

Michel-Édouard LECLERC

et Alexandre Tuillon

# LES ESSENTIELS DE LA RÉPUBLIQUE

Comment la Covid-19  
a changé la consommation  
des Français



Éditions de  
L'Observatoire



Les Essentiels  
de la République

## Du même auteur

*La planète n'est pas à vendre*, avec Nicolas Vial, Naïve, 2009.

*Du bruit dans le Landerneau : entretiens avec Yannick Le Bourdonnec*, Albin Michel, 2004.

*La Fronde des caddies : vers une nouvelle société de consommation*, Plon, 1994.

*Itinéraires dans l'univers de la bande dessinée*, avec Chantal-Marie Wahl, Flammarion, 2003.

Michel-Édouard Leclerc  
et Alexandre Tuaille

# Les Essentiels de la République

Comment la Covid-19  
a changé la consommation  
des Français

ISBN : 979-10-329-2027-5  
Dépôt légal : 2021, mars  
© Éditions de l'Observatoire/Humensis, 2021  
170 *bis*, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris

## Avertissement

« Essentiels ». Ainsi ont été qualifiés certains secteurs d'activité durant la pandémie de Covid-19. Cette formule, qui n'avait pas fait polémique lors du premier confinement, a été très mal reçue lors du deuxième confinement. Et pour cause ! Pour affronter une crise d'une telle ampleur, tout le monde est essentiel !

Ce livre veut rendre un hommage particulier à toutes ces femmes et tous ces hommes, qu'ils soient employés, agents de maîtrise, cadres, chefs d'entreprise travaillant en entrepôt, drive, magasin ou société spécialisée, mobilisés depuis un an, au service des Français, dans l'alimentaire comme dans le non-alimentaire, dans le petit comme dans le grand commerce.

« Et pour dire simplement ce qu'on apprend au milieu des fléaux, qu'il y a dans les hommes plus de choses à admirer qu'à mépriser. »

Albert Camus, *La Peste*



L'équivalent des droits d'auteur perçus dans le cadre de la vente de cet essai sera reversé au comité local du Secours populaire de Clichy-sous-Bois (Seine-Saint-Denis). Bien sûr, beaucoup d'autres associations étaient légitimes à en être bénéficiaires. Nous avons voulu, par cette décision, apporter un soutien symbolique à cette association, implantée dans une ville fragile, au sein d'un département fragile, et à ses bénévoles qui œuvrent, chaque jour, à la solidarité envers les plus précaires.



## Prologue

### Plus rien ne sera comme avant

En trente-cinq années de métier, j'ai connu nombre de crises, souvent alimentaires : salmonelle, listéria, *Escherichia coli*, vache folle, « affaire Lactalis » du lait infantile... D'ampleur inégale, elles ont en commun d'avoir mobilisé nos cellules de crise des jours entiers. Pour autant, la crise de la Covid-19 restera incomparable et inoubliable. D'une violence insoutenable, elle aura fait disparaître prématurément des millions de femmes et d'hommes partout dans le monde, exacerbé les inégalités sociales et privé nombre de familles d'obsèques pourtant si indispensables au travail de deuil. Nous ne sommes qu'au début de la gestion de son impact psychologique et social.

Quand, à la fin 2019, surgissent les premiers signaux de cette crise sanitaire venue d'Asie, notre inquiétude est encore faible, voire inexistante. À l'image des scientifiques mis en avant par les médias durant cette période, nous pensons être à l'abri de ce que de nombreux médecins qualifient encore de « grippette ». Quelques professeurs de médecine ou chercheurs tentent bien d'alerter sur la gravité du « coronavirus SARS-CoV-2 », mais ils passent pour d'abusifs lanceurs d'alerte, limite collapsologues. Pourquoi accorder une attention à leurs propos alarmistes, alors que, dans quelques semaines,

on va élire nos maires, *comme prévu* ? Et puis, en 2009, on nous a déjà fait le coup du méchant virus asiatique H1N1, qui devait ravager la planète. Il n'est jamais venu. À l'époque, la ministre de la Santé, Roselyne Bachelot, avait imposé aux entreprises de s'équiper, par précaution, de millions de masques chirurgicaux... qui finiront par périmer. N'est-on pas en train de nous refaire le coup ?

Le 9 mars 2020, je suis aux Pays-Bas avec une quinzaine de chefs d'entreprise du Mouvement E. Leclerc. Nous y tenons un séminaire prospectif sur les marques de distributeur et le e-commerce. Nous sommes accueillis par nos partenaires du groupe Ahold Delhaize, que nous trouvons bien prudents lorsqu'ils nous annoncent avoir annulé, par précaution sanitaire, certaines des activités et visites prévues de longue date. *Arrogance française* ! Le sujet du coronavirus est d'ailleurs abordé en « questions diverses » lors de ce séminaire et, lorsque je regarde aujourd'hui les photos prises à l'époque, nous sommes tous côte à côte, sans masque. Toutes les régions de France sont représentées autour de la table et, même si la cellule de crise nationale a été réactivée depuis plusieurs jours et prend de premières mesures, l'actualité n'a pas la même acuité pour tous les participants. Pour des Bretons ou des Charentais, tout cela semble un peu lointain, alors que pour nos représentants de l'Oise et d'Alsace, c'est déjà un sujet très concret. Ils nous alertent sur les difficultés qui se présentent avec la fermeture des écoles et des crèches, l'indisponibilité du personnel en magasin et en entrepôt, la limitation des déplacements. On les écoute avec attention, un peu effrayés, mais tout cela semble encore circonscrit à quelques départements, qui sont d'ailleurs « verrouillés ». On insiste sur la nécessité de doter les

salariés de gel hydroalcoolique et de gants. La suite, chacun la connaît.

Inédite, cette crise l'est par son ampleur et par notre impréparation collective à y faire face. Et pourtant, il n'a fallu que quelques jours aux distributeurs français pour s'adapter au contexte et imaginer des protocoles sanitaires qui serviront, deux mois plus tard, à nombre d'autres secteurs de l'économie. En quelques heures, sur des coins de table ou durant d'interminables réunions téléphoniques, patronat, syndicats, ministres, hauts fonctionnaires, représentants du commerce, du transport, de l'agriculture et de l'industrie agroalimentaire vont concevoir une organisation du travail jusque-là impensable, permettant de pourvoir aux besoins des Français, sans jamais faire défaut. Aucune réunion préparatoire n'aurait pu aboutir à un tel résultat. Aucun travail « en chambre », déconnecté de cette pression inédite, n'aurait pu pousser des secteurs, si souvent en conflit, à se rassembler pour parler d'une seule voix pendant des mois.

De par son caractère global (géographiquement) et simultané, cette crise aura mis le monde entier en concurrence avec lui-même, comme jamais il n'aurait été possible de l'imaginer<sup>1</sup>. Alors que les discours de la décroissance dénoncent volontiers, depuis des décennies, la société de consommation et son corollaire l'hyperproductivisme, nombre de pays riches ont soudainement redécouvert le concept de « pénurie ». On a beau être prêts à payer – *même cher* ! –, la demande mondiale est telle que la production ne parvient pas à suivre. Les usines alimentaires tourneront à plein

1. Voir notamment Pascal Boniface, *Géopolitique du Covid-19 : ce que nous révèle la crise du coronavirus*, Eyrolles, 2020.

régime nuit et jour et, pourtant, il manquera quand même des pâtes et du riz dans les rayons des supermarchés ! À la faveur de cette crise, nous voilà projetés sur des marchés lointains, où plus aucune règle ne vaut : masques, gels hydroalcooliques, gants en latex, emballages alimentaires, lingettes désinfectantes... plus un seul approvisionnement ne devient certain, tous les fournisseurs étrangers paraissent suspects, les intermédiaires véreux surgissent de toutes parts, et tous les coups sont permis.

Souvent décrié et même méprisé par une élite qui n'a de considération que pour l'industrie, le commerce a accédé, un soir de mars 2020, au statut d'*activité essentielle* à la survie de la Nation. Le temps d'une crise et d'un premier confinement, la caissière de supermarché est devenue la « nouvelle Marianne », sorte de mère nourricière permettant aux millions de Français ne disposant pas d'un potager de pouvoir s'alimenter, malgré tout. Cette reconnaissance tardive de la Nation ne durera pas (on n'applaudira plus personne au soir du deuxième confinement), mais elle sera de bon aloi au cœur de la crise. Les marques de reconnaissance des clients en magasin et les élans de solidarité sur les réseaux sociaux seront autant de *likes* qui permettront aux travailleurs de la « seconde ligne » de trouver le courage d'accomplir leurs tâches.

Les professionnels le savent, le grand public le sait moins. E. Leclerc n'est pas mon entreprise, et ce n'est même pas une entreprise familiale. C'est une coopérative de chefs d'entreprise. Ils sont plus de six cents, propriétaires d'hypermarchés, de drives, de sociétés de production agroalimentaires. Ils sont vendéens, alsaciens, bretons, portugais, réunionnais... Ils font leurs achats en direct, à travers dix-neuf coopératives

régionales. Au niveau national, ces entreprises sont fédérées par un groupement qui concentre tous les aspects techniques du métier et par une association où est logée la marque E. Leclerc. Ils sont présents en métropole et en Outre-mer, mais aussi en Pologne, au Portugal, en Espagne et en Slovénie. Ni royalties, ni franchise, dans ce système très original en Europe. Ces chefs d'entreprise, qu'on appelle « adhérents », se gèrent selon le principe « un homme, une voix » et décident de tout ce qui se passe sous la marque E. Leclerc, devenue marque collective par la volonté de ses fondateurs, Hélène et Édouard Leclerc, mes parents.

J'ai fait mes armes à leurs côtés, débutant comme salarié aux achats, jusqu'à devenir le président de leur association, d'abord en binôme avec Édouard Leclerc, puis en solo. Depuis quelques années, dégagé de l'opérationnel, j'accompagne les exploitants qui dirigent le Mouvement sur les questions stratégiques. Je leur propose des axes de développement. Je les représente et j'essaie de les inspirer. Et, bien sûr, je fais tout pour qu'ils restent fédérés autour d'une promesse commerciale – et sociétale – forte. Un *full-time* job et une joie sincèrement partagée de côtoyer la troisième génération d'entrepreneurs sous l'enseigne E. Leclerc.

Les Français aiment le commerce et la grande distribution. Elle est au cœur de leur consommation, donc au cœur de la vie de la cité. En quelques semaines, les magasins sont devenus les réceptacles de toutes les angoisses et de tous les espoirs de la société. Sous observation quotidienne, et à peine sortis d'une crise – les « Gilets jaunes » – qui les avait fragilisés, les commerçants, petits et grands, ont dû relever en un temps record une foule de défis quotidiens inimaginables et tout le monde s'accorde à dire, aujourd'hui, que nous

avons correctement travaillé. D'ailleurs, à la fin du premier confinement, 41 % des Français estimeront que leur image de la grande distribution a changé positivement, et 92 % qu'ils perçoivent plus positivement les caissières et les caissiers<sup>1</sup>. J'ai voulu témoigner de tout cela, raconter comment, de ma place, j'ai vu les choses se mettre en place. J'ai voulu raconter comment, collectivement, au sein du Mouvement E. Leclerc – premier distributeur français – et, plus largement, avec nos concurrents, nos fournisseurs et nos prestataires de service, nous avons rempli le frigo des Français, tous les jours, sans discontinuer, durant ces confinements. À l'heure où le mot d'ordre général était « #Restez-ChezVous », les acteurs de l'alimentaire furent sommés de garder leurs postes. Dépourvus de masques, dotés chichement d'un gel hydroalcoolique devenu rare, tous ont été confrontés, pendant des semaines, à un virus dont on ne sait finalement toujours pas grand-chose des conditions de sa transmission. Difficile de trouver de la motivation pour aller bosser dans de telles conditions, alors que les médias ne parlent que de télétravail. Et pourtant, ils l'ont fait ! Pendant des semaines, des centaines de milliers de salariés et patrons de la grande distribution, du petit commerce, de l'agroalimentaire et du transport vont rester sur le terrain.

Depuis le premier jour de ma vie professionnelle, je tiens un journal de bord. Dans ces centaines de cahiers, je chronique mon quotidien, professionnel et personnel : comptes rendus de réunion, réflexions sur un projet commercial ou sur une campagne de communication, impressions jetées sur le papier à la

1. Enquête Opinion Way pour Rosa Park (Havas), effectuée les 29 et 30 avril 2020 auprès de 1 027 personnes âgées de plus de 18 ans.

sortie d'une exposition ou après avoir fini un livre... Les contenus sont variés et parfois agrémentés de croquis amicalement déposés par des auteurs de B.D. croisés autour d'un café. J'y dépose aussi des relevés d'expérience et les préconisations qu'en assemblée générale ou dans mes rapports quotidiens je suggérerai à nos adhérents.

J'ai voulu écrire ce livre pendant que la mémoire est encore fraîche, parce que notre secteur professionnel aura été au cœur d'une crise d'une ampleur inégalée et qu'il me semble intéressant d'en narrer les coulisses, mais aussi de réfléchir à ce que ce choc va changer sur la façon dont les Français vont faire leurs courses.

Alexandre Tuillon fut directeur adjoint de l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS) avant de rejoindre E. Leclerc, à ma demande, il y a huit ans. Il s'efforce aujourd'hui, au sein de l'association, d'analyser les enjeux sociétaux et participe à l'actualisation de la stratégie de l'enseigne. Ensemble, nous nous efforçons de maintenir le dialogue avec les élus et les influenceurs socio-économiques, afin de leur expliquer les enjeux de la distribution et de leur présenter nos actions. Nous échangeons plusieurs fois par jour et nous avons très vite senti que, depuis notre poste d'observation, il pouvait être utile de raconter ce que fut l'engagement quotidien de toutes ces femmes et de tous ces hommes qui, chefs d'entreprise ou salariés, ont œuvré durant toute la crise avec pour seule motivation de vouloir être utiles au pays.

Nous ne serons ni les premiers ni les derniers à traiter de la Covid-19 en 2021, et il suffit d'entrer dans n'importe quelle bonne librairie, qu'elle se nomme *L'Arbre à lettres*, *Folies d'encre*, *Le Furet du Nord*,

*Espace culturel E. Leclerc, FNAC ou Cultura, pour s'en apercevoir !* Mais de même que Martin Hirsch l'a narré passionnément pour l'Assistance publique des Hôpitaux de Paris<sup>1</sup>, je crois que, derrière les anecdotes et les petites histoires, il y a matière à analyser la mécanique d'une résilience collective qui peut aussi donner de l'espoir, alors que notre pays s'achemine vers une crise économique inégalée.

Michel-Édouard Leclerc  
Ivry-sur-Seine, le 18 février 2021

1. Martin Hirsch, *L'Énigme du nénuphar : face au virus*, Stock, 2020.

La « giletjaunisation » des commerçants.....	126
Bienvenue en absurdie.....	128
Le meilleur employé d'Amazon.....	130
<b>En attendant la prochaine vague...</b> .....	<b>135</b>

## Deuxième partie

<b>Consommation : le monde d'après ?</b> .....	<b>139</b>
Au commencement était Égalim.....	140
Vers une production plus vertueuse.....	141
Une consommation en mutation.....	141
Emballage : objectif réduction .....	144
Une inexorable marche en avant .....	145
<b>Une nouvelle consommation,</b>	
<b>à quel prix et pour qui ?</b> .....	<b>147</b>
Le retour de la question du prix .....	149
L'épineuse question du pouvoir d'achat .....	150
<b>De l'hypermarché au e-commerce :</b>	
<b>une stratégie globale</b> .....	<b>155</b>
Le commerce tenu en faible estime.....	156
L'heure de gloire du e-commerce.....	157
Le drive plébiscité .....	161
Un commerce désormais	
totalement omnicanal.....	162
L'hypermarché a encore de l'avenir !.....	164
L'ère du rentail.....	166
L'humain, encore ! .....	167

<i>Table</i>	221
<b>L'entreprise et la cité</b> .....	171
Le retour de l'État .....	172
Refonder la relation entreprise et société.....	176
L'entreprise à mission et ses malentendus.....	178
Vers une plus grande coopération ?.....	185
<b>Le télétravail, ce nouvel eldorado ?</b> .....	189
Des marchés dopés par le télétravail .....	190
Un monde merveilleux... mais pas pour tous ! .....	192
<b>La communication, un enjeu stratégique</b> .....	197
Communication empathique .....	197
L'entreprise doit faire corps avec la société.....	200
Communication digitale, communication frontale .....	201
Communication politique.....	205
<b>Conclusion</b> .....	209
<b>Annexe</b> .....	213