

mai 2020

veille économique

artisanat commerce services santé



LETTRE N°23

Spéciale Crise covid-19

01

Accompagner le rebond

02

L'emploi, un enjeu de 1^{er} nécessité

03

Hôtels-Cafés Restaurants

04

Bâtiment et Travaux publics

05

Commerce de proximité : vers une nouvelle ère ?

édito

Des confettis... pour déconfiner ?



Pascal BARDOT
pbardot@dessavoie.cerfrance.fr

Parce que beaucoup attendaient le déconfinement comme une journée de soulagement et de retrouvailles festives dans les cafés ou restaurants ; parce que l'annonce du déconfinement a fait place depuis à l'inquiétude quant aux conditions de la reprise ; cette période risque de laisser des activités en miettes, en autant de confettis. Il ne restera d'une furtive envie carnavalesque que les **masques... chirurgicaux!**

La reprise se fera par petites touches, morcelée voire atomisée, lente et progressive, alors que plus de 10 millions de salariés sont en activité partielle.

La reprise, mais pour qui ?

Les **activités touristiques** sont encore dans l'incertitude d'une reprise conditionnée par la situation sanitaire du pays à mi-juin. Intégrer les gestes barrières et la distanciation sociale dont on voit bien qu'elle sera comme un code de la rue est plus qu'un casse-tête : comment **allier rentabilité et restrictions pour l'entreprise**, dans le commerce, dans le BTP ?

Une reprise progressive, avec moins de clients et peu de salariés (parents volontaires), coûtera à l'emploi.

Pour le chef d'entreprise, maintenir le lien social avec ses salariés hors de l'entreprise n'est pas qu'un choix managérial, c'est aussi le moyen de cerner la situation psychologique de ceux-ci pour le retour à l'emploi. Ne reviendront-ils pas avec **une plus forte appétence pour la flexibilité et l'autonomie ?**

L'**enjeu psychologique** est de taille : 55% des artisans-commerçants indiquaient vivre bien le confinement au 23 avril, c'est en dessous de ce qu'expriment les salariés. Il ne s'agira pas d'estimer simplement le moral des chefs d'entreprise dans le cadre de la reprise mais bien de valider la capacité personnelle de rebond. Comment faire en sorte que **reprise ne rime pas avec emprise ?**

Mais **à toute crise ses opportunités** et cette période de rupture est un formidable catalyseur de tendances. À chaque entrepreneur d'en saisir les occasions. À nous d'en stimuler la mise en œuvre, de passer de l'inquiétude infligée à l'optimisme raisonné.

Le **numérique** est une chance à saisir : les TPE ont compris qu'elles devraient continuer à être visibles à travers les réseaux sociaux, leur site ou être associées à des plateformes digitales. Pour transformer l'essai de cette « réaction de survies » en une stratégie pérenne, le chef d'entreprise pourra-t-il intégrer **un nouveau métier, un nouveau sens, un nouveau positionnement de son activité ?**

Enfin, quel hasard dans cette date du **11 mai**, également **Journée mondiale des espèces menacées ?** Plus de 20 000 espèces de plantes et animaux sont en danger de disparition chaque année, faut-il y voir un quelconque signe à l'endroit de l'espèce dominante ?

Portez-vous bien ! Et espérons que tous les élans de générosité sincères et spontanés, la démonstration de reconnaissance de nombreux métiers bien méritée, les discours inspirés sur les changements à mener dans notre société ne retourneront pas à la discrétion **comme autant de confettis dispersés au vent.**

01. Accompagner le rebond

Au-delà de l'économique...
l'humain!

Ce qui paraissait si urgent et inaltérable a bien dû être différé ou annulé en cette période. Nos contraintes se sont effondrées laissant place à d'autres impératifs, la santé, la protection individuelle et collective, la distance.

Certains secteurs d'activité ont déployé le télétravail et maintenu un lien entre manager et collaborateurs, d'autres ont subi l'arrêt total, mais tous doivent faire avec une forte perte de repères.

Certains sondages¹ font état d'un taux de 44% de salariés qui présenteraient une détresse psychologique, 20% des managers sont également exposés. Ils sont nombreux à s'interroger sur leur rôle par rapport aux difficultés vécues par leurs collaborateurs. **Les dirigeants d'entreprise** confrontés au besoin de guider leurs employés et d'envisager l'avenir pour leur entreprise comme pour eux-mêmes dans cette période d'incertitude, peuvent également céder au stress. Perte des références à la réactivité, la vitesse, la production, tout cela est paralysé. Au-delà de l'économique qui fait suite à la crise sanitaire, il y a l'humain qui doit se relever.

Dans ce contexte, accompagner le rebond n'est pas aisé et doit obéir à quelques préalables. Il ne s'agit pas pour le conseiller Cerfrance de se transformer en psychologue, sans en avoir la compétence, mais il faut **éviter d'être hors-jeu dans la relation avec son client** parce qu'on n'aura pas tenu compte de la situation psychologique dans laquelle il se trouve.

1. Le cadre: Ne pas conduire l'entretien avec le langage classique issu du sport et de la compétition, abandonner les indicateurs de **performance** et de **leadership**, ce n'est pas le moment.

2. La structure: Quatre phases sont à dérouler auprès du client, **écouter, accompagner, informer et rassurer.**

• **La phase d'écoute** du client est indispensable. Elle pourra lui permettre de se décharger un peu de ses émotions. Il faut inviter l'expression, le partage, et accueillir les frustrations factuelles en évitant au dirigeant de se rebeller ou de s'infliger une quelconque responsabilité dans ses possibles difficultés de sortie de crise. Le conseiller devra anticiper cet entretien avec des idées positives et **ne pas transformer l'écoute en compassion.**

La solitude du chef d'entreprise qu'on pointe souvent aura pris au terme de ces huit semaines toute sa profondeur. **La perte d'estime de soi** est par exemple un risque fort pour les dirigeants du secteur du tourisme dont le sens du métier est l'ouverture aux autres et la convivialité dans la proximité des relations.



1. Opinion way du 31/03 au 8/04.

Suivre son client pas à pas.

- **La phase d'accompagnement** est là pour envisager la capacité de rebond, déceler le sens du métier (avant confinement) ou le nouveau positionnement à définir (un restaurant peut-il revoir son modèle?). Ce qui est important est d'**identifier les ressorts du chef d'entreprise**, sa détermination, ses appuis familiaux, ou plus largement d'un entourage impliqué dans l'entreprise. Comprendre de quelle manière il a pu traverser d'autres crises ou construire des stratégies de rupture antérieurement. Les chefs d'entreprise ne peuvent pas faire l'impasse de la réflexion sur leur organisation (approvisionnement, services, logistique), pas plus que sur la gestion de leurs salariés qui auront peut-être une attente plus forte d'autonomie. La reprise de l'activité pourrait aussi être conditionnée à cette nouvelle donne. Il ne faudra pas compter sur un retour à ce qui prévalait avant le confinement comme si rien ne s'était passé, en omettant les circonstances anxiogènes pour tout un chacun.
- **La phase d'information** est essentielle pour **démêler les informations des suppositions**. Un des points très difficile pour les artisans et commerçants est d'appréhender clairement les offres concurrentielles et d'avoir une lecture anticipée des prix qui seront proposés à la reprise pour se déterminer dans sa propre politique tarifaire. Le paramètre inédit est le coût supplémentaire dans l'application des conditions sanitaires et de distanciation sociale, dans la mise en place de la vente à emporter ou des livraisons dans certaines activités, ou dans l'augmentation de l'amplitude horaire d'ouverture pour lisser l'accueil clients.
- **La phase de rassurance** dont le but est que le chef d'entreprise soit **lui-même moteur de la solution**,

doit intervenir en fonction de ses attentes et inquiétudes. Ayant validé sa détermination, défini une stratégie et déterminé les enjeux (financiers, sociaux, sanitaires), le dirigeant aura besoin de se confronter, de soumettre ses idées, d'évaluer des potentialités et de trouver les conditions d'une activité en sérénité.

3. L'action : suivre son client pas à pas.

Exemples de questions immédiates que se pose le chef d'entreprise en phase de reprise :

« *Jusqu'où va ma responsabilité en matière de sécurité de mes salariés ?* »

« *Une fois le déconfinement mis en place et les équipes en activité, quel est le bon discours à tenir pour les motiver et pour les rassurer ?* »

Enfin, ceux parmi nos clients qui, avant la crise, avaient des conditions plus favorables de protection (confort matériel, financier, trésorerie de précaution, épanouissement professionnel, équilibre affectif et familial) pourront faire l'effort suffisant pour surmonter les difficultés et facilement déclencher **les ressorts de résilience**. D'autres, plus fragiles, risquent d'être beaucoup affectés et de s'enfoncer dans la spirale négative. Il faut leur permettre de se relever, avec des « tuteurs de résilience » bienveillants.

S'il y a de l'ombre c'est que la lumière n'est pas très loin !

Extraits du Livret du Conseiller Cerfrance [chapitres 2 et 4]



Pascal BARDOT
pbardot@dessavoie.cerfrance.fr

02. L'emploi, un enjeu de 1^{re} nécessité

Comment réinventer des métiers ?

Les mesures pour la préservation de l'emploi ont évolué et continuent d'être adaptées au fil des semaines tant les enjeux sur l'emploi sont considérables pendant le confinement. Il en sera de même après, pour atténuer le choc social.

Une baisse importante des créations d'emploi est d'ores et déjà acquise, laquelle sera renforcée par des destructions également. Du côté des secteurs les plus touchés, le BTP est impacté avec une baisse de -33% des offres d'emploi à ce jour. Le secteur de la restauration sans surprise affiche -61%.

Il va sans dire que la consommation ne reprendra que partiellement, le choix et les priorités des ménages s'orientant vers la sécurité en laissant investissement et achats de biens d'équipement à portion congrue.

Le 17 avril, la disposition des arrêts de travail pour garde d'enfants a basculé vers le chômage partiel jusqu'à la fin de l'état d'urgence sanitaire, celui-ci ayant un prolongement jusqu'à fin juillet.

Combien y aura-t-il de salariés en activité partielle à la date progressive de la reprise ?

Les entreprises vont différer le retour aux équipes complètes. Les TPE, confrontées à des contraintes fortes d'accueil filtré de leurs clients, générant par là même des coûts dans l'équipement sanitaire et des contractions de leur chiffre d'affaires, auront aussi des choix douloureux à faire dans leurs équipes.

Le dynamisme économique pressenti comme lent, il est possible qu'une partie significative des **actuels salariés en activité partielle deviennent de réels salariés au chômage**. Un coup porté encore à la consommation, conjugué à un moral des consommateurs en berne selon les sondages.



Le développement du e-commerce et des services informatiques offrira une part de la solution pour atténuer cet impact hors du commun. Nos clients pourront peut-être aussi apporter leur pierre, se diversifier ou se « réinventer » avec le déploiement de nouveaux services marchands et rentables qui nécessiteront des compétences enrichies et la démultiplication des moyens humains. Un pari sur l'avenir de **l'entreprise dans son rôle économique mais aussi dans son rôle social**, qui pour un dirigeant de TPE, ou d'entreprises à taille humaine, est tout aussi crucial.



Pascal BARDOT
pbardot@dessavoie.cerfrance.fr

03. Hôtels-Cafés Restaurants

Aider à se projeter malgré les nombreuses incertitudes.

Le secteur de l'hôtellerie-café-restaurant (HCR) est sans aucun doute celui qui souffre le plus de la crise sanitaire, économiquement comme psychologiquement.

Les restaurants et cafés resteront fermés le 11 mai prochain. Même si cette annonce était attendue, l'officialisation par le Premier Ministre, lors de son allocution du 28 avril, a été vécue comme un choc supplémentaire par les professionnels, d'autant plus qu'ils restent dans l'incertitude d'une réouverture en début de saison d'été: réponse fin mai, il faudra être patient et profiter de ce temps pour organiser la reprise.

De nombreuses initiatives individuelles ont été mises en œuvre par les chefs d'entreprise pour conserver une activité minimum et le contact avec les clients: **est-ce un signe pour aller vers un nouveau modèle économique et réinventer le métier de demain ?**

Hôtellerie: comment imaginer la reprise ?

Les structures d'hébergement sont autorisées à ouvrir à condition de respecter les mesures d'hygiène et de distanciation sociale dites « barrières ». Aucune mesure gouvernementale n'obligeait donc les hôtels à fermer, ils y ont été pour la majorité **contraints faute de clientèle**. En outre, seul le service en chambre est autorisé, la partie restauration devant rester fermée jusqu'à une date aujourd'hui inconnue.

De nombreuses incertitudes seront à lever avant d'envisager la reprise: quelle sera la date de réouverture? Quand la restriction des déplacements à 100 km du domicile sera-t-elle levée? Les Français souhaiteront-ils ou pourront-ils partir en vacances cet été? Pourrions-nous changer de région? Quels hébergements touristiques les Français privilégieront-ils ?

L'enjeu pour ces établissements est donc de **tenir jusqu'à la réouverture** et surtout jusqu'au retour des clients.

Piste n° 1: Garder le contact avec les clients. Le **numérique** s'est développé depuis le début de la crise sanitaire, même si la majorité avait déjà une plateforme de réservations. En outre, la promotion des **bons cadeaux** se met en place: les clients peuvent acheter dès maintenant des séjours qui seront utilisés après la réouverture. Cela nécessite bien entendu de développer sa communication digitale et de créer des partenariats (hotelgift, TripAdvisor, etc). Cette solution permet d'apporter de la trésorerie aux établissements et de garder le contact avec les clients. Malgré ces initiatives, le secteur hôtelier est à la peine puisque l'activité ne peut se faire sans client.

Piste n° 2: Jouer la carte « **solidaire** » et accueillir des populations fragiles ou malades.

Piste n° 3: Capter la seule clientèle potentielle des hôtels à partir du 11 mai, la **clientèle d'affaires**. Certains déplacements professionnels étant autorisés. Toutefois, les entreprises limiteront les déplacements de leurs salariés, d'autant plus que l'utilisation des visioconférences s'est démocratisée pendant le confinement. En outre, l'activité hôtelière est fortement **dépendante des activités touristiques**.

La réflexion des professionnels devra porter non seulement sur la sécurité sanitaire mais aussi sur leur attractivité.

Piste n° 4: Préparer la reprise afin d'être en mesure d'accueillir la clientèle. La réflexion des professionnels devra porter non seulement sur la sécurité sanitaire (des clients et du personnel) mais aussi sur leur attractivité.

Les pistes pour garantir la sécurité sanitaire, au-delà des gestes « barrières » et du port du masque, concernent l'**organisation du service** :

- mettre en « jachère » une chambre entre deux réservations pour l'organisation du nettoyage de la chambre et du linge de lit,
- ne pas faire le ménage des chambres chaque jour pour des réservations de plus d'une nuit afin d'éviter au maximum le contact avec des surfaces potentiellement contaminées,
- systématiser le service en chambre pour rassurer le client.

Piste n° 5: Le développement de l'**attractivité de l'établissement** :

- mettre en place ou poursuivre sa présence sur les réseaux sociaux en mettant en avant les garanties de sécurité sanitaire, les services annexes développés, la solidarité de l'établissement si l'hôtel a été réquisitionné pendant la crise, etc,
- nouer des partenariats avec les plateformes de réservation,
- nouer des partenariats avec les restaurateurs locaux pour un service en chambre (pour les hôtels sans restauration).

L'enjeu de la reprise économique du secteur hôtelier passera donc par le numérique et les partenariats.

Destination France, rebondir!

Pour préparer l'ouverture des activités touristiques et d'hébergement :

Il faudra peut-être établir un **ciblage de proximité**, 1h30/2h (voire 100 km) autour de soi pour travailler son image locale, vérifiable et rassurante. L'accessibilité en voiture permet d'éviter les freins aux déplacements collectifs futurs des clients et le respect de certaines zones à restriction de déplacement.

L'**offre de restauration** peut être combinée avec les acteurs locaux, notamment par de l'emporté ou de la livraison sur le lieu de l'hébergement. Bien identifier le producteur ou le préparateur crée la confiance et joue la carte de l'authenticité.

Offrir l'éventualité de « **privatiser** » à destination de familles ou petits groupes connaissant vos lieux d'hébergement ou de réception. L'acceptation du risque au sein d'une communauté restreinte est sans doute plus facile sous la contrainte du nombre limité (10 personnes sur la voie publique).

Faire état de séjours « **à ambiance protégée** », profil de « refuge » dépaysant pour travailler l'idée de sécurité face à la sur-fréquentation (attention : on ne garantit pas, on met les moyens de...).

Communiquer sur la propreté et les mesures d'hygiène de vos hébergements en étant transparent sur le process d'entretien, la fréquence et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour assurer la sécurité des clients. Préciser les points sanitaires en périphérie de la localisation (médecins, pharmacies, hôpitaux).

Informé dès maintenant du souci de l'accueil et du respect des mesures barrières, et insister sur les éléments mis en place plus haut. Placer le client au cœur de son expérience garantie et sécurisée.



Pascal BARDOT
pbardot@dessavoie.cerfrance.fr

Tout mettre en oeuvre pour rassurer le client.

Cafés : les grands perdants de la crise sanitaire

Les cafés sont fermés depuis le 15 mars par décision gouvernementale et la date de leur réouverture est inconnue. Contrairement aux autres secteurs d'activité, les initiatives pour conserver une activité minimum et garder le contact avec les clients sont fortement limitées. Certains ont renforcé leur présence sur les **réseaux sociaux**, d'autres ont organisé la livraison « **d'apéro à domicile** » mais ils sont peu nombreux. Une plateforme a été créée (barsolidaire.fr) par le groupe brassicole AB InBev afin que les Français achètent **des bons d'achat de boissons** qu'ils pourront consommer à la réouverture.



Les cafés étant un service de proximité, **seules deux incertitudes perdurent** avant d'envisager la reprise sereinement: Quelle sera la date de réouverture? Quel sera le comportement des consommateurs?

L'enjeu pour ces établissements est donc de préparer la reprise et de tout mettre en œuvre pour **rassurer le client** et lui garantir en même temps **la convivialité recherchée**.

Piste n° 1: Garantir la sécurité sanitaire. Pour cela, la solution est de **limiter le nombre de clients** dans l'établissement. Les cafés dotés d'une terrasse auront bien sûr plus de facilité pour organiser la distanciation sociale. Afin de limiter la perte et de rassurer le client, il pourrait être envisagé de demander aux mairies un **droit temporaire d'élargissement des terrasses sans redevance d'occupation du domaine public**, ou d'en créer une pour ceux qui n'en sont pas dotés.

Piste n° 2: Participer aux **nouvelles formes de convivialité** et attirer le client. L'établissement peut mettre en place facilement **plusieurs mesures**:

- développer la livraison des « apéros à domicile ». Les réunions de moins de dix personnes sont autorisées et les Français n'ont qu'une hâte: retrouver la convivialité et passer des moments festifs entre amis ou en famille,
- mettre en place des animations: différentes plages horaires pour les « *Happy hours* » afin de limiter le nombre de clients, organiser des « *After work* » avec inscription pour limiter le nombre de participants, jeux (concours du plus beau masque par exemple). Bien entendu, ces animations ne pourront être connues qu'en développant son activité numérique ou en distribuant des flyers.

L'enjeu de la reprise économique des cafés passera donc par le numérique et la capacité d'animation.

La durabilité de ce modèle économique nécessitera une réorganisation importante des restaurateurs.

Restaurants : un modèle économique à inventer ?

Comme les cafés, les restaurants sont fermés depuis le 15 mars. Pendant la période de confinement, de nombreuses **initiatives individuelles de chefs d'entreprise** ont émergé afin de conserver une activité, écouler les stocks et garder le contact avec la clientèle.

La démarche la plus répandue a été la création d'une **offre de livraison à domicile ou de vente à emporter**. Plus commune pour la restauration rapide, cette offre a été nouvelle pour la majorité des restaurants traditionnels et a demandé un effort d'organisation. Bien entendu, le chiffre d'affaires généré par cette nouvelle offre est aujourd'hui minime mais elle a permis au restaurateur de rester en contact avec sa clientèle, de la fidéliser et de tester une nouvelle offre de services.

Début avril, une autre démarche a vu le jour pour permettre aux restaurateurs de générer des rentrées d'argent pendant la période de fermeture et, par la même occasion, développer sa clientèle : **les bons utilisables dès la réouverture des établissements** (cagnottes en ligne #SauveTonResto, campagne Aidons nos restaurants, etc.).

Comme pour les autres établissements fermés : Quelle sera la date de réouverture ? Quel sera le comportement des consommateurs ? Quel impact de la baisse du pouvoir d'achat sur les dépenses de loisir ?

Les restaurateurs doivent, malgré ces incertitudes, **penser à la reprise** et à l'organisation à mettre en place pour rassurer le client et lui donner envie de consommer dans leurs restaurants.

Piste n° 1 : Garantir la sécurité sanitaire et le faire savoir. Au niveau sanitaire, comme pour les cafés, il n'y a qu'une solution : **limiter le nombre de clients** dans l'établissement. La garantie de la distanciation sociale sera plus aisée dans les grands espaces et pour les restaurants disposant d'une terrasse qui pourraient limiter la baisse du nombre de couverts en demandant un **droit temporaire d'élargissement des terrasses sans redevance d'occupation du domaine public**. Pour ces restaurants, il sera indispensable de **faire la publicité** de cette garantie sanitaire afin de rassurer le client et donc de l'attirer.

Piste n° 2 : Développer son offre de services. Pour les plus petits espaces, il sera nécessaire de **réinventer son modèle économique pour s'en sortir, en développant son offre de services :**

- La part de la vente à emporter et de la livraison à domicile dans le chiffre d'affaires devra être **pensée sur le long terme**, la pratique de la distanciation sociale pouvant s'étendre sur de nombreux mois et les crises sanitaires se multiplier dans les prochaines décennies.
- Des **partenariats** avec d'autres établissements devront être noués afin de « récupérer » de la clientèle : bars, hôtels, campings, etc.

La durabilité de ce modèle économique nécessitera une **réorganisation importante des restaurateurs**.

L'enjeu de la reprise économique de la restauration passera donc par le numérique et la diversification de l'offre de services.



Caroline LEVOUIN
clevouin@nm.cerfrance.fr

04. Bâtiment et Travaux publics

17,5 % des chantiers
de BTP sont désormais
ouverts au 25 avril.

Dans un secteur qui ne connaît pas le télétravail, les professionnels du bâtiment se demandent comment relancer la machine en tenant compte du nouvel impératif sanitaire. Proximité entre collègues ou avec les clients, difficulté d'approvisionnement en matériaux, frilosité des donneurs d'ordre... L'équation est complexe !

Les premières semaines du confinement ont été rudes pour le BTP. 90% des entreprises sont à l'arrêt et soumises à des injonctions contradictoires: préserver les salariés mais continuer à faire tourner l'économie du pays. Les précautions sanitaires à prendre sont plus claires: l'organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics a publié des préconisations validées par le ministère de la Santé.

Depuis début avril, la profession s'organise et reprend le travail

Piste n° 1: Organiser la reprise d'activité de ses salariés. L'une des principales problématiques a été de **se procurer des masques et des gels**, alors même que le BTP ne fait pas partie des secteurs prioritaires pour la fourniture. Chaque entreprise a aussi fait le point sur l'état de ses salariés, leurs éventuels problèmes de santé pour ne renvoyer au travail que ceux qui le peuvent.

Piste n° 2: Prioriser et organiser les chantiers. L'idée est également de **privilégier les chantiers en extérieur** et d'y **restreindre la co-activité**, c'est-à-dire que les différents corps de métiers ne vont pas intervenir en même temps. Un accent particulier est mis sur la désinfection des lieux de travail, des espaces communs et du matériel pour introduire une sécurité supplémentaire. Pour la reprise, le principal problème réside dans le fait que **tous les professionnels n'ont pas redémarré**. Le BTP est une chaîne constituée de maillons, entre les fournisseurs de matières premières, le gros œuvre, mais également l'articulation des différents corps de métiers entre eux pour un même chantier.

Piste n° 3: Organiser le relationnel de suivi de chantier à distance. Même si le recours au digital reste limité dans ce secteur d'activité, des applications telles que les **visites virtuelles de chantiers** ont tout leur sens car elles permettent d'éviter tout contact direct et donc tout risque de contagion.



Les disparités entre les régions semblent de plus en plus manifestes.

Une relance très disparate

BTP Consultants a rendu publiques les données dont il dispose sur la réouverture des chantiers à travers la France. Ces statistiques s'appuient sur une base de plus de 5000 opérations de bâtiments suivies par le cabinet et ses partenaires. Cette « météo hebdomadaire » des chantiers permet de mesurer l'évolution de la relance dans le BTP. Les disparités entre les régions semblent de plus en plus manifestes.

Au terme de la 6^e semaine de confinement, la reprise progressive poursuit sa voie et 17,5% des chantiers sont désormais ouverts. C'est **38% de plus que la semaine précédente**. À l'inverse donc, 82,5% des opérations sont toujours suspendues, dont six sur dix sans volonté de relance immédiate. Autrement dit, **le chemin sera sans doute long encore avant le retour à une activité complète**.

Chantiers ouverts au 25 avril 2020 © BTP Consultants

82,5% DE CHANTIERS FERMÉS DONT...

61% sans volonté de reprise immédiate

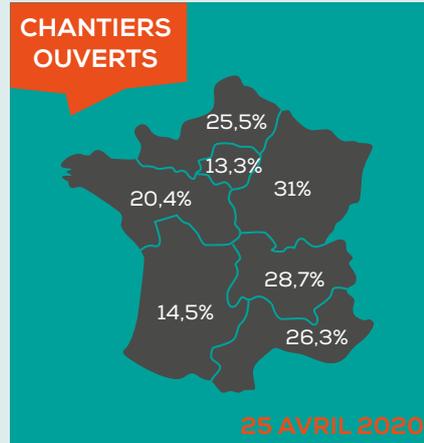
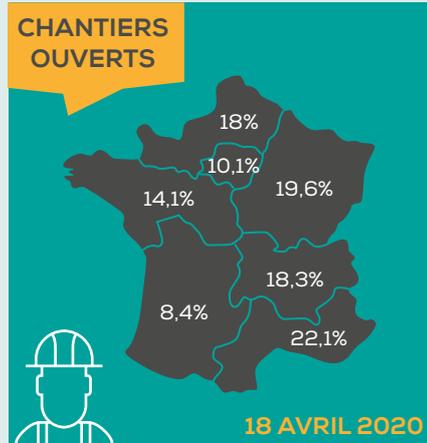
39% avec volonté de reprise immédiate

+15%

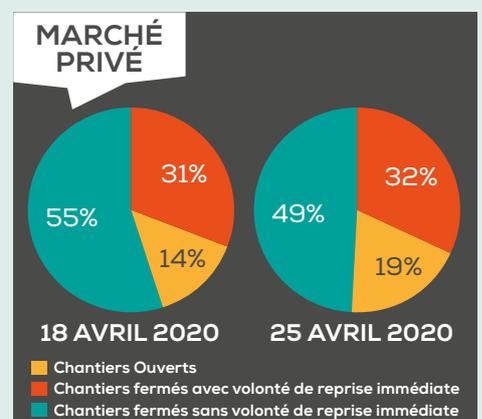
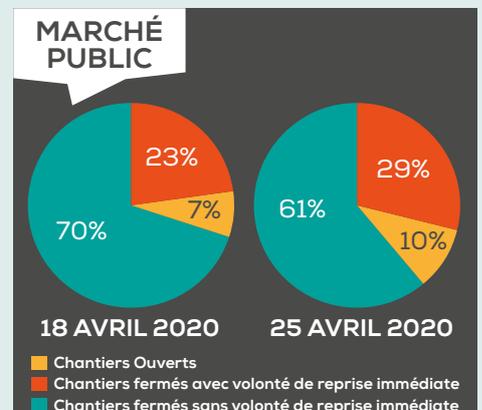
17,5% DE CHANTIERS OUVERTS DONT...

37% avec présence d'un Référent Covid-19 désigné par la Maîtrise d'Ouvrage

+38%



Le secteur privé tire cette tendance vers le haut. 19% des chantiers avaient déjà repris au 25 avril, et la présidente de la Fédération des Promoteurs Immobiliers estime que « 50% des chantiers privés auront repris d'ici à la fin du mois d'avril dans des conditions totalement sécurisées ».



Le coût des chantiers va drastiquement augmenter

Un chiffrage exhaustif des surcoûts générés par le changement des pratiques semble prématuré. Toutefois, l'application des gestes barrières au quotidien (limitation du nombre de salariés par véhicule pour se rendre sur un chantier, nettoyage des installations et des engins, temps passé à expliquer les nouvelles règles de fonctionnement...) génère du retard et une augmentation mathématique du prix de revient par chantier.

Piste n° 4: Refaire ses prévisionnels et ses bases pour les devis. Deux conséquences à première vue:

- les entreprises qui avaient accepté des chantiers à faible rentabilité risquent de

travailler en dessous de leur prix de revient, ce qui va aggraver leur situation malgré la reprise,

- sur le long terme, l'augmentation du prix de revient pourrait se situer à **+ 10 % pour le neuf, et entre + 12 et + 22 % dans la rénovation.**

Pour passer ces hausses, une valeur ajoutée devra sûrement être offerte au client sur les bâtiments, installations ou prestations produites: modernisation, isolation, pour des coûts de fonctionnement réduits. La crise aurait alors été un accélérateur de la mutation annoncée dans le bâtiment. A suivre...

Sources: Batiactu, BFM, BTP consultants, La Montagne



Thibaud LACRAMPE
tlacrampe@65.cerfrance.fr

05. Commerce de proximité: vers une nouvelle ère ?

Dès le début du confinement, les Français ont revu par obligation leurs listes de courses et de priorités. On a vu une partie des consommateurs se tourner vers les commerces de proximité pour l'alimentaire et exprimer leur attachement aux commerces fermés. Ces comportements bénéfiques pour le commerce de proximité vont-ils perdurer à l'issue de cette période de confinement ? Alors que l'ensemble des commerces vont probablement être autorisés à ouvrir le 11 mai, les premiers enseignements de la période de confinement nous permettent d'esquisser le modèle économique des commerces pour l'après.

Le digital, l'allié indispensable des commerçants pendant le confinement

Après le « choc » de la fermeture des commerces jugés « non essentiels » le 15 mars dernier, les commerçants ont su s'adapter à cette nouvelle situation. Même si nous ne disposons pas d'étude chiffrée sur le sujet, il est fait état tous les jours dans la presse locale d'initiatives des commerçants de notre région ou de notre commune. Il ressort en effet que la plupart de ceux qui ont dû baisser leur rideau en mars dernier ont choisi de ne pas baisser les bras en gardant le contact avec leur clientèle, voire en

S'adapter pour résister.

proposant leurs services sous une autre forme. Maintenir le contact avec leurs clients, leur montrer qu'ils sont présents pour qu'ils reviennent après, leur expliquer, les rassurer, c'est sans doute les fondements d'une **relation de confiance nécessaire pour l'avenir**.

Cela passe par **une communication essentiellement digitale**. Il est donc indéniable que ceux qui disposaient déjà avant le confinement d'une présence sur le web via les réseaux sociaux, ou des possibilités d'e-mailing, avaient une longueur d'avance. Pour les autres, ils ont compris qu'**il est urgent d'intégrer ces nouvelles formes de relation client liées aux outils digitaux**. Car, même si ces initiatives ne rapportent pas directement du chiffre d'affaires, elles mettent en avant la capacité du commerçant à s'adapter et à reprendre ses activités dès que cela sera possible, en prenant soin de ses clients.

Le confinement pousse à une consommation de proximité reposant sur des circuits plus courts. On constate un recours de plus en plus systématique à la livraison, au drive et au paiement dématérialisé pour des raisons sanitaires. Là encore, **le digital est nécessaire pour organiser la vente via un drive improvisé ou avec une livraison à domicile**. On voit notamment des coiffeuses, des magasins de prêts à porter, des esthéticiennes, des libraires qui proposent de commander leurs produits par internet ou par téléphone, des supérettes qui apportent les courses à domicile, des restaurateurs qui proposent des plats à emporter, des fleuristes qui composent des bouquets à la demande en fonction des stocks. **Quel que soit leur métier, les dirigeants ont su rebondir et il est certain que le digital leur a permis de le faire plus facilement**. On le sait cette période de confinement est un « formidable catalyseur de tendances » et fait évoluer les habitudes de consommation.



Le confinement n'a fait qu'accélérer des phénomènes déjà identifiés et connus.

Mais, ces nouveaux usages de consommation qui émergent pendant le confinement vont-ils perdurer après la crise ?

Nombreux sont les éditorialistes, politiques, consultants qui s'accordent sur l'idée que cette crise va marquer une rupture dans nos habitudes de vie, qu'elle va changer radicalement notre manière de consommer, mais il est sans doute encore trop tôt pour être affirmatif sur le futur.

Attachons-nous à observer, à écouter ce que disent les consommateurs pour essayer de dresser quelques pistes pour les commerces de proximité que nous accompagnons.

Une étude réalisée début avril par le cabinet de conseil et d'audit PwC France, en partenariat avec Kantar, auprès d'un panel représentatif de plus de 1000 répondants esquisse les premières tendances post-confinement. Voici les tendances fortes qui ressortent de cette étude :

- **30% des nouveaux adeptes du drive se disent prêts à continuer à utiliser ce service.** Notons que le drive et la livraison à domicile auraient chacun progressé de plus de 75% depuis le début du confinement selon l'institut Nielsen,
- **l'origine du produit va prendre une place encore plus majeure.** Début avril, ils étaient 75% à déclarer essayer d'acheter local autant que possible et 53% à favoriser les ventes directes des producteurs. Et cette tendance va s'intensifier selon les analystes,



- **le prix reste le premier critère d'achats mais il est rejoint par deux autres critères : l'origine et la composition du produit.** En effet, interrogés sur les critères de sélection de leurs distributeurs alimentaires, les Français répondent à 43% le prix, puis la production en France des produits pour 32%, et leur composition saine, voire bio, pour 20%,
- enfin, dernier élément de cette étude qui pourra être déterminant: à la sortie, 62% des consommateurs se tourneront vers **des commerçants ayant souffert ou œuvré positivement pendant le confinement.**

Concernant ces tendances, on peut se dire que le confinement n'a fait qu'accélérer des phénomènes déjà identifiés et connus.

Les achats responsables, le recours au local ou au bio, sont toutes des tendances émergentes depuis 10 ans, mises en lumière par des circonstances exceptionnelles liées au confinement. **Ces tendances ne sont pas nouvelles mais sont-elles l'avenir ?**

Il semble que cette crise sanitaire fait évoluer la relation client à deux niveaux.

Il est en effet **difficile de connaître les priorités des consommateurs**. Et à l'aube du déconfinement, ces mêmes consommateurs qui se disent attachés à leurs commerces oseront-ils et pourront-ils déambuler dans leurs commerces juste pour le plaisir de flâner et d'acheter ?

Enfin, dernier point, la consommation est bien sûr de tout temps liée au pouvoir d'achat. Et la crise économique qui s'annonce ne peut pas ne pas avoir de conséquences sur le sujet, soit directement soit en rebond dans quelques mois. On peut donc logiquement se poser la question: **quel sera le comportement des Français en matière de dépense** quand on sait qu'ils sont depuis plusieurs années les champions d'Europe de l'épargne ?



Compte tenu de ces tendances exprimées, comment préparer l'après ? Faut-il envisager de rebattre les cartes en matière de relation client ?

Il semble que cette crise sanitaire fait évoluer la relation client à deux niveaux.

Sur la forme: le commerçant devra proposer une **relation digitale** pour garder le lien et faciliter l'achat.

Sur le fond: le commerçant devra **privilégier l'attention et la proximité** pour une relation client durable.

À ce stade, on distingue trois axes de réflexion.

Piste n° 1: La communication digitale

Dès maintenant, avant même la réouverture de leurs commerces, nos clients doivent donc prendre le pouvoir sur leur communication via internet.

Il est nécessaire qu'ils communiquent sur leur reprise, qu'ils améliorent la visibilité de leur commerce sur le Net, pour maintenir un lien étroit avec leurs clients, prospecter de nouveaux clients et développer la vente à distance. La crise révèle en effet que **les commerçants ayant intégré le numérique dans la gestion de leur business sont parmi ceux qui s'en sortent le mieux**. D'autre part, si la distanciation sociale est maintenue par l'usage ou la loi, le nombre

Il sera donc nécessaire de s'organiser, d'intégrer des places de marché digitales, voire de s'équiper de nouvelles applications.

de visites dans les commerces pourrait être réduit et on assisterait de fait à un glissement des ventes via internet avec une distribution des produits par *drive* ou *click and collect*... Il sera donc nécessaire de s'organiser, d'intégrer des places de marché digitales, voire de s'équiper de nouvelles applications pour répondre aux besoins des consommateurs et assurer suffisamment de ventes. Pour résister face à cette crise, l'intégration du numérique est donc une priorité pour nos commerçants.

Piste n° 2: Cibler une offre commerciale post-confinement. Amplifier son engagement sur les tendances émergentes avant la crise, réfléchir à l'expérience client dans son magasin: Efficacité ou découverte plaisir? Élargir sa gamme?

Il sera également nécessaire que les commerçants adaptent leur offre commerciale pour répondre aux tendances exprimées pendant ce confinement. Personnaliser la relation clients pour les fidéliser sera un atout majeur pour pérenniser son commerce physique. Pour cela, chaque commerce devra travailler les cibles ou le marché visé, sa stratégie de prix, sa communication, la distribution de ses produits en tenant compte du contexte sanitaire et du facteur pouvoir d'achat. En effet, suivant les cibles de son marché, non seulement il sera nécessaire de **développer de nouveaux services** pour faciliter

l'achat mais aussi de **nouvelles prestations** du type « *do it yourself* » ou des **nouveaux produits** issus du marché de l'occasion pour répondre à la demande d'une partie de la clientèle limitée par son pouvoir d'achat.

Piste n° 3: Gérer la trésorerie, un élément primordial pour résister et rebondir. Il est indispensable que les commerçants génèrent du cash le plus rapidement possible malgré le contexte sanitaire. Pour cela, ils devront soigner la réouverture, jouer sur l'affectif de leurs clients et gérer leurs achats au mieux. Modifier son business model en pleine crise demandera des qualités d'équilibriste. C'est, en cela, que **notre accompagnement doit être une valeur ajoutée pour nos clients**.

Pour conclure, il n'y a pas révolution annoncée pour les commerces de proximité mais bien **une amplification d'évolutions déjà amorcées** depuis plusieurs années. Et, dans ce contexte de crise, il est difficile de tracer une trajectoire précise pour nos clients. Il s'agira pour les commerçants de se réinventer en travaillant sur ces trois axes de réflexion qui paraissent indissociables. Notre accompagnement devra tenir compte de leur environnement personnel et externe, de leurs objectifs et de leur capacité à rebondir. **Nous devons faire preuve de créativité** pour que chacun de nos clients trouve et déclenche « ses ressorts de résilience ».



Anne TRIHAN
anne.trihan@53-72.cerfrance.fr

Expliquer et écouter sera toujours une phase indispensable dans l'accompagnement de l'équipe.

Projeter et suivre son client en contexte de mutations

Extrait du Livret du conseiller Cerfrance (disponible dans La Fabrique):



« Que ce soit pour aborder la transformation digitale ou plus largement dans un contexte de développement, les outils ne doivent pas sacrifier la réflexion intégrant la compétence humaine au cœur de tous les process, la technologie n'est et ne sera

jamais une fin en soi. Donner du sens et approcher concrètement les enjeux d'un changement est un préalable au management de ce changement dans l'entreprise.

Une transformation se décide mais ne s'impose pas, elle se partage mais ne se diffuse pas, elle progresse pas à pas mais n'agit pas tel un tsunami ravageur. Expliquer et écouter sera toujours une phase indispensable dans l'accompagnement de l'équipe. Développer les

intelligences collectives est sans doute la clé du succès de la transformation.

Les relations et interactions avec les clients dans un nouvel écosystème basé sur le partage d'informations et non plus seulement de services sont une petite révolution pour une confiance pérenne. Au-delà de l'outil digital, de la structuration des plateformes, la communication et l'échange sont réellement des axes de fidélisation puissants. »



Pascal BARDOT
pbardot@dessavoie.cerfrance.fr

Chaque métier est concerné par une fiche rédigée par le gouvernement, à retrouver sur le site :
<https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/protoger-les-travailleurs/article/fiches-conseils-metiers-et-guides-pour-les-salaries-et-les-employeurs#Problematisques-communes-a-tous-les-metiers>

Le protocole de reprise pour les employeurs est disponible sur le site :
<https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/protocole-national-de-deconfinement-pour-les-entreprises->



Conseil National du réseau CERFRANCE
18 rue de l'Armorique 75015 PARIS
Tél. + 33 (0) 1 56 54 28 28
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, Pierre Blanchard, Régis Champion, François Foulon, Thibaud Lacrampe, Caroline Levouin, Anne Trihan.

Réalisation : Les P'tits Papiers

Crédits photographiques : © AdobeStock