

Figaro Entreprises

## Leclerc voit toujours plus grand avec ses petits prix

**Avec sa publicité sur le pouvoir d'achat, l'enseigne soigne son image pour défendre sa place de numéro un français des grandes surfaces.**

Jean-Yves GUÉRIN

[15 mars 2004]

Début mars, dans un hôtel à la mode à deux pas des Champs-Élysées. Le groupement Leclerc présente ses résultats. Michel-Edouard Leclerc est plus badin que jamais: «Entrez donc à la maison», glisse-t-il tout sourire aux derniers arrivés. Ce roi de la communication au titre alambiqué (coprésident de l'Association des centres distributeurs Leclerc) peut en rajouter dans le côté décontracté. Il a de bonnes nouvelles à annoncer. Il y va donc de sa petite phrase: «S'il y a une crise du système français de distribution, ce n'est pas chez Leclerc.» Certes, le hard discount a continué sa percée spectaculaire en France l'année dernière, mais le groupement Leclerc a conservé sa place de première enseigne.



*Une affaire qui roule pour Michel-Edouard Leclerc.*

(Photo J.-C. Marmara/Le Figaro.)

Mieux, il a creusé l'écart sur ses poursuivants immédiats – Carrefour, Auchan, Intermarché – qui ont tous perdu du terrain. Leclerc, lui, a continué sa progression pour atteindre 17,2 % de parts de marché. Cette médaille d'or a le don d'agacer Daniel Bernard, le PDG de Carrefour: «Leclerc oublie de dire que, pour se proclamer numéro un, il additionne ses hypermarchés et ses supermarchés. Ce n'est pas dans nos pratiques.» Si le groupement d'indépendants fait parler les statistiques à sa façon, les faits sont là: avec un chiffre d'affaires de 26,1 milliards d'euros en France, ses ventes ont augmenté de 4,2 % contre 2,7 % en moyenne pour ses concurrents.

L'épicier de Landerneau, qui a récemment déclenché la polémique en affirmant que le pouvoir d'achat des Français baissait, se porte comme un charme. Il a beau fustiger la loi Galland, il s'en est très bien accommodé. Ce texte, qui empêche depuis 1996 les distributeurs de vendre à un prix inférieur à celui facturé par le fournisseur, n'a pas pénalisé davantage ses adhérents. Dix patrons de Centre E. Leclerc figurent dans le classement des 500 plus importantes fortunes professionnelles établi par le magazine Challenges en 2003. Ils sont dans la seconde moitié de ce palmarès, mais ils sont bien là. Quant à la famille Leclerc, elle aussi a arrondi sa cagnotte: Edouard, le père fondateur, a cédé la marque aux membres de son groupement à la fin de 2003 pour une somme estimée à 120 millions d'euros. Sans posséder de tels patrimoines, nombre de propriétaires d'hypermarchés vivent plus que bien en se versant une rémunération annuelle supérieure à 150 000 euros.

«En fait, Leclerc s'est développé depuis cinquante ans grâce à ses petits prix, résume Olivier Gérardon de Vera, vice-président de la société d'études Iri-Secodip. Même avec la loi Galland, il est resté moins cher. C'est un véritable avantage dans une période morose où les consommateurs surveillent de près leur porte-monnaie.» Selon l'étude du magazine Linéaires publiée en février, Leclerc est le meilleur sur le prix avec un indice de 97,9 devant Auchan (98,5) et Carrefour (99,5). Si l'enseigne tire ainsi son épingle du jeu, c'est en partie grâce à son statut particulier. Ce n'est pas une société intégrée comme Carrefour, Casino ou Auchan, mais un groupement de 480 commerçants indépendants. Chaque propriétaire de magasin a au moins une mission au sein du mouvement.

Certains au niveau du Galec, la centrale d'achats nationale; d'autres dans l'une des seize structures régionales. Jean-Michel Bordais, qui préside celle de Bretagne, y consacre deux jours par semaine. Ce qui ne l'empêche pas de garder un œil sur son magasin de Concarneau. Jean-Claude Pénicaut, qui a racheté un hypermarché à la fin des années 90 en Champagne, s'occupe en plus du groupe de travail sur la relation client. Quant à Jean-Pierre Gontier, qui possède deux points de vente à Orléans, il est aussi l'homme chargé de la politique des marques propres. «L'air de rien, je gère gratuitement un business de 2 milliards d'euros», glisse-t-il. Cela fait toute la différence. «Les structures de Leclerc sont plus légères que celles de groupes intégrés et ses coûts de fonctionnement sont moins élevés, souligne le consultant Georges Chetochine. Dans ce groupement, on ne trouve pas les kyrielles de cadres fonctionnels qui pullulent ailleurs.»

De leur côté, les patrons de magasin jouent le jeu, car cela leur ouvre de nouveaux horizons. Témoin, Michel Payraudeau, l'adhérent de Rezé, qui gère la commission «qualité globale et développement durable». «En novembre 2000, j'ai fait une tournée à Bornéo, au Vietnam et en Chine, raconte-t-il, pour vérifier que nos meubles de jardin sont faits avec du bois que les producteurs ont le droit d'abattre. C'était plus enrichissant qu'un voyage touristique.» Avec ce système, Leclerc fait vraiment de sacrées économies. Dès que l'enseigne voit une brèche dans la loi Galland, elle s'y engouffre et baisse les prix sans pour autant perdre de l'argent. Cela demande pas mal d'imagination, car le texte honni est précis. «Tous les distributeurs achètent les produits au même tarif et ne peuvent pas les vendre moins cher aux consommateurs, explique Patrick de Saint-Martin, consultant au sein du cabinet Vigie. Les fournisseurs versent aux hypermarchés des marges arrière énormes mais les points de vente n'ont pas le droit d'en faire profiter leurs clients.»

Cependant, la loi Galland ne s'applique que sur les achats réalisés en France. De plus en plus, Leclerc fait donc son marché dans les autres pays européens. «Là, nous pouvons intégrer les ristournes consenties par les industriels pour baisser les prix, explique Michel-Edouard Leclerc. Avec ce circuit d'importation parallèle, nous avons du Nutella ou des lames de rasoir Gillette vendues de 5 à 15 % moins cher que chez nos concurrents.» Evidemment, les fournisseurs font la chasse à cette

pratique, mais le groupement passe régulièrement à travers les mailles du filet. «Pendant tout le premier semestre 2003, témoigne Jean-Claude Pénicaut, grâce à ce système, nous avons vendu moins cher les pâtes Barilla, les chips Pringle de Procter & Gamble et les produits Ferrero (Kinder, Nutella...) dans ma région, l'est de la France.» Cette pratique, Leclerc promet de la développer si la loi Galland n'est pas amendée (lire l'interview ci-contre).

Autre «truc» pour afficher des prix plus bas que les autres: les Centres Leclerc stockent longtemps à l'avance les produits dont les industriels augmentent régulièrement le prix. «Comme L'Oréal revalorise ses tarifs tous les ans en janvier ou en février, illustre Jean-Claude Pénicaut, j'avais acheté à l'ancien prix l'équivalent de trois mois de vente pour la gamme Garnier ou les produits Elseve. Aujourd'hui, cela me permet de proposer le tarif le plus compétitif sur ces références.»

Si toutes les chaînes d'hypermarchés se battent pour être les moins chères sur quelques produits symboliques (le Ricard, les couches, etc.), il y a encore beaucoup d'articles où la bagarre est moins rude. «Sur les fruits et légumes, la charcuterie, la boucherie ou le textile, nos concurrents prennent une marge et elle est plus confortable que la nôtre», estime Jacques Gattepaille, le président du directoire du Galec, qui possède un hypermarché à Niort. Ce que confirme le directeur commercial d'une marque de textile: «Nos produits sont vendus 10 % moins cher chez Leclerc que chez les autres.»

### **La marque «Repère» lancée à la hussarde**

Pour que cette politique de petits prix soit une réalité, les procédures de contrôle sont multiples. Toutes les semaines ou tous les quinze jours, les propriétaires de magasin envoient leurs chefs de rayon relever les prix de la concurrence. Histoire de vérifier qu'ils sont bien les moins chers. Il y a les fameuses réunions du jeudi où les adhérents de chaque région se retrouvent. «Tous les deux mois, raconte Jean-Pierre Gontier, nous recevons l'Opus qui classe le niveau de prix de tous nos points de vente. Celui qui est trop cher se fait sacrément chambrer.» Quelque temps après, le fautif reçoit une lettre du siège le rappelant à l'ordre. «Une copie est envoyée à tous ses parrains, ceux qui se sont portés caution pour lui au sein du mouvement quand il a acheté son magasin, continue Jean-Pierre Gontier. Cela ne lui donne pas trop envie de recommencer.» En cas de récidive, il court le risque d'être radié du mouvement.

L'enseigne dispose d'un autre atout pour faire la nique à la loi Galland. C'est son fameux ticket Leclerc. Adopté par l'ensemble du réseau en 2000, le système est simple: sur les produits en promotion, il y a des bons d'achat utilisables pour acheter n'importe quel article lors d'un prochain passage en caisse. «La réduction représente une économie rarement supérieure à 2 % sur un chariot, affirme Patrick de Saint-Martin. Mais l'effet symbolique reste important.» Leclerc a été le premier à mettre en place cette mécanique et ses concurrents ont tardé à lui emboîter le pas. Auchan s'y est mis en 2002 avec son système Waaoh et Carrefour en 2003 avec le ticket Cash.

Aujourd'hui, Leclerc conserve sa longueur d'avance sur ce terrain. «Presque tous les articles en promotion dans l'enseigne sont dotés d'un bon d'achat, ce qui n'est pas le cas chez Carrefour et Auchan», souligne Philippe Ingold, de Promo Research. Cet avantage pourrait cependant être remis en question. Carrefour lancera à la mi-avril un système promotionnel sans équivalent. Son volet le plus spectaculaire? Les titulaires de la carte de fidélité auront droit pendant un an à une réduction permanente de 15 % sur 25 produits de grande marque à choisir parmi 200 articles.

Leclerc a aussi renforcé son image en termes de prix grâce à ses marques propres. «Nos produits Repère sont 20 % moins cher que les articles des fournisseurs traditionnels, ce qui installe notre marque distributeur comme la meilleure du marché», affirme Jean-Pierre Gontier. Là aussi, la bataille fait rage avec son grand challenger, Carrefour. Il y a dix jours, Daniel Bernard annonçait que 250 produits à la marque Carrefour (pizzas, jus de fruit, etc.) venaient d'être lancés à des tarifs inférieurs de 15 à 20 % aux griffes nationales. Cette offre devrait comprendre 550 références avant la fin de l'année. Comme par hasard, la même semaine, Michel-Edouard Leclerc s'engageait à ce que les produits Repère soient positionnés 25 % moins cher que les grandes marques. Belle foire d'empoigne en perspective.

En tout cas, Leclerc, qui a lancé sa marque propre bien après les autres en 1997, a démarré sur les chapeaux de roue. En septembre 1996, le groupement, qui ne voyait pas encore comment contourner la loi Galland fraîchement votée, décidait de créer sa marque distributeur. En avril, 350 références de yaourts, de conserves ou encore de jus de fruits étaient déjà dans les rayons. Avec comme signature «Repère», car Edouard Leclerc ne voulait pas mettre son nom de famille sur une marque.

Pour tenir cet agenda, Jean-Pierre Gontier, en charge du dossier, a appliqué des méthodes à la hussarde qui n'ont pas cours dans les groupes intégrés. «Pour produire notre yaourt nature, je n'ai pas fait d'appel d'offres, raconte-t-il. J'ai appelé un fournisseur que je connaissais en lui disant que, s'il tenait le délai, je ne l'oublierais pas. Je n'ai pas pris le temps de visiter tous les sites où étaient fabriquées toutes nos références.» Depuis, l'approche s'est professionnalisée et la gamme Repère compte 2 100 articles.

Pour contrer les hard discounters (Ed, Aldi, Lidl, etc.), Leclerc a aussi lancé dès 1999 sa marque premier prix, Eco Plus. Des produits moins chers que pas cher. «Là, Leclerc a été pionnier, estime Patrick de Saint-Martin. Promodès était positionné sur ce segment. Mais, après la fusion, Carrefour l'a laissé tomber et il ne s'est relancé sur ce créneau qu'en 2003 avec la gamme numéro un.» En plus, les articles signés Eco Plus sont meilleur marché que ceux des hard discounters. Mais ces derniers proposent plus de 1 000 produits à prix cassés quand la gamme Eco Plus n'en comprend que 630. Du coup, Leclerc repasse à l'attaque. «Dans les prochains mois, tonne Michel-Edouard Leclerc, nous élargirons notre gamme Eco Plus et passerons à 850 références.» Il n'est pas le seul à renforcer son offre de produits premier prix. Carrefour vient d'annoncer qu'avec sa gamme numéro un il pourrait proposer des prix 6 à 7 % inférieurs aux hard discounters.

Bref, si Leclerc a remporté une manche, il n'a pas encore gagné le match face aux autres distributeurs. D'autant plus que le groupement a plusieurs points faibles. Selon la dernière étude TNS Sofres, l'enseigne arrive seulement au troisième rang pour la qualité et le choix de ses produits. Elle ne pointe même qu'à la quatrième place pour l'accueil des clients. L'esprit

d'initiative tant vanté de ses commerçants indépendants joue également quelques tours au groupement. «Une soixantaine d'adhérents se font tirer l'oreille pour ne plus distribuer de sacs de caisse en plastique», soupire Michel Payraudeau.

### **Trop franco-français**

Plus grave, l'enseigne a raté le train de l'internationalisation. Aujourd'hui, elle réalise 4 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, contre près de 50 % pour Carrefour. «Rester centré sur la France est un sacré handicap quand les fournisseurs ou les autres distributeurs sont présents partout dans le monde, explique Georges Chetochine. En cas de conflit, un Coca-Cola ou un Sony prend moins de risques à se fâcher avec Leclerc qu'avec Carrefour ou Casino.»

En fait, le groupement a pris le problème de l'international par le mauvais bout. D'abord, ces commerçants indépendants, surtout soucieux de leurs intérêts, ont mis du temps à comprendre la nécessité de sortir de leurs frontières. Ils ont installé leur premier magasin à l'étranger au début des années 90 alors que Carrefour avait entamé la démarche vingt ans plus tôt. Leclerc a pris pied ainsi en Espagne, au Portugal, en Pologne ou en Slovénie. «Mais le développement était lent, reconnaît Pierre Le Corre, propriétaire d'un hypermarché près de Rouen et chargé de l'international au sein de l'enseigne. Dans le mouvement, nous avons peu de candidats désireux de s'expatrier pour toujours et la caution qu'apportaient nos parrains en France n'avait pas beaucoup de valeur dans ces pays-là.»

En 2000, changement de stratégie: pour accélérer la marche, Leclerc décide de s'allier désormais avec des groupements de commerçants indépendants implantés ailleurs en Europe. Le premier accord a été signé en 2002 avec Conad, le numéro deux italien de la distribution. «Cette coopérative apporte ses dix hypermarchés; nous, notre savoir-faire pour gérer ces grandes surfaces», explique Pierre Le Corre. D'ores et déjà, huit points de vente ont pris l'enseigne Leclerc. Les deux autres devraient changer de pavillon avant l'été 2004. L'ouverture d'une vingtaine d'hypermarchés est prévue d'ici à la fin de 2005. «Avant la fin de 2004, nous aurons négocié un autre accord», affirme Michel-Edouard Leclerc. Le groupement l'a enfin compris: s'il veut rester un géant en France, il ne peut plus être un nain en Europe.