

L'ORGANISATION DES ACTEURS DU RETAIL POUR SURMONTER LA CRISE

©Linda Belliot



*par Gaëlle Toussaint-David,
Avocat au sein de PwC Société d'Avocats*

Les situations des acteurs du retail sont disparates en cette période de crise sanitaire post confinement. Néanmoins, en dehors d'une partie du retail alimentaire, les entreprises accusent pour la majorité d'entre elles des pertes dues principalement au confinement, mais pas seulement. En effet, la persistance de la Covid-19 sur le territoire français, comme dans le reste du monde, et la récente hausse des chiffres de contamination et d'hospitalisations liées à la Covid-19 traduisant une nouvelle progression du virus en France, freinent la reprise des points de vente physiques.

Ce contexte exceptionnel, qui s'ajoute dans certains cas à des difficultés sectorielles préexistantes (par exemple dans le secteur de l'habillement), contraint les entreprises à prévenir ou à faire face dès aujourd'hui au risque de défaillance.

Comment les acteurs font-ils face à la situation pour garantir la pérennité de leur entreprise et relancer leur activité ?

La sécurisation financière

En dehors des réductions de coûts salariaux qui ont été possibles par le biais du système du chômage partiel, massivement utilisé par les entreprises du retail (à tout le moins chez les acteurs agissant au stade final de la distribution), les entreprises utilisent divers dispositifs pour se sécuriser financièrement.

■ *Les mesures d'aides financières directes*

L'Etat a rapidement mis en place des mesures d'aides financières directes ouvertes aux entreprises, parmi lesquelles des subventions et le prêt garanti par l'Etat ("PGE") :

- à la marge, car leur montant et leurs conditions d'octroi sont particulièrement restreints (peu de salariés, chiffre d'affaires et bénéfice imposable plafonnés, importante perte de chiffre d'affaires liée à la crise sanitaire, etc.), les acteurs ont pu solliciter des subventions versées par l'Etat. Leur faible montant ne suffit cependant pas à compenser les pertes liées à la crise.
- plus largement utilisé par les entreprises, le PGE a permis à de nombreuses entreprises de faire face, du moins ponctuellement, au besoin de trésorerie consécutif à la crise et a évité (ou reporté) des faillites d'entreprises.

Par ailleurs, on a pu assister à une mobilisation du marché pour les entreprises qui ont été en mesure de prouver que leur modèle était viable et qu'elles avaient uniquement un besoin ponctuel de fonds pour passer la crise, ou encore pour les start-ups dans le secteur du retail. En effet, les investissements sous diverses formes, par des fonds d'investissement, des business angels, etc., s'ils ont pu connaître un ralentissement, ont quand même été réalisés pour plusieurs opérations pendant et après le confinement, en soutien d'entreprises porteuses d'un réel potentiel. A titre d'exemple, les levées de fonds dans le secteur du retail

s'élèveraient à 34,20 millions d'euros pour le seul mois de juin 2020 (source : Journal du Net, 2 juillet 2020 "Les start-up françaises ont levé 387 millions d'euros en juin").

■ *La suspension / renégociation des contrats et des créances*

Les entreprises du retail ont par ailleurs été parmi les premières (avec celles du secteur de la restauration) à recourir aux mécanismes juridiques (notamment du droit des contrats) pour suspendre ou encore reporter des paiements, ainsi que pour renégocier les contrats avec leurs principaux partenaires (bailleurs, fournisseurs, prestataires, etc.).

Dans le secteur du retail, sans que la pratique soit pour autant généralisée, plusieurs initiatives ont permis aux exploitants de points de vente physiques de bénéficier d'exonérations de loyers, à tout le moins le temps de la période de confinement, par le seul jeu de la négociation, sans qu'il soit utile d'attendre une décision judiciaire. Pour ceux n'ayant pas obtenu d'accord amiable, soit les exploitants ont renoncé à obtenir la réduction ou l'exonération des loyers, ce qui peut mettre en péril leur équilibre financier, soit des actions judiciaires ont été engagées, amenant les juges à trancher sur les obligations d'exonération et/ou de renégociations des baux par les bailleurs.

Par ailleurs, le droit des procédures collectives ouvre aux entreprises un panel de solutions, en fonction de la situation de l'entreprise, parfois méconnu des acteurs du marché, notamment s'agissant du volet portant sur la prévention des difficultés des entreprises.

En effet, plusieurs solutions peuvent être mises en place par une entreprise à titre préventif, c'est-à-dire avant d'être en état de cessation des paiements (ce qui conduirait alors au recours aux procédures de redressement ou de liquidation judiciaire).

La crise sanitaire a eu pour bénéfice de favoriser la publicité de ces mesures alternatives et de permettre à des entreprises d'y avoir recours. En effet, la conciliation, le mandat ad hoc ou encore la sauvegarde judiciaire permettent à l'entreprise (pour certains sous couvert de la confidentialité) d'engager des discussions avec les créanciers pour suspendre temporairement, étaler ou réduire les dettes de l'entreprise. En particulier, la procédure de sauvegarde judiciaire est régulièrement utilisée par les entreprises pour restructurer leur dette car elle gèle les créances antérieures et permet ainsi à l'entreprise d'augmenter sa trésorerie au jour de l'ouverture de la procédure. Plusieurs enseignes de la distribution retail ont été placées en sauvegarde depuis le début de la crise, afin de tenter de stabiliser leur situation et de restructurer leurs dettes.

■ *Anticiper l'année N+1*

Plusieurs acteurs ont en outre adopté des mesures de prudence en anticipant leurs stocks et leurs ventes de l'année N+1.

Ainsi, certaines enseignes ont choisi de limiter leur offre en 2020 et de conserver dans les stocks tout ou partie des nouveautés qu'elles souhaitaient mettre en vente en 2020. D'une part, cette stratégie leur permet de limiter les stocks d'inventés en magasin. D'autre part, elle leur permet de ne pas préjudicier le lancement d'un produit innovant en le commercialisant dans une période inappropriée en termes de niveau de consommation. Enfin, elle permet de préconstituer des stocks pour 2021 et donc de limiter les coûts d'approvisionnement futurs, ce qui peut les sécuriser dans l'hypothèse de difficultés de trésorerie à venir. A titre d'exemple, certaines enseignes d'habillement ont limité le nombre de références en magasin par rapport au catalogue initial et reprogrammé la mise en vente des autres références en 2021.

■ *Repenser son modèle pour renforcer la performance*

Bien entendu, du fait du confinement et ensuite des risques de contamination au sein des points de vente physique, qui réduit la fréquentation des magasins, la digitalisation des activités et des offres a été - et demeure - un sujet central de la réorganisation des entreprises.

Néanmoins, il ne s'agit pas du seul levier qui émerge des retours et partages d'expérience au sein de l'univers du retail : de nombreuses entreprises se tournent fortement vers l'innovation pour accélérer la sortie de crise.

■ *La voie de la digitalisation*

D'un point de vue général, les entreprises dont l'activité s'y prêtait ont basculé ou tenté de basculer une partie du flux perdu dans les points de vente physiques vers la distribution digitale, en direct, sur des market places ou via des réseaux tiers.

Il ressort assez nettement que les enseignes qui n'étaient pas encore suffisamment digitalisées dans leur offre ou leur réseau de distribution ont particulièrement souffert depuis mi-mars, ce qui a précipité d'ailleurs la défaillance de certaines d'entre elles.

Les professionnels du e-commerce (qu'il s'agisse des créateurs de sites intranet/extranet, des sociétés de paiement en ligne, des juristes compétents en e-commerce) ont été très sollicités par les entreprises ces derniers mois. Les demandes portent soit sur la finalisation d'un passage à la digitalisation déjà entamé (souvent dans une distribution cross-canal, rares sont les entreprises qui ont pu et eu in-

térêt à basculer au tout digital), soit sur une création complète de stratégie e-commerce. Dans ce dernier cas, les entreprises souffrent du temps nécessaire à la mise en place du e-commerce, sauf dans l'hypothèse où elles ont la capacité, soit durablement, soit de manière transitoire, de prendre appui sur des market places, qui ont été plus largement ouvertes aux commerçants ces derniers mois qu'auparavant.

Au-delà de la digitalisation pure, sont apparus, sous diverses formes, des services de "drive" ou de "click & collect", tous secteurs confondus. Les commerçants ont pu soit gérer seuls un service "à emporter" simple, sans site internet support, par des commandes téléphoniques ou par emails, soit se regrouper avec d'autres commerçants pour lisser les coûts sur plusieurs entreprises dont les activités étaient complémentaires ou à tout le moins cohérentes, soit mettre en place un système structuré de drive ou de "click & collect".

Sur le plan juridique cependant, ces ventes sont qualifiées de vente à distance et obéissent à une législation stricte, relativement lourde à mettre en place, ce qui nécessitera au préalable une adaptation des conditions habituelles de vente en magasin et l'intégration d'un processus de vente

encadré, afin de respecter les dispositions légales. En particulier, pour une large majorité des produits vendus dans le secteur du retail, le client consommateur bénéficie d'un droit de rétractation de 14 jours lui permettant de restituer le produit vendu sans frais et de se faire rembourser son achat, y compris les frais de port. Ces coûts doivent bien entendu être intégrés dans le plan financier de l'entreprise souhaitant débiter une distribution digitalisée.

Un fort mouvement d'innovation

Au-delà de la digitalisation des activités, qui est une tendance en voie d'accélération, de nombreux acteurs sont en réflexion sur une évolution de leur modèle, d'une part pour se différencier des autres offres, sur un marché où la consommation est en baisse, d'autre part – et surtout – pour s'adapter à des modes de consommation qui devraient (sans qu'on puisse précisément le mesurer à date) être impactés par la crise sanitaire et les réflexions qu'elle a pu générer à la fois chez les consommateurs et les entreprises du marché.

A ce jour, les "nouveaux modèles" n'ont pas encore émergé mais il apparaît clairement que le marché du retail est en pleine introspection et devrait à court terme proposer des systèmes alternatifs de commercialisation des produits.