anciens** tels que **l'encaissement différé** des chèques – et digitalisés (par exemple les solutions *Becheck* ou *Wecheck*) – pour contribuer à augmenter la taille du panier moyen et rassurer les consommateurs sur leur capacité à consommer.

**Développer l'achat de produits d'occasion** en magasin, opportunité de croître en favorisant l'économie circulaire : en achetant ces produits, les enseignes fournissent des moyens de paiement que les particuliers peuvent alors réinvestir dans leurs rayons, notamment lorsque le paiement est effectué en bons d'achat.

### **Utiliser à bon escient les mécanismes publics de soutien à l'économie**

Que ce soit au niveau régional, national ou encore européen, au-delà des mesures d'urgence déjà actionnées, un plan de relance économique va être déployé dont certains volets seront pertinents pour le secteur alimentaire.

**Emprunter moins cher et plus facilement** – le cas échéant avec des systèmes de garanties publiques. D'abord pour investir, au service de l'omnicanal, dans la modernisation des magasins, dans la logistique et dans l'IT. Au-delà, pour renforcer les outils de pilotage, d'analyse et d'aide à la décision, devenus de plus en plus nécessaires pour le pilotage fin et l'anticipation modélisée.

**Profiter des dispositifs fiscaux et sociaux** qui sont ou seront mis en place au niveau national pour alléger ou décaler ses charges mais aussi récompenser les efforts des équipes. L'exemple de la Prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (Pepa) « spécial coronavirus », entièrement défiscalisée, est une bonne illustration du type de dispositif qui pourrait continuer de se déployer.

**S'appuyer sur les mécanismes d'appui à l'initiative économique pour innover**, notamment au service d'une meilleure empreinte environnementale et sociétale, avec des partenaires sur l'ensemble de la chaîne de valeur, des producteurs aux associations de consommateurs.

### 3. Créer une « nouvelle donne » RH, organisationnelle et de talents

#### **Investir dans l'engagement des équipes après l'épreuve de la crise**

Les semaines en cours sont moralement et physiquement éprouvantes pour toutes les équipes, à une période de printemps habituellement plus apaisée. Compenser la fatigue qui risque d'impacter fortement les troupes sur la fin de l'année, au moment du pic habituel d'activité, va devenir une priorité.

**Célébrer les victoires et la résilience des équipes pendant la crise.** Utiliser l'engagement des équipes pour donner un nouveau sens à leur travail et leur mission. Célébrer les victoires, même « petites », et les rendre fiers de leur résilience et du soutien qu'ils ont apporté à leur communauté et à la société durant la crise.

**Fédérer les équipes autour de valeurs, d'une vision et d'une mission** de solidarité, catalysées par les efforts portés par les enseignes autour de la reconstruction de l'économie locale et du soutien à ceux qui ont été le plus touchés par la crise. Promouvoir également une culture de l'initiative, voire de l'audace, dans laquelle la proactivité individuelle au service du collectif est récompensée. Cette crise est une mise à l'épreuve mais aussi un catalyseur unique pour la raison d'être des entreprises.

**Reconnaître et remercier l'effort additionnel des collaborateurs** en mettant en œuvre des mécanismes compensatoires pour les plus engagés (un « Plan d'Animation Collaborateurs »). Que ce soit par des systèmes de cadeaux, de primes exceptionnelles ou d'ajustements contractuels plus structurels (promotions, tickets restaurants, remises spéciales collaborateurs...), des solutions permettant de récompenser de façon juste les efforts des rôles modèles doivent être mises en place.

#### **Optimiser l'organisation des équipes**

La dimension humaine de la crise sanitaire a obligé à repenser complètement de nombreux modes de fonctionnement opérationnels, ce qui devient une opportunité organisationnelle pour l'après-crise.

**Renforcer la polyvalence et la flexibilité des équipes**, à la fois des magasins et du e-commerce (Drive et livraison), nécessaires pour faire face au casse-tête d'approvisionnement au pic de la crise. La solidarité au sein des équipes opérationnelles locales a permis de déployer plus de polyvalence au sein des magasins mais aussi entre magasins et entrepôts. Cela a rendu possible une plus grande flexibilité, y compris l'extension des horaires d'ouverture et de livraison, sur laquelle capitaliser, en la contractualisant, pour demain.

**Aller plus loin dans les mesures préventive et protectrice en automatisant les opérations.**

La nécessité de repenser l'organisation des points de vente et des entrepôts de préparation de commandes, pour assurer la protection sanitaire des équipes et des clients, conduit à repenser le rôle que peut jouer l'automatisation sur ce point pour tous les processus opérationnels. Et ainsi permettre de migrer vers un modèle encore plus optimisé et efficace : automatisation des entrepôts, de la préparation de commande, du nettoyage, du réassort, de l'encaissement.

**Simplifier le reste de l'organisation** – notamment les équipes centrales – afin de réduire la base de coûts fixes. Investir dans des outils d'aide à la décision plus automatisés pour réallouer les efforts des équipes vers des tâches et projets à plus forte valeur ajoutée.

**Développer et recruter les compétences et les savoir-faire dans les domaines à valeur ajoutée**

Le levier talent sera essentiel pour réussir les transformations à engager pour faire émerger les solutions du commerce de demain.

**Autour du produit et du client** : parier sur l'innovation autour de l'offre en recrutant et / ou cultivant en interne les talents créatifs de demain. Ceux-ci doivent avoir la culture de la co-création permettant de multiplier les ateliers de travail avec des consommateurs et les fournisseurs / prestataires pour co-développer de nouveaux concepts – à la fois dans l'expérience et le parcours de courses mais aussi dans les produits. Ainsi, par exemple l'innovation dans les marques propres doit pouvoir se faire grâce à des compétences d'ingénieurs développement avec des industriels partenaires en alignant leur créativité et leurs intérêts économiques.

**Autour de la donnée et de son utilisation** : améliorer les outils, exploiter et valoriser au mieux les données de ventes et les comportements d'achat des consommateurs, ou encore renforcer les outils de prévision, de réapprovisionnement et de supply chain avec des algorithmes prédictifs requièrent des savoir-faire très spécifiques. Sur ce point, les compétences internes, historiquement insuffisantes et peu exploitées dans le commerce alimentaire, doivent être complétées par l'intégration de profils spécialisés.

**Autour des opérations** : l'automatisation des opérations à l'intérieur, en amont et en aval du magasin nécessitera des talents particuliers capables d'anticiper, de déployer et de maintenir les nouveau équipements (ingénieurs en robotique) et systèmes (spécialistes d'intelligence artificielle) nécessaires à son apparition. Pour ces profils spécifiques, des approches RH différentes seront requises, tant pour l'identification des bassins de recrutement et les méthodes d'attraction mais également d'intégration, pour réussir leur inclusion dans les équipes actuelles.



## 4. Transformer ses opérations pour gagner en revenus et en coûts

### **Renforcer sa relation client pour maintenir et / ou développer son chiffre d'affaires**

**Investir fortement – en innovant – dans son programme de fidélité** afin de conserver les clients gagnés pendant la crise, maintenir la fréquence et la taille du panier des clients existants, reconquérir les clients éventuellement partis ailleurs. Les nouveaux outils, comme les réseaux sociaux mais aussi plus spécifiquement les solutions de paiement digitalisé qui permettent aujourd'hui un bien meilleur suivi dans le temps – et une meilleure précision de la récompense – de ses clients les plus fidèles. Aussi, localement, s'appuyer sur ses collaborateurs au contact des clients, en capitalisant sur leur image de « première ligne » pour relayer et donner corps aux initiatives mises en œuvre au service d'une fidélité plus personnalisée.

**Repenser l'animation commerciale** en rendant notamment les **promotions plus flexibles et plus personnalisées**, et en raccourcissant considérablement le processus de leur définition (réactivité renforcée). Grâce en grande partie au digital, à la faveur des nouvelles approches permises par la crise, catalogues digitalisés et appui des réseaux sociaux, mais aussi avec l'appui des fournisseurs dans un contexte EGAlim obligeant à plus de créativité.

**Améliorer les outils digitaux d'aide à la décision, permettant une meilleure visibilité et un contrôle renforcé** à la fois des actions commerciales (les nouveaux modèles de promotion) mais aussi de la relation client (la fidélité digitalisée) et plus à même de s'ajuster à un contexte de forte pression sur les prix et de plus grande volatilité.

### **Ajuster ses achats et ses approvisionnements de marchandises (sourcing, négociations & supply chain)**

**Adapter ses relations fournisseurs** (sourcing et négociations) **pour faire face à la hausse des prix d'achat** de marchandises. Le localisme et le régionalisme renforcés par la crise et prévus perdurer mais également l'incorporation par les fournisseurs des impacts opérationnels de la crise et le risque de sa réapparition dans leurs prix nécessite de repenser les approches de négociation et de contractualisation (engagements long terme, précision du suivi des contreparties, collaboration renforcée, conditions de paiement) pour compenser les augmentations des coûts d'achat que cela aura engendré. Également, les conditions de paiement et de pénalités logistiques doivent être reconsidérées en fonction de la capacité des fournisseurs à faire face.

**Réduire le risque de rupture de stock** en privilégiant à la fois des relations et partages d'information plus étroits avec certains fournisseurs et des circuits courts. Anticiper la disparition potentielle de certains fournisseurs clés et choisir une stratégie pour limiter les risques : élargir le panel fournisseurs pour minimiser la dépendance, ou travailler de manière rapprochée avec un nombre restreint de fournisseurs de confiance pour être priorisé pendant les périodes difficiles.

**Renforcer et simplifier sa supply chain en s'alliant et coopérant**, y compris avec d'autres distributeurs (B2B ou B2C) pour rendre sa logistique moins coûteuse et plus résistante aux soubresauts trop importants. Cela permettrait notamment d'apporter des solutions supplémentaires aux problématiques de rupture de stocks mais également d'optimiser les coûts de traitement des marchandises sur l'ensemble de la chaîne... à la fois amont mais également aval.

## Optimiser et piloter sa structure de coûts, pour la rendre plus adaptée aux temps de crise

**Réduire fortement les coûts d'achats non marchands**, gisements de gains pour l'amélioration du compte de résultat et pour le financement de sa transformation, tout en garantissant le maintien de la qualité des opérations. Les gains sont possibles tant sur les dépenses d'exploitation (énergie, nettoyage, sécurité...) que sur les dépenses d'investissement (IT, équipements entrepôts et magasins ...), à la fois par l'application de levier d'amélioration des conditions d'achat (négociation, portefeuille fournisseur...) que sur l'optimisation des spécifications ou de la consommation.

**Simplifier ses opérations** en magasin et en entrepôt pour les rendre plus efficaces : après avoir été « forcés » à gérer la situation dans un contexte dégradé pendant un certain temps, les retailers ont l'occasion de s'équiper pour accentuer l'automatisation en magasin et d'appliquer les meilleures et nouvelles pratiques de travail, en ce compris celles des acteurs qui l'ont déjà engagé avec succès.

### Illustration 3. Les ajustements dans la chaîne d'achat-approvisionnement liés à la crise pourraient devenir permanents

#### Collaboration fournisseurs

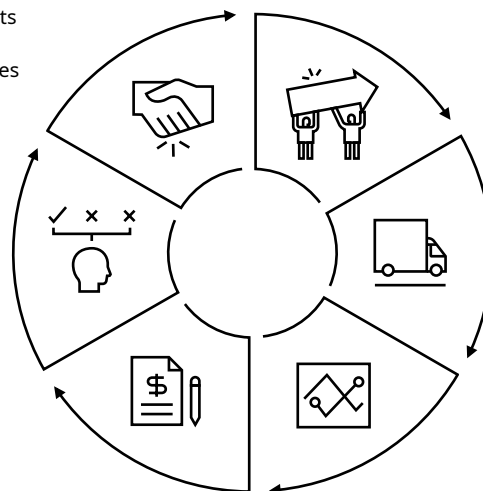
Collaboration renforcée pendant la crise : échanges plus fréquents, plus transparents et alignés, depuis l'utilisation de visio-conférences jusqu'aux échanges de données ou au marketing conjoint

#### Portefeuille fournisseurs

Nouveau rôle des fournisseurs locaux notamment dans les produits frais - plus demandés - grâce à des supply chains plus flexibles

#### Processus sourcing

Qualification d'origines ou de fournisseurs alternatifs fortement accélérée et effectuée à distance



#### Extension de capacité

Plusieurs exemples de flexibilité partenariale des enseignes avec de nouveaux acteurs pour compenser les contraintes de capacité (ex: Carrefour et Uber Eats)

#### Transport

Utilisation de méthodes alternatives, comme les boîtes alimentaires pour simplifier les livraisons

#### KPI & analyses

Mise en place de tableaux de bord pour contrôler et piloter l'appro plus précisément qu'avant. Redéfinition des prévisions suite aux défauts observés lors de la crise

**Renforcer le pilotage de ses coûts** grâce à des outils sophistiqués de contrôle des dépenses au service de la direction financière et des équipes opérationnelles. Cela doit permettre à la fois une visibilité plus précise sur les coûts marchands, non marchands, logistiques et opérationnels magasin et sur leur évolution mais également sur les facteurs explicatifs de ces coûts et sur l'impact des mesures mises en place pour les maîtriser. Au-delà, l'amélioration des instruments d'aide à la décision pour gagner en efficacité et mettre ces coûts sous contrôle, comme l'aide à la préparation de commandes, l'optimisation d'assortiment, de réapprovisionnement et de supply chain.

## **5. Anticiper l'évolution de la concentration du paysage sectoriel : cessions, acquisitions, alliances**

### **Exploiter les opportunités de croissance externe pour renforcer la position de l'entreprise en sortie de crise**

Les difficultés engendrées par la crise et ses impacts économiques incite à garder un œil attentif sur de potentielles bonnes affaires pour dynamiser l'entreprise.

**Étudier les options d'intégration verticale – intuitives ou moins intuitives, activités et modèles de business proches** ou moins proches par exemple pour mieux sécuriser la chaîne d'approvisionnement sur certaines marchandises critiques, ou pour investir plus dans la relation client en « amont » avec plus de communication web, des abonnements, plus de présence « avant » le magasin, ou pour mieux gérer « le dernier kilomètre ». C'est l'occasion de réaliser la bascule d'une activité centrée sur le magasin à une activité centrée sur le produit et le client.

**Rechercher et saisir les opportunités d'acquisitions adjacentes.** Saisir l'occasion d'acquérir des emplacements, des actifs opérationnels ou logistiques, un concurrent affaibli, une division ou une entreprise en redressement ou en faillite. Les grandes entreprises ayant besoin d'une injection de capital et/ou de ressources se sépareront de leurs actifs non stratégiques, créant des opportunités à saisir rapidement. De plus, il est probable qu'un certain nombre d'actifs finissent entre les mains de créanciers qui pourront offrir des opportunités de recapitalisation rapide. Dans certains cas, certaines équipes entières pourront être embauchées.

**Évaluer la possibilité d'une expansion géographique,** nationale ou internationale, en faisant l'acquisition de l'activité d'un acteur à l'étranger, en diversifiant les canaux de vente, en rachetant des acteurs spécialisés en e-commerce, en livraison à domicile, des chaînes de magasins ou des magasins individuels, ou en développant d'autres segments d'activité.

## **Développer les partenariats et les alliances**

S'adosser à un partenaire permettra de compenser ses zones de moindre force ou de faiblesse et offrir aux clients un écosystème complet de produits et de services.

**En amont**, identifier des opportunités de partenariats – exclusifs ou non – avec des fournisseurs, notamment locaux, pour assurer une différenciation sur l'offre de produits, en particulier sur les produits frais – bruts ou transformés... mais également sur certaines typologies de produits d'hygiène (les masques cousus localement).

**Sur des secteurs adjacents**, profiter des besoins de trésorerie ou de taille (chiffre d'affaires) de certains acteurs, similaires ou complémentaires en termes d'activité ou de business model, pour nouer des conditions favorables de partenariat : accords à l'achat sur des produits alimentaires, offre complémentaire non alimentaire en magasin et / ou en ligne.

**En aval**, dans la continuité de ce qui a déjà été engagé pendant la crise, les alliances sur le digital, à la fois sur la logistique du « dernier kilomètre » (avec les sociétés de livraison de restauration ou les VTC) mais aussi sur la communication client (digitalisation de la promotion).

## **Réduire la voilure afin de financer la transformation de son cœur d'activité**

Les actions de transformation à engager nécessitant des moyens pour les financer, il faut saisir cette occasion pour reconsidérer son portefeuille d'actifs.

**Se recentrer géographiquement**, afin de limiter ses efforts opérationnels, tant en investissements magasin que d'un point de vue des coûts de communication ou logistiques. Ainsi, la cession des points de ventes périphériques sur le territoire national ou des zones géographiques moins stratégiques hors de France.

**Optimiser la performance de son parc** en se désengageant – par cession ou fermeture – des foyers de perte.

**Se désengager des actifs liquides mais moins stratégiques**, comme l'immobilier commercial ou logistique, afin de dégager des ressources « plus rapidement », à déployer pour son refinancement ou le financement de son évolution post-covid.

---

Tous ces axes d'action sur chacune de ces cinq orientations ne s'appliquent évidemment pas de la même façon à tous les acteurs du commerce alimentaire ou tous n'auront pas les moyens d'en actionner l'intégralité. Les prochains jours / semaines devront donc être employés à évaluer la pertinence de chacune de ces orientations et à prioriser l'action pour réussir le passage dans cette « nouvelle normalité ». Une prise de recul nécessaire mais compliquée à un moment où l'attention et l'énergie des équipes dirigeantes sont encore focalisées sur la gestion du quotidien.

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil en stratégie. Oliver Wyman associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, de transformation organisationnelle et de développement du leadership.

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter notre département marketing par email [infoparis@oliverwyman.com](mailto:infoparis@oliverwyman.com) ou par téléphone aux numéros ci-dessous.

Europe, Moyen-Orient et Afrique  
+44 20 7333 8333

Amériques  
+1 212 541 8100

Asie-Pacifique  
+65 6510 9700

Copyright © 2020 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.