

- |           |                         |           |                          |
|-----------|-------------------------|-----------|--------------------------|
| <b>01</b> | Le contexte             | <b>05</b> | Les soins à la personne  |
| <b>02</b> | La restauration         | <b>06</b> | Le bâtiment              |
| <b>03</b> | Les bars-tabacs         | <b>07</b> | Le commerce              |
| <b>04</b> | Les transports routiers | <b>08</b> | L'accompagnement conseil |

# édito

## Le jour d'après ?



Pascal BARDOT  
pbardot@dessavoie.cerfrance.fr

Parce que chacun a entendu ces trois mots dès février en pensant à la fin de la pandémie. Parce que chacun attend maintenant l'après déconfinement. Il s'agit bien de cette question d'un retour à une forme de normalité lorsqu'on parle du jour d'après.

Comment se projeter sérieusement dans l'avenir alors qu'on n'a pas toutes les données ? Il n'est pas ici fait le choix de prédictions ou de souhaits (ce qui relèverait du champ politique, une plateforme de réflexions vient d'ailleurs d'être mise en place dans ce cadre), mais bien **d'envisager les conditions dans lesquelles la relance d'activité de nos clients pourrait se faire.**

**Personne ne connaît ni la date ni les modalités d'un déconfinement, mais tentons une approche !**

La France suit avec un écart de 9 jours le déroulement de la pandémie en Italie. Pas de déconfinement annoncé précisément mais se dessine le 15 mai pour nos voisins italiens. On peut alors considérer plausible en France la date du **25 mai**, c'est-à-dire après les fêtes de l'ascension, évitant ainsi des intentions de regroupement familial ou autres déplacements. Sur ces mêmes bases, la date du **2 juin** post Pentecôte semble alors être une réalité tout autant soutenable. **Entre 8 et 10 semaines** a toujours été une solution parmi les recommandations médicales françaises dès le début de l'épidémie.

**Autre hypothèse** à ce jour, le **déconfinement progressif par quinzaine** (la vertu : stocker les tests de dépistage sérologique pour autoriser un retour). Si tout se passe bien, 500 000 tests par semaine seront produits par l'entreprise bretonne NG Biotech, d'ici à la fin du mois de mai, puis 800 000 à un million de tests d'ici à la fin du mois de juillet. Cette production s'ajoutera à d'autres.

Le retour à l'activité progressive pourrait s'étaler sur plus d'un mois, les priorités régionales ou départementales pourraient également être un moyen de lisser les tests et le retour à l'activité. Une **segmentation de clientèle** chez nos clients peut alors permettre des scénarii de reprise d'activité pour ceux qui n'ont pas repoussé leur carnet de commandes et également voir le retour de leurs salariés à leur poste (en intégrant éventuellement leur âge).

Nous nous sommes interrogés dans cette lettre sur quelques secteurs de nos clients. Certains poursuivent une **activité partielle** et reprendront leur activité proportionnellement à la reprise du travail sur leur territoire (les boulangeries par exemple, qui ont dû réduire considérablement l'offre de snacking et ont perdu même une part de la vente de pain, les fortes ventes de farine attestant d'une fabrication à domicile du pain - baisse de 20% d'activité), d'autres ont tout arrêté (interdiction pour les restaurants, les commerces ou services hors secteurs essentiels, ou difficultés d'approvisionnement pour certains artisans) et auront à reprendre, au rythme de la reprise de la consommation, peut-être plus lente, de la commande publique avec les délais de contractualisation, ou au contraire en mettant les bouchées doubles (les coiffeurs ou les artisans du bâtiment).

Les conséquences de cette crise seront bien réelles pour tous, l'enjeu est bien de permettre au plus grand nombre de nos clients ACS de s'adapter et de se relever. Il n'y a **aucune recette mais la créativité** doit être de mise.

**Portez-vous bien ! Et souhaitons que l'heure de la sortie sonne à temps !**

# 01.

## Le contexte

Tous les pays du monde ont décidé d'organiser leur récession.

Plus de 2,7 milliards de personnes dans le monde sont ainsi désormais appelées à rester chez elles (au 7 avril 2020). En France, 5800000 salariés sont en chômage partiel et 622000 petites entreprises ont fait appel pour une mise en œuvre du fonds de solidarité du gouvernement (un milliard d'euros par mois). Possible augmentation de + 15% du taux de faillite en France.

« La France va sans doute connaître, en 2020, sa pire année de récession économique depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale » a estimé, lundi 6 avril, le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire. « Nous serons vraisemblablement très au-delà des - 2,2% (celle de 2008 pour mémoire). »

Tandis qu'à Berlin, le 7 avril, les principaux instituts d'études économiques allemands s'attendent à une contraction de 4,2% du produit intérieur brut (PIB) cette année, (en 2009, le PIB allemand avait chuté de 5,7%) (Reuter). Et pourtant, l'économie allemande était jusque-là en meilleure forme qu'en France et l'impact sanitaire (au-delà des conséquences du confinement depuis le 22 mars) de l'épidémie est en dessous des chiffres français (nombre de cas, mortalité). Un léger rebond du nombre de nouvelles contaminations au coronavirus en l'espace de 24 heures après 4 jours de baisse, est constaté et **rien ne confirme aujourd'hui** la date du 19 avril comme fin progressive du confinement chez nos voisins allemands. Tous les pays du monde ont donc décidé en même temps de **stopper leur économie et s'emploient à organiser au mieux leur récession.**

Face à une récession d'une telle ampleur, même si des mesures de soutien ont été mises en œuvre **plus rapidement qu'en 2008**, on peut s'attendre à ce qu'elle soit encore plus longue, engendrant outre le chômage, une croissance plus faible, donc un appauvrissement relatif. Des tensions sociales et une économie repliée sur elle-même pourrait se faire jour.

## Les perspectives augurent d'une transformation profonde

S'inaugure en France, quoi qu'il en soit, une période où les réformes de la société ne se fonderont pas sur la croissance revenue, mais sur le besoin **social** (mouvement des gilets jaunes 2019 - crise sanitaire 2020 - récession) et l'adoption accélérée d'une **révolution numérique.**

Le **télétravail** (*subi bien sûr*) a explosé, les **services de livraison via plateforme** sans contact sont en plein boom dans les villes (pour certains restaurateurs ou commerçants alimentaires). Une diversification des activités et une transformation numérique accélérée sont d'ores et déjà les premiers signes positifs pour la reprise.

À la question, **le e-commerce sortira-t-il gagnant** de cette période? Certainement oui, malgré la forte dépendance aux services d'acheminement (poste et transport privé). Toutefois la mise en garde est faite pour toutes les plateformes qui auront mal géré leur service client (tourisme, spectacles...) et la concurrence sera renforcée. La transition énergétique et écologique qui découle de ces nouveaux modes d'intermédiation commerciale sera également un facteur clé de succès.

Par-delà, la mise en évidence des enjeux de sécurité d'approvisionnement va générer des repositionnements stratégiques. **L'alimentaire était déjà une préoccupation, mais révèle ses failles aujourd'hui**, quant à sa disponibilité locale et sa dépendance aux transports y compris intra-européens; le médicament, le tissage,

L'alimentaire était déjà une préoccupation, elle révèle ses failles aujourd'hui.

sont clairement sous les projecteurs. Gageons que la réflexion dans toutes les entreprises des enjeux de continuité d'activité en cas de crise va renforcer le mouvement.

**La question partout sera: Comment faire presque comme avant avec moins de personnel et/ou des moyens contraints? Mais surtout comment faire face à une contraction de la consommation voire, au mieux, à une priorisation des achats des consommateurs?**

Il y aura lieu, pour les chefs d'entreprise, de construire **une stratégie de très court terme**, 2/4 mois (tenir et relancer) et **une stratégie**

**à court terme** 2020-2021 (s'adapter et se repositionner)

**Ce qui est valable pour tout un chacun consommateur-client l'est aussi pour les dirigeants d'entreprise, jamais ils n'auront eu autant besoin de conseil, d'écoute, de positif et de bienveillance!**



Pascal BARDOT  
pbardot@dessavoie.cerfrance.fr

## 02. La restauration

**Avec une dépense des Français de 57,3 milliards d'euros en 2019, la restauration hors domicile a enregistré une croissance de 1,7% par rapport à l'année précédente. L'année 2020 s'annonce bien différente...**

Les restaurants, qu'il s'agisse de la restauration traditionnelle ou de la restauration rapide, sont fermés au public depuis le 15 mars 2020. Les conséquences de ces fermetures sur les

entreprises sont variables, selon leur offre mais aussi selon leur situation financière avant le confinement. Certaines hypothèses générales pour le secteur peuvent toutefois être posées.

*Dans l'hypothèse d'une fermeture de 45 jours, la perte de valeur ajoutée en 2020 par rapport à l'année précédente s'élèverait en moyenne à 20%. En outre, en 2019, la capacité de résistance moyenne des entreprises de la restauration était d'environ 60 jours.*

Source des données: Cerfrance Normandie Maine, traitement Atelier des Études Économiques, Références, Veille et Prospective.

La capacité de résistance moyenne des entreprises de la restauration était d'environ 60 jours.

## La distance sociale sera-t-elle encore de mise ?

Les Français consommeront-ils différemment pour relancer leur économie locale ? Les dépenses de consommation dans la restauration hors domicile seront-elles freinées par un pouvoir d'achat amoindri ? Autant de questions auxquelles il faudra répondre afin de conseiller au mieux les entreprises au moment de la reprise.

La réponse à ces questions dépend bien entendu de plusieurs facteurs : **le sentiment de sécurité** (un vaccin au Covid-19 balayerait les craintes des consommateurs à se retrouver en groupe), **la clientèle potentielle du restaurant** (une clientèle ayant subi en masse le chômage partiel aura tendance à freiner les dépenses dites de loisirs), **la motivation de la demande** (par nécessité ou par loisirs) et **le type de restauration proposée** (collective, commerciale sur place ou à emporter).

Selon les scénarii, la reprise pour les restaurants traditionnels peut varier. Si tous les feux sont au vert (sentiment de sécurité, pouvoir d'achat conservé, déconfinement total), la reprise de l'activité se fera dès l'annonce du déconfinement. Les restaurants pourraient même pour partie récupérer leur perte, les Français ayant envie ou besoin de sortir et de retrouver du lien social. Si le déconfinement est partiel, comme annoncé par le Gouvernement, la reprise devrait être plus lente mais présente. Dans le cas où le sentiment d'insécurité resterait fort et donc que les consommateurs adopteraient un comportement de précaution, la reprise s'annonce plus difficile et

Certains restaurants ont mis en place des ventes à emporter, jusqu'à écoulement des stocks. D'autres ont déployé des systèmes de livraison afin de poursuivre une activité minimum.

La date du déconfinement est aujourd'hui imprécise. Quelle qu'elle soit, la reprise dépendra de la demande. Et le comportement du consommateur à la sortie du confinement reste une grande incertitude.



### La restauration collective et la restauration à emporter devraient connaître une reprise plus rapide que la restauration traditionnelle.

En effet, une fois que les actifs regagneront leur lieu de travail, l'activité des restaurants collectifs reprendra, à la condition que les chaînes d'approvisionnement ne soient plus perturbées. De même, les consommateurs se tourneront avec moins d'hésitation vers la restauration à emporter, par nécessité pour les actifs ou par sentiment d'une distanciation sociale plus facile.

Le restaurateur devra développer certaines stratégies pour limiter les pertes de son chiffre d'affaires.

les pertes pourraient s'agrandir. Une hypothèse d'un chiffre d'activité nul durant 90 jours pour les restaurants traditionnels engendrerait potentiellement une perte moyenne de valeur ajoutée de 35% et **moins d'un tiers des entreprises auraient une capacité d'autofinancement suffisante** pour pallier au remboursement des différents emprunts (encours ou à venir).

## Quelles actions à court terme pour la restauration traditionnelle ?

Si les scénarii les plus pessimistes se mettent en place, le restaurateur devra développer certaines stratégies pour limiter les pertes de son chiffre d'affaires.

Il s'agira essentiellement de **diversifier son offre et de continuer, ou mettre en œuvre, les différents modes d'accès à cette offre** :

- Pour la restauration sur place: assurer aux clients une sécurité avec le respect d'une distanciation entre les tables. Certes, le nombre de couverts sera plus faible mais un nombre minimum serait assuré.
- Comment être rentable en divisant par deux le nombre de couverts et en créant un espace d'un mètre cinquante entre chaque table?
  - + Que faut-il changer dans tout le processus ?
  - + Que faut-il renégocier, fut-ce pour une durée limitée dans le temps ?
- Quelle est la juste valeur du loyer d'un local commercial dont la chalandise perd moitié de son potentiel ?



- Adapter l'offre/prix à la clientèle, selon le taux de chômage partiel dans la zone de chalandise.
- Maintenir la vente à emporter mise en place pour la période de confinement afin de capter une plus large clientèle.
  - + Une possibilité de commander et payer en ligne serait nécessaire. Ainsi, le restaurateur pourrait gérer ses commandes et être payé d'avance.
- Maintenir ou développer la livraison à domicile, sur le même concept que la vente à emporter. Il est probable que la sortie du confinement soit festive mais restreinte aux cercles familial ou amical.



Caroline LEVOUIN  
clevouin@nm.cerfrance.fr

# 03.

## Les bars-tabacs

Hausse des ventes de tabac estimée entre 30 % et 40 %.

**Les bars sont fermés depuis le 15 mars 2020. Les questions qui se posent sur la reprise sont les mêmes que celles de la restauration traditionnelle.**

Toutefois, leur situation est plus complexe puisque les bars n'ont pas les mêmes alternatives (ni vente à emporter, ni livraison) et que la trésorerie est longue à générer dans ce type d'entreprises. La situation est donc plus préoccupante et varie, là aussi, selon la situation financière avant le confinement.

*Dans l'hypothèse d'une fermeture de 45 jours, la perte de valeur ajoutée en 2020 par rapport à l'année précédente s'élèverait en moyenne à 20%. En 2019, la capacité de résistance moyenne des bars était d'environ 90 jours.*

Source des données: Cerfrance Normandie Maine, traitement Atelier des Études Économiques, Références, Veille et Prospective.

**La demande dépendra essentiellement du sentiment de sécurité ou d'insécurité du consommateur.** En effet, la consommation dans les bars relève des loisirs, qui ne sont pas prioritaires en cas de perte de pouvoir d'achat, et il est difficile d'assurer une distanciation sociale, les bars étant des lieux de convivialité.

Seuls les bars ayant diversifié leur activité par une activité de vente de tabac peuvent être ouverts (pour la partie tabac, mais ce n'est pas une obligation), ce qui leur permet de limiter les pertes. Toutefois, certains d'entre eux ont préféré fermer plutôt que de ne faire uniquement de la vente de tabac, l'essentiel de leur rentabilité se faisant sur l'activité bar.

Les buralistes voient leurs ventes augmenter depuis le début du confinement. Bien que la

fréquentation n'ait pas augmenté, les ventes explosent: les consommateurs achètent des volumes plus importants. **Cette hausse des ventes, estimée entre 30% et 40% au niveau national**, découle de deux phénomènes: les fumeurs ont augmenté leur consommation, du fait de l'inactivité et d'une anxiété accrue, et les achats réalisés ailleurs se sont reportés en France. Ce phénomène de report s'observe dans les régions où les Franciliens se sont réfugiés pour le confinement, soit celles où la part des résidences secondaires est importante, et dans les régions frontalières suite à la fermeture des frontières.

Tout n'est cependant pas rose pour les buralistes, notamment ceux qui ne sont ni dans une région de résidences secondaires ni dans une région frontalière: la presse se vend mal, la vente de jeux a chuté, et les activités PMU sont à l'arrêt puisque les courses hippiques le sont.

Les autres services (comptes Nickel, déclarations et outils de fiscalités qui sont des services peu rémunérateurs) sont minimes, à l'exception dans les premiers jours du service d'impression des attestations dérogatoires de sortie pour une population non équipée d'imprimante.



Caroline LEVOUIN  
clevouin@nm.cerfrance.fr

# 04.

## Les transports routiers

Près de 6 camions sur 10 ne circulent plus.

**Le secteur du transport routier et de la logistique, maillon indispensable à l'activité économique du pays, souffre d'un fort ralentissement avec l'interruption des chantiers et la fermeture des magasins non essentiels.**

D'après la Fédération Nationale du Transport Routier (FNTR), 86% des entreprises de transport (hors entreprises transportant de l'alimentaire) connaissent un arrêt total ou partiel de leur activité et, en moyenne, **près de 6 camions sur 10 ne circulent plus** faute de commandes. Parmi celles qui sont toujours en activité, plus d'un sur cinq estime qu'elle devra cesser totalement son activité si la situation perdure, face à la baisse d'activité des clients et des fournisseurs ou en raison du manque d'effectifs. Si le transport alimentaire a été en tension les premiers jours du confinement, la situation s'est dégradée depuis: 50% ont vu leur activité baisser et 36% se trouvent à l'arrêt partiel en raison de la cessation d'activité de leurs clients hors alimentaire. Les situations sont à nuancer selon le type de clients et la zone géographique.

Dans ce contexte de baisse de la demande, c'est la double peine: il peut être difficile de remplir les camions sur l'ensemble du trajet, et un retour à vide augmente le coût de revient du trajet; en parallèle, la faible demande pèse sur les prix. **Et malgré la baisse remarquable du prix du gazole depuis un mois, c'est une équation dans laquelle la marge est perdante.**

Peu de perspectives s'offrent avant la fin du confinement. Dans cette période, l'analyse de la rentabilité économique des trajets est importante pour s'assurer de la marge économique sur les missions. La capacité des entreprises à résister à la baisse d'activité est mise à l'épreuve, alors que les charges de structure perdurent. Malgré les aides et le chômage partiel, cela pourrait être fatal pour les plus fragiles.

## Quelles perspectives à court terme ?

L'activité économique reprendra avec la fin du confinement. Selon les secteurs, elle pourrait même reprendre fort les premiers temps, du fait du report des commandes en attente depuis mi-mars et du réapprovisionnement des magasins spécialisés. Elle reprendrait progressivement avec la reprise des chantiers, de l'industrie automobile et de l'export. La sortie du confinement pourrait ne pas concerner l'ensemble du pays. Un choix de sortie du confinement par zone géographique supposerait une adaptation du secteur.

## Quelles perspectives stratégiques à moyen terme ?

À moyen terme, les professionnels du transport devront se poser plusieurs questions stratégiques et accélérer les transformations déjà mises en œuvre ces dernières années dans le secteur. Des alternatives moins coûteuses pourraient être envisagées, notamment dans la logistique du dernier kilomètre (elle représente 20% du coût total de la chaîne), telles que développer les points relais, la mutualisation (livraison de plusieurs établissements par un seul camion) ou encore d'utiliser des véhicules propres.



Caroline LEVOUIN  
clevouin@nm.cerfrance.fr



Mélanie JUGÉ  
mjuge@nm.cerfrance.fr

# 05.

## Les soins à la personne

Répondre à la forte hausse de la demande dans les premiers temps du déconfinement.

**Les instituts de beauté, les salons de coiffure et les magasins de vêtements font partie des établissements non essentiels et sont fermés depuis le 15 mars 2020. Certains instituts ou salons de coiffure ont diffusé des tutoriels, en libre-service sur le net, dont la seule plus-value est de garder le lien avec la clientèle.**

Comme pour les autres entreprises fermées, les impacts sur ces établissements de soins de la personne dépendent en grande partie de leur situation financière avant le confinement. Ces établissements ne peuvent pas diversifier leur activité. Ils sont donc dans la même situation. Toutefois, la reprise peut s'avérer bien différente.

### Les salons de coiffure

*Pour les salons de coiffure, dans l'hypothèse d'une fermeture de 45 jours, la perte de valeur ajoutée en 2020 par rapport à l'année précédente s'élèverait en moyenne à 17%. Cependant, plus de la moitié des salons aurait une capacité d'autofinancement suffisante pour pallier au remboursement des différents emprunts (encours ou à venir). En 2019, la capacité de résistance moyenne des salons de coiffure était d'environ 90 jours.*

Source des données: Cerfrance Normandie Maine, traitement Atelier des Études Économiques, Références, Veille et Prospective.

La reprise pour ces salons s'annonce dense. En effet, la reprise du travail pour l'ensemble des actifs engendrera un flux important de clientèle. En outre, l'activité de coiffure pour les mariages qui sont reportés reprendra. L'enjeu concerne donc essentiellement l'organisation pour **répondre à la forte hausse de la demande dans les premiers temps du déconfinement**, qui permettra de rattraper en partie la perte d'activité. Par la suite, l'activité devrait reprendre son cours « normal ».

### Quelles actions à court terme pour les salons de coiffure ?

Un enjeu important pour les salons de coiffure sera donc d'être en capacité **de répondre à la hausse de la demande** à court terme et donc de s'organiser en termes logistique et humain (le nombre de bacs disponibles et de personnels sont-ils suffisants?). Un changement des horaires d'ouverture serait à envisager, ce qui permettrait aux salons de répondre à la demande et de récupérer en partie un chiffre d'affaires perdu suite à la fermeture, et au personnel de rattraper les pertes liées au chômage partiel par le biais d'heures supplémentaires.

### Les instituts de beauté

*Pour les instituts de beauté, dans l'hypothèse d'une fermeture de 45 jours, la perte de valeur ajoutée en 2020 par rapport à l'année précédente s'élèverait en moyenne à 20%. Plus de la moitié des salons aurait une capacité d'autofinancement suffisante pour pallier au remboursement des différents emprunts (encours ou à venir). En 2019, la capacité de résistance moyenne des instituts de beauté était d'environ 80 jours.*

Source des données: Cerfrance Normandie Maine, traitement Atelier des Études Économiques, Références, Veille et Prospective.

Pour les instituts de beauté, la reprise s'annonce plus difficile que pour les salons de coiffure. En effet, de nombreux soins peuvent être réalisés soi-même et jugés moins indispensables qu'une coupe de cheveux. Si les consommateurs appliquent le principe de précaution face à un sentiment d'insécurité, ces services ne seront pas prioritaires. En outre, ces derniers sont souvent peu consommés en cas d'arbitrage face à un pouvoir d'achat en baisse.

Selon la date de sortie du confinement, l'impact sera différent. En effet, sur cette période, une bonne partie du chiffre d'affaires est réalisée par les séances d'UV. Si la sortie est très tardive, il n'y aura pas de report de ces séances durant l'été. Si la sortie est début mai, les instituts devraient rattraper ce manque à gagner.

## Les magasins de prêt-à-porter

*Dans tous les cas, la situation économique des boutiques de vêtements est très préoccupante. Dans l'hypothèse d'une fermeture de 45 jours, près de la moitié des boutiques aurait une capacité d'autofinancement négative et seulement une sur cinq pourrait pallier au remboursement des différents emprunts (encours ou à venir). Toutefois, en 2019, la capacité de résistance moyenne des magasins de vêtement était d'environ 120 jours.*

Source des données: Cerfrance Normandie Maine, traitement Atelier des Études Économiques, Références, Veille et Prospective.

Avant le confinement, les magasins de vêtements souffraient déjà d'une vente mitigée de la collection automne-hiver, la saison hivernale ayant été douce et les manifestations sociales de fin d'année ayant eu un impact négatif sur la fréquentation. La mise en rayons dans les boutiques des collections printemps-été a habituellement lieu en avril-mai. Dans le contexte du confinement, il y aura donc du retard dans la mise en rayon. Si le confinement s'étend au-delà du mois d'avril, cela aura un impact fort sur les magasins de vêtements.

Dans le cas d'un déconfinement fin mai, l'enjeu sera d'avoir assez de stocks disponibles si la clientèle est au rendez-vous.



Caroline LEVOUIN  
clevouin@nm.cerfrance.fr

# 06. Le bâtiment

**Télétravail quasi-impossible, difficultés d'appliquer les gestes barrières, le BTP est touché par la crise sanitaire. Malgré la rédaction d'un guide des bonnes pratiques sanitaires et l'accord du 21 mars entre les principaux syndicats de la construction et le Gouvernement qui permet une continuité de l'activité, le monde du bâtiment est quasiment à l'arrêt.**

## Un secteur presque à l'arrêt

En effet, l'accord du 21 mars permet de continuer à exercer en respectant certains prérequis. Toutefois, il reste compliqué pour les artisans d'intervenir chez les particuliers, notamment dans le cadre de la rénovation.

### Rappel en quelques chiffres :

Le BTP représente plus de 1,8 million d'emplois (1,5 million de salariés et 320 000 de non-

Le redémarrage sera contraint par des problèmes d'approvisionnement et par la main-d'œuvre disponible.

salariés), soit 6,4% de la main-d'œuvre en France. C'est une création de richesse de 122,6 milliards d'euros, l'équivalent de 5,1% du PIB.

Au-delà des chiffres, cette filière est une puissante « courroie d'entraînement » pour tout un pan de l'économie.

La branche des matériaux de constructions lui est ainsi totalement dédiée, tout comme celle des engins de chantier. Toujours en amont, il faut ajouter les cabinets d'architectes, d'ingénieurs qui interviennent dans la conception des locaux et des ouvrages d'art. Sans oublier les agences d'intérim: 1 intérimaire sur 5 a été employé par la construction en 2019. Sur la partie aval, les acteurs du financement, de l'acquisition d'un logement ainsi que les équipements et services qui y sont liés seront affectés.

Par ailleurs, en cette année électorale, les mois précédant les élections municipales ont marqué un coup d'arrêt dans les chantiers publics.

L'estimation du niveau de décrochage dans le secteur peut être effectuée à travers plusieurs prismes, mais elle comprend toujours la même variable: la durée du confinement.

Si l'on prend pour hypothèse une durée de 45 jours (les 6 semaines préconisées), cela signifie que sur une année de 253 jours ouvrés, 32 jours sont potentiellement perdus dans les secteurs à l'arrêt.

L'arrêt des entreprises durant le confinement entraînerait donc une perte potentielle de production de l'ordre de 12,5%, sans compter l'effet d'inertie à la reprise (délai de fourniture des matériaux). Mais cette approche est sans doute sous-estimée par la saisonnalité de ce secteur d'activité qui devait reprendre sa pleine activité avec la sortie de l'hiver.

Le **secteur du dépannage est un des seuls à pouvoir tirer son épingle du jeu** en cette période de confinement. Toutefois, il ne s'adresse qu'aux entreprises de taille modeste, et ne pourra compenser à lui seul un arrêt brutal de l'activité sur une durée trop importante.

Si le **redémarrage ne fait pas de doutes** de par les chantiers en cours à terminer et le nombre de projets lancés, un rebond permettant de compenser le temps perdu reste incertain, et **surtout les surcoûts de reprise de chantier pour certains**. En effet, des problèmes d'approvisionnement de la filière en amont pourraient survenir, et le secteur est toujours limité par sa main-d'œuvre: avant que l'épidémie ne s'installe près d'un entrepreneur du bâtiment sur cinq faisait état de « goulots d'étranglement » dû au manque de personnel. Dans les travaux publics, le taux monte à 40%. Il y a donc peu d'effet de rattrapage à attendre: les livraisons des chantiers seront le plus souvent retardées.

Il faut s'attendre à un décrochage d'**au moins 12% dans le BTP**, qui pourra évoluer selon la durée du confinement, avec des répercussions sur d'autres secteurs d'activité.

Sources: CAPEB, Les Échos, FFBat / OPPBTP (Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics), Xerficanal.com



Thibaud LACRAMPE  
tlacrampe@65.cerfrance.fr

# 07. Le commerce

Les ventes de produits de grande consommation ont triplé après la 2<sup>e</sup> allocation du Président Macron.

Avec le Covid-19, le secteur de la distribution est pris entre deux feux :

- Côté demande, la limitation des déplacements crée un « empêchement » de dépenser sur toute une série de postes. Par ailleurs, une partie de la population voit ses revenus amputés par le chômage partiel ou une activité réduite pour les indépendants.
- Côté offre, le commerce de détail est amputé avec les fermetures imposées par arrêtés, celles induites par les difficultés d'approvisionnement (ralentissement des chaînes de production et problèmes pour trouver des transporteurs), ou bien car la clientèle n'est pas suffisante pour maintenir l'activité.

Toutefois, cette approche nécessite une distinction entre les Produits de Grande Consommation (PGC, alimentaire compris) et le non-alimentaire, et doit être nuancée en fonction des circuits de distribution.

Depuis les premières alertes du Covid-19 en Italie, les ventes de PGC étaient sur une pente croissante, avec déjà des comportements de stockage. Ces dernières se sont accélérées une première fois après la 1<sup>re</sup> allocution d'Emmanuel Macron du jeudi 12 mars, puis une seconde fois à l'annonce du confinement avec le triplement des ventes. Après un stockage hors-norme, le soufflé est retombé.



Source: IRI

Dans le non alimentaire, la chute des ventes est massive et devrait atteindre 13% en moyenne en 2020.

Outre les comportements de surstockage, les produits alimentaires devraient bénéficier également du boum de la consommation à domicile lié à la fermeture de l'ensemble des établissements de restauration commerciale et de nombreux restaurants collectifs (dans l'éducation et les entreprises notamment).

Cette situation ne fait pas le jeu des professionnels de la distribution BtoB (comme Metro ou les Min) qui souffrent particulièrement. En revanche, les spécialistes du BtoC tirent leur épingle du jeu. Trois tendances se dégagent :

- Après avoir été les grands gagnants des premiers rushes des consommateurs, les **hypermarchés souffrent maintenant** du confinement des



ménages et de leur éloignement des centres-villes au moment même où il devrait y avoir un pic d'activité avec les fêtes de Pâques.

- Avec la volonté de limiter le temps passé en dehors du domicile et de réduire le nombre de contacts, **la proximité est plébiscitée**, au bénéfice des enseignes de proximité de la grande distribution mais pas seulement.
- **L'e-commerce alimentaire est en train de passer un cap** et va rattraper son retard sur les autres marchés.

Dans le non alimentaire, la chute des ventes est massive et devrait atteindre 13% en moyenne en 2020. Outre la fermeture des magasins spécialisés, même l'e-commerce est en difficulté, à la fois parce que la surconsommation dans l'alimentaire a entamé le budget des ménages mais aussi parce qu'il y a recentrage sur l'essentiel... la mode est en première ligne.

### Quelle capacité à préparer la prochaine saison (commande, stock, livraison) ?

Quelle que soit sa durée, cette période de confinement impactera probablement de façon significative les comportements d'achats, au profit et de la proximité et de la livraison à domicile qui entrera durablement dans les pratiques. Des tendances qui étaient déjà en cours et que cet épisode va accélérer.

Sources : E-commerce Mag, Rayons Boissons, LSA, Xerifcanal.com, IRI (Institut de Recherche et d'Innovation)



Thibaud LACRAMPE  
tlacrampe@65.cerfrance.fr

# 08.

## L'accompagnement conseil

Identifier les facteurs impactant l'activité et dans quelle proportion.

Pour l'économie française, les premiers effets du Covid-19 se sont fait ressentir dès le début 2020. Les approvisionnements de secteurs étaient ralentis par l'arrêt de l'économie chinoise. La crise se matérialise donc par un choc d'offre négatif qui perturbe la production des entreprises françaises.

Le confinement, décrété en France depuis le 17 mars, renforce ce caractère de la crise, puisqu'il condamne à la fermeture de nombreuses activités de services (bars, restaurants, institutions culturelles, sportives, de loisirs, commerces, etc.).

Mais, la crise correspond aussi à un **choc de demande** d'une ampleur a priori **moindre** que le choc d'offre négatif. Certes la demande a baissé brutalement dans un certain nombre de secteurs, mais nous ne sommes pas confrontés pour le moment à un choc de demande très négatif puisque les revenus ne se sont pas effondrés et que la mesure d'activité partielle doit pallier l'arrêt du travail dans bon nombre d'entreprises. Pour la majeure partie donc, la baisse de demande n'est pas liée au fait que les salariés ne **veulent** pas dépenser, mais ne **peuvent** pas dépenser (car les commerces non essentiels, les bars, les restaurants, les lieux culturels, sportifs sont fermés).

Une fois la période de confinement et sa sortie probablement progressive passée, chaque entreprise touchée par la crise devra identifier quels facteurs l'impactent et dans quelle proportion.

**Concernant la demande**, il y a plusieurs réflexions à mener pour préparer la reprise ou le développement progressif de son activité :

- Est-ce que ma clientèle peut être **touchée à très court terme** par les conséquences économiques du confinement: non-reconduction des contrats travail, perte d'emplois et donc baisse des revenus ?
- Quelles seront les évolutions des **critères de consommation** de ma clientèle à court/moyen terme ?
- Que puis-je **adapter** dans mon processus de fabrication ou de vente pour mieux les appréhender ?
- En BtoB, quelles **relations commerciales** doivent être privilégiées pour faire face collectivement aux possibles difficultés ?
- La **commande publique** est-elle impactée à court terme ou au contraire, sera-t-elle le 1<sup>er</sup> outil de relance ?

**Concernant l'offre**, l'analyse peut être plus en profondeur :

- Est-ce que la **filière** d'approvisionnement est **sécurisée** ? Quelle est sa dépendance vis-à-vis de l'importation (la relance de la production ne sera pas simultanée à travers le monde) ? Quelles solutions alternatives s'offrent à elle ? Quels impacts à court terme sur les prix ?
- Mon **organisation** doit-elle être repensée (nombre de salariés nécessaires pour le redémarrage) ? Quelle sera mon amplitude d'ouverture ? Quelle gestion de mes salariés dans une mixité de retour à l'entreprise et/ou télétravail ?
- Une **segmentation de clientèle** chez nos clients peut alors permettre des scénarii de reprise d'activité pour ceux qui n'ont pas repoussé leur

Nous ne sommes pas confrontés pour le moment à un choc de demande très négatif.

carnet de commandes et également voir le **retour à leur poste de leurs salariés.**

- Pour certains: Dois-je revenir à la **situation passée** ou puis-je poursuivre ma diversification d'opportunisme (livraisons, circuits courts, plateforme numérique, market place, développement du site internet, relais et solidarité locale, communication engagée et/ou empathique...)?
- La **problématique en restaurant** est encore toute autre mais le positionnement peut être une question importante surtout en termes de carte et de prix si le pouvoir d'achat baisse dans la période de récession qui se profile.

Toutes ces questions visent sans doute à **déterminer les phases de relance de chaque**

**activité, mais aussi à repenser son positionnement commercial car c'est l'occasion de prendre une nouvelle place d'acteur dans son environnement.**

**Il va sans dire qu'à toute action stratégique il faut un chiffrage: évaluer les besoins en fonds de roulement mais aussi très immédiatement en trésorerie.**



Régis CAMPION  
rcampion@29.cerfrance.fr

Pour poursuivre l'**accompagnement au changement vers un repositionnement de l'entreprise**, vous pouvez consulter le **Livret du Conseiller** produit en ce début d'année par le groupe Veille Éco Artisanat Commerce Service Santé téléchargeable depuis le Kiosque de la Fabrique.



Conseil National du réseau CERFRANCE  
18 rue de l'Armorique 75015 PARIS  
Tél. + 33 (0) 1 56 54 28 28 Fax. + 33 (0) 1 56 54 28 29  
www.cerfrance.fr

Directeur de la publication: Hervé Demalle.

Directeur de la rédaction: Pascal Bardot.

Rédacteur en chef: Marc Varchavsky

Membres du comité de rédaction: Pascal Bardot, Philippe Boulet, Régis Campion, Thibaud Lacrampe, Caroline Levouin, Marc Varchavsky.

Réalisation: Les P'tits Papiers

Crédits photographiques: © AdobeStock