

# MERCI LA CRISE !

**Des initiatives vertueuses que la crise a fait émerger** (et qu'il faudra faire vivre)

# MERCI LA CRISE !

**U**ne succession de « premières »... Première fois que le Monde est victime, à cette échelle du moins, d'une même pandémie. Première fois que la majorité des habitants de la planète est confiné. Première fois que les économies s'écroulent... par la volonté des États. Que les avions sont cloués au sol. Qu'une majorité de commerces baissent leur rideau de nombreuses semaines. Et tant d'autres « premières » encore...

**Devant ce qui est donc un scénario autant inédit qu'improbable, noirci jour après jour par des décomptes macabres, il est malgré tout permis d'espérer.** Comme souvent, les heures les plus sombres sont propices à quelques étincelles : des idées, des initiatives ou des prises de position que seule une crise profonde peut engendrer. Probablement car le centre de décision de ceux qui les portent a migré : de la tête vers les tripes. En ce sens, une crise est bénéfique. Et peut l'être davantage encore si ces « étincelles » ne disparaissent pas des écrans aussi rapidement qu'apparues.

C'est l'objectif de ce recueil, collectif. Vous y découvrirez des initiatives de marques, d'enseignes ou d'institutions qui méritent une exposition particulière, eu égard à leur apport social et/ou sociétal. A un degré ou à un autre, elles illustrent toutes qu'un acteur économique doit « servir ». Servir des clients naturellement, pour assurer sa pérennité, mais aussi servir la société pour y conforter sa place. Bien sûr, certaines de ces initiatives ne sont pas totalement désintéressées. Mais, en les pointant, nous avons aussi la conviction qu'elles ne sont uniquement mues par l'intérêt. En ce sens, elles sont ici légitimes !

**Et lorsque la crise ne sera qu'un souvenir, dans quelques mois ou quelques années, si l'une ou l'autre de ces initiatives, de ces élans, de ces étincelles brille encore, alors il faudra savoir dire « Merci la crise ! » pour avoir simplement... le bon côté des choses.**

Olivier  
Dauvers



David  
Garbous



Philippe  
Goetzmann



COMMENT UTILISER CE

# RECUEIL

Chaque initiative est traitée en trois dimensions. En premier lieu, sa nature même. Ensuite, l'intérêt qu'il faut y voir et, selon les cas, les adaptations envisageables pour qu'elle soit pérenne.

# UTOPIE

Oui, les pages qui suivent sont « naturellement riches » en utopie. Mais à l'heure de « changer le monde, les choses ou les gens », l'utopie est toujours un puissant carburant. Car elle a une vertu essentielle : elle donne un cap, à défaut d'indiquer précisément le meilleur des chemins, ne serait-ce que parce qu'ils sont parfois nombreux. A chacun le sien. Puissent ces inspirations nourrir le vôtre...

# Suppression des pénalités logistiques

## C'EST QUOI ?

**Les pénalités logistiques sont appliquées aux industriels pour retard de livraison ou inconformité par exemple.** Début mars, alors que la chaîne logistique se tendait sous l'effet de volumes exceptionnels, les enseignes ont peu à peu annoncé supprimer le principe même des pénalités logistiques.

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

**Le principe de pénalités logistiques est difficilement contestable. Inciter à l'excellence n'est jamais une mauvaise direction !**

En revanche, c'est le dévoiement avec le temps de ces pénalités qui est devenu un problème, au point d'en être parfois un élément de la rentabilité des enseignes et d'amélioration de l'accord commercial (jusqu'à l'équivalent de 1 à 2 points).

## DEMAIN... ?

**Fixer des objectifs de taux de service est sain. Ce qui l'est moins, c'est l'unitalisme de la démarche (seule l'une des deux parties est sanctionnable) et le volet relativement discrétionnaire tant des montants que du cadre d'application.**

En ce sens, il serait opportun de définir un nouveau cadre qui

The screenshot shows a news article from LSA (Le Site des Entreprises) about the cancellation of logistic penalties by retailers during the COVID-19 crisis. The article is written by Yves Puget and published on March 7, 2020. It features social media sharing buttons for Twitter, Facebook, LinkedIn, Google+, Email, and Print. A large image of a clock is used as a visual element.

intègre réellement les responsabilités de chacun et dont le niveau cible est fixé de manière commune entre industrie et commerce (par exemple par l'Institut du Commerce ou les diverses organisations représentatives). Sans doute serait-il aussi judicieux de substituer un système de bonus/malus à la simple logique de pénalités qui porte en elle une forme de dévoiement quasi naturel.

# Origine (des fruits et légumes) : bascule anticipée ET commune

## C'EST QUOI ?

Chaque année, les « saisons » de production de fruits et légumes démarrent au Maroc ou Espagne puis « remontent » en France.

**Traditionnellement, deux critères s'opposent pour cette bascule : la disponibilité de l'offre française et les prix (qui incitent à basculer le plus tard possible en raison de la compétitivité).**

Cette année, face à la fermeture de nombreux débouchés (notamment la restauration et les marchés), les maraîchers français ont sollicité la distribution pour une bascule anticipée dès la mi-mars, notamment sur la fraise, produit le plus symbolique de cette concurrence France / Espagne

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

**La bascule d'origine a été rapide et, surtout, commune.**

Notamment coordonnés par Christiane Lambert (FNSEA), l'ensemble des patrons de la distribution se sont en effet engagés à stopper leurs approvisionnements espagnols du jour au lendemain pour écouter la production française. C'était en semaine 12. Jamais dans l'histoire, une bascule n'aura été aussi soudaine. Trois semaines plus tard, la fraise espagnole était certes de retour en rayon mais faute de volumes disponibles en origine France et – c'est un point essentiel – de manière acceptée par la filière française.



## DEMAIN... ?

Naturellement, il y a (et il y aura) derrière ces bascules d'origine des suspions d'entente puisque c'est bien l'action coordonnée des acteurs qui a rendu possible le mouvement. Et ce qui est entendable en période de crise le sera-t-il hors crise ? Rien n'est moins sûr. Voilà donc clairement **un sujet de coordination entre acteurs agricoles, commerce et pouvoir public pour définir un cadre à la fois acceptable par le droit et favorable aux intérêts agricoles français.**

# Tereos et LVMH fabriquent du gel hydroalcoolique Le Slip Français et 1083 fabriquent des masques, etc.

## C'EST QUOI ?

Dès le début de la pandémie, **plusieurs entreprises ont mis à disposition leurs capacités de production**. C'est par exemple le cas de Tereos qui a engagé cinq de ses usines françaises dans la production de gel hydroalcoolique qui a ensuite été offert aux Agences Régionales de Santé proches des usines. Le Slip Français et la marque de jeans 1083 ont fait de même avec les masques.

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

Dans le « monde d'avant », lorsqu'elles étaient sollicitées, les entreprises qui répondaient positivement le faisaient souvent sous forme de dons : sonnant et trébuchant ou don de marchandises.

**La crise Covid a fait émerger d'autres réponses, finalement plus engageantes encore** : mettre à disposition des capacités de production.

## DEMAIN... ?

Et si les entreprises dédiaient une part, même modeste, de leurs capacités (de production, de mise en relation, etc.) au service du



**Tereos**

Communiqué de presse

Paris, le 18 mars 2020

**TEREOS, LEADER MONDIAL DE L'INDUSTRIE SUCRIERE ET DE LA PRODUCTION D'ALCOOL, ENGAGE CINQ DE SES USINES DANS LA FABRICATION DE GEL HYDROALCOOLIQUE**

Dans un contexte de pénurie de gel hydroalcoolique en France, le groupe TEREOS a décidé d'engager cinq de ses usines dans la production de gel hydroalcoolique. Cette décision sera mise en œuvre dès aujourd'hui sur les cinq sites.

Les cinq usines concernées sont celles d'Artenay (Loiret), Origny-Sainte-Benoite (Aisne), Lillers (Pas-de-Calais), Connantrie Morains (Marne) et Nesle (Somme) situées dans le Nord, le Grand Est et le Centre. Elles disposent du savoir-faire nécessaire à la fabrication d'alcool pharmaceutique et de capacités importantes qui font de TEREOS le premier producteur d'alcool en France. Ces capacités seront mises au service de la fabrication de gel hydroalcoolique. TEREOS, entreprise citoyenne, apportera ainsi sa contribution à la solidarité nationale.

Cette production a déjà démarré sur un premier site et sera mise à la disposition gratuitement des Agences Régionales de Santé et des hôpitaux des régions proches, qui connaissent des situations très critiques.

*« Face à l'épreuve sans précédent que traverse notre pays, nous avons considéré de notre devoir d'apporter notre contribution et notre soutien aux personnels soignants qui luttent chaque jour pour*

bien commun, considérant que prendre ainsi soin de leur écosystème participe à leur propre résilience ? Les politiques RSE pourraient intégrer ce « don » de capacités.

# Maif reverse son « trop gagné » à ses clients et les incitent à en faire don

## C'EST QUOI ?

La diminution notable de la circulation routière, conséquence des mesures de confinement, a engendré une moindre sinistralité dont profitent les assureurs. **Moins d'accidents, c'est automatiquement moins de dommages à prendre en charge. Pour la MAIF, le gain est estimé à 100 millions d'euros.** Dès le 1<sup>er</sup> avril, le conseil d'administration a décidé de rembourser ce « trop gagné » à ses clients sociétaires. Lesquels auront la possibilité de toucher cette somme (une trentaine d'euros par contrat) ou d'en faire don à trois associations qui œuvrent particulièrement pendant la pandémie : la Fondation des Hôpitaux de Paris-Hôpitaux de France, l'Institut Pasteur ou le Secours Populaire.

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

La MAIF est certes une entreprise particulière au regard de son statut mutualiste. Il n'empêche : **il est rare qu'un acteur économique s'engage aussi rapidement (et sans y être appelé) à reverser un gain imprévu à ses clients.**

## DEMAIN... ?

La rentabilité est par principe l'objectif légitime de toute entreprise, car c'est encore le meilleur levier pour assurer sa pérennité ! Mais **qu'une entreprise sache reconnaître ce qui est du registre de son activité normale ou d'une situation exceptionnelle sur laquelle elle n'a eu ni prise ni action est une forme de maturité.** Ce faisant, elle cultive sa « loyauté » envers la société. Ce qui est aussi une façon d'assurer sa pérennité.



The screenshot shows a news article from Le Parisien. At the top right, there are icons for sharing the article. Below the title, there is a small blue box labeled "Economie". The main title reads "Coronavirus : la Maif rend 100 millions d'euros à ses assurés". Below the title, a subtitle states "Le confinement fait chuter le nombre d'accidents de la route." To the right of the text, there is a photograph showing a blurred view of a building through glass windows, and a green sign with a red triangle and the word "MAIF" in white letters.

# Système U supprime les délais de paiement pour les PME

## C'EST QUOI ?

L'annonce a été faite dès le début de la crise, le 19 mars, sur le fil twitter de **Dominique Schelcher, patron des U** : Système U réglerait les PME de moins de 50 millions d'euros de CA à la livraison. Autrement dit, le groupement renonçait à ses délais de paiement habituels.

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

Par tradition, **dans le commerce, les délais de paiement sont un levier de rentabilité, via l'effet sur le BFR**. Renoncer à 30 jours de délais de paiement est un effort financier significatif pour celui qui y consent.

## DEMAIN... ?

Derrière cette décision, **il y a, de la part de Système U, la prise en compte de sa responsabilité de "gros" vs les "petits"**. C'est naturellement une forme de responsabilité sociétale vertueuse : une entreprise, quelle qu'elle soit, n'a d'avenir que dans un écosystème qui a lui même un avenir. Ensuite, à l'évidence, Système U

Dominique Schelcher @schelcher

Pour soutenir les TPE et PME françaises (CA moins de 50 M€) qui livrent nos entrepôts et qui nous sont chères depuis toujours chez [@ULesCommerçants](#), nous mettons immédiatement en place le paiement comptant des factures pour faciliter leur trésorerie. [#TousSolidaires](#) [#Jour3](#)

5:23 PM · 19 mars 2020 · Twitter Web App

176 Retweets 490 J'aime

sécurise ses approvisionnements futurs. Un fournisseur sera toujours plus enclin à livrer un client qui aura eu ce comportement. Sans compter que la décision de Système U a été saluée (comme pour une poignée d'autres grandes entreprises, mais aucune dans la distribution) comme exemplaire par le Ministère de l'Économie. Par ailleurs, la crise va durer et les PME sont les plus fragiles financièrement pour y faire face. Adapter les délais à la fragilité de leur trésorerie est aussi un levier pour conserver la diversité de la production française.

# Intermarché accueille des producteurs et des commerçants ambulants sur son parking

## C'EST QUOI ?

Au début du confinement, alors que certains producteurs n'ont plus de débouchés et que les commerçants ambulants sont interdits de marché, Intermarché Bricquebec (50) leur "offre" son parking. Un primeur, un fromager ou un éléveur de volailles, habitués du marché de la commune, ont ainsi profité du flux de clients du supermarché.

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

De prime abord, Philippe Levéziel, le propriétaire de l'Intermarché, organise sa propre concurrence alors que tel n'est pas son intérêt immédiat. Dans le quotidien Ouest-France, il s'explique : "En tant que chef d'entreprise, je me sens investi dans une mission, qui est de contribuer à faire fonctionner l'économie. Si j'avais été petit commerçant en perte d'activité, j'aurais aimé que l'on m'aide à continuer mon activité".

## DEMAIN... ?

Cette initiative (comme les nombreuses autres similaires partout

**Coronavirus. La grande distribution de Bricquebec-en-Cotentin accueille des producteurs chaque matin**

Philippe Levéziel, à la tête d'Intermarché de Bricquebec-en-Cotentin propose aux producteurs et commerçants privés du marché de profiter d'un emplacement dans son magasin.

Philippe et Sophie Levéziel entourent Angela Délézéve, commerçante du marché de Bricquebec avec Le Carrousel des fromages du Valdécie. | OUEST-FRANCE

en France) témoigne d'une solidarité locale bien comprise. La vitalité de l'économie locale est, par principe, le terreau indispensable à la pérennité de tous les acteurs, quels qu'ils soient, petits et grands. Sans compter qu'une "grande" surface peut améliorer sa propre attractivité en fédérant des "petits" producteurs.

# Multiplier les « boucles » de relations

## C'EST QUOI ?

Qu'il s'agisse de la « boucle » whatsapp des patrons de la distribution (sur laquelle a par exemple émergé l'idée de la prime pour les salariés ou a été coordonnée la reprise des prospectus) ou par exemple de la réunion téléphonique quotidienne entre Bruno Le Maire, le Ministre de l'Économie, et les acteurs de la filière alimentaire, **les échanges directs ET collectifs ont été l'une des clés de la gestion de la crise.**

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

**Dans « le monde d'avant », les relations étaient plus souvent bilatérales ou coercitives et descendantes quand un Ministre convoquait les acteurs économiques.** Il y avait bien des instances de médiation (sur l'agriculture ou les relations commerciales) mais les « boucles » de relations mises en place pendant la crise ont changé à la fois leur nature et leur efficacité des.

## DEMAIN... ?

Même s'il ne faudra évidemment pas maintenir le rythme de ces contacts, **conserver ces outils relationnels en veille est indispensable.** Dans la normalité retrouvée du « monde d'après », il



pourrait épargner à la filière bien des chamailleries dont elle a le secret ou rendre plus réactive des décisions collective (voir initiative n° 2).

# Quand la crise rend agile : Auchan déploie un service click&collect en 8 jours !

## C'EST QUOI ?

**Ce n'est qu'un exemple d'agilité mais il est frappant...** Pour répondre à une demande croissante de ses clients, Auchan a déployé un service click&collect dans ses supermarchés (et une poignée d'hypers qui ne proposaient pas le service). Le 11 mai, plus d'un soixantaine de sites avaient déjà été installés.

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

**La distribution – en particulier ses plus grandes entreprises – avait perdu avec le temps cet esprit pionnier et audacieux qui l'a longtemps caractérisé.** Ici, chez Auchan, la crise a justifié de l'urgence. Exemple à Talence, dans la périphérie de Bordeaux : le service click & collect est proposé au directeur du supermarché le jeudi 2 avril. Proposition acceptée ! Le mardi et mercredi suivant, les équipes du magasin installent les équipements nécessaires : la zone de picking pour le sec (dans la cave), pour le frais (proche de l'accueil), le point de retrait, etc. Le jeudi, le magasin est branché à Auchan.fr et à l'offre de Click & Collect "Les Essentiels". Et le vendredi les clients retirent leurs premières commandes. Bilan : 8 jours pour mettre en œuvre un nouveau service.



## DEMAIN... ?

Au-delà de l'exemple Auchan, **les organisations (y compris publiques) devront conserver la mémoire de l'agilité.** Elle est certes un facteur de risque mais avant tout d'efficacité.

# Decathlon offre ses masques de plongée et facilite la fabrication d'un adaptateur pour les soignants

## C'EST QUOI ?

Dès le début de l'épidémie en Italie, **un médecin a l'idée d'adapter le masque Easybreath de Decathlon pour aider ses malades à respirer.** En France, ce sont des médecins qui l'utilisent pour se protéger lors des manipulations d'intubation, très risquées pour les soignants. Devant ce détournement de son masque, Décathlon décide le 30 mars d'en stopper la vente pour réserver le stock (30 000 unités) à ce nouvel usage.

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

Pour modifier l'usage du masque et garantir son étanchéité au virus, il faut néanmoins imaginer un filtre qui s'adapte parfaitement.

**C'est la seconde étape d'un projet extraordinaire. Decathlon livre ses plans à un consortium de recherche** mélant notamment un laboratoire d'Airbus, une université (Stanford) et un industriel (Bic) pour la fabrication des adaptateurs.

## DEMAIN... ?

L'originalité de la démarche réside dans la succession d'initiatives



inédites (du détournement initial de l'objet à l'organisation industrielle de sa seconde vie), le tout avec l'assentiment de l'entreprise qui possédait à la fois le brevet originel et des quantités suffisantes qu'elle renonçait à vendre. **Un alignement des planètes parfait, en l'occurrence une addition de compétences idéale, qui doit être encouragé. Et la preuve qu'une marque peut défendre autre chose que son intérêt commercial immédiat.**

# Les collaborations inter-acteurs : Intermarché offre des masques à Leclerc

## C'EST QUOI ?

**C'est Michel-Édouard Leclerc qui le raconte sur son blog le 4 avril :** "Dans la course pour s'approvisionner en gels et en masques, les E.Leclerc, comme beaucoup d'autres enseignes, s'étaient vu réquisitionnés en début de confinement leurs masques disponibles. Personne n'en a discuté la priorité pour le personnel soignant. Il y a quelques jours, les pouvoirs publics changeaient leur fusil d'épaule, libéraient les possibilités d'approvisionnement. Patatras, au même moment les E.Leclerc se faisaient tarir leur source

Rayon Boissons / Coronactu / Intermarché avance 500 000 masques à Leclerc

### Intermarché avance 500 000 masques à Leclerc

6 avril 2020 - Camille BOURIGAULT    

« Des entreprises très concurrentes peuvent-elles devenir solidaires face à un ennemi commun ? », s'interrogeait ce week-end **Michel-Édouard Leclerc** dans un article de [son blog](#). Il semble que oui puisque dans celui-ci, le dirigeant de l'enseigne d'indépendants apprenait à ses lecteurs le beau geste d'**Intermarché**.

En effet, **Thierry Cotillard**, patron des Mousquetaires, a proposé d'avancer **500 000 masques** aux magasins Leclerc. Car ces derniers, qui s'étaient vu réquisitionner leurs masques et gels hydroalcooliques en début de confinement, attendent **une livraison de 11 millions de masques qui tarde à arriver**. « Les E.Leclerc renverront l'ascenseur les jours prochains », précise Michel-Édouard Leclerc. « J'ai apprécié : la proposition et la

avec un délai à combler avant que n'arrivent les 11 millions de masques commandés.

Thierry Cotillard (patron d'Intermarché), comprenant très vite la situation, n'a pas hésité à proposer que le groupement des Mousquetaires avance quelques 500 000 masques qui viennent d'arriver dans les entrepôts E.Leclerc. Les E.Leclerc renverront l'ascenseur les jours prochains".

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

Intermarché et Leclerc partagent un modèle similaire : des commerçants indépendants. Mais ils sont d'abord au quotidien des concurrents farouches. **Une opposition dont une situation exceptionnelle a été capable de s'affranchir**. Sans ces masques, Leclerc n'aurait pu protéger ses salariés.

## DEMAIN... ?

Tous les acteurs économiques ont une finalité... économique. C'est leur intérêt particulier. Mais **l'intérêt général leur est supérieur, car il conditionne le principe même de leur existence à terme**. Au-delà, des concurrents se battent sur le métier, pas le hors-métier.

# Quand les “chefs” se convertissent au click & collect et à la livraison pour maintenir le lien avec le client

## C'EST QUOI ?

**Faute de pouvoir ouvrir leurs salles, nombre de chefs (même étoilés) ont finalement réouvert leurs cuisines.** C'est le cas ici de Rozo à Lille, entre autres exemples partout en France. Le principe ? Une carte ultra-courte, une préparation du jour et un retrait possible au restaurant (click & collect) ou une livraison à domicile.

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

Les chefs qui ont franchi le pas ont compris que l'essentiel n'était pas tant le service ou le dressage mais le lien avec leurs clients. Et qu'il fallait à tout prix se reconnecter avec eux.

## DEMAIN... ?

La crise a eu ce mérite : **impossible de demeurer figé dans son business-model traditionnel au seul motif (souvent entendu) “on a toujours fait comme ça”.** Une entreprise gagne toujours à multiplier ses canaux de distribution. D'abord car elle gère mieux son risque en le répartissant. Ensuite car le client, lui-même, est



ROZÓ

Page aimée · 17 avril · Modifié ·

ROZÓ s'invite chez vous et vous propose une offre à emporter disponible dès MARDI, en retrait sur place & en livraison en fin de journée dans un rayon de 15 kms autour de Lille pour votre repas du soir. 🍔

Cette offre comprend un menu entrée, plat & dessert très gourmand, avec la possibilité de deux choix différents, et chaque semaine vous retrouverez des nouveautés ! 🎉

🍷 Un peu de vins de notre cave vous sera proposé, le tout à des prix très abordables pour un réconfinement ! 😊

L'idée est de vous apporter un peu de réconfort, tout en vous faisant plaisir et en prenant soin de vous en respectant les sécurités sanitaires préconisées par l'Etat. (le port du masque, les distances de sécurité et le lavage des mains régulier).

Restez connectés pour en savoir plus très prochainement 😊

Aurore Degaigne  
Diego Delbecq  
Camille Pailleau

totalemennt multi-canal, ici prêt à ce que le restaurant vienne à lui, l'inverse du monde d'avant.

# Des enseignes concurrentes se coordonnent pour imposer le port du masque en magasins

## C'EST QUOI ?

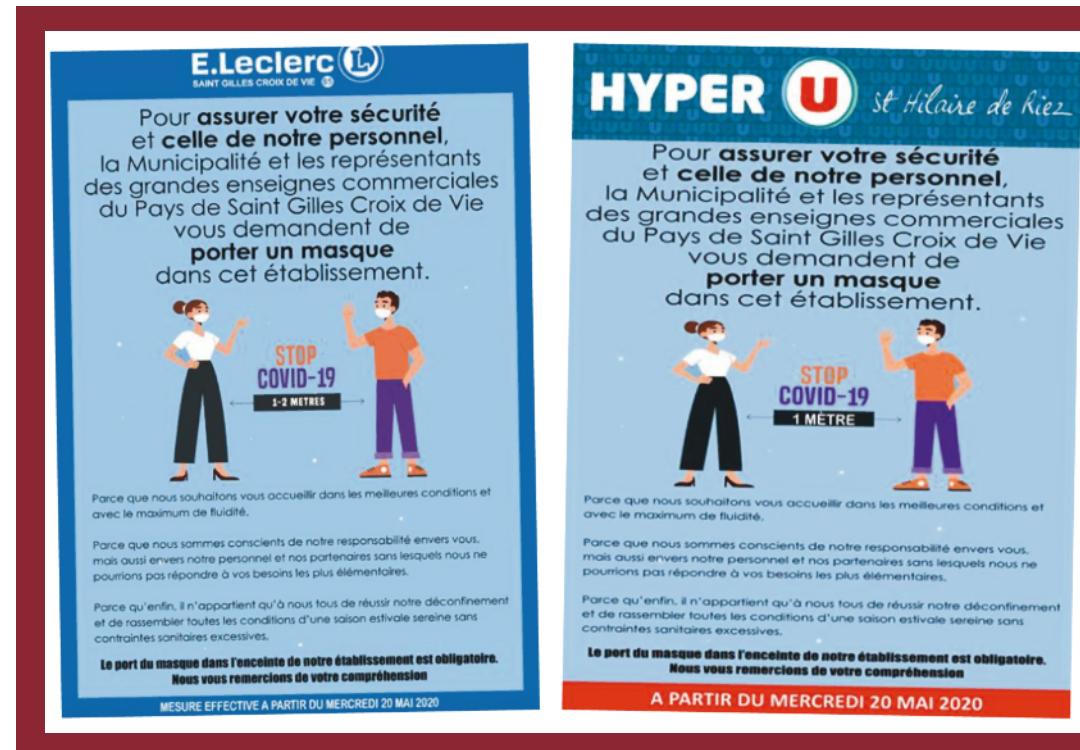
A Saint-Gilles Croix de Vie (Vendée), et sous l'égide de la municipalité, **les commerçants ont choisi d'adopter une posture commune sur le port du masque en magasins**, et notamment les deux plus importants, Leclerc et Hyper U.

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

Au-delà des recommandations officielles (et obligatoires) du gouvernement, l'application des gestes barrière est discrétionnaire. Résultat : une véritable cacophonie. Certaines enseignes imposent le masque, d'autres de se désinfecter les mains, d'autres encore ferment les cabines d'essayage ou obligent d'acheter un produit touché. **Pour faire cesser cette cacophonie, ces concurrents ont donc décidé de se coordonner et... faciliter la vie de leurs clients.**

## DEMAIN... ?

En s'entendant, des concurrents pourtant farouches sur le terrain, adressent un message clair : **il y a des sujets concurrentiels et**



**des sujets non concurrentiels sur lesquels la coordination entre acteurs économiques nourrit l'intérêt général.**

# La crise fait exploser les silos : Auchan accueille Décathlon

## C'EST QUOI ?

**A Orléans, l'hyper Auchan a installé un corner Decathlon dans son allée centrale.** Sur les gondoles : une quarantaine de produits Decathlon couvrant une douzaine de sports/activités compatibles avec le confinement (à la maison ou au jardin).

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

Auchan et Decathlon, qui partagent le même actionnaire, se tournent autour depuis des années. L'idée ? Profiter du trafic de l'un (l'hyper) et de la légitimité de l'autre (l'enseigne spécialisée). Mais **l'organisation en silo, historique chez les Mulliez, résistait (alors que Boulanger, Electrodepot et Cultura avaient, eux, déjà franchi le pas chez Auchan).** Aussi, que le silo traditionnel se fissure (un peu) via une initiative locale, est par principe une avancée.

## DEMAIN... ?

Le "silo" est l'antithèse de la posture désormais. Dans **une époque où l'interaction entre entreprises est une nécessité**

**pour gagner en efficacité et en réactivité.** Bien sûr, le cas Auchan/Decathlon est particulier (lié à son actionnaire commun, l'Association Familiale Mulliez) mais il illustre tout l'intérêt qu'il y a au principe de collaboration ou "co-pétition".



# Des commerçants concurrents s'organisent pour fermer leurs magasins le dimanche matin

## C'EST QUOI ?

Le 26 mars, après quinze jours pendant lesquels la distribution alimentaire a vécu en sur-régime, **trois concurrents de Sainte Foy (Super U, Leclerc et Intermarché) signent un communiqué commun annonçant la fermeture de leurs magasins le dimanche** "jusqu'à nouvel ordre".

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

Les premières lignes du communiqué donnent l'esprit de la démarche : "Nous sommes trois chefs d'entreprise du Pays Foyen, sous enseignes différentes, et nous avons au moins deux points en commun : le bien-être et la sécurité de nos collaborateurs". Et c'est "pour leur permettre de se reposer" qu'ils ont pris cette décision.

## DEMAIN... ?

Le sujet n'est évidemment pas l'ouverture le dimanche matin. Trop complexe, trop vaste, trop clivant. **L'essentiel est dans la capacité de concurrents de se placer dans une logique d'auto-régulation**, démontrant que la loi ou la règle n'est pas indispensable. Et aussi que, par principe, l'appréciation d'une situation au niveau local est souvent un bon point de départ !



## COMMUNIQUÉ

Pays Foyen,  
Jeudi 26 mars 2020

Chères clientes, chers clients,

Nous sommes trois chefs d'entreprise du Pays Foyen, sous enseignes différentes, et nous avons au moins deux points en commun : le bien-être et la sécurité de nos collaborateurs.

Ces derniers jours ont été particulièrement difficiles pour nos équipes, qui ont pleinement conscience de la mission de service public qui leur a été confiée depuis le début de cette crise. Ils relèvent ce défi chaque jour, avec efficacité et énergie, tout en respectant les gestes barrières pour vous protéger.

Nous profitons de ce message pour leur rendre hommage pour leur dévouement et leur professionnalisme. Ils sont eux aussi en première ligne pour vous servir chaque jour.

Pour leur permettre de se reposer et pour limiter les déplacements, nous avons décidé, ensemble, de **FERMER LES DIMANCHES MATIN JUSQU'À NOUVEL ORDRE**.

Nous savons que vous comprendrez notre décision.

Prenez bien soin de vous et de vos proches.

Mr Stéphane MAGAGNIN  
PDG Super U  
Pineuilh

Mr Stéphane ONILLON  
PDG E.Leclerc  
Pineuilh

Mr Christophe MOMOT  
PDG Intermarché  
Port Ste Foy

# Leclerc Dax organise l'accueil des femmes victimes de violences conjugales

## C'EST QUOI ?

**C'est une initiative commune à plusieurs hypermarchés ou supermarchés partout en France :** Leclerc Dax, pour n'en prendre qu'un, a mis à disposition une salle d'accueil pour une association d'aide aux femmes victimes de violences conjugales. Le local accueille les femmes qui le souhaitent tous les jours pour un soutien psychologique et, pour celles qui le désirent, l'association peut apporter une assistance juridique.

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

La génèse de l'initiative remonte à fin mars lorsque Marlène Schiappa, Secrétaire d'État chargée de l'égalité entre les hommes et les femmes, demande la mise en place de nouveaux lieux d'accueil pour les femmes suite à une hausse de 30 % des violences conjugales, liée au confinement. Certaines victimes n'osent plus contacter le service habituel depuis leur domicile (3919) mais continuent à se rendre dans les grandes surfaces pour faire les courses de leur famille.

## Ces supermarchés qui recueillent les femmes violentées

Dans les Landes, une association reçoit les victimes de violences conjugales dans les seuls lieux où elles peuvent encore se rendre.

THOMAS LESTAVEL @lestavel  
À SEIGNEUR (LANDES)

LE VASTÉ centre commercial Grand Mall, à Saint-Paul-lès-Dax, dans les Landes, paraît bien désert. Mais si la plupart des 120 enseignes sont fermées, confinement oblige, l'hypermarché Leclerc continue bien d'accueillir les clients. On peut lire à l'entrée, à côté des messages de précaution relatifs au coronavirus, une affiche indiquant que l'Adavem, l'Association départementale d'aide aux victimes et de médiation des Landes, tient désormais une permanence dans les locaux de la grande surface. Mise en place il y a quelques jours, elle accueille le public sans rendez-vous, du lundi au vendredi, dans une salle située à une centaine de mètres des caisses. La permanence s'adresse aux femmes victimes de violences conjugales. L'Adavem leur propose un soutien psychologique et, pour celles qui décident de porter plainte, une assistance juridique. «Les femmes peuvent profiter de faire leurs courses pour aller nous voir sans éveiller les soupçons de leur agresseur», explique Anne Decung, directrice de l'Adavem des Landes.

La genèse de l'initiative remonte à fin mars, quand Marlène Schiappa, la secré-



Une permanence de l'Association départementale d'aide aux victimes et de médiation des Landes (Adavem) a ouvert au centre commercial Grand Mall, à Saint-Paul-lès-Dax.

Anne Decung. Pourtant, la préfecture constate bien, depuis le week-end de Pâques, une hausse des interventions de gendarmes et de policiers pour violences conjugales.

**« Certaines victimes bloquées à domicile n'osent pas nous contacter de peur que leur conjoint les entende »**

ANNE DECUNG, DIRECTRICE DE L'ADAVEM DES LANDES

taine d'État chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes, a demandé de mettre en place de nouveaux lieux d'accueil pour les femmes. La faute au confinement, qui a provoqué une hausse de 30 % des violences conjugales en France. Bloquées à domicile, les victimes sont encore plus exposées que d'habitude à l'agressivité verbale ou physique de leur conjoint. Or les associations comme l'Adavem n'ont plus accès aux lieux d'accueil habituellement prêtés par les mairies. Elles s'inquiètent aussi d'une baisse du nombre d'appels au 3919. « Certaines victimes bloquées à domicile n'osent pas nous contacter de peur que leur conjoint les entende », déplore

Jade Daniele, juriste de l'Adavem des Landes.

Installée dans le Leclerc de Saint-Paul-lès-Dax, dans une salle d'habitude réservée à la médecine du travail, Jade Daniele est de permanence ce jour-là. Salarie de l'Adavem, la juriste reçoit une femme d'environ 35 ans dont le confinement a tourné au cauchemar. « Son conjoint consommat en corde plus d'alcool que d'habitude, ce qui a déclenché son agressivité. Comme aucun des deux ne peut travailler, la jeune femme se retrouve en huis clos avec lui sans échappatoire », explique Jade Daniele. La victime ayant accepté de se constituer partie civile, son interlocutrice passe plus d'une heure avec elle, lui expliquant comment préparer les poursuites juridiques. « Elle était

contente de pouvoir me parler par un autre biais que le téléphone. Elle va consulter la psychologue de l'association. Ce lieu de fortune est un cas de décompression pour les femmes battues », reconnaît Jade Daniele. L'équipe de l'Adavem peut agir vite pour les cas les plus critiques. Elle dispose des numéros directs de la gendarmerie, de la police nationale et du parquet. Elle est également en lien avec le Centre d'Information sur les droits des femmes (CIDF), qui propose des hébergements d'urgence.

L'association communique de manière assez discrète dans le centre commercial. Quelques affiches aux caisses, des flyers à l'accès des parkings. « On mette bien sur ne faut pas communiquer, ça même si on ne veut pas que les auteurs de violences se méfient et interdisent à leur conjoint de venir faire leurs courses », explique Jade Daniele. La mobilisation se poursuit dans les Landes : une autre permanence de l'Adavem a ouvert la semaine dernière au centre commercial Grand Moun, près de Mont-de-Marsan. La population rurale inquiète les associations. « Les femmes qui vivent dans des villages mal desservis sont encore plus isolées, presque murées dans leur confinement », alerte Rose Lucy, la déléguée aux droits des femmes à la préfecture des Landes. Pour elles, l'isolement est plus difficile à casser. ■

## DEMAIN... ?

Lieux de flux par excellence, l'hyper trouve là une vocation autre que purement marchande et assure même une mission sociale. C'était à destination des femmes battues pendant le confinement mais d'autres missions sont évidemment possibles.

# La Semaine du Goût profite du confinement pour installer l'éducation alimentaire à la maison

## C'EST QUOI ?

Pendant le confinement, **les promoteurs de la Semaine du Goût ont imaginé un contenu éducatif** et l'ont mis à disposition des 10 000 enseignants qui sont inscrits sur la plateforme [Legoût.com](http://Legoût.com).

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

Pour les enseignants qui devaient maintenir un lien pédagogique avec leurs élèves, **ce contenu éducatif mais ludique représentait une alternative intéressante à la stricte pédagogie en ligne.** Intérêt supplémentaire : sous la contrainte du confinement, ce contenu éducatif alimentaire était associé au lieu où l'on mange : chez soi !

## DEMAIN... ?

**Le niveau de connaissance alimentaire des consommateurs est faible.** Ce qui explique à la fois la défiance dont ils font trop souvent preuve vis-à-vis de l'offre mais également des comportements alimentaires... perfectibles ! Le mieux consommer ne passera que par l'éducation alimentaire qui mériterait de rester au programme, même hors confinement.

### LA SEMAINE DU GOÛT® CHEZ VOUS !

La Semaine du Goût® s'engage auprès des parents et des enseignants, pendant cette période de confinement, avec des activités ludiques autour du goût pour les enfants.

Notre objectif est de distraire tout en sensibilisant les enfants à une bonne alimentation ! Et ainsi de participer à notre niveau à l'effort de solidarité.

### LE GOÛT DU JEU

Avec 2 publications par semaine, les petits mangeurs du primaire pourront s'amuser sur des thématiques diverses (les familles de produits, les métiers de bouche...). Ces exercices peuvent être intégrés au programme préparé par les enseignants. Ou ils peuvent être utilisés par les parents pour une activité du week-end.

SEMAINE DU 04 MAI

**METIERS DE BOUCHE**  
(niveau primaire)



Apprendre en s'amusant avec la fiche de jeux et de challenge sur la thématique LES METIERS DE BOUCHE.

[VOIR LA FICHE](#)

**CAP OU PAS CAP ?**



Participer à #legoûtdujeuchallenge en partageant sa recette préférée ou son activité autour de la thématique.

[PARTICIPER](#)

**LA RECETTE VIDÉO**



Découvre une recette vidéo simple et gourmande de tarte aux fraises avec le Chef Julien Duboué.

[VOIR LA VIDÉO](#)

**QUIZ**  
(niveau maternelle)



Amuse-toi en apprenant à travers la fiche maternelle qui te propose des quiz.

[VOIR LA FICHE](#)

# Auchan référence ses producteurs en 48h (au lieu de 6 semaines)

## C'EST QUOI ?

Toutes les enseignes ont spontanément ouvert leurs rayons à des producteurs locaux dont les débouchés s'étaient fermés par ailleurs (restaurants, cantines, export, etc.). Auchan comme les autres (ici à Orléans) en se voulant le plus proactif possible.

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

L'originalité est d'avoir créé les conditions pour aller au plus vite. Edgar Bonte, patron d'Auchan, l'a expliqué sur le blog de l'agence Bradford : "Nous avons mis en place des systèmes de référencement au magasin en moins de 48 heures pour les producteurs. Avant c'était trop compliqué, on leur demandait d'envoyer un dossier à la centrale d'achat, d'attendre 6 semaines qu'on les rappelle pour s'entendre dire : « Je ne sais pas, il faut voir le prix ». On voit aujourd'hui l'intérêt de travailler en direct".

## DEMAIN... ?

Cette agilité était certes déjà revendiquée par les entreprises. Mais,



sous la contrainte de la crise, elles sont allées plus vite et plus loin. Et ont découvert que leur complexité pouvait être un repoussoir pour des fournisseurs qui, pourtant, enrichissaient leur offre.

# L'Oréal gèle les créances de ses clients coiffeurs

## C'EST QUOI ?

**Au cœur de la crise, L'Oréal a pris une série de mesures de soutien à sa clientèle de coiffeurs, souvent des structures indépendantes et de taille modeste.** Parmi ces mesures, la mise à disposition de produits "barrière" qu'il était encore difficile de源源 (gels, masques, etc.), des formations en e-learning et, surtout, un gel des créances. En France, plus de 11 000 clients en ont bénéficié, en Europe 65 000 et au niveau mondial près de 100 000.

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

Comme toute entreprise, L'Oréal besoin de ses clients. Et à l'heure d'assumer le "coût de la crise", le groupe (gigantesque) a considéré qu'il en avait davantage la capacité que ses clients (souvent minuscules). **L'Oréal a donc contribué à protéger son écosystème en permettant à ses clients de demeurer... ses clients après la crise !**

## DEMAIN... ?

**Pour qu'une filière fonctionne, le destin de tous les acteurs est toujours lié au destin des maillons contigus.** Et les acteurs les plus importants ont à cet égard une responsabilité particulière vis-à-vis des plus modestes. C'est une initiative qui est à rapprocher du paiement comptant des PME par Système U.

### L'Oréal accompagne la réouverture des salons de coiffure en France

Clichy, le 24 avril 2020 – L'Oréal, partenaire historique des coiffeurs depuis plus de 110 ans, renforce son soutien aux professionnels du secteur pendant la crise. En ligne avec la profession, L'Oréal est mobilisé pour accompagner les coiffeurs dans la réouverture de leurs salons dès le 11 mai prochain afin de leur permettre une reprise dans de bonnes conditions.

Les mesures de reprise fixent notamment l'approvisionnement en gel hydro-alcoolique et en équipements de protection, la distanciation sociale, le parcours salon, la pré-rentrée, la flexibilité dans l'organisation des salons afin d'étaler les prises de rendez-vous, et le paiement électronique. Dans ce contexte, L'Oréal va mettre à la disposition des salons en France les protections sanitaires suivantes :

- **3 millions de masques** commandés pour les coiffeurs en France.
- **121 000 flacons de gels hydro-alcooliques** de 400 ml pour la France.

L'ensemble des salons qui le souhaitent pourront passer commande de ces protections sanitaires en même temps que leur commande de produits via le service client ou les partenaires Business dès la reprise.

L'Oréal a également mis en place un partenariat avec les sociétés ikosoft, Planity et Flexy, spécialisées dans les logiciels de gestion pour les salons indépendants. Ce partenariat permettra d'offrir aux salons 3 mois de réservation en ligne sans frais, pour garantir la planification des rendez-vous.

L'Oréal a déjà mis plusieurs mesures en place afin de soutenir les coiffeurs :

- **Gel des créances** : L'Oréal s'est engagé mondialement pour proposer aux salons indépendants et coiffeurs un gel des créances. En France, 11 056 clients ont bénéficié de cette mesure. En Europe : cela représente 65 000 salons et au niveau mondial, près de 100 000 salons sont concernés.

L'Oréal a déjà mis plusieurs mesures en place afin de soutenir les coiffeurs :

- **Gel des créances** : L'Oréal s'est engagé mondialement pour proposer aux salons indépendants et coiffeurs un gel des créances. En France, 11 056 clients ont bénéficié de cette mesure. En Europe : cela représente 65 000 salons et au niveau mondial, près de 100 000 salons sont concernés.

Nicolas ROSSI, Directeur Général de la Division des Produits Professionnels de L'Oréal, a déclaré : « Depuis plus d'un siècle, L'Oréal s'engage auprès des coiffeurs. Aujourd'hui, plus que jamais, L'Oréal se mobilise avec l'ensemble de la profession pour permettre la réouverture des salons à partir du 11 mai dans les bonnes conditions d'hygiène et de sécurité pour accueillir l'ensemble des clients ».

La coiffure est le deuxième secteur de l'artisanat en France avec plus de 85 000 établissements et 184 000 actifs. Les coiffeurs accueillent un million de clients par jour. La crise COVID 19 a été l'occasion d'une prise de conscience de l'importance de nos coiffeurs pour chacun d'entre nous.

Une étude omnibus Harris exclusif pour L'Oréal (panel 500 personnes interrogées) démontre que :

- 59% des français affirment vouloir se rendre chez le coiffeur dans la semaine qui suit le déconfinement dont 37 % dans les 3 jours qui suivent le déconfinement.
- Ce souhait est d'autant plus fort chez les hommes (68% Vs 50% pour les femmes).
- Les situations qui manquent le plus aux français sont l'entretien de la coupe (67%), d'être bien coiffé (63%), et tout simplement le plaisir d'aller chez le coiffeur (50%), et pour les femmes l'entretien de leurs racines (47% Vs 19%).

# Ces entreprises qui se sont “échangé” des collaborateurs pendant la crise...

## C'EST QUOI ?

**C'est un exemple parmi d'autres relayé par le quotidien 20 minutes :** "Trois employés d'une chocolaterie et d'une entreprise d'algues alimentaires du Finistère qui étaient au chômage partiel ont rejoint le groupe Hénaff".

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

Contrairement à une pensée trop répandue, **la “fluidité” de l'emploi n'est pas automatiquement l'ennemi de l'emploi.** Ici, c'est même une manière vertueuse de prendre acte des différences de niveau d'activité selon les secteurs et, au passage, de ne pas faire supporter le salaire de collaborateurs sans emploi par la solidarité !

Dans le même temps, **c'est aussi une manière positive de fidéliser ses collaborateurs et de les faire “grandir”.** L'espace de quelques

jours, semaines ou mois, leur nouvelle activité participe à leur compétence ou leur polyvalence. **Ils s'enrichissent de ces nouvelles expériences dont l'employeur principal tirera profit.**

## DEMAIN... ?

**Dans les faits, rien n'interdit ces “échanges” de main d'œuvre.** La pratique existe ça et là, par exemple en Vendée (et contribue au niveau d'emploi élevé du département). Elle a même été reconnue par des ordonnances en 2018. Mais elle n'est que peu connue et peu développée. **Elle participe pourtant à un mouvement de mutualisation générale qu'il convient d'encourager, particulièrement entre PME.**

### AGROALIMENTAIRE

**Coronavirus en Bretagne : Les entreprises se prêtent des salariés pour faire face à la crise**

MIS À JOUR LE 14/04/20 À 14H44



Jérôme Gicquel

Trois employés d'une chocolaterie et d'une entreprise d'algues alimentaires du Finistère qui étaient au chômage partiel ont rejoint le groupe Hénaff

- Pendant la crise, la solidarité s'organise entre les chefs d'entreprise bretons pour se prêter de la main-d'œuvre.
- C'est notamment le cas dans l'industrie agroalimentaire où certaines sociétés sont en surchauffe tandis que d'autres sont à l'arrêt.
- En chômage partiel, trois salariés d'une chocolaterie et d'une entreprise spécialisée dans les algues alimentaires viennent ainsi de rejoindre le groupe Hénaff.

# Orange achète de l'espace en TV et diffuse des messages personnels

## C'EST QUOI ?

Pendant le confinement (et alors que la communication était rendue compliquée pour certaines catégories de Français), **Orange a proposé de partager des vidéos privées via la télévision.**

## POURQUOI C'EST UNE AVANCÉE ?

Intuitivement, qu'un annonceur achète de l'espace en TV pour autre chose que promouvoir ses services ou ses produits s'assimile rapidement à une forme de gaspillage. Ce faisant, via le relais de ces vidéos familiales dans ses spots, **Orange a simplement rappelé qu'au-delà de son business-model de vente de téléphones et de forfaits, l'entreprise avait une mission : connecter les gens.** C'est ce rappel suggéré qui est de nature à créer de la préférence à la marque.

## DEMAIN... ?

Les marques et les enseignes doivent considérer qu'elles sont jugées au-delà du simple avis que des consommateurs peuvent porter sur leurs produits / leurs services. Et que **l'attachement à la marque se nourrit de signaux non-commerciaux, dont le coût doit être analysé à la lumière d'autres indicateurs que les ROI classiques.** Pour exister davantage encore dans le cœur de ses clients et décider d'allouer une part de ses ressources sur ce nouveau type d'actions, une marque doit... croire davantage dans ce qu'elle fait que... compter ce que lui coûte son action. Plus que jamais, au marketing opérationnel doit se conjuguer un marketing stratégique puissant et avec de nouveaux outils de mesure.



**Beatrice Mandine** @BeaMandine · 10 avr.  
Parce que la télévision reste le média préféré de nos ainés, @orange offre son espace publicitaire avec la campagne #OnResteEnsemble : envoyer son message vidéo à ceux que nous aimons pour qu'il soit diffusé dans un spot publicitaire. [on-reste-ensemble.fr](http://on-reste-ensemble.fr) #RestezChezVous

Nos ainés n'ont pas tous un smartphone ou un ordinateur pour continuer à voir leurs proches.

18,9 k vues 0:02 / 0:30

Alors pendant le confinement, Orange vous propose de partager vos messages avec eux à la télévision.



Pour Michèle et Daniel C.  
Seine-et-Marne

Envoyez-nous vos vidéos sur [on-reste-ensemble.fr](http://on-reste-ensemble.fr)

18,9 k vues 0:03

# ET APRÈS ?

La vocation de « Merci la crise ! » est de demeurer longtemps... inachevé. Ce qui signifiera alors que de nouvelles initiatives identifiées depuis (et leurs enseignements pour demain) se sont rajoutés aux XX initiales.

Quant aux acteurs qui ont vécu ces folles semaines, ces longs mois de crise, partagez ce que vous aimeriez conserver pour que s'ouvre un monde différent, un monde tout simplement meilleur.

**A vous...**